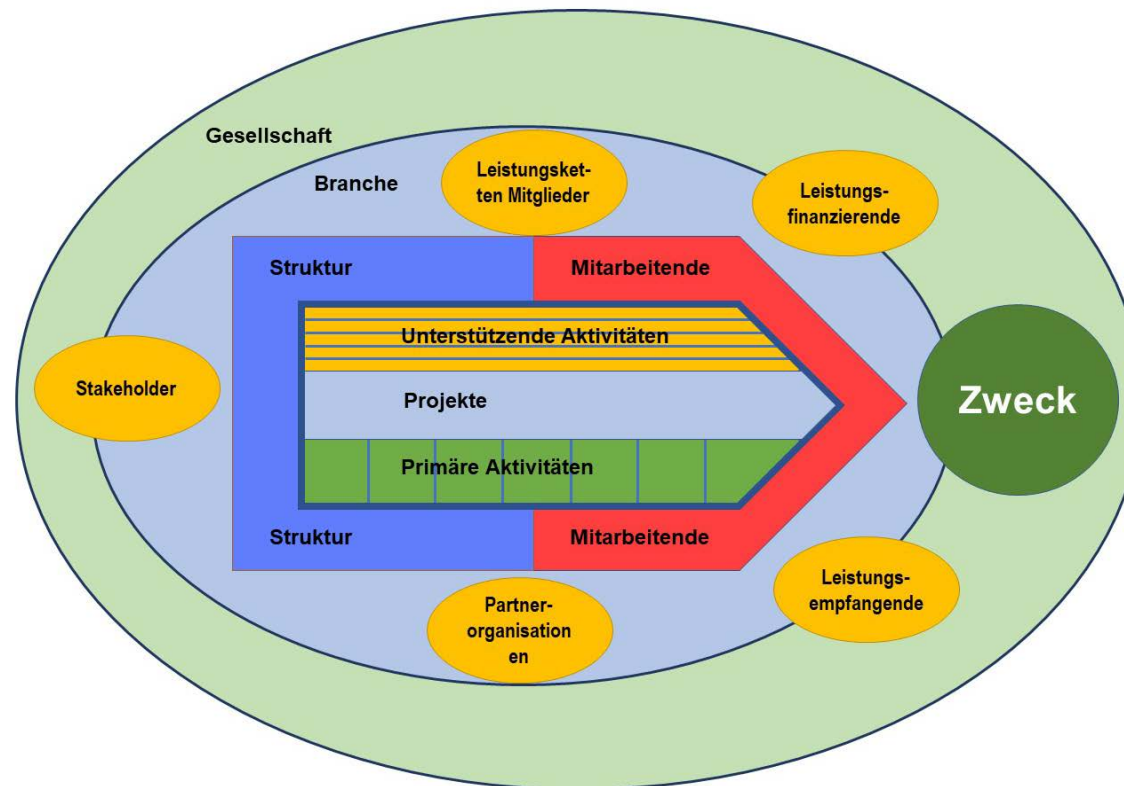


## «Zweckbasierte Organisationen»

### Einführung eines neuen Sammelbegriffs für Nonprofit und öffentliche Organisationen

Im deutschsprachigen Raum müssen öffentliche Organisationen, Vereine und Stiftungen einen definierten, gesellschaftsgestaltenden Zweck erfüllen

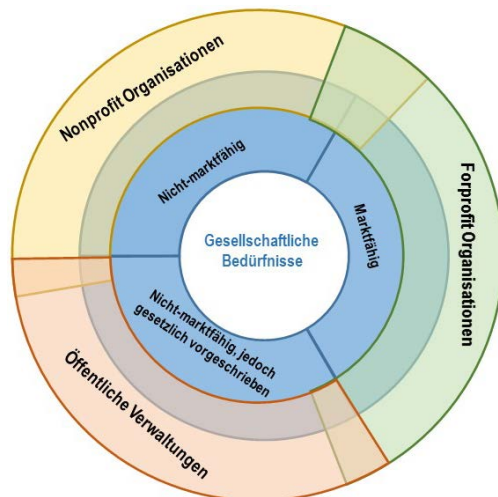


## Zusammenfassung

In Ländern mit der Civil-Law-Rechtsphilosophie haben die öffentlichen Verwaltungen nicht nur die Aufgabe, das Funktionieren der Gesellschaft zu gewährleisten, sie sollen die Gesellschaft darüber hinaus auch aktiv gestalten. Die Gesetze bilden für diesen Auftrag die Basis und den Rahmen.

Auch Vereine und Stiftungen müssen gemäss gesetzlicher Definition einen Zweck erfüllen, der ihren Mitgliedern und der Gesellschaft nützt. Dieser Zweck ist in der jeweiligen Satzung beschrieben und kann kaum oder gar nicht verändert werden. Nonprofit Organisationen im deutschsprachigen Raum sind meistens entweder als Vereine oder als Stiftungen konstituiert.

### Modell der Deckung gesellschaftlicher Bedürfnisse



Alle Mitglieder einer Gesellschaft haben Bedürfnisse. Diese können durchaus unterschiedlich oder gar gegensätzlich sein (z.B. hinsichtlich Freiheit und Sicherheit). Viele dieser Bedürfnisse sind marktfähig, d.h. es gibt viele Anbietende und Nachfragende und diese beiden Gruppierungen können den Preis für die Deckung eines Bedürfnisses als gleichstarke Partner direkt aushandeln.

Es gibt aber auch Bedürfnisse, die nicht marktfähig sind: Z.B. weil die Nachfragenden die Dienstleistung nicht bezahlen könnten (z.B. im Sozial- oder Bildungsbereich), weil die Betroffenen keine Nachfrage entwickeln würden (z.B. Straftäter) oder weil die Nachfragenden nur als Gruppe und nicht als Einzelpersonen betroffen sind (z.B. Naturschutz) und somit keine individuelle «Kaufentscheidung» möglich ist. In unserem Rechtssystem ist es nun Aufgabe der Politik, die Art, den Umfang und die Ausgestaltung derjenigen Dienstleistungen zu definieren, die solche Bedürfnisse decken. Nach diesem politischen Prozess bleibt eine Vielzahl von gesellschaftlichen Bedürfnissen ungedeckt. Wenn sich nun für ein solches eine genügend grosse Anzahl Menschen findet, die mit ihrem privaten Engagement (und ggf. privaten finanziellen Mitteln) für ein Angebot zur Deckung dieses Bedürfnisses eintreten, kann es auch gedeckt werden. Typische Beispiele sind Sport- und Kulturvereine, aber auch Nachbarschaftsorganisationen oder Selbsthilfegruppen. Diese Gruppierungen geben sich als Rechtsform meistens eine Vereins- oder eher seltener eine Stiftungsstruktur.

Natürlich gibt es zwischen diesen drei Formen zur Deckung gesellschaftlicher Bedürfnisse jeweils einen Bereich, in welchem sich die Basis der Dienstleistungserbringung vermischt: Wenn z.B. der Staat eine Dienstleistung bei einer Forprofit Organisation unter Einhaltung der Marktgesetze einkauft (z.B. Experten, Betreuung Asylsuchender, Sicherheitsdienste usw.) oder Nonprofit-Organisationen mit Forprofit-Organisationen um die gleichen Kunden für ähnliche Angebote konkurrieren (Spitäler, Spitex usw.). Die Abgrenzung zwischen solchen Überschneidungen kann getroffen werden, indem analysiert wird, ob die Dienstleistung nach Marktgesetzen angeboten werden kann oder ob die Erfüllung des gesellschaftlichen Zwecks (z.B. Versorgungsauftrag in abgelegenen Gebieten) eine höhere Gewichtung hat. Liegt letzteres vor, muss das Handeln der jeweiligen Organisation von der Zweckerzielung gesteuert werden.

Somit haben zweckbasierte Organisationen einen gesetzlich oder statuarisch verankerten gesellschaftlichen Zweck zu erfüllen, der nicht marktfähig ist.

## Ausgangslage: Der gesetzliche Rahmen des Civil-Law Rechtsstaates

Das Rechtssystem im kontinentalen Europa (Civil Law) basiert auf den Überlegungen von Thomas Hobbes. Dieser ging davon aus, dass die Menschen einen Herrscher brauchen, dessen Regeln das friedliche Zusammenleben garantiert. Diese herrschende Instanz hat die absolute Gestaltungsmacht des Rechts, ihr unterwerfen sich die Bürgerinnen und Bürger im Rahmen eines Gesellschaftsvertrages.

Auf Basis dieser Rechtsphilosophie hat Napoleon den „Code Civil“ entwickelt, der für viele Verfassungen von kontinentaleuropäischen Ländern (und deren Kolonien) zur Vorlage wurde. In diesen haben die nationalen, nach demokratischen Regeln gewählten Parlamente die Herrscherrolle übernommen. Sie definieren den rechtlichen Rahmen eines Staates. In diesem werden die individuellen Rechte des Einzelnen sowohl gegenüber den anderen Gesellschaftsmitgliedern wie auch gegenüber dem Staat festgelegt.

Die Verfassung und ihre nachgestellten Gesetze sind aber auch das Instrument, das den liberalen Staat und seine Verwaltung im 19. Jahrhundert nach der Auflösung der von „Gott eingesetzten Monarchien“ definierte und ihn gleichzeitig ermächtigte, die neue Gesellschaftsform zu gestalten.

Das Recht nach der kontinental europäischen Tradition ist eine Hierarchie von Gesetzen, Verordnungen, Weisungen und Richtlinien, welche immer von der nächst höheren Ebene abgeleitet werden: Zuerst ist die Verfassung. Somit bildet die politisch geprägte Verfassungsdefinition des höchsten politischen Gremiums (Parlament / Volk) auch die Basis für die Rechtsprechung.

Im Civil-Law gewährt die Verfassung die individuellen Rechte: Ein auf politischen Mehrheiten basierender politischer Entscheid oder auch ein Gesetz muss nicht unbedingt 'gerecht' sein (Burkaverbot, Frauenstimmrecht in der Schweiz) und kann einzelne Bevölkerungsgruppen aufgrund eines bestimmten Merkmals (Glaube, Herkunft, Geschlecht) benachteiligen.

Diese hierarchische Sichtweise von Recht stammt aus dem mittelalterlichen Kirchenrecht: Dort ist Gott der oberste Richter, der Monarch der von Gott eingesetzte weltliche Herrscher (und Richter) und nachfolgend die unterschiedlichen Ebenen von Adligen. So

herrscht in einem solchen Rechtssystem die Überzeugung (oder der Glaube) vor, dass höhere Instanzen mehr wissen oder einen Gegenstand detaillierter kennen und deshalb besser (und somit gerechter) entscheiden. In einem solchen Rechtssystem wird die hierarchische Ebene einer richterlichen oder behördlichen Entscheidung wichtiger als der Prozess, der zu der Entscheidung geführt hat: Entscheidend ist, wer etwas entschieden hat, höhere Instanzen können Entscheidungen tieferer Instanzen umstossen. Nicht primär die einheitliche, rechtsstaatliche Prozedur sorgt für Gerechtigkeit und "richtige" Entscheidungen, sondern die höhere Instanz, welcher eine höhere rechtliche Kompetenz zugesprochen wird. Das kontinental-europäische Rechtsverständnis geht davon aus, dass derjenige, der gemäss dem demokratisch definierten Recht gehandelt hat, im Recht ist und deshalb auch einen Gerichtsstreit gewinnen sollte. Und der Richter muss die relevanten Gesetzestexte mit den Rechten und Pflichten der beteiligten Parteien so gut kennen, dass er den Fall beurteilen kann. Dabei werden diese Rechte und Pflichten schlussendlich von der staatlichen Verfügungsgewalt bestimmt: Das Recht nimmt gegenüber dem Volk eine übergeordnete Stellung ein.

Napoleon wollte den Staat als Instrument nutzen, um die Gesellschaft zu verändern. Deshalb war es ihm

## Seite 4/15

wichtig, die öffentliche Verwaltung vor Eingriffen der konservativ (royalistisch) eingestellten Richtern zu schützen. Aus diesem Grund führte er das Konzept des öffentlichen Rechts ein, das ausschliesslich für die öffentliche Verwaltung gilt. So gilt heute in Civil-Law-Staaten für das ausführende Organ des Staates (die Verwaltung) ein anderes Rechtssystem wie für die natürlichen und juristischen Personen.

Durch die Einführung des öffentlichen Rechts haben die Verwaltungen die Möglichkeit erhalten, den Bürgerinnen und Bürger Rechte einzuräumen und von ihnen Pflichten einzufordern. Ein Verwaltungsakt hat die gleiche Wirkung wie ein Gerichtsurteil und kann vom Staat vollstreckt werden. Dagegen kann sich eine Bürgerin oder ein Bürger zwar wehren (Widerspruch, rechtliches Gehör), aber erst nachdem der Verwaltungsakt vorliegt.

### Legitimation des staatlichen Handelns

Nach dem «lockischen» Rechtsstaats-Prinzip müssen

- die Bürgerinnen und Bürger die Staatsform und Regierung befürworten,
- die Naturrechte der Bürgerinnen und Bürger (Leben, Freiheit, Selbstbestimmung und Eigentum) gewährleistet sein,

damit eine Staatsführung und die ihr zugeordnete Verwaltung legitim sind. Dieses Postulat wird auch von den deutschsprachigen Ländern erfüllt. Deren Gesetze sind vom jeweiligen Staat erlassene

„Rechtsnormen“, die die Bürgerinnen und Bürger sowie auch der Staat selbst befolgen müssen. Die deutschsprachigen Länder haben jeweils in ihren Verfassungen die öffentliche Verwaltung als das ausführende Organ des Staates definiert, das die in Gesetzen und Verordnungen definierten Staatsaufgaben vollziehen muss.

### Unterschied zum Common Law Rechtsstaat

In der Common-Law-Rechtsphilosophie hat das Individuum garantierte Rechte (Leben, Freiheit sowie Streben nach Glück), die die anderen Gesellschaftsmitglieder (juristische und natürliche Personen, aber auch der Staat) respektieren müssen. Dem Staat kommt primär die Aufgabe zu, die Einhaltung dieser Rechte zu gewährleisten. Gesetze entwickeln sich in der Common-Law-Rechtsphilosophie primär aufgrund von Gerichtsentscheidungen. Im Common-Law-Rechtsverständnis ist der Staat den Menschen nicht über- sondern beigeordnet. Er soll nur bei Regelverletzungen in das öffentliche oder private Leben eingreifen.

Im Common-Law-Rechtssystem erhält diejenige Partei in einem Streitfall Recht, die die eigene Situation im Prozess am überzeugendsten darlegen kann. Dabei sind die Rechte und Pflichten der streitenden Parteien nicht wie im Civil Law in einem von «oben» bestimmten Gesetz niedergeschrieben, sondern wurden durch früher entschiedene Fälle mit definiert und mit

einem Prozess, der den gegensätzlichen Meinungen gleiches Gewicht gibt, gebildet. Der Richter hat dabei die Aufgabe (zusammen mit einer Jury, die das Volk repräsentiert), Recht auf Basis der im Prozess vorgelegten Argumente zu sprechen, er steht somit zwischen und nicht über den Parteien.

Das Recht nach Glück streben zu dürfen, wird in Common-Law-Rechtssystemen auf der gleichen Ebene angesiedelt wie das Recht auf Leben und die Freiheit. Das bedeutet, dass jede Bürgerin und jeder Bürger für sein eigenes Glück selber verantwortlich ist – es ist nicht Aufgabe des Staates, dafür zu sorgen, dass die Bürgerinnen und Bürger glücklich sind. Damit ist die soziale Absicherung oder soziale Fürsorge nicht im gleichen Ausmass wie im Civil-Law Rechtsverständnis Aufgabe des Staates.

Während im Civil Law der Staat als eine durch gesellschaftliches Aushandeln aller Berechtigten entstandene Einheit aus Gebiet, Recht und Gerichtsbarkeit wahrgenommen wird, wird der Staat im Common Law Verständnis primär durch die Menschen und die richterlichen Entscheidungen, welche deren Zusammenleben regeln, gebildet.

Im Civil Law haben die öffentlichen Gesetze nicht nur wie im Common Law die Aufgabe, die öffentliche Verwaltung in ihren Aktivitäten zu beschränken, sie sollen auch die Gestaltung der Gesellschaft voranzutreiben. Deshalb wird im kontinentalen Europa die Verwaltung auch mit den entsprechenden Rechten (Gestaltungsmacht) ausgestattet.

In der nachfolgenden Tabelle finden sich die wichtigsten Unterschiede der beiden Rechtssysteme im Vergleich

	Common Law	Civil Law
Grundrechte	Von Gott gegeben (Gleichheit, Recht auf Leben, Freiheit und Streben nach Glück)	In der Verfassung definiert (vgl. Forderungen der französischen Revolution)
Staatsverständnis	Gesellschaft koordinierend, Grundrechte sichernd, nicht ins private Leben eingreifend	Gesellschaft entwickelnd, steuernd, soziale Sicherheit gewährend
Rechtsentwicklung	Durch Gerichtsurteile (anhand praktischer, konkreter Fälle) – nachdem ein Streitfall entstanden ist (geklärter Streitfall wird zu Gesetz)	Durch die Legislative möglichst allgemein und im Voraus – bevor ein Streitfall existiert (geklärter Streitfall hat keinen automatisierten Einfluss auf Gesetzgebung).
Rechtsverständnis	Menschen richten über Menschen	Gesetz / Staat richtet über Menschen
Rolle der Richter	Recht aus dem Fall entwickeln	Recht nach dem Gesetz beurteilen
Gerechtigkeit	Gerechtigkeit aufgrund des Prozesses	Gerechtigkeit aufgrund der Anwendung des vordefinierten Rechts
Verwaltung	Keine privilegierte Stellung, auf einer Stufe mit den Bürgerinnen und Bürger (gleiches Recht)	Eigene Rechtspersönlichkeit mit eigenem Recht, als Ausführungsorgan den Bürgerinnen und Bürgern übergeordnet.

Tabelle 1: Vergleich Common Law mit Civil Law - die wichtigsten Aspekte, eigene Darstellung

Eine wichtige Grundlage des Verwaltungsrechts auf dem europäischen Kontinent ist die Verhältnismässigkeit des öffentlichen Handelns. Im Common Law Rechtssystem kontrollieren Richter allerdings nicht nur die Umsetzung eines entsprechenden Rechtsartikels, sie haben auch die Macht, einen Rechtsartikel als solchen auf seine Angemessenheit zu überprüfen. Gerichte, welche nach dem kontinentalen Rechtssystem funktionieren, können nur Entscheidungen oder Handlungen der Verwaltung korrigieren. Sie haben keine Möglichkeit, «falsche» Gesetzesbestimmungen zu verändern.

## Aufgabenteilung bei der Deckung der auftretenden Bedürfnisse in einer Gesellschaft im Civil Law Rechtssystem

In einer Gesellschaft treten eine Vielzahl von Bedürfnissen auf. Wie in der Grafik «Dienstleistungserbringung von gesellschaftlichen Bedürfnissen» in Abbildung 2 dargestellt, können Produkte und Dienstleistungen zur Deckung dieser Bedürfnisse in zwei Gruppen unterteilt werden:

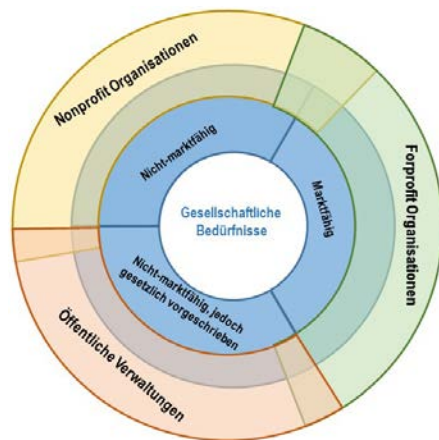


Abbildung 1: Modell «Dienstleistungserbringung von gesellschaftlichen Bedürfnissen», Eigene Darstellung

Die **marktfähigen** (das sind Produkte und Dienstleistungen, für welche es einen Markt gibt und bei denen die Marktgesetze funktionieren) und die **nicht-marktfähigen** Produkte und Dienstleistungen. Für letztere besteht zwar von Seiten (einzelner Teilen) der Gesell-

schaft ein Bedürfnis, die Produkte und Dienstleistungen können jedoch nicht zu Marktgesetzen hergestellt werden (Kultur, Sport, Gesundheit, soziale Absicherung, Infrastruktur, Sicherheit, aber auch Verbandsarbeit, Umweltschutz, (gesellschafts-)politische Aktivitäten usw.).

Diese nicht-marktfähigen Produkte und Dienstleistungen können nun wiederum in zwei Gruppen unterteilt werden: Zum einen in solche, für welche die Gesellschaft im Rahmen der rechtsstaatlichen Prozesse (an deren Ende häufig Gesetze entstehen) beschlossen hat, dass es sie trotz der fehlenden Marktfähigkeit benötigt (Bildung, Sicherheit, Krankenversorgung, soziale Sicherheit usw.) und solche, für die es keinen solchen gesetzlichen Auftrag gibt. Letztere bilden klassischerweise das Arbeitsfeld von Nonprofit-Organisationen. Sofern sich genügend Menschen finden, die sich für die Deckung dieser Bedürfnisse mit privaten Mitteln einsetzen, können weitere nichtmarktfähige, gesellschaftliche Bedürfnisse gedeckt werden (Kultur, Sport, Verbandsarbeit usw.).

Diese Sichtweise von staatlicher und nichtstaatlicher Dienstleistungserbringung entspricht der kontinentaleuropäischen Civil-Law-Rechtstradition. Im Common-Law-Rechtsraum hat der Staat traditionellerweise keinen gesellschaftsgestaltenden Auftrag.

Selbstverständlich gibt es in den Schnittstellen der einzelnen Elemente dieses Modells Unschärfen: Im Bereich der gesetzlich vorgeschriebenen Gesundheitsdienstleistungen (Krankenhaus, Pflegeheime, Spitex) gibt es Dienstleistungen, die marktfähig sind und von Forprofit-Organisationen parallel zu den Nonprofit-Organisationen angeboten werden. Zudem lagern öffentliche Verwaltungen im Zuge ihrer New Public Management Bestrebungen die praktische Dienstleistungserbringung häufig an privatrechtliche Organisationen aus und nehmen ihre Steuerpflicht beispielsweise über Verwaltungsratsmandate oder Leistungsaufträge wahr.

Wie in der Folge aufgezeigt werden wird, verfolgen Organisationen, die marktfähige Bedürfnisse abdecken, den Profit-Gedanken, während Organisationen, die nicht-marktfähige Bedürfnisse abdecken, die Bedürfnisbefriedigung als alleinigen Zweck im Rahmen ihres Auftrages (Gesetz oder Satzung) verfolgen. Letzteres bedeutet natürlich nicht, dass diese Organisationen mit ihren Ressourcen nicht auch ökonomisch haushalten oder gar Defizite vermeiden müssen. Insbesondere NPOs können nur existieren, so lange jemand die Kosten trägt (z.B. Mäzenentum in Sport und Kultur).

## Die öffentliche Verwaltung als ausführende Instanz des Civil-Law-Staates

Der Begriff "Verwaltung" bedeutet - abgeleitet aus der mittelhochdeutschen Sprache - sowohl "in Gewalt haben" wie auch "für etwas sorgen". Diese beiden Funktionen laufen einander entgegen und sind die Ursache für das häufig vorhandene zwiespältige Gefühl bei den "Empfängern" staatlicher Dienstleistungen: Zum einen tritt der Staat als Aufsichts- und Zwangseinrichtung (Polizei, Steuer usw.) auf, zum anderen übernimmt er Fürsorge und Existenzsicherung (Rente, Bildung usw.).

Ohne Zweifel kann Max Weber als Vordenker und Wegbereiter für die wissenschaftliche Disziplin der Verwaltungswissenschaften bezeichnet werden. Seine Ausführungen über die Politik und die Bürokratie / das Verwaltungshandeln beeinflussen noch heute das Denken vieler Akteure in diesen Arbeitsgebieten. Dabei muss das Werk von Max Weber in seinem historischen Kontext bewertet werden: Max Weber wurde im frühen 20. Jahrhundert geprägt von der Ablösung der monarchischen Monopolherrschaften und der Entstehung demokratisch gebildeter Herrschaftsstrukturen.

Gemäss Weber wird eine bürokratische (öffentliche) Verwaltung durch Beamte gebildet, die 10 Merkmale kennzeichnen:

1. Sie sind frei, gehorchen nur den sachlichen Amtspflichten
2. Sie sind in die Amtshierarchie eingebunden
3. Sie haben klare Amtskompetenzen
4. Sie wurden frei ausgewählt und angestellt
5. Ihre Anstellung erfolgte aufgrund ihrer Fachqualifikation (Diplome).
6. Sie werden fest mit Geld vergütet. Die Vergütung richtet sich primär nach dem hierarchischen Rang und danach nach der Fachlichkeit
7. Ihr Amt ist die Haupteerwerbsquelle
8. Sie haben Aufstiegsmöglichkeiten (Laufbahn), die sich nach dem Amtsalter und der erbrachten Leistungen richten.
9. Sie können nicht von den Verwaltungsmitteln profitieren.
10. Sie unterliegen einer strengen, einheitlichen Amtsdziplin und Kontrolle.

Dabei sah Max Weber diese Merkmale durchaus auch in anderen Organisationen als nur in der öffentlichen Verwaltung: „Diese Ordnung ist im Prinzip in erwerbswirtschaftlichen oder karitativen oder beliebigen

anderen privaten ideellen oder materiellen Zwecken verfolgenden Betrieben und in politischen oder hierokratischen Verbänden gleich anwendbar und auch historisch (in mehr oder minder starker Annäherung an den reinen Typus) nachweisbar.“.

Die bürokratische Verwaltung ist nach Max Weber die effizienteste Form einer Exekutiven, die Alternative wäre eine dilettantische Verwaltung. Die Bürokratiemerkmale von Max Weber sind – wenn auch mit anderen Ausprägungen - auch heute noch für die Verwaltungen im deutschen Sprachraum gültig. Dabei war sich Max Weber durchaus im Klaren, dass die Bürokratie eine grosse Macht im Staate ist: «Eine einmal voll durchgeführte Bürokratie gehört zu den am schwersten zu zertrümmernden sozialen Gebilden. ... Stets ist die Machtstellung der vollentwickelten Bürokratie eine sehr grosse, unter normalen Verhältnissen eine überragende.».

In einem demokratischen Rechtsstaat ist die primäre Aufgabe einer Verwaltung und ihrer angestellten Mitarbeitenden, die vom Parlament (meistens in Form von Gesetzen) formulierten Aufträge zu vollziehen. Ohne einen entsprechenden gesetzlichen Auftrag darf die jeweils zuständige öffentliche Verwaltung nicht aktiv werden. Das Gesetz schreibt den Verwal-

tungsmitarbeitenden zudem vor, nach welchen Normen sie ihre Geschäftsfälle zu entscheiden respektive zu regeln haben. Parlamentarische Aufträge können jedoch in den wenigsten Fällen den Anspruch haben, ein Bündel von Lösungen für alle Einzelfälle darzustellen. Deshalb lassen Gesetze und andere Aufträge vom Parlament den Umsetzenden (Verwaltung) häufig einen Gestaltungsspielraum, damit diese eine optimale Lösung für die unterschiedlichen Einzelfälle finden können. Dadurch entwickelt die öffentliche Verwaltung im Rahmen ihrer praktischen Arbeit das Gesetz permanent weiter. Aber auch diese Gestaltungsfunktion der Verwaltung wird durch eine politisch legitimierte Führung sowie klare Prozesse und Regeln geleitet, damit keine willkürlichen Ergebnisse entstehen können.

Ein weiterer Gestaltungsspielraum eröffnet sich der Verwaltung, wenn sie im Gesetzgebungsprozess aktiv mitwirken und ein Gesetz für das Parlament vorformulieren kann. Damit schlägt sie die Themen und den Rahmen vor – ein solcher Vorschlag wird vom Parlament nur in Ausnahmefällen radikal verändert (oder vom Volk in einer Abstimmung verworfen). Zudem hat die Verwaltung mit der Rechtsetzungsfunktion einen weiteren grossen Spielraum: Jedes vom Parlament beschlossene Gesetz hat eine oder mehrere Verordnungen (von der Exekutive beschlossen), die die konkrete Umsetzung eines Gesetzes beschreiben. Zudem können gesellschaftspolitische Massnahmen im Rahmen des vom Parlament geneh-

miten Budgets durchgeführt (Präventionskampagnen, Gutachten, Veranstaltungen usw.) und so die öffentliche Meinung beeinflusst werden.

Verwaltungen haben also einen relativ grossen Handlungsspielraum, der durchaus strategisch genutzt werden kann. Allerdings werden Verwaltungen in den deutschsprachigen Ländern immer von gewählten Politikpersonen geführt. Somit sind sämtliche Entscheidungen, Vorstösse oder sonstige Aktivitäten von Verwaltungen demokratisch-politisch geführt und legitimiert.

### **Handlungsrahmen öffentlicher Verwaltungen**

In allen drei Ländern des deutschen Sprachraums wird die öffentliche Verwaltung als ausführendes Organ des Staates in der jeweiligen Verfassung definiert. Die von der öffentlichen Verwaltung zu erledigenden Aufgaben werden durch die demokratisch legitimierte Instanz in nachgeordneten, themenspezifischen Gesetzen festgelegt. Deshalb sind die Aufgaben der Verwaltung nicht aus der "Natur der Sache" oder dem Eigeninteresse der Mitarbeitenden gegeben, sondern das Ergebnis des jeweiligen politischen Prozesses. Damit wird auch klar, dass Verwaltungsaufgaben einem Wandel unterworfen sein können, ja dass sogar ein kontinuierlicher, kritischer Blick auf die Verwaltungsaufgaben sinnvoll ist.

Es ist offensichtlich, dass die Aufgaben der Verwaltung aufgrund ihres Entstehungsprozesses nicht unbedingt auf fachlich-sachlichen Argumenten, der Nachfrage des Marktes oder gar dem Eigeninteresse der Mitarbeitenden basieren – sie sind das Ergebnis des jeweiligen politischen Prozesses. Diese politischen Prozesse werden dann in Form von Gesetzen oder Verordnungen schriftlich dokumentiert.

Die korrekte Umsetzung dieser politischen Entscheide stellt die Hauptaufgabe der öffentlichen Verwaltung dar. Dabei hängt ihr Handlungsspielraum stark vom Konkretisierungsgrad der politischen Vorgaben ab. Diese sind allerdings selten so konkret, dass sie als strategische Ziele gelten können. Wie unterschiedlichste Strategiepapiere der öffentlichen Verwaltung zeigen, kann der politische Diskurs den Strategieprozess der Verwaltung nicht ersetzen.

Zudem werden die Exekutiven auch von gewählten Politikern geleitet. Dadurch wird einerseits die demokratische Kontrolle über die Exekutive gewährleistet, andererseits erhält die politische Dimension grossen Einfluss auf die von der öffentlichen Verwaltung auszuführenden Sachgeschäfte.

Bei ihrem Handeln müssen öffentliche Verwaltungen zwei Axiome berücksichtigen: die Aufgabenangemessenheit und die Verhältnismässigkeit. Diese Axiome zielen nicht auf den Inhalt, sondern auf das «Wie» der Aufgabenerfüllung durch die öffentliche Verwaltung. Die eingesetzten Mittel und Methoden sollen sowohl bezüglich Umfang und Qualität angemessen,



Seite 9/15

aber auch in ihrer Wirkung verhältnismässig sein. Mit den unterschiedlichen New Public Management Ansätzen bekam die effiziente Aufgabenerfüllung in den letzten 15 Jahren ein noch stärkeres Gewicht und mit dem Begriff Gewährleistungsstaat wird eine neue Verantwortungsteilung zwischen den Bürgern und dem Staat diskutiert. In dieser soll privates Engagement für das Gemeinwohl nutzbar gemacht werden. Mit einher geht die Ansicht, dass öffentliche Aufgaben nicht automatisch Staatsaufgaben sind.

Bei allen Reformansätzen gilt jedoch weiterhin, dass im deutschsprachigen Raum eine öffentliche Verwaltung nur dann tätig werden darf, wenn sie dafür einen gesetzlichen Auftrag hat. Die Art und Weise, wie eine Aufgabe zu erledigen ist, wird häufig in Reglementen oder Weisungen festgehalten. Indem die Verwaltung in klaren Prozessen, die immer gleich abgearbeitet werden, handelt, wird der Vorgabe, alle Bürgerinnen und Bürger gleich zu behandeln, Rechnung getragen.

Zum Schutz der Bürgerinnen und Bürger und gegen möglichen Machtmissbrauch der Verwaltung sehen alle drei deutschsprachigen Länder die Möglichkeit des Widerspruchs respektive Einspruchs gegen Verwaltungsmassnahmen respektive -entscheide vor. Diese werden von unabhängigen Instanzen respektive Gerichten behandelt und entschieden.

Je spezialisierter eine Behörde ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass die einzelnen Bereiche unterschiedliche, ev. sogar gegensätzliche Ziele verfolgen oder

gar Wirkungen erzielen müssen. Die Wirtschaftsförderung muss für die Gesellschaft eine andere Wirkung erzielen als die Suchtprävention. Wenn es z.B. um die Frage der Altersgrenze des Alkoholverkaufs geht, haben beide Bereiche aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz und Autorität unterschiedliche Vorstellungen: Die Wirtschaftsförderung wird im Sinne des Gewerbes eher für eine niedrige Altersgrenze sein, die Suchtprävention aufgrund der ausgezeichneten präventiven Wirkung für eine hohe Altersgrenze. Deshalb ist eine strategische Auseinandersetzung der obersten politischen Verwaltungsleitung unabdingbar, um möglichst klare Prioritäten für die gesamte Organisationseinheit (z.B. Verwaltung eines Bundeslandes, Gemeindeverwaltung) zu erhalten.

## Gesetzliche Rahmenbedingungen für Nonprofit Organisationen im deutschen Sprachraum

Im Civil Law Rechtssystem sind Nonprofit Organisationen in den entsprechenden Gesetzestexten relativ genau definiert – bis hin, welche Regelungen eine Satzung enthalten muss. Auch in Common Law Ländern gibt es gesetzliche Regelungen zu Nonprofit-Organisationen, allerdings auf einer sehr viel tieferen gesetzlichen Stufe (meistens im Steuerrecht, wo die Gemeinnützigkeit und die daraus folgende Steuerbefreiung definiert wird).

Die Gesetzgebung in den drei deutschsprachigen Ländern schreibt für die in den Gesetzen beschriebenen Vereine und Stiftungen zwingend vor, dass diese Organisationen einen zu erzielenden, gesellschaftlichen Zweck in ihrer Satzung definieren müssen.

### **Merkmale, Handlungsgrundlagen und -spielraum von Nonprofit Organisationen**

Bis heute hat die Wissenschaft keine allumfassende, allgemeingültige Definition für NPOs entwickelt. In den Definitionsversuchen findet man als Abgrenzungselemente häufig, dass NPOs (oder NGOs) privatrechtliche Organisationen (Vereine, Institutionen, Stiftungen, Gruppen usw.) sind, die nicht gegründet wurden, um Gewinn zu erzielen, der Privatpersonen zu Gute kommt.

Der vorliegende Text verwendet den Begriff Nonprofit Organisationen für Vereine und Stiftungen, deren rechtlicher Rahmen in der jeweiligen nationalen Gesetzgebung der drei deutschsprachigen Länder definiert ist und die somit einen in ihrer Satzung definierten Zweck erzielen müssen. Die Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich diese Organisationen im deutschsprachigen Raum entwickeln können, werden wie oben ausgeführt von den gesetzlichen Bestimmungen des jeweiligen Landes definiert. Dabei stellt der von den Gründungsmitgliedern frei gewählte Zweck eine zusätzliche inhaltliche Beschränkung dar. Dem Zweck einer NPO wird in den drei Ländern eine hohe Bedeutung zugemessen: Es gibt sehr hohe Hürden für die Änderung des Zwecks (resp. dieser kann gar nicht verändert werden), auch kann eine solche Organisation vom Staat geschlossen werden kann, wenn sie nicht im Rahmen ihres Zweckes handelt.

Die Zustimmung zur Satzung und insbesondere die aktive Unterstützung des Zweckartikels ist das alle Mitglieder verbindende Element einer NPO. Aufgrund des demokratischen, verfassungsgleichen Aufbaus einer NPO können die stimmberechtigten Personen innerhalb der Satzung die Aktivitäten einer NPO frei bestimmen. Allerdings werden NPOs, die stark von staatlichen Geldern abhängig sind, ihr Handeln eher

an den Wünschen der staatlichen Geldgeber ausrichten als wenn sie unabhängig wären und über Spenden oder selber erwirtschaftete Einkünfte verfügen.

Stiftungen sind eine besondere Form von NPOs. Sie werden vom Staat separat gesetzlich definiert. Ihr Zweck wird häufig mit einem Stiftungskapital verbunden. Die Regelungen zur Änderung eines Stiftungszwecks sind noch enger gefasst als bei Vereinen; in den meisten Fällen ist eine Änderung nicht möglich.

Für den hier vorliegenden Zusammenhang werden unter Nonprofit-Organisationen juristische Personen verstanden, die in ihren Statuten die Erbringungen einer nicht marktfähigen Dienstleistung als Organisationszweck definiert haben und die ihren Mitgliedern mit ihrer Tätigkeit keinen ökonomischen Mehrwert verschaffen. Somit entscheidet nicht die Aktivität der Organisation alleine, ob diese den Nonprofit Organisationen zugeordnet werden kann: Das primäre Handeln der Organisation muss auf den Zweckartikel ausgerichtet sein. Denn es gibt NPOs, die neben den zweckbasierten Aktivitäten zusätzlich marktfähige Dienstleistungen anbieten (ambulante Pflege, Merchandising, Reisen, Versicherungen usw.) aber auch staatliche Aufgaben übernehmen (im Sozial- oder Gesundheitsbereich, Pannenhilfe auf der Autobahn usw.).

## Öffentliche Verwaltungen und NPOs im deutschsprachigen Raum sind zweckbasierte Organisationen

In den deutschsprachigen Ländern dürfen als Vereine und Stiftungen organisierte Nonprofit-Organisationen nur innerhalb des Rahmens des entsprechenden „Auftrages“ in Form des Zweckartikels handeln. Ihr primäres Streben muss auf die Erfüllung des im Zweckartikel formulierten Zieles ausgerichtet sein. Damit unterscheiden sie sich nur wenig von öffentlichen Verwaltungen und anderen auf gesetzlicher Basis tätige Organisationen. Deren Handeln wird von den jeweiligen gesetzlichen Grundlagen legitimiert und begrenzt.

Dabei soll sowohl durch die Vereinstätigkeiten wie auch bei der öffentlichen Verwaltung eine bestimmte, vom entsprechenden demokratischen Gremium (Mitgliederversammlung, Parlament oder Regierung) festgelegte, gesellschaftliche Wirkung erzielt werden. Die zu erzielende gesellschaftliche Wirkung der Stiftung wird durch die Stiftenden festgelegt (kein demokratischer Vorgang).

Dieses Streben nach Wirkung kann mit dem Gewinnstreben der Forprofit-Organisationen verglichen werden: Forprofit-Organisationen müssen für ihre Exis-

tenzberechtigung möglichst hohe Gewinne erwirtschaften, öffentliche Verwaltungen und Nonprofit-Organisationen für ihre Existenzberechtigung eine gesellschaftliche Wirkung erzielen.

Deshalb kann bei Vereinen, Stiftungen und öffentlichen Verwaltungen im deutschen Sprachraum von zweckbasierten Organisationen gesprochen werden. Diese zeichnen folgende Merkmale aus:

- Zweckbasierte Organisationen haben als Handlungsgrundlage einen gesellschaftlichen Zweck, den sie erfüllen sollen.
- Bei zweckbasierten Organisationen wird dieser gesellschaftliche Zweck bei der Gründung festgelegt, wobei die Marktgesetze – wenn überhaupt – eine untergeordnete Rolle spielen.
- Eine Änderung dieses Zwecks (wenn überhaupt möglich) findet bei zweckbasierten Organisationen in gesetzlich geregelten, demokratisch-politischen Prozessen statt. Für eine Änderung des Zwecks braucht es klare demokratische Mehrheiten respektive Einstimmigkeit. Aufgrund dieser demokratischen Prozesse dauert eine Zwecksänderung häufig mehrere Jahre, wenn nicht Jahrzehnte und kann nicht auf kurzfristige Marktveränderungen reagieren.

- Bei zweckbasierten Organisationen wird der Erfolg der Organisation nicht am finanziellen Ergebnis, sondern an der Zweckerreichung gemessen.
- Auch zweckbasierte Organisationen müssen effizient und effektiv handeln. Allerdings muss die Zielerreichung höher gewichtet werden als das ökonomische Ergebnis (Defizite müssen selbstverständlich gedeckt resp. bei staatlichen Organisationen im Budgetprozess bewilligt werden).
- Sämtliche finanziellen Überschüsse müssen für die Zweckerreichung eingesetzt werden.

## Nutzen dieser neuen Definition

Die Definition der zweckbasierten Organisationen bringt den Kern der Existenzgrundlage von Vereinen, Stiftungen aber auch öffentlichen Verwaltungen auf den Punkt: Diese Organisationen müssen einen gesellschaftlichen Zweck erfüllen, ohne dass sie ihren Gründern resp. Mitgliedern einen ökonomischen Nutzen bringen. Nur für diesen Zweck wurden resp. werden sie geschaffen und gegründet. Somit wird in Bezug auf diesen Punkt auch deutlich aufgezeigt, worin der Unterschied zu den Forprofit-Organisationen besteht: Diese werden gegründet, um zu Gunsten ihrer Gründer resp. Mitglieder / Eigentümer Gewinne zu erwirtschaften.

Der Zweck von zweckbasierten Organisationen unterscheidet sich von einer Mission einer Forprofit Organisation darin, dass er nicht marktabhängig ist, sondern seinen Ursprung in einem gesellschaftlichen Bedürfnis hat. Solange dieses nicht marktfähige Bedürfnis vorhanden ist, hat auch der jeweilige Zweck der zweckbasierten Organisation Bestand. Natürlich braucht es dann immer auch Menschen, die bereit sind, mit ihrem privaten Engagement für die Erfüllung dieses Zweckes einzustehen und entweder durch entsprechende gesetzliche Grundlagen oder durch ihr Engagement in einem Verein oder einer Stiftung die notwendigen Aktivitäten für die Befriedigung des

gesellschaftlichen Bedürfnisses zu sorgen. Fällt jedoch das Bedürfnis weg resp. wird es von der gesellschaftlichen oder technologischen Entwicklung überholt, muss auch die Existenz der jeweiligen Organisation resp. Verwaltungseinheit in Frage gestellt werden. So wurden in den letzten Jahren viele kantonale Pro Juventute Organisationen geschlossen, weil sich entweder niemand mehr für den Vorstand fand oder weil es im entsprechenden Kanton keinen wirklichen Bedarf für den traditionellen Pro Juventute Zweck mehr gab.

Zudem gibt die Zweckausrichtung (in Abgrenzung zur Gewinnausrichtung) Mitarbeitenden und Leitungspersonen einen ähnlich klaren Ordnungsrahmen, wie die Profit-Orientierung bei Forprofit Organisationen. Konzepte wie emerging strategies, agile Organisationsformen usw. erhalten mit der Definition der zweckbasierten Organisationen den notwendigen Orientierungsrahmen für die Akteure einer Organisation. Erst ein solcher ermöglicht die Einführung von neueren Ansätzen, die auf die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden als überragende Ressource organisationalen Handelns fokussieren.

Wenn der Fokus einer zweckbasierten Organisation auf die Erfüllung des vordefinierten Zweckes gelegt wird, lassen sich falsche Anreize (Wachstumsdrang,

übertriebene Kundenorientierung oder zu umfangreiche Overheadstrukturen) eher vermeiden. Somit kann das Konzept der zweckbasierten Organisationen auch zu einer Kostendämpfung beitragen.

Die stringente Verbindung vom Organisationszweck zur Wirkung des Handelns der entsprechenden Organisation erleichtert den Verantwortlichen einer zweckbasierten Organisation die Kommunikation mit ihren Auftraggebern und Kontrollorganen.

In der Praxis kann die klare Zweckorientierung von zweckbasierten Organisationen sowohl den strategisch wie auch den operativ Verantwortlichen helfen, ihren Verantwortungsbereich optimal zu gestalten und zu führen: Organisationen müssen auf die optimale Zweckerfüllung ausgerichtet werden – dies muss nicht unbedingt mit der ökonomisch günstigsten Lösung übereinstimmen. Da zweckbasierte Organisationen eine stringente Ausrichtung auf den Zweck haben, kann für sie ein eigenständiges Managementmodell definiert werden (in Anlehnung an Porters Wertschöpfungskette und das St. Galler Management Modell).

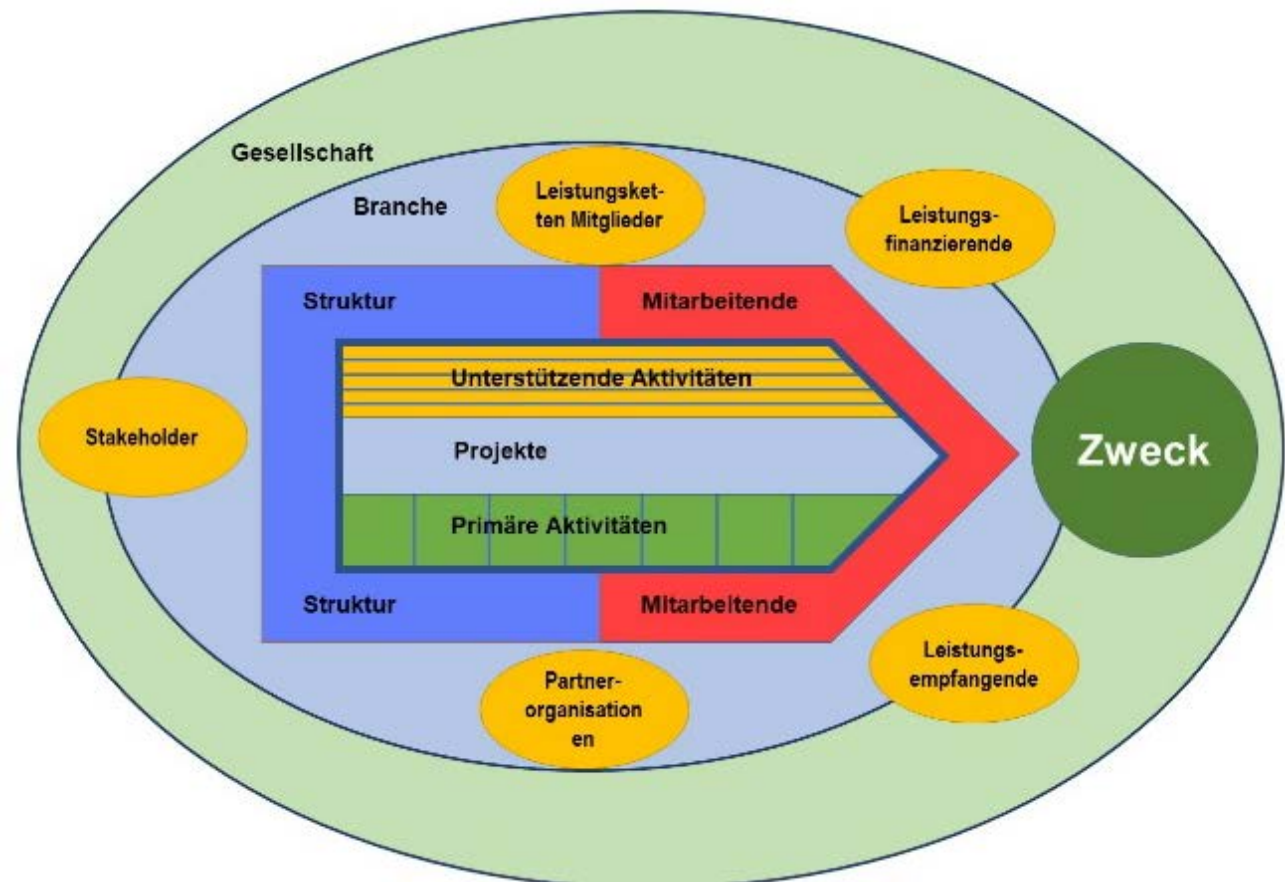
Im Zentrum des Modells findet sich die zweckbasierte Organisation in Pfeilform auf den gesellschaftlichen Zweck weisend dargestellt. Die Organisation wird durch die Mitarbeitenden und die Organisationsstruktur gebildet, in ihr finden in Anlehnung an Porter Unterstützende und Primäre Aktivitäten (Prozesse) sowie Projekte statt.

Um die Organisation herum findet sich die Branche oder der Arbeits- / Themenbereich sowie im äussersten Kreis die Gesellschaft. In dieser ist auch der zu erzielende Zweck primär angesiedelt.

Die gelben Kreise symbolisieren die verschiedenen Anspruchsgruppen (genau wie die Darstellung des Organisationsumfeldes dem St.Galler Management Modell angelehnt). Je nach Position befinden sich

diese Anspruchsgruppe sowohl innerhalb der Branche und der Gesellschaft oder nur innerhalb der Branche (z.B. Mitglieder einer Leistungskette)

Dieses Modell bildet die Grundlage für den MAS Nonprofit und Public Management der beiden FHNW Hochschulen Soziale Arbeit und Wirtschaft.



## Quellen und weiterführende Literatur

### Staatsaufgaben in Common Law und Civil Law Rechtssystemen

- Doehring, Karl (2004): Allgemeine Staatslehre. Eine systematische Darstellung. 3., neubearbeitete Auflage. Heidelberg: Müller (Jurathek Studium).
- Fleiner, Thomas (2000): Rechtsvergleichende Überlegungen zum Staatsverständnis in Ländern mit anglo-amerikanischer und kontinentaleuropäischer Rechtsordnung - Rechts- und staatsphilosophische sowie kulturelle Aspekte. In: Peter Häberle und Elmar Brok (Hg.): Staat und Verfassung in Europa. Unter Mitarbeit von Dimitris Th. Tsatsos. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges (Baden-Badener Gespräche, 1), S. 43-52.
- Fleiner, Thomas (2005): Common Law and Continental Law: Two Legal Systems. Institute of Federalism. Fribourg. Online verfügbar unter [http://www.thomasfleiner.ch/files/documents/legalsystems\\_fulltext\\_final.pdf](http://www.thomasfleiner.ch/files/documents/legalsystems_fulltext_final.pdf), zuletzt geprüft am 01.01.2017.
- Fleiner, Thomas; Basta Fleiner, Lidija R.; Hänni, Peter (2004): Allgemeine Staatslehre. Über die konstitutionelle Demokratie in einer multikulturellen globalisierten Welt. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Berlin: Springer (Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft Abteilung Rechtswissenschaft).
- Fleiner-Gerster, Thomas (1990): Wem Gott ein Amt gibt, gibt er auch Verstand. In: Universität Fribourg (Hg.): L' image de l'homme en droit. Mélanges. Unter Mitarbeit von Paul-Henri Steinauer. Freiburg Schweiz: Univ.-Verl. (Arbeiten aus dem Juristischen Seminar der Universität Freiburg Schweiz, 95), 141ff.
- Franzius, Claudio (2003): Der "Gewährleistungsstaat" - Ein neues Leitbild für den sich wandelnden Staat? In: Der Staat 42 (4), S. 493-517.
- Heyer, Christian (2016): Stichwort Gesetzgebung. Von der Idee zum Gesetz. Hg. v. Referat Öffentlichkeitsarbeit Deutscher Bundestag. Berlin.
- Hobbes, Thomas (1994): Leviathan. Oder Stoff, Form und Gewalt eines kirchlichen und bürgerlichen Staates. 6. Aufl. Hg. v. Iring Fetscher. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 462).
- Jellinek, Georg (1914): Allgemeine Staatslehre. Unter Mitarbeit von Walter Jellinek. 3. Aufl. Berlin: Verlag von O. Häring. Online verfügbar unter [https://ia802608.us.archive.org/23/items/allgemeinestaats00jelliala/allgemeinestaats00jelliala\\_bw.pdf](https://ia802608.us.archive.org/23/items/allgemeinestaats00jelliala/allgemeinestaats00jelliala_bw.pdf).
- Kriele, Martin (2003): Einführung in die Staatslehre. Die geschichtlichen Legitimitätsgrundlagen des demokratischen Verfassungsstaates. 6., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (Studienbücher: Rechtswissenschaften und Verwaltung).
- Locke, John (2010): Zwei Abhandlungen über die Regierung. Unter Mitarbeit von Hans Jörn Hoffmann und Walter Euchner. 1. Aufl., [Nachdr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 213).
- Bergmann, Andreas; Giauque, David; Kettiger, Daniel; Lienhard, Andreas; Nagel, Erik; Ritz, Adrian; Steiner, Reto (Hg.) (2016): Praxishandbuch Public Management. WEKA Business Media AG. Zürich: WEKA. Online verfügbar unter <http://api.vlb.de/api/v1/asset/mmo/file/d32b7c66-6d61-4b02-903c-73bbab8b28db>.
- Bogumil, Jörg; Jann, Werner (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft. 2., völlig überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Grundwissen Politik, 36).
- Franz, Thorsten (2013): Einführung in die Verwaltungswissenschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-19494-3>.
- Schedler, Kuno; Proeller, Isabella (2011): New public management. 5., korr. Aufl. Bern, Stuttgart: Haupt; UTB GmbH (UTB-Public Management, Betriebswirtschaft, 2132). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838536385>.
- Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5., rev. Aufl., Studienausg. Tübingen: Mohr.

### Spezifische Gesetze in den DACH-Ländern

- Bundesgesetz über Privatstiftungen und Änderungen des Firmenbuchgesetzes, des Rechtspflegergesetzes, des Gerichtsgebührengesetzes, des Einkommensteuergesetzes, des Körperschaftsteuergesetzes, des Erbschafts- und Schenkungssteuergesetzes und der Bundesabgabenordnung (Privatstiftungsgesetz – PSG)
- Bundesgesetz über Vereine 2002 (VerG)
- Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), §21 bis 79 (Vereine), §80 bis 88 (Stiftungen) (Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 24. Mai 2016 (BGBl. I S. 1190) geändert worden ist, 2016)
- Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB), Artikel 60 – 79 (Vereine), Artikel 80 – 89a (Stiftungen)

### Zum Managementmodell zweckbasierter Organisationen

- Anheier, Helmut K. (2014): Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy. 2nd ed. Hoboken: Taylor and Francis. Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1675977>.
- Anheier, Helmut K.; Toepler, Stefan; Wojciech Sokolowski, S. (1997): The implications of government funding for non-profit organizations. Three propositions. In: Intl Jnl Public Sec Management 10 (3), S. 190-213. DOI: 10.1108/09513559710166057.
- Armbruster, Paul (2010): Weltweit erfolgreich. In: netzwerk - magazin für Kooperation und Management (07/10), 13 bis 14, zuletzt geprüft am 02.04.2017.

Seite 15/15

- Bichsel, Thomas (1994): Die strategische Führung der öffentlichen Verwaltung. Grundzüge eines Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption. Inauguraldissertation. Hg. v. Verlag Rüegger AG. Universität Bern, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. Chur, Zürich.
- Eschenbach, Rolf; Eschenbach, Sebastian; Kunesch, Hermann (2008): Strategische Konzepte. Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich. 5th ed. s.l.: Schäffer-Poeschel. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10556002>.
- Mancuso, Anthony (2015): How to form a nonprofit corporation. [a step-by-step guide to forming a 501(c)(3) nonprofit in any state]. 12th edition. Berkeley, California: Nolo.
- Porter, Michael E. (1996): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten = (Competitive advantage). 4., durchges. Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2011): Creating shared value. Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. In: Harvard Business Review 89 (1/2), S. 62-77. Online verfügbar unter <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- Rüegg-Stürm, J. (2005). Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre; der HSG-Ansatz. (8. Nachdruck der 2. durchgesehenen und korrigierten Auflage). Bern: Haupt
- Schneider, Jürg; Minnig, Christoph; Freiburghaus, Markus (2007): Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt (UTB Wirtschaftswissenschaften, NPO-Management, 2969).
- Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hg.): (2013). Handbuch der Nonprofit-Organisation. Online-Ausg. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 37-54.