



GEFÖRDERT DURCH  
Deutsche Stiftung  
für Engagement  
und Ehrenamt

# **Brückenbauer zwischen der Non-Profit- und der For-Profit-Welt? Identitätsspannungen von Mittlerorganisationen in Corporate Volunteering-Programmen**

Theresa Fricke, M.Sc.

# **Brückenbauer zwischen der Non-Profit- und der For-Profit-Welt? Identitätsspannungen von Mittlerorganisationen in Corporate Volunteering-Programmen**

**Theresa Fricke, M.Sc.**

Doktorandin am Lehrstuhl für Nachhaltiges Wirtschaften der Universität Mannheim

E-Mail: [theresa.fricke@uni-mannheim.de](mailto:theresa.fricke@uni-mannheim.de)

## **Auf einen Blick**

---

Corporate Volunteering (CV)-Programme sollen eine Win-Win-Situation für Unternehmen und gemeinnützige Organisationen schaffen. Aktuelle Studien zeigen jedoch, dass zwischen den Bedürfnissen der gemeinnützigen Organisationen und dem Angebot der Unternehmen große Lücken bestehen. Mittlerorganisationen können die Ergebnisse der CV-Programme positiv beeinflussen, indem sie Brücken zwischen den beiden unterschiedlichen Welten bauen. Während Forschung und Praxis bisher davon ausgingen, dass alle Mittlerorganisationen gleichermaßen vorteilhafte Wirkung erzielen, zeigt diese Studie, dass Mittlerorganisationen in drei verschiedene Identitäten kategorisiert werden können, die sich darin unterscheiden, ob sie wirklich Win-Win-Szenarien für beide Seiten schaffen oder eine Seite bevorzugen. Es werden drei Faktoren diskutiert, die Mittlerorganisationen darin unterstützen könnten, ausgeglichene Win-Win-Ergebnisse zu erzielen.

## Was ist Corporate Volunteering?

---

Corporate Volunteering (CV) hat sich in den vergangenen Jahren als fester Bestandteil einer ganzheitlichen Corporate Social Responsibility (CSR)-Strategie etabliert. Corporate Volunteering umfasst die Spende von Zeit, Wissen oder Fähigkeiten im Rahmen einer gemeinnützigen Tätigkeit durch Mitarbeitende, die dafür von ihren Unternehmen freigestellt werden und/oder Ressourcen (wie bspw. Räumlichkeiten) erhalten (Grant 2012). Als CSR-Instrument hat CV das Potenzial, ein Win-Win-Szenario zu schaffen, in dem sowohl die Unternehmen wie auch die gemeinnützigen Organisationen (Non-profit Organisationen - NPOs) profitieren (Caligiuri et al. 2013). Auf Unternehmens-Ebene kann CV beispielsweise das Employer Branding und die Reputation eines Unternehmens verbessern und die Unternehmenskultur bereichern (Rodell et al. 2016). NPOs wiederum erhalten zusätzliche Ressourcen wie Zeit, Wissen oder Fähigkeiten, die Kapazitäten aufbauen und die Wirkung und Professionalität der NPOs erhöhen (Caligiuri et al. 2013).

Im Hinblick auf das Design eines CV-Programms gibt es große Unterschiede bezüglich der Dauer des CV-Einsatzes (einige wenige Stunden oder längere Einsätze), der Regelmäßigkeit (Ein-Tages-Projekte vs. Langzeit-Projekte) und des Ausmaßes an eingebrachten beruflichen Fähigkeiten: In skills-based CV Projekten nutzen Mitarbeitende ihre beruflichen Fähigkeiten für gemeinnützige Projekte (beispielsweise ein:e Marketingexpert:in, die/der eine Marketingstrategie für eine NPO entwickelt) während Mitarbeitende in hands-on Projekten eher berufsferne Fähigkeiten anwenden (beispielsweise ein:e Marketingexpert:in, die/der die Wände eines Kindergartens streicht) (Steimel 2018).

Welche Unternehmen letztlich CV-Programme in ihre CSR-Strategie integriert haben, variiert je nach Land und Unternehmensgröße. So haben beispielsweise in Spanien 57 Prozent aller Unternehmen CV-Programme implementiert, während es in Deutschland immerhin 84 Prozent sind (Perez et al. 2014). In Amerika bieten sogar 94 Prozent aller Unternehmen CV-Programme an (Boston College Center for Corporate Citizenship 2021). Abgesehen von Länderunterschieden, hängt die Implementierung von CV auch von der Unternehmensgröße ab: Vor allem größere Unternehmen bieten derartige Engagement-Programme an.

## Die Studie

---

Auch wenn CV bislang in Wissenschaft und Praxis unter der Win-Win-Annahme betrachtet wurde, deuten einige Studien darauf hin, dass teils große Lücken existieren zwischen dem, was NPOs tatsächlich von Unternehmen benötigen, und dem, was Unternehmen letztendlich bieten (können). Diese Diskrepanzen sind eine Folge des Machtungleichgewichts zwischen den beiden Akteuren (Cook und Burchell 2018; Samuel et al. 2013).

Ein Hebel, um CV-Kooperationen auf Augenhöhe zu ermöglichen, kann die Einbindung von Mittlerorganisationen sein. Mittlerorganisationen wie Freiwilligenagenturen, Engagement-Plattformen oder kommunale Beratungsstellen fungieren als Bindeglied zwischen Menschen, die sich engagieren wollen, und gemeinnützigen Organisationen (NPOs), die auf die Unterstützung von Freiwilligen angewiesen sind. Indem sie Angebot und Nachfrage nach freiwilligem Engagement verbinden, spielen Intermediäre eine wichtige Rolle bei der Förderung, Unterstützung und Aufwertung der Engagement-Landschaft (van Bos 2014). Im Rahmen von CV können Mittlerorganisationen CV-Programme aufbauen, die sowohl für Unternehmen wie auch für NPOs wirkungsvoll sind und dementsprechend die Win-Win-Annahme erfüllen (Cook und Burchell 2018).

Obwohl einige Wissenschaftler:innen Mittlerorganisationen bereits als das fehlende Puzzlestück für die Realisierung von Win-Win CV-Programmen beschrieben haben, ist nur wenig darüber bekannt, wie Mittlerorganisationen ihre Rolle und Verantwortung innerhalb von CV-Programmen sehen und mit welchen

Hindernissen sie in ihrer hybriden Rolle konfrontiert sind (Roza et al. 2017). Bislang wurden Mittlerorganisationen als homogene Gruppe betrachtet, auch wenn sich Finanzierungsstruktur, Größe und Ausrichtung des Angebots erheblich unterscheiden. Dies kann zu Abhängigkeiten führen, die sich auf die Art und Qualität der Dienstleistungen auswirken, die Mittlerorganisationen anbieten können (Cook und Burchell 2018). Daher ist es wichtig, die Rolle und Herausforderungen der Mittlerorganisationen in CV-Programmen genauer zu untersuchen.

Um diese Forschungslücken zu schließen, erörtert diese Studie folgende Forschungsfragen:

1. Wie sehen Mittlerorganisationen ihre Rolle und Verantwortung in CV-Programmen?
2. Unter welchen Umständen sind Mittlerorganisationen in der Lage, Win-Win CV-Programme zu etablieren?

## Die Stichprobe

---

Für die Studie wurden insgesamt 46 Mittlerorganisationen mit möglichst heterogenen Merkmalen und Hintergründen mittels schriftlicher Interviews befragt. Folgende Merkmale und Hintergründe sind unter den 46 Mittlerorganisationen vertreten:

- o **Rechtsformen:** (23 Mittlerorganisationen) e.V., (10) K.d.ö.R, (5) GmbH, (3) gGmbH, (2) Stiftungen, (1) UG, (1) nicht eingetragener Verein
- o **Größe:** 1 bis 180 Mitarbeitende, im Durchschnitt ~22 Mitarbeitende
- o **Umfang von CV-Vermittlung** (als prozentualer Anteil am Tagesgeschäft): 0% (gerade erst mit CV-Vermittlung begonnen oder kürzlich Ressourcen dafür verloren) bis 100% (CV-Vermittlung macht 100% des Tagesgeschäfts aus), Durchschnitt von 22,83%
- o **Finanzierungsquellen:** (19) Spenden oder Bezahlung von Unternehmen, für die sie arbeiten, (11) vollständig staatlich finanziert, (2) vollständig durch Mitgliedsbeiträge finanziert, (1) vollständig durch Stiftungsgelder finanziert, (13) eine Mischform aus allen zwei oder mehr Finanzierungsquellen

### NPO-Anwälte

Mittlerorganisationen, die sich als NPO-Anwälte identifizieren, konzentrieren sich primär auf eine der beiden für CV relevanten Zielgruppen: Die NPOs. NPO-Anwälte sind in der Regel in erster Linie in der Vermittlung von individuellem Engagement tätig (z.B. zwischen Einzelpersonen und NPOs), so dass CV-Vermittlung einen vergleichsweise kleinen und eher neuen Teil ihres Tagesgeschäfts ausmacht. Dies reduziert die Häufigkeit und Komplexität der Kontakte mit Unternehmen. Während die Beziehung zu NPOs eng und kooperativ ist, ist die Beziehung zu Unternehmen eher schwierig: Einerseits werden Unternehmen nicht als gleichberechtigte Partner betrachtet, sondern eher als Mittel zum Zweck, der in diesem Fall die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements und damit die Bedürfnisse der NPOs ist: *„Unser Ziel ist es, bürgerschaftliches Engagement zu fördern und nicht, Dienstleistungen für Unternehmen zu erbringen.“* (Int. 2, weiblich). NPO-Anwälte sind skeptisch gegenüber der Motivation und Erwartung von Unternehmen und vermuten teils Green- oder Social-Washing Absichten hinter dem unternehmerischen Engagement. Die primäre Ausrichtung aller Dienstleistungen und Angebote auf die Bedürfnisse der NPOs führt zu einer Entfremdung von der Unternehmensseite der Dienstleistung. Diese Entfremdung wiederum führt zu Skepsis und Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit der Unternehmen. NPO-Anwälte haben das Gefühl, dass Unternehmen ihre Arbeitsbedingungen, ihre Arbeitsbelastung und den Wert der von ihnen erbrachten Dienstleistungen nicht „verstehen“. Sie sind unzufrieden mit der Bereitschaft der Unternehmen, für ihre Dienstleistung zu bezahlen: *„Die Unternehmen erwarten, dass unsere Beratungs- und Vermittlungsleistungen kostenlos sind, weil sie Freiwillige schicken. Im Hintergrund gibt es aber umfangreiche Abstimmungsprozesse, die Personal- und Zeitressourcen kosten und die von Unternehmen nicht honoriert werden.“* (Int. 17, weiblich).

### Unternehmens-Dienstleister

Mittlerorganisationen, die sich als Unternehmens-Dienstleister identifizieren, konzentrieren sich ebenfalls primär auf eine der beiden für CV relevanten Zielgruppen: Auf Unternehmen. Ihrer Logik zufolge sind es letztlich die Unternehmen, die die erbrachten Dienstleistungen finanzieren und daher priorisiert werden müssen. Unternehmens-Dienstleister sind in der Regel sehr stark auf CV-Vermittlung ausgerichtet, so dass CV einen großen Teil ihres Tagesgeschäfts ausmacht. Darüber hinaus hat das (Gründungs-)Team in der Regel einen Hintergrund in der Unternehmenswelt, so dass diese Zielgruppe vertrauter ist. Dieser Fokus auf die Unternehmenswelt führt dazu, dass nicht-finanzielle Ziele - zumindest bis zu einem gewissen Grad - vernachlässigt werden:

*„Einerseits ist [der Fokus auf Unternehmen] wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass unser Gründungsteam aus der For-Profit-Welt kommt. Andererseits finanzieren wir uns ausschließlich über Servicegebühren von Unternehmen, während Non-Profits unsere Plattform völlig kostenlos nutzen können. Das bedeutet, dass wir im Zweifelsfall Feature-Anfragen von Unternehmen etwas höher priorisieren als solche von Non-Profits.“* (Int. 12, männlich)

Ebenso wie bei NPO-Anwälten führt die Fokussierung der Unternehmens-Dienstleister auf eine der Zielgruppen zu einer Entfremdung von der anderen Zielgruppe und Identität: Unternehmens-Dienstleister haben wenig Kontakt zu NPOs und legen weniger Wert auf die Erfüllung von deren Bedürfnissen. Sie geben an, dass sie manchmal die Erwartungen der NPO nicht erfüllen können: *„Aufgrund der Tatsache, dass wir ein sehr großes Dienstleistungsportfolio haben, erhalten nicht alle gemeinnützigen Organisationen das gleiche Maß an Unterstützung. Einige gemeinnützige Organisationen haben höhere Erwartungen an uns [als wir erfüllen können]. Das hat zur Folge, dass die nicht-finanziellen Ziele des Unternehmens gelegentlich vernachlässigt werden.“* (Int. 44, männlich).

## Brückenbauer

Intermediäre, die sich als Brückenbauer identifizieren, berücksichtigen beide Zielgruppen und deren jeweilige Bedürfnisse gleichermaßen. Ihr Fokus liegt auf gesellschaftlichen Zielen wie der Förderung von Demokratie und den Sustainable Development Goals (SDGs). Erreicht werden soll dies durch die Etablierung wirkungsvoller CV-Programme für beide Seiten: „Wir fördern proaktiv das Verständnis zwischen diesen beiden Welten und können so den Grundstein für eine langfristige und fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen legen. Eine Art Völkerverständigung sozusagen.“ (Int. 4, weiblich). CV-Programme werden also nicht nach den individuellen Bedürfnissen einer Zielgruppe gestaltet, sondern durch die Zusammenführung der Interessen beider Gruppen, was manchmal dazu führt, dass Kompromisse gefunden werden müssen: „Sobald man sich im Bereich der Wirtschaft/ des Kapitalismus bewegt, sind immer Kompromisse notwendig. Es muss immer ein Gleichgewicht zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Zielen gehalten werden.“ (Int. 45, weiblich).

Aus diesen Gründen identifizieren sich die Brückenbauer sowohl als NPO-Anwälte als auch als Unternehmens-Dienstleister. Sie vereinen beide Identitäten und die jeweiligen Bedürfnisse ihrer Zielgruppen und schaffen Synergien zwischen ihnen. Daher gibt es keine Konflikte bei der Betreuung beider Zielgruppen: Brückenbauer sind mit der Kooperation und Zahlungsbereitschaft der Unternehmen zufrieden und können die Bedürfnisse der NPOs gegenüber den Unternehmen positionieren. Es bestehen keine (gravierenden) Konflikte zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Zielen. CV-Programme werden mit großem Selbstbewusstsein so gestaltet und durchgeführt, dass sie beiden Zielgruppen gleichermaßen zugutekommen und somit ausgewogene Win-Win-Ergebnisse erzielen können: „Damit CV für beide Seiten ein Gewinn ist, ist es wichtig, die Bedürfnisse [von NPOs und Unternehmen] gleichermaßen zu berücksichtigen und zusammenzubringen. Das gelingt in der Regel mit ein wenig Übersetzungsarbeit und Erwartungsmanagement.“ (Int. 6, weiblich).

## Was ist nötig, um ein Brückenbauer zu werden?

Die Studie zeigt Faktoren auf, die für Mittlerorganisationen notwendig sind, um als Brückenbauer arbeiten zu können.

- 1. Verfügbarkeit von Ressourcen:** Ausreichende Ressourcen sind entscheidend, um Verständnis für die Bedürfnisse und Motivationen beider Zielgruppen entwickeln zu können. Zu diesen Ressourcen gehören Zeit, Wissen und finanzielle Mittel. Diese Ressourcen können letztlich die Kapazitäten für die Zusammenführung beider Identitäten aufbauen. Ein Mangel an Ressourcen lässt keinen Raum für die Anpassung an eine andere Identität und Zielgruppe: *„Uns fehlen die personellen Ressourcen, um aktiv auf Unternehmen zuzugehen. Deshalb bieten wir derzeit kaum CV-Formate an.“* (Int. 3, männlich).
- 2. Festlegung von Standards:** Unternehmens-Dienstleister können schrittweise Facetten der NPO-Anwalt-Identität verinnerlichen, indem sie Standards setzen, die die Bedürfnisse von NPOs berücksichtigen, so dass die angebotenen Dienstleistungen nicht nur den Bedürfnissen der Unternehmen entsprechen. Dies kann beispielsweise durch den Ausschluss bestimmter Unternehmen passieren. Wenn Mittlerorganisationen jedoch zu klein oder zu jung sind, ist eine solche Standardisierung oft nicht realistisch. In diesen Fällen müssen die Vermittler weiterhin alle Anfragen von Unternehmen beantworten. Andererseits können NPO-Anwälte schrittweise Facetten der Unternehmens-Dienstleister-Identität verinnerlichen, indem sie Leitlinien mit Qualitätskriterien für den Verlauf eines CV-Programms aufstellen, so dass die Unternehmen wissen, welche Dienstleistungen sie erwarten können. Da jedoch bei vielen NPO-Anwälten CV-Vermittlung nur einen kleinen Teil des Tagesgeschäfts ausmacht, wird die Standardisierung von CV-Dienstleistungen nicht priorisiert: *„Ist das notwendig? ... [CV bedeutet] wenig Professionalität, keine wirtschaftliche, finanzielle Relevanz.“* (Int. 39, männlich).
- 3. Übereinstimmung von Angebot (der Unternehmen) und Nachfrage (der NPOs):** Nur wenn Angebot und Nachfrage zueinander passen, können wirkungsvolle CV-Programme durchgeführt werden. Vor allem in ländlichen Gebieten oder kleineren Städten haben Unternehmen jedoch kein Interesse an CV, während die Nachfrage von NPOs trotzdem hoch ist. Außerdem engagieren sich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nur selten in Form von CV-Programmen. Mittlerorganisationen, die in Gebieten arbeiten, in denen es an Angeboten von Unternehmen mangelt, werden es schwer haben, wirkungsvolle CV-Programme zu realisieren. Auf der anderen Seite sind Mittlerorganisationen in größeren und reicheren Städten mit der Kehrseite dieses Problems konfrontiert: *„Es gibt geografische Ungleichgewichte: Während in den großen (wohlhabenden) Städten mit guter Wirtschaftsstruktur Unternehmen händelnd nach guten NPO-Projekten und Partnern suchen, gibt es in vielen anderen Städten/Regionen kein solches Überangebot an Nachfrage durch Unternehmen.“* (Int. 29, männlich). Ohne ein ausreichendes Angebot und eine ausreichende Nachfrage nach CV-Programmen können die Bedürfnisse und Interessen beider Zielgruppen nicht gleichzeitig bedient werden, was die Etablierung der Brückenbauer-Identität erschwert. Daher muss hier überlegt werden, wie Mittlerorganisationen in strukturschwachen Regionen mit der Ansprache von kleineren oder mittelständischen Unternehmen oder digitalen und überregionalen Angeboten ein Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage ausgleichen können.

Diese Faktoren machen das Dilemma deutlich, in dem sich die Mittlerorganisationen befinden können: Selbst, wenn sich NPO-Anwälte oder Unternehmens-Dienstleister als Brückenbauer etablieren wollen, werden sie ohne ausreichende Ressourcen, Standards und eine Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage mit Herausforderungen konfrontiert sein und nicht immer Win-Win CV-Programme umsetzen können.

1. Die Einbindung von Mittlerorganisationen in die Gestaltung und Durchführung von CV-Programmen führt nicht automatisch zu der Umsetzung von Win-Win-Szenarien. Nicht alle Mittlerorganisationen sind in der Lage, beiden Zielgruppen gleichermaßen zu bedienen. Daher profitiert selbst bei der Einbindung einer Mittlerorganisation oft eine Zielgruppe mehr von einem CV-Programm als die andere, was wiederum ein ausgewogenes Win-Win-Szenario verhindert.
2. Die Studie zeigt, dass die Selbstidentifikation als NPO-Anwalt, Unternehmens-Dienstleister oder Brückenbauer darüber entscheidet, ob eine Zielgruppe mehr als die andere profitiert oder ob beide Zielgruppen gleichermaßen profitieren.
3. Die Studie identifiziert drei Faktoren, die es Mittlerorganisationen ermöglichen, als Brückenbauer zu agieren: Ausreichend Ressourcen für die Interaktion mit beiden Zielgruppen, Standards für eine ausgewogene Gewichtung beider Interessen und ein zusammenpassendes Angebot und Nachfrage.

- Albert, S.; Whetten, D. A. (1985): Organizational identity. In: Cummings, L.,L. und Staw, B.,M. (Hg.): Research in Organizational Behavior. Greenwich: JAI Press (Vol. 7), S. 263–295.
- Braun, Virginia; Clarke, Victoria (2006): Using thematic analysis in psychology. In: *Qualitative Research in Psychology* 3 (2), S. 77–101.
- Caligiuri, Paula; Mencia, Ahsiya; Jiang, Kaifeng (2013): Win-Win-Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units. In: *Personnel Psychology* 66 (4), S. 825–860. DOI: 10.1111/peps.12019.
- Cook, Joanne; Burchell, Jon (2018): Bridging the Gaps in Employee Volunteering: Why the Third Sector Doesn't Always Win. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 47 (1), S. 165–184. DOI: 10.1177/0899764017734649.
- Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet M.; Harquail, Celia V. (1994): Organizational Images and Member Identification. In: *Administrative Science Quarterly* 39 (2), S. 239. DOI: 10.2307/2393235.
- Foreman, Peter; Whetten, David A. (2002): Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. In: *Organization Science* 13 (6), S. 618–635. DOI: 10.1287/orsc.13.6.618.493.
- Gioia, Dennis A.; Corley, Kevin G.; Hamilton, Aimee L. (2013a): Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. In: *Organizational research methods* 16 (1), S. 15–31. DOI: 10.1177/1094428112452151.
- Gioia, Dennis A.; Patvardhan, Shubha D.; Hamilton, Aimee L.; Corley, Kevin G. (2013b): Organizational Identity Formation and Change. In: *ANNALS* 7 (1), S. 123–193. DOI: 10.5465/19416520.2013.762225.
- Glaser, B.; Strauss, A. (1967): The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. In: *Sociology the journal of the British sociological association* 12 (1), S. 27–49. Online verfügbar unter <https://scholar.google.de/citations?user=mq4fkiuaaaaj&hl=de&oi=sra>.
- Glynn, Mary Ann (2000): When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. In: *Organization Science* 11 (3), S. 285–298. DOI: 10.1287/orsc.11.3.285.12496.
- Grant, Adam M. (2012): Giving Time, Time After Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering. In: *AMR* 37 (4), S. 589–615. DOI: 10.5465/amr.2010.0280.
- Letts, C.; Holly, D. (2017): The promise of skills-based volunteering. In: *Stanford Social Innovation Review* 15 (4), S. 41–47. Online verfügbar unter [https://ssir.org/articles/entry/the\\_promise\\_of\\_skills\\_based\\_volunteering](https://ssir.org/articles/entry/the_promise_of_skills_based_volunteering).
- Patton, Michael Quinn (2005): Qualitative Research: John Wiley & Sons, Ltd (Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science).
- Pratt, Michael G.; Foreman, Peter O. (2000): Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. In: *AMR* 25 (1), S. 18–42. DOI: 10.5465/amr.2000.2791601.
- Rodell, Jessica B.; Breitsohl, Heiko; Schröder, Melanie; Keating, David J. (2016): Employee Volunteering. In: *Journal of Management* 42 (1), S. 55–84. DOI: 10.1177/0149206315614374.

Roza, Lonneke; Shachar, Itamar; Meijs, Lucas; Hustinx, Lesley (2017): The nonprofit case for corporate volunteering: a multi-level perspective. In: *The Service Industries Journal* 37 (11-12), S. 746–765. DOI: 10.1080/02642069.2017.1347158.

Samuel, Olga; Wolf, Patricia; Schilling, Axel (2013): Corporate Volunteering: Benefits and Challenges for Nonprofits. In: *Nonprofit Management and Leadership* 24 (2), S. 163–179. DOI: 10.1002/nml.21089.

Smith, Brett R.; Knapp, Joshua; Barr, Terri F.; Stevens, Christopher E.; Cannatelli, Benedetto L. (2010): Social Enterprises and the Timing of Conception: Organizational Identity Tension, Management, and Marketing. In: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 22 (2), S. 108–134. DOI: 10.1080/10495141003676437.

Suddaby, Roy (2006): From the Editors: What Grounded Theory is Not. In: *AMJ* 49 (4), S. 633–642. DOI: 10.5465/amj.2006.22083020.

van Bos, Cornelis Maria den (2014): Using volunteering infrastructure to build civil society. Unter Mitarbeit von Lucas C.P.M Meijs. [Rotterdam]: Erasmus Universiteit Rotterdam. Online verfügbar unter <https://repub.eur.nl/pub/50610/>.

Voss, Zannie Giraud; Cable, Daniel M.; Voss, Glenn B. (2006): Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About “Who We Are?”. In: *Organization Science* 17 (6), S. 741–755. DOI: 10.1287/orsc.1060.0218.

Whetten, David A.; Godfrey, Paul C. (1998): Identity in organizations. Building theory through conversations. Unter Mitarbeit von Paul C. Godfrey und David A. Whetten. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications (Foundations for Organizational Science Ser).