Führung in Nonprofit-Organisationen ? zwischen Wirtschaft und Werten

Führung - Wichtig, einflussreich aber auch begrenzt

Nonprofit Organisationen (NPO) sind ein wichtiger Wirtschaftsfaktor, sondern auch wichtig für soziale Sicherheit, hohe Lebensqualität und Vertrauen in die Gesellschaft. Damit ist gute Führung in NPOs nicht nur für einzelne Mitarbeiter, sondern auch für die Gesellschaft wichtig.

Der Beitrag geht allerdings davon aus, dass es keinen "One-best-Way" der Führung gibt. Außerdem weist das breite Spektrum der NPOs divergierende Erfolgsvoraussetzungen auf (Simsa/Steyrer, 2013) - so unterschiedlich die einzelnen NPOs sind, so unterschiedlich sind auch die Führungsstile und -kulturen, die in ihnen jeweils zielführend sind. In den letzten Jahrzehnten haben NPOs sich zunehmend professionalisiert. Viele wenden Management-Methoden gekonnt an und professionalisieren ihre Mitarbeiter (Clarke et al. 2000; Manville 2006; Roberts et al. 2005; Symonds/Kelly 1998; Weisbrod 1998).

Unter Führung soll in weiterer Folge eine "wert-, ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierenden Arbeitssituation" (Wunderer 2006, p. 20) verstanden werden.

Daher ist mit Führung ist mehr gemeint, als pures Management, es geht nicht nur um Methoden und Techniken, sondern auch um die Person der Führungskraft, ihre Fähigkeit, andere zu inspirieren und zu motivieren, den Sinn einer Aufgabe zu vermitteln, und die Motivation einzelner zur Zielerreichung der Organisation zu koordinieren. Diese Assoziationen werden häufig mit "guter" Führung verbunden. Gerade der Begriff Leadership wird oft mit Pathos verwendet (Bennis/Nanus 2005, p. 20). Dennoch muss vorausgeschickt werden, das - auch wenn es im Folgenden um Anforderungen und Empfehlungen an Führungskräfte geht - insbesondere die neuere, kritische Führungsforschung davon ausgeht, dass der Erfolg von Führung nicht nur die Leistung einzelner Personen ist, sondern vom Zusammenspiel aller Beteiligten, von Eigendynamiken des Systems und von der jeweiligen Situation abhängt (Bolden 2011; Sutherland et al. 2014). Führungskräfte können wichtige Impulse geben, was das System damit letztlich macht, das liegt nicht mehr alleine in ihrer Hand.

Besonderheiten der Führung im NPO-Bereich

NPOs, also private, nicht auf Gewinn gerichtete Organisationen, sind eine höchst heterogene Gruppe (Helmig et al. 2004; Meyer/Simsa 2013b) und zudem weisen sie nicht immer Unterschiede zu anderen Organisationen auf. Wenn NPOs Besonderheiten haben, so äußern sich diese erstens in Form von Vielfalt und spezifischen Widersprüchen, die ausbalanciert statt einseitig aufgelöst werden müssen sowie in der starken Orientierung an Werten in Diskursen, Selbstbeschreibungen und Entscheidungen (Jäger/Beyes

2008). Beides kann die Führung besonders anspruchsvoll machen. Weiter ist hier oft eine gewisse - in der Organisationskultur verankerte - Skepsis gegenüber Führung an sich zu beobachten.

Zwischen Wirtschaft und Werten

Eine typische Widerspruchslage, die viele Führungskräfte kennen, ist jene zwischen Wirtschaft und Werten: Einerseits sollten sich NPOs an ihrer Mission oder anderen inhaltlichen Werten orientieren, andererseits ist da der ökonomische Erfolg; kurzum: NPOs stehen in permanentem Widerspruch zwischen Sinn und Geld (Jäger/Beyes 2010).

Zwischen Beziehungs- und Aufgabenorientierung

Auch das alte Dilemma der Führung, die Balance zwischen Zielen und den Menschen gilt für NPOs ganz besonders. Vor allem jene NPOs, die mit Freiwilligen arbeiten, stehen hohen Ansprüchen an Mitbestimmung und Konsensorientierung gegenüber. Menschen wollen verständlicherweise als Personen wahrgenommen werden, die Organisation sieht sie aber als Funktionsträger - und muss dies teilweise tun. Führungskräfte stehen dazwischen, sie müssen beides gleichermaßen im Blick haben und ausbalancieren.

Zwischen Dienstleistung, politischer Arbeit und Gemeinschaftsbildung

Widersprüche gibt es oft auch zwischen den unterschiedlichen Funktionen: Viele NPOs sind als Dienstleistungserbringer tätig, verfolgen aber auch gesellschaftspolitische Anliegen und wollen darüber hinaus oft zur Bildung von Sozialkapital beitragen. Muss man nun darüber entscheiden, ob Geld und Zeit für Leistungen für Klienten verwendet werden oder für politische Arbeit, die das Entstehen von Bedürftigkeit verringert, so werden immer einzelne Stakeholder mit der Entscheidung unzufrieden sein. Die Frage kann auch politisch heikel sein, wenn Kritik und advocacy sich auf die Politik derjenigen Institutionen richten, von denen die NPO (mit)finanziert wird. Insgesamt sind Stakeholder-Interessen bei NPOs oft widersprüchlich und stehen in direktem Konflikt zueinander. Da die Regulierung über Geld als letztendliches Entscheidungskriterium fehlt, sind NPOs in höherem Maß auf Legitimität und der Herstellung von Ausgleich zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen angewiesen (Meyer/Simsa 2013a).

Die starke Orientierung an Werten und Ideologien

Eine weitere Besonderheit ist eine starke Orientierung an Werten und Ideologien. Diese ist grundsätzlich ein Vorteil von NPOs. Das Problem, dass viele Menschen unter dem Sinnverlust ihrer Arbeit leiden und ihre Arbeitgeber-Organisationen viele Ressourcen in "Motivierungsbemühungen" stecken, ist im NPO-Bereich wenig anzutreffen. Die Arbeit wird meist als sinnvoll erlebt. Meist wird dies von Führungskräften als erleichternd wahrgenommen, ab und zu können ideologische Überlagerungen bestimmter Themen allerdings die Arbeit auch erschweren. Gegenwärtige Tendenzen der Ökonomisierung, von der NPOs betroffen sind, also der sich in unterschiedlichen Facetten ausdrückenden Übernahme der Logiken der Wirtschaft (Zimmer/Simsa 2014), geraten häufig in Konflikt mit dieser Wertorientierung. Hintergrund dieser Entwicklung ist der Glaube, dass erwerbswirtschaftliche Handlungsmuster auch in sozialen und ökologischen Belangen den nicht-kommerziellen deutlich überlegen sind. In dem Zusammenhang steht auch die Forderung nach weitergehendem Managerialismus, das heißt nach weiterer Übernahme von Tools aus der Betriebswirtschaft durch NPOs. Der Umgang mit betriebswirtschaftlicher Rationalität braucht viel Fingerspitzengefühl und Fachkenntnis der Führungskräfte. Auch NPOs brauchen Management im Sinn der Anwendung betriebswirtschaftlicher Logiken und Instrumente, um ihre Ziele besser erreichen zu können, mit knappen Ressourcen hauszuhalten und ihre Wirkungen zu entfalten. Diese wurden allerdings primär für Wirtschaftsunternehmen entwickelt und sind nicht in jedem Fall für NPOs geeignet. Managementinstrumente müssen daher an Kultur und Logiken der NPO angepasst werden, sodass deren Eigenarten berücksichtigt und geschützt werden.

Organisationsabwehr

In NPOs zeigt sich häufig eine ausgeprägte Abwehr von formalen Strukturen, Autorität und Macht. Definierten Verantwortungsbereichen oder Abläufen wird Skepsis entgegengebracht, oft werden sie informell unterwandert. Formale Autorität und Macht sind prekär, hier findet man typischerweise hohe Organisationsabwehr und einen "antihierarchischen Affekt", der sich weniger gegen bestimmte Personen als vielmehr gegen die Hierarchie richtet (Simsa/Krainz 2005).

Anforderungen und Belastungen von Führungskräften

Führungskräfte in NPOs haben also ein komplexes Anforderungsbündel zu erfüllen: So soll das Führungshandeln auf ethischen Prinzipien basieren, finanzielle Ressourcen sichern, eine erfolgsorientierte Budgetgestaltung gewährleisten und operative Kennzahlen berücksichtigen. Hinzu kommt die Weiterentwicklung von Strukturen, das kreative Überdenken des eigenen Führungsstils und der Aufbau einer lernenden Organisation, die die alltägliche Praxis optimiert. Strategische Allianzen und Lobbying sind zu pflegen und Personalentscheidungen sollten hohe Diversitätsansprüche erfüllen (Dobbs 2004).

Die Umweltbedingungen für NPOs sind ebenfalls herausfordernd. In den letzen Jahren haben wohlfahrtsstaatliche Absicherung und Solidarität tendenziell an Bedeutung verloren zugunsten von Eigenverantwortung und privatem Engagement. Diese Folge der Liberalisierung und Privatisierung sozialer Aufgaben führt oft zu einem Rückgang staatlicher Finanzierung in Relation zu den geforderten Leistungen. Viele NPOs leiden darunter, dass öffentliche Gelder seit einigen Jahren nicht nur gekürzt oder gestrichen, sondern auch viel kurzfristiger und weniger berechenbar zur Verfügung gestellt werden. Die Entscheidung für eine Finanzierungszusage lässt häufig sehr lange auf sich warten - und erfolgt oft erst zu einem Zeitpunkt, zu dem Teile der Ausgaben für das Projekt bereits getätigt wurden. Mit wachsender Konkurrenz zu Wirtschaftsorganisationen wächst der Kostendruck weiter. Gewinnorientierte Unternehmen bieten in zunehmendem Maß Leistungen an, die noch vor einigen Jahren ein vorwiegendes Tätigkeitsfeld von NPOs waren.

Nicht überraschend ist es daher, dass sich Führungskräfte in NPOs in ihrer Rolle nicht wohl fühlen. Vieles deutet darauf hin, dass die komplexen Anforderungen als besonders stresshaft erlebt werden (Sherlock/Nathan, 2007), 25-30 Prozent der Führungskräfte in NPOs sind Burnout-gefährdet (Maunz/Steyrer, 2001). Eine quantitative Befragung von fast 2.000 Führungskräften dokumentiert den hohen Belastungsgrad (Bell et al. 2006) und nennt als Faktoren vor allem die Interaktionen mit Vorständen und Geldgebern sowie unzureichende Unterstützung in der Führungsrolle.

Die Praxis tendiert dazu, Führung zu heroisieren. Auch NPOs sind dafür aufgrund ihrer hohen Beziehungsorientierung sehr empfänglich. Die genannten Widersprüche und Herausforderungen können allerdings nicht durch eine Person abgedeckt beziehungsweise aufgelöst werden ? auch nicht durch noch so begabte Leader. Aufgabe von Führung in diesem Zusammenhang ist es vielmehr, sie zu bemerken und sie - immer wieder aufs Neue - einer Bearbeitung zugänglich zu machen.

Vielfältige Aufgabenbereiche von Führung: Das Führungskaleidoskop

Im Folgenden wird ein Modell vorgestellt, das die wesentlichen Felder der Führung beschreibt und damit einen Raster für die Reflexion der Führungstätigkeit bietet. Damit geraten vernachlässigte Aufgaben beziehungsweise auch Einflussfaktoren aus der Tätigkeit und dem Umfeld des Führens stärker in den Blick.

Das Führungskaleidoskop definiert sieben wesentliche Felder der Führung (Simsa/Patak 2016). Im Zentrum steht die Persönlichkeit der Führungskraft. Um diesen Kern gruppiert sind die vier Aufgabenfelder der operativen Führung, das strategische Führungshandeln eingebettet, sowie in einen Kontext, in dem Führung stattfindet. Daraus ergeben sich sieben zentrale Führungsaufgaben:

Mich selbst führen

Wer andere führt muss zuerst bei sich selbst beginnen. Nur wer bewusst reflektiert wie er sich selbst führt, und sich kontinuierlich weiter entwickelt, kann anderen zum Vorbild werden, kann fair und angemessen mit anderen Personen umgehen und die Führungsaufgabe als Dienstleistung an den Menschen und der Organisation sinnvoll gestalten. Hier geht es um Themen wie persönlicher Mut, Entscheidungsfreude, klare, spürbare eigene Werte und Ziele, eine persönliche Vision, aber auch darum, die eigene Arbeitsorganisation im Griff zu haben, professionell und mit der nötigen Selbst-Disziplin verlässlich und berechenbar zu agieren. Selbstführung bedeutet auch, den Umgang mit sich selbst auf der körperlichen, der psychischen und der geistigen Ebene zu reflektieren und gesund zu gestalten. Wer nicht auf seine eigene Gesundheit achtet, wird dies auch kaum für seine Mitarbeiter tun.

Selbstführung resultiert in der persönlichen Haltung und diese macht es dann etwa aus, dass ein und dasselbe Führungsinstrument wie beispielsweise ein Mitarbeitergespräch so unterschiedlich interpretiert und wahrgenommen werden kann. Der Aspekt der persönlichen Glaubwürdigkeit ist im NPO-Bereich sicher besonders ausgeprägt.

Mitarbeiter führen

Hier geht es um die Fähigkeit, Menschen einschätzen zu können, mit Menschen umgehen zu können, deren Fähigkeiten und Potenziale aber auch deren Grenzen zu erkennen um sie letztlich optimal fördern und auch fordern zu können. Dazu gehören die richtige Auswahl und der Einsatz von Personal, Beiträge zur Weiterentwicklung sowohl von Angestellten als auch von Freiwilligen. Der Kern dieses Aufgabenfeldes liegt im Fördern und Fordern. Das wichtigste Führungsinstrument ist in diesem Feld das Mitarbeitergespräch. Darauf aufbauend geht es um Entwicklungs- und Bildungsmaßnahmen, Zielvereinbarungen, Karrierepläne, wie auch die Gestaltung von Sanktionen.

Die Zusammenarbeit gestalten

Viele exzellente Solisten geben noch lange kein gutes Orchester und auch in der Führung einer NPO hat man es in der Regel mit Teams zu tun. Führungsinstrumente in diesem Bereich sind die Moderation und Gestaltung von Teamsitzungen, von Reflexion und Feedback im Team, die bewusste Zusammensetzung von Teams nach inhaltlichen und sozialen Kriterien, die Gestaltung der Büroräume, das Design von Telekonferenzen. Aufgrund ihrer Tradition der Teamorientierung und der demokratischen Strukturen haben viele NPOs hier wohl einen "Wettbewerbsvorteil" gegenüber Unternehmen. Sie sind es eher gewohnt, auch an Gruppen und deren Bedingungen und Strukturen zu denken, die in Teams mögliche hohe emotionale Nähe ist ihnen weniger fremd als anderen Organisationen.

Die Organisation entwickeln

Hier geht es um das Erkennen von und das Denken in Strukturen und Prozessen im Vordergrund. Jede Führungskraft steuert und führt nicht nur über direkte Einflussnahme auf Personen sondern auch über Regeln, Strukturen, Prozessbeschreibungen etc. Führungsinstrumente sind hier zum Beispiel die Definition und Vermittlung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen, das Erstellen von Organigrammen, Maßnahmen des Veränderungsmanagements, die Gestaltung von Leistungsmessungen und Sanktionen, das Einrichten von Strukturen und die Gestaltung von Prozessen.

In allen Organisationen gibt es bei der Regelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen einen schmalen Grat zwischen einem Zuviel - alles wird ins Detail geregelt und die ständigen Regelungen hinken der Praxis immer hinten nach - und einem Zuwenig - viele wissen nicht genau, wofür sie zuständig und vor allem nicht wofür andere zuständig sind. NPOs haben tendenziell eher das Problem der zu geringen Klarheit. Aus Sorge vor zu viel Bürokratie und auch Einengung wird manchmal zu viel Freiraum gelassen, der dann auch zu Überforderung und Unproduktivität führt.

Aufgaben und Ziele erfüllen

Mit Fokus auf die Erfüllung der inhaltlichen Aufgabe sind die wesentlichen Führungsaufgaben, Messgrößen, Kennziffern und Indikatoren zu identifizieren, entsprechende Erfassung zu organisieren und dann regelmäßige Evaluation sicherzustellen. Und woran werden Sie erkennen, dass sie gut gearbeitet haben? Und hier sind wieder NPOs oft stärker gefordert als POs, denn die unmittelbare Messbarkeit ist in diesen Organisationen oft deutlich schwieriger als in gewinnorientierten Dienstleistungs- oder Produktionsbetrieben. Hier geht es auch um die Definition fachlicher Standards und wichtiger Anspruchsgruppen (Wer sind Ihre Stakeholder? Mit wem vergleichen Sie sich? Was sind Benchmarks?) sowie um die Frage, wie mit Fehlern umgegangen wird.

Den strategischen Rahmen für die Führungsaktivitäten setzen

In diesem Aufgabenfeld steht die grundlegende Orientierung der Organisation beziehungsweise der eigenen Abteilung im Vordergrund - die Strategie. Es geht darum, welche Wege die Organisation einschlagen soll, welche Produkte oder Leistungen

angeboten werden, für welche Zielgruppen gearbeitet werden soll, was die Besonderheiten des jeweiligen Leistungsangebots sein sollen, etc. Genauso wichtig: Ebenso zu definieren was nicht (mehr) gemacht werden soll, welche Erwartungen an die Organisation nicht berücksichtigt werden sollen, wo Grenzen gesetzt werden. Führungsinstrumente in diesem Bereich sind Strategieworkshops, strategische Pläne, die Gestaltung von Prozessen der Leitbildentwicklung, das Visualisieren von Leitbildern, Mission-Statements oder Visionen.

Rahmenbedingungen wahrnehmen und deren Bedeutung für den eigenen Verantwortungsbereich einschätzen

Zu guter Letzt muss jede Führungskraft in der Lage sein, das relevante Umfeld zu beobachten, zu interpretieren, all das herauszufiltern, was für den eigenen Verantwortungsbereich von Bedeutung ist oder sein könnte und es auf passende Weise in die Organisation hineintragen. Dabei geht es um allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen, um relevante technologische Neuerungen, Entwicklungen der Freiwilligenarbeit, demographische Trends, die Entwicklung von Spendenmärkten etc. Je mehr es gelingt, sich von operativen Aufgaben freizuspielen und vielleicht auch manch strategische Aufgabe zu delegieren, desto intensiver kann eine Führungskraft sich dieser Beobachtungs- und Auswertungsaufgabe widmen.

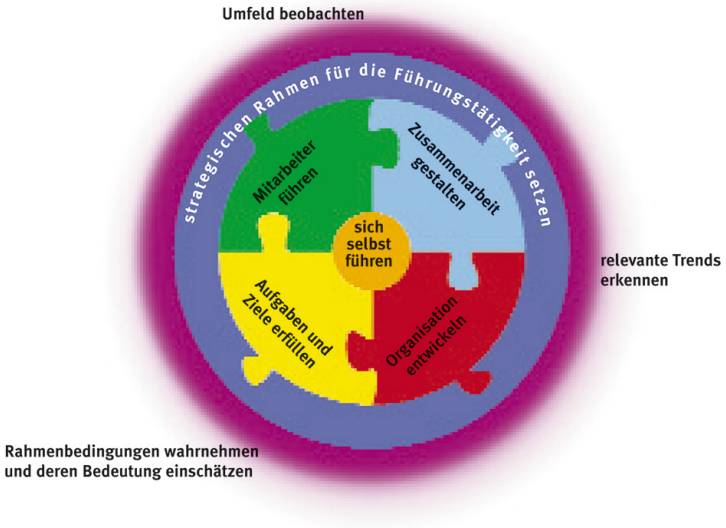

Abb 1: Das Führungskaleidoskop; (Simsa et al. 2016)

Empfehlungen für Führungskräfte

Die im Folgenden angeführten Merkmale eines professionellen Managements sind zudem unserer Erfahrung nach häufig vor allem in NPOs von besonderer Bedeutung (Simsa et al. 2016):

- Die Führungsrolle akzeptieren und strukturell absichern: Führen ist zum einen eine eigene Profession, zum anderen auch eine Dienstleistung an der Organisation. Dies kann nur dann effektiv geschehen, wenn Führungskräfte Wirkung erzielen wollen, Entscheidungen treffen, nicht wegsehen bei unangenehmen Situationen. Das heißt, wenn sie die Rolle wirklich als solche akzeptieren.
- Ein effektiver Umgang mit Ressourcen: Dies bedeutet, die Ressourcen der Organisation nachhaltig, effizient und langfristig dem Ziel der Organisation entsprechend einzusetzen, diesen Einsatz immer wieder zu reflektieren und gegebenenfalls zu ändern.
- Ein reflektierter Umgang mit Werten und Ideologien: Dies verlangt eine klare Trennung von Bereichen, die über Werte gesteuert werden sollen und jenen, wo reines Kalkül erforderlich ist - sprich, eine Gratwanderung zwischen Wirtschaft und Werten, das heißt einen guten Umgang mit Ressourcenknappheit ohne einseitig-ökonomisches Denken. In manchen Organisationen muss dafür die Organisation vor ideologischen Denkverboten und "Killerphrasen" geschützt werden, in

anderen dagegen die Werte vor Kolonialisierungsversuchen.
- Ein Management des Widerspruchs zwischen Person und Organisation: Es braucht Respekt vor dem Einzelnen bei gleichzeitiger Akzeptanz der Anforderungen der Organisation, die über individuelle Interessen hinausgehen.
- (Mikro-)politisches Denken und Handeln: Im Geflecht von Interessen und widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation und vor dem Hintergrund geringer Durchsetzungsmacht gegenüber GeldgeberInnen, Freiwilligen, UnterstützerInnen etc. braucht es hohes Geschick für mikropolitische Aushandlungsprozesse. Dazu gehört auch die Fähigkeit zu improvisieren, verschiedene Sichtweisen zu integrieren, Kompromisse und Teillösungen zu akzeptieren und eine gewisse Flexibilität in Bezug auf Strategien und Ziele, eine Haltung, die Herman und Heimovics als "creative Leadership" bezeichnen (Herman/Heimovics 1994).
- Die Wahrnehmung eines strategischen Personalmanagements: Dies betrifft die Aufgabe, die Frage der Karriereplanung und Entwicklung des haupt- und ehrenamtlichen Personals sowohl insgesamt wie auch in Bezug auf einzelne Mitarbeiter zu behandeln. Wie alt kann man zum Beispiel in der Organisation werden, welche Karrieremöglichkeiten gibt es, welche Unterstützungssysteme müssen etabliert werden, etc. (Schober et al. 2013; von Eckardstein/Ridder 2003)
- Das Management von Informationen professionalisieren: Das Verteilen von Informationen ist aufgrund technischer Möglichkeiten rascher und billiger geworden. Die technischen Informationsmöglichkeiten verkehren sich über die damit erzeugte Informationsmenge auf paradoxe Weise in ihr Gegenteil - es ist kaum mehr möglich, angesichts der Informationsflut den Überblick zu bewahren. Die kluge Organisation und Selektion von Informationen und deren Absicherung durch entsprechende Spielregeln und Verfahren wird damit zunehmend zu einer zentralen Gestaltungsaufgabe.
- Kooperation mit Konkurrenten: Da in vielen Bereichen die finanzielle Situation schlechter wird, die Konkurrenz wächst und gleichzeitig Versuche von Seiten der öffentlichen Hand zu sehen sind, insbesondere im Sozialbereich die NPOs stärker gegeneinander auszuspielen, braucht professionelle Führung auch gezieltes Gestalten der Beziehungen zu Organisationen des gleichen Tätigkeitsbereichs. Hier geht es um Grenzziehungen und Kooperation, Abstimmung bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung organisationaler Unterschiede beziehungsweise der Konkurrenzsituation.

Literatur:

Bell, J. - Moyers, R. - Wolfred, T. (2006): Daring to Lead 2006: A National Study of Nonprofit Executive Leadership. San Francisco.

Bennis, W. G. - Nanus, B. (2005): Leaders strategies for taking charge (2. ed., [pbk.], 5. [print.] ed.). New York.

Bolden, R. (2011): Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. International Journal of Management Reviews, 13(3), 251-269. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x

Clarke, J. - Gewirtz, S. - McLaughlin, E. (Eds.). (2000): New Managerialism, New Welfare? London.

Dobbs, S. (2004): Some thoughts about nonprofit Leadership. In: Riggio, R. E. - Smith Orr, S. (Eds.), Improving Leadership in Nonprofit Organizations (pp. 10-18), San Francisco.

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. doi: 10.1023/b:volu.0000033176.34018.75.

Herman, R. D. - Heimovics, R. (1994): Executive und Management Leadership. In: Herman, R. D. (Ed.), The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management. San Francisco.

Jäger, U. - Beyes, T. (2008): Von der Kunst des Balancierens ? Entwicklungen, Themen und Praktiken des Managements von Nonprofit-Organisationen (1. Aufl. ed.). Bern [u.a.].

Jäger, U. - Beyes, T. (2010): Strategizing in NPOs: A Case Study on the Practice of Organizational Change Between Social Mission and Economic Rationale. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 21(1), 82-100. doi: 10.1007/s11266-009-9108-x.

Manville, G. (2006): Implementing a Balanced Scorecard Framework in a Not for Profit SME. International Journal of Productivity and Performance Management, 56(2), p. 162-169.

Maunz, S. - Steyrer, J. (2001): Das Burnout-Syndrom in der Krankenpflege: Ursachen - Folgen - Prävention. The Middle European Journal of Medicine 113(7-8), p. 296-300.

Meyer, M. - Simsa, R. (2013a): Besonderheiten des Managements von NPOs. In: Simsa, R. -Meyer, M. -Badelt, C. (Eds.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management (5., überarb. Aufl. ed., pp. 145-159). Stuttgart.

Meyer, M. - Simsa, R. (2013b): NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In: Simsa, R. - Meyer, M. - Badelt, C. (Eds.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management (5. ed., pp. 3-14). Stuttgart.

Roberts, S. M. - Jones, J. P. - Froehling, O. (2005): NGOs and the Globalization of Managerialism. A Research Framework. World Development, 33(11), p. 1845-1864.

Schober, D. - Schmidt, A. - Simsa, R. (2013): Personalmanagement. In: Simsa, R. - Meyer, M. -Badelt, C. (Eds.): Handbuch der Nonprofit-Organisation (Vol. 5, pp. 247-267). Stuttgart.

Sherlock, J. J. - Nathan, M. L. (2007): Nonprofit Association CEOs: How Their Context Shapes What, How, and Why They Learn. Nonprofit Management and Leadership, 18(1), p. 19-39.

Simsa, R. - Krainz, E. (2005): Mediation in NPOs. In G. Falk (Ed.), Handbuch Mediation und Konfliktmanagement, Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik ; 3 (1. Aufl. ed., pp. 205-217), Wiesbaden.

Simsa, R. - Patak, M. (2016): Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken, Wien.

Simsa, R. - Steyrer, J. (2013): Führung in NPOs. In: Simsa, R. - Meyer, M. - Badelt, C. (Eds.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management (5., überarb. Aufl. ed., pp. 359-381). Stuttgart.

Sutherland, N. - Land, C. - Böhm, S. (2014): Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups. Organization, 21(6), 759-781. doi: 10.1177/1350508413480254.

Symonds, A. - Kelly, A. (Eds.). (1998): The Social Construction of Community Care. Basingstoke, London.

von Eckardstein, D. - Ridder, H. G. (Eds.). (2003): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München.

Weisbrod, B. A. (1998): The Nonprofit Mission and Its Financing: Growing Links Between Nonprofits and The Rest of the Economy. In B. A. Weisbrod (Ed.), To Profit or Not to Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector (pp. 1-22). Cambridge.

Wunderer, R. (2006): Führung und Zusammenarbeit. München.

Zimmer, A. E. - Simsa, R. (Eds.). (2014): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis? Wiesbaden.

Die Autorin

Prof. Dr. Ruth Simsa

ist Professorin am Institut für Soziologie und wissenschaftliche Leiterin des Kompetenzzentrums Nonprofit Organisationen der Wirtschaftsuniversität (WU) Wien. Sie arbeitet zudem als Trainerin und Beraterin in Wirtschafts-, Verwaltungs- und Nonprofit-Organisationen (www.ruthsimsa.at).

Sie ist Herausgeberin beziehungsweise Autorin mehrerer Bücher zum Thema, unter anderem der folgenden: Simsa, R. - Meyer, M. - Badelt, Ch. (Hg.) (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Stuttgart (5. überarb. Aufl.); Simsa, R. - Patak, M. (2016): Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. (2. überarb. Aufl.) Wien.