

# Die Bürgergesellschaft – ein blinder Fleck der Betriebswirtschaftslehre?

Berit Sandberg

- Das Thema Bürgergesellschaft ist in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) in der Öffentlichen BWL bzw. in den Gebieten Public und Nonprofit Management verortet. Es wird dort im Kontext institutioneller Arrangements öffentlicher und privater Akteure zur Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben und im Kontext von Public Governance behandelt, wobei sich zahlreiche Berührungspunkte mit den Politik- bzw. den Verwaltungswissenschaften ergeben.
- Teilaspekte des Themas Bürgergesellschaft werden z.T. auch von anderen Bereichen der BWL thematisiert, und zwar in einem überwiegend funktionalen Zusammenhang (z.B. Corporate Citizenship als Marketing- oder personalwirtschaftliches Problem). In der Regel sind solche Fragestellungen genuin betriebswirtschaftliche, d.h. eher auf die Binnenperspektive von Einrichtungen beschränkt, reflektieren jedoch weniger das Zusammenspiel staatlicher und privater Akteure und dazu geeignete Steuerungsmechanismen.
- Aus der Fachtradition heraus nimmt die Öffentliche BWL einen stark verwaltungsorientierten bzw. auf die öffentliche Wirtschaft gerichteten Blickwinkel ein. In den letzten Jahren standen Fragen der Verwaltungsreform im Vordergrund. Nonprofit-Organisationen zählen nach dem in Deutschland vorherrschenden Fachverständnis zwar zum Gegenstand des Faches (Definition über die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben unabhängig von sektoraler Zugehörigkeit), wurden von der Öffentlichen BWL jedoch erst Ende der 90er Jahre thematisiert. In der Forschung werden sie nach wie vor vergleichsweise vernachlässigt. In der Dritt-Sektor-Forschung spielt die BWL eine eher randständige Rolle.
- In der Öffentlichen BWL fehlt zur Zeit eine Forschungsagenda, die Probleme der Bürgergesellschaft und Fragen der Steuerung von und in Nonprofit-Organisationen systematisch aufarbeitet. Es mangelt an empirischer Grundlagenforschung und an einer fächerübergreifenden Forschungskonzeption, obwohl die BWL wertvolle deskriptive und theoretische Beiträge zum Dritten Sektor liefern könnte, wenn sie denn nachgefragt würden.
- Trotz erheblichen Professionalisierungsbedarfs gibt es nur eine Handvoll betriebswirtschaftlich bzw. interdisziplinär ausgerichteter Aus- und Weiterbildungsangebote für den Dritten Sektor.

- **Die Scientific Community, die sich schwerpunktmäßig mit Fragen von Public und/oder Non-profit Management und damit – vom Bürgerhaushalt bis zum Freiwilligenmanagement – z.T. auch mit Fragen zivilgesellschaftlichen Engagements beschäftigt, ist klein, versprengt und beinahe unsichtbar. An deutschen Universitäten gibt es heute nur noch fünf Lehrstühle, die Public (und Nonprofit) Management gewidmet sind. Ob sie erhalten bleiben, ist unsicher.**
- **Das Fachgebiet ist trotz seiner erheblichen gesellschaftlichen und politischen Relevanz latent vom Aussterben bedroht. Forschung und Lehre bedürfen dringend einer personellen und institutionellen Absicherung, wie z.B. durch Stiftungsprofessuren oder durch ein der Dritt-Sektor-Forschung gewidmetes Institut mit einschlägiger betriebswirtschaftlicher Ausrichtung und breit angelegter Forschungsagenda. Nur dann wird die (Öffentliche) BWL der Bürgergesellschaft zukunftsorientierte und tragfähige Handlungsempfehlungen geben können.**

## 1. Die Bürgergesellschaft als reformpolitisches Thema

Der Begriff der Bürgergesellschaft steht für eine Vielfalt von Handlungsformen und Aktivitäten. In der Bürgergesellschaft drückt sich das aktive Engagement von Individuen, von freiwilligen, selbst organisierten Assoziationen wie Bürgerinitiativen und Selbsthilfegruppen und schließlich von Institutionen wie Nonprofit-Organisationen aus. Die Bürgergesellschaft ist ein Synonym für den Dritten Sektor, also für den Bereich, der weder zur staatlichen Sphäre noch zur privaten Wirtschaft gehört, sondern einen eigenen Sektor zwischen Markt und Staat bildet. Der Dritte Sektor genießt gegenwärtig große öffentliche Aufmerksamkeit und politische Unterstützung, die nicht auf der programmatischen Ebene bleibt, sondern sich auch auf der gesetzgeberischen niederschlägt, wie das jüngste Beispiel die Reform des Gemeinnützigkeitsrechts zeigt.

Das intensive öffentliche Interesse verdankt die Bürgergesellschaft der Tatsache, dass sich die Rolle von Staat und Kommunen in den letzten zwanzig Jahren ständig gewandelt hat. So wurde das Leitbild des „schlanken Staates“ der 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts in den 90er Jahren von dem des „aktivierenden Staates“, des „Gewährleistungsstaates“ abgelöst – ein Leitbild,

das nicht nur eine gezielte Aktivierung und Veränderung des Staates selbst, sondern zugleich eine Aktivierung der Gesellschaft auf verschiedenen Ebenen propagiert. Das jeweils vorherrschende Staatsverständnis impliziert eine bestimmte Rollenverteilung zwischen öffentlicher Hand, Wirtschaft und Bürgergesellschaft. Im „aktivierenden Staat“ soll sich der Akzent von der repräsentativen Demokratie hin zu einer partizipativen verschieben, was z.B. in der Idee der „Bürgerkommune“ zum Ausdruck kommt. Der Wohlfahrtsstaat soll zur Wohlfahrts-gesellschaft werden, Kooperationen und Netzwerke sollen die Bildung sozialen Kapitals fördern. Dieser Rollenwandel hat nicht zuletzt ordnungspolitische Konsequenzen, wie die anhaltende Diskussion um die Privatisierung von Staatsaufgaben zeigt, bei der es längst nicht mehr nur um die Privatisierung staatlicher oder kommunaler Unternehmen geht – so ein wichtiges Anliegen des „schlanken Staates“ –, sondern auch um die Mobilisierung privaten Kapitals zur Finanzierung öffentlicher Aufgaben und die Delegation von Teilaufgaben in die bürgerschaftliche Sphäre.

Diese reformpolitische Entwicklung spiegelt sich im Diskurs verschiedener gesellschaftswissen-

schaftlicher Disziplinen: in den Politikwissenschaften, in den Verwaltungswissenschaften, in der Soziologie, in den Rechtswissenschaften, in der Volks- und der Betriebswirtschaftslehre (BWL). Die Fachdiskussion um die Bürgergesellschaft wird von Theorieansätzen der politischen Soziologie, der Demokratietheorie und der Policy Analyse dominiert. Die BWL spielt in der Dritt-Sektor-Forschung eine eher randständige Rolle. Woran liegt das?

Ungeachtet der Tatsache, dass der Themenkomplex Bürgergesellschaft einer interdisziplinären Betrachtung bedarf, versucht der folgende Beitrag zu skizzieren, **welche deskriptiven und theoretischen Beiträge die BWL insbesondere die sogenannte Öffentliche BWL zur Analyse des Dritten Sektors geleistet hat.** Da betriebswirtschaftliche Forschungsthemen in der Regel enge Bezüge zur Praxis aufweisen, soll zudem umrissen werden, bei welchen auf die Bürgergesellschaft bezogenen Fragestellungen die BWL praktische Entscheidungshilfen und Handlungsempfehlungen für Akteure im öffentlichen, im privaten und im Nonprofit-Sektor liefern kann. Schließlich versucht der Beitrag aufzuzeigen, wo es Forschungsbedarf gibt, und welche strukturellen Hindernisse innerhalb der Fachdisziplin die Umsetzung einer Forschungsagenda erschweren.

2. Dimensionen der Dritt-Sektor-Forschung

### 2.1 Strukturmerkmale des Dritten Sektors

Die Diskussion um die Existenz eines Dritten Sektors zwischen Staat und Erwerbswirtschaft hat ihren Ursprung Anfang der 70er Jahre in den USA, wurde in Deutschland jedoch erst in der zweiten Hälfte der 80er Jahre aufgegriffen (Reichard 1988, 75f.). Erste Versuche, das Feld zu erfassen, grenzten den Nonprofit-Sektor negativ vom öffentlichen und vom erwerbswirtschaftlichen ab. Er wurde quasi als Residualgröße verstanden, die alles umfasst, was nicht der staatlichen oder der erwerbswirtschaftlichen Sphäre zuzurechnen ist. Diese Herangehensweise ist der Tatsache geschuldet, dass eine positive Abgrenzung, die von den Gemeinsamkeiten der im Dritten Sektor verorteten Organisationen ausgeht, ausgesprochen schwierig ist. Anders als im staatlichen und erwerbswirtschaftlichen Bereich gibt es im Dritten Sektor nicht *den* institutionellen Typus schlechthin (Behörde, Unternehmung), sondern ganz unterschiedliche Typen (Verein, Stiftung etc.). Auch der vorherrschende Steuerungsmechanismus lässt sich nicht auf Hierarchie oder (Markt-)Wettbewerb reduzieren.

Basierend auf einer umfassenden empirischen Untersuchung des Dritten Sektors im Zuge des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project werden Nonprofit-Organisationen heute anhand von fünf Merkmalen beschrieben und damit von staatlichen sowie erwerbswirtschaftlichen Organisationen – wenn auch nicht in allen Punkten trennscharf – abgegrenzt. **Charakteristisch sind ein Mindestmaß an formaler Organisation, die organisatorische Unabhängigkeit vom Staat, ein Minimum an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie, die Freiwilligkeit von Mitarbeit und Mitgliedschaft sowie nicht zuletzt das Verbot, Gewinne an Eigentümer oder Mitglieder auszuschütten** (Anheier/Salamon 1992). Das Wort Nonprofit impliziert also nicht, dass keine Überschüsse erwirtschaftet werden dürfen (no profit), sondern die Gewinnverwendung ist entscheidend (not for profit).

Der wissenschaftliche Diskurs über die Frage, welche Voraussetzungen nötig sind, damit der Dritte Sektor den größtmöglichen gesellschaftlichen Nutzen erzielt, hat zwei ganz unterschied-

lichen Dimensionen: eine makrotheoretische, bei der es um Funktionen des Nonprofit-Sektors und die Aufgabenteilung mit den anderen beiden Sektoren geht, und eine mikrotheoretische, die sich mit dem Management von Nonprofit-Organisationen beschäftigt.

## 2.2 Die Frage nach der Rolle des Dritten Sektors

Die erste Dimension der Dritt-Sektor-Forschung, die **makrotheoretische Perspektive**, lotet die politische und wirtschaftliche Rolle von Nonprofit-Organisationen in der Gesellschaft aus. Es geht im Wesentlichen um **die Frage, warum Nonprofit-Organisationen überhaupt existieren und ihre Aufgaben nicht von den beiden anderen Sektoren erfüllt werden**. Warum werden bestimmte Dienstleistungen in einer ganz bestimmten institutionellen Form erbracht? Warum existieren z.B. private Hochschulen, die von Stiftungen getragen werden, neben staatlichen? Die Entscheidung, die solchen institutionellen Lösungen zu Grunde liegt, wird als Institutionenwahl bezeichnet, wobei sich das Wahlproblem sowohl auf einzelne Organisationen als auch auf ganze Sektoren einer Volkswirtschaft beziehen lässt (Badelt 2007, 99).

Die Theorieansätze, die versuchen, die Existenz von Nonprofit-Organisationen zu erklären, argumentieren entweder aus der Perspektive der Nachfrager oder gehen von der Angebotsseite aus. Mit Blick auf die Nachfrager wird unterstellt, dass Nonprofit-Organisationen staatlichen und erwerbswirtschaftlichen Institutionen einen Vertrauensbonus voraushaben, der auf das Gewinnverteilungsverbot zurückzuführen und vor allem bei Leistungen relevant ist, deren Qualität schwer zu beurteilen ist (Kontraktversagen). Die These von der Vertrauenswürdigkeit von Nonprofit-Organisationen greift vor allem in Situationen, in denen Nutzen und Finanzierung

von Leistungen auseinander fallen. Sie vermag unter bestimmten Bedingungen u.a. zu erklären, warum Spender Gelder einer Wohlfahrts-einrichtung anvertrauen, aber nicht dem Staat oder einem kommerziellen Unternehmen. Ein anderer Ansatz begründet die Existenz von Nonprofit-Organisationen damit, dass die Anspruchsgruppen bei dieser Organisationsform weit reichende Möglichkeiten hätten, die Erstellung von Leistungen zu kontrollieren. Angebotsseitige Theorien erklären die Existenz des Dritten Sektors u.a. mit Defiziten anderer Institutionen (Staatsversagen, Marktversagen), die zu einer quantitativen oder qualitativen Unterversorgung mit bestimmten Leistungen führen. Nach dieser Sichtweise füllen Nonprofit-Organisationen Angebotslücken, die der Staat oder die freie Wirtschaft nicht abdecken. Erklärungsansätze der Neuen Institutionenökonomie führen die Existenz von Nonprofit-Organisationen auf einen umfassenden Kostenvergleich zwischen verschiedenen institutionellen Lösungen zurück (Badelt 2007, 104–107).

Die sozioökonomisch geprägte Forschungsrichtung, die diese Erklärungsansätze hervorgebracht hat, behandelt die Funktionen des Dritten Sektors in erster Linie deskriptiv, versucht also den Bereich zu beschreiben und zu systematisieren. Welchen quantitativen Stellenwert der Nonprofit-Sektor innerhalb einer Volkswirtschaft hat, ist nicht nur von wissenschaftlichem, sondern auch von politischem Interesse. Im wissenschaftlichen Diskurs zeichnet sich darüber hinaus ein praktisch-normativer Anspruch ab, der auf eine Maximierung gesellschaftlichen Nutzens zielt und dazu einen Wandel des Selbstverständnisses von Nonprofit-Organisationen im Sinne der „richtigen Rolle“ empfiehlt (Anheier/Leat 2006, 4–6). Welche Leistungen sollen vom Staat erbracht werden, welche Leistungen können der Dritte Sektor oder die Privatwirtschaft anbieten? Inwieweit sind Nonprofit-Or-

organisationen (in einer sozialen Marktwirtschaft) in der Lage, bestimmte Aufgaben zu erfüllen? Wie viel staatliche Unterstützung brauchen sie dazu? Diese Fragen nach der Aufgabenverteilung zwischen Staat, Erwerbswirtschaft und Drittem Sektor haben für die reformpolitische Diskussion um die Bürgergesellschaft eine zentrale Bedeutung (Badelt/Meyer/Simsa 2007, 12f.).

### 2.3 Die Frage nach dem „richtigen“ Management

Die zweite Dimension im wissenschaftlichen Diskurs ist die mikrotheoretische. **Die zentrale Forschungsfrage ist die nach dem „richtigen Management“. Funktionen des Dritten Sektors werden ausgeblendet, denn es geht nicht um die Rolle, die am besten geeignet ist, den gesellschaftlichen Nutzen zu maximieren, sondern um effektive und effiziente Steuerung.**

Dies ist die Domäne der Betriebswirtschaftslehre. Die BWL beschäftigt sich mit organisierten Wirtschaftseinheiten (Einzelwirtschaften) und Entscheidungen über den Einsatz knapper Ressourcen, mit denen die Ziele der Eigentümer bzw. anderer relevanter Akteure (Mitarbeiter, Kooperationspartner etc.) realisiert werden können (Raffée 1984, 5–11). Das bedeutet, dass bestimmten Bereiche des Dritten Sektors, wie z.B. Selbsthilfegruppen, nicht zum Gegenstandsreich der BWL zählen, wohl aber Nonprofit-Organisationen unterschiedlichster Erscheinungsformen. Nonprofit-Organisationen als Betriebe zu verstehen, mag den einen oder anderen irritieren, doch dieses Fachverständnis bezieht tatsächlich alle Erscheinungsformen von Organisationseinheiten ein, die Leistungen für Abnehmer bzw. Märkte erbringen, also auch solche, die ihre Leistungen ganz oder teilweise ohne monetäre Gegenleistung absetzen und stattdessen andere Finanzierungswege nutzen (z.B. staatli-

che oder private Zuwendungen), und solche Einzelwirtschaften, die bei der Erstellung von Leistungen Ressourcen einsetzen, die unentgeltlich beschafft wurden (z.B. über Sach- oder Zeitspenden).

Die „allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ behandelt Sachverhalte, die alle Betriebe betreffen, und zwar unabhängig von Rechtsform, Eigentumsverhältnissen oder Branche. Angesichts der Vielfalt betrieblicher Erscheinungsformen in der Praxis und der Notwendigkeit, wissenschaftliche Erkenntnisse und Aussagen entsprechend zu präzisieren, haben sich „spezielle Betriebswirtschaftslehren“ herausgebildet. Sie lassen sich zum einen nach institutionellen Kriterien bzw. Wirtschaftszweigen systematisieren (Industrie-, Handels-, Bankbetriebslehre etc.) und zum anderen nach Funktionen und Aufgaben im Rahmen der Betriebsführung (Unternehmensführung, Produktion, Finanzierung, Marketing, Controlling etc.).

**Unabhängig vom Detaillierungsgrad ist eine praktisch-normative BWL stets entscheidungsorientiert. Sie hat den Anspruch, aus generellen theoretischen Zusammenhängen praktische Entscheidungshilfen für das Handeln in Organisationen abzuleiten. Die allgemeine BWL reicht allerdings nicht aus, um das Management von Nonprofit-Organisationen zu erfassen und entsprechende Handlungsempfehlungen zu geben. Sie wird Strukturbesonderheiten, wie der gemeinwohlorientierten Zielsetzung und der Nichtausschüttungsrestriktion in Bezug auf erwirtschaftete Gewinne oder auch dem Element des freiwilligen Engagements, nicht gerecht. Die spezifischen Ziele, Handlungsmuster und Managementprobleme von Dritt-Sektor-Organisationen benötigen spezifische Lösungen.**

Der Erfolg einer Organisation, deren Existenzzweck nicht die Einkommenserzielung ihrer Ei-

gentümer ist und für die Gewinn oder andere monetäre Größen kein Erfolgsmaßstab sind, muss nach anderen Kriterien beurteilt werden und braucht andere, nämlich wirkungsbezogene Messkonzepte als der Erfolg eines Unternehmens. Das Rechnungswesen eines Unternehmens, das primär der Ermittlung des Gewinns dient, der an die Eigentümer ausgeschüttet werden kann, und dem Gläubiger- bzw. Anleger-schutz verpflichtet ist, sieht anders aus, als das einer eigentümer- und mitgliederlosen gemeinnützigen Stiftung. Ein Konzern, der Konsumgüter für einen Massenbedarf produziert, hat andere Marketingprobleme als ein Verband, der Blutspenden sammelt. Vergütungssysteme, die mit ihren monetären, ggf. erfolgsabhängigen Anreizen (Prämien, Gewinnbeteiligungen etc.) auf primär extrinsisch motivierte Mitarbeiter zugeschnitten sind, funktionieren nicht bei Mitarbeitern, die einen Großteil ihrer beruflichen Zufriedenheit aus dem Bewusstsein ziehen, Gutes zu tun und anderen Menschen zu helfen. Diese

Beispiele zeigen, dass die Instrumente der allgemeinen BWL nicht 1: 1 auf Nonprofit-Organisationen übertragen werden können, sondern an deren Besonderheiten angepasst werden müssen. Manche eignen sich womöglich überhaupt nicht oder für spezifische Probleme müssen ganz neue Instrumente entwickelt werden.

Das Management von Nonprofit-Organisationen und damit auch das Thema Bürgergesellschaft ist in der BWL in Teildisziplinen verankert: als Teilbereich funktionaler spezieller BWL (z.B. Controlling von Nonprofit-Organisationen, Social Marketing) und als institutionenbezogene spezielle BWL innerhalb des Dritten Sektors (z.B. Krankenhaus-, Sozial-, Kulturmanagement). **Eine spezielle BWL für NPO im Allgemeinen hat sich dagegen bislang nicht herausgebildet, ebenso wenig wie es eine Theorie der Stiftung oder eine Theorie der Verbände gibt. Vielmehr gilt die betriebswirtschaftliche Nonprofit-Forschung als Teilgebiet der Öffentlichen BWL.**

### 3. Der Dritte Sektor in der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre

Der Begriff Öffentliche Betriebswirtschaftslehre kann auf zweierlei Weise interpretiert werden. „Öffentlich“ verweist zum einen darauf, dass die betrachteten Wirtschaftseinheiten dem öffentlichen Sektor angehören. Im engeren Sinne beschäftigt sich die Öffentliche BWL also mit öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen auf staatlicher und kommunaler Ebene. Zum anderen lässt sich „öffentlich“ in einem weiter gefassten, funktionalen Sinn verstehen. **Gegenstand der Öffentlichen BWL sind alle Einzelwirtschaften, die öffentliche Aufgaben erfüllen. Dazu gehören nicht nur die Einrichtungen der Gebietskörperschaften und halbstaatliche Einrichtungen (Sozialversicherungen, Kammern etc.), sondern auch private Nonprofit-Organisationen und**

**selbst Unternehmen der freien Wirtschaft, die öffentliche Aufgaben wahrnehmen. Es kommt nach dieser Sichtweise nicht auf die Zugehörigkeit zur öffentlichen oder privaten Sphäre, auf die Eigentumsverhältnisse oder auf die Rechtsform an, sondern allein auf den Zweck bzw. zentrale Geschäftsfelder der Organisation.** Die Öffentliche BWL betrachtet alle Wirtschaftseinheiten, die Aufgaben von allgemeinem öffentlichen Interesse – in der Terminologie der EU-Kommission „*services of general interest*“ – erfüllen, wobei die Festlegung, was zu diesem Aufgabenkreis gehört, letztlich auf politischen Entscheidungen beruht, die sich meist in Gesetzen, Verordnungen u.Ä. niederschlagen (Wissenschaftliche Kommission 1987, 4f.; Eichhorn 2001, 9–11).

All diese Organisationen, die öffentliche Aufgaben erfüllen bzw. nicht eigenwirtschaftliche, sondern gemeinwohlorientierte Zwecke verfolgen, haben gemein, dass sie sich zwar am Wirtschaftlichkeitsprinzip orientieren müssen (etwa Maximierung des Nutzens bei gegebenen Ressourcen als *eine* Variante), Formalziele wie Gewinnerzielung oder Kostendeckung jedoch hinter ihre Aufgabenstellung (z.B. Versorgung der Bevölkerung zu sozialverträglichen Preisen) zurücktreten. **Der Erfolg lässt sich weder an monetären Zielgrößen noch allein am Output wie z.B. an Besucherzahlen festmachen, sondern ist letztlich daran zu messen, welche Wirkung ihre Tätigkeit auf die betreffenden Zielgruppen bzw. die Gesellschaft hat (Impact bzw. Outcome). Der Handlungsspielraum wird dabei häufig durch außerökonomische politische Vorgaben eingeschränkt. Zudem verlangen gemeinwohlorientierte Ziele altruistisches Handeln.** Da Eigennutz Individuen aber in der Regel stärker antreibt als das Interesse an der Allgemeinheit, ergeben sich bei nicht-kommerziellen Organisationen Steuerungs- und Kontrollprobleme, die die Privatwirtschaft in dieser Form nicht kennt (Brede 2005, 16). Aus den Besonderheiten des Zielsystems, aus dem Problem der Erfolgsmessung und aus dem Anreizproblem ergeben sich für die betriebswirtschaftliche Betrachtung eine Fülle von Ansatzpunkten im strategischen Management, in der Rechenschaftslegung, in der Finanzierung, im Marketing usw.

Die Öffentliche BWL ist eine vergleichsweise junge Teildisziplin der BWL. Ihre Wurzeln reichen zwar bis zu den Kameralwissenschaften des 17. und 18. Jahrhunderts zurück, als eigenständige Fachdisziplin, die für den öffentlichen Sektor eine Sonderrolle innerhalb der BWL reklamierte, nahm sie jedoch erst Mitte der 70er Jahre des 19. Jahrhunderts Formen an.

In den Anfängen des Faches lag der Fokus der Betrachtung auf der Sphäre staatlichen Handelns, wohl auch, weil die Öffentliche BWL viele Berührungspunkte zu den Staats- und Rechtswissenschaften, zu den Politik- und Sozialwissenschaften und zur Volkswirtschaftslehre, insbesondere zu den Finanzwissenschaften hat. Auch die Schnittmengen mit den von den Politik- und Rechtswissenschaften dominierten Verwaltungswissenschaften haben das Fach geprägt. So befassen sich die „Klassiker“ der Öffentlichen BWL aus jener Zeit ausschließlich mit öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Betrieben (Thiemeyer 1975; Eichhorn/Friedrich 1976; Oettle 1976; Reichard 1977).

Vor dem Hintergrund des Leitbildes des „schlanken Staates“, das ab dem Ende der 70er Jahre propagiert wurde, war die Form der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung ein zentrales Thema des Faches. In diesem Zusammenhang wurden die Wahl der optimalen Rechts- und Organisationsform, das Problem der optimalen Leistungstiefe (Make-or-Buy) und nicht zuletzt Möglichkeiten und Grenzen der Privatisierung diskutiert.

Ende der 80er Jahre wandelte sich das Selbstverständnis. Die Managementorientierung wurde zum programmatischen Leitgedanken der Öffentlichen BWL. In der Folge konzentrierte sich das Fach auf die Ausgestaltung von Managementinstrumenten für öffentliche Betriebe und Verwaltungen, wobei der Diskurs mehr als zehn Jahre lang im Wesentlichen von der Entwicklung eines neuen öffentlichen Rechnungswesens für die öffentliche Verwaltung geprägt wurde. Seit Ende der 90er Jahre sind daneben Ansätze zu einer stärkeren Leistungsorientierung öffentlicher Verwaltungen diskutiert worden, so auch Themen wie Performance Measurement (Schauer 2005, 60–621f.). Dabei hat das Bemühen, bewährte Konzepte aus dem privaten Sektor in den

öffentlichen zu übertragen, ohne dessen Strukturbesonderheiten zu negieren, das Fach stets geprägt.

Heute wird vor dem Hintergrund der Finanzkrise der öffentlichen Gebietskörperschaften diskutiert, mit welchen Instrumenten die Handlungs- und Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors bzw. die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen gesichert werden kann. Die damit verbundenen Stichworte signalisieren zugleich, welche Forschungsthemen die Öffentliche BWL gegenwärtig dominieren (Budäus 2006a, 116f.; Budäus 2006b, 182–184):

- Neues öffentliches Haushalts- und Rechnungswesen, Finanz- und Schuldenmanagement
- Neue Kooperationsformen (Public Private Partnership, Public Public Partnership)
- Neue Formen der Leistungserstellung (E-Government, Leistungsnetzwerke etc.).

Im Zusammenhang mit Ansätzen zur Reform der öffentlichen Verwaltung ist heute allerdings nicht mehr von Öffentlicher BWL die Rede, sondern von Public Management. Dies hat sich auch in der Denomination von Lehrstühlen niedergeschlagen, die mit dem Label „Public Management“ versehen worden sind. Obwohl die Grenzen zwischen den beiden Disziplinen nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Wissenschaft immer unschärfer werden, sind die Begriffsinhalte letztlich nicht deckungsgleich. **Das Erkenntnisinteresse der Öffentlichen BWL konzentriert sich auf Probleme des strategischen und operativen Managements einzelner Organisationen, wobei Effektivität und Effizienz die maßgeblichen Handlungsmaximen sind. Public Management nimmt zwar ebenfalls Managementprobleme ins Visier, wirft aber nicht nur die Frage nach der Wirksamkeit, sondern auch die nach der Legitimation staatlichen Handelns auf. Die Analyse bleibt nicht auf der ein-**

**zelwirtschaftlichen Ebene stehen, sondern erstreckt sich bis auf die Makro-Ebene des politisch-administrativen Systems und damit auf die Steuerung ganzer Sektoren. Public Management ist insofern stärker interdisziplinär ausgerichtet und überlappt sich vor allem mit den Politikwissenschaften** (Reichard 2003a, 391f.; Reichard 2003b, 497f.). Ob Public Management die Öffentliche BWL als deren moderne Variante ablöst oder aufgrund der Nähe zu den Politikwissenschaften in Zukunft eher als Teildisziplin der Verwaltungswissenschaften positioniert sein wird, ist offen (Reichard 2003a, 392).

Öffentliche BWL bzw. Public Management beziehen allerdings z.T. andere Positionen als die verwaltungswissenschaftlichen Teildisziplinen. Einer der Eckpunkte des New Public Management bzw. des Neuen Steuerungsmodells, das die Verwaltungsreformen der letzten Jahre geprägt hat, ist die „Steuerung auf Abstand“, die die Legislative auf Aufgaben der strategischen Rahmensteuerung beschränkt sehen will und der Verwaltung erheblichen Spielraum in der Wahrnehmung des operativen Geschäfts einräumt. Die Politikwissenschaft betrachtet eine solche Trennung von Politik und Verwaltung dagegen mit Skepsis (Reichard 2003a, 393).

Die aktuelle Diskussion um das Staatsverständnis wird von der Staats- bzw. Verwaltungsrechtslehre als Problem der Verantwortungsteilung und -stufung zwischen öffentlichem und privatem Sektor aufgefasst (Reichard 2003a, 392 und die dort angegebene Literatur). In der Öffentlichen BWL bzw. im Public Management ist das Konzept des Gewährleistungsstaates Hintergrund für die Bestimmung der optimalen Leistungstiefe. Dabei geht es um die Schlüsselfrage, welche Leistungen der Staat selbst produzieren soll, und welche er von anderen, auch zivilgesellschaftlichen Akteuren erbringen lassen kann. Mit der Auslagerung bringt sich der Staat in die



Rolle des „Auftraggebers“, der die Produktion und ggf. sogar die Finanzierung von Leistungen auf private „Auftragnehmer“ delegiert. Die Aufgabenzuständigkeit und damit die Aufgabenverantwortung bleiben bei der öffentlichen Hand bzw. bei der öffentlichen Verwaltung als Aufgabenträger. Die Durchführungsverantwortung und der Vollzug der Aufgabe obliegen dem Privaten, aber die Gewährleistungsverantwortung bleibt beim Staat.

Öffentliche Aufgaben können dann in ganz unterschiedlichen institutionellen Arrangements wahrgenommen werden, zu denen insbesondere kooperationsvertragliche Formen von Public Private Partnership bzw. Contracting Out zählen (Outsourcing, Submission einschließlich Betreibermodelle, Verpachtung, Vouchersysteme). Die Steuerung solcher institutioneller Arrangements wirft zahlreiche betriebswirtschaftliche Probleme auf. Zu ihnen gehören die klassische Frage der Rechtsformenwahl, aber auch die Gestaltung von Leitungs- und Aufsichtsstrukturen (Fach- und Rechtsaufsicht, Corporate Governance).

Mit der Kritik an der mit Public Management-Konzepten verbundenen Ökonomisierung der öffentlichen Verwaltung und mit der Forderung nach Stärkung bürgerschaftlich-demokratischer Elemente scheint sich mit Public Governance eine neue sektorübergreifende Steuerungstheorie und Reformstrategie zu etablieren, die jedoch nicht in der BWL, sondern in der Politikwissenschaft und in der Soziologie angesiedelt ist. Public Governance ist letztlich auch eine Reaktion auf das Theoriedefizit des Public Management. Als Managementtheorie und Reformpolitikfeld liefert Public Management Handlungsempfehlungen, die selten auf empirisch begründete Theorieaussagen gestützt werden. Es stellt kein eigenständiges Theoriegebäude dar, sondern hat seine Wurzeln in verschiedenen sozioökonomischen Theorieströmungen (Röber 2006, 38).

**Public Governance erhebt den Anspruch, die Politikblindheit von Public Management durch ein neues Verwaltungsleitbild zu überwinden. Während Public Management auf die Qualität von Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung und ihrer Auftragnehmer abstellt und die Kundenorientierung betont, richten sich zentrale Ziele von Public Governance auf die Wirkung der Aufgabenerfüllung bei möglichst weit reichender Partizipation und bürgerschaftlichem Engagement. Der Bürger ist nicht nur Kunde, sondern Gestalter seiner Lebenssituation. Das Zusammenspiel öffentlicher und privater Akteure wird nicht über (z.T. künstliche) Wettbewerbsmechanismen gesteuert wie im Public Management, sondern über autonome, sich selbst steuernde Netzwerke. Vertrauen und Solidarität sind Teil der auf Kooperation angelegten Steuerungslogik** (Jann/Wegrich 2004, 199–207). In welchem Verhältnis diese Komponenten zu betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten stehen, wurde allerdings noch nicht klar herausgearbeitet (Röber 2006, 43).

Öffentliche BWL und Public Management behandeln den Dritten Sektor mit unterschiedlichem Akzent. Während die Öffentliche BWL die Binnenperspektive einnimmt und Probleme der Steuerung in Nonprofit-Organisationen zu lösen versucht, blickt Public Management quasi von außen auf den Dritten Sektor. Nonprofit-Organisationen befinden sich dabei in der Rolle privater „Auftragnehmer“ der öffentlichen Verwaltung. Beispielhafte Forschungsfragen beziehen sich auf die Ausgestaltung von Kontrakt- und Kooperationsmanagement, Netzwerkmanagement, Rechenschaftslegung und Evaluation.

Der Dritte Sektor wurde von der Öffentlichen BWL allerdings erst Ende der 90er Jahre entdeckt. Mit dem nunmehr vorherrschenden funktionalen Verständnis des Faches (Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben) wurden Nonprofit-Orga-

nisationen ganz selbstverständlich als Gegenstand vereinnahmt, was sich zunächst allerdings nur in vereinzelt Beiträgen zu ausgesuchten Fragestellungen niederschlug. Obwohl der Dritte Sektor von der Öffentlichen BWL gemessen an der Anzahl einschlägiger Forschungsarbeiten nach wie vor vernachlässigt wurde, wurden manche Lehrstühle und Arbeitskreise mit dem Zusatz „Nonprofit Management“ versehen. Die Wissenschaftliche Kommission „Öffentliche Betriebswirtschaftslehre“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft wurde 2001 in „Öffentliche Betriebswirtschaftslehre (Public & Nonprofit Management)“ umbenannt, um die Veränderungen im Fachverständnis auch nach Außen hin deutlich zu machen. Dass dem Dritten Sektor seit ungefähr 10 Jahren größere Aufmerksamkeit geschenkt wird, ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Diskussion um einen Wandel des Staatsverständnisses auch an der Öffentlichen BWL, die traditionell dem öffentlichen Sektor verhaftet ist, nicht spurlos vorübergegangen ist.

Anders als die auf kommerzielle Unternehmen ausgerichteten Institutionenlehren der BWL blieb die Öffentliche BWL stets eine randständige Disziplin. Dies mag zum einen an der Vielfalt ihres Gegenstandes liegen, die die Entwicklung allgemeingültiger Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen erschwert. Eine andere mögliche Ursache liegt in der vergleichsweise zurückhaltenden Nachfrage nach betriebswirtschaftlichen

Lösungen für den öffentlichen und den Nonprofit-Sektor und einer eher geringen Akzeptanz wissenschaftlich erarbeiteter Konzepte und Empfehlungen. Der in den beiden Sektoren gemeinsam diagnostizierte Mangel an betriebswirtschaftlicher Orientierung wird vor allem auf fehlenden Wettbewerbs- und Rationalisierungsdruck zurückgeführt (Eichhorn 2001, 10). Das Fach erlebte immer dann eine leichte Konjunktur, wenn der Reformdruck im öffentlichen Sektor nicht zuletzt bedingt durch die angespannte Lage der öffentlichen Haushalte und den Einfluss der von der EU betriebenen Liberalisierung von ursprünglich staatlich kontrollierten Märkten zunahm. Es ist kein Zufall, dass Probleme der Privatisierung öffentlicher Unternehmen – heute im Zusammenhang mit Formen von Public Private Partnership diskutiert – und Fragen der Verwaltungsreform die einschlägige Literatur bis heute dominieren. Dabei prägte das politische Interesse an einer Modernisierung des öffentlichen Sektors, das stets mit Erwartungen an erhöhte Effektivität und Effizienz verbunden war, die Perspektive einschlägiger Forschungsarbeiten. Paradoxe Weise führt die Annäherung des öffentlichen Sektors an privatwirtschaftliche Strukturen dazu, dass dem Fach teilweise der Boden entzogen wird. Mit den öffentlichen Unternehmen werden quasi auch die Inhalte der Fachdiskussion privatisiert und von der Allgemeinen BWL vereinnahmt. Kann die Dritt-Sektor-Forschung dem Fach neue Impulse geben?

#### 4. Die gegenwärtige Bedeutung einer betriebswirtschaftlichen Dritt-Sektor-Forschung

Nonprofit-Organisationen werden regelmäßig betriebswirtschaftliche Defizite attestiert. Sie gelten als Einrichtungen, deren Strukturen und Prozesse im Hinblick auf ihre Ziele verbesserungs-

bedürftig sind, und wurden als vormoderne, dilettantisch geführte Einrichtungen beschrieben (Seibel 1994). **Obwohl sich Führungskräfte und Mitarbeiter in Nonprofit-Organisationen durch**

**eine hohe intrinsische Motivation und eine starke Identifikation mit der Mission der Einrichtung auszeichnen, wird ihnen ein Mangel an Professionalität nachgesagt, der sich vor allem auf management-bezogene Fach- und Methodenkompetenz bezieht. Dabei sind Non-profit-Organisationen, die sich in einem Umfeld mit verschärftem Wettbewerb bewegen, einem zunehmenden Qualifizierungsdruck ausgesetzt.** Reagiert die betriebswirtschaftliche Lehre und Forschung in Deutschland auf den Professionalisierungsbedarf? Indizien für den gegenwärtigen Stellenwert der Dritt-Sektor-Forschung in der Betriebswirtschaftslehre sind einschlägige Angebote in der Lehre, der Umfang und Charakter einschlägiger Veröffentlichungen sowie die Stärke der Scientific Community.

#### 4.1 Aus- und Weiterbildungsangebote

Das Angebot an Ausbildungsprogrammen im Kontext von Public Management kann als Reaktion auf die Nachfrage und als Indiz für eine Professionalisierung gewertet werden. Die Angebote, die sich explizit an Interessenten mit Affinität zum Nonprofit-Sektor richten, sind allerdings dünn gesät.

An Universitäten existiert zurzeit nur ein einziges einschlägiges Angebot: der Bachelor- und der konsekutive Master-Studiengang „Public Management & Governance“ der Zeppelin University, Friedrichshafen, einer privaten Hochschule.

Das Zentrum für Nonprofit-Management an der Universität Münster bietet seit einem Jahr einen Master-Studiengang „Nonprofit-Management and Governance“ als berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengang an. Das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) an der Universität Heidelberg folgt ab 2008 mit einem Master-Studiengang „Nonprofit-Management & Governance“. Die Universität Potsdam

hat ein postgraduales Master-Programm „Public Management“ etabliert, das sich jedoch primär an Teilnehmer aus Entwicklungs- und Schwellenländern richtet.

Abgesehen davon kann das Fach Öffentliche BWL bzw. Public oder Nonprofit Management an einigen wenigen Universitäten als Vertiefungsfach im Rahmen eines BWL-Studiums belegt werden (u.a. Universitäten Hamburg, Hannover, Leipzig, Potsdam), wobei nicht alle Angebote den Anspruch haben, das Fach in der Breite abzudecken (TU Berlin). Darüber hinaus werden entsprechende Lehrinhalte in politikwissenschaftliche Studiengänge integriert (u.a. Universität Potsdam, Hertie School of Governance, Berlin). Die Lehrinhalte dürften dabei überwiegend wenig Bezug zum Dritten Sektor haben.

An Fachhochschulen existieren derzeit sieben Bachelor-Studiengänge mit klarer betriebswirtschaftlicher Ausrichtung:

- „Public Management (Öffentliches Dienstleistungsmanagement)“, FHTW Berlin und FHVR Berlin
- „Öffentliche Betriebswirtschaftslehre/Public Management“, Fachhochschule Nordhausen
- „Öffentliches Management“, Fachhochschule Osnabrück
- „Public Management“, Fachhochschule Frankfurt a.M.
- „Sozialmanagement“, Fachhochschule im Deutschen Roten Kreuz e.V., Göttingen
- „Public Management“, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
- „Sozialmanagement“, Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven.

FHTW und FHVR Berlin starten 2009 einen konsekutiven Master-Studiengang „Nonprofit-Management und Public Governance“.

Private Hochschulen und Akademien decken den Rest des Marktes mit speziellen Angeboten für Nonprofit-Manager ab. Zu nennen sind hier insbesondere die Deutsche StiftungsAkademie, Berlin, und die European Business School, Oestrich-Winkel, mit Angeboten zum Stiftungsmanagement, sowie die Fundraising Akademie, Frankfurt a.M.

Die Studienangebote an Universitäten und Fachhochschulen verstehen sich in der Regel ausdrücklich als Beitrag zur Modernisierung des öffentlichen bzw. Dritten Sektors. Diese Angebote zeichnen sich dadurch aus, dass sie zwar grundlegende betriebswirtschaftliche Studiengänge, aber mehr oder weniger interdisziplinär angelegt und auf die Besonderheiten nicht-kommerzieller Dienstleistungsunternehmen ausgerichtet sind.

Es gibt zwar noch keine verlässlichen Verbleibsstudien, aber die Fälle, in denen Absolventen solcher Studiengänge im angestrebten nicht-kommerziellen Berufsfeld landen und andere Kaufleute in ihre Einrichtungen nachziehen, häufen sich. Das Argument, die Nebenrolle der Öffentlichen BWL sei u.a. auf die Einstellungspolitik der öffentlichen Hand zurückzuführen, überzeugt heute nicht mehr. Vor zwanzig Jahren waren Kaufleute in Ministerien und Kommunalverwaltungen noch Exoten. Die öffentliche Verwaltung war eine Bastion der Juristen. Die Leitung von Stadtwerken, Krankenhäusern, Sozial-, Bildungs- und Kultureinrichtungen war fest in der Hand von Ingenieuren, Ärzten und anderen einschlägig ausgebildeten Fachleuten. Das ist heute anders. Die Tatsache, dass sich ein lukrativer Markt für die Beratung von öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen entwickelt hat, ist ein Indiz dafür, dass es in der Praxis einen großen Bedarf an einschlägigem betriebswirtschaftlichen und auf den Dritten Sektor abgestimmten Know-how gibt, den die klassische

betriebswirtschaftliche Hochschulausbildung nicht ohne weiteres abdecken kann.

**Der Bedarf an betriebswirtschaftlich geschulten Mitarbeitern wird nicht nur im öffentlichen, sondern auch im Nonprofit-Sektor weiter steigen, und zwar nicht nur in Bereichen wie dem Gesundheits- und Sozialwesen, die aufgrund der demographischen Entwicklung Wachstumsbranchen sind. Dem zunehmenden Bedarf steht gegenwärtig eine Ausbildungskapazität gegenüber, die den Anforderungen des Berufsfeldes nur ansatzweise entspricht.** Dies gilt im Übrigen nicht nur für die Studienangebote zum Dritten Sektor, sondern für die Öffentliche BWL insgesamt.

#### 4.2 Publikationen

Der wichtigste Indikator für die Relevanz des Themas Bürgergesellschaft für die betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre ist jedoch die Anzahl und inhaltliche Ausrichtung einschlägiger Veröffentlichungen. Dabei sind drei Themenkreise zu unterscheiden: die Steuerung von Nonprofit-Organisationen als Governance-Problem aus der Sicht der öffentlichen Hand, was jedoch von der Betriebswirtschaftslehre so gut wie gar nicht aufgegriffen wird, das Management von Nonprofit-Organisationen aus der Binnenperspektive und schließlich Schnittstellen zwischen dem Dritten Sektor und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, insbesondere Fragen der Corporate Citizenship.

In betriebswirtschaftlicher Standardliteratur taucht der Dritte Sektor so gut wie gar nicht auf. In den Lehrbüchern der Allgemeinen BWL, insbesondere in den „Klassikern“ werden Nonprofit-Organisationen, wenn überhaupt, im Rahmen von Organisationstypologien abgehandelt. Dabei werden sie häufig im Zusammenhang mit Fragen der Rechtsformwahl dargestellt (Verein,

Stiftung, gGmbH). Dabei werden sie meist als „Sonderformen“ bezeichnet ohne ihre spezifische Problematik zu diskutieren. Darüber hinaus werden in der Standardliteratur mit Absatzwirtschaft bzw. Marketing nur eng gefasste Teilgebiete behandelt. In Monographien, die sich betriebswirtschaftlichen Teilgebieten widmen, werden Nonprofit-Organisationen dagegen seit Ende der 90er Jahre immer öfter thematisiert. Abgesehen von Werken, die einen thematischen Überblick über den Dritten Sektor geben, liegen inzwischen umfassende Beiträge zur Führung und zum Strategischen Management, zum Rechnungswesen und Controlling, zum Marketing sowie zum Personalmanagement vor. Die Anzahl einschlägiger Beiträge in betriebswirtschaftlichen Fachzeitschriften ist in den letzten Jahren ebenfalls gestiegen, wobei die Fragestellungen ausgesprochen heterogen sind. Wissenschaftler publizieren im Übrigen überwiegend in Fachzeitschriften, die anderen speziellen Betriebswirtschaftslehren gewidmet sind. Anders als in den USA gibt es nur wenige Zeitschriften mit wissenschaftlichem Anspruch, die sich überhaupt dem Nonprofit Management widmen: die „Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen“, deren Gegenstandsbereich jedoch weiter gefasst ist, und die „Zeitschrift zum Stiftungswesen“, in der rechtswissenschaftliche Themen dominieren. Als breit angelegte, anwendungsorientierte Fachzeitschriften sind „Stiftung & Sponsoring“ und „Verein & Management“ zu nennen.

Die Wissenschaft geht überwiegend von einem Management-Defizit von Nonprofit-Organisationen aus und versucht, Konzepte, die für die Erwerbswirtschaft entwickelt wurden, zu modifizieren und zu übertragen. Mitunter wird jedoch darauf hingewiesen, dass umgekehrt auch Unternehmen von Nonprofit-Organisationen lernen könnten. Der Umgang mit netzwerkartigen Strukturen oder auch Konzepte der Mitarbeiter-

führung und -motivation sind Beispiele dafür (Drucker 1989). Im Zusammenhang mit Fragen der Unternehmensführung und -kontrolle und des Dialogs mit Anspruchsgruppen gewinnen Corporate Responsibility und – als ein Teilbereich – Corporate Citizenship an Bedeutung. Dass das Thema Corporate Citizenship im Trend liegt, zeigt die Tatsache, dass es vor 2002 in der Literatur kaum behandelt wurde, seitdem aber mehr als 15 Monographien und Sammelbände erschienen sind, die mehr oder weniger anwendungsorientiert Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen behandeln. Da das bürgerschaftliche Engagement in und von Unternehmen trotz einer größeren Bandbreite dabei überwiegend als Problem des Marketings aufgefasst oder aber dem Personalmanagement zugeschlagen wird (Corporate Giving, Corporate Sponsoring, Cause Related Marketing bzw. Corporate Volunteering), fehlt es an einer umfassenden Betrachtung des Phänomens.

Insgesamt nimmt sich die Anzahl betriebswirtschaftlich ausgerichteter Publikationen zum Dritten Sektor verglichen mit der Fülle an unternehmensbezogener Literatur nach wie vor bescheiden aus. Es handelt sich vor allem um anwendungsorientierte Arbeiten, theoriebildende Beiträge sind rar. Die Betriebswirtschaftslehre „ist inhaltlich eindimensional. ... [Sie] entartet zur puristischen Rentabilitätskunde statt sich wissenschaftliches Neuland zu erschließen“ (Eichhorn 2001, 9). In Bezug auf den Dritten Sektor sind noch erhebliche Forschungslücken zu schließen. Sie betreffen sowohl das Wissen über die Entstehung und den Wandel von Nonprofit-Organisationen als auch verhaltenstheoretisch basierte Erkenntnisse zum Handeln der Institutionen und ihrer Akteure. Einschlägige ökonomische Theorien zur Existenz des Dritten Sektors stammen überwiegend aus den USA, was ihre Übertragung auf den europäischen Raum er-

schwert. Ein umfassendes theoretisches Modell des Dritten Sektors, das sowohl den Lebenszyklus als auch das Verhalten einzelner Nonprofit-Organisationen konsistent zu erklären vermag und damit auch für die politische Praxis taugt, existiert nicht (Badelt 2007, 104).

Die Theoriedefizite sind nicht zuletzt auf einen eklatanten Mangel an empirischen Forschungsarbeiten zum Dritten Sektor zurückzuführen. So lassen sich durchaus Widersprüche zwischen idealtypischen Strukturbesonderheiten von Nonprofit-Organisationen und empirischen Befunden feststellen, von denen nicht klar ist, ob sie auf Schwächen in der Abgrenzung zwischen Nonprofit-Organisationen und Unternehmen zurückzuführen sind oder auf einen institutionellen Wandel, der zu einer Angleichung der Organisationstypen führt (Nährlich 1998, 31f.).

Zum Thema Corporate Citizenship existiert eine Handvoll empirischer Studien, die das Feld jedoch noch nicht umfassend zu beschreiben vermögen. Die Corporate Citizenship-Aktivitäten von Unternehmen sind weder quantitativ noch qualitativ hinreichend erfasst. Differenzierte Analysen nach Regionen, Branchen, Unternehmensgröße, Eigentümerstrukturen und anderen Kriterien fehlen, obwohl sich hier Unterschiede im Grad des Engagements abzeichnen.

**Nicht nur die Theorie und Praxis von Corporate Citizenship bzw. einzelner Bausteine des Corporate Citizenship-Mix sind ein ergiebiges Forschungsfeld, sondern sämtliche Formen der Kooperation zwischen Staat, Wirtschaft und Nonprofit-Organisationen und das damit verbundene Konfliktpotenzial. Die Strukturen und Methoden der Zusammenarbeit von staatlichen und bürgergesellschaftlichen Akteuren sind noch nicht ausgereift. Ungeklärt ist auch, wie in der öffentlichen Verwaltung eine beteiligungsorientierte Kultur entwickelt werden kann. Personalentwicklungskonzepte berücksichtigen sol-**

**che Aspekte bislang so gut wie gar nicht. Die BWL hat das Leitbild der „Bürgerkommune“ noch nicht hinreichend konkretisieren können.**

Weitere aktuelle Felder, die einer empirischen und theoretischen Fundierung bedürfen, sind Corporate Governance und Entscheidungsstrukturen in Nonprofit-Organisationen. Aspekte der Steuerung und Kontrolle bedürfen nonprofit-spezifischer Lösungen, nicht zuletzt im Hinblick auf die Sicherung der Leistungsqualität und die Forderung nach Partizipation und Mitbestimmung von Mitarbeitern und Mitgliedern. Die Mobilisierung ehrenamtlichen Engagements, Konzepte des Freiwilligenmanagements und das Spannungsfeld zwischen Haupt- und Ehrenamt bilden einen weiteren Problemkreis, den die Praxis an die Wissenschaft heranträgt.

Auf der institutionellen Ebene gibt es erheblichen Forschungsbedarf im Hinblick auf die verschiedenen Typen von Nonprofit-Organisationen, denn soziale Dienstleistungseinrichtungen weisen andere Strukturmerkmale auf als Mitglieder- und Selbsthilfeorganisationen, Verbände andere als Stiftungen.

Vermutlich wird sich die Öffentliche BWL auch im Hinblick auf das Thema Bürgergesellschaft auf mittlere Sicht auch weiterhin mit Einzelfragen beschäftigen. Die aktuellen Modi einer leistungsorientierten Hochschulsteuerung, die eher den quantitativen Forschungsoutput als dessen Relevanz und Nachhaltigkeit belohnen, vernebeln die integrierende Sicht. Dass eine umfassende Theorie des öffentlichen bzw. des Dritten Sektors nicht in Sicht ist, ist aber vor allem auf die schmale personelle Besetzung des Faches zurückzuführen.

### 4.3 Die Struktur der Scientific Community

Obwohl die Praxis Bedarf an Erkenntnissen der Öffentlichen BWL hat und die Wissenschaft die

häufig geforderte Professionalisierung des Non-profit-Sektors vorantreiben könnte, ist das Fach in Deutschland institutionell so gut wie gar nicht verankert. Eine Resolution der Wissenschaftlichen Kommission „Öffentliche Betriebswirtschaftslehre (Public & Nonprofit Management)“ zur Erhaltung und Stärkung des Studienfachs „Öffentliche Betriebswirtschaftslehre“ an Universitäten von 2001 (Czap/Reichard 2002, 111-113) blieb weitgehend wirkungslos.

Zurzeit existieren an deutschen Universitäten nur fünf vergleichsweise schlecht ausgestattete Lehrstühle, die dem Public bzw. dem Public und Nonprofit Management gewidmet sind: zwei an der Universität Hamburg sowie je einer an den Universitäten Leipzig, Mannheim und Potsdam. Von diesen fünf sind gegenwärtig zwei vakant. Einen weiteren Lehrstuhl gibt es an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Die wenigen Lehrstühle für Öffentliche BWL, die meist in den 70er Jahren eingerichtet wurden, laufen allerdings Gefahr, mit der Emeritierung ihrer Inhaber sukzessive umgewidmet zu werden. Dies ist in der Vergangenheit sowohl an der TU München als auch an der Universität Göttingen geschehen und könnte auch den beiden Lehrstühlen an der Universität Hamburg drohen, sollte ein derzeit laufendes Berufungsverfahren scheitern und, was zu vermuten ist, die zweite Professur nicht einschlägig ausgeschrieben werden. Selbst unter Berücksichtigung der wenigen Lehrstühle für Gesundheitsökonomie und Krankenhausmanagement ist die Öffentliche BWL gemessen an der wirtschaftlichen Bedeutung und der reformpolitischen Relevanz ihres Gegenstandes an den Universitäten unterrepräsentiert. **In Deutschland gibt es 93 wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten mit jeweils bis zu 14, z.T. mit mehreren Professuren besetzten Instituten, die sich alle mit der privaten Wirtschaft befassen, aber keinen einzigen Lehrstuhl, der sich ausschließlich mit betriebs-**

**wirtschaftlichen Fragen des Dritten Sektors beschäftigt.**

Im deutschsprachigen Ausland ist die Lage nicht viel besser. Für die Schweiz sind die Universitäten Bern, Fribourg und St. Gallen zu nennen sowie das Institut de hautes études en administration publique in Lausanne. In Österreich existieren vier Lehrstühle mit Schwerpunkt im nicht-kommerziellen Bereich, und zwar an den Universitäten Graz, Klagenfurt, Linz und Wien. An der WU Wien wird zudem ein Institut für interdisziplinäre Nonprofit Forschung unterhalten.

**In Deutschland dagegen existiert kein einziges der Dritt-Sektor-Forschung gewidmetes Institut mit primär betriebswirtschaftlicher Ausrichtung und breit angelegter Forschungsagenda.** Das Potsdam Centrum für Politik und Management bündelt Forschungsprojekte verschiedener Lehrstühle an der Universität Potsdam. Der Dritte Sektor zählt zwar zu den potenziellen Forschungsfeldern, ist jedoch ein Randbereich, der eher aus sozialwissenschaftlicher als aus betriebswirtschaftlicher Perspektive bearbeitet wird. Der Schwerpunkt des Zentrums liegt auf dem öffentlichen Sektor bzw. auf Public Governance und ist stark verwaltungswissenschaftlich geprägt. Das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) an der Universität Heidelberg vertritt als Kooperationsmodell eine interdisziplinäre Perspektive, hat jedoch keine wirtschaftswissenschaftlichen Wurzeln. Das Institut für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen an der Hamburger Bucerius Law School und das Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin sind ebenfalls in anderen Fachdisziplinen verankert, ebenso der Forschungsschwerpunkt Zivilgesellschaft, Konflikte und Demokratie am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Das Abbe-Institut für Stiftungswesen an der Universität Jena, zu dessen Forschungs-

schwerpunkten u.a. die ökonomische Analyse von Stiftungen zählt, und das klar betriebswirtschaftlich ausgerichtete Institut für Verbandsforschung und -beratung SVV, das als Reaktion auf die Umwidmung eines Lehrstuhls an der TU München ausgegründet wurde, decken Teilbereiche des Dritten Sektors ab. Zu erwähnen ist im Übrigen der Forschungsschwerpunkt Wohlfahrtsverbände/Sozialwirtschaft, eine fachbereichsübergreifende Einrichtung der Fachhochschule Düsseldorf und der Fachhochschule im DRK, Göttingen, der jedoch nicht eindeutig betriebswirtschaftlich positioniert ist.

Der Kreis derjenigen, die sich mit Fragen der Öffentlichen BWL beschäftigen, ist jedoch etwas größer als es die geringe Anzahl an Lehrstühlen vermuten lässt. Die Wissenschaftliche Kommission „Öffentliche Betriebswirtschaftslehre (Public & Nonprofit Management)“, die dazu Anhaltspunkte liefert, hat zurzeit 69 Mitglieder, von denen allerdings 17 nicht aus Deutschland stammen. 15 Mitglieder sind emeritiert. Mehr als die Hälfte der übrigen Mitglieder sind im Fach nicht wirklich aktiv. Sie arbeiten schwerpunktmäßig auf anderen Gebieten der BWL (Rechnungswesen, Informatik etc.) und haben z.T. nur eine einzige Publikation mit Bezug zum öffentlichen Sektor verfasst. Andere befassen sich ausschließlich mit eng gefassten Themenfeldern (Verwaltungscontrolling, Gesundheitsmanagement, Sport, Hochschulen).

Der „harte Kern“ der deutschen Fachvertreter, von denen übrigens nicht alle der Kommission angehören, sieht zurzeit so aus: Drei Professo-

rinnen und Professoren besetzen einschlägige Lehrstühle. Neun Professoren besetzen Lehrstühle, die nicht der Öffentlichen BWL im engeren Sinne gewidmet sind, haben jedoch substantielle Beiträge zum Fach geleistet. Fünf Professorinnen und Professoren, die an Fachhochschulen arbeiten, sind mit ihren Forschungsaktivitäten sichtbar.

Von diesen 17 beschäftigen sich sieben Forscher intensiv mit dem Dritten Sektor, wobei Formen der Bürgerbeteiligung nur am Rande thematisiert werden. Hauptsächlich werden Probleme des Managements von Nonprofit-Organisationen untersucht. Die Forschungsschwerpunkte lassen sich mit folgenden Stichworten grob umreißen: Verbandsmanagement und Stiftungsmanagement; Organisation, Strategische Planung, Performance Measurement, Finanzierung, Marketing sowie Personalmanagement.

Wie es um den wissenschaftlichen Nachwuchs bestellt ist, ist schwer einzuschätzen, da sich der Forscherkreis nicht mehr systematisch aus bestimmten „Schulen“ rekrutiert, sondern aus ganz verschiedenen Teildisziplinen der BWL stammt. Der Kreis der Habilitanden ist jedoch überschaubar. Juniorprofessuren existieren nicht.

**Letztlich ist die Scientific Community eine Ansammlung von Einzelkämpfern und – ohne die Verdienste der betreffenden Kollegen schmälern zu wollen – ein überalterter Kreis. Ihre geringe Sichtbarkeit steht in keinem Verhältnis zur wirtschaftlichen und politischen Bedeutung des öffentlichen und des Dritten Sektors.**

## 5. Ausblick

Ob der viel beschworene Professionalisierungsbedarf im Nonprofit-Sektor der Öffentlichen BWL neuen Schub geben wird, muss bezweifelt werden. Zu ausgeprägt scheinen die mitunter durch-

aus ideologisch geprägten Berührungängste des Nonprofit-Sektors mit der vermeintlich kommerziellen BWL. **Das Potenzial der Bürgergesellschaft kann sich jedoch nur dann entfalten,**



wenn deren Akteure sich nicht nur am Gemeinwohl und an bestimmten Werten, sondern in angemessener Weise auch am ökonomischen Kalkül orientieren. Anliegen möglichst umfassend bzw. effektiv und unter bestmöglicher Nutzung knapper finanzieller und personeller Ressourcen, d.h. effizient zu erreichen, ist ein legitimes Interesse. Die Anforderungen der Anspruchsgruppen (Leistungsempfänger, öffentliche und private Mittelgeber, allgemeine Öffentlichkeit etc.) an die Qualität gemeinwohlorientierter Arbeit nehmen zu, und zu Recht wird mehr Transparenz gefordert. Gesellschaftliche Akzeptanz setzt Rechenschaft über die Leistungsfähigkeit des Dritten Sektors voraus. Auch die Betriebswirtschaftslehre kann dazu wertvolle Beiträge leisten, vorausgesetzt, die Kommunikationsbarrieren zwischen Wissenschaft und Praxis werden überwunden. Außerdem muss einschlägige Forschung und Lehre unbedingt personell gestärkt und institutionell gefestigt werden.

Die Scientific Community ist latent vom Aussterben bedroht. Sie wird sich selbst dann nicht aus eigener Kraft regenerieren können, wenn es gelänge, die Nonprofit-Forscher über die unsichtbare Grenze zwischen Universitäten und Fachhochschulen hinweg besser zu vernetzen und die interdisziplinären Zugänge zu verstärken. Die „kritische Masse“ an Forschern, ohne die ein Theoriegebäude nur sehr schwer zu errichten ist, wurde nie erreicht. Auch wenn die inhaltliche Ausrichtung von Fakultäten zunehmend der Autonomie der Hochschulen überlassen wird und sich die Ministerien mit allzu detaillierten Ein-

griffen in deren Struktur- und Entwicklungsplanung zurückhalten, muss es im Interesse der Politik liegen, die Einrichtung von Lehrstühlen und Forschungszentren sowie eine Erweiterung des Studienangebotes nachhaltig zu unterstützen. **Warum sollte ein aktivierender Staat nicht auch Impulse für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Dritten Sektor geben können?**

Letztlich ist die Bürgergesellschaft selbst gefordert. Ein stark anwendungsbezogenes Fach wie die Öffentliche BWL kann zwar Reformbedarf aufzeigen und Lösungen anbieten, ist aber letztlich auf die Nachfrage nach Handlungsempfehlungen angewiesen. Praktiker neigen verständlicherweise dazu, sich nicht lange mit theoretischen Grundlagen aufzuhalten. Doch ohne theoretische Fundierung mangelt es manchem Konzept unter den spezifischen Bedingungen des Dritten Sektors an Substanz und Verwertbarkeit. Der Ausbildungsbedarf wird von Seiten der Arbeitgeber im Dritten Sektor bzw. von deren Verbänden nicht gerade nachdrücklich öffentlich artikuliert. Auch Möglichkeiten der Wissenschaftsförderung werden nicht ausgeschöpft. Dass Unternehmen Professuren stiften, an deren Arbeitsergebnissen sie z.T. ein unmittelbares Interesse haben, könnte den Akteuren im Dritten Sektor als Beispiel dienen.

Die Betriebswirtschaftslehre in ihrer ganzen Breite für Anliegen der Bürgergesellschaft zu mobilisieren, wird nicht gelingen. Impulse sind am ehesten von einer gestärkten Öffentlichen BWL zu erwarten, die wertvolle Handlungsempfehlungen zu Anliegen der Bürgergesellschaft geben kann.

## Literatur

Anheier, Helmut K.; Leat, Diana (2006): Creative Philanthropy, London, New York.

Anheier, Helmut; Salamon, Lester M. (1992): Genese und Schwerpunkte internationaler Forschung zum Nonprofit Sektor, Von der Filer-Kommission zum Johns Hopkins Projekt, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 5. Jg., 1992, H. 4, S. 40-58.

## Die Bürgergesellschaft – ein blinder Fleck der Betriebswirtschaftslehre?

- Badelt, Christoph (2007): Zwischen Marktversagen und Staatsversagen?, Nonprofit Organisationen aus sozio-ökonomischer Sicht, in: Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, 4., überarb. Aufl., Stuttgart, S. 98–119.
- Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (2007): Die Wiener Schule der NPO-Forschung, in: Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, 4., überarb. Aufl., Stuttgart, S. 3–16.
- Brede, Helmut (2005): Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, 2., überarb. u. verb. Aufl., München, Wien.
- Budäus, Dietrich (2006a): Informations-, Struktur- und Finanzmanagement öffentlicher Verwaltungen (Public Management), Notwendigkeit eines universitären Forschungs- und Ausbildungsschwerpunktes, in: Verwaltung und Management, 12. Jg., 2006, H. 3, S. 116–120.
- Budäus, Dietrich (2006b): Entwicklung und Perspektiven eines Public Management in Deutschland, in: Jann, Werner; Röber, Manfred; Wollmann, Hellmut (Hrsg.), Public Management; Grundlagen, Wirkungen, Kritik, Berlin, S. 173–186.
- Czap, Hans; Reichard, Christoph (2002): Resolution zur Erhaltung und Stärkung des Studienfachs „Öffentliche Betriebswirtschaftslehre“, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 25, 2002, H. 1, S. 111–113.
- Drucker, Peter F. (1989), What Business Can Learn from Nonprofits, in: Harvard Business Review, Vol. 67, 1989, No. 4, pp. 88–93.
- Eichhorn, Peter (2001): Öffentliche Betriebswirtschaftslehre als eine spezielle BWL, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 30. Jg., 2001, H. 8, S. 409–416, zitiert nach ders. (Hrsg.), Öffentliche Dienstleistungen, Reader über Funktionen, Institutionen und Konzeptionen, Baden-Baden 2001, S. 9–21.
- Eichhorn, Peter; Friedrich, Peter (1976): Verwaltungsökonomie I, Methodologie und Management der öffentlichen Verwaltung, Baden-Baden.
- Jann, Werner; Wegrich, Kai (2004): Governance und Verwaltungspolitik, in: Benz, Arthur (Hrsg.), Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen, Wiesbaden.
- Nährlich, Stefan (1998): Was sind die und was bleibt von den Besonderheiten der Nonprofit-Organisationen? Eine ökonomische Betrachtung, in: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen im Wandel, Das Ende der Besonderheiten oder Besonderheiten ohne Ende?, Frankfurt a.M., S. 225–250.
- Oettle, Karl (1976): Grundfragen öffentlicher Betriebe, Bd. I und II, Baden-Baden.
- Raffée, Hans (1984): Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre Bd. 1, München, S. 1–46.
- Reichard, Christoph (1977): Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, 1. Aufl., Berlin, New York.
- Reichard, Christoph (1988): Der „Dritte Sektor“, Ansätze zur Strukturierung eines Forschungsbereiches, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 11., 1988, H. 1, S. 75–81.
- Reichard, Christoph (2003a): Zum Stand der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, in: Die Verwaltung, Bd. 36., 2003, H. 3, S. 389–407.
- Reichard, Christoph (2003b): Public Management im deutschsprachigen Raum, in: Blümle, Ernst-Bernd u.a. (Hrsg.), Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen, Wien, S. 496–518.
- Röber, Manfred (2006): Auf dem Wege von „New Public Management“ zu „Good Urban and Regional Governance“?, in: Sinning, Heidi (Hrsg.): Stadtmanagement, Strategien zur Modernisierung der Stadt(-Region), Dortmund, S. 37–46.
- Schauer, Reinbert (2005): 25 Jahre Wissenschaftliche Kommission „Öffentliche Betriebswirtschaftslehre“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Ein Leistungsbericht, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 28, 2005, H. 1, S. 58–71.

## **Die Bürgergesellschaft – ein blinder Fleck der Betriebswirtschaftslehre?**

Seibel, Wolfgang (1994): Funktionaler Dilettantismus, Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat, 2. Aufl., Baden-Baden.

Thiemeyer, Theo (1975): Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe, Reinbek.

Wissenschaftliche Kommission „Öffentliche Unternehmen und Verwaltungen“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (1987): Ziele und Ausbildungskonzepte der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre (Betriebswirtschaftslehre öffentlicher Unternehmen und Verwaltungen), in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 39. Jg., 1987, H. 1, S. 3–15.

### **Zur Autorin**

Prof. Dr. Berit Sandberg: BWL-Studium, Promotion und Habilitation an der Universität Göttingen, bis 2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin bzw. Assistentin am Lehrstuhl für Rechnungs- und Prüfungswesen privater und öffentlicher Betriebe ebd.; 2001–2003 Regierungsdirektorin im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover, Abteilung Hochschulen und Forschung, u.a. zuständig für Hochschulcontrolling, Projektleitung „Stiftungshochschulen“; seit April 2003 Professorin für Öffentliche Betriebswirtschaftslehre/Public Management (Schwerpunkt Marketing) an der FHTW Berlin; Forschungsschwerpunkte: Stiftungsmanagement, Non Business Marketing, Controlling nichtkommerzieller Institutionen.

---

## Analyse-Reihe „betrifft: Bürgergesellschaft“

- 28/ Die Bürgergesellschaft – ein blinder Fleck der Betriebswirtschaftslehre?, Berit Sandberg
- 27/ Familien und bürgerschaftliches Engagement, Gisela Notz
- 26/ Genderbudgeting in der Bürgergesellschaft, Christine Färber
- 25/ Baustelle Gemeinnützigkeit. Zur aktuellen Diskussion über Änderungen der gesetzlichen Regelungen im Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, Michael Ernst-Pörksen
- 24/ Advokatorische Think Tanks und die Politisierung des Marktplatzes der Ideen, Rudolf Speth
- 23/ Zukunft gestalten – Strukturwandel in der Arbeiterwohlfahrt. Verbandsentwicklung und bürgerschaftliches Engagement, Wilhelm Schmidt
- 22/ Die Planungszelle. Zur Praxis der Bürgerbeteiligung, Peter C. Dienel, spanische Version: Los núcleos de intervención participativa, Sobre la puesta en práctica de la participación ciudadana, [http://www.nuso.org/upload/fes\\_pub/dienel.pdf](http://www.nuso.org/upload/fes_pub/dienel.pdf)
- 21/ Das soziale Engagement der Unternehmen im Handwerk, Otto Kentzler
- 20/ Bürgerschaftliches Engagement und die Zukunft der Wohlfahrtsverbände, Rudolf Seiters
- 19/ Die soziale Bedingtheit bürgerschaftlicher Teilhabe, Barbara Stolterfoht
- 18/ Corporate Social Responsibility. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, Dieter Hundt
- 17/ Das Dilemma von Tugend und Freiheit. Die Notwendigkeit von Eigenverantwortung in einer funktionierenden Bürgergesellschaft, Herfried Münkler und Anna Loll
- 16/ Auf dem Weg zur Bürgerkommune. Bürgerschaftliches Engagement in Heidelberg, Beate Weber
- 15/ Sport: Schlüsselbereich bürgerschaftlichen Engagements, Manfred von Richthofen, Michael Barthel und Manfred Spangenberg
- 14/ Geschäftsstrategie Verantwortung – Der Business Case im Corporate Citizenship, Susanne Lang und Frank Solms Nebelung. Englische Version: Responsibility as a Business Strategy – the Business Case in Corporate Citizenship. Spanische Version: La responsabilidad social como estrategia de negocios, [http://www.nuso.org/upload/fes\\_pub/lang.pdf](http://www.nuso.org/upload/fes_pub/lang.pdf)
- 13/ Wer braucht eigentlich die Bürgergesellschaft? Und wen braucht sie?, Wolfgang Hinte
- 12/ Der deutsche Weg zum bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen. Thesen zu Corporate Citizenship in Deutschland, Frank Heuberger, Maria Oppen, Sabine Reimer
- 11/ (K)ein Pflichtjahr für junge Menschen? Zur Konjunktur eines Irrtums, Anton Schaaf, MdB, und Andrea Franz
- 10/ Gemeinwohlorientierung als Bürgerpflicht – Das Engagement der Sparkassen für die Menschen und die Regionen, Dietrich H. Hoppenstedt
- 09/ Soziale Voraussetzungen der Bürgergesellschaft, Michael Sommer
- 08/ Bürgerengagement in der Aussiedler- und Integrationspolitik, Jochen Welt, MdB
- 07/ Bürgerschaftliches Engagement der Unternehmen – seit langem gepflegt, nötiger denn je, Michael Rogowski
- 06/ Umriss einer neuen Sozialpolitik – Eigenverantwortung und Solidarität als Bildungsauftrag der Bürgergesellschaft und des Bürgerengagements, Konrad Hummel
- 05/ Bürgerschaftliches Engagement in der europäischen Zivilgesellschaft, Wolfgang Thierse, MdB
- 04/ Bürgerschaftliches Engagement in den Kommunen – Erfahrungen aus Ostdeutschland, Alexander Thumfart
- 03/ Bürgerschaftliches Engagement unter den Bedingungen der Globalisierung, Ernst Ulrich von Weizsäcker, MdB
- 02/ Bürgerschaftliches Engagement gegen die Folgen der Arbeitslosigkeit – Chancen und Handlungsmöglichkeiten, Achim Trube
- 01/ Leitbild Lebendige Bürgergesellschaft – Plädoyer für einen neuen Gesellschaftsvertrag zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, Michael Bürsch, MdB. Englische Version: Towards a New Social Contract – Civil Society, Civic Engagement and Participation. Spanische Version: La visión estratégica de la sociedad de ciudadanos, [http://www.nuso.org/upload/fes\\_pub/bursch.pdf](http://www.nuso.org/upload/fes_pub/bursch.pdf)