

Die Bedeutung von Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen als Wissensintermediäre

Jaklitsch, Benedict

DOI:

[10.57938/e7caf6d4-b126-4f6c-82a7-a412d4e906f7](https://doi.org/10.57938/e7caf6d4-b126-4f6c-82a7-a412d4e906f7)

Published: 01/07/2020

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Jaklitsch, B. (2020). *Die Bedeutung von Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen als Wissensintermediäre*. WU Vienna University of Economics and Business. Theses / Institute for Nonprofit Management No. 2020/03
<https://doi.org/10.57938/e7caf6d4-b126-4f6c-82a7-a412d4e906f7>

Bachelorarbeit

Deutscher Titel der Bachelorarbeit	Die Bedeutung von Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen als Wissensintermediäre
Englischer Titel der Bachelorarbeit	The importance of Nonprofit-Infrastructure-Organizations as knowledge-brokers
Verfasser/ in Familienname, Vorname(n)	Jaklitsch, Benedict
Matrikelnummer	01613019
Studium	Bachelorstudium Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Beurteiler/ in Titel, Vorname(n), Familienname	Dr. Florentine Maier

Hiermit versichere ich, dass

1. ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne Verwendung unerlaubter Hilfsmittel verfasst habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. die vorliegende Arbeit bisher weder im In- noch im Ausland zur Beurteilung vorgelegt bzw. veröffentlicht worden ist.
3. diese Arbeit mit der beurteilten bzw. in elektronischer Form eingereichten Bachelorarbeit übereinstimmt.
4. (nur bei Gruppenarbeiten): die vorliegende Arbeit gemeinsam mit

entstanden ist. Die Teilleistungen der einzelnen Personen sind kenntlich gemacht, ebenso wie jene Passagen, die gemeinsam erarbeitet wurden.

10/07/2020

Datum



Unterschrift

Die Bedeutung von Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen als Wissensintermediäre

BACHELORARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Science (BSc.)

der Wirtschaftsuniversität Wien

vorgelegt von

Benedict Jaklitsch

Betreuerin: Dr. Florentine Maier

Eingereicht am: 10.07.2020

Matrikelnummer: 01613019

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Auswirkung von sogenannten Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen (NIO) auf den Nonprofit-Sektor und das Capacity-Building in diesem Bereich. Dabei wird der Fokus auf die Rolle als Wissensintermediäre von NIOs gelegt und untersucht, welche Bedeutung der Faktor Wissen im Leistungsangebot solcher Organisationen einnimmt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein Literature Review durchgeführt, indem zuerst der theoretische Rahmen bezüglich der Hauptaspekte NIOs und Wissen gespannt wurde und in weiterer Folge die Forschungsfrage anhand einschlägiger Literatur beantwortet wurde. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass NIOs einen beachtlichen Beitrag zum Capacity-Building einzelner Organisationen leisten und durch ihr Auftreten der Nonprofit-Sektor gestärkt wird. Des Weiteren wurden vier Hauptprozesse identifiziert, welche NIOs in ihrer Rolle als Wissensintermediäre ausführen. Diese sind: Übersetzungsfunktion, Transferfunktion, Wissensgeneration und anschließende Integration.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Methodische Vorgehensweise	3
3. Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen	5
3.1. Begriffsabgrenzung.....	5
3.2. Definition NIOs	6
3.3. Leistungsbereiche von NIOs	8
3.4. Capacity-Building.....	9
3.5. Nonprofit-Academic Centers.....	11
4. Wissen und Wissensmanagement	12
4.1. Wissen und Wissensmanagement	13
4.2. Wissensintermediäre.....	15
4.3. Knowledge-Sharing.....	17
5. Ergebnisse.....	19
5.1. NIOs und Capacity-Building	19
5.2. Die Bedeutung von NIOs für den Nonprofit-Sektor	24
5.3. Die Rolle von NIOs als Wissensintermediäre	25
5.4. Gefahren und Herausforderungen durch NIOs	27
6. Diskussion.....	28
7. Conclusio	30
Literaturverzeichnis.....	33

1. Einleitung

Nonprofit-Organisationen, kurz „NPOs“, sind nicht nur wichtige Akteure im österreichischen Sozialbereich, sondern tragen auch maßgeblich zur österreichischen Wertschöpfung bei. Der soziale Mehrwert definiert sich dadurch, dass durch solche Organisationen eine Vielzahl an Leistungen und Dienstleistungen aus den Bereichen Soziales und Umwelt abgedeckt wird. Dabei wird der Menschen in den Fokus gestellt und gesellschaftliche Vielfalt, Partizipation und Innovation in sozialer Hinsicht ermöglicht (Simsa & Schober, 2012, S. 11). Neben der bedeutsamen Rolle für die Gesellschaft stellt der Nonprofit-Sektor aber auch noch eine beachtliche Komponente in der Wirtschaft dar. Am Beispiel Österreichs lässt sich dies dadurch veranschaulichen, dass im Jahre 2005 der Anteil der Wertschöpfung des Nonprofit-Sektors am Bruttoinlandsprodukt bei knapp zwei Prozent lag und dieser Wert tendenziell steigt (Michael Meyer et al., 2010, S. 6).

Trotz der hohen Bedeutsamkeit für unzählige Menschen sehen sich Nonprofit-Organisationen vermehrt Herausforderungen gegenüber, die das effektive Auftreten der Organisationen beschränken, beziehungsweise die Existenz dieser gar bedrohen. Ständige Ressourcenknappheit, die steigende Anforderung an Professionalisierung in den diversen Teilbereichen, oder Konkurrenz durch Anbieter aus der Privatwirtschaft begründen nur einen kleinen Ausschnitt an zu lösenden Themenbereichen (Helmig et al., 2004, S. 107; Sanders, 2015, S. 207). Um in diesen Bereichen Abhilfe zu schaffen, treten sogenannte Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen (NIOs) auf, die es sich zum Ziel gesetzt haben andere Nonprofit-Organisationen zu unterstützen. Die Ausgestaltung der Hilfestellung differenziert sich in ein breites Leistungsspektrum, welches angeboten wird, um den verschiedenen Herausforderungen entgegenzutreten und um ein Wachstum der NPOs, sowie ein verbessertes Leistungsangebot zu gewährleisten.

In diesem Kontext stellt gerade der Faktor Wissen eine grundlegende Größe dar, da NIOs einerseits durch ihr vielfältiges Leistungsspektrum Wissen von anderen NPOs sammeln, oder aus den Sozial- und Rechtswissenschaften für andere NPOs verfügbar und nutzbar machen. Andererseits generieren sie auch selbst Wissen und geben dieses in weiterer Folge jenen weiter, die es in ihrem Arbeitsalltag dringend benötigen. Im Prinzip stellen solche Organisationen Wissensintermediäre dar, die für viele Nonprofit-Organisationen das Wissensmanagement auf interorganisationaler Ebene übernehmen.

Also ermöglichen NIOs aus einer wissensbasierten Perspektive heraus den verschiedenen NPOs auf gebündelte Ressourcen zurückgreifen zu können und diese effektiv zum Nutzen der Gesellschaft einzusetzen. Dadurch sind NPOs in der Lage freie Kapazitäten zu schaffen, um sich ihren eigentlichen Aufgaben zu widmen, professioneller zu agieren und aufzutreten. Genau dies stellt einen Mehrwert für alle Beteiligten dar, weshalb Forschung in diesem Bereich dazu beitragen kann, dass staatliche Akteure, Unterstützer und die NPOs selbst die Vorteile der Nutzung von NIOs erkennen. Diese Erkenntnis verdeutlicht die Sinnhaftigkeit der Unterstützung von NIOs, die dadurch die Wirkung der NPOs in der Gesellschaft steigern.

Ziel dieser Arbeit ist es, den Einfluss von Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen auf den Nonprofit-Sektor darzustellen und zu erörtern welcher Output sich für Nonprofit-Organisationen aus dem angebotenen Leistungsspektrum ergibt. Dabei soll ein besonderer Fokus auf das Thema Wissen und Wissensmanagement gelegt werden. Somit ergeben sich zwei Hauptkomponenten, welche in die Formulierung der Forschungsfrage miteinfließen müssen. Dies ist einerseits die Bedeutung von Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen für den Nonprofit-Sektor und andererseits die Bedeutung von Wissen. Die beiden Aspekte wurden um das Konzept des Capacity-Building erweitert, wodurch folgende Forschungsfrage formuliert wurde:

„Welche Bedeutung haben Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen als Wissensintermediäre, um Capacity-Building zu gewährleisten?“

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird im Rahmen dieser Bachelorarbeit in einem ersten Schritt der theoretische Rahmen gespannt, in dem die Schwerpunktthemen Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen und Wissen, beziehungsweise Wissensmanagement näher betrachtet werden. Folgend werden die gewonnenen Ergebnisse der jeweiligen Fokusse einzeln erörtert und abschließend folgt eine Diskussion der daraus gezogenen Erkenntnisse sowie eine Conclusio, in der Limitationen und ein Ausblick auf potenzielle weiterführende Forschungsmöglichkeiten dargestellt werden.

2. Methodische Vorgehensweise

Bei dieser Bachelorarbeit handelt es sich um ein Literature Review. Als Ausgangspunkt der Arbeit diente der Artikel „Are You Being Served? Toward a Typology of Nonprofit Infrastructure Organizations and a Framework for Their Assessment“ von Christopher R. Prentice und Jeffrey L. Brudney. Ausgehend von diesem Basisartikel wurde mittels Backward und Forward

Snowballing nach weiterführender Literatur gesucht und im Anschluss erfolgte eine Literaturrecherche, welche über die Datenbanken EBSCO Business Source Premier, Google Scholar sowie über den WU Katalog Plus durchgeführt wurde.

Abbildung 1: Themenbezogene Suchbegriffe

1. Durchlauf	2. Durchlauf
Nonprofit-Infrastructure-Organizations Infrastructure-Organizations	Nonprofit-Infrastructure-Organizations Support Organizations, Management support Organizations Civil-society support Organizations Nonprofit Management support Organizations Intermediary Organizations Infrastructure-Organizations
Capacity-Building	Capacity-Building Individual Capacity-Building, Organizational Capacity-Building
Knowledge-Management Knowledge-Sharing	Knowledge-Management Knowledge-Sharing, inter-organizational Knowledge-Sharing Information-Sharing Partnerships

In *Abbildung 1* werden die Suchbegriffe dargestellt, welche im Rahmen der Literaturrecherche verwendet wurden. Da sich nach der ersten großen Recherche gezeigt hat, dass die Begriffsvielfalt in den jeweiligen Themenbereichen größer als anfangs angenommen war, wurde ein zweiter Durchlauf durchgeführt, in dem diese berücksichtigt wurden. Um eine strukturierte Recherche zu gewährleisten und eine adäquate Organisation der Literatur sicherzustellen, wurde die Literaturverwaltungssoftware Zotero verwendet. Die Software wurde aus dem Grund gewählt, da sie webbasiert ist und dadurch mobil abrufbar ist und durch das nutzerfreundliche Design eine einfache Anwendung ermöglicht.

Vorwiegend wurde im Rahmen dieser Arbeit solche Literatur herangezogen, die maximal in den letzten 20 Jahren veröffentlicht wurde. Dabei wurde auch ein besonderes Augenmerk auf das Rating der Zeitschriften gelegt. Bei den Resultaten wurden zusätzlich branchenspezifische Trade-Journals herangezogen, da diese Einblicke in die Praxis ermöglichen.

Im Anschluss an die Literaturrecherche wurde ein grobes Inhaltsverzeichnis erstellt und die Literatur den jeweiligen Überschriften zugeordnet. Im Laufe der Arbeit konkretisierte sich Struktur der Arbeit, wodurch eine genaue Sortierung der Literatur ermöglicht wurde.

3. Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen

Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen verfolgen keine traditionellen Ziele einer Nonprofit-Organisation, sondern haben sich der Unterstützung von anderen Organisationen und dem Sektor als Ganzes verschrieben. Dabei bilden diese einen entscheidenden Faktor in der Entwicklung und Stärkung des Segments. Da in der relevanten Literatur ein breites Verständnis von NIOs vorherrscht, soll in den folgenden Abschnitten Klarheit darüber geschaffen werden, was NIOs genau sind und welche Dienstleistungen angeboten werden. Des Weiteren wird ein theoretischer Input über das Konzept des „Capacity Building“ gegeben, welches als Ziel den Bestrebungen von NIOs zugrunde liegt. Zuletzt folgt ein Exkurs zu den akademischen Einrichtungen im Nonprofit-Bereich, da diese ein gutes Beispiel für Infrastruktur-Organisationen darstellen und die Grundzüge dieser Organisationsform veranschaulichen.

3.1. Begriffsabgrenzung

Bei eingehender Beschäftigung mit sogenannten Infrastruktur-, oder Unterstützungsorganisationen fällt rasch auf, dass man in diesem Kontext in der Literatur auf viele verschiedene Begriffe trifft, die sehr ähnliche bis fast gleiche Konzepte beschreiben. „Management Support Organizations“, „Civil Society Support Organizations“ oder „Intermediary Organizations“ sind nur ein kleiner Ausschnitt dieser Bezeichnungen. Das Problem in diesem Forschungsbereich liegt darin, dass es schwerfällt, einen einheitlichen Begriff für die diversen Infrastruktur-Organisationen zu finden. Grund dafür ist, dass diesen in der Literatur viele unterschiedliche Kompetenzen zugeschrieben werden. So benennt jeder Autor die Organisationsform, je nachdem auf welches zugrundeliegende Aufgabengebiet sich die Infrastruktur-Organisation konzentriert, anders. Im Rahmen dieser Arbeit werden solche Organisationen bewusst als Nonprofit-Infrastruktur Organisation bezeichnet, da der Fokus auf solchen Infrastruktur-Organisationen liegt, die ihre Dienstleistungen ausschließlich im Nonprofit-Bereich anbieten und nicht auch andere Wirtschaftssektoren mit ihrem Leistungsspektrum bedienen (Prentice & Brudney, 2018, S. 42f.).

Wenngleich auch ein Überbegriff für Infrastruktur-Organisationen gefunden ist, darf nicht auf die grundlegenden Unterschiede vergessen werden, welche die Begriffsvielfalt prägen. Um diese Diversität zusammenzufassen, wurden von den Autoren Prentice und Brudney drei Kategorien von NIOs unterschieden, die jeweils einen bestimmten Fokus der darunter subsumierten Einheiten abbilden:

- In der ersten Kategorie werden solche NIOs zusammengefasst, die in der NPO-Landschaft auf einer Makro-Ebene interagieren und den Nonprofit-Sektor als ein Ganzes unterstützen. Diese Organisationen beteiligen sich vorwiegend am politischen Geschehen und forcieren unter anderem öffentliche Bildung und Forschung, um den Sektor zu stärken.
- In der zweiten Kategorie besteht der Fokus darin, den einzelnen Nonprofit-Organisationen selbst und deren Mitgliedern Unterstützung zu bieten. Organisationen dieser Kategorie sind zumeist lokale Nonprofits, die Unterstützung in Form von Training, Beratung und Management leisten und in diversen Teilbereichen, wie zum Beispiel Marketing und Finanzierung helfen.
- Die letzte Kategorie umfasst Infrastruktur-Organisationen, die der Gemeinschaft aller beteiligten Akteure in der NPO-Landschaft dienen. Der Fokus liegt darauf, Ressourcen zu mobilisieren, durch Netzwerkbildung die verschiedenen Akteure zu verknüpfen, einen Raum zur offenen Kommunikation zu bieten und sektorübergreifende sowie sektorinterne Zusammenarbeit zu forcieren.

(Prentice & Brudney, 2018, S. 43f.)

3.2. Definition NIOs

Trotz der vielen Ausprägungen von Nonprofit-Infrastruktur Organisationen weisen all diese Gemeinsamkeiten auf. So liegt den Infrastruktur-Organisationen genauso wie den traditionellen NPOs, eine Mission, beziehungsweise ein spezielles Ziel zugrunde. Im Unterschied zur NPO erreicht die Infrastruktur-Organisation dieses Ziel aber nicht dadurch, einen eigenen Output dem zugrunde liegendem „höheren Zweck“ gemäß zu liefern. Viel eher unterstützen sie andere Nonprofit-Organisationen dabei, ihre Arbeit erfolgreich verrichten zu können (Connor et al., 1999, S. 129). Diese Unterstützung bietet den NPOs unter anderem einen besseren Zugang zu Ressourcen, wichtigen politischen Akteuren und auch Informationen. Eine weitere Gemeinsamkeit der Infrastruktur-Organisationen liegt in der ausgeprägten Netzwerkbildung. Durch

das starke Vernetzen und Kontakteknüpfen können diverse Barrieren überwunden werden und so kann zum Beispiel auch erfolgreich die Brücke zwischen den Dienstleistungsanbietern und der Politik geschlagen werden (Mosley, 2014, S. 291f.).

Zwei wesentliche Merkmale, welche grundsätzlich alle Nonprofit-Infrastruktur Organisationen aufweisen und diese zugleich auch von der konventionellen Nonprofit-Organisation unterscheiden, betreffen die Lokalisierung und das Leistungsangebot von NIOs. Während NPOs lediglich ein bestimmtes Kundensegment bedienen, sind Infrastruktur-Organisationen im Zentrum vieler verschiedener Kundenkreise lokalisiert. Von kleinen lokalen Hilfsorganisationen, bis hin zu internationalen bekannten Nonprofit-Organisationen, zählen verschieden Organisationen zu deren Kundenstamm. Des Weiteren unterscheiden sich die angebotenen Leistungen weitgehend von denen einer traditionellen NPO. Anstatt klassischer Tätigkeiten stehen unter anderem Forschung, Training, Ausbildung, Verbreitung von Informationen und das Bilden von Netzwerken im Vordergrund. Durch letzteres schaffen es NIOs auch als Verbindungsstück zwischen lokalen Gruppen sowie Organisationen und den institutionellen Strukturen auf nationaler und globaler Ebene zu fungieren (Sanyal, 2006, S. 67).

Wie eingangs bereits erwähnt, gibt es eine Vielzahl an Schwierigkeiten, denen sich NPOs gegenübersehen, die eine wachsende Notwendigkeit von bestimmten Unterstützungsangeboten begründen. Hier gilt es insbesondere zwischen solchen Herausforderungen zu unterscheiden, die von außerhalb des Sektors wirken und solche, die aus Gründen innerhalb des Sektors resultieren. Als sektorunabhängig gilt es zum Beispiel das Vertrauen der Bevölkerung zu gewinnen und somit auch die öffentliche Legitimität der Organisationen zu begründen. Auch die Schwierigkeit in der Zusammenarbeit mit den Regierungen und der Auftritt privater Unternehmen als Konkurrenten sind als solche Herausforderungen bekannt. Andererseits bestärken Umstände, die sich innerhalb des Sektors ergeben, die Notwendigkeit von Infrastruktur-Organisationen. Zu diesen zählen die fehlende Professionalisierung aufgrund des hohen Anteils an Freiwilligen, oder der eingeschränkte Fokus der NPOs auf ihr Ziel und der damit einhergehenden Vernachlässigung anderer Perspektiven (Brown & Kalegaonkar, 2002, S. 233f.).

Um solchen Herausforderungen entgegenzutreten zu können, bietet die gezielte Inanspruchnahme von externen und unabhängigen Infrastruktur-Organisationen viele Vorteile. Durch die Konsultation solcher Organisationen wird der Zugang zu lokalem Knowhow ermöglicht und

durch das Image der NIO eine Festigung der Legitimität gewährleistet. Ebenso ermöglicht die Auslagerung von Standardtätigkeiten eine Ausweitung der eigenen freien Kapazitäten, wodurch sich die Organisationen wieder verstärkt ihren primären Schlüsselaufgaben widmen können. Auch die weitreichenden Netzwerke, welche von Infrastruktur-Organisationen gepflegt werden, bieten Vorteile, die sich in den verschiedenen Bereichen von NPOs widerspiegeln (Sanyal, 2006, S. 74f.). Des Weiteren prägen NIOs eine systemorientierte Arbeitsweise und eine Spezialisierung auf bestimmte Tätigkeitsfelder. Durch letzteres sind diese bereits mit den richtigen Fähigkeiten für Veränderung, strategische Planung und Unterstützung in den zugrundeliegenden Teilbereichen ausgestattet. Neben dem lokalen Knowhow treten diese auch als anerkannte Experten in ihrem Segment auf und kennen hierfür die nötigen Prinzipien und Praktiken, um eine adäquate Unterstützung und Stärkung gewährleisten zu können (Connor et al., 1999, S. 128). Zu guter Letzt sollte auch noch erwähnt werden, dass Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen auch deshalb eine attraktive Möglichkeit zur Verbesserung für NPOs darstellen, da viele von diesen es sich einfach nicht leisten können, intern solche speziellen Ressourcen zu generieren (Brown & Kalegaonkar, 2002, S. 239).

3.3. Leistungsbereiche von NIOs

Aus der vorangegangenen Definition lässt sich ein sehr breit gefächertes und durchaus unterschiedliches Leistungsspektrum von Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen erkennen. Für ein besseres Verständnis solcher Organisationen ist es essenziell eine grobe Einteilung der angebotenen Leistung vorzunehmen, beziehungsweise die Schlüsselfunktionen von Infrastruktur-Organisationen hervorzuheben. Dabei ist zu beachten, dass die meisten dieser mehr als nur eine Funktion erfüllen, auch wenn vielleicht im Anfangsstadium der einzelnen Organisationen nur ein bis zwei Leistungsarten im Fokus standen. Brown und Kalegaonkar haben im Zuge ihrer Arbeit fünf Leistungsbereiche von NIOs identifiziert:

- *Individuelle und organisationale Kapazitäten stärken:* Dieser Leistungsbereich zielt darauf ab, organisationsinterne Ressourcen auszubauen, um die von den NPOs angebotenen Leistungen zu verbessern und zu erweitern. Dies entspricht weitgehend dem Konzept des „Capacity Building“, welches später gesondert abgehandelt wird.
- *Mobilisierung von Ressourcen:* Unter der Mobilisierung von Ressourcen versteht man solche Leistungen, die den NPOs dabei helfen der Ressourcenknappheit entgegenzuwirken und diverse Ressourcen bereitzustellen. Aufgrund der starken Abhängigkeit

von Spendengeldern betrifft dies meist finanzielle Ressourcen, weshalb auch das Fundraising in diesem Kontext eine besondere Rolle einnimmt.

- *Bereitstellung von Informationen und intellektuellen Ressourcen*: Die Forschung und anschließende Distribution von Wissen sowie von intellektuellen Ressourcen, nimmt eine weitere Schlüsselfunktion ein. Durch die Entwicklung von Ideen, Tools und dem Eröffnen neuer Perspektiven wirken NIOs unterstützend für andere Organisationen.
- *Netzwerkbildung*: Das Netzwerkbilden wurde im vorherigen Kapitel bereits mehrmals erwähnt. Infrastruktur-Organisationen aus diesem Bereich bieten die Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen, Informationen auszutauschen und gemeinsame Initiativen zu entwickeln.
- *Zusammenführung verschiedener Sektoren*: Neben dem interorganisationalen Austausch denselben Sektor betreffend, agieren manche NIOs auch als Anschlussstelle zu allen weiteren Akteuren, die in dem relevanten Umfeld auftreten. Dabei werden die unterschiedlichen Interessen koordiniert und für mögliche Synergien zusammengeführt.

(Brown & Kalegaonkar, 2002, S. 240ff.)

Innerhalb dieser Leistungsbereiche divergieren die Wirkungskanäle entsprechend den drei Kategorien von Infrastruktur-Organisationen. Bei Betrachtung der ersten Kategorie, stehen Bestrebungen im Fokus, die durch das Antreiben sektorbezogener Forschung und der öffentlichen Bildung, beispielsweise durch Kampagnen, den Nonprofit-Sektor in seiner Gesamtheit stärken. In der zweiten Kategorie, welche eine direkte Wirkung auf die Organisationen selbst beschreibt, stehen Training und Beratung im Mittelpunkt. Durch Fortbildungen in den Bereichen Führung, Marketing, Personalmanagement und vieles mehr, wird die Organisation mit den nötigen Fähigkeiten ausgestattet und weitgehend professionalisiert. Dank sogenannter „Best-Practice“ Lösungen werden bewehrte Vorgehensweisen im Unternehmen implementiert. Im Fokus der dritten Kategorie steht das Zusammenführen aller Akteure durch Vernetzungstreffen und sonstigen Veranstaltungen (Prentice & Brudney, 2018, S. 43f.).

3.4. Capacity-Building

Wie breit gefächert das Leistungsspektrum von Nonprofit-Infrastruktur Organisationen ist und welche Herausforderungen das Auftreten dieser notwendig machen, wurde bereits ausführlich beschrieben. Welches Ziel Infrastruktur-Organisationen im Allgemeinen verfolgen, erklärt

das aus dem Nonprofit-Bereich stammende Konzept des „Capacity-Building“. Grundlegend versteht man unter Capacity-Building, Hilfe für NPOs, deren Mission, beziehungsweise Ziel effektiv zu erfüllen. Im Rahmen dieser Unterstützung, werden NPOs angeleitet, die kritischen Felder der Organisation zu erkennen und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu identifizieren und in weiterer Folge zu realisieren (Kapucu, 2012, S. 176f.).

Diese Hilfe zur Leistungssteigerung darf nicht als einmalige Intervention verstanden werden, sondern entspricht einem laufenden Prozess. Auf lange Sicht werden im Rahmen von Capacity-Building- Programmen NPOs mit den nötigen Fähigkeiten und Kapazitäten ausgestattet, um in weiterer Folge die Leistungssteigerung in Eigenregie fortzuführen (Millesen et al., 2010, S. 12). Defizite, beispielsweise in der Finanzierung, oder der Effektivität von Führungskräften, gelten als Faktoren, die viele Organisationen daran hindern, die eigenen Kapazitäten selbst auszubauen. Darin begründet sich auch die Logik, dass es für Geldgeber weitaus attraktiver erscheint, in Infrastruktur-Organisationen zu investieren, um Capacity-Building zu forcieren (Minzner et al., 2014, S. 548f.).

Im Vordergrund der Bestrebungen von Capacity-Building-Programmen stehen vier Kernkapazitäten, welche von Millesen et al. adressiert werden:

- Die erste Kapazität betrifft die *Anpassungsfähigkeit* der Organisation. Darunter fällt die Kompetenz, interne sowie externe Veränderungen zu beobachten, diese zu bewerten und adäquat darauf zu reagieren. Dank fachlich fundierter Entscheidungen werden Investitionen und Aktivitäten zielgerichtet durchgeführt und knappe Ressourcen effizient eingesetzt.
- Die zweite Kernkapazität wird *Führungskapazität* benannt und betrifft die Qualifikationen der Führungskräfte der einzelnen NPOs. Wird das volle Potential des Führungsstils, der Begeisterungskraft und der Motivierung ausgenutzt, kann ein Umfeld geschaffen werden, welches eine effiziente Arbeit fördert und eine wegweisende Ausrichtung für die Mitglieder angibt.
- Als dritte Kapazität wird die *technologische Leistungsfähigkeit* in den Fokus gestellt. Hierunter fällt die Fähigkeit grundlegende Aufgaben wie Finanzmanagement, Fundraising, Marketing, oder Informationstechnologie professionell in der Organisation zu implementieren. Voraussetzung für die Stärkung aus technischer Sicht ist das Vorhandensein der richtigen Expertise und der notwendigen Ausbildung.

- Der letzte Fokus richtet sich auf die sogenannte *Managementkapazität* und zielt darauf ab, ein effektives Einsetzen der vorhandenen Personalressourcen und -kompetenzen zu gewährleisten. Gut ausgebildete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sowie Freiwillige bleiben der Organisation länger erhalten und zeigen eine weitaus bessere Arbeitsperformance.

(Millesen et al., 2010, S. 5ff.)

Genauso wie bei NIOs drei verschiedenen Fokusgruppen unterschieden werden können, gibt es verschiedene Perspektiven, von denen aus Capacity-Building betrachtet werden kann. Diese Perspektiven sind gleichlautend zu den bereits beschriebenen Ausrichtungen der unterschiedlichen NIOs. Die Betrachtung erfolgt aus einer individuellen und einer organisationalen Sicht sowie aus einer Sektorebene heraus. Ähnlich wie bei Infrastruktur-Organisationen, welche sich direkt auf NPOs spezialisieren, zielt individuelles Capacity-Building auf Leistungssteigerung auf Ebene der Mitglieder der Organisation ab. Ermöglicht wird dies durch Weiterentwicklung, Weiterbildung und allgemeiner Unterstützung während des gesamten Prozesses. Aus organisationaler Sicht basiert Capacity-Building vorwiegend auf statistischen Erhebungen und Analysen des Status Quo, mit dem Ziel der anschließenden Umgestaltung der identifizierten kritischen Felder der Organisation selbst. Die Betrachtung aus der Sektorebene heraus stellt das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure der Nonprofit-Landschaft in den Fokus und postuliert Vorteile, die sich aus fördernden und gestärkten Rahmenbedingungen den Sektor betreffend ergeben (Bryan & Brown, 2015, S. 428f.).

3.5. Nonprofit-Academic Centers

Eine wichtige Rolle im Bereich der NIOs nehmen akademische Einrichtungen ein, wie sie vorwiegend an Universitäten anzutreffen sind. In diesen Zentren wird Forschung zu nonprofit bezogenen Themen betrieben und eine breit gefächerte Ausbildung in unterschiedlichen Kompetenzen praktiziert. Einige Experten und Expertinnen argumentieren, dass akademische Nonprofit-Institutionen nicht als Infrastruktur-Organisation bezeichnet werden können. Als Begründung hierfür wird angeführt, dass solche Institutionen einen zu restriktiven Fokus auf die beiden Hauptkomponenten Forschung und Ausbildung aufweisen. Dennoch bieten diese ein gutes Beispiel für NIOs, da die Ähnlichkeiten überaus markant sind und das angebotene Leistungsspektrum die Bezeichnung als Nonprofit-Infrastruktur-Organisation legitimiert (Brown & Kalegaonkar, 2002, S. 239; Smith, 1997, S. 91).

Einleitend wurden die beiden Hauptkompetenzen Forschung und Ausbildung bereits erwähnt. Bei erster Betrachtung mag dies vielleicht nach wenig klingen, doch der dadurch generierte positive Einfluss auf NPOs ist unbestreitbar. Gerade der Faktor Wissen, welcher durch universitäre Einrichtungen stark geprägt wird, stellt eine treibende Komponente dar. Der Zugang zu fundiertem und geprüftem Wissen ist für NIOs unumgänglich und bildet die Basis für das Aktivwerden als Infrastruktur-Organisation. Ohne einer verankerten Wissensbasis ist es im organisationalen Kontext nur schwer möglich, Wissen abzurufen und sich in Richtung Professionalisierung weiterzuentwickeln (Smith, 1997, S. 92f.).

Neben dem Faktor Wissen bilden akademische Einrichtungen auch dahingehend einen wichtigen Bestandteil der NIOs, da durch diese alle drei Punkte bedient werden, welche die unterschiedlichen Wirkungsperspektiven abbilden. Dank diesen wird Capacity-Building auf individueller-, organisationaler- und der Gemeinschaftsebene vorangetrieben. Durch das Zusammenführen und Verbreiten der wichtigsten Forschungen schaffen solche Einrichtungen Bewusstsein über die Vorteile, Einflüsse sowie Herausforderungen von Nonprofit-Organisationen innerhalb der Bevölkerung und gewährleisten so eine Stärkung des ganzen Sektors. NPOs selbst und deren Mitglieder profitieren von den unterschiedlichen Trainings und Workshops, welche von Seiten akademischer Kompetenzzentren abgehalten werden und deren vielfältiges Beratungsangebot. Auch das Auftreten als sogenannte „Knowledge Broker“, das heißt als jene, die Wissen für andere Organisationen zugänglich machen, erlaubt eine Weiterentwicklung der NPOs. In Bezug auf die dritte Kategorie unterstützen sie die vielfältigen Akteure durch Veranstaltungen und Programme beim Vernetzen und Austausch und fördern sektorübergreifende Zusammenarbeit (Prentice & Brudney, 2018, S. 45).

4. Wissen und Wissensmanagement

Wie in der Einleitung erwähnt, stellt Wissen einen wesentlichen Faktor in Bezug auf Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen dar. Solche Institutionen erfüllen einerseits durch das Übersetzen und Nutzbarmachen von Wissen eine Transferfunktion und andererseits generieren sie solches auch selbst und geben es weiter. Das zugrundeliegende Wissen kann unter anderem von anderen NPOs, oder aus den Sozial- und Rechtswissenschaften stammen. Mit der Frage, wie mit Wissen und Informationen in, beziehungsweise zwischen Organisationen umgegangen wird, beschäftigt sich die Disziplin des Wissensmanagements, die seit einigen Jahrzehnten fester Bestandteil der Forschung ist. Um ein tiefergehendes Verständnis darüber zu schaffen,

welche Rolle Wissen und der Umgang damit in diesem Diskurs einnimmt, folgt mit dem nächsten Kapitel eine allgemeine Definition des Wissensmanagements und eine Kategorisierung des Begriffes Wissen. Darüber hinaus wird die Position der Wissensintermediäre, welche NIOs unter der Annahme dieser Arbeit einnehmen, näher betrachtet und das Knowledge-Sharing als Prozess des Wissensmanagements erörtert.

4.1. Wissen und Wissensmanagement

Wissensmanagement beschäftigt sich damit, wie die Ressource Wissen zu unterschiedlichen Verbesserungen in Organisationen eingesetzt werden kann. Um die Betrachtung dieses Faktors als Ressource zu legitimieren, muss Wissen als Wettbewerbsvorteil und Treibkraft von Innovation und Verbesserung angesehen werden. In diesem Kontext basiert Wissen auf der individuellen Interpretation von Informationen, welche durch Erfahrungen, persönliche Fähigkeiten und zugrundeliegende Kompetenzen geprägt wird. Der Ursprung solcher Informationen reicht in Unternehmen von Datenbanken, über Dokumente, bis hin zu Praktiken, Prozessen und Normen, die sich im Laufe der Organisationsentwicklung im Unternehmen etabliert haben (Rathi et al., 2016, S. 26).

Eine der prominentesten Einteilung von Wissen aus der Psychologie und Organisationstheorie, ist die Unterscheidung zwischen sogenanntem implizitem und explizitem Wissen. Erstere Form beschreibt Wissen, das unbewusst in den Individuen verankert ist und ohne sich deziert daran erinnern zu können angewandt wird. Unsere Wahrnehmung, Gedanken und Handlungen werden von diesem beeinflusst, ohne selbst ein konkretes Bewusstsein über den verborgenen Einfluss zu haben. Im Gegensatz dazu ist explizites Wissen für uns direkt zugänglich und wird auch bewusst als solches erkannt. Maßgebend sind hierfür vergangene Lernprozesse, die den Inhaber der Informationen erlauben, gewonnene Erkenntnisse zu erläutern und zu teilen. Um ein genaueres Verständnis dieser Unterscheidung zu schaffen, bietet der Prozess des Autofahrens ein gutes Beispiel: Auch wenn ein Fahrschüler, oder eine Fahrschülerin während des Lernprozesses explizites Wissen des Fahrlehrers präsentiert bekommt, kann das Fahren selbst nur durch Übung und Verinnerlichung der unterschiedlichen Abläufe erlernt werden. So kommt es bei erfahrenen Autofahrern und Autofahrerinnen oft dazu, dass gewisse Manöver, wie zum Beispiel das Bremsen und Beschleunigen, durchgeführt werden, ohne dass diese im Nachhinein erklären können, welches Pedal für welche Bewegung genützt wurde.

Obwohl einige Forscher der Meinung sind, dass es nur schwer bis gar nicht möglich sei, implizites Wissen explizit zu machen, erkennt das Wissensmanagement die Bedeutsamkeit von unbewusst verankertem Wissen und priorisiert das gezielte Übersetzen solcher Inhalte, um diese einem breiteren Spektrum verfügbar zu machen (O'Toole, 2010, S. 12ff.).

Gerade im organisationalen Kontext macht es auch Sinn, zwischen dem Wissen, welches ein einzelnes Individuum besitzt und dem Wissen, das dem Kollektiv zu Grunde liegt, zu differenzieren. Eine klare Trennlinie zwischen diesen beiden Formen zu ziehen ist schwierig, da diese in einer starken wechselseitigen Beziehung zueinanderstehen. Auf der einen Seite interagiert jeder und jede Einzelne in einer Organisation mit dem sozialen Umfeld und auf der anderen Seite ist die Organisation selbst von jedem einzelnen Mitglied abhängig, um Wissen zu generieren. Darüber hinaus besteht jederzeit die potenzielle Gefahr, dass ein Organisationmitglied mit speziellem Wissen und Knowhow die Organisation verlässt, wodurch dieses Wissen verloren geht. Um solchen Gefahren vorzubeugen wäre die Übersetzung dieses Gutes auf organisationale Ebene erstrebenswert. Per Definition manifestiert sich kollektives Wissen in Handlungen und Verhaltensmustern sowie in physisch vorhandenen Artefakten, wie digitalen und analogen Dokumenten und IT-Systemen. Diese Wissensträger gewährleisten einen ständigen Zugriff von Individuen und Gruppen in einer Organisation auf bestimmte Informationen und statten die Mitglieder mit jenem Wissen aus, das in dem konkreten Arbeitsumfeld benötigt wird (O'Toole, 2010, S. 15f.).

Der adäquate Umgang mit der Ressource Wissen lässt sich anhand eines fundierten Wissensmanagements bewerkstelligen. Das Hauptbestreben eines solchen ist der effektive und effiziente Einsatz des Faktors Wissen. Die Gefahr, welche eine unstrukturierte Vorgehensweise damit mit sich bringt, liegt darin, dass Information und Daten entweder rasch überbewertet oder zu wenig genutzt werden. Um dies zu unterstützen, erwähnen Lee und Austin sechs Elementen des Wissensmanagements, welche den Prozess des Generierens von Wissen bis hin zur allgemeinen Zugänglichkeit umfassen. Als erster Schritt ist es im Wissensmanagement demnach notwendig, dass das zugrundeliegende Wissen zusammengetragen und für die weitere Verwendung aufbereitet wird. Danach muss dieses in die Organisation eingebettet und gespeichert werden, damit es in einem weiteren Schritt in ein für alle zugängliches Format, wie zum Beispiel in eine Datenbank eingepflegt, konvertiert werden kann. Nachdem dieses nun zugänglich gemacht wurde, ist es essenziell für ein professionelles Wissensmanagement,

die weitere Pflege und den Ausbau des Wissensstandes zu fördern und das Wissen an die relevanten Akteure zu transferieren und dieses zu teilen. Zu guter Letzt darf die Evaluierung der gesetzten Maßnahmen nicht fehlen, damit der Wert, beziehungsweise der Einfluss der Wissensgüter immer wieder neu bewertet werden kann, um den effektiven und effizienten Einsatz von Wissen zu gewährleisten (Lee & Austin, 2012, S. 5).

Bis hier hin war durchgehend lediglich von Wissen die Rede, ohne genauer zu spezifizieren, um welches Wissen es sich genau handelt. Der Grund dafür liegt darin, dass Wissen ein sehr weit gefächertes Spektrum abbildet und besonders im Nonprofit-Bereich in vielen Teilbereichen fachspezifische Expertise benötigt wird. So wird zum einen Wissen aus dem Bereich Management und über diverse Praktiken und Prozesse gebraucht, zum anderen besteht durch die bereits erwähnte Ressourcenknappheit der NPOs, ein erhöhter Wissensanspruch bezüglich finanzieller, menschlicher, physischer und intellektueller Ressourcen. Des Weiteren benötigen solche Organisationen spezielles Wissen über relevante Akteure in ihrem Umfeld, da neben dem eigentlichen Kundenkreis auch freiwillige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewonnen werden müssen und vermehrt Experten und Expertinnen zu Rate gezogen werden. Eine Ebene weiter betrachtet, besteht ebenso Wissensbedarf den Nonprofit-Sektor selbst betreffend. Netzwerke, Best Practice Beispiele, Standards und Wissen über Partner und Konkurrenten sind essenziell für jede Organisation und begründen das Bedürfnis nach einschlägigem Wissen. Abschließend benötigen NPOs ebenfalls noch kontextbasiertes Wissen, also solches über externe Einflüsse, welche die Organisation in ihrem Handeln beeinflussen könnten. Hierzu zählt unter anderem Wissen über Wirtschaft, Politik, Gesetze und vor allem bürokratische Richtlinien (Rathi et al., 2016, S. 30ff.).

4.2. Wissensintermediäre

Bei den akademischen Zentren im Nonprofit-Bereich, welche als Beispiel für Nonprofit-Infrastruktur Organisationen fungierten, wurde bereits auf die Rolle von NIOs als „Knowledge-Broker“ hingewiesen. Knowledge-Broker, oder wie im Rahmen dieser Arbeit Wissensintermediäre genannt, haben es sich zur Aufgabe gemacht, andere Organisationen dahingehend zu fördern und zu unterstützen, neues Wissen zu erschaffen, dieses zu teilen und schlussendlich auch anzuwenden. Dabei treten sie als Verbindungsstück zwischen Praxis und Forschung auf, indem sie einschlägige Forschungsergebnisse und Erfahrungen in ein angemessenes Format übersetzen und diese an die Anwender überbringen (Morgan Meyer, 2010, S. 119).

In ihrer Funktion als Wissensintermediäre nehmen Organisationen, welche als solche fungieren, drei wichtige Rollen ein. Zum einen treten sie als organisationsübergreifende Wissensmanager auf, die, wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, den Prozess der Wissensgenerierung bis zur allgemeinen Zugänglichkeit dessen begleiten, verwalten und organisieren. Zum anderen stellen Wissensintermediäre Bindeglieder zwischen jenen dar, die Wissen produzieren und jenen, die dieses Wissen in weiterer Folge konsumieren. Die dritte Funktion beschreibt die Rolle als „Capacity-Builders“. Durch die Schaffung eines verbesserten Zugangs zu Wissen aller Art, fördern diese die Leistungseffizienz und Weiterentwicklung der Organisation selbst und erlauben den Organisationen, die eigenen Kapazitäten auszubauen. Dabei ist besonders die Übersetzungsfunktion von Wissensintermediären hervorzuheben. Übersetzen von Wissen bedeutet, dieses soweit aufzubereiten, dass anderen der Zugriff darauf gewährt werden kann und ein gezielter Austausch ermöglicht wird (Morgan Meyer, 2010, S. 121).

Neben der Übersetzungsfunktion ist der Tätigkeitsbereich von Wissensintermediären aber von einer Vielzahl an weiteren Aufgaben geprägt. So gilt als Hauptaufgabe von Wissensintermediären auch primär zu identifizieren, welches Wissen überhaupt relevant ist und zu evaluieren, ob dieses den zugrunde liegenden Zweck erfüllt. Des Weiteren führen sie die relevanten Forschungen mit den jeweiligen Bereichen der Praxis zusammen und übernehmen somit die Funktion als Verbindungsstück zwischen den teilweise konträren Disziplinen. Eine weitere Aufgabe von Wissensintermediären liegt darin, langfristige forschungsbezogene Netzwerke zwischen Praktikern und Theoretikern zu schaffen, um den ständigen Austausch zu forcieren. Die Unterstützung des Ausbaus der Forschungskapazitäten der Mitglieder auf organisationaler Ebene, zählt ebenfalls zu den Kerngebieten von Wissensintermediären. Das gezielte Management von Forschungsressourcen und Daten, wie es in der Funktion der Wissensmanager praktiziert wird, rundet das vielseitige Aufgabengebiet von Wissensintermediären ab (Graaf et al., 2017, S. 59).

Das Auftreten als externer Anbieter bietet den Vorteil, dass bürokratische Barrieren sowie organisationale Einflüsse überwunden werden können. Dazu zählen beispielsweise festgefahrene Muster, sowie unflexible und starre Strukturen, welche die Auseinandersetzung mit Forschung hemmen. Des Weiteren erlaubt die besondere Stellung der Wissensintermediäre,

als Schnittstelle zwischen den Organisationen, beziehungsweise auch zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt zu agieren und somit viele verschiedene Perspektiven zusammenzuführen. Die wohl wichtigste Zusammenführung in diesem Kontext ist die von Praxis und Theorie. Diese Brücke kann nur von Individuen oder Organisationen geschlagen werden, welche Wissen aus beiden Gebieten aufweisen können (Graaf et al., 2017, S. 59). Ein weiterer Vorteil von Wissensintermediären auf organisationaler Ebene begründet sich darin, dass das Wissen nicht nur stetige Professionalisierung erfährt, sondern auch formalisiert und institutionalisiert wird (Morgan Meyer, 2010, S. 119).

4.3. Knowledge-Sharing

Die vorangegangene Erörterung der Rolle der Wissensintermediäre zeigt deutlich, dass der Fokus im Wissensmanagement und insbesondere auch der relevanten Akteure in diesem Kontext, auf dem Teilen und Weitergeben von Wissen liegt. In der Literatur wird dies unter dem Prozess des „Knowledge-Sharing“ zusammengefasst. Allgemein meint „Knowledge-Sharing“, Wissen von individueller Ebene in ein Format zu konvertieren, welches für Andere gut verständlich ist, Integration der Inhalte erlaubt und schlussendlich auch die Verwendung dieses Wissens ermöglicht. Diese Definition verdeutlicht, dass Wissensmanagement neben der Übersetzungsfunktion auch eine Transferfunktion erfüllt. Dabei darf dieser Wissenstransfer aber nicht als einseitiger Prozess verstanden werden, da auch die Empfänger zur gemeinsamen Datengrundlage beitragen (Lee & Austin, 2012, S. 7).

Spricht man von „Knowledge-Sharing“ muss differenziert werden, ob dies intra-, oder interorganisational erfolgt. Beim intraorganisationalem Knowledge-Sharing wird innerhalb der Organisation Kommunikation und Austausch gefördert, um den Wissenstransfer untereinander zu forcieren. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse fließen in Entscheidungen ein, beziehungsweise ermöglichen innovative Konzepte (Lee & Austin, 2012, S. 10f.).

Weitaus interessanter bei Betrachtung von Nonprofit-Infrastruktur Organisationen ist das interorganisationale Knowledge-Sharing, da dieses sich mit dem Austausch zwischen zwei, oder auch mehr Organisationen beschäftigt. Durch Netzwerke und IT-Lösungen wird aktuelles Wissen für andere zur Verfügung gestellt, wodurch bei adäquater Implementierung und Umsetzung die operationale und innovative Performance der jeweiligen Organisationen aufgewertet wird und die angebotenen Leistungen kontinuierlich verbessert werden können. Findet der Transfer zwischen Organisationen statt, die auf gleicher Geschäftsebene agieren, spricht man

von einer horizontalen Verbindung. Befinden sich die Organisationen auf verschiedenen Ebenen, wie zum Beispiel entlang einer Wertschöpfungskette, bezeichnet man dies als vertikale Vernetzung (Al-Busaidi & Olfman, 2017, S. 111f.).

Betrachtet man die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen, lässt sich die Herausforderung beim Wissensaustausch bei letzterem bereits erahnen. Da explizites Wissen in der Organisation bereits bewusst als solches erkannt wird und dementsprechend vorwiegend formalisiert und abrufbar über bestehende Medien vorliegt, gestaltet sich hierbei der Transfer in andere Organisationen leichter. Oftmals genügen in diesem Belangen einfache Datenbanken, auf die zugegriffen werden kann. Im Gegensatz dazu erfordert der Transfer von implizitem Wissen eingehende Betrachtung des sozialen und organisationskulturellen Kontextes, da diese in individuellen Beziehungen und unterschiedlichen Praktiken eingebettet sind und nicht separat davon betrachtet werden können. Für den Wissenstransfer bedeutet dies, dass Bestrebungen dieses Wissen zu teilen, die verschiedenen Arbeitskulturen zusammenführen und ein tiefergehendes Lernen voneinander ermöglichen müssen (Pardo et al., 2006, S. 295).

Um die erfolgreiche Implementierung von Knowledge-Sharing-Systemen zu gewährleisten, muss eine Großzahl an Einflussfaktoren beachtet werden. Auf interorganisationaler Ebene stehen besonders Faktoren aus der organisationalen, politischen und technischen Perspektive im Vordergrund. In der Organisation selbst müssen Kultur und Struktur zur Teilnahme am Wissenstransfer einladen, bürokratische Grenzen müssen dezimiert werden, Vertrauen gelebt und allgemein ein gemeinsames, dienliches Werteverständnis forciert werden. Zusätzlich sollte der politische Rahmen solche Bemühungen zulassen und die technische Infrastruktur den Prozess adäquat begleiten (Yang & Maxwell, 2011, S. 168f.). Zu begünstigenden Faktoren auf intraorganisationaler Ebene zählen ebenfalls die Organisationskultur und -struktur sowie weitere bereits erwähnte Standardaspekte. Besondere Erwähnung verdient sich in diesem Kontext die Überzeugung der teilhabenden Mitglieder selbst. Um das Teilen von Wissen auf organisationaler Ebene zu ermöglichen, muss das Interesse, sein Wissen weiterzugeben, beim Individuum selbst liegen und Wissen als vorteilschaffende Ressource akzeptiert werden (Yang & Maxwell, 2011, S. 165ff.).

5. Ergebnisse

Bis jetzt wurden die zwei Hauptaspekte dieser Arbeit – Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen und das Wissensmanagement – erörtert und somit der theoretische Rahmen zur Beantwortung der Forschungsfrage gespannt. Offen bleibt nun, diese zusammenzuführen und die Ergebnisse, welche sich im Laufe der Literaturrecherche abgebildet haben, aufzuarbeiten. Da die Quintessenz der Forschungsfrage darin liegt, zu untersuchen, inwiefern sich Nonprofit-Infrastruktur Organisationen auf NPOs auswirken und die Bedeutung des Faktors Wissen in diesem Konstrukt zu eruieren, wird in folgendem Kapitel zuerst der Einfluss von Infrastruktur-Organisationen auf das Capacity-Building von NPOs dargestellt und die Bedeutung von NIOs in ihrer Rolle als Wissensintermediäre dargelegt. Wie bereits erwähnt, gilt es zwischen NIOs zu unterscheiden, die einen Mehrwert für NPOs selbst generieren und solchen, die einen positiven Einfluss auf den NPO-Sektor als ein Ganzes bewirken. Aus diesem Grund werden die Ergebnisse in Bezug auf die Auswirkung auf den NPO-Sektor gesondert dargestellt. Den Abschluss bildet ein Überblick über potenzielle Bedrohungen und Schwierigkeiten, welche das Auftreten von Infrastruktur-Organisationen mit sich bringen können.

5.1. NIOs und Capacity-Building

Die bereits vorgestellte Literatur zeigt deutlich, dass von Seiten der Nonprofit-Infrastruktur Organisationen Capacity-Building forciert wird. Die Auswirkungen von Capacity-Building Programmen lassen sich auf drei verschiedenen Ebenen darstellen (Individuell, Organisational, Sektor), welche von Bryan und Brown in ihrer Arbeit beschrieben wurden (Bryan & Brown, 2015, S. 428f.). Parallel dazu erstellten die Autoren Prentice und Brudney Kategorien, in denen sie die verschiedenen Infrastruktur-Organisationen nach ihren unterschiedlichen Wirkungskanälen zuteilten (Prentice & Brudney, 2018, S. 47). Stellt man diese gegenüber, lassen sich zwischen den Untergliederungen beider Konzepte Überschneidungen erkennen. Genauso wie beim Capacity-Building differenzieren die Autoren Prentice und Brudney in Bezug auf NIOs in drei Kategorien, welche die Wirkung auf den NPO-Sektor, die Organisation selbst und die Interessensvertreter in der Nonprofit-Landschaft beschreiben. NIOs der Kategorien Zwei und Drei adressieren hierbei vorrangig Capacity-Building auf individueller und organisationaler Ebene. NIOs der ersten Kategorie richten sich durch ihre Einflussnahme an den NPO-Sektor als ein Ganzes und tragen somit zu Capacity-Building auf der Sektorebene bei.

Um zu verstehen, welche direkten Einflüsse NIOs auf das Capacity-Building der einzelnen Non-profit Organisationen bewirken, ist es essenziell, sich mit den primären Einflussfaktoren auf individueller und organisationaler Ebene zu beschäftigen. In *Abbildung 2.* werden die vier von Millesen et al. beschriebenen Kernkapazitäten dargestellt, welche die Hauptpunkte von Capacity-Building Programmen zusammenfassen (Millesen et al., 2010, S. 5f.). Betrachtet man diese, zeigt die relevante Literatur zu Infrastruktur-Organisationen, dass sich diesen eine Vielzahl der angebotenen Leistungen zuordnen lassen und somit die Auswirkungen auf das Capacity-Building widerspiegeln. Diese Leistungen werden in der dritten Spalte dargestellt.

Abbildung 2: Leistungen von NIOs und deren Wirkung auf die Kernkapazitäten des Capacity-Building

Kernkapazität	Prozess	Leistungen von NIOs
Anpassungsfähigkeit	interne/externe Veränderungen beobachten, bewerten und darauf reagieren	Netzwerke; sektorübergreifende Zusammenarbeit; Wissensaustausch; Bench-Marking; Studien zu aktuellen Themen; Informationsbeschaffung; Beratung
Technologische Leistungsfähigkeit	Implementierung von Kernfunktionen; Vorhandensein von relevanten Fähigkeiten und Wissen	Ausbildung; Training; Beratung; Bereitstellen von Informationen (selbst-/fremdgeneriert); Know-How; Toolkits; Implementieren von Prozessen; Finanzierung (Spenden/Subventionen); Wissensakquirierung; Qualitätsmanagement; Bereitstellen von Experten
Führungskapazität	Fähigkeit von Führungskräften zu führen, begeistern und motiviert	Führungskräfteworkshops/-training; Beratung
Managementkapazität	Effektiver Umgang mit Personalressourcen	Implementierung erfolgserprobter Systeme; Beratung; Ausbildung

Der folgende Abschnitt dient der genaueren Ausführung der Zusammenhänge der diversen Leistungen von Nonprofit-Infrastruktur Organisation mit den adressierten Kernkapazitäten und verdeutlicht, inwiefern diese das Capacity-Building der einzelnen Organisationen beeinflussen.

Anpassungsfähigkeit:

In Bezug auf die Fähigkeit von NPOs auf interne sowie externe Gegebenheiten adäquat zu reagieren, tragen NIOs durch ihre netzwerkbildende Funktion einen großen Teil dazu bei,

diese auszubauen und zu verbessern. Die weitreichenden Netzwerke, welche durch Infrastruktur-Organisationen gebildet werden, bieten einen Raum, in dem viele relevante Akteure in einem bestimmten Segment Platz zum gegenseitigen Austausch finden und ein voneinander Lernen ermöglicht wird. Zusätzlich können aktuelle Probleme und Entwicklungen gemeinsam reflektiert und diskutiert werden. Diese kooperative Herangehensweise ermöglicht es, gemeinsam mit komplexen Sachverhalten umzugehen (Brown & Kalegaonkar, 2002, S. 243f.). Des Weiteren erlaubt eine solche Vernetzung, insbesondere unter Führungskräften, die Weitergabe von Erfahrungswerten und durch Bench-Marking die Evaluierung des Status der eigenen Organisation (Bryan & Brown, 2015, S. 436). Am Beispiel der akademischen Einrichtungen im Nonprofit-Bereich lässt sich erkennen, dass Sozialkapital aufgebaut wird und in einem weiteren Schritt auch sektorübergreifende Kooperationen entstehen, die helfen aktuellen Herausforderungen entgegenzutreten (Prentice & Brudney, 2018, S. 45).

Neben der Netzwerkpflge stellt auch die Forschung, welche von NIOs betrieben wird, einen bedeutenden Faktor zur Stärkung der Kernkapazität dar. Sanyal beschrieb in ihrer Veröffentlichung, in der sie Capacity-Building durch dezentralisierte Partnerschaften erforschte, eine Infrastruktur-Organisation, welcher es gelang, dank eigener Studien und Informationssammlungen Programme und Strategien sowie Ideen und Innovationen zu entwickeln, um diversen Problemen zu begegnen (Sanyal, 2006, S. 75). Auch die „up-to-date“ Informationen über den Nonprofit-Sektor und aktuelle Trends durch Forschungen von akademischen Einrichtungen, versorgt die Organisationen mit wichtigem aktuellem Wissen und ermöglicht ein rasches Reagieren auf Veränderungen sowie auf neue Erkenntnisse (Prentice & Brudney, 2018, S. 52f.).

Zu guter Letzt eröffnen die diversen Beratungsangebote von NIOs und das lokale Knowhow dieser den NPOs wichtige Möglichkeiten. Durch die Expertise in unter anderem rechtlichen Belangen, Rekrutierung, oder Finanzierungsmöglichkeiten, bieten NIOs Nonprofit-Organisationen die Chance sich lokalen Strukturen anzupassen und auf dieser Ebene das volle Potential auszuschöpfen. (Morris & Ogden, 2011, S. 100).

Technologische Leistungsfähigkeit:

Um einen Ausbau der technologischen Leistungsfähigkeit zu erreichen, wird in der Literatur primär das vielfältige Trainings- und Beratungsangebot von Nonprofit-Infrastruktur Organisationen in den Fokus gerückt. Brown und Kalegaonkar beschreiben zum Beispiel unterschiedliche NIOs, welche den Ausbau der Leistungsfähigkeit auf individueller und organisationaler

Ebene adressieren und durch Training und Beratung die zugrunde liegenden Fähigkeiten ausbauen. Die Schwerpunkte der Formate sind sehr weitreichend und beschäftigen sich unter anderem mit Themen wie Führung, Finanzmanagement, oder Organisationsentwicklung (Brown & Kalegaonkar, 2002, S. 240).

In dieser Funktion stellen NIOs anderen Organisationen spezifisches Knowhow zur Verfügung und bieten ihren Klienten Toolkits, um das Management der NPO effektiver zu gestalten. Als Nebeneffekt davon beschreiben Bryan und Brown, dass sich auf individueller Ebene Teilnehmer und Teilnehmerinnen selbstsicher und kompetenter fühlten. Zusätzlich etablierte sich durch das Implementieren von professionellen Prozessen und Strategien ein verstärkter Fokus auf Prozessdenken in der Organisation. (Bryan & Brown, 2015, S. 434ff.).

Durch das Bereitstellen von Wissen und Informationen wird es NPOs ermöglicht den steigenden Professionalisierungsanforderungen gerecht zu werden und Leistungen sowie Programme effektiver durchzuführen. Dieses Wissen kann einerseits durch Forschung der NIOs selbst generiert werden, beziehungsweise durch das Bereitstellen von Experten und Expertinnen in Organisationen gebracht werden (Prentice & Brudney, 2018, S. 50f.). Andererseits sind in diesem Punkt auch die Netzwerke, in die NIOs eingebettet sind, ein wichtiger Treiber. Diese ermöglichen es zum Beispiel aus Fehlern und Erfolgen anderer NPOs zu lernen, oder State-of-the-Art Informationen zu erlangen (Brown & Kalegaonkar, 2002, S. 242f.).

Nicht zu unterschätzen ist in dieser Hinsicht auch die Auswirkung von finanzieller Unterstützung von Seiten der NIOs. Durch finanzielle Zuwendungen bieten Infrastruktur-Organisationen NPOs die Chance, in die Weiterbildung der Mitglieder zu investieren und unabhängig von Spendern die eigenen Leistungen auszubauen, wie Fallstudien von Brown und Kalegaonkar zeigen (Brown & Kalegaonkar, 2002, S. 241). Die Studie von Minzner et al. unterstützt diese Argumentation. In den Resultaten dieser zeigt sich, dass sich Disziplinen wie das Human-Resource-Management, Finanzmanagement sowie der technologische Zugang und die langfristige Planung durch Training, technische Unterstützung und finanzielle Hilfe verbesserten. Zusätzlich bildete sich ein verstärkter Fokus auf eine professionelle Herangehensweise ab (Minzner et al., 2014, S. 557ff.).

Neben der Geldgeberfunktion stellen Casey et al. die Rolle als Initiatoren in den Fokus. In einer Studie, in der sie die von einer Organisation begleitete Implementierung von Gesundheitsprogrammen in ehrenamtliche Sportorganisationen analysieren, beschreiben sie die Bedeutung

des initialen Anstoßes der Organisation. Durch Befragung der Mitglieder der teilnehmenden Sportvereine zeigte sich, dass die zusätzlichen finanziellen Mittel zwar ein Treiber für Veränderung waren, ohne der Initialisierung von Seiten der NIOs die Einführung der Gesundheitsprogramme aber wohl nie stattgefunden hätte (Casey et al., 2012, S. 117).

Weitere Faktoren, welche Einfluss auf die technologische Leistungsfähigkeit von NPOs nehmen zeigen sich in der Literatur unter anderem durch NIOs, die ein verstärktes Qualitätsmanagement durch ihre Beratungstätigkeiten in Nonprofit-Organisationen bringen (Morris & Ogden, 2011, S. 100). Auch das allgemeine forschungsbezogene Auftreten in der Organisation selbst, wodurch NIOs wissensbasiertes Management forcieren und promoten, bildet einen wichtigen Einfluss der Leistungsfähigkeit in dieser Hinsicht ab (Prentice & Brudney, 2018, S. 52).

Führungskapazität:

Unter Führungskapazität fassen Millesen et al. das Können von Führungskräften zusammen, zu führen, begeistern und motivieren. Diese sollten einerseits die effektive Durchführung der Hauptprozesse unterstützen und andererseits die Organisation gegenüber Kunden, Spendern und externen Unterstützern vertreten (Millesen et al., 2010, S. 6). Die Leistungssteigerung in dieser Kapazität erfolgt hauptsächlich über Führungskräfteworkshops, beziehungsweise Trainings, wie die Literatur zeigt.

Minzner et al. beschreiben in ihrer Studie die Auswirkungen von solchen Trainings in Nonprofit-Organisationen. Diese führten zu einem erhöhten Fokus auf die Bereitstellung von Führung und eine Sensibilisierung in Bezug auf die Weiterentwicklung von Organisationsmitgliedern. Somit entstand ein Bewusstsein über die Verantwortung, die eine Führungsposition mit sich bringt und der Wille die Leistung auf Führungsebene zu steigern (Minzner et al., 2014, S. 559f.).

Des Weiteren zeigten die Erkenntnisse von Bryan und Brown, dass Capacity-Building Programme in diesem Kontext für die Teilnehmer und Teilnehmerinnen eine klare Definition ihrer Rolle als Führungskraft brachten. Dadurch überdachten diese ihre Einstellung und erkannten, dass sie nicht alles selber machen müssen. Durch Delegation von Aufgaben konnten sie sich in weiterer Folge auf ihre spezifischen Aufgabenbereiche konzentrieren und die Qualität der Ausführung dieser steigern. Allgemein boten solche Formate auch Platz zum Nachdenken über

Strategien und die Entwicklung langfristiger Visionen, wodurch Planung zur effektiven und effizienten Durchführung in den Fokus rückte (Bryan & Brown, 2015, S. 435).

Zusätzlich dazu illustrieren Prentice und Brudney anhand der akademischen Einrichtungen, dass sich Führungskräfte in Folge von Trainings und Workshops auch essenzielles Grundlagenwissen aneignen. So wird in solchen Kursen zum Beispiel erklärt, wie ein Abschlussbericht zu lesen und verstehen sei, oder welches rechtliche Können Treuhändern eingeräumt ist. Dies stärkt die individuellen Führungsfähigkeiten und vermittelt ebenso ein Gefühl von Selbstwirksamkeit, wie die Studie zeigt (Prentice & Brudney, 2018, S. 52).

Managementkapazität:

Bei Capacity-Building Programmen bezüglich des Umganges mit Personalressourcen zeigte sich die Literaturrecherche mager. Minzner et al. führten in ihrer Arbeit an, dass durch Infrastruktur-Organisationen erprobte HR-Systeme implementiert wurden und somit ein effektiveres Personalmanagement ermöglicht wurde (Minzner et al., 2014, S. 559). Ansonsten fällt unter diesen Bereich ebenfalls das Beratungs- und Weiterbildungsangebot, da den Personalverantwortlichen in diesen die nötigen Fähigkeiten und Werkzeuge für die Durchführung ihrer Tätigkeit zur Verfügung gestellt werden (Prentice & Brudney, 2018, S. 51f.).

5.2. Die Bedeutung von NIOs für den Nonprofit-Sektor

Das vorangegangene Kapitel beschreibt die Auswirkungen von Capacity-Building Programmen auf die Nonprofit-Organisationen und deren Mitglieder. Bryan und Brown definierten eine weitere Ebene, auf welcher Capacity-Building stattfindet, nämlich die Sektorebene. Diese Programme zielen darauf ab, den Nonprofit-Sektor als ein Ganzes zu stärken und somit ein effektiveres Leistungsangebot aller Anbieter zu ermöglichen (Bryan & Brown, 2015, S. 429).

Auf der einen Seite wird eine Stärkung des NPO-Sektors indirekt bereits über die Stärkung der einzelnen Nonprofit-Organisationen erwirkt, wie sie bereits vorgestellt wurde. So zeigt die Literatur, dass der Sektor dadurch bereits Stärkung erfährt, dass einzelne Organisationen durch die vielfältigen Unterstützungsangebote ihre Leistungen effektiver anbieten können und die Qualität dieser einen weitaus höheren Standard aufweist (Bryan & Brown, 2015, S. 437f). Auf der anderen Seite bieten Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen Leistungen an, die direkt einen Einfluss auf die allgemeine Stärke des Sektors ausüben. Shea stellt in diesem Zusammenhang zum Beispiel in den Fokus, dass die Stärkung des Nonprofit-Sektors in direktem

Zusammenhang mit einem ausgeprägten Netzwerk aller Akteure steht. Durch Kooperationen und Informationsaustausch, der von NIOs forciert wird, gestaltet sich das allgemeine Leistungsangebot effektiver. Zusätzlich eröffnen solche Netzwerke auch die Möglichkeit mit Spendern und der Politik in Kontakt zu treten, wodurch NIOs auch hinsichtlich dieses Aspekts eine essenzielle Rolle spielen (Shea, 2011, S. 59).

Des Weiteren beschreibt Mosley, dass sich die vielen NPOs durch das gebündelte und kollektive Auftreten selbst in einer stärkeren Position sehen. Diese Stärkung begründet sich darin, dass durch das gemeinsame Handeln das Potential besteht, bestehende Regeln und Normen zu verändern, beziehungsweise deren Änderung im Kollektiv zu bewirken. Ebenso zeigt sie, dass NIOs oft die Koordination und strategische Planung branchenähnlicher NPOs übernehmen und auch somit ein ressourcenschonenderes und effektiveres Angebot der Leistungen erwirkt wird (Mosley, 2014, S. 295f.).

Insgesamt bewirken NIOs auch einen Einfluss auf den Sektor als ein Ganzes, da sie helfen die Herausforderungen, welche der Nonprofit-Bereich mit sich bringt, zu bestreiten. NIOs schaffen Professionalisierung in einem Umfeld, indem die Organisationen oft als Amateure auftreten. Sie bringen finanzielle Ressourcen in ein von Ressourcenknappheit geprägtes Umfeld und schaffen es durch die vielfältige Forschung die Organisationen mit nötigem Wissen und Informationen zu versorgen. Profit daraus schlagen zwar auch die Nonprofit-Organisationen selbst, eigentlich begünstigt wird aber dennoch die Gesellschaft, welche die Leistungen in Anspruch nimmt (Brown & Kalegaonkar, 2002, S. 246f.).

5.3. Die Rolle von NIOs als Wissensintermediäre

Betrachtet man die von NIOs angebotenen Capacity-Building Programme aus einer Wissensperspektive heraus, lassen sich daraus vier Hauptfunktionen des Wissensmanagements ableiten. In ihrer Rolle als Wissensintermediäre erfüllen NIOs einerseits eine Übersetzungs-, sowie Transferfunktion und andererseits generieren sie selbst eine große Menge an Wissen und integrieren dieses anschließend in eine Vielzahl an Organisationen.

Die Übersetzungsfunktion begründet sich darin, dass NIOs Wissen jeglicher Art so aufbereiten, dass die direkte Anwendung in den Nonprofit-Organisationen ermöglicht wird. Durch die Betrachtung des Nonprofit-Sektors aus einer Makro-Perspektive heraus, weisen Studien und Forschungen einen stark differenzierten Zugang auf. Aus diesem Grund müssen die gewonnenen

Ergebnisse von Infrastruktur-Organisationen aber erst auch aufbereitet werden und die sich daraus ergebenden Implikationen für die Praxis anwenderspezifisch vermittelt werden (Prentice & Brudney, 2018, S. 54). Ein weiterer wichtiger Punkt in dieser Funktion, ist das Anpassen der Informationen und von Wissen an lokale Gegebenheiten und Strukturen. Jede Branche ist in sich verschieden und bietet zahlreiche Besonderheiten, welche beachtet werden müssen. Dank der lokalen und oft branchenspezifischen Expertise helfen NIOs diese Unterschiede zu überwinden (Brown & Kalegaonkar, 2002, S. 242).

Da das Wissen nicht in der NIO bleibt, sondern die Weitergabe an viele weitere Nonprofit-Organisationen im Fokus steht, bildet sich die Transferfunktion ab. Genauso wie beim Knowledge-Sharing transferieren NIOs Wissen aller Art an ihre Klienten. Das weitergegebene Wissen kann auf der einen Seite selbst generiert sein, wie durch eigene Forschungen und Recherchen. Auf der anderen Seite kann dieses aber auch fremdgeneriert sein, wie unter anderem durch Vernetzung mit Experten und Expertinnen, sowie durch das Einbetten in Netzwerke, in denen der Informationsaustausch im Vordergrund steht (Lee & Austin, 2012, S. 7; Prentice & Brudney, 2018, S. 44).

Gerade letzteres spielt in dem Bereich eine wichtige Rolle, da durch solche Netzwerke ein Raum geschaffen wird, in dem Wissensaustausch zwischen vielen unterschiedlichen Akteuren ermöglicht wird. Durch das Bündeln von Wissen verschiedener Bereiche besteht das Potential, dass Ideen und Innovationen entstehen können, die möglicherweise unentdeckt geblieben wären (Brown & Kalegaonkar, 2002, S. 242f.). Ebenso erlauben diese Netzwerke das Lernen von Organisationen desselben Sektors durch horizontale Verbindungen und das Lernen von Experten und Expertinnen durch sogenannte Experten-Partnerschaften. Somit heißt in diesem Fall Transferfunktion, dass NIOs nicht nur selbst Wissen transferieren, sondern auch einen Raum schaffen, in dem Wissenstransfer forciert wird (Rathi et al., 2014, S. 874ff.).

Die letzten beiden Funktionen sind gekoppelt zu betrachten. Dass im Bereich der Infrastruktur-Organisationen Wissen generiert und anschließend in die Organisation integriert wird zeigt sich daran, dass NIOs einerseits Forschung über den Nonprofit-Sektor sowie über für NPOs relevante Themen betreiben und dieses durch die Fortbildungsangebote und Beratungsleistungen in die Nonprofit-Organisationen einbringen (Prentice & Brudney, 2018, S. 50f.). Dieses selbstgenerierte Wissen liefert neue Ideen, Tools und Perspektiven, oder versorgt NPOs mit

Informationen über ihre Rolle und Wirkung (Brown & Kalegaonkar, 2002, S. 242f.). Sanyal beschrieb des Weiteren auch eine NIO, welche sogar Informationen über Bodendegradation, Wassermanagement und Wälder einholte und diesen lokalen Nonprofit-Organisationen zur Verfügung stellte, um diese in ihrer Arbeit zu stärken und zu unterstützen (Sanyal, 2006, S. 70f.).

Diese vier Funktionen verdeutlichen, welchen Stellenwert der Faktor Wissen in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen von Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen einnimmt und inwiefern diese als Wissensintermediäre auftreten. Durch ihr Auftreten stellen sie sich den hohen Wissensanforderungen, die der Sektor mit sich bringt (Rathi et al., 2016, S. 30f.) und bieten die Chance auf Innovation, verbesserte Fähigkeit auf die unsichere und komplexe Umwelt zu reagieren, sowie auf gemeinsame Problemlösung (Dawes et al., 2009, S. 392f.). In ihren Funktionen treten sie als Partner auf, die ergänzend zum internen wissensbasierten Management der Organisationen zusätzliche Wissensressourcen bieten und dieses fördern (Graaf et al., 2017, S. 68).

5.4. Gefahren und Herausforderungen durch NIOs

Auch wenn die Zusammenarbeit mit Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen viele Vorteile bietet, darf darin keine Universallösung für alle Probleme gesehen werden, wie die Literatur zeigt. So sehen sich die NIOs selbst dem Problem gegenüber, dass viele Nonprofit-Organisationen sehr klein sind und weniger auf ständiges Wachstum aus sind. Dadurch steht primär das Fortführen der Organisation im Vordergrund und die Inanspruchnahme externer Dienst gestaltet sich für diese unattraktiv (Sanyal, 2006, S. 77).

Des Weiteren berichten Millesen et al., dass Stiftungen die Ergebnisse von Capacity-Building-Programmen dazu benutzten, eine Verringerung des Spendenflusses zu legitimieren. Dies war möglich, da Schwächen in den jeweiligen NPOs aufgedeckt wurden. In Interviews berichteten NPO-Führungskräfte davon und bezeichneten die Programme als Zeitverschwendung (Millesen et al., 2010, S. 13f.).

In Anbetracht des von NIOs forcierten Wissensaustausches, gilt es auch zu erwähnen, dass mit der Weitergabe von bestimmtem Wissen auch Wettbewerbsvorteile für individuelle NPOs verloren gehen können. In manchen Bereichen stellt spezifisches Wissen eine Schlüsselressource

dar und bei Verlust könnte es zur Abwanderung von Klienten kommen. Immerhin agieren Non-profit-Organisationen heutzutage in einem von Konkurrenz geprägtem Umfeld (Pardo et al., 2006, S. 296).

Ebenso zeigt die Literatur, dass gerade dort, wo NIOs auch finanzielle Mittel zur Verfügung stellen, sich eine Art Kontrollumfeld etabliert. Durch die Angst vor Verlust von Spendengeldern, könnten NPOs sich den Anforderungen der Infrastruktur-Organisation anpassen und ihre Energie nicht der Innovation und dem Lernen zuwenden (Morris & Ogden, 2011, S. 105). Sanyal verglich in einem weiteren Schritt die NPO-NIO Beziehung sogar mit einem Franchise-System, wodurch hervorgehoben wird, welchen Druck sich manche NPOs in einer solchen Partnerschaft gegenübersehen (Sanyal, 2006, S. 79).

Neben dem finanziellen Einfluss bildet auch die Intensität der Einflussnahme eine Variable ab, welche zu einem verstärkten Gefühl von Kontrolle führt. Die Problematik hierbei liegt darin, dass Infrastruktur-Organisationen abwägen müssen, in welchem Ausmaß sie Einfluss an den Tätigkeiten der NPOs nehmen. Bei zu geringer Einflussnahme besteht die Gefahr, dass die Qualität der Leistungen abnimmt. Auf der anderen Seite führt zu starke Kontrolle dazu, dass sich Mitglieder der NPOs entmachteten fühlen und das selbstständige Arbeiten dieser dadurch gemindert wird (Cornforth & Mordaunt, 2011, S. 447f.).

6. Diskussion

Ziel der Arbeit war es, auf der einen Seite zu untersuchen, welche Bedeutung Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen für das Capacity-Building des Nonprofit-Sektors haben. Bei Betrachtung der relevanten Literatur hat sich gezeigt, dass sich der primäre Wirkungskanal über Capacity-Building auf organisationaler, beziehungsweise individueller Ebene die einzelnen Mitglieder betreffend abbildet. Obwohl diverse Trends bestehen, die verschiedenen Bereiche von Capacity-Building Programmen zu untergliedern, boten die vier von Millesen et al. definierten Kernkapazitäten ein adäquates Gerüst, um die Wirkungsweisen von NIOs zu identifizieren. Es hat sich gezeigt, dass die in der Literatur beschriebenen angebotenen Leistungen auf vielen unterschiedlichen Ebenen wirken und den NPOs eine Vielfalt an Möglichkeiten geboten wird, die Effektivität und Effizienz der eigenen Funktionalität zu steigern.

Im Fokus der Literatur stand diesbezüglich vorwiegend die technologische Leistungsfähigkeit. In den meisten Artikeln wurde auf den Aspekt eingegangen, dass NIOs Beratung und Fortbildungen in organisationrelevanten Bereichen anbieten und so eine professionelle Ausführung dieser bewirken. Dies zeigt einerseits, dass Infrastruktur-Organisationen eine wichtige Rolle im Umgang mit den tendenziell steigenden Professionalisierungsanforderungen einnehmen, lässt aber andererseits auch darauf schließen, dass möglicherweise nicht die volle Bandbreite an Möglichkeiten, um Capacity-Building zu bewirken, genutzt wird. Hierfür wäre es interessant auf regionaler Ebene die unterschiedlichen NIOs zu kartographieren und zu untersuchen, welche Leistungen hauptsächlich angeboten werden und zu prüfen, ob Überangebote sowie Defizite bestehen.

Erst die Betrachtung der Auswirkungen von Capacity-Building Programmen auf individueller und organisationaler Ebene ermöglichte es, die Auswirkungen auf den Sektor insgesamt darzustellen. Positive Auswirkungen auf den Sektor selbst wurden in der Literatur hauptsächlich indirekt über die Wirkung auf die einzelnen Organisationen abgebildet. Das Motto war vorwiegend, dass es dem Sektor gut gehe, wenn die einzelnen Organisationen gestärkt am Markt auftreten und ihren Zweck effektiv erfüllen.

In der Literatur wurde auch stark der Einfluss der Netzwerke und der Kollaboration diskutiert. Ein leistungsfähiger Nonprofit-Sektor ist demnach von Zusammenarbeit und gegenseitiger Hilfe geprägt. Dies wird einerseits durch den Austausch von Informationen und andererseits durch ein gebündeltes Angebot bewerkstelligt, wie relevante Untersuchungen belegen.

Auf der anderen Seite wurde im Rahmen dieser Arbeit versucht, die Leistungen von NIOs aus einer Perspektive des Wissensmanagements zu beleuchten und die Bedeutung von Wissensströmen zu analysieren. Interessant in dieser Hinsicht war, dass sich die Wissensmanagement-Literatur hauptsächlich im For-Profit-Bereich ansiedelt und diese in Bezug auf Capacity-Building Programme recht überschaubar ist. Nichtsdestotrotz bildeten sich anhand der Arbeiten zu Infrastruktur-Organisationen Funktionen des wissensbasierten Managements heraus, welche bekannte Konzepte des Wissensmanagement widerspiegeln. Diese Perspektive auf NIOs verdeutlicht, dass Themen wie Wissen und Wissensmanagement auch im Nonprofit-Bereich Relevanz zeigen. Des Weiteren lädt es dazu ein, sich damit auseinanderzusetzen, inwiefern die Implementierung von Wissensmanagement-Tools und auch IT-Lösungen zu einem gestärkten

Nonprofit-Sektor beitragen und zu einem verbesserten Leistungsangebot für die Gesellschaft führen können.

Im Laufe der Literaturrecherche zeichneten sich auch Gefahren ab, welche im Umgang mit Infrastruktur-Organisationen zu beachten sind. Diese waren nie dezidiert Gegenstand einer Studie, wurden aber dennoch beiläufig öfters erwähnt. Oftmals erzeugen einseitige Betrachtungen eine utopische Vorstellung, welche es im Sinne einer reflektierten Untersuchung zu relativieren gilt. So darf zum Beispiel trotz der vielen Vorteile von Zusammenarbeit und gegenseitiger Hilfe nicht darauf vergessen werden, dass auch im Nonprofit-Bereich Konkurrenzsituationen auftreten, die eine gemeinsame Vorgehensweise unattraktiv gestalten. Diesbezüglich wäre zu hinterfragen, welche Priorität das Wachstum und die individuellen Ziele einzelner Organisationen gegenüber dem Gemeinwohl darstellt, dem diese Organisationen dienen.

Des Weiteren impliziert die Vielfalt an unterschiedlichen Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen, dass eine NIO nicht alle Bereiche des Capacity-Buildings auf einmal abdecken kann. Vielmehr benötigt es ein Konglomerat an unterschiedlichen Anbietern, die in ihren jeweiligen spezifischen Wirkungsbereichen die einzelnen NPOs unterstützen und auf den Sektor einwirken. Auf der anderen Seite müssen die NPOs aber auch abwägen, in welchen Bereichen Hilfe benötigt wird, da oft auch für die Inanspruchnahme der Dienste von NIOs beschränkte Kapazitäten vorherrschen.

7. Conclusio

Zusammenfassend konnte diese Arbeit darlegen, dass Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen einen wesentlichen Beitrag zum Capacity-Building im Nonprofit-Bereich leisten. Dabei wurde gezeigt, dass die angebotenen Programme und Leistungen solcher Organisationen primär auf individueller sowie organisationaler Ebene greifen und somit ein effektiveres Angebot im Nonprofit-Sektor erwirken. Andererseits wurde dargestellt, dass neben den einzelnen Leistungen, welche die Professionalität und Funktionalität der einzelnen Organisationen verbessern, auch Tätigkeiten im Fokus stehen, welche die relevanten Akteure zusammenführen und ein gemeinsames Auftreten am Markt forcieren.

Des Weiteren wurden vier Kernprozesse des Wissensmanagements anhand des vielseitigen Leistungsangebotes von NIOs identifiziert. In ihren Funktionen Wissen zu übersetzen, transferieren, generieren und dieses in die Organisationen zu integrieren, nehmen sie eine bedeutende Aufgabe als Wissensintermediäre wahr. In dieser Rolle verwalten Infrastruktur-Organisationen einerseits enorme Wissensdatenbanken und setzen das Wissen gezielt ein, um die NPOs selbst in kritischen Feldern zu unterstützen. Andererseits fördern NIOs den Austausch zwischen den diversen Akteuren und bilden Netzwerke, in denen ein voneinander Lernen im Fokus steht und Innovationen ermöglicht werden.

Zusätzlich zur eingangs formulierten Forschungsfrage zeigte sich anhand der Literatur, dass neben den vielen positiven Effekten von NIOs auch einige Gefahren beachtet werden müssen. Da der Faktor Wissen als Wettbewerbsvorteil zu sehen ist, kann das Teilen von Wissen, welches von NIOs betrieben wird, einen Nachteil bringen. Auch mögliche Konkurrenzsituationen und ein zu geringer Fokus von NPOs auf Wachstum müssen in diesem Kontext beachtet werden.

Die Form des Literature Review erlaubte es, den aktuellen Forschungsstand bezüglich Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen abzubilden und die Tätigkeitsfelder dieser mit den Konzepten des Wissensmanagements zu verknüpfen. Einige Aspekte, welche für das Verständnis der Wirkungsweise von NIOs und deren Auswirkungen als Wissensintermediäre bedeutend wären, wurden aber dennoch nicht ausreichend, beziehungsweise gar nicht dargestellt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass durch den reinen Literaturbezug und dem begrenzten Umfang dieser Bachelorarbeit Limitationen bestehen.

Aufgrund dieser Limitationen stellen die Ergebnisse einerseits einen recht allgemeinen Überblick dar. Um direkte Einflüsse von Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen zu untersuchen, wäre eine detaillierte Analyse von Fachartikeln notwendig gewesen, um konkrete Auswirkungen zu realen Beispielen darzustellen. Andererseits wäre es zur Erarbeitung der Bedeutung von NIOs für den Nonprofit-Sektor wichtig gewesen zu analysieren, welche Leistungen von den Infrastruktur-Organisationen vorwiegend angeboten werden und anhand von Interviews, oder Befragungen den regionalen Mehrwert zu erfassen. Aufgrund der aktuellen Lage bezüglich Covid-19 waren solche Methoden nur unter erschwerten Bedingungen umsetzbar.

Ausgehend von den Ergebnissen dieser Arbeit eröffnen sich viele Möglichkeiten, um weiterführende Forschung zu betreiben. So wäre es in einem weiteren Schritt interessant, sich mit

den regionalen Einflüssen von Nonprofit-Infrastruktur-Organisationen auseinanderzusetzen. Mittels Kartographierung solcher Organisationen könnte erhoben werden, welche Leistungen in welchem Ausmaß angeboten werden und mögliche Überangebote sowie Defizite erkannt werden. Des Weiteren würden Forschungsarbeiten, welche den allgemeinen Einfluss von NIOs auf den Nonprofit-Sektor untersuchen und diesen quantifizieren könnten, wichtige Erkenntnisse liefern, um zukünftige Förderungen über den Wirkungskanal von Infrastruktur-Organisationen effektiver zu gestalten. Zuletzt wäre ein weiterer interessanter Aspekt, die Implementierung von wissensbasiertem Management und Knowledge-Management-Tools in NPOs durch praktische Studien zu untersuchen.

Literaturverzeichnis

- Al-Busaidi, K. A., & Olfman, L. (2017). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge sharing systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 110–136. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2016-0019>
- Brown, L. D., & Kalegaonkar, A. (2002). Support Organizations and the Evolution of the NGO Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), 231–258. <https://doi.org/10.1177/0899764002312004>
- Bryan, T. K., & Brown, C. H. (2015). The Individual, Group, Organizational, and Community Outcomes of Capacity-Building Programs in Human Service Nonprofit Organizations: Implications for Theory and Practice. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(5), 426–443. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1063555>
- Casey, M. M., Payne, W. R., & Eime, R. M. (2012). Organisational readiness and capacity building strategies of sporting organisations to promote health. *Sport Management Review*, 15(1), 109–124. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.01.001>
- Connor, J. A., Kadel-Taras, S., & Vinokur-Kaplan, D. (1999). The Role of Nonprofit Management Support Organizations in Sustaining Community Collaborations. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(2), 127–136. <https://doi.org/10.1002/nml.10202>
- Cornforth, C., & Mordaunt, J. (2011). Organisational Capacity Building: Understanding the Dilemmas for Foundations of Intervening in Small- and Medium-Size Charities. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(3), 428–449. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9175-z>
- Dawes, S. S., Cresswell, A. M., & Pardo, T. A. (2009). From “Need to Know” to “Need to Share”: Tangled Problems, Information Boundaries, and the Building of Public Sector Knowledge Networks. *Public Administration Review*, 69(3), 392–402. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.01987_2.x

- Graaf, G., McBeath, B., Lwin, K., Holmes, D., & Austin, M. J. (2017). Supporting Evidence-Informed Practice in Human Service Organizations: An Exploratory Study of Link Officers. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41(1), 58–75.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1192575>
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004). Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(2), 101–116. <https://doi.org/10.1023/B:VOLU.0000033176.34018.75>
- Kapucu, N. (2012). It Takes A Village: Capacity building for community-based nonprofit organizations through an academic center. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 2(3), 172–185.
- Lee, C., & Austin, M. J. (2012). Building Organizational Supports for Knowledge Sharing in County Human Service Organizations: A Cross-Case Analysis of Works-in-Progress. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 9(1–2), 3–18. <https://doi.org/10.1080/15433714.2012.635473>
- Meyer, Michael, Neumayr, M., & Schneider, U. (2010). Bits and Pieces: Daten zum österreichischen Nonprofit-Sektor. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 36(2), 34–47.
- Meyer, Morgan. (2010). The Rise of the Knowledge Broker. *Science Communication*, 32(1), 118–127.
<https://doi.org/10.1177/1075547009359797>
- Millesen, J. L., Carman, J. G., & Bies, A. L. (2010). Why engage? Understanding the Incentive to Build Nonprofit Capacity. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(1), 5–20.
<https://doi.org/10.1002/nml.20009>
- Minzner, A., Klerman, J. A., Markovitz, C. E., & Fink, B. (2014). The Impact of Capacity-Building Programs on Nonprofits: A Random Assignment Evaluation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 547–569. <https://doi.org/10.1177/0899764013491013>
- Morris, T., & Ogden, S. M. (2011). Funder demands for quality management in the non-profit sector: Challenges and responses in a non-profit infrastructure network. *Public Money & Management*, 31(2), 99–106. <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.560703>

- Mosley, J. E. (2014). Collaboration, Public-Private Intermediary Organizations, and the Transformation of Advocacy in the Field of Homeless Services. *The American Review of Public Administration*, 44(3), 291–308. <https://doi.org/10.1177/0275074012465889>
- O'Toole, P. (2010). *How Organizations Remember: Retaining Knowledge through Organizational Action*. Springer Science & Business Media.
- Pardo, T. A., Cresswell, A. M., Thompson, F., & Zhang, J. (2006). Knowledge sharing in cross-boundary information system development in the public sector. *Information Technology and Management*, 7(4), 293–313. <https://doi.org/DOI 10.1007/s10799-006-0278-6>
- Prentice, C. R., & Brudney, J. L. (2018). Are You Being Served? Toward a Typology of Nonprofit Infrastructure Organizations and a Framework for Their Assessment. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 4(1), 41–58. <https://doi.org/10.20899/jpna.4.1.41-58>
- Rathi, D., Given, L. M., & Forcier, E. (2014). Interorganisational partnerships and knowledge sharing: The perspective of non-profit organisations (NPOs). *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 867–885. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0256>
- Rathi, D., Given, L. M., & Forcier, E. (2016). Knowledge needs in the non-profit sector: An evidence-based model of organizational practices. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 23–48. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0512>
- Sanders, M. L. (2015). Being Nonprofit-Like in a Market Economy: Understanding the Mission-Market Tension in Nonprofit Organizing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 205–222. <https://doi.org/10.1177/0899764013508606>
- Sanyal, P. (2006). Capacity Building Through Partnership: Intermediary Nongovernmental Organizations as Local and Global Actors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 66–82. <https://doi.org/10.1177/0899764005282480>
- Shea, J. (2011). Taking Nonprofit Intermediaries Seriously: A Middle-Range Theory for Implementation Research. *Public Administration Review*, 71(1), 57–66. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02306.x>

- Simsa, R., & Schober, D. (2012). *Nonprofit Organisationen in Österreich*. NPO-Kompetenzzentrum.
- Smith, R. (1997). Building the Nonprofit Sector Knowledge Base: Can Academic Centers and Management Support Organizations Come Together? *Nonprofit Management and Leadership*, 8(1), 89–97.
- Yang, T.-M., & Maxwell, T. A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28(2), 164–175. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.06.008>