

## **Managerialismus in Nonprofit Organisationen**

Maier, Florentine; Leitner, Johannes; Meyer, Michael; Millner, Reinhard

*Published in:*  
Kurswechsel

Published: 01/01/2009

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*  
Maier, F., Leitner, J., Meyer, M., & Millner, R. (2009). Managerialismus in Nonprofit Organisationen. *Kurswechsel*, (4), 94 - 101. [http://www.beigewum.at/wordpress/wp-content/uploads/2009\\_4\\_094-101.pdf](http://www.beigewum.at/wordpress/wp-content/uploads/2009_4_094-101.pdf)

# Managerialismus in Nonprofit Organisationen

Zur Untersuchung von Wirkungen und unerwünschten Nebenwirkungen

Florentine Maier, Johannes Leitner, Michael Meyer, Reinhard Millner

## 1. Einführung

Seit den 1990er Jahren wenden Nonprofit Organisationen (NPO) zunehmend betriebswirtschaftliche Konzepte und Instrumente an und setzen professionelle ManagerInnen ein (siehe z. B. Weisbrod 1998; Roberts et al. 2005; Dart 2004). Diese Entwicklung wird in der NPO-Forschung intensiv diskutiert und auch durch zahlreiche Veröffentlichungen gefördert. Dabei stehen NPO vor der Frage, ob und wie sie Nutzen aus Managementtechniken ziehen können, bzw. welche Alternativen sie zu diesem aufkommenden Managerialismus in Erwägung ziehen können.

Wenngleich beachtliche Fortschritte in der Entwicklung und Anwendung von Managementinstrumenten in NPO erzielt wurden (Young 1997), und auch für die Gründe der Verbreitung von Managementideen Erklärungen vorliegen (Ruef/Scott 1998; Nelson 1997; Suchman 1995), gibt es überraschend wenige Untersuchungen, wie Managerialismus NPO beeinflusst.

In diesem Beitrag soll erörtert werden, welche Wirkungen und unerwünschte (Neben-)Wirkungen Managerialismus auf die gesellschaftlichen Funktionen von NPO haben kann. Als grundlegende gesellschaftliche Funktionen von NPO verstehen wir Interessenvertretung, Gemeinschaftsbildung und Dienstleistung (vgl. Neumayr/Meyer im Erscheinen; Neumayr et al. 2007). Der vorliegende Beitrag fasst die bisherige Forschung zu dieser Frage zusammen und präsentiert erste empirische Ergebnisse auf Basis von Sekundärdaten aus Österreich.

## 2. Bisherige Forschung zu den Auswirkungen von Managerialismus auf die gesellschaftliche Funktionserfüllung von NPO

Empirische Forschung über die Folgen von Managerialismus in NPO gibt es verstärkt seit dem Jahr 2000. Wir fassen dieses Forschungsfeld zusammen, indem wir vier Aspekte der Auswirkungen von Managerialismus in Betracht ziehen: Auswirkungen auf (1) die Effizienz der Funktionserfüllung, (2) Funktionsverschiebungen, (3) veränderte Aktivitäten zur Erfüllung bestimmter Funktionen und (4) Verschiebung der Stakeholderorientierung. Studien über andere Auswirkungen von Managerialismus, etwa auf die Arbeitsbedingungen der MitarbeiterInnen oder die öffentliche Wahrnehmung von NPO bleiben in diesem Rahmen unbeachtet.

### 2.1 Effizienz der Funktionserfüllung

Die erste Auswirkung von Managerialismus betrifft die Effizienz, mit der NPO ihre gesellschaftlichen Funktionen erfüllen, d. h., ihre Input-Output-Relationen.

Der Großteil der Literatur zum Thema Nonprofit Management will NPO helfen, »ihre zentrale Rolle in der Gesellschaft effizient und effektiv zu erfüllen« (von Eckardstein/Simsa 2004, 249, eigene Übersetzung). Die Grundannahme lautet, dass professionelles Management den NPO hilft, ihre Ressourcen effizienter einzusetzen. Dementsprechend findet sich eine beinahe unüberblickbare Menge konzeptioneller oder auf Einzelberichten beruhender Literatur, die Managementkonzepte empfiehlt und über ihre effizienzsteigernde Wirkung berichtet. Auch systematische qualitative Studien bringen Belege, dass Managementmethoden die Effizienz erhöhen (Poole et al. 2002; Alexander 2000). Bei den quantitativen Studien können deskriptive und hypothesenprüfende unterschieden werden. In den deskriptiven Studien werden VertreterInnen von NPO über ihre Meinung zu den Auswirkungen von ManagerInnen oder Managementpraktiken in NPO befragt und geben positive Antworten in Hinblick auf die Effizienzsteigerung (Austin 1998; Durst/Newell 2001). Hypothesenprüfende Studien testen diesen Zusammenhang statistisch und bringen, wenn man vom chronischen Problem der Operationalisierung von Effizienz in NPO absieht, positive Befunde (Sherman 2007; Dautel Nobbie/Brudney 2003; Butlet/Herman 1999; Herman/Renz 1999; Holland/Jackson 1998). Diese Studien sind nicht daraufhin angelegt, Managerialismus als Konzept zu überprüfen, sondern sind eher einer Erfolgsfaktorenforschung zuzuordnen, die die Auswirkungen von bestimmten Managementmethoden untersucht. Sie können jedoch als Untersuchungen über Managerialismus gelesen werden, wenn man Managementmethoden als Manifestationen von Managerialismus versteht.

Eine andere Gruppe von Studien ist nur eingeschränkt zuversichtlich hinsichtlich der effizienzsteigernden Wirkung von Managerialismus. Hier wird argumentiert, dass Managementmethoden die Effizienz oft nicht steigern, dass dies jedoch unter bestimmten Bedingungen (etwa richtige Implementierung und situative Passung) möglich ist. Hier finden sich konzeptionelle (Fischer 2004), auf Einzelberichten beruhende (Lindenberg 2001), qualitative (Paton/Foot 2000; Paton et al. 2000; Sobeck et al. 2007), methodenmischende (Campbell 2002) und deskriptiv quantitative (Zimmermann/Stevens 2006) Studien.

Schließlich argumentiert eine Reihe von Studien, dass managerialistische Ansätze keinerlei Auswirkungen auf die Effizienz haben (z. B. Cairns et al. 2005) oder die Effizienz sogar verringern (z. B. Moxham/Boaden 2007; Simon/Sada 2001; Dart 2004).

## 2.2 Funktionsverschiebung

Eine zweite Auswirkung des Managerialismus betrifft die Veränderung des Ausmaßes, in dem eine NPO bestimmte Funktionen erfüllt. Von allen gesellschaftlichen Funktionen harmoniert die Dienstleistungsfunktion am besten mit Managerialismus. Individuelle Dienstleistungen können leicht auf klar definierte Kundengruppen ausgerichtet werden, und ihre Qualität kann relativ einfach definiert werden. Das ermöglicht die Anwendung managerialistischer Methoden, etwa aus dem Bereich des strategischen Managements, Marketings oder Controllings. Im Gegensatz dazu ist es schwieriger – wenngleich nicht unmöglich – Interessenvertretung und Gemeinschaftsbildung in ein Produktschema zu bringen. Diese Funktionen richten sich Großteils an eine diffuse Gruppe von NutznießerInnen. In einer managerialisierten NPO laufen Gemeinschaftsbildung und Interessenvertretung daher Gefahr, an Bedeutung zu verlieren.

Konzeptionelle Argumente zum Rückgang der Interessenvertretungsfunktion finden sich bei Eickenberry und Kluver Drapal (2004) und Ryan (1999). Zum Rückgang der Gemeinschaftsbildungsfunktion finden sich ebenfalls konzeptionelle Beiträge (Eickenberry/Kluver Drapal 2004; Darcy 2002; Ryan 1999), sowie Belege in qualitativen empirischen Studien (Skocpol 2003; Brainard/Siplon 2004; Hittleman 2007; Leonard et al. 2004; Lie/Baines 2007; Dart 2004).

### 2.3 Veränderung von Aktivitäten innerhalb gleich bleibender Funktionen

Eine dritte Konsequenz von Managerialismus kann sein, dass eine NPO zwar weiterhin die gleiche Funktion erfüllt, dies jedoch mit veränderten Aktivitäten tut.

Dobkin Hall (1990) argumentiert auf Grundlage einer Einzelfallstudie, Managerialismus führe zu einer kurzfristigeren Sichtweise und zu Kommerzialisierung. Eine weitere Konsequenz, die aus einigen qualitativen Studien abgeleitet werden kann, ist die Konzentration auf »Kernkompetenzen«. Für dienstleistungserbringende NPO zeigt sich diese in einer Fokussierung auf bestimmte Dienstleistungen und Klientengruppen (Dart 2004; Sykes/Treleaven 2005; Treleaven/Sykes 2005). Managerialisierte NPO in der Interessensvertretung wählen enger definierte Themenbereiche (Sebaldt 2007; Skocpol 2003).

### 2.4 Verschiebung der Stakeholderorientierung

Schließlich wird argumentiert, dass Managerialismus zur Veränderung der Wahrnehmung von Anspruchsgruppen der NPO führen könne. Eine Gruppe die – ex definitione – eine Bedeutungs- und Einflusszunahme in managerialisierten NPO erfährt, sind professionelle ManagerInnen. Im Gegensatz dazu scheinen schwierige KlientInnen, aktive Mitglieder und Freiwillige an Bedeutung zu verlieren.

Nicht managerialisierte NPO zeichnen sich im Umgang mit ihren KlientInnen eher durch umfassend wohltätigkeitsorientierte Werthaltungen aus. Managerialisierte NPO hingegen trachten nach einem möglichst effizienten Ressourceneinsatz, wodurch es zu einer Fokussierung auf bestimmte Klientengruppen kommt und die Verantwortung für andere Hilfsbedürftige abgewälzt wird (Dart 2004; Sykes/Treleaven 2005; Treleaven/Sykes 2005). Sebaldt (2007) und Skocpol (2003) zeigen in ihren qualitativen Untersuchungen, dass eine breite und aktive Mitgliederbasis in managerialisierten NPO an Einfluss verliert, während professionelle ManagerInnen an Einfluss gewinnen. Eine Vielzahl an Studien belegt, dass in managerialisierten NPO der Stellenwert freiwilliger Arbeit abnimmt und Aufgaben an bezahlte MitarbeiterInnen übertragen werden (Kelley et al. 2005; Parsons/Broadbridge 2004; Treleaven/Sykes 2005).

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass bei managerialisierten NPO Tendenzen zur Spezialisierung auf »Kernkompetenzen« (seien es bestimmte Kundengruppen oder bestimmte Themen) und zur »Professionalisierung« (Bedeutungsgewinn von ManagerInnen und Hauptamtlichen, Bedeutungsverlust von Freiwilligen und aktiven Mitgliedern) beobachtbar sind.

### 2.5 Resümee zur bisherigen Forschung

Bei Gesamtbetrachtung der Literatur zeigt sich, dass die Frage, ob Managerialismus für NPO förderlich ist, kontrovers diskutiert wird. Studien aus der Erfolgsfaktorenforschung untersuchen zwar nicht Managerialismus als Gesamtkonzept, bringen

jedoch überzeugende empirische Belege für die effizienzsteigernde Wirkung von Managementmethoden. Eine Reihe eher qualitativ ausgerichteter empirischer Untersuchungen zeigt, dass der Erfolg dieser Managementmethoden nur unter bestimmten Bedingungen eintritt und in bestimmten Fällen auch ausbleiben oder sich ins Gegenteil verkehren kann. Grundsätzlich zeigen die empirischen Ergebnisse aber an, dass Managerialismus die Effizienz tendenziell erhöht.

Weniger positiv fällt die Bilanz in Hinblick auf Funktionsverschiebung und Veränderung der Aktivitäten aus. Es finden sich zahlreiche Belege aus qualitativen empirischen Studien, dass Managerialismus die Bedeutung der Freiwilligenarbeit schmälert und dadurch die Gemeinschaftsbildungsfunktion beeinträchtigt. Dieselbe Tendenz zeigt sich bei den Aktivitäten innerhalb bestimmter Funktionen: Sowohl Dienstleistung als auch Interessenvertretung werden in managerialisierten NPO unter geringerer Beteiligung von Freiwilligen und aktiven Mitgliedern betrieben. Darüber hinaus ist bei NPO eine Tendenz zur Konzentration auf »Kernkompetenzen« (etwa bestimmte Dienstleistungen, bestimmte Kundengruppen, bestimmte Lobbyingthemen) feststellbar. Die Bestrebung, sich um alles und jeden zu kümmern, gilt aus managerialistischer Perspektive als ineffizienter Einsatz von Organisationsressourcen und daher geradezu als unmoralisch.

### 3. Indizien aus der Empirie

In diesem Abschnitt werden erste empirische Belege zu den Auswirkungen vom Managerialismus vorgestellt, die auf einer Sekundäranalyse österreichischer Daten beruhen. Es wird zuerst auf die Methoden der Datenerhebung und -auswertung eingegangen. Der mit diesen Daten konzipierte Index zur Messung des Grades von Managerialismus wird vorgestellt. Dieser Managerialismus-Index wird dann mit Variablen zur Dienstleistungs-, Interessensvertretungs- und Gemeinschaftsbildungsfunktion korreliert, um erste Indizien zur Stützung der Wirkungsthesen zu liefern.

Die hier präsentierten Resultate wurden auf Basis von Daten gewonnen, die ursprünglich im Zuge des NODE Forschungsprojektes erhoben wurden. (Für nähere Informationen siehe <http://www.wu.ac.at/npo/research/node>).

Die Datengrundlage der NODE Erhebung setzt sich aus einer Stichprobe von 252 österreichischen NPO zusammen. Diese Stichprobe besteht aus zwei Subsamples, wobei etwa 200 NPO anhand einer Zufallsauswahl durch die Statistik Austria generiert wurden und weitere 50 NPO aus dem österreichischen Vereinsregister gezogen wurden. Um eine hohe Response Rate zu sichern, wurde die Befragung in einen telefonischen und einen schriftlichen Teil aufgesplittet und im Winter 2007/2008 von der Statistik Austria durchgeführt.

Aus diesem Fragebogen wurden Items zur Bildung eines Managerialismus-Index identifiziert. Der Index besteht aus acht Items. Das erste Item – (i) Erhebung des Marktanteils der NPO – zeigt, inwiefern Marktanteile für die Organisation relevant sind. Bejaht die NPO die Erhebung von Marktanteilen, so erhöht dies ihren Wert auf dem Index. Dasselbe gilt für das zweite Item – (ii) Erhebung der Kundenzufriedenheit. Das dritte Item bezieht sich auf die (iii) Rechtsform der NPO, wobei Kapitalgesellschaften als höher managerialisiert bewertet werden. Dies ergibt sich aus den strengeren gesetzlichen Vorschriften bezüglich Rechenschaftspflichten, wodurch verstärkt auf verwaltungsintensive Mechanismen zurückgegriffen werden muss.

Weiters kommt als vierte Variable die (iv) Aufnahme von Krediten bzw. Darlehen von Geschäftsbanken in den Index. Denn die Vergabe von Krediten oder Darlehen durch Geschäftsbanken ist in der Regel an Bedingungen bezüglich Transparenz, Rechenschaftspflicht und Finanzierungskonzepten geknüpft, wodurch sich die NPO an betriebswirtschaftlichem Wissen orientieren muss. Ein weiteres Item ist die Frage nach der (v) Anzahl der Mitglieder der Geschäftsführung mit einem BWL-Hochschulabschluss. Da der Ausbildungshintergrund beeinflusst, wie Probleme gesehen und gelöst werden, werden durch EntscheidungsträgerInnen mit BWL-Ausbildung ökonomische Rationalitätsvorstellungen in die NPO getragen. Dem Item (vi) – die NPO nimmt an Ausschreibungen öffentlicher Institutionen teil – liegt die Annahme zugrunde, dass diese Teilnahme mit Anforderungen an Planung, Evaluation und ökonomische Rationalität einhergeht. Schließlich gilt für die Variablen (vii) – die NPO finanziert Weiterbildung in BWL – und (viii) – die NPO finanziert Weiterbildung in Fundraising – dass dadurch ebenfalls ökonomische Rationalitätsprinzipien in die NPO Eingang finden.

Aus diesen acht Items wurde ein Index berechnet, der je nach Ausprägung der einzelnen Items für eine NPO mehr oder weniger Managerialismus indiziert. Um die Wirkungsthese unseres Beitrages mit empirischem Material zu untermauern, wurde der Managerialismus-Index mit Variablen zu den unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionsbereichen von NPO korreliert. (Für Details zur Operationalisierung der gesellschaftlichen Funktionen, siehe Neumayr/Schneider 2008).

Zusätzlich wurde für die untersuchten NPO der Anteil an marktbasierenden Einnahmen an den Gesamteinnahmen (d. h., Kommerzialisierungsgrad der NPO) kalkuliert, um zu untersuchen, ob NPO, die einen höheren Grad an Markteinnahmen aufweisen, Besonderheiten in der Wahrnehmung der unterschiedlichen Funktionen zeigen.

Da bei Anwendung des Kolmogorov-Smirnov Tests keine der verwendeten Variablen eine Normalverteilung aufweist, wurde eine zweiseitige Rank Order Korrelation nach Spearman angewendet, deren Ergebnisse in der folgenden Tabelle 1 angeführt sind.

**Tabelle 1: Spearman Rank Order Korrelation**

| Spearman Rank Order Korrelation 2-Seitig | Managerialismus-Index | Kommerzialisierungsgrad | Ehrenamt in Stunden |
|--|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| Dienstleistung                           | 0,235**               |                         | -0,129*             |
| Interessenvertretung                     | 0,154*                |                         |                     |
| Gemeinschaftsbildung                     | 0,06                  | -0,138*                 |                     |
| Ehrenamt in Stunden                      | -0,113                |                         |                     |

(\*\*) Signifikant bei 0,01, (\*) bei 0,05

Anhand der Korrelationen können erste Indizien für die Gültigkeit der formulierten Thesen gewonnen werden. Die Ergebnisse illustrieren einen hochsignifikanten Zusammenhang zwischen dem Managerialismus-Index und der Dienstleistungsfunktion von NPO. Für die Interessenvertretungsfunktion ist dieser Zusammenhang weniger stark und weniger signifikant. Für die Gemeinschaftsbildungsfunktion kann keine signifikante Korrelation festgestellt werden.

Allerdings ist zu beobachten, dass der Kommerzialisierungsgrad der NPO einen signifikant negativen Zusammenhang mit der Gemeinschaftsbildungsfunktion aufweist. Für ehrenamtliche Tätigkeiten wiederum zeigt sich ein signifikant negativer Zusammenhang mit der Dienstleistungsorientierung von NPO.

#### 4. Diskussion und Ausblick

Der vorliegende Beitrag skizziert mögliche Wirkungen von Managerialismus auf die gesellschaftlichen Funktionen von NPO. In einer Literaturrecherche wurden mögliche Effekte identifiziert und auf vier Wirkungsbereiche kondensiert: (i) Veränderte Effizienz der Funktionserfüllung, (ii) Funktionsverschiebung, (iii) veränderte Aktivitäten innerhalb der Funktionen, und (iv) veränderte Stakeholderorientierung. Im empirischen Teil des Beitrags wurden Indizien zur Plausibilität der literaturgestützten Aussagen generiert. Wie im vorhergehenden Abschnitt dargestellt wurde, erhalten die literaturbasierten Annahmen durch unsere empirischen Ergebnisse weitere Hinweise auf Korrektheit. Die Resultate legen einen Zusammenhang zwischen Managerialismus und gesellschaftlichen Funktionen nahe. Natürlich basieren diese empirischen Ergebnisse lediglich auf Korrelationsanalysen, weshalb keine präzisere Diktion angewendet wird. Dennoch erhärten unsere Daten die postulierten Wirkungen. Sie zeigen eine hochsignifikante positive Korrelation zwischen Managerialismus und der Dienstleistungsfunktion. Eine mögliche Erklärung hierfür wäre, dass Managerialismus die Dienstleistungsfunktion forciert und somit diejenigen NPO, die einen höheren Managerialisierungsgrad aufweisen, auch vermehrt Dienstleistungen anbieten. Natürlich kann aufgrund dieser Analyse aber auch nicht ausgeschlossen werden, dass umgekehrt gerade dienstleistungsorientierte NPO vermehrt zum Managerialismus tendieren, da diese häufiger mit Leistungsverträgen, Berichterstattung, Evaluierungen etc. konfrontiert werden.

Unsere Daten bescheinigen auch, dass Managerialismus nicht notwendigerweise im Widerspruch zur Interessensvertretungsfunktion steht. Im Gegenteil weisen Managerialismus und Interessensvertretung eine signifikante positive Korrelation auf, was damit erklärt werden könnte, dass sich NPO dazu entscheiden können, die Interessensvertretungsfunktion als Zielmaximierungsfunktion zu sehen.

Wie unsere Auswertungen ebenfalls zeigen, kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen Managerialismus und der Gemeinschaftsbildungsfunktion abgeleitet werden. Allerdings zeigt sich eine signifikante negative Korrelation zwischen der Gemeinschaftsbildungsfunktion und der Kommerzialisierung von NPO. Das deutet darauf hin, dass ein höherer Anteil an Markteinnahmen zu einer Verdrängung der Gemeinschaftsfunktion führt.

#### Literatur

- Alexander, Jennifer (2000) Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management, in: *Nonprofit Management & Leadership* 10 (3): 287
- Austin, James B. (1998) Business Leaders and Nonprofits, in: *Nonprofit Management & Leadership* 9 (1): 39
- Brainard, Lori A./ Siplon, Patricia D. (2004) Toward Nonprofit Organization Reform in the Voluntary Spirit: Lessons from the Internet, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (3): 435

- Butlet, D. Martin/ Herman, Robert D. (1999) Effective Ministerial Leadership, in: *Nonprofit Management & Leadership* 9 (3): 229
- Cairns, Ben/ Harris, Margaret/ Hutchison, Romayne/ Tricker, Mike (2005) Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in U.K. nonprofits, in: *Nonprofit Management & Leadership* 16 (2): 135-151
- Campbell, David (2002) Outcomes Assessment and the Paradox of Nonprofit Accountability, in: *Nonprofit Management & Leadership* 12(3): 243
- Darcy, Michael (2002) Community management: how management discourse killed participation, in: *Critical Quarterly* 44 (4): 32-39
- Dart, Raymond (2004) Being Business-Like in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33: 290-310
- Dautel Nobbie, Patricia/ Brudney, Jeffrey L. (2003) Testing the implementation, board performance, and organizational effectiveness of the policy governance model in Nonprofit Boards of directors, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32 (4): 571
- Dobkin Hall, Peter (1990) Conflicting managerial cultures in nonprofit organizations, in: *Nonprofit Management and Leadership* 1 (2): 153-165
- Durst, Samantha L./ Newell, Charldean (2001) The Who, Why, and How of Reinvention in Nonprofit Organizations, in: *Nonprofit Management & Leadership* 11 (4): 443
- Eickenberry, Angela M./Kluser Drapal, Jodie (2004) The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?, in: *Public Administration Review* 64 (2): 132
- Fischer, Robert L. (2004) The devil is in the details: Implementing secular outcome measurement methods in faith-based organizations, in: *Nonprofit Management & Leadership* 15 (1): 25-40
- Herman, Robert D./ Renz, David O. (1999) Theses on nonprofit organizational effectiveness, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28 (2): 107
- Hittleman, Margo J. (2007) Counting Caring: Accountability, Performance and Learning at the Greater Ithaca Activities Center, Cornell University [doctoral dissertation]
- Holland, Thomas P./ Jackson, Douglas K. (1998) Strengthening Board Performance, in: *Nonprofit Management & Leadership* 9 (2): 121
- Kelley, Margaret S./ Lune, Howard/ Murphy, Sheigla (2005) Doing Syringe Exchange: Organizational Transformation and Volunteer Commitment, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 34 (3): 362
- Leonard, Rosemary/ Onyx, Jenny/ Hayward-Brown, Helen (2004) Volunteer and coordinator perspectives on managing women volunteers, in: *Nonprofit Management & Leadership* 15 (2): 205-219
- Lie, Mabel/ Baines, Susan (2007) Making Sense of Organizational Change: Voices of Older Volunteers, in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 18 (2): 225-240
- Lindenberg, Marc (2001) Are We at the Cutting Edge or the Blunt Edge?, in: *Nonprofit Management & Leadership* 11 (3): 247
- Moxham, Claire/ Boaden, Ruth (2007) The impact of performance measurement in the voluntary sector: Identification of contextual and processual factors, in: *International Journal of Operations & Production Management* 27 (8): 826-845
- Nelson, P. J. (1997) Conflict, Legitimacy, and Effectiveness: Who Speaks for Whom in Transnational NGO Networks Lobbying the World Bank, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 26 (4)
- Neumayr, Michaela/ Meyer, Michael (im Erscheinen) In Search of Civicness. An empirical investigation of service delivery, public advocacy, and community building by civil society organizations, in: Brandsen, Taco/ Dekker, Paul/ Evers, Adalbert, Nomos (Hg.) *Civicness in the governance and delivery of social services*  
[http://www.wu.ac.at/npo/english/research/neumayr\\_meyer\\_civicness.pdf](http://www.wu.ac.at/npo/english/research/neumayr_meyer_civicness.pdf)
- Neumayr, Michaela/ Schneider, Ulrike (2008) Nonprofit Organisationen – mehr als nur Dienstleister. Empirische Befunde zu den Funktionen von Nonprofit Organisationen in Österreich und der Tschechischen Republik, in: Schauer, Reinbert/ Helmig, Bernd/ Purtschert, Robert/ Witt, Dieter (Hg.) *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden, DUV-Gabler: 397-418
- Neumayr, Michaela/ Schneider, Ulrike/ Meyer, Michael/ Pospíšil, Miroslav/ Škarabelová,



- Simona/ Trávníčková, Dana (2007) Nonprofits' Roles in Old and New Democracies: An Integrative Framework and Empirical Evidence for Austria and the Czech Republic. The 36th Annual ARNOVA Conference. Atlanta, USA.  
[http://www.wu.ac.at/npo/english/research/neumayr\\_et\\_al\\_arnova\\_2007.pdf](http://www.wu.ac.at/npo/english/research/neumayr_et_al_arnova_2007.pdf)
- Parsons, Elizabeth/ Broadbridge, Adelina (2004) Managing Change in Nonprofit Organizations: Insights from the UK Charity Retail Sector, in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 15 (3): 227-242
- Paton, Rob/ Foot, Jane (2000) Nonprofit's Use of Awards to Improve and Demonstrate Performance: Valuable Discipline or Burdensome Formalities?, in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 11 (4): 329
- Paton, Rob/ Foot, Jane/ Payne, Geoff (2000) What Happens When Nonprofits Use Quality Models for Self-Assessment?, in: *Nonprofit Management & Leadership* 11 (1): 21
- Poole, Dennis L./ Ferguson, Miguel/ DiNitto, Diana/ Schwab, A. James (2002) The Capacity of Community-Based Organizations to lead Local Innovations in Welfare Reform: Early Finding from Texas, in: *Nonprofit Management & Leadership* 12 (3): 261
- Roberts, Susan M./ Jones, John Paul/ Froehling, Oliver (2005) NGOs and the Globalization of Managerialism. A Research Framework, in: *World Development* 33 (11): 1845-1864
- Ruef, Martin/ Scott, Richard W. (1998) A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments, in: *Administrative Science Quarterly* 43: 877-904
- Ryan, Neal (1999) The New Landscape for Nonprofits, in: *Harvard Business Review* 77 (1): 127-136.
- Sebaldt, Martin (2007) Vom klassischen Verband zum politischen Unternehmen? Ressourcen, Strukturmuster und Funktionen moderner Nonprofit-Organisationen im Wandel, in: Helmig, Bernd/ Purtschert, Robert/ Schauer, Reinbert/ Witt, Dieter (Hg.) *Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Wiesbaden*, DUV. 37-57
- Sherman, David. (2007) Entrepreneurial Social Sector Organizations: Factors that Facilitate Growth and Performance. [http://weatherhead.som.cwru.edu/edm/archive/files/year3/Sherman%202007%20Entrepreneurial%20Social%20Sector%20Organizations\\_Final.pdf](http://weatherhead.som.cwru.edu/edm/archive/files/year3/Sherman%202007%20Entrepreneurial%20Social%20Sector%20Organizations_Final.pdf).
- Simon, Stacey/ Sada, Aksartova (2001) The Foundations of Democracy: U.S. Foundation Support for Civil Society in South Africa, 1988-96, in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 12 (4): 373
- Skopecol, Theda (2003) *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*. University of Oklahoma Press
- Sobeck, Joanne/ Agius, Elizabeth/ Mayers, Vanessa N. (2007) Supporting and Sustaining Grassroots Youth Organizations: The Case of New Detroit, in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 18 (1): 17
- Suchman, M. C. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: *Academy of Management Journal* 20 (3): 571-610
- Sykes, Chris/ Treleaven, Lesley (2005) Managerialism at work: a case study of buckets, bureaucrats and bullying, in: Gustafsson, Claes/Rehn, Alf/Sköld, David (Hg.): *Excess & Organization*. Stockholm, Department of Industrial Management and Organization, The Royal Institute of Technology: 233-250
- Treleaven, Lesley/ Sykes, Chris (2005) Loss of organizational knowledge: From supporting clients to serving head office, in: *Journal of Organizational Change Management* 18 (4): 353-368
- von Eckardstein, Dudo/ Simsa, Ruth (2004) Introduction, in: Zimmer, Annette/ Priller, Eckhard (Hg.) *Future of Civil Society: Making Central European Nonprofit-Organizations Work..* Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften: 245-252
- Weisbrod, Burton A. (1998) The Nonprofit Mission and Its Financing: Growing Links Between Nonprofits and The Rest of the Economy, in: Weisbrod, Burton A. (Hg.) *To Profit or Not to Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector* Cambridge, Cambridge University Press: 1-22
- Young, Dennis R. (1997) The First Seven Years of Nonprofit Management and Leadership, in: *Nonprofit Management and Leadership* 8 (2): 193-201
- Zimmermann, Jo An M./ Stevens, Bonnie W. (2006) The use of performance measurement in South Carolina nonprofits, in: *Nonprofit Management and Leadership* 16 (3): 315-327