



ARBEITSSTELLE AKTIVE BÜRGERSCHAFT  
INSTITUT FÜR POLITIKWISSENSCHAFT  
WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

Ludwig Theuvsen

# Stakeholder-Management - Möglich- keiten des Umgangs mit Anspruchs- gruppen

Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 16  
August 2001

# ARBEITSSTELLE

## AKTIVE BÜRGERSCHAFT

### **an der Westfälischen Wilhelms – Universität Münster**

Die Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster ist eine Gemeinschaftsinitiative der Universität und des von genossenschaftlichen Organisationen getragenen Vereins Aktive Bürgerschaft e.V. mit Sitz in Münster.

Im Zuge der breiten nationalen und internationalen Diskussion und Forschung über den Dritten Sektor wird es zunehmend interessant, bürgerschaftliches Engagement in neuen Formen zu fördern. Aufgabe und Zielsetzung der Arbeitsstelle ist die Erforschung bürgerschaftlichen Engagements und gemeinnütziger Organisationen sowie der Transfer von Forschungsergebnissen an interessierte BürgerInnen – dies leistet die Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft durch verschiedene Veranstaltungen und Publikationen.

Die Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft an der Universität Münster bietet mit wechselnden Schwerpunktthemen halbjährlich Tagungen an, die ein offenes Forum für neue Ideen und Initiativen darstellen.

Jährlich wird von der Arbeitsstelle der Wissenschaftspreis „Aktive Bürgerschaft“ ausgelobt. Ausgezeichnet werden hervorragende Dissertationen und Habilitationen der Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, die sich thematisch mit dem Engagement von Einzelnen, Initiativen oder Organisationen im Dienst der Demokratie und/oder des Gemeinwohls beschäftigen. Der Preis ist mit 2.000 DM dotiert; weiterhin wird die prämierte Arbeit in der Schriftenreihe „Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor“ beim Verlag Leske+Budrich veröffentlicht. Die aktuellen Ausschreibungsmodalitäten können jederzeit unter <http://www.uni-muenster.de/Politikwissenschaft> abgerufen werden.

Die Beiträge und Ergebnisse der Tagungen sowie die Arbeiten der Preisträger werden vom Verlag Leske+Budrich in der bereits genannten Schriftenreihe veröffentlicht. Neben den Tagungsbänden erscheint regelmäßig die working paper – Reihe „Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor“, die die Ergebnisse der Arbeitsstelle dokumentiert.

**Ludwig Theuvsen**

## **Stakeholder-Management - Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen**

Organisationen werden mit den Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen - neudeutsch: Stakeholder - und den von ihnen verfolgten, oftmals konfliktären Zielen konfrontiert. Jede Organisation sieht sich daher vor die Notwendigkeit gestellt zu entscheiden, wie sie im Rahmen des Stakeholder-Managements mit diesen verschiedenen Gruppierungen umgehen will.

Das Management der Stakeholder einer Organisation kann unter zwei ganz unterschiedlichen Gesichtspunkten erfolgen (vgl. Jones/Wicks 1999, S. 207 ff.; Ulrich 1999, S. 37 ff.). Das Stakeholder-Konzept kann zum einen normativ-ethisch orientiert sein. Im Mittelpunkt steht dann die Frage, welchen moralischen Verpflichtungen das Management einer Organisation gegenüber den verschiedenen Stakeholdern nachzukommen hat. Die angemessene Gewichtung von Shareholder- und Stakeholder-Orientierung gehört in der Literatur zu den populärsten Fragestellungen dieser Richtung (vgl. allgemein v. Werder/Talaulicar 1999). Die Berücksichtigung der Anliegen aller Stakeholder einer Organisation wird bei dieser Ausrichtung als Wert als solcher betrachtet; es wird davon ausgegangen, daß die Interessen aller Stakeholder einen Eigenwert besitzen und der gleichen Aufmerksamkeit bedürfen (vgl. z.B. Evan/Freeman 1988, S. 103).

Die zweite mögliche Ausrichtung eines Stakeholder-Managements gibt die Auffassung, daß alle Stakeholder dieselbe Beachtung verdienen, auf. An ihre Stelle tritt die Überzeugung, daß die Beziehungen zwischen verschiedenen Stakeholdern wie auch zwischen Stakeholdern und Organisation sowohl kooperativer, unterstützender als auch konfliktärer, durch Interessengegensätze geprägter Natur sein können. Eine Gleichbehandlung aller Stakeholder macht unter dieser Bedingung keinen Sinn. Im Mittelpunkt des Stakeholder-Managements steht vielmehr das Ziel, einen Beitrag zur langfristigen Überlebensfähigkeit einer Organisation zu leisten. Die Vertiefung der Beziehungen zu unterstützenden Stakeholdern gehört aus dieser Sicht ebenso zu den

Aufgaben eines Stakeholder-Managements wie die Abwehr illegitimer oder der Organisation feindlich gesonnener Stakeholder. Diese angesichts begrenzter Ressourcen, Zeit und Managementkapazitäten realistischere Perspektive (vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997, S. 857; Madrian 1998, S. 165 ff.) wird im folgenden eingenommen.

Nonprofit-Organisationen (NPOs) haben nicht die Erzielung verteilungsfähiger Überschüsse für ihre Eigner, sondern die Erbringung bestimmter Leistungen für ihre Mitglieder oder Dritte zum Ziel (vgl. Ben-Ner 1994, S. 747). Daraus ergeben sich Spezifika dieser Organisationen, aufgrund derer ein aktives Stakeholder-Management einen besonders hohen Stellenwert erlangt. Im folgenden wird untersucht, wer die Stakeholder einer NPO sind (Kap. 5.1) und welche für das Stakeholder-Management relevanten Besonderheiten NPOs auszeichnen (Kap. 5.2). Anschließend werden mögliche Kriterien zur Bewertung von Stakeholdern (Kap. 5.3) sowie organisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen des Stakeholder-Managements (Kap. 5.4) vorgestellt.

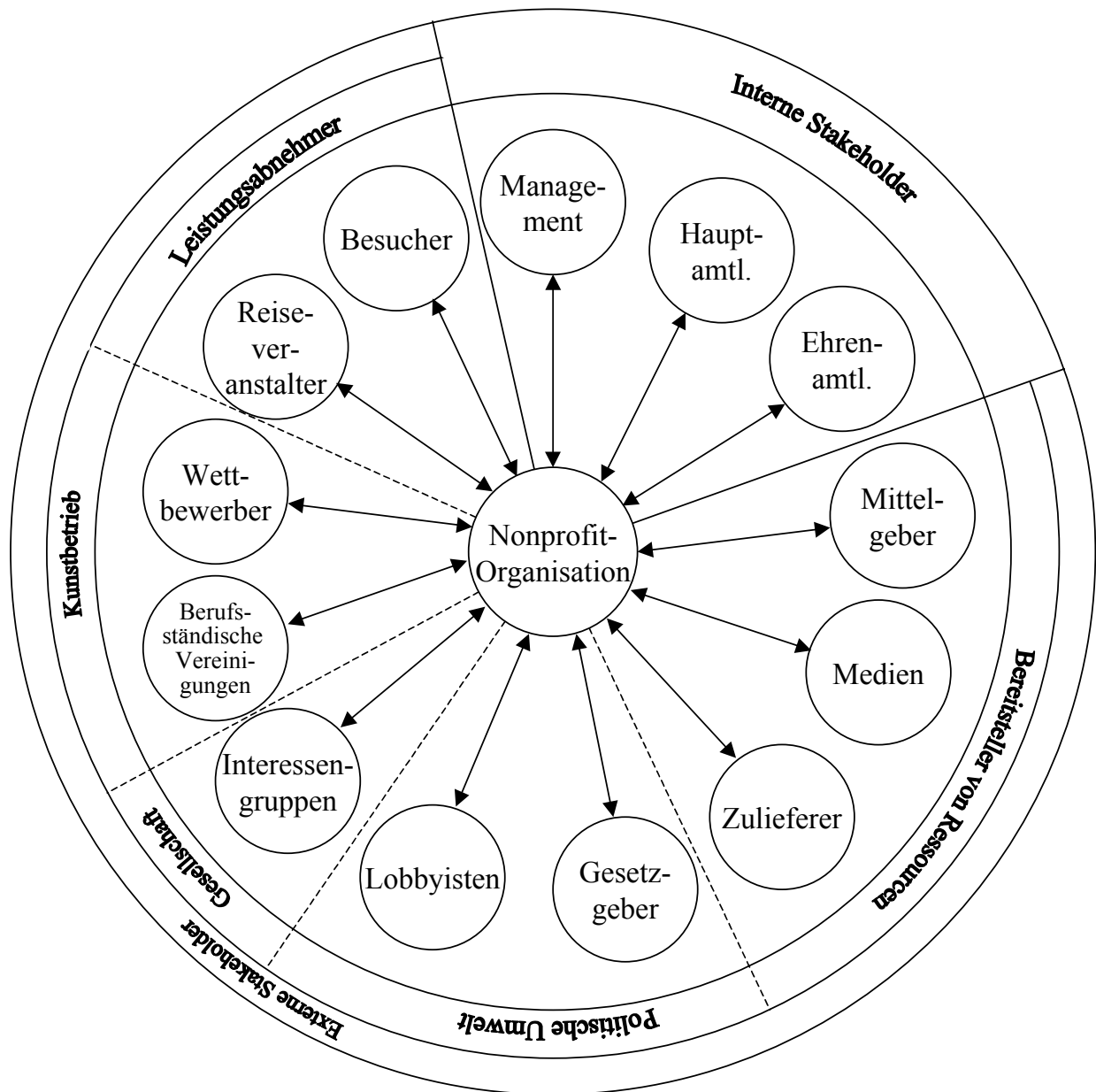
## **1 Wer sind die Stakeholder einer Nonprofit-Organisation?**

Stakeholder sind Anspruchsgruppen im Umfeld oder innerhalb einer Organisation. Bei enger Auslegung des Begriffs werden zu den Stakeholdern alle Individuen und Gruppen gezählt, deren Unterstützung für das langfristige Überleben einer Organisation von zentraler Bedeutung ist. Dazu sind u.a. Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer und Mittelgeber zu zählen. Bei weiter Auslegung sind als Stakeholder alle Individuen und Gruppen zu kennzeichnen, die auf die Erreichung der Organisationsziele Einfluß nehmen können oder selbst durch die Verfolgung der Organisationsziele betroffen sind. Bei dieser Betrachtungsweise kann prinzipiell jeder Akteur innerhalb oder außerhalb einer Organisation Stakeholder sein. Wettbewerber, Gewerkschaften, Protestgruppen usw. werden zusätzlich zu den bereits bei enger Begriffsdefinition erfaßten Stakeholder in die Betrachtung einbezogen (vgl. Freeman/Reed 1983, S. 91). Für NPOs ist die weite Stakeholder-Definition zweckmäßiger. Sie verhindert, daß beispielsweise Personen, für die unentgeltlich Leistungen bereitgestellt werden, aus der Betrachtung herausfallen.

Der erste Schritt eines erfolgreichen Stakeholder-Managements besteht darin, die relevanten Stakeholder und ihre Interessen zu erfassen. Dafür kann es keine vorgefertigten Lösungen geben, da es von den Bedingungen des Einzelfalls abhängt, wer auf die Erreichung der Organisationsziele Einfluß nehmen will und kann bzw. selbst von den Handlungen einer Organisation betroffen ist. Die Stakeholder einer NPO sind daher nicht identisch mit den Stakeholdern eines privaten Unternehmens, einer öffentlichen Verwaltung oder einer anderen NPO. Selbst bei Betrachtung einer bestimmten NPO hängt es vom konkreten Entscheidungstatbestand ab, wer als Stakeholder zu betrachten ist; Entscheidungen über das Leistungsprogramm betreffen andere Stakeholder als die Gestaltung der Arbeitszeit hauptamtlicher Mitarbeiter.

Angesichts der Vielgestaltigkeit von NPOs und den in ihnen zu treffenden Entscheidungen kann nur beispielhaft auf die möglichen Stakeholder einer NPO hingewiesen werden. Abb. 1 greift ein Beispiel aus dem Kulturbereich auf. Hinter jeder Gruppe verbergen sich wieder eine Mehrzahl von Einzelgruppierungen. Im Theaterbereich z.B. zählen zu den Mitarbeitern Schauspieler, Verwaltungsmitarbeiter und Handwerker, zu den Geldgebern z.B. Kommunen, Fördervereine, Spender und Stiftungen, zu den Zulieferern u.a. Verlage und Autoren. Der notwendige Detaillierungsgrad der Stakeholder-Analyse wird durch die Anforderungen des Einzelfalls bestimmt. Nach den Erfahrungen von Horak (1996, S. 97) wird in einem ersten Schritt häufig eine Liste mit etwa 50 bis 60 Stakeholdern generiert, die dann zu etwa 15 Stakeholder-Kategorien zusammengefaßt werden.

**Abb. 1: Mögliche Stakeholder einer NPO im Kulturbereich (in Anlehnung an Tschirhart 1996, S. 65)**



Aus Sicht des Stakeholder-Managements ist in jeder Organisation das Management in einer besonderen Position, da es eine Doppelrolle zu spielen hat. Einerseits wird von ihm erwartet, daß es die unterschiedlichen Ansprüche der Stakeholder wie auch der Organisation ausbalanciert, da die Manager als einzige mit allen anderen Stakeholdern in Kontakt stehen. Andererseits sind Manager selbst Stakeholder ihrer Organisation

und daher versucht, ihre Interessen zum Nachteil anderer Stakeholder zu verfolgen (vgl. Evan/Freeman 1988, S. 102 f.; Hill/Jones 1992, S. 134 u. 146 ff.).

## **2 Welche Besonderheiten gelten für das Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen?**

Viele NPOs weisen bestimmte Merkmale hinsichtlich ihrer Stakeholder-Situation auf, die in dieser Weise für private Unternehmen und staatliche Organisationen nicht kennzeichnend sind und die besondere Anforderungen an das Stakeholder-Management begründen. Einige wichtige Spezifika der Stakeholder-Situation von NPOs werden im folgenden skizziert.

Die typische NPO basiert in bestimmtem Umfang auf Freiwilligkeit, die u.a. in freiwilligem, ehrenamtlichem Engagement von Bürgern ihren Ausdruck finden kann (Anheier/Salamon 1993, S. 4). Ehrenamtliche Mitarbeiter stellen daher für viele NPOs eine wichtige personelle Ressource dar. Namentlich dann, wenn sich die Motivation der Ehrenamtlichen aus Traditionen und Normen, z.B. der Zugehörigkeit zu einem bestimmten sozialen Milieu, oder aus persönlicher Betroffenheit speist (vgl. Luthé/Strünck 1998, S. 160 f.), fallen individuelle Motive und Organisationszweck zusammen. An das Stakeholder-Management stellt diese Situation besondere Anforderungen, da Freiwilligenorganisationen durch eine spezielle, Vertrauen und gute persönliche Beziehungen in den Mittelpunkt stellende Kultur geprägt sind. Maßnahmen im Rahmen des Stakeholder-Managements, die von der Basis als Vertrauensbruch gewertet werden, verbieten sich daher. Zugleich besitzt die Austarierung der verschiedenen Interessen interner Stakeholder für Freiwilligenorganisationen einen hohen Stellenwert (vgl. Harris 1989, S. 329; Harris 1998, S. 150 f.).

Auch andere Stakeholder als Ehrenamtliche tragen an NPOs ganz bestimmte Erwartungen heran, die in dieser Form nicht an andere Organisationen gerichtet werden. Beispielsweise werden bei NPOs z.T. Verhaltensweisen nicht akzeptiert, die außerhalb des Dritten Sektors allenfalls bei den persönlich Betroffenen auf Widerspruch stoßen. So werden etwa aggressive Strategien der Kostensenkung, die mit einem erheblichen Abbau von Arbeitsplätzen in NPOs einhergehen, von der Öffentlichkeit abgelehnt. Im Rahmen des Stakeholder-Managements müssen derartige Erwartungen,

die sich aus dem gemeinwirtschaftlichen Charakter von NPOs ergeben, identifiziert und angemessen berücksichtigt werden.

Viele NPOs sind in der Erstellung öffentlicher oder meritorischer Güter engagiert. Die Kosten der Leistungserstellung werden in diesen Fällen nicht oder nur zum Teil von den Nutzern der Leistungen getragen, so daß die NPOs auf Zuwendungen der öffentlichen Hand und Spenden angewiesen sind. Im Jahr 1990 beispielsweise stammten in Deutschland 68,2 % der Einnahmen der NPOs aus öffentlichen Mitteln und 3,9 % aus Spenden. In einzelnen Bereichen, z.B. dem Sozial- und Gesundheitswesen, betrug der Anteil der öffentlichen Mittel sogar deutlich über 80 % (vgl. Anheier 1997, S. 68).

Für das Stakeholder-Management hat diese Situation mehrere weitreichende Konsequenzen. Zum ersten bedeutet der in Deutschland aus historischen Gründen (vgl. z.B. Zimmer 1997) außerordentlich hohe Anteil öffentlicher Mittel, daß der Staat für viele NPOs ein ganz entscheidender Stakeholder ist, an dessen Interessen und Wünschen keine Entscheidung vorbeiführen darf. Zugleich geraten die NPOs in Abhängigkeiten von der politischen Großwetterlage, die langfristige, über den nächsten Wahltag hinausreichende Planungen erschweren. Sofern NPOs nicht nur staatliche Mittel erhalten, sondern auch aus dem Verkauf ihrer Leistungen und Spenden Einnahmen erzielen, werden sie mit den oftmals nicht identischen Präferenzen der verschiedenen Mittelgeber konfrontiert. So bevorzugt die öffentliche Hand meist professionalisierte, großräumig tätige Einrichtungen, während Spender u.U. eine eher informelle Arbeitsweise und Aktivitäten auf lokaler Ebene präferieren (vgl. Koteen 1989, S. 13 f.; Tassie/Murray/Cutt 1998). Das Auseinanderfallen von Mittelgebern und Klienten sowie die Nutzung unterschiedlicher Finanzierungsquellen tragen somit zu einer Stakeholder-Vielfalt bei, die NPOs zwingt, sehr unterschiedlichen Ansprüchen zu genügen und sich an sehr verschiedenartigen Effizienzmaßstäben messen lassen zu müssen (vgl. Herman/Renz 1997, S. 196 u. 202). Das Stakeholder-Management muß den erfolgreichen Umgang mit den widerstreitenden Interessen bewerkstelligen. Dabei ist die Sicherstellung von Legitimität als Voraussetzung für die Erlangung von Ressourcen häufig eines der wichtigsten Ziele (vgl. Bigelow/Stone/Arndt 1996).

Schließlich sind NPOs in vielen Fällen mit der Erstellung sog. Vertrauensgüter befaßt, z.B. Betreuungsleistungen, deren Qualität durch die Leistungsempfänger nicht oder nur unter Aufwendung unverhältnismäßig hoher Kosten zuverlässig beurteilt werden kann. In vielen Fällen werden diese Leistungen zudem für Personengruppen erbracht,



die aufgrund von Alter, Krankheit o.ä. ihre eigenen Interessen nicht angemessen artikulieren und vertreten können. Von NPOs wird daher in besonderem Maße ein vertrauensvolles Verhalten erwartet, daß die Interessen auch solcher Stakeholder angemessen berücksichtigt (vgl. Hansmann 1986, S. 70 ff.; Theuvsen 1999, S. 224 ff.).

### **3 Wie erkennt eine Nonprofit-Organisationen wichtige Stakeholder?**

Unter praktischen Gesichtspunkten kann und muß nicht allen Stakeholdern dieselbe Beachtung geschenkt werden. Um die den verschiedenen Stakeholdern gebührende Aufmerksamkeit zu ermitteln, müssen sie anhand bestimmter Kriterien einer Bewertung unterzogen werden. Nachfolgend werden einige mögliche Bewertungskriterien vorgestellt.

Mitchell, Agle und Wood (1997, S. 865 ff.) greifen zwei in der Stakeholder-Theorie häufig genannte Kriterien zur Bewertung von Stakeholdern auf: Macht und Legitimität; ergänzend führen sie das Kriterium der Dringlichkeit ein.

#### **Macht**

Macht ist eine Form des sozialen Einflusses, die es Individuen ermöglicht, den eigenen Willen in sozialen Beziehungen auch gegen Widerstände durchzusetzen (vgl. Weber 1956, S. 28). Stakeholder verfügen somit in dem Maße über Macht, in dem sie sich in Situationen, die durch Interessengegensätze gekennzeichnet sind, gegen andere Stakeholder zu behaupten vermögen.

Die Macht von Stakeholdern kann näher charakterisiert werden, indem die folgenden Fragen beantwortet werden (vgl. Krüger 1974, S. 10 ff.):

- Über welche Machtbasen verfügen die Stakeholder? Als Machtbasen werden alle ökonomischen und außerökonomischen Ressourcen bezeichnet, die ein Akteur zum Aufbau von Machtpotentialen einsetzen kann. Als Machtbasen können u.a. Geld, Informationen, Know-how, Rechte und Persönlichkeitsmerkmale dienen. Mittelgeber z.B. stützen ihre Macht auf Finanzmittel, auf die die NPOs angewiesen

sind, während erfolgreiche Führungskräfte ihren Einfluß häufig ihrem Wissen, ihren Informationen und ihrem Charisma verdanken. Bezeichnungen wie Belohnungs-, Bestrafungs- und Informationsmacht geben die im Einzelfall genutzte Machtbasis an (vgl. Remer 1982, S. 92 ff.).

- Auf welche Machtbereiche erstreckt sich der Einfluß der Stakeholder? Als Machtbereiche werden die inhaltlich abgegrenzten Handlungsfelder bezeichnet, auf die ein Stakeholder Einfluß auszuüben in der Lage ist. Mittelgeber beispielsweise können Programmentscheidungen beeinflussen, während Gewerkschaften Einfluß auf personalpolitische Fragen zu nehmen vermögen. Die Machtbereiche, auf die Stakeholder Einfluß nehmen, unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Wertigkeit. Der Machtbereich einer Gewerkschaft ist beispielsweise in NPOs, in denen überwiegend Ehrenamtliche aktiv sind, nur von geringer Wertigkeit.
- Wie groß ist die Stärke der Macht, über die die Stakeholder verfügen? Unter Machtstärke wird die Intensität der Einflußmöglichkeiten von Stakeholdern verstanden. Sie steht für die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Stakeholder in einer bestimmten Situation tatsächlich andere Akteure auch gegen ihren Willen zu bestimmten Handlungen veranlassen kann. Die Machtstärke hängt sowohl von den zur Verfügung stehenden Machtbasen, z.B. Informationen, als auch von der Wertigkeit der Machtbasen, z.B. dem Wert der Informationen für die zu beeinflussenden Individuen, ab.
- Wie groß ist die Ausdehnung der Macht eines Stakeholders, d.h., auf wie viele Personen hat ein Stakeholder Einfluß und wie bedeutsam sind diese Personen im betrachteten Machtbereich?

## **Legitimität**

Legitimität wird Handlungen zugesprochen, die innerhalb eines sozialen Systems als angemessen und richtig gelten (vgl. Suchman 1995, S. 574). Welche Kriterien zur Beurteilung der Legitimität der Machtausübung von Stakeholdern herangezogen werden, ist selbst wieder eine Machtfrage, da die Legitimitätsurteile einer bestimmten sozialen Gruppe jederzeit durch andere Gruppen herausgefordert werden können (vgl. Scott 1995, S. 46 f.).

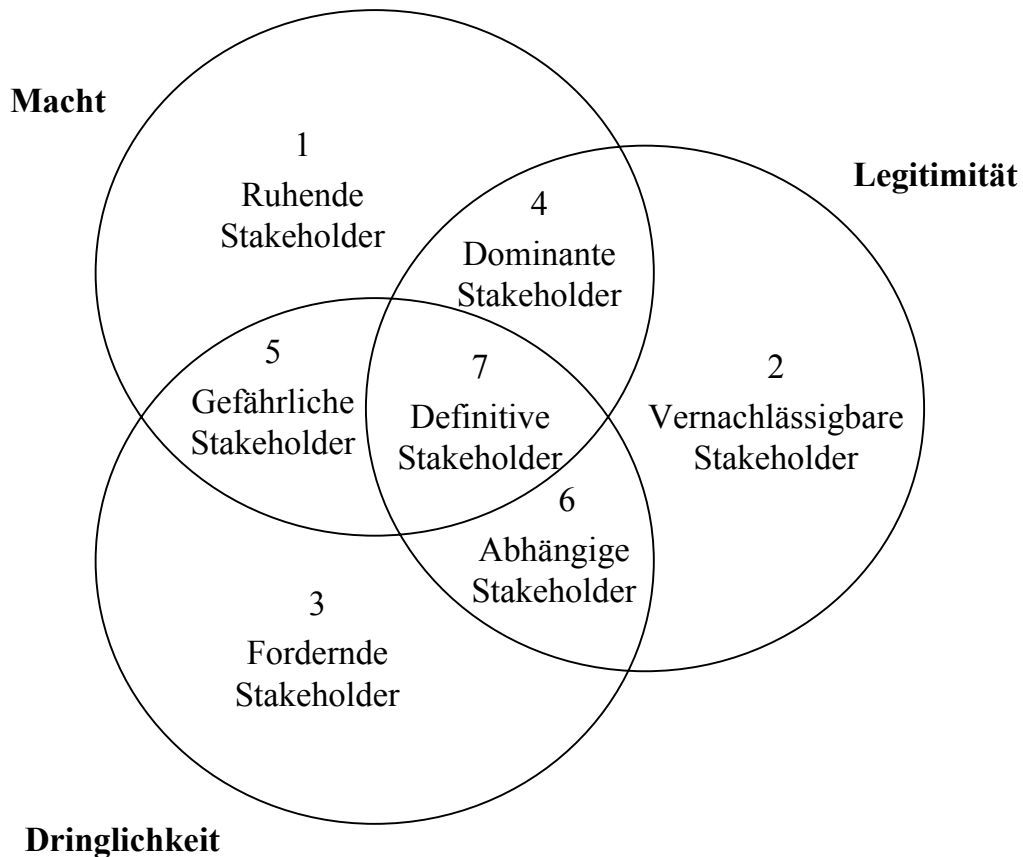
Legitimität kann auf verschiedenen Grundlagen beruhen; Scott (1995, S. 34 ff.) unterscheidet daher zwischen regulativer, normativer und kognitiver Legitimität. Regulative Legitimität stützt sich auf die Einhaltung von gesetzlichen und gesetzesähnlichen Bestimmungen. Das Vereinsrecht beispielsweise verleiht dem Handeln des Vereinsvorstands innerhalb gewisser Grenzen Legitimität. Normative Legitimität wurzelt in Werten und Normen, die Stakeholder internalisiert haben oder die durch sozialen Druck zur Geltung gebracht werden. Handlungen der Mitglieder einer NPO gegen die Interessen der Klienten beispielsweise gelten als illegitim, da sie gegen die der NPO von der Gesellschaft zugedachte Rolle als „Sozialanwalt“ (Pabst 1996) verstoßen. Kognitive Legitimität schließlich erwerben Stakeholder durch Orientierung an bestimmten ihnen zugewiesenen Handlungsrollen. Gewerkschaften z.B. sind Stakeholder, denen die Rolle als „natürlicher“ Wahrer der Interessen der Arbeitnehmer zugestanden wird, so daß mit dieser Rolle im Einklang stehende Einflußnahmen auf NPOs als legitim gelten.

Handlungen von Stakeholdern sind um so stärker legitimiert, auf je mehr Legitimitätsbasen sie sich stützen können und je unumstrittener diese Basen sind.

### **Dringlichkeit**

Dringlichkeit beschreibt, wie unmittelbar sich das Management einer NPO mit den Ansprüchen von Stakeholdern auseinandersetzen muß. Hohe Dringlichkeit ist dann gegeben, wenn es sich aus Sicht eines Stakeholders um zeitkritische Angelegenheiten von hoher Bedeutung handelt.

Aus der Kombination der Kriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit ergeben sich sieben verschiedene Gruppen von Stakeholdern, denen im Rahmen des Stakeholder-Managements in unterschiedlichem Maße Aufmerksamkeit zu widmen ist (vgl. Abb. 2 sowie Mitchell/Agle/Wood 1997, S. 874 ff.).

**Abb. 2: Stakeholder-Typologie nach Mitchell, Agle und Wood (1997, S. 874)**

Durch jeweils nur eines der eingeführten Merkmale gekennzeichnet sind die ruhenden, die vernachlässigbaren und die fordernden Stakeholder (Felder 1 bis 3). Ruhende Stakeholder verfügen über Macht, bringen jedoch weder dringliche Ansprüche gegen eine NPO vor noch wären sie dazu legitimiert. Zu dieser Gruppe zählen z.B. ehemalige Mitarbeiter einer NPO, die über Insiderwissen verfügen, daß sie Konkurrenten oder den Medien zuspieren können. Erst in dem Augenblick, in dem sie von ihrer Informationsmacht Gebrauch zu machen drohen, verdienen sie Beachtung durch das Management. Vernachlässigbare Stakeholder verfügen über Legitimität; sie haben aber weder Macht noch dringende Anliegen. Mögliche Klienten einer NPO, die bewußt auf die Inanspruchnahme von Hilfeleistungen verzichten, fallen in diese Gruppe. Für das Management gibt es im Regelfall wenig Anlaß, sich mit diesen Stakeholdern zu beschäftigen. Fordernde Stakeholder schließlich sind solche, die zwar lautstark ihre Anliegen vorbringen, dazu aber weder legitimiert sind noch über Macht zur Durchsetzung ihrer Interessen verfügen. In diese Kategorie fallen häufig Kritiker, die einzelne

NPOs fortgesetzt mit offensichtlich unhaltbaren und daher ungehört verhallenden Vorwürfen überziehen. Sie sind für eine NPO vielleicht lästig, aber nicht gefährlich und verdienen daher keine Aufmerksamkeit.

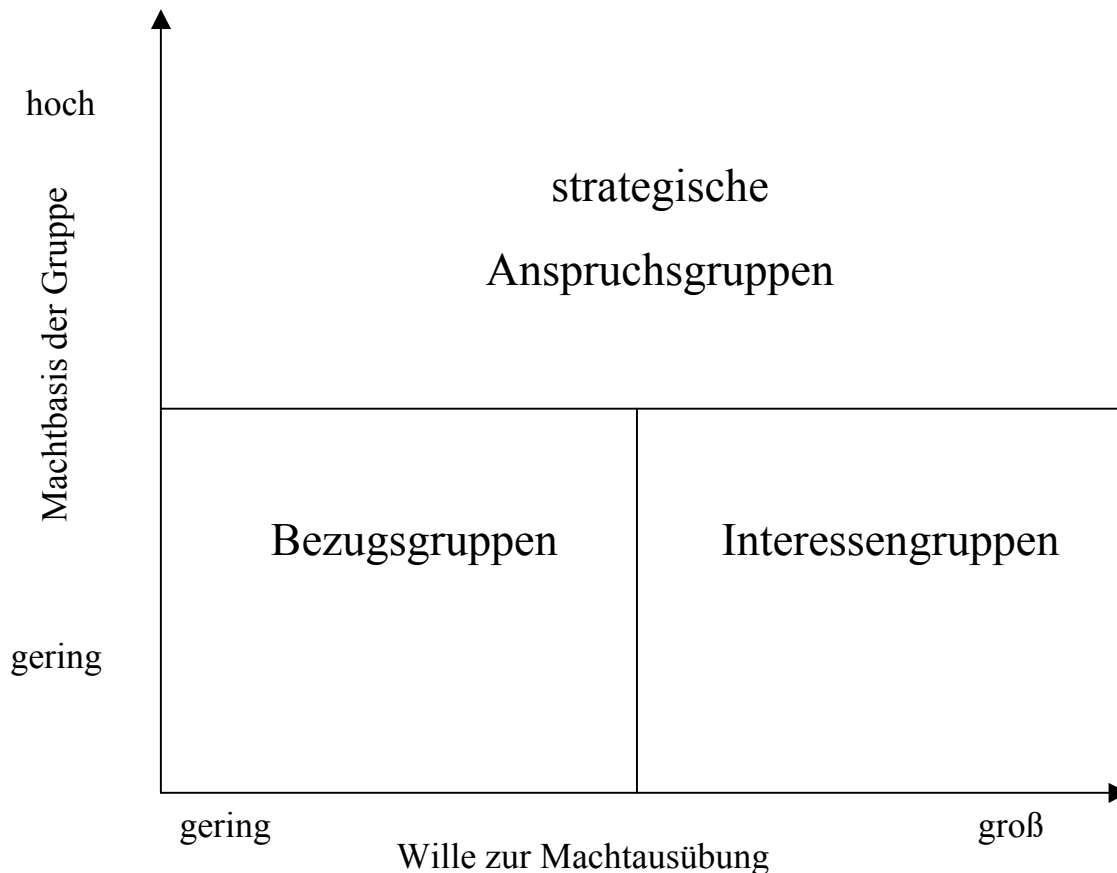
Dominante, gefährliche und abhängige Stakeholder weisen jeweils zwei der o.g. Merkmale auf. In die Gruppe der dominanten Stakeholder fallen - daher die Bezeichnung - in „normalen“ Zeiten große Teile der Stakeholder einer NPO. Haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter sowie Zulieferer beispielsweise verfügen über Macht und Legitimität, aber über keinen Anlaß, ihre Anliegen in dringender Weise vorzubringen, solange „business as usual“ herrscht. Ihre Beziehungen zur NPO bewegen sich in geordneten, durch vertragliche oder organisatorische Maßnahmen abgesicherten Bahnen; sie können sich der laufenden Aufmerksamkeit des Managements gewiß sein. Abhängige Stakeholder bringen legitime, dringende Forderungen gegenüber der NPO vor, verfügen aber nicht über die Macht, ihre Anliegen auch gegen den Willen anderer Stakeholder durchzusetzen. Sie können ihre Interessen nur verfolgen, wenn sie durch Dritte unterstützt werden oder wenn die Werte einer NPO die Berücksichtigung ihrer Anliegen sicherstellen. Die Klienten von sozial engagierten NPOs fallen häufig in diese Kategorie. Gefährliche Stakeholder verfolgen eigene Anliegen mit Nachdruck und verfügen über die Macht, diese durchzusetzen, ohne dazu allerdings legitimiert zu sein. Konkurrenten, aber auch der Kassenwart eines Vereins, der Mitgliedsbeiträge veruntreut, sind dafür Beispiele.

Definitive Stakeholder weisen alle drei Merkmale auf. Häufig handelt es sich um dominante Stakeholder, die ihre Interessen nicht mehr gewahrt sehen, z.B. Ehrenamtliche, die mit den Entscheidungen des Managements nicht einverstanden sind und daher mit der Aufkündigung ihres Engagements drohen. Stakeholdern dieser Kategorie wird sich das Management mit großer Aufmerksamkeit widmen.

Eine andere Klassifikation, die auf das Bedrohungs- und das Unterstützungspotential von Stakeholdern abstellt, schlagen Savage et al. (1991) vor. Sie unterscheiden auf dieser Grundlage zwischen unterstützenden, marginalen, nicht unterstützenden und „gemischten“ Stakeholdern (vgl. unten Abb. 4). Unterstützende Stakeholder stellen den Idealfall dar. In einer gut geführten NPO zählen dazu u.a. die haupt- und die ehrenamtlichen Mitarbeiter, die Mittelgeber, eine ggf. zuständige Dachgesellschaft und Zulieferer. Marginale Stakeholder verdienen nur geringe Aufmerksamkeit. Bei vielen Sportvereinen, Selbsthilfegruppen u.ä. NPOs, die primär die Förderung ihrer Mitglie-

der auf ihre Fahnen geschrieben haben und dies ohne finanzielle Zuwendungen durch Dritte bewerkstelligen können, fallen große Teile der Umwelt in diese Kategorie. Zu den nicht unterstützenden Stakeholdern zählen u.a. konkurrierende Organisationen innerhalb und außerhalb des Dritten Sektors, gleichgültig, ob der Wettbewerb um den Absatz der erstellten Güter, Ehrenamtliche, Spendengelder, öffentliche Mittel, Medienpräsenz oder anderes mehr ausgetragen wird. „Gemischte“ Stakeholder mit hohem Unterstützungs- und Bedrohungspotential schließlich sind z.B. Mitarbeiter mit wertvollen, aber knappen Qualifikationen. Savage et al. formulieren sog. Normstrategien, die Empfehlungen zum Umgang mit den einzelnen Stakeholdern geben (vgl. Kap. 5.4.1).

Janisch (1992, S. 123 ff.) kombiniert die Kriterien Macht und Wille zur Machtausübung. Die Macht von Stakeholdern ist um so größer, je stärker die betrachtete Organisation von ihnen abhängig ist. Über den Willen zur Machtausübung erfaßt Janisch, daß Stakeholder in ganz unterschiedlichem Maße zur Nutzung der ihnen zur Verfügung stehenden Macht motiviert sein können. Stakeholder, die weder über Macht noch über den Willen zur Machtausübung verfügen, werden als Bezugsgruppen bezeichnet. Zwischen ihnen, z.B. berufsständischen Vereinigungen, und der betrachteten Organisation bestehen nur lockere Beziehungen. Interessengruppen verfügen über eine hohe Machtmotivation, aber nicht über Einflußpotentiale. Ein Beispiel dafür sind Gewerkschaften in kirchlichen NPOs. Strategische Anspruchsgruppen dagegen verfügen über große Macht (Mittelgeber, Mitarbeiter etc.); Janisch (1992, S. 126) schränkt den Begriff des Stakeholders auf Mitglieder dieser Kategorie ein, um deutlich zu machen, daß ihnen die besondere Aufmerksamkeit einer Organisation gelten sollte (vgl. Abb. 3).

**Abb. 3: Stakeholder-Typologie nach Janisch (1992, S. 123)**

Horak (1996, S. 98) listet weitere Kriterien auf, die zur Bewertung von Stakeholdern herangezogen werden können. Zu diesen Kriterien gehören die Koalitionsfähigkeit, die erfasst, inwieweit ein Stakeholder mit anderen Stakeholdern zusammenarbeiten kann, und die Fähigkeit zur Meinungsäußerung, die angibt, inwieweit ein Stakeholder in der Lage ist, seine Erwartungen zu artikulieren.

Die Überlegungen von Freudenberg (1999, S. 149) schließlich verdeutlichen, wie stark die beurteilungsrelevanten Kriterien sowie ihre Operationalisierung von den Bedingungen des Einzelfalls abhängen. Freudenberg schlägt als Startpunkt von Reorganisationsvorhaben eine Stakeholder-Analyse vor, die sich u.a. auf die Mitarbeiter der zu reorganisierenden Bereiche, Partner an bereichsexternen Schnittstellen, sonstige Organisationsmitglieder, Kunden und Lieferanten erstreckt. Die Stakeholder sollen hinsichtlich Wissensausstattung, Macht und Zielen bewertet werden. Die Wissensausstattung eines Stakeholders wird dadurch bestimmt, welcher Art sein Wissen ist und wie relevant es für den Entwurf, die Ausarbeitung und die Implementierung der Reor-

ganisationslösung ist. Die Machtausstattung der Stakeholder hängt u.a. von ihrem Beziehungskapital und von ihrem „Draht“ zum Projektteam ab. Die Ziele der Stakeholder schließlich sind darauf zu überprüfen, ob sie mit den Zielen der Organisation und der Reorganisation übereinstimmen oder nicht (sog. Präferenzkompatibilität; vgl. unten Abb. 5).

#### **4 Welche Maßnahmen können Nonprofit-Organisationen im Rahmen des Stakeholder-Managements ergreifen?**

Aus anwendungsorientierter Sicht dienen Maßnahmen des Stakeholder-Managements der Erhöhung der Überlebens- und Erfolgswahrscheinlichkeit einer Organisation. Wählt man beispielsweise die Stakeholder-Typologie von Mitchell, Agle und Wood (1997) als Ausgangspunkt, so stellt sich die Frage, wie das Management mit bestimmten Stakeholder-Gruppen, die sich hinsichtlich Macht, Legitimität und Dringlichkeit ihrer Forderungen unterscheiden, umgehen soll. Wie ist etwa gefährlichen Stakeholdern zu begegnen, die mittels illegitimer Macht ihre Interessen durchzusetzen versuchen? Wie ist andererseits mit abhängigen Stakeholdern umzugehen, die zwar legitime Anliegen vorbringen, denen es aber an der Macht zur aussichtsreichen Verfolgung ihrer Interessen mangelt? Als Antwort auf diese und ähnliche Fragen werden in der Literatur bestimmte „Normstrategien“ des Stakeholder-Managements angeboten (vgl. Kapitel 5.4.1). Darüber hinaus muß geklärt werden, wie diese Strategien durch organisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen umgesetzt werden können (vgl. Kapitel 5.4.2 bis 5.4.4).

##### **4.1 Normstrategien des Stakeholder-Managements**

Normstrategien sind relativ pauschale Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Stakeholdern, die bestimmte Eigenschaften aufweisen. Savage et al. (1991, S. 65 ff.) beispielsweise empfehlen, unterstützende Stakeholder in die Arbeit der Organisation einzubinden, um in möglichst hohem Maße von ihrem Unterstützungspotential zu profitieren. So kann z.B. durch eine Beteiligung der Mitarbeiter oder der Zulieferer an Entscheidungen u.U. deren Motivation, sich für die Belange der NPO einzusetzen, gesteigert werden. Marginale Stakeholder, die aktuell weder ein großes Unterstüt-



zungs- noch ein bemerkenswertes Bedrohungspotential aufweisen, sollen lediglich beobachtet werden. Ihre aktuell geringe Bedeutung für die Organisation verbietet aus Ressourcengründen eine stärkere Beachtung. Ihre Beobachtung stellt aber sicher, daß eine Organisation z.B. Anstrengungen dieser Stakeholder bemerkt, durch Koalitionen mit mächtigen Gruppen ihren Einfluß zu erhöhen. Gegenüber nicht unterstützenden Stakeholdern empfehlen Savage et al. eine Verteidigungsstrategie, die darauf gerichtet ist, den möglicherweise negativen Einfluß dieser Stakeholder auf die Organisation abzumildern. Strategische Entscheidungen zur Erlangung von Vorteilen gegenüber Wettbewerbern entsprechen diesem Verhaltensmuster. Gleichzeitig soll das Management aber auch nach Möglichkeiten suchen, den Status dieser Stakeholder etwa durch Kooperationen zu verändern. Mit „gemischten“ Stakeholdern, z.B. Gewerkschaften, soll eine Organisation zusammenarbeiten, um ihnen keinen Anreiz zu bieten, ihr Bedrohungspotential einzusetzen (vgl. Abb. 4).

**Abb. 4: Normstrategien des Stakeholder-Managements nach Savage et al. (1991, S. 65)**

		Bedrohungspotential	
		hoch	niedrig
Unterstützungspotential	hoch	"Gemischte" Stakeholder  <b>Strategie:</b> Zusammenarbeit	Unterstützende Stakeholder  <b>Strategie:</b> Einbindung
	niedrig	Nicht-unterstützende Stakeholder  <b>Strategie:</b> Verteidigung	Marginale Stakeholder  <b>Strategie:</b> Beobachtung

Ähnliche Strategien schlägt Freudenberg (1999, S. 150) für die Gestaltung der Beziehungen zu Stakeholdern im Rahmen von Reorganisationsvorhaben vor. So sollen z.B. mächtige Stakeholder, deren Präferenzen mit den Zielen der Reorganisation übereinstimmen, die aber nur über wenig relevantes Wissen verfügen, vor allem in die Lösungsumsetzung eingebunden werden (vgl. Abb. 5).

**Abb. 5: Normstrategien des Stakeholder-Managements nach Freudenberg (1999, S. 150)**

Präferenzkompatibilität und Machtausstattung	Relevanz des Wissens des Stakeholders	
	hoch	niedrig
Präferenzkompatibilität: <i>Hoch</i> Machtausstattung: <i>Stark</i>	Strategisches Verhalten offen fördern In die Führungscoalition einbinden	Strategisches Verhalten offen fördern v.a. bei Lösungsumsetzung einbinden
Präferenzkompatibilität: <i>Hoch</i> Machtausstattung: <i>Schwach</i>	Strategisches Verhalten gezielt fördern v.a. bei Lösungsentwicklung einbinden Reorganisationswissen offenlegen	Strategisches Verhalten gezielt fördern evtl. bei Lösungsumsetzung einbinden
Präferenzkompatibilität: <i>Niedrig</i> Machtausstattung: <i>Schwach</i>	Strategisches Verhalten unterbinden Reorganisationswissen offenlegen	Strategisches Verhalten unterbinden "Abtauchen" verhindern
Präferenzkompatibilität: <i>Niedrig</i> Machtausstattung: <i>Stark</i>	<i>Unbedingt vermeiden!</i> ⇒ Präferenzkompatibilität herstellen ⇒ Machtgrundlagen nehmen	<i>Unbedingt vermeiden!</i> ⇒ Präferenzkompatibilität herstellen ⇒ Machtgrundlagen nehmen

## 4.2 Stakeholderorientierte Gestaltung der Organisationsverfassung

Die Verfassung einer Organisation legt die legitimen Einflüsse von Stakeholdern auf die Führungsentscheidungen fest. Zu den zentralen Fragen der Gestaltung der Organisationsverfassung zählt die Ausgestaltung der Entscheidungsgremien, d.h. die Frage, wer in welchen Gremien mit welchen Rechten ausgestattet werden soll. Dieser Fragenkomplex ist teilweise gesetzlich geregelt. So legt etwa das Gesellschaftsrecht die Entscheidungs-, Informations- und Kontrollrechte der verschiedenen Organe einer Organisation fest. In diesen Regelungen dokumentiert sich, welche Interessen nach

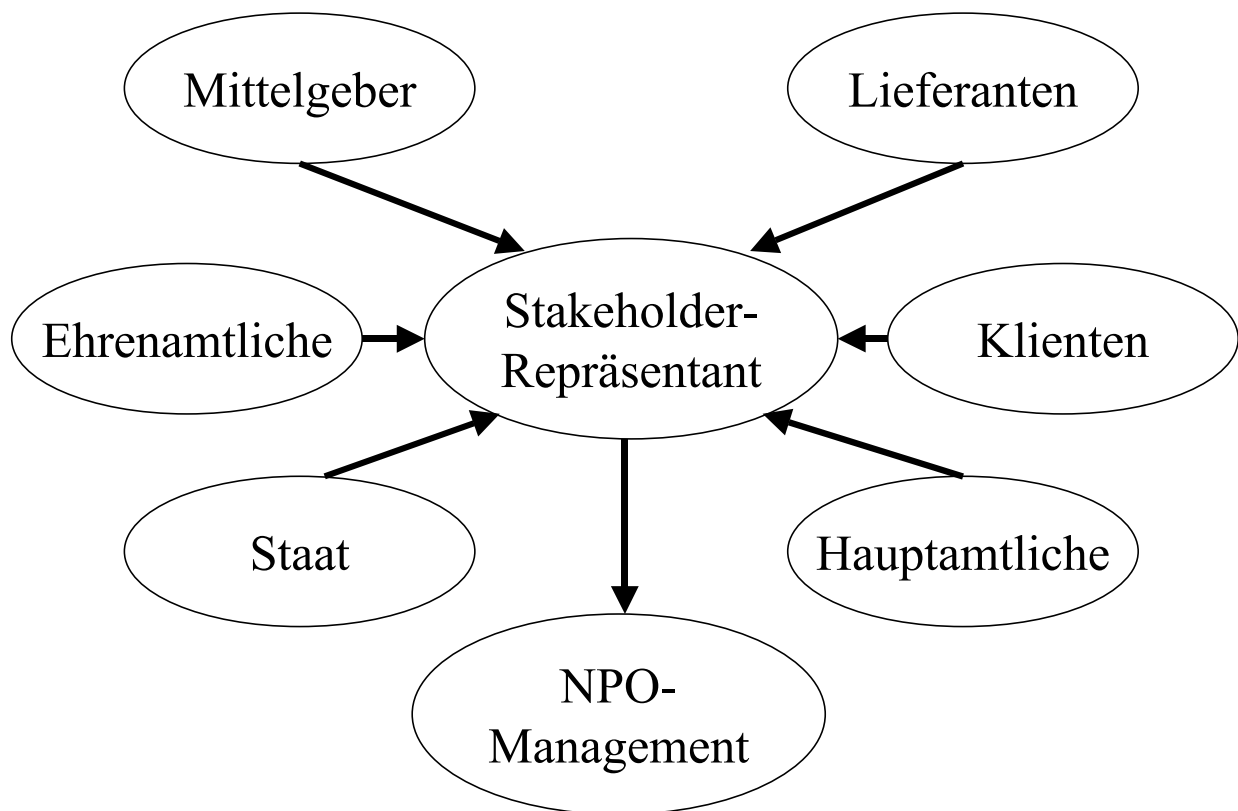
Meinung des Gesetzgebers Zielsetzung und Politik einer Organisation bestimmen sollen (vgl. Gerum 1992, Sp. 2480 ff.).

Im Rahmen der Überlegungen zur stakeholderorientierten Organisationsverfassung kann die Frage gestellt werden, welche vom Gesetzgeber nicht berücksichtigten Interessen zusätzlich Beachtung finden sollen und wie die Stärkung der Stellung bestimmter Stakeholder organisatorisch umgesetzt werden kann. Es ist des weiteren zu prüfen, inwieweit die Einbindung aller Stakeholder verbessert, etwa die Einflußmotivation legitimer Stakeholder gestärkt werden kann. Schließlich müssen auch Möglichkeiten der Abwehr illegitimer oder übermächtig erscheinender Stakeholder diskutiert werden.

Organisatorische Lösungen zur Einbindung von Stakeholdern in die Organisationsverfassung werden von Madrian (1998, S. 189 ff.) analysiert. Dies geschieht unter der Annahme, daß Interessengegensätze bestehen, daß im Regelfall viele zur Einflußnahme auf eine Organisation legitimierte Stakeholder aufgrund hoher Kosten nicht zur Kontrolle des Managements bereit sind und daß darüber hinaus eine Kontrolle des Managements durch einzelne Stakeholder aufgrund der unterschiedlichen Stakeholder-Interessen auch nicht sachgerecht wäre.

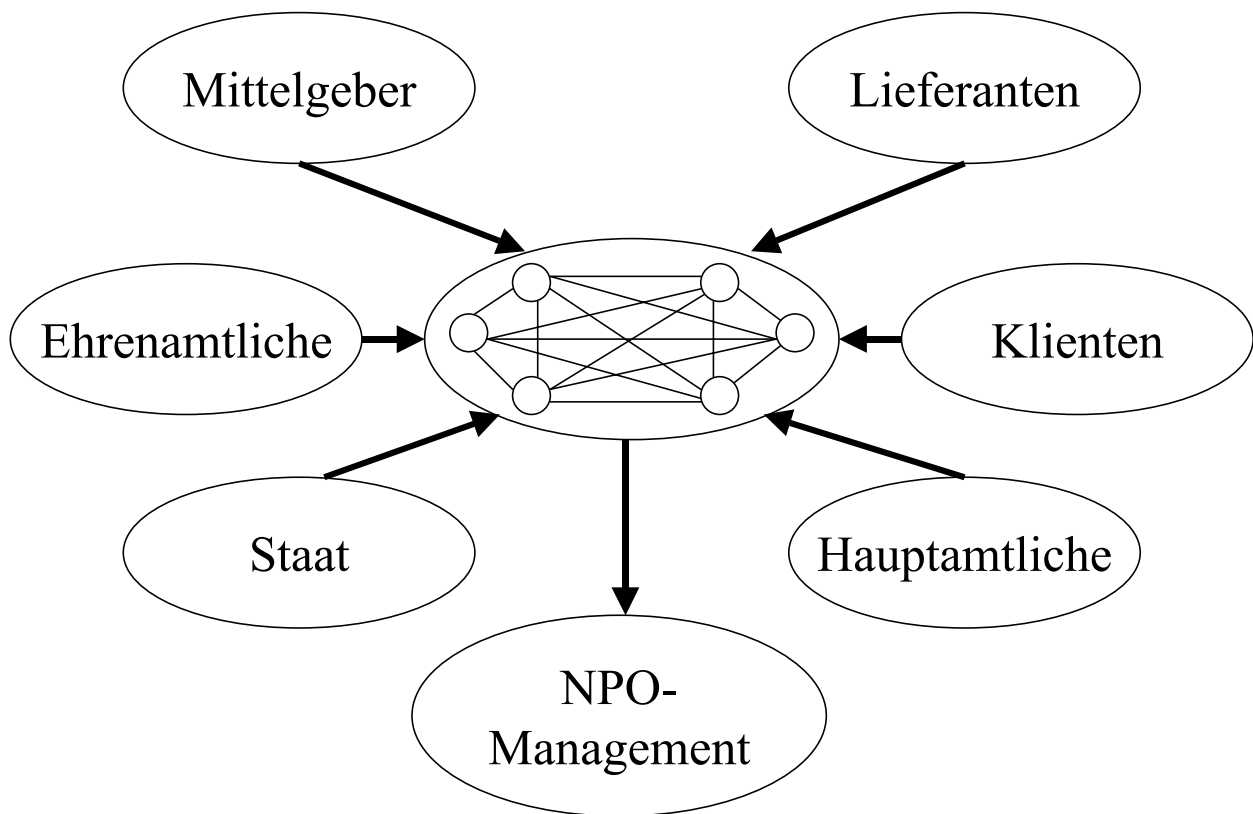
Eine Möglichkeit der stakeholderorientierten Gestaltung der Organisationsverfassung ist die Bestellung eines Stakeholder-Repräsentanten, der im Auftrag aller anderen Stakeholder auf das Management einwirkt (vgl. Abb. 6). Der Stakeholder-Repräsentant bietet die Möglichkeit einer effizienteren Kontrolle des Managements, da die Schaffung einer derartigen Position zur Absenkung der Kontrollkosten führt und die Durchsetzungswahrscheinlichkeit von Stakeholder-Interessen gegenüber dem Management erhöht. Die Schwierigkeit besteht allerdings darin sicherzustellen, daß der Stakeholder-Repräsentant ein treuhänderisches Verhalten an den Tag legt, d.h. nicht nur seine eigenen Interessen, sondern auch die aller anderen Stakeholder verfolgt.

**Abb. 6: Kontrolle des Managements durch einen Stakeholder-Repräsentanten**  
 (in Anlehnung an Madrian 1998, S. 200)



Als Alternative zum Stakeholder-Repräsentanten bietet sich die Bildung eines Kontrollorgans an, in dem mehrere oder sogar alle Stakeholder vertreten sind (vgl. Abb. 7). Diese Lösung vermeidet das beim Stakeholder-Repräsentanten auftretende Problem der Kontrolle des Kontrolleurs. Es könnte sich allerdings als schwierig erweisen, die verschiedenen im Gremium vertretenen Stakeholder, deren Interessen u.U. sehr unterschiedlich gelagert sind, zur Preisgabe von Informationen zu bewegen, die als sensibel eingeschätzt werden, für die erfolgreiche Arbeit des Gremiums aber erforderlich sind. Dieses Problem kann nur durch eine langfristig angelegte Zusammenarbeit der Stakeholder, die kurzfristiges Vorteilsdenken zurückdrängt, gelöst werden.

**Abb. 7: Kontrolle des Managements durch mehrere Stakeholder (in Anlehnung an Madrian 1998, S. 205)**



Beide erörterten Möglichkeiten zur stakeholderorientierten Gestaltung der Organisationsverfassung verändern sowohl die Machtposition legitimer Stakeholder als auch ihre Motivation zum Einsatz der zur Verfügung stehenden Machtbasen. Der Machteffekt resultiert daraus, daß organisationsstrukturelle Regelungen immer auch Verfügungen über Handlungspotentiale bedeuten, da sie Zugänge zu relevanten Machtbasen, z.B. zu Informationen, schaffen (oder auch verschließen). Mit mehr Macht geht häufig unmittelbar eine Erhöhung der Motivation zum Machteinsatz einher, da die Wahrscheinlichkeit der Durchsetzung in Konfliktsituationen steigt (vgl. Remer 1982, S. 142 ff. u. 176 ff.).

Von zentraler Bedeutung ist die Frage, wer als Stakeholder-Repräsentant bzw. als Mitglied eines Stakeholder-Gremiums agieren soll. Durch wen beispielsweise sollen die Öffentlichkeit oder die Klienten einer NPO repräsentiert werden? Welche Aspekte - Geschlecht, politische Überzeugung, Alter, Nationalität etc. - sollen bei der Koopta-

tion Externer Berücksichtigung finden? Für die Gestaltung der externen Beziehungen einer NPO sind die Antworten auf diese Fragen von grundlegender Bedeutung. Durch entsprechende Kooptation Externer können die Beziehungen zu bestimmten Stakeholdern, etwa solchen, die für das Überleben einer Organisation von zentraler Bedeutung sind, gestärkt werden. Empirische Studien zeigen, daß sich im Zeitablauf Größe und Zusammensetzung der Boards US-amerikanischer NPOs in Reaktion auf das Aufkommen neuer, mächtiger Stakeholder verändert haben (vgl. Abzug et al 1993, S. 274 u. 280 f.). Darüber hinaus können durch Kooptation auch Beziehungen zu anderen NPOs hergestellt oder intensiviert werden, wenn die ausgewählten Individuen in mehreren NPOs aktiv sind und daher als Verbindungselemente zwischen den Organisationen fungieren können (vgl. Middleton 1987, S. 143 f.; Stone 1996, 65 f.).

Für viele NPOs ist die Kooptation hochrangiger Vertreter aus Politik, öffentlicher Verwaltung und Wirtschaft kennzeichnend. Beispielhaft sei hier auf das Deutsche Rote Kreuz (DRK) verwiesen, dessen Leitungsebenen traditionell mit Vertretern von Politik und öffentlicher Verwaltung (einschließlich Militär) besetzt werden. So hatten z.B. im Zeitraum von 1887 bis 1987 zehn der dreizehn Vorsitzenden des Kreisverbandes Krefeld des DRK das Amt des Oberbürgermeisters oder Oberstadtdirektors inne (vgl. Nährlich 1998, S. 81). Ähnliches gilt für die USA, wo für Angehörige gesellschaftlicher Eliten das Engagement in NPOs fast selbstverständlich ist. Allerdings konzentrieren sie ihr Engagement auf ganz bestimmte NPOs. Vertreter der Wirtschaft z.B. engagieren sich bevorzugt bei traditionellen NPOs, z.B. Fördervereinen im Bereich der Hochkultur, weniger hingegen in Organisationen der neuen sozialen Bewegung (vgl. Middleton 1987, S. 145 f.).

Neben der Einbindung legitimer kann die Ausgestaltung der Organisationsverfassung auch der Abwehr illegitimer bzw. als übermächtig empfundener Stakeholder dienen. So kann es erforderlich sein, daß das Management und andere Gruppen an der Spitze einer NPO als Gegenkraft u.a. zum Staat wirken, der aufgrund seiner Gesetzgebungskompetenz und seiner Bedeutung als Mittelgeber auf viele NPOs erheblichen Einfluß ausübt (vgl. Stone 1996, S. 64 u. 85). Auch gegenüber anderen Stakeholdern, z.B. der Öffentlichkeit, können kooptierte Mitglieder als Interessenvertreter und Sprachrohr der NPO auftreten (vgl. Middleton 1987, S. 144).

Es sprechen somit gute Gründe für die Schaffung zusätzlicher Mitwirkungsmöglichkeiten für bestimmte Stakeholder im Rahmen der Organisationsverfassung. Es sind

allerdings auch Gefahren dieses Vorgehens nicht von der Hand zu weisen. So besteht zum einen die Möglichkeit, daß Konflikte zwischen den verschiedenen Stakeholdern, die aus ihrer unterschiedlichen Interessenlage resultieren, in die Führungsgremien der NPO hineingetragen werden. Noch problematischer wird die Situation, wenn die mit Rücksicht auf die Stakeholder geschaffenen Einflußmöglichkeiten von diesen dazu genutzt werden, nur an ihren eigenen Interessen orientierten oder illegitimen Einfluß auszuüben (vgl. Middleton 1987, S. 147 u. 149).

### **4.3 Lose Kopplung zur Abarbeitung vielfältiger Anforderungen**

NPOs sind den Einflüssen zahlreicher Stakeholder mit unterschiedlichen Interessen ausgesetzt, so daß sie in einem Spannungsfeld konfliktärer sozialer, politischer und ökonomischer Ziele agieren. Für die Organisationen ist daher die Fähigkeit, mit komplexen Aufgabenstrukturen und vielfältigen Zwecken umzugehen, von zentraler Bedeutung.

Für NPOs bietet sich vor diesem Hintergrund die Strategie der losen Kopplung ihrer Aktivitäten und Bereiche an, die Vielfalt zuläßt ohne den notwendigen Zusammenhalt zu gefährden (vgl. Orton/Weick 1990). Lose Kopplung wird dabei sowohl durch die Parallelisierung als auch durch die Diversifizierung von Funktionen erreicht (vgl. zum folgenden - soweit nicht anders angegeben - Bode 2000).

Parallelisierung von Funktionen bedeutet, daß unterschiedliche Rollen ausgebildet werden. Die auf externe Stakeholder bezogenen Handlungen einer NPO beispielsweise stellen sich u.U. ganz anders dar als die auf die Organisation selbst gerichteten Aktivitäten. So müssen NPOs nach außen häufig als Anbieter von Dienstleistungen gegen Entgelt auftreten oder durch Öffentlichkeitsarbeit Spenden einwerben, gegenüber internen Stakeholdern aber die Pflege von Weltanschauungen und Traditionen betonen. Das auf externe und interne Stakeholder gerichtete Handeln muß in solchen Fällen den jeweiligen Anforderungen gemäß gestaltet werden und unterschiedlichen Rationalitäten folgen.

Die Parallelisierung von Funktionen kann von einer entsprechenden organisatorischen Ausdifferenzierung begleitet werden, die die verschiedenen Rollen unterschiedlichen Abteilungen zuweist. Die Trennung einer Fundraising-Abteilung, die die spezifischen Belange der Mittelgeber berücksichtigt, von den operativen Einheiten, die sich auf die

Belange der Klienten der NPO konzentrieren, läßt sich als organisatorische Verselbständigung unterschiedlicher Rollen und als Antwort auf die verschiedenartigen Interessen der Stakeholder einer NPO interpretieren (vgl. MacKeith 1994, S. 431 f.).

Die Diversifizierung von Funktionen steht für die Notwendigkeit, daß NPOs nicht nur in verschiedenen Aktionsbereichen, sondern sogar in den einzelnen Handlungsfeldern mehrgleisig fahren müssen, um widersprüchlichen Anforderungen ihrer Stakeholder gerecht zu werden. So treten etwa Wohlfahrtsverbände nach außen sowohl als effiziente Anbieter sozialer Dienstleistungen als auch als Anwalt der Hilfsbedürftigen auf. Sie generieren somit finanzielle Mittel durch Verkauf von Dienstleistungen und durch moralischen Diskurs. Im Ergebnis kommt es zu einer polyzentrischen Kultur, die mehreren Weltbildern und Deutungsmustern nebeneinander Platz bietet. Widersprüchliche Ziele können dann von derselben Organisation in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen verfolgt werden, ohne daß sie sich gegenseitig „in die Quere“ kommen und ohne den Zusammenhalt der Organisation zu gefährden.

Parallelisierung und Diversifizierung sind Handlungsoptionen für NPOs, die ihnen den erfolgreichen Umgang mit den vielfältigen und oft widersprüchlichen Erwartungen verschiedener Stakeholder ermöglichen. Die interne Ausdifferenzierung stößt allerdings dort an Grenzen, wo lose Kopplung in Zerreißproben für die Organisationen mündet. Diese Gefahr besteht, wenn sich das Nebeneinander verschiedener Rationalitäten und Zwecke nicht durchhalten läßt. Wirbt etwa eine Gewerkschaft in der Öffentlichkeit für ein „Bündnis für Arbeit“, um Arbeitsplätze zu schaffen, baut aber gleichzeitig intern unter dem Druck leerer Kassen Arbeitsplätze ab, dann droht in bestimmten Situationen, z.B. in Tarifaueinandersetzungen, Gefahr, weil die unvereinbaren Rollen, die die NPO gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern spielt, in einen wahrnehmbaren Zusammenhang geraten.

Gefahr droht auch dann, wenn die Ambiguitätstoleranz der Stakeholder überfordert wird, etwa, wenn in einer bestimmten Situation mehrere Rationalitäten gleichzeitig gefragt sind. Gewerkschaften z.B. geraten in Schwierigkeiten, wenn sie ihre auf externe Stakeholder gerichteten Ziele, z.B. den Abbau von Überstunden, nur durch Mobilisierung interner Stakeholder, die diesem Ziel eher skeptisch gegenüberstehen, erreichen können. Ähnlich kann es Trägern der Wohlfahrtspflege, die auf haupt- und ehrenamtliche Arbeit vertrauen, ergehen. Ehrenamtliche können nur mit der Aussicht auf Mitwirkung an der „guten Sache“, die selbstlos verfolgt wird, gewonnen werden.



Gleichzeitig kann aber die Notwendigkeit zur Senkung von Leistungsstandards bestehen, um die finanziellen Forderungen Hauptamtlicher zu befriedigen. Es in derartigen Situationen allen Beteiligten recht zu machen, ist trotz loser Kopplung nicht mehr möglich; verschiedene Stakeholder-Interessen geraten notwendigerweise in Konflikt miteinander.

Organisationsintern sind Konflikte programmiert, wenn Abteilungen aneinander geraten, die die Interessen verschiedener Stakeholder zu ihren eigenen machen. So bevorzugen z.B. die Leistungsbereiche von NPOs oft Leistungen, für die aus ihrer Sicht der größte gesellschaftliche Bedarf besteht; dazu zählt u.a. die Hilfe für Randgruppen der Gesellschaft, etwa ethnische Minderheiten. Fundraiser plädieren dagegen eher für ein Leistungsprogramm, das für potentielle Spender, oft Angehörige der Mittelschicht, attraktiv ist, z.B. weil es deren unmittelbare Lebensumwelt betrifft. Bei Entscheidungen über das Leistungsprogramm von NPOs geraten daher Leistungs- und Fundraising-Abteilungen leicht in Konflikt miteinander (vgl. MacKeith 1994, S. 434 ff.). Die sonst die Verfolgung mehrerer Zwecke ermöglichende lose Kopplung versagt bei Entscheidungen, die mehrere Bereiche, die unterschiedliche Zwecke verfolgen und unterschiedlichen Logiken gehorchen, berührt. Die Lähmung, aber auch - wie Stone (1996) am Beispiel einer US-amerikanischen NPO zeigt - der Zerfall der NPO kann die Folge sein. Lose Kopplung ist somit eine in vielen Situationen erfolgversprechende, in bestimmten Situationen aber überforderte Maßnahme des Stakeholder-Managements.

#### **4.4 Stakeholder-Management durch Anreizgestaltung und Personalauswahl**

Ausgehend von der Überlegung, daß das Management die eigenen Interessen über die der anderen Stakeholder stellt, hat Madrian (1998, S. 214 ff.) die Eignung verschiedener Managementanreize im Rahmen des Stakeholder-Managements überprüft. Er gelangt zu dem Ergebnis, daß sich materielle Anreize nicht eignen, um das Management zur Orientierung an den Interessen aller legitimen Stakeholder zu motivieren, da die Interessen der verschiedenen Stakeholder nicht zu einer Gesamtzielfunktion zusammengefaßt werden können. Ohne klar definiertes Ziel aber muß der Versuch, die Erreichung der Stakeholder-Ziele finanziell zu honorieren, scheitern. Allenfalls die Sorge um ihre Reputation mag die Manager veranlassen, auf eigennutzmaximierendes Verhalten zu verzichten. Will sich eine NPO darauf alleine nicht verlassen, muß sie

Manager haben, die sich mit den Zielen der Organisation und den Interessen der Stakeholder identifizieren.

Einen hohen Stellenwert besitzt unter diesem Gesichtspunkt die Personalauswahl. NPOs, die hauptamtliche Mitarbeiter beschäftigen, sollten darauf achten, daß ihre Führungskräfte die Ziele der Organisation und anderer Stakeholder vorbehaltlos unterstützen. Die Notwendigkeit der Kontrolle des Managements oder extrinsischer Anreize wird dadurch nachhaltig reduziert (vgl. Ben-Ner/Van Hoomissen 1994, S. 403 f.). Erleichtert wird eine solche Personalauswahl durch Prozesse der Selbstselektion auf Seiten potentieller Mitarbeiter, die bewirken, daß sich nur ganz bestimmte Menschentypen mit spezifischen Präferenzen für eine Arbeit im Dritten Sektor entscheiden (vgl. Young 1986, S. 177 f.).

## **5 Zusammenfassung: Durch Stakeholder-Management zum Erfolg**

NPOs weisen Besonderheiten auf, die sie von den Organisationen des Markts und des Staats abheben (vgl. Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen 1998). Eines dieser Spezifika besteht darin, daß sie sich im Bereich des Stakeholder-Managements besonderen Herausforderungen gegenüber sehen, da sie zahlreiche Stakeholder aufweisen, die teilweise sehr mächtig sind und die außerordentlich unterschiedliche Erwartungen an die Organisation richten. Um in dem Beziehungsgeflecht, in dem sich NPOs bewegen, nicht die Übersicht zu verlieren, ist eine regelmäßige Stakeholder-Analyse, die die relevanten Gruppen und Individuen identifiziert und anhand geeigneter Kriterien bewertet, unerlässlich. Sodann sind der jeweiligen Lage angemessene organisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen zu ergreifen, um den Bestand einer NPO auch langfristig zu sichern.

## **6 Literatur**

Abzug, Rikki et al. (1993): Variations in Trusteeship: Cases from Boston and Cleveland, 1925-1985, in: *Voluntas*, 4. Jg., H. 3, 1993, S. 271-300

Anheier, Helmut K. (1997): Der Dritte Sektor in Zahlen: Ein sozial-ökonomisches Porträt, in: Helmut K.

- Anheier et al. (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel, Berlin, S. 29-74
- Anheier, Helmut K./Salamon, Lester M. (1993): Die Internationale Systematik der Nonprofit-Organisation. Zur Definition und Klassifikation des „Dritten Sektors“ intermediärer Organisationen, in: Bauer, Rudolph (Hrsg.): Intermediäre Nonprofit-Organisationen in einem Neuen Europa, Rheinfelden - Berlin, S. 1-16
- Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.) (1998): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende?, Frankfurt a. Main
- Ben-Ner, Avner (1994): Who Benefits from the Nonprofit Sector? Reforming Law and Public Policy Towards Nonprofit Organizations, in: Yale Law Journal, 104. Jg., 1994, S. 731-762
- Ben-Ner, Avner/Van Hoomissen, Theresa (1994): The Governance of Nonprofit Organizations: Law and Public Policy, in: Nonprofit Management & Leadership, 4. Jg., H. 4, Summer 1994, S. 393-414
- Bigelow, Barbara/Stone, Melissa Middleton/Arndt, Margarete (1996): Corporate Political Strategy: A Framework for Understanding Nonprofit Strategy, in: Nonprofit Management & Leadership, 7. Jg., H. 1, Fall 1996, S. 29-43
- Bode, Ingo (2000): Von Strategien und Zerreißproben. Chancen und Gefahren der losen Kopplung in freiwilligen Vereinigungen, in: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Strategie im Dritten Sektor (in Vorbereitung)
- Evan, William M./Freeman, R. Edward (1988): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in: Beauchamp, Tom L./Bowie, Norman E. (Hrsg.): Ethical Theory and Business, 3. Aufl., Englewood Cliffs, NJ, S. 97-106
- Freeman, R. Edward/Reed, David L. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: California Management Review, 25. Jg., H. 3, 1983, S. 88-106
- Freudenberg, Heino (1999): Strategisches Verhalten bei Reorganisationen, Wiesbaden
- Gerum, Elmar: Unternehmungsverfassung, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 2480-2502
- Hansmann, Henry B. (1986): The Role of Nonprofit Enterprise, in: Rose-Ackerman, Susan (Hrsg.): The Economics of Nonprofit Institutions. Studies in Structure and Policy, New York - Oxford, S. 57-84
- Harris, Margaret (1989): The Governing Body Role: Problems and Perceptions in Implementation, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 18. Jg., H. 4, 1989, S. 317-333
- Harris, Margaret (1998): Doing It Their Way: Organizational Challenges for Voluntary Associations, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 27. Jg., H. 2, 1998, S. 144-158
- Herman, Robert D./Renz, David O. (1997): Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 26. Jg., H. 2, 1997, S. 185-206
- Hill, Charles W. L./Jones, Thomas M. (1992): Stakeholder-Agency Theory, in: Journal of Management Studies, 29. Jg., H. 2, 1992, S. 131-154
- Horak, Christian (1996): Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen, in: Strunk, Andreas (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling. Strategien zur Innovationssteuerung im Sozial- und Gesundheitssystem, Baden-Baden, S. 87-103

- Janisch, Monika (1992): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Diss. St. Gallen
- Jones, Thomas M./Wicks, Andrew C. (1999): Convergent Stakeholder Theory. In: *Academy of Management Review*, 24. Jg., H. 2, 1999, 206-221
- Koteen, Jack (1989): *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations. Thinking and Acting Strategically on Public Concerns*, New York - Westport, CT - London
- Krüger, Wilfried (1974): *Macht in der Unternehmung. Elemente und Strukturen*, Stuttgart
- Luthe, Detlef/Strünck, Christoph (1998): Diversifizierte Barmherzigkeit. Organisationsformen freiwilligen Engagements im Strukturwandel, in: *Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel. Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende?*, Frankfurt a. Main, S. 155-176
- MacKeith, Joy (1994): Interdepartmental Relations and Voluntary Organizations: An Exploration of Tensions and Why They Arise, in: *Nonprofit Management & Leadership*, 4. Jg., H. 4, 1994, S. 431-446
- Madrian, Jens-Peter (1998): *Interessengruppenorientierte Unternehmensführung. Eine organisationstheoretische Analyse am Beispiel großer Aktiengesellschaften*, Hamburg
- Middleton, Melissa (1987): Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function, in: Powell, Walter W. (Hrsg.): *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*, New Haven - London, S. 141-153
- Mitchell, Ronald K./Agle, Bradley R./Wood, Donna J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: *Academy of Management Review*, 22. Jg., H. 4, 1997, S. 853-896
- Nährlich, Stefan (1998): *Innerbetriebliche Reformen in Nonprofit-Organisationen. Das Deutsche Rote Kreuz im Modernisierungsprozeß*, Wiesbaden
- Orton, J. Douglas/Weick, Karl E. (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, in: *Academy of Management Review*, 15. Jg., H. 2, 1990, S. 203-223
- Pabst, Stefan (1996): *Sozialanwälte. Wohlfahrtsverbände zwischen Interessen und Ideen*, Augsburg
- Remer, Andreas (1982): *Instrumente unternehmenspolitischer Steuerung. Unternehmensverfassung, formale Organisation und personale Gestaltung*, Berlin - New York
- Savage, Grant T. et al. (1991): Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, in: *Academy of Management Executive*, 5. Jg., H. 2, 1991, S. 61-75
- Scott, W. Richard (1995): *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA - London - New Delhi
- Stone, Melissa Middleton (1996): Competing Contexts: The Evolution of a Nonprofit Organizations's Governance System in Multiple Environments, in: *Administration & Society*, 28. Jg., H. 1, 1996, S. 61-89
- Suchman, Mark C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: *Academy of Management Review*, 20. Jg., H. 3, 1995, S. 571-610
- Tassie, Bill/Murray, Vic/Cutt, James (1998): Evaluating Social Service Agencies: Fuzzy Pictures of Organizational Effectiveness, in: *Voluntas*, 9. Jg., H. 1, 1998, S. 59-79
- Theuvsen, Ludwig (1999): Transaktionskostentheorie: Anwendungen auf Non-Profit-Organisationen, in: Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner, Dieter (Hrsg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutio-*

- nalismus. Überlegungen zur Organisationstheorie, Opladen, S. 221-245
- Tschirhart, Mary (1996): Artful Leadership. Managing Stakeholder Problems in Nonprofit Arts Organizations, Bloomington - Indianapolis
- Ulrich, Peter (1999): Was ist „gute“ Unternehmensführung? Zur normativen Dimension der Shareholder-Stakeholder-Debatte, in: Kumar, Brij Nino/Osterloh, Margit/Schreyögg, Georg (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder-Value - Globalisierung - Hyperwettbewerb, Stuttgart, S. 27-52
- Weber, Max (bearbeitet von Johannes Winkelmann) (1956): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie, 4. Aufl., 1. Halbband, Tübingen
- v. Werder, Axel/Talaulicar, Till (1999): Unternehmungsziele und Argumentationsrationalität: Zur fundierten Entscheidung zwischen Shareholder- und Stakeholder-Ansatz, in: Kumar, Brij Nino/Osterloh, Margit/Schreyögg, Georg (Hrsg.): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder-Value - Globalisierung - Hyperwettbewerb, Stuttgart, S. 71-101
- Young, Dennis R. (1986): Entrepreneurship and the Behavior of Nonprofit Organizations: Elements of a Theory, in: Rose-Ackerman, Susan (Hrsg.): The Economics of Nonprofit Institutions. Studies in Structure and Policy, New York - Oxford, S. 161-184
- Zimmer, Annette (1997): Public-Private-Partnerships: Staat und Dritter Sektor in Deutschland, in: Helmut K. Anheier et al. (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel, Berlin, S. 75-98

# MÜNSTERANER DISKUSSIONSPAPIERE ZUM NONPROFIT-SEKTOR

- Nr.1 SCHMITZ, SVEN-UWE: Die Tugenden des Demokraten
- Nr. 2 NÄHRLICH, STEFAN: International Philantropic Transfers – Länderbericht Deutschland
- Nr. 3 ZIMMER, ANNETTE/PRILLER, ECKHARD: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel
- Nr. 4 GREVE, ROLF: Globalisierung der Wirtschaft
- Nr. 5 JÜTTING, DIETER: Lokale Vereinslandschaften und sozialer Reichtum
- Nr. 6 KLEIN, ANSGAR: Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Politische Kontexte und demokratietheoretische Bezüge der neueren Begriffsverwendung
- Nr. 7 KEVENHÖRSTER, PAUL: Kampf der Kulturen oder multikulturelle Welt?
- Nr. 8 GABRIEL, KARL: Kirche und Glauben im gesellschaftlichen Wandel
- Nr. 9 CREDE, DANIELA: Der Verein als - zentrales ? - Element bürgerschaftlichen Engagements
- Nr. 10 PRILLER, ECKHARD/ZIMMER, ANNETTE: Der Dritte Sektor in Deutschland. Seine Perspektiven in neuen Millennium
- Nr. 11 ZIMMER, ANNETTE (Hrsg./Ed.): Annotierte Bibliographie zum Dritten Sektor in Deutschland. Annotated Bibliography: The Third Sector in Germany
- Nr. 12 MICHAEL VILAIN/INGO BÜCKER/FRAUKE KANBACH/OLIVER WILLIGES/STEPHAN KIPP: Licht und Schatten im Sportverein: Erfolgs- und Risikofaktoren am Beispiel der Organisationsanalyse des TuS Hiltrup e.V.
- Nr. 13 MICHAEL VILAIN: Ziele, Strategien und Strukturen erfolgreicher Vereine
- Nr. 14 CHRISTIANE FRANTZ: Neues Spielfeld für NGOs? Nationalstaaten und NGOs in der transnationalen Politik
- Nr. 15 BEATE FINIS-SIEGLER: NPOs ökonomisch betrachtet

Sonderband 1: TIMMER, KARSTEN: Vortrag anlässlich der Verleihung des Wissenschaftspreises "Aktive Bürgerschaft" 2000 im Franz Hitze Haus, Münster 23. Juni 2000

Sonderband 2: ZIMMER, ANNETTE: Die Zukunft der Arbeit in Europa. Vortrag auf dem Kolloquium "Europa und die Politikwissenschaft in Münster" – 30 Jahre Institut für Politikwissenschaft der Universität Münster im Franz Hitze Haus am 30. Juni – 1. Juli 2000

Sonderband 3: ZIMMER, ANNETTE (ED.): The Third Sector in Germany

Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft  
Institut für Politikwissenschaft  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Scharnhorststraße 100, 48151 Münster  
Tel. (0251) 8329443, Fax (0251) 8329356  
email: [aktivebs@uni-muenster.de](mailto:aktivebs@uni-muenster.de)  
[www.dritte-sektor-forschung.de](http://www.dritte-sektor-forschung.de)