



## Der Autor

Marius Mühlhausen erlangte 2010 an der Universität Erfurt seinen Bachelor of Arts in Staatswissenschaften und studiert derzeit an der Humboldt-Universität zu Berlin im Masterstudiengang Sozialwissenschaften. Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Seminars „Institution und Organisation“ verfasst.

Kontaktdaten: [marius.muehlhausen@student.hu-berlin.de](mailto:marius.muehlhausen@student.hu-berlin.de)

## Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin** wurde 1997 als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung gegründet. Das Institut hat die Aufgabe, das Wissen über und das Verständnis für die Zivilgesellschaft und den sogenannten Dritten Sektor mit den Themenfeldern Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungs- und Spendenwesen durch Forschung, akademische Lehre, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Das Institut versteht sich als unabhängiger Think Tank.

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin. Seit 2004 ist das Institut durch Vertrag in der Form eines An-Instituts an die Humboldt-Universität zu Berlin (Philosophische Fakultät III, Institut für Sozialwissenschaften) angegliedert.

Weitere Informationen unter: [www.institut.maecenata.eu](http://www.institut.maecenata.eu)

## Die Reihe Opuscula

Die Reihe **Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. Nach der Umstellung der Publikationsstruktur des Maecenata Instituts in 2008, ist die Reihe *Opuscula* neben den im Verlag Lucius&Lucius erscheinenden *Maecenata Schriften*, ein wichtiger Publikationsweg des Instituts. Die Registrierung dieser in elektronischer Form erscheinenden Reihe unter der ISSN 1868-1840, sowie die Vergabe von Einzelkennungen (URNs) durch die Deutsche Nationalbibliothek sorgen für eine beständige Verfügbarkeit. Eine Übersicht der neuesten Exemplare erhalten Sie auf der letzten Seite jeder Ausgabe.

Die gesamte Reihe *Opuscula* finden Sie zum kostenlosen Download unter:

<http://www.opuscula.maecenata.eu>

## Impressum

### Herausgeber

MAECENATA Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin,  
Wilhelmstr. 67, D- 10117 Berlin,  
Tel: +49-30-28 38 79 09,  
Fax: +49-30-28 38 79 10,

E-Mail: [mi@maecenata.eu](mailto:mi@maecenata.eu)

Website: [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)

**Redaktion:** Rupert Graf Strachwitz, Christian Schreier

**ISSN** (Web) 1868-1840

**URN:**urn:nbn:de:0243-122012op598



Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 3.0 Deutschland Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/).

**Die Beiträge** geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

**Haftungsausschluss:** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

## Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	4
2. Von der Spende zur sozialen Investition.....	6
3. Soziale Investition und der Neoinstitutionalismus .....	7
3.1 Soziale Investition als Institution .....	7
3.2 Grundzüge des Neoinstitutionalismus.....	9
3.3 Das Verständnis von Organisationen im Neoinstitutionalismus.....	10
4. Die institutionellen Mechanismen sozialer Investitionen .....	11
5. Institutionelle Mechanismen nach DiMaggio und Powell.....	12
6.1 Isomorphie durch Zwang .....	14
6.1.1 Grundsätzliches und Geschichtliches .....	14
6.1.2 Gemeinnützigkeit als Steuerprivileg.....	14
6.1.3 Voraussetzungen der Gemeinnützigkeit .....	16
6.2. Ergebnisse der staatlichen Anforderungen .....	17
7. Isomorphie durch mimetische Prozesse .....	18
7.1 Misereor und Greenpeace. Die Aufmachung ihrer Internetauftritte .....	19
7.2 Misereor & Greenpeace – „Über uns“ .....	20
7.3 Misereor & Greenpeace – „Online-Spendenakquise“.....	22
7.4 Ergebnisse der Analyse mimetischer Prozesse .....	23
8. Isomorphie durch normativen Druck .....	23
8.1 Professionalisierung durch Fundraiser.....	24
8.2 Professionalisierung durch externe Beratung und Personalpolitik.....	25
8.3 Die Zertifikatsvergabe.....	25
9. Resümee der institutionellen Mechanismen nach DiMaggio und Powell.....	27
10. Warum den Umwelterwartungen entsprechen? Zur Legitimität sozialer Investitionen.....	28
11. Fazit und Ausblick .....	29
Literatur .....	31
Internetquellen .....	32

## 1. Einführung

„Mut ist, zu bleiben. Auch wenn die Schlagzeilen verschwinden“, heißt es auf dem Werbeplakat vom Hilfswerk der katholischen Kirche „Misereor“, das in zahlreichen deutschen Städten bis zuletzt angebracht war. Ein Ziel dieser Kampagne war es Spenden zu generieren: „Ihre Spende hilft!“<sup>1</sup>, fordert das Plakat zum Handeln auf. Damit ist das Hilfswerk nicht alleine. Im „Berliner Fenster“, ein Informationsbildschirm in den U-Bahnen der Berliner Verkehrsbetriebe, erscheinen regelmäßig Aufrufe zum Spenden – diese seien einfach durchzuführen, per SMS. Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Möglichkeit zur Spende zum tagtäglichen Wegbegleiter geworden ist. Dabei sind nicht nur die Formen der Spendendurchführung vielfältig, sondern auch die gemeinnützigen Organisationen sind zu einer unüberschaubaren Anzahl herangewachsen. Trotz der scheinbaren Alltäglichkeit beschreibt dieser Umstand eine neue Situation für den gemeinnützigen Bereich.

Zweifelsohne, die Gabe als prosoziales Verhalten ist kein neues Phänomen, sondern bereits im Neuen Testament wird die Nächstenliebe als zentrale Aufgabe der Christen betont und zur Hilfe gebeten. Ähnlich besitzt der *zakat* als dritte Säule des Islam eine wichtige und lange Tradition in der islamischen Religion (vgl. Strachwitz 2010: 1). Ungeachtet der Beständigkeit einer Kultur der Gabe ist es aus geschichtswissenschaftlicher Perspektive schwer die Motivationen zur Spende, die Spendensummen und die Kontexte der Spenden in der Vergangenheit nachzuvollziehen – es fehlt oft an einer ausreichenden Dokumentation. Hingegen ist es für die Zeit nach 1945 einfacher das Spendenwesen in seinem historischen Verlauf zu beschreiben (Vgl. Lingelbach 2010: 31). Zu Beginn der 1950er Jahre waren die Spendenmöglichkeiten noch überschaubar und beschränkten sich maßgeblich auf die Kollekte in der Kirche, vereinzelte Aktionen der Wohlfahrtsverbände wie Tombula, Flohmarkt oder Haussammlungen für gute Zwecke. Die Spendenzwecke bezogen sich dabei „auf die Wohltätigkeit für Menschen“ (Lingelbach 2010: 31) im Inland, ein Merkmal, das nicht zuletzt dem strikten Sammlungsgesetz zu Beginn der Bundesrepublik geschuldet ist und somit politisch gewollt war. Die zunehmende Liberalisierung der staatlichen Regelungen im Spendenrecht besiegelte nicht nur den Rückzug des Staates, sondern auch die Vermarktlichung des Spendensektors. In der Folge stieg die Anzahl gemeinnütziger Organisationen mit Zwecken im In- und Ausland rasant an (vgl. Lingelbach 2010: 36). Die fortschreitende Technisierung, allen voran die für den Spendenprozess entscheidende Weiterentwicklung des Geldtransfers, die Medialisierung sowie die Globalisierung (vgl. Priller/Zimmer 2005: 113) beförderten diesen Prozess zusätzlich (vgl. Lingelbach 2010: 34ff.). Mit diesen Veränderungen manifestierten sich zwei Trends: *Erstens* verstärkte sich die

---

<sup>1</sup> <http://www.misereor.de/?id=870>, letzter Zugriff 13.11.2012

Konkurrenz unter den gemeinnützigen Organisationen aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs um finanzielle Ressourcen auf dem Spendenmarkt (vgl. Priller/Zimmer 2001: 7; Adloff 2005: 110); *zweitens* erhöhte sich der Anspruch der Spender an die gemeinnützigen Organisationen. Ihre Arbeit muss nicht nur Effizienz und Nachhaltigkeit sein, sondern allen voran transparent - Vertrauen allein genügt immer seltener.

Daraus folgt die These dieser Arbeit, dass sich der zunehmende Konkurrenzdruck auf dem Spendenmarkt sowie die gestiegenen Erwartungen der Spender auf das Management und die Ausgestaltung der gemeinnützigen Organisationen, der Nonprofit-Organisationen (NPO), auswirken.<sup>2</sup> Das wird langfristig im Bereich der organisierten Zivilgesellschaft zu Veränderungen führen. Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass Spenden entgegen weit verbreiteter Annahmen heute nur circa drei bis vier Prozent der Einnahmen gemeinnütziger Organisationen ausmachen.<sup>3</sup> Gleichwohl beliefen sich die Spendensummen im Jahr 2010 auf circa 2,3 Milliarden Euro und<sup>4</sup> stellen für einige NPO einen überlebensnotwendigen Ressourcenzufluss dar. Zudem stiften Spenden Anerkennung und wecken Hoffnung auf Autonomie. Denn sie versprechen finanzielle Unabhängigkeit, aus der selbständiges, von Zwängen losgelöstes Handeln resultieren kann. Heute stammen 60 Prozent der Mittel von NPO aus öffentlichen Kassen, was von einigen als Problem ihrer Unabhängigkeit und ihrer freien Arbeit betrachtet wird (vgl. Piller/Zimmer 2001: 32). Doch ist die erhoffte Autonomie durch eine zunehmende Orientierung an privaten Spenden tatsächlich frei von Erwartungen, von Zwängen? Diese Frage führt zu dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit: Welche institutionalisierende Wirkung hat die Orientierung an Spenden für Nonprofit-Organisationen.

Um dieser Fragestellung einen geeigneten theoretischen Rahmen zu geben, wird hier die neoinstitutionalistische Organisationstheorie herangezogen. Die Auswahl der Theorie ist zugleich eine Entscheidung für den Blickwinkel auf NPO, denn die Stärke der Theorie liegt darin, „die Bedeutung des gesellschaftlichen Umfelds, die institutionelle Gebundenheit organisationalen Handelns“ (Hellmann/Senge 2006: 8) für Organisationen in der modernen Welt zu betonen. Die Kernaussage des Neoinstitutionalismus<sup>5</sup> (NI) gründet auf der Annahme, dass „die Umwelt von Organisationen [...] aus institutionalisierten Erwartungsstrukturen“ (Walgenbach/Meyer 2008: 11) besteht, denen die Organisationen versuchen zu entsprechen. Die Arbeit will dabei der von vielen Wissenschaftlern geäußerten Forderung

---

<sup>2</sup> Es werden im Folgenden die Begriffe „gemeinnützige Organisation“ und „Nonprofit-Organisation“ (NPO) als Synonyme verwendet. Beide Bezeichnungen stehen für die organisierte Zivilgesellschaft und drücken im Kern dasselbe aus. Die Unterscheidung geht auf unterschiedliche Akzentuierungen zurück, die hier nicht weiter auszuführen sind. Für weitere Informationen siehe: Anheier/Fritsch/Opfermann et al 2011: 12ff.

<sup>3</sup> vgl. <http://www.fundraisingverband.de/index.php?id=280>, letzter Zugriff 21.11.2012

<sup>4</sup> vgl. [http://www.gfkps.com/imperia/md/content/ps\\_de/consumerscope/mobility/110401\\_pm\\_spenden\\_dfin.pdf](http://www.gfkps.com/imperia/md/content/ps_de/consumerscope/mobility/110401_pm_spenden_dfin.pdf), letzter Zugriff 01.04.2012

<sup>5</sup> Im weiteren Verlauf werden „neoinstitutionalistische Organisationstheorie“ und „Neoinstitutionalismus“ (NI) als Synonyme verwendet.

folgen, sich intensiver mit Spenden auseinanderzusetzen. Das geschieht vor allem mit Blick auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nicht ausreichend (vgl. Lingelbach 2010: 38).

## **2. Von der Spende zur sozialen Investition**

Viele Wissenschaftler bemängeln, dass Auseinandersetzungen mit dem Thema Spenden meist Standarderzählungen folgen (vgl. Strachwitz 2010: 6). Danach würden sie häufig verschwendet, sei ihr Einsatz zweifelhaft mit Blick auf die Motivation der Organisationen oder sie würden per se positives bewirken. Es bedarf also grundlegenderer Auseinandersetzungen mit der sozialen Handlung Spenden, als sie bisher geboten wurden. Erste Veränderungen, die in dieser Arbeit Einzug erhalten sollen, sind bereits zu beobachten.

In der jüngsten wissenschaftlichen Debatte manifestiert sich ein Trend zur Abkehr vom Begriff der Spende. Das Centrum für Soziale Investoren in Heidelberg (CSI) streitet für eine sinnvolle Umwandlung des Spendenbegriffs hin zur Investition. Dabei führen sie den Begriff der „sozialen Investition“ ein, um „privates Handeln mit Gemeinwohlbezug [...] in seinem Eigenwert zu thematisieren“ (Anheier/Then/Schröer 2012: 7). Auch wenn dieser Begriffsverwendung wissenschaftlich noch nicht ausreichend Rechnung getragen wurde (vgl. Anheier 2012: 32) und es sich vielmehr um einen Begriff im Werden handelt, schließt sich diese Arbeit dem Begriffswandel hin zur sozialen Investition an. Zum einen wird damit eine sinnvolle Erneuerung und Auseinandersetzung nicht nur im Bereich der wissenschaftlichen Analyse von Spenden angestrebt, zum anderen ist es dem Kontext dieser Arbeit geschuldet. Denn gerade der Begriff „Investition“ artikuliert in seiner gesellschaftlichen Verwendung zugleich einen Anspruch. Ganz im Sinne der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie drückt sich bereits eine Erwartungshaltung der Umwelt in der Semantik des Begriffs aus. Denn auch wenn die prägenden Autoren des CSI damit explizit keine Ökonomisierung des Sozialen ausdrücken wollen (vgl. Anheier/Then/Schröer 2012: 9), vermittelt die herkömmliche, wirtschaftliche Verwendung des Begriffs Investition, die Erwartung in Zukunft Einnahmen aus dieser zu erhalten<sup>6</sup> – eine Investition verspricht Ertrag. Dass dieser bei Nonprofit-Organisationen ein sozialer ist, bleibt anzumerken, ist aber zunächst mit Blick auf den wesentlichen Anspruch eines Investors, Mehrwert zu schaffen, unerheblich. Dass dieser Anspruch zugleich auch Einfluss auf die Frage der Legitimität einer sozialen Investition hat, ist für den weiteren Verlauf hilfreich und bietet Anschlussmöglichkeiten, die es in es zu nutzen gilt. Die gesellschaftliche Legitimität einer sozialen Investition ergibt sich aus der Frage, „welche private Ansinnen auf Gemeinwohlbeiträge von der Öffentlichkeit und der Gesellschaft insgesamt als glaubwürdig betrachtet und in ihrer Wirkung akzeptiert werden“

---

<sup>6</sup> Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/investition/investition.htm>, letzter Aufruf 21.11.2012

(Anheier/Then/Schröder 2012: 13). Somit stellt der Begriff „Soziale Investition“ implizit einen Bezug zur Öffentlichkeit her. Das CSI bezeichnet mit diesem Begriff der sozialen Investition den gesamten „sogenannten ‚Dritten Sektor‘ – den Bereich neben Markt und Staat, [...] als den Bereich sozialer Investitionen“<sup>7</sup>. Diesem Anspruch kann diese Arbeit bei der Analyse in dem vorgegeben Rahmen nicht gerecht werden. Sie wird sich folglich auf die soziale Investition im engeren Sinne beschränken, nach dem „sich [...] der Begriff der sozialen Investition auf die Bereitstellung von Kapital für soziale Unternehmen oder soziale Zwecke“ (Anheier/Then/Schröder 2012: 11) beschränkt. Das bereitgestellte Kapital wird hier einzig das finanzielle Kapital Geld umfassen und nicht Kapital in Form von ehrenamtlichen Engagement berücksichtigen können, was ein wesentlicher Baustein im gemeinnützigen Bereich ist. Diese Einschränkung mag im ersten Moment ernüchtern, ist aber ein sinnvoller Schritt, um für das vorgelegte Thema – eine Verknüpfung der neoinstitutionalistischen Theorie mit sozialen Investitionen – einen Grundstein zu legen. Mit Blick auf das Theoriegerüst des Neoinstitutionalismus werden die Erwartungen an soziale Investitionen (in der hier verwendeten Definition) als eine in der Umwelt von Nonprofit-Organisationen zu verortende Institution betrachtet. An dieser Stelle ist zu betonen, dass nicht behauptet wird, dass soziale Investitionen gänzlich die gemeinnützigen Organisationen determinieren - eine häufig vorgebrachte Kritik an der Theorie des NI (vgl. Hasse/Krücken 2005: 17) -, zweifelsohne gibt es zahlreiche andere relevante Einflussfaktoren. Im Interesse der hier zugrundeliegenden Fragestellung stehen die Auswirkungen durch das Streben einer Organisation, seine Arbeit durch soziale Investitionen (in Teilen) zu finanzieren.

### **3. Soziale Investition und der Neoinstitutionalismus**

#### **3.1 Soziale Investition als Institution**

Folgt man der Annahme, dass soziale Investitionen eine erstrebenswerte finanzielle Ressource für Nonprofit-Organisationen darstellen, mit denen zugleich Ansprüche und Erwartungen an NPO geltend werden, sind diese Erwartungen als relevante gesellschaftliche *Institution* zu bezeichnen. Diese institutionellen Erwartungen in der Umwelt der NPO beeinflussen nicht nur die Außendarstellung der NPO, sondern auch ihre internen Managementprozesse. Ziel ist es mithilfe der Theorie herauszufinden, wie ausgereift und gesellschaftlich definiert die Erwartungen der Institution ‚Soziale Investitionen‘ an die NPO bereits sind.

Hierfür ist der Begriff der Institution in der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ins Zentrum zu rücken, der häufig verschieden verwendet wird und keine Einheitlichkeit

---

<sup>7</sup> <https://www.csi.uni-heidelberg.de/programm.htm>, letzter Aufruf 10.04.2012

aufweisen kann (vgl. Senge 2006: 36); umso wichtiger ist es eine hier zugrundeliegende Definition anzuführen. Aufgrund der Grundannahme des Neoinstitutionalismus, dass Organisationen reglementiert werden durch ihre Umwelt, kann man Institutionen als soziale Regeln definieren. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der von Konstanze Senge erarbeiteten Bestimmung. Danach ist „eine soziale Regel [...] dann eine Institution, wenn sie *maßgeblich* für ein empirisches Phänomen ist, wenn sie in sozialer Hinsicht für einen oder mehrere Akteure *verbindlich* ist und wenn sie *zeitlich* von langer Dauer ist“ (ebd.: 44). Aus dieser Definition erschließt sich, dass Institutionen einen funktionalen Charakter haben und sie durch die in ihr „eingelassenen Regeln eine [...] Verpflichtung“ (ebd.: 44) für die Organisationen darstellen. Denen leisten die Mitglieder der Organisation, und somit die gesamte Organisation in ihrer gesellschaftlichen Rolle Folge. Die Organisationen werden selbst zu Trägern der Institution und formen so auch eine aus der Öffentlichkeit vorgegebene Struktur und Außendarstellung aus. Sie erfüllen gewissermaßen die Funktionen, die ihnen die Gesellschaft vorgeben, was zu einer eher handlungstheoretisch ausgerichteten Theorieverwendung führt. Es ist wichtig sich zu verdeutlichen, dass Nonprofit-Organisationen ihre Handlungen an denen durch die Institution ‚Soziale Investitionen‘ vorgegebenen Regeln ausrichten, um erfolgreich bei der Akquise privater Gelder zu sein. Der Begriff der Institution ist im Neoinstitutionalismus durch die Betonung der handlungsleitenden Vorgaben kein statischer, sondern erhält einen prozesshaften Charakter, da diese einem stetigen sozialen Konstruktionsprozess unterliegen. Als entscheidend und im Anschluss an die Analyse herauszuarbeiten, sind die auf Dauer unhinterfragte Übernahme von Handlungsanleitungen der Institution und die damit einhergehende gesellschaftliche Objektivierung des Sachverhalts. Dieser Umstand wird und wurde von Theoretikern des Konstruktivismus beleuchtet (vgl. Berger/Luckmann 2003). Insofern ist es dem Autor im Abschluss dieser Arbeit wichtig, die sich scheinbar objektive Institution ‚Soziale Investition‘ nach seiner Gültigkeit und seinem Sinn mit Blick auf die Nonprofit-Organisationen in ihrer gesellschaftlichen Funktion zu beleuchten. Da sich der Markt der sozialen Investition in den letzten 20 Jahren deutlich verändert hat, entsteht nach der hier vertretenen Auffassung ein interessantes und wichtiges Arbeitsfeld. Von Belang ist es erste Tendenzen und Wirkungen dieser Entwicklung ausfindig zu machen. Indem „die Konsequenzen des organisationalen Handelns für die Gesellschaft [...] untersuch[t]“ (Hellmann/Senge 2006: 25/26) werden, die sich aus der Institution ergeben, gelangt die Fragestellung der Arbeit in den Bereich des soziologischen Neoinstitutionalismus, in Abgrenzung zu einer eher betriebswirtschaftlichen Interpretation dieser Theorie.

Übersetzt auf die hier gestellte Fragestellung der institutionalisierenden Wirkung von Erwartungen die sich aus sozialen Investitionen ergeben, erreichen die Mechanismen die durch die Regeln für Nonprofit-Organisationen einhergehen gesteigertes Interesse. Es ist



bisweilen zu Auseinandersetzungen institutioneller Mechanismen im Rahmen der neoinstitutionalistischen Theorie gekommen (vgl. Senge 2006: 38), die aber nicht alle beleuchtet werden können. Diese Arbeit orientiert sich an den von den Organisationssoziologen Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell formulierten Mechanismen in ihrem zum Klassiker avancierten Aufsatz „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields“ aus dem Jahr 1983. Diese Verengung dient dem Verständnis der Fragestellung und kann erste Erkenntnisse liefern. Hier ist zunächst auf die Kernaspekte des Neoinstitutionalismus einzugehen, bevor die von DiMaggio und Powell aufgestellten Mechanismen mit Blick auf die sozialen Regeln der sozialen Investition für Nonprofit-Organisationen überprüft werden.

### **3.2 Grundzüge des Neoinstitutionalismus**

Der Neoinstitutionalismus ist eine Theorettradition, die nicht auf einem einzelnen Theoretiker basiert, sondern vielmehr aus einer Vielzahl von Autorinnen und Autoren immer weiter ausdifferenziert wurde (vgl. Dierkes/Zorn 2005: 313). Der Name Neoinstitutionalismus lässt erahnen, dass es auch einen alten Institutionalismus gibt. Als Grundlage für die Ausgestaltung der Theorie wird, wie auch für viele andere Organisationstheorien, Max Webers Bürokratiethorie angeführt (vgl. Kieser/Walgenbach 2007: 46). In seinen Werken zu Organisationen betont Weber „die Herausbildung formaler Organisationen in einem Zusammenhang mit dem Prozess der Rationalisierung“ (ebd.: 38). Demnach habe sich die Bürokratie als Idealform der Organisationsstruktur herausgestellt, weil sie am effizientesten mit Blick auf die Umsetzung der Ziele von Organisationen sei. Dabei wird die bürokratische Organisationsform von „einer Vielzahl gesellschaftlicher Faktoren gespeist, mit denen politische, ökonomische, kulturelle, technologische, [...] geographische Aspekte Eingang in die Analyse organisationaler Prozesse fanden, und sie waren motiviert durch ein allgemeines Interesse an gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen“ (Senge 2006: 10). Die Arbeit Max Webers kann folglich als der Grundstein der Überlegung herangezogen werden, dass Organisationen eingebettet sind in ihre Umwelt und nicht autonom funktionieren oder existieren. Auch die in den 1950er Jahren entwickelte Systemtheorie von Talcott Parsons weist unter anderem mit dem AGIL-Schema auf die Notwendigkeit interner und externer Funktionserfüllung von Organisationen hin (vgl. Abels, Heinz 2009: 214). Das macht deutlich, dass bereits im frühen 20. Jahrhundert und vor allem in den 1950er und 1960er Jahren Organisationen als offene Systeme betrachtet wurden, die nur mit Blick auf ihre Umwelt ausreichend zu analysieren seien. Der Grundgedanke, dass eine Organisation die effizienteste Struktur mit Blick auf die Ansprüche der Umwelt übernehmen muss, haben die Vertreter des Neoinstitutionalismus aufgegriffen und mit Blick auf die moderne Gesellschaft Anfang der 1970er Jahre erneuert (vgl. Hellmann/Senge 2006: 13).

Im Gegensatz zu Weber argumentierten jedoch die Vertreter des Neoinstitutionalismus, allen voran John W. Meyer und Brian Rowan, dass weniger die Effizienz formaler Strukturen, „sondern vielmehr die Legitimität formaler Strukturen“ (Kieser/Walgenbach 2007: 46) für das Bestehen einer modernen Organisation notwendig ist. „Für Meyer und Rowan [sind] Legitimitäts- und Effizienzerfordernisse nicht deckungsgleich“ (Hasse/Krücken 2005: 22). Demnach würden Organisationen ihre Strukturen nicht nur mit Blick darauf auswählen, das Ziel der Organisation möglichst effizient zu erreichen, sondern mit Blick auf die gesellschaftlichen Ansprüche vor allem „formal-rationale Strukturen zur Erzielung ihrer Legitimität“ (ebd.: 22) etablieren. Denn die Legitimität einer Organisation sichert in ihrer Lesart das Überleben der Organisation: „Legitimität wird [...] als eine notwendige Bedingung, in der sich die Übereinstimmung der Organisation mit gesellschaftlichen geteilten Werten, normativen Erwartungen sowie mit allgemeinen Regeln und Gesetzen widerspiegelt“ (Walgenbach/Meyer 2008: 12) betrachtet. Entscheidend für die Vertreter der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ist in diesem Kontext, dass sich durch die Annäherung der Organisationen an die gesellschaftlichen Ansprüche die Organisationen eines gemeinsamen Bereiches ähneln, sich zwangsweise aneinander anpassen. (Hasse/Krücken 2005: 23) Zur Beschreibung der Anpassung wird im NI immer wieder der Begriff der Isomorphie angeführt. Das ist ein weiterer Unterschied zum alten Institutionalismus. Denn während dieser maßgeblich den Blick auf die einzelne Organisation richtete, beschreibt „die neoinstitutionalistische Organisationstheorie in erster Linie organisationale Felder (Gruppen von Organisationen)“ (Walgenbach/Meyer 2008: 12). Die in dieser Arbeit untersuchte Gruppe von Organisationen sind die gemeinnützigen Organisationen als Vertreter der Zivilgesellschaft. Bevor jedoch die Mechanismen der Institution soziale Investition auf gemeinnützige Organisationen herausgearbeitet werden, ein kurzer Blick auf das allgemeine Verständnis von Organisationen in dieser Theorie.

### **3.3 Das Verständnis von Organisationen im Neoinstitutionalismus**

Zunächst ist anzumerken, dass die neoinstitutionalistische Organisationstheorie ein wenig daran krankt, dass sie keine einheitlichen Definitionen grundlegender Begriffen herausgearbeitet hat (vgl. Mense-Petermann 2006: 65). Allen gemeinsam scheint dabei jedoch zu sein, dass das Organisationsverständnis in der Theorie „zu den sogenannten ‚open-system‘-Ansätzen“ (ebd. 63) gehört und das „Verhältnis von Organisation und Umwelt“ (ebd.: 63) betont wird. Dabei wird deutlich gemacht, dass „moderne Organisationen [...] eine Vielzahl von standardisierten und rationalisierten Vorstellungen von Angemessenheit und des Wünschenswerten in der Umwelt von Organisationen wider[spiegeln]“ (Walgenbach/Meyer 2008: 16). Das bedeutet keinesfalls, dass die Organisationen nicht versuchen, ihre Strukturen und ihre Arbeitsweise rational auszugestalten, sondern es wird

auf das zweite Standbein einer Organisation in der modernen Gesellschaft hingewiesen, wonach „die Grenzen zwischen Organisationen und Umwelt verschwimmen und die Durchlässigkeit der Organisationen für rationalisierte Erwartungen eine verstärkte Beschäftigung mit dem Einfluss der kulturellen oder institutionellen Umwelt auf Organisationen erforderlich macht“ (Walgenbach/Meyer 2008: 17). Da in dieser Arbeit mit gemeinnützigen Organisationen eine ganz bestimmte Form von Organisationen betrachtet wird, ist es notwendig darauf hinzuweisen, dass innerhalb der Theorie alle Organisationen von institutionalisierten Erwartungen umgeben betrachtet werden (vgl. Walgenbach/Meyer 2008: 18). Der Theorie liegt ein breit gefasster Organisationsbegriff zugrunde, der es erlaubt, auch Nonprofit-Organisationen als spezifische Organisationsform zu betrachten. Die weitere Arbeit schließt sich damit auch dem Erkenntnisinteresse des Neoinstitutionalismus‘ an, das auf der Frage aufbaut, warum bei vielen Organisationen eines gemeinsamen Bereiches eine solche „organisationsübergreifende Homogenität“ (Mense-Petermann 2006: 63) vorherrscht. Dass dabei im Zuge dieser Arbeit nur die nach außen dargestellte Struktur und Arbeit gemeinnütziger Organisationen untersucht werden kann, schränkt ein, ist aber mit Blick auf die Informationsmöglichkeiten von potentiellen sozialen Investoren zu verkräften. Schließlich steht dem sozialen Investor meist auch nur die Information zur Verfügung, die Nonprofit-Organisationen darstellen oder andere erarbeiten.

#### **4. Die institutionellen Mechanismen sozialer Investitionen**

Bisher wurde die Grundlage dafür gelegt zu untersuchen, inwiefern die als gesellschaftliche Institution ausgemachte soziale Investition gemeinnützige Organisationen dazu „zwingt“, ihre sozialen Regeln zu befolgen. Ist das der Fall, ist zugleich von einer zunehmenden Homogenisierung auszugehen, da die sozialen Regeln von allen relevanten Organisationen im organisationalen Feld befolgt werden. Das könnte die Pluralität der organisierten Zivilgesellschaft, aus der sie auch ihre Stärke schöpft, gefährden. Denn kaum alle NPO werden in der Lage sein, die sozialen Regeln in einem ausreichenden Maß zu erfüllen. Aber hierfür muss eine genauere Analyse folgen, um sich anschließend ein vorsichtiges Urteil erlauben zu können, ob tatsächlich kleineren NPO der Zugang zu sozialen Investitionen erschwert wird. Für die weitere Analyse bedient sich die Arbeit des Aufsatzes von DiMaggio und Powell, der als einer der Meilensteine der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie betrachtet wird (vgl. Walgenbach/Meyer 2008: 33ff; Hasse/Krücken 2005: 22ff).

## 5. Institutionelle Mechanismen nach DiMaggio und Powell

„What makes organizations so similar?“ (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 147) beginnt der Aufsatz der Organisationssoziologen Paul J. DiMaggio und Walter W. Powell und bestimmt das große Thema ihres Textes. In der Tradition des Neoinstitutionalismus betrachten die beiden Autoren Organisationen „weniger unter dem Gesichtspunkt der Effizienz als vielmehr der Legitimität“ (Hasse/Krücken 2005: 24). DiMaggio und Powell wollen insbesondere aufdecken, warum sich moderne Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes so sehr ähneln. Sie führen dabei die von John W. Meyer und Brian Rowan sechs Jahre zuvor aufgeworfene Idee der Isomorphie weiter aus. Unter Isomorphie verstehen DiMaggio und Powell „a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions“ (DiMaggio/Powell 1983: 149). Dieser Prozess der Angleichung findet für die Autoren in einem organisationalen Feld statt, womit sie ein weiteres, bis heute elementares Konzept der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ansprechen (vgl. Walgenbach/Meyer 2008:33). Das organisationale Feld umfasst für sie „those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource, and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products“ (DiMaggio/Powell 1983: 148). Aber sie beschränken, und das ist elementar, das organisationale Feld nicht nur auf Organisationen, die in einem direkten Konkurrenzverhältnis zueinander stehen, sondern „to the totality of relevant actors“ (ebd.: 148). Das macht deutlich, dass der Arbeit der beiden US-Amerikaner „ein sehr offenes Konzept“ (Walgenbach/Meyer 2008: 34) zugrunde liegt, was es möglich macht, es für die Frage dieser Arbeit zu konkretisieren. Gemeinnützige oder gemeinwohlorientierte Organisationen unterscheiden sich zwar in ihrer Organisationsform zwischen gGmbH, Stiftungen, eingetragenen Vereinen (e.V.) et cetera, aber weisen ein entscheidendes gemeinsames Hauptmerkmal auf: ihre Gemeinnützigkeit. Dadurch sind sie überhaupt erst, so viel ist vorweg zu nehmen, in der Lage soziale Investitionen zu empfangen. Durch ihre Gemeinnützigkeit sind sie in „ein gemeinsames Sinnsystem eingebunden“ (Walgenbach/Meyer 2008: 33) und teilen eine „gemeinsame, relevante gesellschaftliche Umwelt“ (Hasse/Krücken 2005: 25). Dadurch sehen sie sich mit ähnlichen Erwartungen konfrontiert, unabhängig davon, dass sie verschiedene gesellschaftliche Bereiche vom Naturschutz bis zur Kindernothilfe bearbeiten. Diese gleichen Umwelterwartungen und das gemeinsam beschreibende Element der Gemeinnützigkeit, lässt nun den Betrachter nach den konkreten Mechanismen der gesellschaftlichen Institution ‚Soziale Investition‘ fragen, die neben anderen nur eine relevante gesellschaftliche Institution für NPO darstellt. Die Autoren DiMaggio und Powell identifizieren „three mechanisms

through which institutional isomorphic change occurs [...]: 1) coercive isomorphism 2) mimetic isomorphism 3) normative isomorphism” (DiMaggio/Powell 1983:150).

Die Stärke dieses Konzeptes liegt in seinem analytischen Aufbau und seiner Anwendbarkeit. Das hilft im Sinne dieser Arbeit den Prozess zu verstehen wie eine Institution von außen auf Organisationen wirkt. Auch wenn DiMaggio und Powell den Homogenisierungseffekt in einem organisationalen Feld in den Vordergrund stellen, können die Mechanismen auch genutzt werden, um zu verdeutlichen, wie von der Institution ‚Soziale Investition‘ soziale Regeln ausgehen, die wiederum zu isomorphen Prozessen führen. Im Folgenden werden die Mechanismen als Hürden gesehen, die eine Organisation nehmen muss, um als gemeinnützige Organisation in unserer Gesellschaft soziale Investoren anzulocken und so ihre Chance der finanziellen Mittelbeschaffung in Form von sozialen Investoren zu erhöhen. Es folgt eine schrittweise Prüfung der institutionellen Hindernisse auf dem Weg zur sozialen Investition, die, so die hier vertretene These, dafür sorgen, dass gemeinnützige Organisationen sich immer ähnlicher präsentieren. Welche Auswirkungen die hier analysierte Institution auf den Bereich der gemeinnützigen Organisationen hat, gilt es am Ende zusammenzufassen. Bildlich darstellen lässt sich die folgende Überprüfung wie ein Hürdenlauf, der aus einer heterogenen Masse gemeinnütziger Organisationen nicht nur eine geringere Anzahl macht, sondern auch eine homogenere Gruppe aufgrund des angesprochenen Prozesses der Isomorphie.

## Der HÜRDENLAUF zur SOZIALEN INVESTITION

NPO beim Start



1. staatlicher Zwang

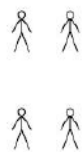


2. mimetischer Prozess



3. normativer Druck

NPO im Ziel



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an den Aufsatz von DiMaggio und Powell (1983)

## **6.1 Isomorphie durch Zwang**

Die erste wesentliche Hürde die Organisationen nehmen müssen um überhaupt soziale Investitionen zu empfangen, „entsteht vor allem durch staatliche Vorgaben, die sich in bindenden Rechtsvorschriften niederschlagen“ (Hasse/Krücken 2005: 25). DiMaggio und Powell stellen dabei nicht einzig auf staatliche Gesetze ab, sondern beachten auch andere gesellschaftliche Zwänge und höhere Institutionen wie die „Konzernspitzen, [die] Börse [und] dominante Arbeitnehmer“ (Walgenbach/Meyer 2008: 35), die subtiler sind. Diese sind hier auszuklammern und der Fokus auf die mit dem Streben nach dem Status Gemeinnützigkeit verbundenen staatlichen Vorschriften zu legen. Das ist mit Blick auf die strikte Notwendigkeit der staatlichen Anerkennung von Gemeinnützigkeit für Nonprofit-Organisationen und ihrer Legitimität besonders wichtig.

### **6.1.1 Grundsätzliches und Geschichtliches**

Das Verhältnis zwischen der Zivilgesellschaft und dem Staat ist historisch geprägt durch die gefühlte „Bedrohung der Autorität und der Macht des Souveräns (in der Feudalzeit) und später des Staates“ (van Veen 2004: 203) durch private Initiativen, was folglich auch in den Gesetzen zum Ausdruck kommt. Zu einem historisch gewachsenen generellen Misstrauen in Anbetracht eines möglichen Machtverlusts innerhalb der Gesellschaft, kommt hinzu, „dass das Kapital [in Form von sozialen Investitionen] möglicherweise der Gesellschaft entzogen werden könnte“ (van Veen 2004: 204). Denn der Status der Gemeinnützigkeit führt zu Steuererleichterungen, was die Einnahmen eines Staates schmälert. Daraus ergibt sich seit jeher eine skeptische Zurückhaltung des Staates und seines Rechts mit Blick auf organisierte Formen der Zivilgesellschaft (vgl. van Veen 2004: 204). Es ist also getrost von einem zwiespältigen Verhältnis zu sprechen, weil einerseits der Staat jederzeit die Möglichkeit hat, Organisationen mit Blick auf ihre private Mittelbeschaffung einzuschränken, andererseits jedoch an deren Überleben stets interessiert ist; nicht zuletzt, weil ihr Engagement zu einem wichtigen Pfeiler in der modernen Gesellschaft herangewachsen ist (vgl. van Veen 2004: 204). So ist die Entwicklung des Gemeinnützigkeitsrechts auch immer in den Kontext der „politischen, sozio-ökonomischen sowie [...]kulturellen Entwicklungen“ (van Veen 2004: 205) eines Landes zu rücken.

### **6.1.2 Gemeinnützigkeit als Steuerprivileg**

Um zu erörtern, was überhaupt die steuerrechtlichen Vorteile sind, die sich für Organisationen ergeben, die den Status *gemeinnützig* tragen, sind zwei Hauptaspekte anzuführen (vgl. Jachmann/Liebl 2009: 12).

*a) der steuerliche Abzug sozialer Investitionen:*

Um als Organisationen die Finanzierungsmöglichkeit durch soziale Investitionen zu nutzen, sind sie „bestrebt [...], den Status der Gemeinnützigkeit zu erreichen; der [für sie durch] steuerliche Abz[ü]ge zu [einem] wettbewerbsrelevanten Vorteil“ (Jachmann/Liebl 2009: 9) wird. Daraus folgt, dass die private finanzielle Zuwendung nur dann steuerrechtlich eine soziale Investition sein kann, wenn sie an eine als gemeinnützig anerkannte Einrichtung erfolgt. Das ist auch für den sozialen Investor relevant, weil sich der Abzug für ihn steuerlich begünstigend auswirkt (vgl. Jachmann/Liebl 2009: 13). Folglich schafft „die Möglichkeit des steuerlichen [Abzugs von sozialen Investitionen] einen Anreiz zur finanziellen Unterstützung der gemeinnützigen Körperschaft[en]. Die [soziale Investition] an eine gemeinnützige Einrichtung führt bei natürlichen Personen zum Sonderausgabenabzug [...], beim Inhaber eines Gewerbebetriebes zur Kürzung des Gewinns [...] und bei juristischen Personen zum Betriebsausgabenabzug [...]“ (Jachmann/Liebl 2009: 13). Verständlicherweise kann der Abzug aber nur in einem bestimmten vom Gesetzgeber vorgegebenen Rahmen stattfinden. So beträgt die Abzugsmöglichkeit bei Privatpersonen nicht mehr 20 Prozent des Gesamtbetrags der jährlichen steuerpflichtigen Einkünfte.

*b) direkte Steuervergünstigungen:*

Aber nicht nur für den sozialen Investor ergeben sich aus dem Status der Gemeinnützigkeit Vorteile, sondern auch die Organisationen ziehen selbst von ihrem Status finanziellen Nutzen. So „profitieren gemeinnützige Einrichtungen direkt vom Status der Gemeinnützigkeit, indem dieser diverse Steuervergünstigungen [...] und Befreiungen von Kommunalabgaben zur Folge hat“. (Jachmann/Liebl 2009: 9) In den verschiedenen Steuergesetzen (KStG, GewStG, GrStG, ErbStG) wird festgelegt, dass der Gemeinnützigkeitsstatus „von der *Körperschaft-* [...] und *Gewerbsteuer* [...] befreit, soweit sie, [die gemeinnützigen Einrichtungen], keinen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb [...] unterhalten. Von der *Grundsteuer* sind sie befreit, solange Grundbesitz für ihre steuerbegünstigenden Zwecke verwendet wird [...]. Die ausschließliche (und unmittelbare) Verfolgung steuerbegünstigender Zwecke zieht Befreiungen von der *Erbschaft- und Lotteriesteuer* nach sich [...]“. (Jachmann/Liebl 2009: 33) Außerdem unterliegen sie nicht nur einer ermäßigten Umsatzsteuersatz von sieben Prozent, sondern „darüber hinaus weisen zahlreiche Steuerbefreiungen eine thematische Nähe zum Gemeinnützigkeitsrecht auf [...]“ (Jachmann/Liebl 2009: 33f.).

Diese Vorteile machen deutlich, dass der Status der Gemeinnützigkeit also nicht nur für den Erhalt von sozialen Investitionen als unumgänglich zu betrachten ist, sondern weitere erstrebenswerte Vorteile für die Organisation selbst vorsieht. Und dabei sind an dieser Stelle andere Vorteile wie beispielsweise der Zugang zu staatlichen Förderprogrammen oder die

steigende Reputation durch den Status unberücksichtigt. Das lässt das Interesse an den Voraussetzungen zur Anerkennung der Gemeinnützigkeit steigen.

### 6.1.3 Voraussetzungen der Gemeinnützigkeit

Die Voraussetzungen dafür, dass eine Körperschaft gem. § 51 I S. 1 Abgabenordnung eine gemeinnützige Einrichtung ist, werden in Deutschland im Steuerrecht festgehalten. Ob eine Organisation als steuerbegünstigt „anerkannt wird und somit weitgehend steuerlich freigestellt ist, [...] entscheidet das jeweils zuständige Finanzamt“ (Zimmer 2007: 27). Das stellt dann eine „Freistellungsbescheinigung [aus], [die] aber auch wieder zurückgezogen werden kann, falls [sich die Einrichtung] gesetzeswidrig verhält“ (ebd.: 27). Die Entscheidungsgrundlage ist in der Abgabenordnung (AO) §§51-68 ausgeführt und gilt als „das ABC der Gemeinnützigkeit“ (ebd.: 27). Hier sind nicht nur materielle sondern auch formale Anforderungen festgelegt.

#### a) materielle Anforderungen der Steuerbegünstigung

Die materiellen Anforderungen der Steuerbegünstigung ergeben sich aus §§52-58 AO und stellen als erste Hürde den steuerbegünstigenden Zweck auf, den eine Organisation kenntlich machen muss (vgl. Jachmann/Liebl 2009: 12). Der Zweck muss einer der drei folgenden umfassen:

Der Zweck der Organisation kann erstens *gemeinnützig* gem. §52 I AO sein. Er ist *gemeinnützig*, „wenn [ihre] Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern“ (Zimmer 2007:27). Diese Zwecke werden durch eine Aufzählung konkretisiert. Der Zweck der Organisation kann zweitens gem. § 53 AO *mildtätig* sein. Darunter wird verstanden, dass die Organisation dazu dient „Personen selbstlos zu unterstützen“ (Zimmer 2007: 28), die unter körperlichen oder seelischen Gebrechen leiden oder sich in einer materiellen Notlagen befinden (vgl. Zimmer 2007: 28). Der Zweck der Organisation kann *drittens* gem. § 54 AO *kirchlich* sein. Das ist er, wenn „mit seiner Tätigkeit eine der [...] großen Religionsgemeinschaften unterstützt“ (Zimmer 2007: 28).

Unabhängig von dem konkreten Zweck den eine Organisation erfüllt, steht eine weitere Anforderung und Hürde im Gesetzbuch, die sich aus der „Art und Weise der Verfolgung der steuerbegünstigten Zwecke“ (Jachmann/Liebl 2009: 12) ergibt. Sie heißt: *Selbstlosigkeit*, *Ausschließlichkeit* und *Unmittelbarkeit* gem. §§55-57 AO und wirkt damit „praktisch [als] zusätzliche Erfordernis, von der die Steuerfreistellung abhängig gemacht wird“ (Zimmer 2007: 28). Konkretisiert wird durch die Rechtsprechung *selbstlos*, „wenn [...] keine eigenwirtschaftlichen Ziele verfolgt [werden] und [eine Organisation] sich somit als Nonprofit-Organisation auszeichnet“ (Zimmer 2007: 28); *ausschließlich* heißt, „dass die [Einrichtung]



auf die gemeinnützigen bzw. mildtätigen oder kirchlichen Zwecke beschränkt ist“ (Zimmer 2007: 28); *unmittelbar* ist er, „wenn der Verein die genannten Zwecke direkt oder über Hilfspersonen verfolgt“ (Zimmer 2007: 28). Über die genaue Einhaltung dieser Zweckregelungen entscheidet erneut mit Blick auf die Satzung der Organisation das zuständige Finanzamt, was zusätzlich insbesondere die Geschäftsführung und ihren Dienst im Sinne des Zwecks ins Zentrum rückt (vgl. Zimmer 2007: 29).

#### *b) formale Anforderungen der Gemeinnützigkeit*

Neben den materiellen Anforderungen finden sich gem. §§ 59-63 AO formale Anforderungen, die Organisationen erfüllen müssen. Das Wichtigste ist, dass sich die materiellen Voraussetzungen und ihre Einhaltung in der Satzung und der sonstigen Verfassung der Organisation gem. § 59 AO (vgl. Jachmann/Liebl 2009: 28) wiederfinden. Es ergeben sich jedoch auch aus §§ 60 Abs. 1, 61 AO „weitere inhaltliche Anforderungen, [...] [sodass] zu pauschale Umschreibungen des Satzungszweckes und die Art seiner Verwirklichung zu vermeiden sind“ (Jachmann/Liebl 2009: 28). Die Nachweispflicht liegt im Rahmen der AO bei dem Geschäftsführer der Organisation (vgl. Jachmann/Liebl 2009: 30).

## **6.2. Ergebnisse der staatlichen Anforderungen**

Die hier beschriebenen rechtlichen Vorgaben, denen Folge zu leisten ist, damit Organisationen den Status der Gemeinnützigkeit erhalten und folglich überhaupt soziale Investition empfangen können, ist dem Umstand geschuldet, dass diese Hürde als sehr relevant erachtet wird und auch Anlass zur Kritik bietet. Maßgeblich richtet sich diese an die Uneindeutigkeit der Zwecke. So sind speziell die mildtätigen Zwecke problematisch, da sie in Teilen sehr „umfassend und sehr allgemein [sind und zugleich] aber auch relativ speziell beschrieben“ (Zimmer 2007: 28) werden. Auch der kirchliche Zweck ist mit Blick auf die heutige Gesellschaft zu hinterfragen. Denn wie ist es zu rechtfertigen, dass „die Förderung von und Mitarbeit in Organisationen und Einrichtungen der anderen Religionsgemeinschaften nicht mit steuerlichen Vorteilen belohnt wird“ (Zimmer 2007: 28) ? Es ist an dieser Stelle jedoch nicht möglich, auf die Missstände einzugehen. Für die Fragestellung ist wesentlich, dass „das steuerliche Gemeinnützigkeitsrecht [...] den freiwillig Engagierten in den potenziell gemeinnützigen Körperschaften prima facie zu komplex [erscheint und] eine Struktur schwer erkennbar“ (Jachmann/Liebl 2009: 10) ist. (vgl. hierzu Strachwitz, Ebermann, Schreier 2005). Somit steht zu Recht der Vorwurf im Raum, das gesetzte Recht würde das Engagement einschränken. Das Hauptproblem ergibt sich dadurch, dass die Regelungen „eine Fülle von Einzelbestimmungen“ (Zimmer 2007: 28) enthalten, die bei der Erarbeitung - der Autor hat es selbst erfahren - schwer zu durchdringen sind. Da dadurch die Erwartungen der ‚Sozialen Investition‘ als Institution einer starken

gesetzgeberischen Definition unterliegen und durch die demokratische Repräsentanz festgelegt werden, erhalten sie eine politische Komponente, die besonders zu betonen ist. Das macht deutlich, dass ein wesentlicher Umwelteinfluss, der eine soziale Investition möglich macht im politischen Willen der Regierung zu verorten ist, denn „Organisationen, die gegen Castor-Transporte protestierten, sollte[n] nach Auffassung einiger Innenminister die steuerliche Gemeinnützigkeit aberkannt [bekommen]. Die nächste Regierung empfindet vielleicht die Oper als reaktionären Firlefanz, die nächste den Naturschutz“ (Strachwitz 2006) führt ein Kritiker an. Im Wesentlichen sind viele Probleme, die sich im Zuge der Rechtsauslegung ergeben, darauf zurückzuführen, dass „die geltenden Rahmenbedingungen für die Zivilgesellschaft [...] aus einer anderen Zeit [stammen und] überholt [sind]“ (Strachwitz 2006). Somit ist deutlich, dass bestehende alte Konfliktlinien auch die Institutionen soziale Investition beeinflusst, überlagert und schlussendlich den Zugang zu ihr verhindern kann. Diese gesetzgeberischen Zwänge und der daraus erwachsende Zwang der Anpassung führen zu einer homogenen Ausgestaltung der NPO, die ihre Organisation rechtlich als gemeinnützig anerkannt bekommen müssen, um soziale Investitionen zu empfangen. Denn schließlich müssen die Organisationen alle Gesetze befolgen und haben wenig Handlungsspielraum, was in Anbetracht der Innovationskraft und der gesellschaftlichen Funktion dieser NPO - auch eine Alternative zu staatlichen Handeln darzustellen - durchaus kritisch zu betrachten ist. Hier ist sicherlich berechtigterweise von einer staatlich aufgelegten Konformität zu sprechen, die der Entfaltungskraft der Zivilgesellschaft entgegen läuft.

## **7. Isomorphie durch mimetische Prozesse**

Es ist jedoch nicht allein staatlicher Zwang, der zur Homogenisierung von NPO führt, sondern auch Unsicherheit und Uneindeutigkeit hinsichtlich dem Umgang mit sozialen Investoren (vgl. Walgenbach/Mayer 2008). Es wurde zu erwähnt, dass sich der Markt für soziale Investitionen mit der Liberalisierung der Rechtssituation geändert hat und die verstärkte Orientierung an sozialen Investitionen ein neues Phänomen ist. So besteht zu Recht der Verdacht, dass durch diese neue Orientierung und die zunehmende Professionalisierung ein gewisses Maß an Planungsunsicherheit für neue oder bestehende Nonprofit-Organisationen entsteht. Mit Blick auf das Verhalten der NPO ist davon auszugehen, dass sich gemeinnützige Organisationen an bereits erfolgreichen Organisationen im Bereich der Akquise sozialer Investoren anpassen. So werden erfolgreiche Mittelbeschaffer zu „best-practice“-Beispielen und nehmen eine Vorbildrolle ein. Hingegen werden Misserfolge („worst-practice“) tunlichst nicht veröffentlicht und kaum extern thematisiert, was jedoch durchaus Chancen bieten würde, neue Wege zu bestreiten.

DiMaggio und Powell sprechen in diesem Zusammenhang von „mimetic processes“. Sie folgern aus der Unsicherheit, dass „organizations tend to model themselves after similar organizations in their field that they perceive to be more legitimate or successful“ (DiMaggio/Powell 1983: 152). Im Zuge dieser Arbeit werden zwei erfolgreiche Nonprofit-Organisationen ausgewählt, die in der Vergangenheit hohe Summe an sozialen Investitionen generieren konnten. Da die Organisationen nicht dem gleichen gemeinnützigen Bereich dienen, kann später die These formuliert werden, dass sich gemeinnützige Organisationen unabhängig von ihrem Zweck homogenisieren. Es folglich zur Isomorphie des organisationalen Feldes gemeinnütziger Organisationen kommt.

Dabei wird zum einen das bereits angeführte katholische Hilfswerk *Misereor* untersucht, zum anderen die internationale Umweltorganisation *Greenpeace*. Beide Organisationen sind eingetragene Vereine (e.V.), die mit ca. 80 Prozent die meist ausgewählte Organisationsform gemeinnütziger Einrichtungen darstellt (vgl. Priller/Zimmer 2007: 47). Beide haben in diesem organisationalen Feld in der jüngsten Vergangenheit mit anderen die höchsten Summen an sozialen Investitionen generiert.<sup>8</sup> Somit kann ihnen eine Vorreiterstellung bei der Akquise sozialer Investitionen für andere Nonprofit-Organisationen zugesprochen werden. Im Rahmen dieser Arbeit ist es nicht möglich, die interne Struktur der Vereine zu analysieren, deshalb beschränkt sich dieser Text auf die Analyse der Internetauftritte der Vereine. Zwei Aspekte sind vordergründig: *erstens* soll über die Leiste „Über uns“ auf der Homepage analysiert werden, inwiefern die beiden Organisationen ihre gemeinnützige Arbeit beschreiben; *zweitens* ist zu erörtern, welchen Stellenwert die Möglichkeit zur sozialen Investition innerhalb der Außendarstellung zugesprochen wird. Daraus ergeben sich zum einen Aussagen über den Vorbildcharakter dieser Organisationen und zum anderen ist herauszustellen, ob sich die zwei Organisationen in der Darstellung ihrer Arbeit gleichen. Denn je nachdem wie sehr sich bestimmte Präsentationen auf der Website überschneiden, umso eher können diese Gemeinsamkeiten als zukünftige Erwartungen an andere NPO betrachtet werden, die soziale Investitionen generieren wollen.

## 7.1 Misereor und Greenpeace. Die Aufmachung ihrer Internetauftritte

Auf der Startseite von Misereor wird offensichtlich, dass die finanzielle Mittelbeschaffung in Form von privaten sozialen Investitionen eine wichtige Position einnimmt. Dabei wird angepriesen: „So können sie helfen“ und ein Link zur Online-Spende<sup>9</sup> springt dem Betrachter ins Auge. Dieser bleibt unabhängig von der Rubrik, die man auswählt um genauere Einblicke in die Arbeit, Projekte et cetera zu erhalten, bestehen. Auch in der oberen Leiste erscheint

---

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.fundraisingverband.de/index.php?id=266>, letzter Zugriff 17.04.2012

<sup>9</sup> Es wird bei der folgenden Darstellung und Zitation wieder Abstand genommen vom Begriff der sozialen Investition in der hier verwendeten Definition, da so die Authentizität gewahrt wird und es nicht zu fälschlichen Veränderungen kommt.

als erster Unterpunkt „Spenden“. Ähnlich, wenn auch dezenter verhält es sich bei dem Internetauftritt von Greenpeace, auf der ebenfalls der „Spenden-Button“ als Link immer im Vordergrund rot aufleuchtet. Somit kann bereits an der Aufmacherseite der beiden Homepages erkannt werden, dass die Akquise von sozialen Investitionen eine wichtige Funktion des Webauftritts einnimmt. Hier wird dem Betrachter kontinuierlich die Möglichkeit gegeben die Arbeit der Vereine durch eine soziale Investition zu unterstützen. Die Rhetorik vermittelt dabei das Gefühl, dass man als potentieller Investor die Chance hat, selbst Teil des Projektes zu werden. Da heißt es bei Greenpeace: „erst Ihre Spende gibt uns die Möglichkeit, mit Schiffen auf hoher See aufzukreuzen oder Spezialisten in die entlegensten Ecken unserer Erde zu schicken“<sup>10</sup>; der Slogan von Misereor: „Misereor – Ihr Hilfswerk“ deutet an, dass die Sprache Partizipation vermitteln will – nicht nur, aber eben auch, durch soziale Investitionen. Neben dieser ersten Gemeinsamkeit in der Betonung der sozialen Investition auf der Startseite, wirken beide Auftritte im Internet sehr professionell. Man findet Slideshows von Fotos, sodass man bei Misereor sofort in die strahlenden Augen eines der Kinder denen geholfen wird blickt,<sup>11</sup> bei Greenpeace findet sich ein Video, das eine spektakuläre Protestaktion bei den Volkswagenwerken von Mitgliedern des Vereins dokumentiert.<sup>12</sup> Zudem finden sich zahlreiche Links zu Formen des Social Media wie *Twitter*, *Facebook*, *Youtube*.

## **7.2 Misereor & Greenpeace – „Über uns“**

Die Spalte „Über uns“ findet sich bei Misereor als auch bei Greenpeace auf der Startseite – hier nutzen beide Organisationen die Chance ihre innere Struktur und ihren Zweck offenkundig zu machen. Das erinnert an die rechtliche Notwendigkeit, einen Zweck der dem Status der Gemeinnützigkeit förderlich ist zu betonen und klar zu formulieren.

Misereor weist zu Beginn auf die lange Tradition des Hilfswerks seit über 50 Jahren<sup>13</sup> hin und betont durch Anführung der Bibel und verschiedener Propheten die christliche Aufgabe der Fürsorge und der Hilfe für die Schwachen in der Gesellschaft.<sup>14</sup> In einer weiteren Unterteilung der Rubrik „Über uns“ weisen sie in der Zeile „Rechenschaft“ auf ihren Jahresbericht hin, der ausführlich die Arbeit des Hilfswerks, die Mittelverwendung und die Projekte der Organisation offen legt.<sup>15</sup> Gesondert wird dabei auf die „Grundsätze zur Transparenz bei Misereor“ verwiesen, die das Bestreben des eingetragenen Vereins nach

---

<sup>10</sup> [https://service.greenpeace.de/ueber\\_uns/spenden/spenden\\_sie\\_online/?bannerid=05080000001000](https://service.greenpeace.de/ueber_uns/spenden/spenden_sie_online/?bannerid=05080000001000), letzter Zugriff 16.04.2012

<sup>11</sup> Vgl. <http://www.misereor.de/>, letzter Zugriff 15.04.2012

<sup>12</sup> Vgl. <http://www.greenpeace.de/>, letzter Zugriff 14.04.2012

<sup>13</sup> Vgl. <http://www.misereor.de/ueber-uns/misereor-geschichte.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

<sup>14</sup> Vgl. <http://www.misereor.de/ueber-uns/mut-zu-taten.html>, letzter Zugriff 15.04.2012

<sup>15</sup> Vgl. <http://www.misereor.de/ueber-uns/rechenschaft.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

Transparenz verdeutlichen.<sup>16</sup> Unterstrichen wird die Transparenz auch explizit durch den Hinweis auf die staatliche Förderung des Hilfswerks unter detaillierter Angabe der erhaltenen Summen.<sup>17</sup> Des Weiteren findet sich in dieser Rubrik auch ein Link zu „Auftrag und Struktur der Organisation“<sup>18</sup>, das ebenfalls Assoziationen an staatliche Vorgaben des Gemeinnützigkeitsrechts bezüglich der formalen Anforderungen an NPO weckt. Als zentrales Ziel formuliert Misereor: „Wir sind gemeinsam mit allen, die das Werk tragen und unterstützen, im Geiste des Evangeliums und der christlichen Sozialethik bestrebt, [den] besonders benachteiligten Menschen ‚zu einem Leben in Würde zu verhelfen und dadurch Gerechtigkeit, Freiheit, Versöhnung und Frieden in der Welt zu fördern‘ (Misereor-Statut, Art. 1.1). Das Angebot der Hilfe richtet sich grundsätzlich an alle Not Leidenden, ungeachtet von Rasse, Geschlecht, Nation oder Religion.“<sup>19</sup> Somit ist der Zweck der Organisation im Sinne des Rechts klar ein gemeinnütziger.

Auch Greenpeace formuliert unter der Rubrik „Über uns“ das gesetzte Ziel des Vereins und verdeutlicht den engen Zusammenhang der Spende mit dem Erfolg der Organisation: „Unser Ziel ist es, Umweltzerstörung zu verhindern, Verhaltensweisen zu ändern und Lösungen durchzusetzen. Greenpeace ist überparteilich und völlig unabhängig von Politik, Parteien und Industrie. Mehr als eine halbe Million Menschen in Deutschland spenden an Greenpeace und gewährleisten damit unsere tägliche Arbeit zum Schutz der Umwelt.“<sup>20</sup> Unter der Leiste „Finanzen und Jahresberichte“ artikuliert sich auch hier mit dem Titel „Umweltschutz mit gläserner Kasse oder woher kommt das Geld?“<sup>21</sup> der eigene Anspruch an Transparenz. Es wird ähnlich wie bei Misereor der Jahresbericht verlinkt; interessant ist die Anführung der Vereinsautonomie durch Spenden, sie wird ergänzt durch den Zusatz, dass keine an Auflagen gekoppelten Spenden oder Vereinnahmung durch Unternehmen möglich sind: „Die Organisation akzeptiert keine Gelder, die an bestimmte Auflagen gebunden oder mit Werbung für einzelne Firmen verknüpft sind.“<sup>22</sup> Die eigene Tradition spielt auch bei Greenpeace eine Rolle. Unter Verweis auf „40 Jahre Greenpeace International“<sup>23</sup> werden die Meilensteine der Erfolgsgeschichte der Nonprofit-Organisation aufgelistet. Die genaueren Formalien und der Zweck der Organisation werden ausführlich durch den Zugang zur Vereinssatzung der Öffentlichkeit zugänglich.<sup>24</sup> Der Zweck, der rechtlich eine besondere Stellung einnimmt, ist, so wörtlich: „Zweck des Vereins ist es, als international tätige

---

<sup>16</sup> Vgl. <http://www.misereor.de/ueber-uns/rechenschaft/transparenz0.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

<sup>17</sup> Vgl. <http://www.misereor.de/ueber-uns/rechenschaft/staatliche-foerderung.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.misereor.de/ueber-uns/auftrag-struktur.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

<sup>19</sup> <http://www.misereor.de/ueber-uns/auftrag-struktur/leitbild.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

<sup>20</sup> [http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/), letzter Zugriff 17.04.2012

<sup>21</sup> [http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/finanzen\\_jahresberichte/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/finanzen_jahresberichte/), letzter Zugriff 17.04.2012

<sup>22</sup> [http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/finanzen\\_jahresberichte/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/finanzen_jahresberichte/), letzter Zugriff 16.04.2012

<sup>23</sup> [http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/geschichte/40\\_jahre\\_greenpeace\\_international/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/geschichte/40_jahre_greenpeace_international/), letzter Zugriff 17.04.2012

<sup>24</sup> [http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user\\_upload/wir\\_ueber\\_uns/Greenpeace\\_Satzung\\_2011\\_2012.pdf](http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user_upload/wir_ueber_uns/Greenpeace_Satzung_2011_2012.pdf), letzter Zugriff 17.04.2012

ökologische Organisation die Probleme der Umwelt, insbesondere die globalen, bewusst zu machen und die Beeinträchtigung oder Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen von Menschen, Tieren und Pflanzen zu verhindern; darüber hinaus nimmt Greenpeace die Interessen der Verbraucher wahr.“<sup>25</sup>

Zusammenfassend kann kenntlich gemacht werden, dass die Struktur der Rubrik „Über uns“ bei beiden Vereinen Ähnlichkeiten aufweist. Sie legen Wert auf Transparenz, was ihre Finanzierung und ihre innere Struktur anbelangt, sie setzen auf moderne Darstellungsform ihrer Arbeit, sie betonen, dass sie stets bereit sind mit offenen Karten zu spielen und listen die Ausgaben plausibel auf. Dabei werden auch die Verwaltungskosten<sup>26</sup>, die wenn sie zu hoch sind, von sozialen Investoren nicht akzeptiert werden, angegeben; es wird betont, dass der Großteil der sozialen Investition direkt bei den Projekten ankommt. Hier bleibt anzumerken, dass durch diese Betonungen natürlich auch gewisse Standards gesetzt werden und dass das Problem verschärft wird, dass hohe Verwaltungskosten in der Öffentlichkeit als Verschwendung verstanden werden. Gleichwohl sie die Basis einer guten Arbeit darstellen können. Fast aufdringlich ist dabei der konstant einfache „Klick“ zur sozialen Investition.

### **7.3 Misereor & Greenpeace – „Online-Spendenakquise“**

Zum Schluss der Analyse mimetischer Prozesse soll ein Blick auf die Spendenakquise geworfen werden, da sie bei beiden Organisationen konsequent im Vordergrund bleibt. Es findet sich sowohl bei Greenpeace als auch bei Misereor eine extra Rubrik „Spende“<sup>27</sup>. Zu erwähnen sind dabei zwei Aspekte. Zum einen die Vielzahl der Spendeninstrumente, d.h., wie man in die Vereine sozial investieren kann. Bei Misereor finden sich: „Einmal spenden“, „Regelmäßig spenden“, „Spenden schenken“, „Projektspenden“, „Patenschaften“, „Für besondere Anlässe“, „Unternehmensspenden“ usw.<sup>28</sup> Das macht deutlich, dass hier für jeden Typ eines sozialen Investors, vom beständigen bis zum spontanen Investor, für den mit großen und den mit kleinen Geldbeutel, Wege zur sozialen Investition zu finden sind. Auch Greenpeace bietet zu Hauf Instrumente zur Spende an:<sup>29</sup> „Förderschaften“, „per Post“, „per Telefon“ und viele mehr. Zum anderen ist in Zusammenhang mit dem Status der Gemeinnützigkeit interessant, dass den Investoren zugleich die Ausstellung einer Spendenquittung mit dem Verweis auf die steuerliche Absetzbarkeit der Summe angeboten

---

<sup>25</sup> [http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user\\_upload/wir\\_ueber\\_uns/Greenpeace\\_Satzung\\_2011\\_2012.pdf](http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user_upload/wir_ueber_uns/Greenpeace_Satzung_2011_2012.pdf), letzter Zugriff 17.04.2012

<sup>26</sup> Vgl. <http://www.fundraisingverband.de/index.php?id=279#Anchor-Warum-35882>, letzter Zugriff 18.04.2012

<sup>27</sup> Vgl. [https://service.greenpeace.de/ueber\\_uns/spenden/spenden\\_sie\\_online/?bannerid=05080000001000](https://service.greenpeace.de/ueber_uns/spenden/spenden_sie_online/?bannerid=05080000001000) und <http://www.misereor.de/spenden.html>, letzter Zugriff 16.04.2012

<sup>28</sup> Vgl. <http://www.misereor.de/spenden.html>, letzter Zugriff 18.04.2012

<sup>29</sup> Vgl. [https://service.greenpeace.de/ueber\\_uns/spenden/spenden\\_sie\\_online/?bannerid=03090000002000](https://service.greenpeace.de/ueber_uns/spenden/spenden_sie_online/?bannerid=03090000002000), letzter Zugriff 18.04.2012

wird,<sup>30</sup> somit also in gewisser Weise auch der Nutzen der Spende für den sozialen Investor, neben der reinen Projektförderung, erkennbar ist.

#### **7.4 Ergebnisse der Analyse mimetischer Prozesse**

Es ist im Rahmen dieser Arbeit schwer, diesem Analyseschritt gerecht zu werden, weil es nicht möglich war, sich intensiver mit den Organisationen auseinanderzusetzen oder das persönliche Gespräch mit den Geschäftsführern zu suchen. Das ist für kommende Projekte eine interessante Lücke, die man schließen kann. Hier wäre es vielleicht auch möglich, eine wirkliche Strukturanalyse der Nonprofit-Organisation unter Einbezug der Auswirkungen der Institution ‚Soziale Investition‘ durchzuführen. Generell fehlt es bei der Forschung über den Bereich der organisierten Zivilgesellschaft an Forschungsprojekten in der Mesoebene (vgl. Priller/Zimmer 2007), was sich in Zukunft ändern sollte. Und so behilft sich die Arbeit bei der Analyse mit einer nicht zufriedenstellenden Betrachtung der Internetseiten zweier erfolgreicher Organisationen. Das ist in Teilen zu rechtfertigen, da wohl eine der Hauptinformationsquellen für Investoren das Internet ist, führt aber zwangsweise zu Lücken in der Analyse mimetischer Prozesse. Trotzdem kann hier festgehalten werden, dass soziale Investitionen in der Außendarstellung eine enorme Rolle spielen, sie jederzeit durchführbar sind und sie den Investoren das Gefühl der Mitarbeit an der Arbeit der NPO vermitteln. Das führt zur Annahme, dass sie das Management gezielt einsetzt. Eine Anmerkung ist mit Blick auf die Transparenz der internen Strukturen und der Finanzausgaben/einnahmen in Verbindung mit der Aufforderung zur sozialen Investition zu treffen. Es scheint als gingen Transparenz und soziale Investition Hand in Hand. An der hohen Messlatte, was die Professionalität der Darstellung und der Dokumentation der Arbeit angeht, müssen sich folglich die anderen Nonprofit-Organisationen messen lassen. Die erfolgreichen werden sich einander in der Aufmachung weiterhin zunehmend ähneln.

#### **8. Isomorphie durch normativen Druck**

Der letzte und dritte Mechanismus der von DiMaggio und Powell zur Erklärung isomorphischer Prozesse angeführt wird, ist der normative Druck. Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass von der Institution ‚Soziale Investition‘ soziale Regeln in Form von normativen Ansprüchen an die NPO gerichtet werden. Der Verweis von DiMaggio und Powell soll genutzt werden, um zu verstehen, woraus sich dieser normative Druck nährt und welche Werte dabei von welchen Akteuren formuliert werden. Diese sind nicht wie der staatliche Zwang rechtlich bindend. Um aber erfolgreich die letzte Hürde zur sozialen

---

<sup>30</sup> Vgl. [https://service.greenpeace.de/ueber\\_uns/foerderer\\_service/spendenbescheinigung/](https://service.greenpeace.de/ueber_uns/foerderer_service/spendenbescheinigung/) und <http://www.misereor.de/spenden/sicherheit-steuer.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

Investition zu nehmen, müssen die gemeinnützigen Organisationen diesen Normen genügen. Was DiMaggio und Powell „normative pressure“ (DiMaggio/Powell 1983: 152) nennen, ergibt sich aus „der zunehmenden Professionalisierung in modernen Gesellschaften“ (Walgenbach/Meyer 2008: 38). Professionalisierung wird in ihrem Aufsatz als „the collective struggle of members of an occupation to define conditions and methods of their work“ (DiMaggio/Powell 1983: 152) interpretiert. Übertragen auf die zugrundeliegende Fragestellung werden im Folgenden Professionalisierungstendenzen und normative Gerüste, die in der Auseinandersetzung mit sozialen Investitionen entstanden sind, analysiert. Denn sie prägen die Erwartungen in der Umwelt der NPO. In Anlehnung an die von amerikanischen Organisationssoziologen herausgearbeiteten Bestandteile der Professionalisierung werden folgende Bereiche exemplarisch erarbeitet: *erstens* die Professionalisierung durch das Berufsbild des Fundraisiers, *zweitens* die Personalpolitik von Nonprofit-Organisationen sowie der Einfluss externer Berater, *drittens* die Zertifikatsvergabe durch Dritte als Orientierung für potentielle soziale Investoren und als Zeugnis von wirkungsvoller und transparenter Arbeit für Nonprofit-Organisation.

Hierbei ist anzumerken, dass es schwer ist eine analytische Schärfe bei der Unterscheidung der einzelnen Bereiche zu formulieren. Hinzu kommt, dass die bereits aus dem mimetischen Prozess sowie aus dem staatlichen Zwang entstehenden Anforderungen auch die Professionalisierung in diesem dritten Schritt beeinflussen (vgl. Walgenbach/Meyer 2008: 38).

## 8.1 Professionalisierung durch Fundraiser

Als zentralen Aspekt der Professionalisierung stellen DiMaggio und Powell „the increased professionalization of workers“ (ebd.: 152) heraus. Im gemeinnützigen Bereich etablierte sich in den letzten Jahren zunehmend das Berufsbild des „Fundraisers“. Im Wortlaut der Fundraising Akademie zielen „Fundraising-Aktivitäten [...] darauf [ab], eine auf Dauer solide Finanzbasis für die eigenen Aufgaben und Initiativen zu schaffen und auch zu sichern“<sup>31</sup>. Die im Jahr 1999 gegründete Akademie kann als Paradebeispiel dafür dienen, dass sich ein professionalisiertes Berufsbild für den Bereich der sozialen Investition im Werden befindet und sogar eigene Ausbildungsgänge für diesen Zweck geschaffen werden. Nach eigener Aussage erlernen die Auszubildenden dort von den Grundlagen des Fundraising über Fundraising-Strategien bis zum Gemeinnützigkeitsrecht das Handwerkszeug eines erfolgreichen Fundraising.<sup>32</sup> Dadurch erhält die Institution ‚Soziale Investition‘ ein passendes Berufsbild, das mit normativen Einstellungen und Strategien Ansprüche an die Nonprofit-Organisationen stellt. Dass dieser Ausbildungsgang und die Akademie kein Einzelfall sind,

---

<sup>31</sup> <http://www.fundraising-akademie.de/211.php>, letzter Zugriff 15.04.2012

<sup>32</sup> Vgl. <http://www.fundraising-akademie.de/209.php>, letzter Zugriff 15.04.2012



lässt sich durch folgende Beispiele von Institutionen, die Ausbildungen zum Fundraiser anbieten, darstellen: Die Evangelische Kirche in Mitteldeutschland<sup>33</sup>, die Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften<sup>34</sup>, die Studiengemeinschaft Darmstadt<sup>35</sup> usw.

## **8.2 Professionalisierung durch externe Beratung und Personalpolitik**

DiMaggio und Powell machen deutlich, dass die Personalpolitik von Organisationen ein weiterer Faktor für die Isomorphie innerhalb eines Feldes ist. „Within many organizational fields filtering occurs through the hiring of individuals from firms within the same industry; through the recruitment of fast-track staff from a narrow range of training institutions” (DiMaggio/Powell 1983: 152). Durch das soeben vorgestellte Berufsbild des Fundraisers, könnte es für das Management der Nonprofit-Organisationen wichtig sein für ihre Akquise von sozialen Investoren auf diese Berufsgruppe zurückzugreifen. Im Ergebnis erhalten so ähnlich ausgebildete Fundraiser Einzug in verschiedene Organisationen, was folglich zu einer Anpassung der Organisationen im Umgang mit sozialen Investitionen führen kann.

Bisher kaum wissenschaftlich erarbeitet ist die Rolle von Beratern im gemeinnützigen Bereich, die auch Fundraising-Strategien implementieren. Diese tragen in prägnanter Form dazu bei, dass sich der professionalisierte Umgang in der Akquise mit sozialen Investitionen rasant verbreitet - zumindest unter den Organisationen, die sich eine Beratung leisten können. Dass diese externe Beratung den Modernisierungsprozess vorantreibt, legte Martin Brüggemeier, in seiner Studie zur „Externen Beratung von Nonprofit-Organisationen“<sup>36</sup> dar. Ein Aspekt, der auch in seiner Wirkung mit Blick auf die Institution ‚Soziale Investition‘ ausführlicher in weiteren Arbeiten zu berücksichtigen wäre.

## **8.3 Die Zertifikatsvergabe**

Nicht nur die Organisationen handeln im Umgang bei ihrer Mittelbeschaffung mit Unsicherheit, sondern auch die sozialen Investoren können schwer abschätzen, ob ihre Investition tatsächlich einen sozialen Ertrag im Sinne der Gemeinnützigkeit bewirkt. Diese Vertrauenslücke haben externe Organisationen erkannt und führten eine Vergabe von Zertifikaten ein, die Nonprofit-Organisationen eine wirkungsvolle Arbeit bescheinigen soll. Exemplarisch für die Arbeit und den Sinn solcher Bestrebungen sollen das deutsche Spendensiegel des Deutschen Instituts für soziale Fragen (DZI) und das Phineo Zertifikat erläutert werden.

---

<sup>33</sup> Vgl. <http://www.ekmd.de/lebenglauben/fundraising/ausbildung/>, letzter Zugriff 18.04.2012

<sup>34</sup> Vgl. [http://www.fachhochschulen.net/FH/Studium/DAS\\_Fundraising\\_Management\\_14602.htm](http://www.fachhochschulen.net/FH/Studium/DAS_Fundraising_Management_14602.htm), letzter Zugriff 18.04.2012

<sup>35</sup> Vgl. [http://www.sgd.de/wirtschaft/social-management.php?referrer=google\\_Sozialpaedagogik&gclid=CPD\\_77T-vq8CFQq\\_zAodYnphxg](http://www.sgd.de/wirtschaft/social-management.php?referrer=google_Sozialpaedagogik&gclid=CPD_77T-vq8CFQq_zAodYnphxg), letzter Zugriff 18.04.2012

<sup>36</sup> Vgl. Brüggemeier, Martin (2004): Externe Beratung von Nonprofit-Organisationen. Empirische Befunde, in: Zeitschrift für Öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 27, Heft 4.

a) *Deutsches Institut für soziale Fragen (DZI):*

Das DZI widmet sich mit ihrer Abteilung zur „Spenderberatung des DZI“<sup>37</sup> in seiner Arbeit auch „dem praktischen Verbraucherschutz“<sup>38</sup>. Dabei ist das Ziel „die Öffentlichkeit über die Seriosität von Spendenorganisationen [aufzuklären] und vor unlauteren Praktiken [zu warnen]. Organisationen, die das DZI Spenden-Siegel zuerkannt bekommen, tragen damit das [(nach eigener Aussage)] wichtigste Qualitätszeichen im deutschen Spendenwesen.“<sup>39</sup> Um diese Arbeit zu gewährleisten hat das Institut eigene Regeln zur Überprüfung von Nonprofit-Organisationen aufgestellt, die sie in den DZI-Standards<sup>40</sup> zusammenfassen. Die „Organisation[en], die das DZI Spenden-Siegel erhalten möchte[n], unter[werfen] sich freiwillig einer strengen Prüfung nach wirtschaftlichen, rechtlichen und ethischen Kriterien“<sup>41, 42</sup> Die NPO ergreifen selbst die Initiative und bewerben sich für das begehrte Verfahren, um so nach außen die eigene Legitimität zu untermauern. Dabei ist anzumerken, dass sie sich dem Katalog des DZI mit seinen normativen Ansprüchen anpassen müssen. Diese Zertifikatsvergabe ist mit hohen Kosten und viel Aufwand verbunden, was selektiv auf die Nonprofit-Organisationen wirken kann und auch kritisch zu beleuchten ist.

b) *Die Phineo gAG, das Analyse- und Beratungshaus:*

Der Werbeslogan „damit Engagement wirkt“<sup>43</sup> fasst das selbstgesetzte Ziel der Organisation am besten zusammen. Phineo will „die Zivilgesellschaft [...] stärken. Dafür möchte Phineo gezielt Themen des Engagements auf die öffentliche Agenda setzen, die Aufmerksamkeit verdienen, die Informationsbasis über den gemeinnützigen Sektor verbreitern und ein Bewusstsein für das Thema gesellschaftliche Wirkung schärfen.“<sup>44</sup> Das verfolgt Phineo indem es einzelne Themen des sozialen Engagements ausschreibt, auf die sich gemeinnützige Organisationen bewerben können. Diese werden dann von Phineo überprüft. Der Gewinn dieser Prüfung ist, dass die Nonprofit-Organisationen nach bestandener Wirkungsanalyse sozialen Investoren in einem Themenreport empfohlen werden. Phineos „Basis der Empfehlungen ist ein wissenschaftlich fundierter Analyseprozess inklusive Vor-Ort-Besuch bei den Projekten“, betont die Organisation. An dieser Stelle kann kein Urteil

---

<sup>37</sup> Ebd. letzter Zugriff 18.04.2012

<sup>38</sup> <http://www.dzi.de/>, letzter Zugriff 18.04.2012

<sup>39</sup> Ebd. Letzter Zugriff 18.04.2012

<sup>40</sup> Vgl. <http://www.dzi.de/spenderberatung/das-spenden-siegel/fur-organisationen/leitfaden-zum-erstantrag/>, letzter Aufruf 20.04.2012

<sup>41</sup> <http://www.dzi.de/spenderberatung/das-spenden-siegel/so-wird-das-spenden-siegel-vergeben/>, letzter Aufruf 19.04.2012

<sup>42</sup> Es können nur Organisationen teilnehmen, die überregional soziale Investitionen einsammeln, siehe hierzu: <http://www.dzi.de/spenderberatung/das-spenden-siegel/so-wird-das-spenden-siegel-vergeben/>, letzter Aufruf 19.04.2012

<sup>43</sup> <http://www.phineo.org/>, letzter Zugriff 19.04.2012

<sup>44</sup> <http://www.phineo.org/phineo/>, letzter Zugriff 19.04.2012

über diese Arbeit getroffen werden; es soll aber betont werden, dass diese Empfehlung von einzelnen Nonprofit-Organisationen selektiv wirkt und einzelne Themen in den Vordergrund gestellt werden, die vielleicht auch mit der gesellschaftlichen Wahrnehmung sozialer Problem zusammenhängen (vgl. Mühlhausen 2012). Für diese Arbeit ist entscheidend, dass professionalisierte Berater wie das DZI und die Phineo gAG dazu beitragen, dass die Institution ‚Soziale Investition‘ erneut normativ aufgeladen wird und so umfassendere Erwartungen im Umfeld von Nonprofit-Organisationen formuliert und durch Zertifikate erneut institutionalisiert werden. Das geschieht dadurch, dass man als NPO die sozialen Investoren für sich gewinnen will, kaum mehr auf ein solches Zertifikat verzichten kann.

## **9. Resümee der institutionellen Mechanismen nach DiMaggio und Powell**

Der Nutzen der Arbeit von DiMaggio und Powell lag in der analytischen Praxis. Dabei wurden die drei Mechanismen, die nach den Organisationssoziologen zu Homogenisierungseffekten in organisationalen Feldern führen, genutzt, um sie als institutionelle Hürden auf dem Weg zur sozialen Investition zu interpretieren. Mit diesen Hürden sehen sich Nonprofit-Organisationen konfrontiert, wenn sie sich zur Finanzierung ihrer Arbeit an sozialen Investitionen orientieren. Es galt für die Fragestellung zu zeigen, welche gesellschaftlichen Erwartungen durch soziale Investitionen an Nonprofit-Organisationen gestellt werden. So sind diese Mechanismen hilfreich, mussten aber an einigen Stellen angepasst werden. Trotzdem wurde ersichtlich, dass soziale Investitionen als Institution in der Umwelt von Nonprofit-Organisationen zu bezeichnen sind, da von ihr in der von Konstanze Senge angeführten Definition (vgl. Senge 2006: 44) *maßgebliche*, *verbindliche* und *zeitlich* konstante soziale Regeln für Nonprofit-Organisationen ausgehen; diese sind auch Produkt eines gesellschaftlichen Konstruktionsprozesses.

So war es in Teilen möglich, die institutionalisierende Wirkung von Ansprüchen und Umwelterwartungen, die mit der professionalisierten Finanzierung durch soziale Investitionen einhergehen, zu verdeutlichen. Zusammenfassend wird deutlich, dass sich von staatlicher Seite durch das Gemeinnützigkeitsrechts eine große nicht umgehbare Hürde für Organisationen manifestiert. Dabei ist maßgeblich die Undurchsichtigkeit der Vorschriften zu kritisieren, aber zugleich auf die Notwendigkeit einer straffen rechtlichen Rahmung hinzuweisen. Zu fragen bleibt, ob tatsächlich weiter das Finanzamt die Schlüsselrolle für diesen Prozess innehaben sollte, d.h. ob ein dortiger Sachbearbeiter über ausreichend Kenntnisse verfügt (vgl. Strachwitz 2010: 1ff.). Durch die Analyse der Internetauftritte wurde exemplarisch der *State of the Art* der Online-Darstellung sowie der Akquise von sozialen Investitionen im Internet vorgestellt. Weil auch Investoren diese Paradebeispiele wahrnehmen und diese Vereine in ihrer Vorbildfunktion auch die gesellschaftlichen

Erwartungen an andere Organisationen beeinflussen, war es aufschlussreich sie genauer zu betrachten. Abschließend haben die Professionalisierungen im Ausbildungsbereich, der Personalpolitik und der Zertifikatsvergabe gezeigt, dass in Zukunft die Akquise sozialer Investitionen auch im Zusammenhang mit einer Professionalisierung der Personalpolitik und der Zertifikatsvergabe den Organisationen zur Legitimität verhilft und Erwartungen (implizit oder explizit) formuliert.

## **10. Warum den Umwelterwartungen entsprechen? Zur Legitimität sozialer Investitionen**

In der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie spielt die Legitimität von Organisationen eine entscheidende Rolle. Demnach wird „eine Organisation [...] als legitim betrachtet, wenn ihre Aktivitäten innerhalb der gesellschaftlichen Werte, Normen, Vorstellungen und Festlegungen wünschenswert angemessen und richtig erscheinen“ (Walgenbach/Meyer 2008: 64). Mit Blick auf die Legitimität sozialer Investitionen heißt das, dass diese auch nur dann getätigt werden, wenn die Organisationen, die sie empfangen, den gesellschaftlichen Erwartungen entsprechen. Welche das in diesem Kontext waren, wurde in Teilen erarbeitet. Die Verfolgung institutioneller Vorgaben muss nicht zwangsläufig ideell sein, sondern kann als pragmatische Notwendigkeit für das eigene Überleben betrachtet werden. Durch die Konformität mit den verschiedenen gesellschaftlichen Ansprüchen, die aus dem Streben nach sozialen Investitionen entstehen, wird auch der Nonprofit-Organisation Legitimität zugesprochen (vgl. ebd.: 65ff.). Gerade bei Nonprofit-Organisationen, bei denen eine externe Bewertung ihrer Arbeit sich nicht in Verkaufszahlen oder Renditen widerspiegelt, scheint es in modernen Gesellschaften umso wichtiger, ihrer Konformität mit den Umwelterwartungen Ausdruck zu verleihen. Dabei ist dieses Streben nach Konformität auch positiv zu bewerten, denn durch gesetzte Regeln in einem organisationalen Feld haben neue Organisationen einen Orientierungsrahmen. Trotzdem ist anzumerken, dass die gesellschaftlichen Ansprüche mit den internen Ansprüchen in Konkurrenz treten können. Ein Beispiel: Wenn zu viel Zeit dafür verwendet wird, eine Legitimationsfassade aufrecht zu erhalten, könnte das eigentliche Ziel einer gemeinnützigen Organisation, beispielsweise durch einen Leseverein die schulische Kompetenz von Kindern zu fördern, in den Hintergrund treten. Natürlich sind Organisationen in der Lage, im Sinne der Entkoppelung nach Rowan und Meyer (vgl. Meyer/Rowan 1977) ihre tatsächliche Arbeit von der Fassade lösen. Das bietet die Möglichkeit zur Veruntreuung sozialer Investitionen, indem hinter der Legitimationsfassade nicht sachgemäß gearbeitet wird. Geraten solche Fälle in die Öffentlichkeit, werden meist die bereits erwähnten Standarderzählungen hervorgeholt und das gesamte Bild gemeinnütziger Organisationen leidet. Dass jeder sein Geld gut investiert sehen will und sich die Umwelt

gemeinnütziger Organisationen absichern will, ist vielleicht ein Grund dafür, dass die Wirkungsanalyse im Nonprofit-Bereich zurzeit eine besondere Aufmerksamkeit genießt – unabhängig von der Tatsache, dass auch diese Probleme bergen.

## 11. Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war es herauszustellen, welche institutionalisierende Wirkung die Orientierung an soziale Investitionen für gemeinnützige Organisationen hat. Das Interesse an dieser Frage erwuchs aus der Beobachtung, dass sich innerhalb der organisierten Zivilgesellschaft ein Trend manifestiert, demzufolge Nonprofit-Organisationen zunehmend versuchen, ihre Arbeit aus sozialen Investitionen zu finanzieren. Die Gründe für diesen Wandel sind vielfältig und reichen von der zunehmend schlechten Finanzlage der Kommunen, die Hauptansprechpartner der Organisationen sind, bis zu dem Wunsch, frei von staatlichen Zwängen und Vereinbarungen die eigene Arbeit durchzuführen. Umso interessanter war es zu fragen, mit welchen Umwelterwartungen die NPO am Markt für soziale Investitionen rechnen müssen. Um sich dieser Frage zu nähern, wurde in dieser Arbeit mit der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie gearbeitet, da sie in ihrer Konzeption die Einbettung von Organisationen in ihre Umwelt betont und gesellschaftlich formulierte Erwartungen kenntlich macht. Der Aufsatz von DiMaggio und Powell aus dem Jahr 1983 bot nützliche Analyseschritte. Weil es im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich gewesen war, umfassend die anderen Arbeiten bedeutender Vertreter des Neoinstitutionalismus zu berücksichtigen, wurde an einzelnen Stellen weitere mögliche Schritte für folgende Arbeiten angeführt. Dennoch sind aus dieser Arbeit zwei Erkenntnisse prägnant: *Erstens* ist die angestrebte Autonomie durch soziale Investition nicht so frei, wie man sich das als Nonprofit-Organisation wünschen würde. Vielmehr beinhaltet die Institution ‚Soziale Investition‘ zahlreiche gesellschaftliche Ansprüche, die sie an die NPO formuliert. *Zweitens* wurde deutlich, dass diese Orientierung auch zu isomorphen Prozessen innerhalb des organisationalen Feldes der gemeinnützigen Organisationen führt. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Finanzierung über den Markt Gefahren für die bunte Landschaft der Zivilgesellschaft birgt, weil der Zugang zu sozialen Investitionen Hürden bietet und ein Maß an Professionalität voraussetzt. So ist es aus Sicht des Autors auch eine Pflicht der Sozialwissenschaften, die institutionellen Erwartungen die mit sozialen Investitionen einhergehen, kritisch zu hinterfragen. Zentral mit Blick auf den gemeinnützigen Bereich ist dabei, dass der Zugang nicht nur bereits großen, etablierten Organisationen ermöglicht wird. Ebenfalls sollte im Interesse einer Gesellschaft überlegt werden, ob wir nach außen professionalisierte Nonprofit-Organisationen unterstützen wollen, oder ob es darauf ankommt, Organisationen zu unterstützen, die sinnvoll bestehenden Lücken in unserer

modernen Gesellschaft schließen. Dafür braucht es strukturelle Überlegungen und tiefgreifende Arbeiten. Und so ist Mut im Sinne dieser Arbeit, bestehende Institutionen stets nach ihrer gesellschaftlichen Wirkung zu hinterfragen.

## Literatur

Abels, Heinz (2009): Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Anheier, Helmut K./Fritsch, Sigrid/Klose, Opfermann, Manfred, Rosenski, Rainer, Schwarz/Natalie, Schwarz/Norbert, Spengler/ Norman (2011). Zivilgesellschaft in Zahlen. Abschlussbericht Modul 1, der Bertelsmann Stiftung, Fritz Thyssen Stiftung und Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.)

Anheier, Helmut K. (2012): Von Non-Profit-Organisationen und Philanthropie zu Sozialer Investition – Auf dem Weg zu einer Forschungs-Agenda, in: Anheier/Schröer/Then: Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag. S. 17-38.

Berger, Peter L./ Luckmann, Thomas (2003): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt a.M.: Fischer Verlag.

Brüggemeier, Martin (2004): Externe Beratung von Nonprofit-Organisationen. Empirische Befunde, in: Zeitschrift für Öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 27, Heft 4.

Dierkes, Julian/ Zorn, Dirk (2005): Soziologischer Neoinstitutionalismus, in: Kaesler, Dirk (Hrsg.): Aktuelle Theorien der Soziologie. Von Shmuel N. Eisenstadt bis zur Postmoderne. München: C.H. Beck. S. 313-331.

DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational field, in: American Sociological Review 48. S. 147-160.

Jachmann, Monika/ Liebl, Klaus (2009): Gemeinnützigkeit kompakt. Grundlagen und Leitlinien für die Praxis. Stuttgart: Richard Boorberg Verlag.

Hasse, Edmund/ Krücken, Georg (2005): Neo-Institutionalismus. Mit einem Vorwort von John Meyer. 2. Auflage. Bielefeld: transcript Verlag.

Hellmann, Kai-Uwe/ Senge, Konstanze (2006): Einleitung, in: ders. (Hrsg.): Einführung in den Neoinstitutionalismus. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 7-35.

Kieser, Alfred/ Walgenbach, Peter (2007): Organisation. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.

Lingelbach, Gabriele (2010): Spenden als prosoziales Verhalten aus geschichtswissenschaftlicher Sicht, in: Adloff/Priller/Strachwitz (Hrsg.): Prosoziales Verhalten. Spenden in interdisziplinärer Perspektive. Maecenata Schriften Band 8. Stuttgart: Lucius und Lucius Verlag. S. 28-40.

Maecenata Institut (Hrsg.) (2005): Organisationen der Zivilgesellschaft und ihre Besteuerung Vorschlag für ein grundlegende Reform des Gemeinnützigkeits- und Spendenrechts. Reihe Opuscula, Ausgabe Nr. 19. Berlin: Maecenata Institut

Mense-Petermann, Ursula (2006): Das Verständnis von Organisation im Neoinstitutionalismus. Lose Kopplung, Reifikation, Institution, in: Hellmann, Kai-Uwe/ Senge, Konstanze (Hrsg.): Einführung in den Neoinstitutionalismus. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.62-74.

Meyer, John W./ Rowan, Brian (1977): Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony, in: Sociological Theory 18: S. 100-120.

Mühlhausen, Marius (2012): Wahrnehmung als Erfolgsfaktor, in: Markus Edlefsen, Johanna Mielke, Marius Mühlhausen: Der Armutsdiskurs im Kontext der Zivilgesellschaft. Drei Studien über Wirkungsmessung und Wahrnehmung als Erfolgsfaktoren. Reihe Opuscula, Ausgabe Nr. 55. Berlin: Maecenata Institut. S. 33-54.

Priller, Eckhard/ Zimmer, Annette (2001): Der dritte Sektor. Wachstum und Wandel. Aktuelle deutsche Trends. The John Hopkins Comparative Nonprofit-Sector Project, Phase II. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (2005): Wandel von Funktion und Dynamik von Dritte-Sektor-Organisationen – Eine Einführung, in: Birkhölzer/Klein/Priller/Zimmer (Hrsg.): Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektive. S. 113-116.

Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (2007): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Senge, Konstanze (2006): Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus, in Hellmann, Kai-Uwe/ Senge, Konstanze (Hrsg.): Einführung in den Neoinstitutionalismus. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 35-47.

Strachwitz, Rupert Graf (2010): Spenden und bürgerschaftliches Engagement: Aspekte einer politischen Kontextualisierung, in: Adloff/Priller/Strachwitz (Hrsg.): Prosoziales Verhalten. Spenden in interdisziplinärer Perspektive. Maecenata Schriften Band 8. Stuttgart: Lucius und Lucius Verlag. S. 1-20.

Then, Volker/ Kehl, Konstantin (2012): Soziale Investitionen: ein konzeptioneller Entwurf, in: Anheier/Schröer/Then: Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag. S. 39-86.

Van Veen, Wino (2004): Gemeinnützigkeitsrecht aus vergleichender Sicht, in: Anheier, Helmut K./ Then, Volker (Hrsg.): Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl. Neue Formen und Wege der Gemeinnützigkeit. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. S. 203-218.

Walgenbach, Peter/ Müller, Renate (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Zimmer, Annette unter Mitarbeit von Hallmann, Thorsten, Schwab Lilian (2007): Vereine – Zivilgesellschaft konkret. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

## **Internetquellen**

GfK Panel Services Deutschland. Pressemitteilung vom 01. April 2011, unter: GfK Panel Services Deutschland, letzter Zugriff 18.04.2012

Strachwitz, Rupert Graf (2006): Stiefkind Zivilgesellschaft. Schon vor Jahrzehnten hat Ernst Wolfgang Böckenförde darauf hingewiesen, dass Staat und Markt von Voraussetzungen leben, die sie selbst nicht erbringen können, unter:



<http://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/gemeinnuetzigkeitsrecht-stiefkind-zivilgesellschaft/2720012.html>, letzter Zugriff 15.04.2012

<http://www.greenpeace.de/>, letzter Zugriff 14.04.2012

[https://service.greenpeace.de/ueber\\_uns/spenden/spenden\\_sie\\_online/?bannerid=05080000001000](https://service.greenpeace.de/ueber_uns/spenden/spenden_sie_online/?bannerid=05080000001000), letzter Zugriff 16.04.2012

[http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/), letzter Zugriff 17.04.2012

[http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/finanzen\\_jahresberichte/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/finanzen_jahresberichte/), letzter Zugriff 17.04.2012

[http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/finanzen\\_jahresberichte/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/finanzen_jahresberichte/), letzter Zugriff 16.04.2012

[http://www.greenpeace.de/ueber\\_uns/geschichte/40\\_jahre\\_greenpeace\\_international/](http://www.greenpeace.de/ueber_uns/geschichte/40_jahre_greenpeace_international/), letzter Zugriff 17.04.2012

[http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user\\_upload/wir\\_ueber\\_uns/Greenpeace\\_Satzung\\_2011\\_2012.pdf](http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user_upload/wir_ueber_uns/Greenpeace_Satzung_2011_2012.pdf), letzter Zugriff 17.04.2012

<http://www.misereor.de/?id=870>, letzter Zugriff 03.04.2012

<http://www.misereor.de/ueber-uns/misereor-geschichte.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

<http://www.misereor.de/ueber-uns/mut-zu-taten.html>, letzter Zugriff 15.04.2012

<http://www.misereor.de/ueber-uns/rechenschaft.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

<http://www.misereor.de/ueber-uns/rechenschaft/transparenz0.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

<http://www.misereor.de/>, letzter Zugriff 15.04.2012

<http://www.misereor.de/ueber-uns/auftrag-struktur/leitbild.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

<http://www.misereor.de/spenden/sicherheit-steuer.html> , letzter Zugriff 17.04.2012

<http://www.misereor.de/ueber-uns/rechenschaft/staatliche-foerderung.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

<http://www.misereor.de/ueber-uns/auftrag-struktur.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

<http://www.misereor.de/ueber-uns/auftrag-struktur/leitbild.html>, letzter Zugriff 17.04.2012

<http://www.fundraisingverband.de/index.php?id=280>, letzter Zugriff 31.03.2012

<http://www.fundraisingverband.de/index.php?id=266>, letzter Zugriff 17.04.2012

<http://www.fundraisingverband.de/index.php?id=279#Anchor-Warum-35882> , letzter Zugriff 18.04.2012

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/investition/investition.htm>, letzter Aufruf 10.04.2012

<https://www.csi.uni-heidelberg.de/programm.htm>, letzter Aufruf 10.04.2012

<http://www.fundraising-akademie.de/211.php>, letzter Zugriff 14.04.2012

<http://www.fundraising-akademie.de/209.php>, letzter Zugriff 14.04.2012

<http://www.ekmd.de/lebenglauben/fundraising/ausbildung/>, letzter Zugriff 18.04.2012

[http://www.fachhochschulen.net/FH/Studium/DAS\\_Fundraising\\_Management\\_14602.htm](http://www.fachhochschulen.net/FH/Studium/DAS_Fundraising_Management_14602.htm), letzter Zugriff 18.04.2012

<http://www.dzi.de/>, letzter Zugriff 18.04.2012

<http://www.dzi.de/spenderberatung/das-spenden-siegel/so-wird-das-spenden-siegel-vergeben/>, letzter Zugriff 18.04.2012

[http://www.sgd.de/wirtschaft/social-management.php?referrer=google\\_Sozialpaedagogik&gclid=CPD\\_77T-vq8CFQq\\_zAodYnphxg](http://www.sgd.de/wirtschaft/social-management.php?referrer=google_Sozialpaedagogik&gclid=CPD_77T-vq8CFQq_zAodYnphxg), letzter Zugriff 18.04.2012

<http://www.phineo.org/phineo/>, letzter Zugriff 19.04.2012

<http://www.dzi.de/spenderberatung/das-spenden-siegel/so-wird-das-spenden-siegel-vergeben/>, letzter Zugriff 19.04.2012

<http://www.phineo.org/>, letzter Zugriff 19.04.2012

## Reihe Opuscula (Auszug)

Kostenfreier Download unter [www.opuscula.maecenata.eu](http://www.opuscula.maecenata.eu)

---

2009	Nr. 39	<b>Der zivilgesellschaftliche Mehrwert</b> Beiträge unterschiedlicher Organisationen <i>Amanda Groschke, Wolfgang Gründinger, Dennis Holewa, Christian Schreier und Rupert Graf Strachwitz</i>
	Nr. 40	<b>Zivilgesellschaft in der Stadt- und Raumentwicklung</b> <i>Elke Becker</i>
2010	Nr. 41	<b>Bürgergesellschaftskonzepte</b> Programmatische und demokratietheoretische Betrachtung von Reformleitbildern der SPD und CDU <i>Christian Schreier</i>
	Nr. 42	<b>50 Jahre DESY</b> Zur Rechtsformproblematik einer vom Staat gegründeten Stiftung <i>Wiebke Eggers</i>
	Nr. 43	<b>Engagierte Menschen</b> Vier Fallstudien <i>Priska Daphi, Angela Berger, Sandra Rasch und Anna Steinfort</i>
	Nr. 44	<b>Transparenz, Akzeptanz und Legitimität</b> Der Bund der Vertriebenen in zivilgesellschaftlicher Perspektive <i>Eva Maria Hinterhuber und Rupert Graf Strachwitz</i> Mitarbeit: <i>Christoph Kahlert</i>
	Nr. 45	<b>Erfolgskritische Governancestruktur in Netzwerken</b> <i>Alexander Freiherr v. Strachwitz</i>
	Nr. 46	<b>Transparenz in der Zivilgesellschaft</b> <i>Rupert Graf Strachwitz</i>
	2011	Nr. 47
Nr. 48		<b>Der neue Bundesfreiwilligendienst</b> Eine kritische Bewertung aus Sicht der Zivilgesellschaft <i>Rupert Graf Strachwitz</i>
Nr. 49		<b>Die Legitimität von Stiftungen und philanthropischem Handeln</b> Eine theoretische Annäherung an den Fallbeispielen Bertelsmann Stiftung und The Giving Pledge <i>Carolin Häberlein, Johannes Nössler und Stefanie Vorberger</i>
Nr. 50		<b>Empirische Studien zur Zivilgesellschaft</b> Stiftungen, Bibliotheken, Internet <i>Rainer Sprengel</i>
Nr. 51		<b>Massenverfassungsbeschwerden beim Bundesverfassungsgericht</b> Versuche der Revision von Rechtsnormen durch Bürgerinitiativen <i>Christian Schreier</i>
Nr. 52		<b>Quo vadis Deutschlandstipendium</b> Studie zur Spenden- und Stipendienkultur in Deutschland <i>Michael Beier</i>
2012		Nr. 53
	Nr. 54	<b>Zivilgesellschaft und Integration</b> Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Integrationsbegriff und der Rolle zivilgesellschaftlichen Engagements – drei Fallbeispiele <i>Karsten Holler, Thomas Pribbenow und Stefan Wessel</i>
	Nr. 55	<b>Der Armutsdiskurs im Kontext der Zivilgesellschaft</b> Drei Studien über Wirkungsmessung und Wahrnehmung als Erfolgsfaktoren <i>Markus Edlefsen, Johanna Mielke und Marius Mühlhausen</i>
	Nr. 56	<b>Das philanthropische Netzwerk und sein Stellenwert für die Stadtentwicklung</b> <i>Colin Beyer</i>
	Nr. 57	<b>Bürgerengagement zwischen staatlicher Steuerung und zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation</b> Die Wirkung des bundespolitischen Bürgergesellschaftsdiskurses auf die Etablierung einer deutschen Engagementpolitik <i>Daniela Neumann</i>
	Nr. 58	<b>Chinas philanthropischer Sektor auf dem Weg zu mehr Transparenz</b> <i>Dorit Lehrack</i>

---

URN: urn:nbn:de:0243-122012op598

ISSN (Reihe Opuscula) 1868-1840