

---

# Erfolgsmasstäbe für Nonprofit Organisationen



*Dorothea Greiling*

Erfolgsbegriffe, Erfolgsmessung, empirische Studien, Evaluationsmethoden, organisationaler Erfolg, Nonprofit-Organisationen

*Empirical studies, evaluation methods, non-profit organisations, organisational success, success constructs, success measuring methods*

Die Peter Drucker zugeschriebene Frage „What is the bottom line, when there is no bottom line?“, bringt die Schwierigkeiten der Erfolgsmessung in Nonprofit-Organisationen (NPO) auf den Punkt. Der Erfolg einer NPO lässt sich nicht auf eine zentrale Erfolgskategorie reduzieren. Vor diesem Hintergrund stellt der Beitrag theoretische und empirische Ergebnisse zur Erfolgsoperationalisierung vor. Dies erfolgt in einem Dreischritt, da zunächst ein Überblick über theoretische Perspektiven zur Erfolgsbestimmung gegeben wird und diese Ansätze auf ihre Eignung im NPO-Kontext bewertet werden. Danach werden aktuelle Ansätze zur Messung des Organisationserfolges von NPO auf der Gesamtorganisationsebene vorgestellt und abschliessend schliesst sich ein Überblick über empirische Studien, die sich auf deutsche, österreichische und schweizerische NPO im Zeitraum 2008 bis 2017 beziehen, an.

*The question, attributed to Peter Drucker, „What is the bottom line, when there is no bottom line?“ neatly sums up the difficulties encountered in measuring success in non-profit organisations (NPO). An NPO’s success cannot be reduced to one central category of success. Against this background the paper presents theoretical and empirical results regarding the operationalisation of success in three steps. First an overview of the theoretical perspectives for the determination of success is provided and these approaches are evaluated as to whether they are suitable in an NPO context. Then currently relevant approaches for measuring an NPO’s organisational success at the overall organisational level are presented, followed by a final overview of empirical studies of NPO in Austria, Germany and Switzerland on measuring success of NPO between 2008 and 2017.*

## 1. Entwicklungslinien der NPO-Erfolgsdefinition

„Reporting for the triple bottom line“, d.h. eine (integrierte) Berichterstattung über den finanziellen, ökologischen und sozialen Erfolg in Unternehmen, gilt als wegweisende Innovation innerhalb der Rechnungslegung in den letzten Jahren. Es lässt sich ein wahrer Boom in der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit konkurrierenden Rechnungslegungsanforderungen (z. B. Leitlinien der Global Reporting Initiative für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, Integrated Reporting Framework des Integrated Reporting Councils, Richtlinie der Europäischen Kommission zur Offenlegung nicht-finanzieller Informationen) feststellen.

Lange vor diesem Trend sahen sich Nonprofit-Organisationen (NPO) bereits mit der Notwendigkeit einer Unternehmenserfolgsmessung aus Steuerungs- und Rechenschaftsle-

gungsgründen konfrontiert, die über die finanzielle Berichterstattung hinausgeht. Wie der Terminus „nonprofit“ oder „not-for-profit“ besagt, handelt es sich bei den NPO um Unternehmen, deren zentrale Unternehmenserfolgskategorien sich nicht auf die Gewinnerzielung beschränken, sondern die sich über die Verwirklichung einer Mission, eines genossenschaftlichen Auftrags, einer gemeinwirtschaftlichen oder als gemeinnützig anerkannten institutionellen Widmung definieren und legitimieren. Der Schwerpunkt der Erfolgsmessung verlagert sich damit auf das Erreichen nicht-monetärer Sachziele (Gmür 2016). Diese Erweiterung der zentralen Erfolgsmaßstäbe jenseits der Formalzielerfüllung bedingt, dass ergänzend zur finanziellen Zielerreichung auch ein Nachweis über nicht-monetäre messbare Erfolgskategorien geführt werden sollte.

Das Messen dieser Ziele ist mit immanenten Herausforderungen an die Reliabilität und Validität behaftet. Die provokante, Peter Drucker zugeschriebene, Frage „What is the bottom line, when there is no bottom line?“, bringt die Schwierigkeiten für NPO auf den Punkt. NPO verfügen über komplexe, teilweise widersprüchliche Zielsysteme. Die Zielpriorisierung ist oft ein schwieriges Unterfangen, da die Entscheidungsfindung häufig widersprüchliche Anspruchsgruppeninteressen ausbalancieren muss und teilweise in interessenpluralistischen Gremien stattfindet (Greiling 2009; Anheier 2014).

Mit diesen Schwierigkeiten sind NPO in einem gesellschaftlichen Umfeld konfrontiert, in dem ihnen nicht mehr automatisch ein Vertrauensvorschuss entgegengebracht wird, wie es die 1980 von Hansmann postulierte Vertrauenswürdigkeitsthese unterstellte (Hansmann 1980, 1986, 1987, 2003). Die These ging davon aus, dass NPO auf Grund der Nicht-Gewinnorientierung als vertrauenswürdige Anbieter gelten. Zur Erosion des Vertrauensbonus haben Skandale in NPO mit spektakulären Fällen des Missmanagements und der persönlichen Bereicherung ebenso beigetragen, wie die von NPO-Forschern selbst losgetretene Debatte um Philanthropie- und Korporatismusversagen (Meyer 1999; Seibel 1992; Salamon/Hems/Chinnock 2000). Das New Public Management, die neue Institutionenökonomie und die Anwendung von Public Choice-Überlegungen auf dem Nonprofit Sektor sind weitere Quellen einer Vertrauenserosion. NPO stehen heute nicht nur unter einem gestiegenen Effizienz- und Effektivitätsdruck, sondern sind auch mit kritischen Anfragen an ihre gesellschaftliche Legitimität konfrontiert. Es ist nicht nur ein Nachweis des „doing well while doing good“ (Kanter/Summers 1987, S. 154) gefragt, sondern, unabhängig ob diese Eigen- oder Fremddienstleistungs-NPO sind, ein aktives Legitimitätsmanagement (Gmür 2010).

In Bezug auf eine transparente Rechenschaftslegung haben NPO keinen guten Ruf. So spricht beispielsweise Leat (1990) von einer „conspiracy of silence“ und für Salamon und Koautoren (2000) ist die philanthropische Intransparenz eine der vier Arten des Philanthropieversagens. Die Transparenz von NPO und damit die Rechenschaftslegung im Rahmen der jährlichen Berichterstattung gilt diesseits wie jenseits des Atlantiks als lückenhaft und stark reformbedürftig (Anheier/Beller/Haas 2011; Greiling 2012; Reiser 2013; Baumüller/Grießler/Haring 2014). Die finanziellen Rechenschaftslegungsstandards von NPO in Deutschland und Österreich sind dabei weniger zeitgemäss als jene in der Schweiz, da dort für Teile des NPO-Sektors die Swiss GAAP FER 21 gelten (Meyer u.a. 2011; Greiling 2012).

Vor diesem Hintergrund erfolgt zunächst ein Überblick über verschiedene Forschungstraditionen, die sich der Frage widmen, was als Organisationserfolg zu verstehen ist (Abschnitt 2), bevor in Abschnitt 3 ein Überblick über aktuelle Ansätze zur Erfolgsmessung

für NPO auf der Gesamtorganisationsebene gegeben wird. Dies schliesst Aussagen zu zentralen Stärken und Schwächen der verschiedenen Vorschläge mit ein. In Abschnitt 4 werden ausgewählte Studien aus dem deutschsprachigen Raum zur Erfolgsmessung in NPO kurz vorgestellt. Ein Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf sowie Implikationen für die NPO-Managementpraxis schliessen sich an.

## 2. Erfolgsbegriffe

### 2.1 Monovalente Erfolgsbegriffe

Bezüglich der für Unternehmen geltenden Erfolgsbegriffe lassen sich solche unterscheiden, denen ein eindimensionales Erfolgsverständnis zu Grunde liegt, bei dem Erfolg auf einen zentralen überstrahlenden Erfolgsbegriff reduziert wird, und solche mit mehrdimensionalen Kategorien. Vor allem letztere lassen sich häufig im NPO-Kontext finden.

Die Reduktion auf einen singulären Erfolgsmassstab erfolgt in all jenen Ansätzen, die entweder das Gewinnmotiv in das Zentrum stellen, auf die Überlebensfähigkeit einer Organisation abstellen oder den finanziellen Erfolg einer bestimmten Anspruchsgruppe in den Vordergrund rücken. Ein solches monovalentes Erfolgsverständnis liegt beispielsweise dem Shareholder-Value-Ansatz zu Grunde, sowie jenen Erfolgsvorstellungen, die die Gewinnmaximierung oder die Eigenkapitalrentabilität als das überstrahlende Ziel verfolgen. In einer etwas weiteren Sichtweise sind auch die Systemtheorie oder Ansätze des strategischen Managements hier zuzuordnen, die zwar die Organisations-Umweltbeziehungen etwas komplexer erfassen, aber letztendlich auf die Überlebensfähigkeit einer Organisation abstimmen.

Beim *Shareholder-Value-Ansatz* (Wall/Schröder 2009; Weißenberger 2009; Wall/Greiling 2010), der in den 1990er Jahren als zentraler Ansatz Einzug in die Betriebswirtschaftslehre gefunden hat, wird der Erfolg einer zentralen Gruppe, derjenigen der Eigentümer, in das Zentrum gestellt. Ein Unternehmen wird als Mittel zur Maximierung des Shareholder-Value gesehen. Der auf Rapport zurückgehende Begriff des Shareholder-Value erfordert die strikte Orientierung aller unternehmerischen Dispositionen an den Zielen der Eigenkapitalgeber (Weißenberger 2009). Das Unternehmen wird als Portfolio von Realinvestitionsobjekten gesehen und sämtliche nicht-monetäre Ziele werden ausgeblendet (Weißenberger 2009, S. 42), was für NPO eindeutig zu eng ist. Erfolg wird gleichgesetzt mit finanziellem Erfolg und durch eine Kombination aus finanz- und investitionstheoretischen Konzepten operationalisiert.

Die *Systemtheorie* setzt sich mit den grundlegenden Spannungsfeldern im Umgang mit organisationalen Subsystemen und den Austauschbeziehungen mit der Umwelt auseinander. Die Systemtheorie beschäftigt sich mit offenen Systemen, die in einem intensiven Austausch mit der Umwelt in Bezug auf materielle und immaterielle Ressourcen zur Sicherung der Überlebensfähigkeit stehen (Wolf 2010). Bereits bei Parson (1971) finden sich vier essentielle Systemfaktoren zur Sicherung der Überlebensfähigkeit: die Adaption, das Verfolgen von (Unternehmens-) Zielen, die Integration und die Strukturierung. Die komplexen Innen- und Aussenbeziehungen gilt es zu gestalten, wobei aus der Komplexität Grenzen der Steuerbarkeit resultieren (Scherer/Pietsch 2007; Wolf 2010). Im NPO-Kontext liefert die Systemtheorie wichtige Anregungen für das Management und ist eine zentrale Referenztheorie für das Freiburger Management Modell (Lichtsteiner u.a. 2015). Systemtheoretisch steht das Management von NPO häufig vor der schwierigen Aufgabe verschie-

dene konträre Diskurse (z. B. Missionserfüllung und Kostendeckung) auszubalancieren, und für das Verständnis von NPO ist es nach Simsa (2013) wichtig, nach den zentralen Widersprüchen zu fragen, die durch eine Multidiskursivität bedingt sind.

Eine Weiterentwicklung des Systemansatzes ist der *resource-based-view*, dessen zentrales Erkenntnisinteresse auf der Erforschung von Erfolgsursachen von Unternehmen liegt (Erklärungsziel) und der dies mit dem Gestaltungsziel der Ableitung von Aussagen über Massnahmen für die Erfolgserzielung verbindet (Freiling 2009). Der Ressourcenbegriff geht über die eingesetzten Produktionsfaktoren hinaus und umfasst all jene Fähigkeiten, materiellen Ressourcen und Skills, die als Quelle potentieller Wettbewerbsvorteile gesehen werden. Die jeweilige Ausstattung einer Organisation mit wettbewerbsrelevanten Ressourcen wirkt sich auf den Erfolg (beispielsweise gemessen als Gewinnunterschied oder Marktanteilsunterschied) aus. Hierbei geht es letztendlich um Marktmacht oder aber Gewinnmaximierung. Dies deckt nicht die Fülle der institutionellen Widmungen von NPO ab.

Das Ziel der Überlebensfähigkeit von Organisationen ist auch handlungsleitend für die auf Pfeffer und Salancik rückgehende *Resource-Dependency-Theorie* (Pfeffer/Salancik 1978). Auch hier gilt als primäres Ziel der in Organisationen tätigen Akteure, die Überlebensfähigkeit einer Organisation zu sichern und hierzu die von der (institutionellen) Umwelt ausgehenden Unsicherheiten abzubauen (Wolf 2010). Eine Organisation ist dann überlebensfähig, wenn der Zufluss überlebenswichtiger Ressourcen gewährleistet ist, wobei auch hier wieder der Ressourcenbegriff ein sehr weiter ist. Für eine differenzierte Erfolgsoperationalisierung im NPO-Kontext reicht auch diese Theorie nicht aus.

## 2.2 Polyvalente Erfolgsbegriffe

Als Klassiker unter den polyvalenten Ansätzen zur Erfolgsbestimmung ist der *Zielansatz* einzustufen, dessen Wurzeln bis in die 1930er Jahre zurückreichen. Erfolg wird mit dem Ausmass des Erreichens der Organisationsziele (goal attainment, degree of goal achievement) gleichgesetzt (Grabatin 1981). Konkrete Ziele werden durch den Zielansatz nicht bestimmt. Das macht ihn offen für ein breites Spektrum an monetären und nicht-monetären Zielen auf der Ebene der Potential-, Prozess- und Ergebniszielen. Dem Zielansatz liegt ein instrumentelles Organisationsverständnis zu Grunde. Bereits von Anfang an haben Kritiker die Grenzen der Operationalisierbarkeit von Organisationszielen als handlungsleitende Maxime kritisiert, da offizielle Organisationsziele oft vage formuliert werden und in der Regel eine Diskrepanz zwischen den wahrgenommenen Zielinhalten und den tatsächlichen Zielinhalten zu erwarten ist (Greiling 2009).

Trotz dieser Kritikpunkte zählt der Zielansatz innerhalb der Nonprofit-Forschung zu den am meisten rezipierten Ansätzen, da er die Berücksichtigung einer Fülle von unterschiedlichen institutionellen Widmungen ermöglicht. Die unterschiedliche Zwecksetzung und die Kennzeichnung von NPO als sachzieldominate, gesellschaftlich multifunktionale Organisationen (Simsa 2001) oder zumindest die gleichberechtigte Stellung von Formalzielen und Sachzielen, dienen immer wieder als Abgrenzungskriterium für NPO von erwerbswirtschaftlichen Konkurrenten, die vereinfachend auf das Ziel der Gewinnmaximierung oder der Shareholder-Value-Maximierung reduziert werden.

Aus dem Nicht-Gewinnausschüttungsgebot leiten eine Reihe von Autoren ab, dass Konflikte zwischen der Gewinnerzielung und den Qualitätsanforderungen in NPO positiver für die Nutzniesser gelöst werden als in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (Weisbrod 1988; Hansmann 1980; Hansmann 1987; Ben-Ner/van Hommissen 1991; Ben-Ner/Gui

2003). Mit Blick auf eine Fülle von empirischen Studien halten Pennerstorfer und Badelt (2013, S. 117) den Schluss für zulässig, dass NPO tendenziell eine höhere Qualität anbieten als ihre gewinnorientierten Konkurrenten und auch hinsichtlich der Prozessqualität besser abschneiden.

Bei der Bestimmung des Verhältnisses von Sach- und Formalzielen gibt es ein breites Spektrum, das von der Kennzeichnung von NPO als sachzieldominante Organisationen reicht, bis zu jenen Ansätzen, die den spezifischen Charakter an der gemeinnützigen Gewinnverwendung festmachen. Ob die substanzerhaltende Kostendeckung bzw. Gewinnerzielung als Nebenziel oder gleichberechtigtes Ziel bei NPO einzustufen ist, ist eine offene Frage. Eine eher enge Auffassung vertreten Salamon und Sokolowski, die dem Nonprofit Bereich jene Organisationen zurechnen (2015, S. 1535) „that are totally or significantly limited from distribution any surplus or profits ... to directors, shareholders, members or other individuals“. Nimmt man dagegen beispielsweise den genossenschaftlichen Auftrag ernst, ist eher von einer gleichberechtigten Stellung von Formalziel und genossenschaftlichem Förderauftrag auszugehen. Steuerrechtliche Überlegungen zu den zulässigen Gewinnrücklagen in NPO ohne Gefährdung eines Gemeinnützigkeitsstatus setzen ebenfalls an dem Verhältnis von Formal- und Sachzielen an.

Oberhalb des Benennens einzelner Zielausprägungen differenziert das Freiburger Management Modell einerseits mitgliederschaftliche Eigenleistungs-NPO, die durch das Identitätsprinzip geprägt sind und vor allem mitgliederbezogene Kollektiv- und Individualleistungen erbringen. Andererseits sind die Drittleistungs-NPO auf die Bedürfnisstiftung von Klienten oder Dritten ausgerichtet (Lichtsteiner u.a. 2015).

Gesellschaftliche Funktionen von NPO auf der Meso- und Makroebene ergänzen das einzelwirtschaftliche Zielspektrum in der soziologischen und politikwissenschaftlichen NPO-Forschung. Als multifunktionale Organisationen kann es beispielsweise zum Auftrag von NPO gehören, einen feldspezifischen Beitrag im Rahmen der Demokratisierungsfunktion, einer gesellschaftlichen Modernisierungsfunktion, einer Sozialintegrationsfunktion oder einer sozialpolitischen Funktion zu leisten (Simsa 2001; Greiling 2009). NPO wird eine Vermittlerfunktion zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen zugeschrieben (Simsa 2013), wobei NPO selbst hybride Organisationen sind, die unterschiedliche Logiken ausbalancieren müssen (Jäger/Schröer 2012).

Im Vergleich zum Zielansatz jüngerer Datums ist die durch Freeman populär gewordene *Stakeholdertheorie* (Freeman 1984). Eine konsequente auf Stakeholderinteressen gerichtete Unternehmensführung soll zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten führen. Beim Begriff des Stakeholders handelt es sich um einen ähnlich ambigüären Begriff wie bei dem Terminus „Ressource“ in einigen anderen vorgestellten Ansätzen. In einem engen Verständnis sind Stakeholder jene Gruppen, die für die Überlebensfähigkeit einer Organisation essentiell sind. Ein weit gefassterer Stakeholderbegriff setzt Stakeholder mit all jenen gleich, die vom organisationalen Handeln betroffen sind.

Obwohl der Fortbestand der Organisation in der Stakeholdertheorie ein langfristiges Organisationsziel bildet, erfolgt dennoch eine Zuordnung zu den polyvalenten Ansätzen, da sich das Erfolgsverständnis nicht nur auf die Binnenperspektive einer Organisation beschränkt, sondern auch das Einbeziehen der Erfolgserwartungen eines, wie auch immer abgegrenzten, Kreises (zentraler) Stakeholder erfordert (Greiling 2011). Im Kontext der NPO hat die Stakeholdertheorie eine breite Rezeption erfahren. NPO gelten als stakeholderplurale Organisationen, die konfliktäre Anforderungen unterschiedlicher Anspruchs-

gruppen ausbalancieren müssen. Plurale Stakeholderbeziehungen bilden in NPO in Bezug auf den Finanzierungsquellenmix eher den Regelfall als die Ausnahme (Greiling 2009). Für das Management bildet es eine zentrale Herausforderung, die unterschiedlichen Stakeholderanforderungen zu priorisieren und auszubalancieren, wie dies die Diskussion um den Missiondrift und um NPO als hybride Organisationen zeigt.

Sowohl in der Stakeholdertheorie als auch in der *Legitimitätstheorie* ist der Begriff der Legitimität von zentraler Relevanz. Während die Stakeholdertheorie die ausgehandelten Beziehungen mit verschiedenen Stakeholdergruppen in den Vordergrund stellt, geht es bei der Legitimitätstheorie um die gesellschaftlichen Erwartungen im Allgemeinen (Deegan 2014).

Hinsichtlich dessen, was Legitimität ist, gibt es ein breites Definitionsspektrum. Zu den häufig im NPO-Kontext rezipierten Legitimitätsdefinitionen zählt jene von Suchman, der einen weiten Legitimitätsbegriff vertritt, wenn er Legitimität wie folgt definiert: „Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions“ (Suchman 1995, S. 575).

Auf Suchman geht die Unterscheidung in eine pragmatische, eine moralische und eine kognitive Legitimität zurück. Weiter ausdifferenziert unterscheidet Gmür (2010) im NPO-Kontext folgende Formen der Legitimierung:

- Die direkte Zwecklegitimierung von Eigenleistungs-NPO durch das Erbringen nutzenstiftender Leistungen für einen bestimmten Personenkreis.
- Die indirekte Zwecklegitimierung, die daraus resultiert, dass eine NPO eine Leistung für Dritte erbringt, wie dies bei Drittleistungs-NPO in aller Regel der Fall ist.
- Die Wertelegitimierung, welche darin besteht, dass die Zielverwirklichung auf eine Art und Weise erfolgt, dass dies den Wertvorstellungen der, die NPO legitimierenden Personenkreisen entspricht.
- Die Traditionslegitimierung, welche auf die feste Verankerung einer NPO in einer Gesellschaft abzielt.

Ihre Wurzeln hat die Legitimitätstheorie in der (soziologischen) politischen Ökonomie. Eine erweiterte Rechenschaftslegung wird als Instrument angesehen, um die zwischen den Erwartungen der Gesellschaft im Allgemeinen und dem Unternehmensverhalten bestehende Legitimitätslücke zu verringern. Dies ist notwendig, damit die Unternehmen eine „licence to operate“ erhalten. Dazu darf das Handeln nicht im eklatanten Widerspruch zu den gesellschaftlichen Werte- und Normenvorstellungen stehen.

Die Anforderung, dass eine NPO einer Vielzahl an gesellschaftlichen Erwartungshaltungen entsprechen sollte, um als legitim zu gelten, führt zu einem sehr polyvalenten, dynamischen Erfolgsverständnis. Wie gross die Legitimitätslücke einer NPO ausfällt ist nur bedingt durch diese steuerbar, da Legitimität etwas ist, das von der Beurteilung durch die Legitimitätsgeber abhängt. Im Nonprofit-Kontext ist zu beobachten, dass ein nicht als legitim empfundenen Verhalten einer anderen NPO im selben institutionellen Feld negative Effekte auf NPO im selben Tätigkeitsbereich hat.

### 3. Ansätze zur Erfolgsmessung

Eine Erfolgsmessung, die über eine rein finanzielle Berichterstattung hinausgeht, hat in NPO eine lange Tradition, wobei die Rechenschaftslegung über Projekte und Programme

häufig im Vordergrund steht, da private und öffentliche Fördermittelgeber detaillierte Anforderungen an die Berichterstattung stellen. Zur Heterogenität der Projekt- und Programmerfolgsevaluationen tragen nicht nur die unterschiedlichen Geldgeberrichtlinien bei, sondern auch, dass der Erfolg in projekt-spezifischen Kategorien gemessen wird. Sofern keine fixen Förderkriterien bestehen, ist das Festlegen von Erfolgskriterien ein Aushandlungsprozess zwischen der jeweiligen NPO und den Fördermittelgebern. Im Rahmen von projekt- oder programmbezogenen Wirkungsanalysen geht es darum, ex post die unmittelbaren und mittelbaren Wirkungen zu erfassen. Für eine Aggregation zu einem Gesamt-NPO-Erfolgsmass eignen sich diese Wirkungsanalysen nicht, weil die gewählten Evaluationsdesigns, -methoden und -kriterien sehr heterogen sind.

Die Einführung eines wirkungsorientierten Kontraktmanagements und das zunehmende Engagement von social venture capital-Gesellschaften in Teilbereichen des Nonprofit-Sektors haben in den vergangenen Jahren zu einer erheblichen Ausweitung des Umfangs obligatorischer Wirkungsanalysen geführt. Man kann von einer performance reporting Explosion sprechen, bei der traditionell bürokratisch-prozessbezogene Rechenschaftspflichten um eine output- und outcomeorientierte Rechenschaftslegungspflicht erweitert wurden (Greiling/Stötzer 2015). Durch einen Wandel von einer trust me- hin zu einer prove me-Kultur, die sich in gestiegenen freiwilligen Qualitäts- und Transparenzmassnahmen im Nonprofit-Sektor widerspiegelt, sind ebenfalls die Berichtserwartungen an NPO gestiegen (Greiling 2014).

Im Folgenden konzentriert sich der Beitrag auf drei neue Ansätze zur Erfolgsmessung auf der Gesamtorganisationsebene. Dabei handelt es sich um drei unterschiedliche Herangehensweisen. Während der Social Reporting Standard (SRS) ein Ansatz ist, der auf einer Erweiterung der finanziellen Jahresberichte von NPO setzt, um den gesellschaftlichen Wirkungsbeitrag aufzuzeigen und eine Transparenz in Bezug auf die Governance-Strukturen zu schaffen, dient der für Genossenschaften und Verbände entwickelte Member-Value-Ansatz als Beispiel für eine stakeholdergruppenbezogene Erfolgsmessung. Als dritter neuerer Ansatz wird die auf dem logical framework approach basierende Methode des Social Return on Investment (SROI) vorgestellt, die dem Bereich des Social Impact Assessment zuzurechnen ist. Beim SROI wird nach dem stakeholdergruppen-differenzierten Mehrwert einer Investition in eine NPO gefragt.

Ausgeblendet bleiben damit all jene Verfahren, die den Wohlfahrtsbeitrag einzelner NPO oder einer Gruppe von NPO zur regionalen oder nationalen Wertschöpfung evaluieren, wie dies z. B. CIVICUS Diamond oder der NPO Accountability Index tun.

Während der Member-Value-Ansatz den Mehrwert für die Mitglieder als eine zentrale Stakeholdergruppe betrachtet, gibt es ausserdem noch ein breites Instrumentenspektrum zur Zufriedenheitsmessung. Für den NPO-Bereich besonders relevant sind hier Ansätze, die die Spenderzufriedenheit messen (z. B. Leinitz/Boenigk 2013), wobei diese eine Teildimension der spenderbezogenen Nutzenstiftung ist.

Ebenfalls ausgeklammert bleibt der Bereich der internen Leistungsmessung, wie er beispielsweise durch eine organisationsspezifische Balanced Scorecard erfolgt, ebenso wie der umfangreiche Bereich des tätigkeitsbezogenen Benchmarkings aussen vorbleibt. Hier sei auf die Literatur verwiesen (Greiling 2009 mit vielen weiteren Literaturhinweisen; Esslinger/Rager/Rieg 2013; Hofer/Bayreder 2013; Kögl 2013; Reising 2013; Schauer/Andeßner/Greiling 2015).

Als ein Gemeinschaftsprojekt der Ashoka Deutschland GmbH, der Auridis gGmbH, der BonVenture Management GmbH, der PHINEO gAG, der Vodafone Stiftung Deutschland und der Schwab Foundation, sowie der Universität Hamburg und der Technischen Universität München ist der vom deutschen Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderte *Social Reporting Standard* (SRS; <http://www.social-reporting-standard.de/>) entstanden. Von der Grundidee handelt es sich um eine Erweiterung der bisherigen externen Berichterstattung durch eine systematische Erfassung der Wirkungen und damit des Beitrags zur Bewältigung von gesellschaftlichen Problemen. Ziel des SRS ist es, die erzielten Wirkungen systematisch zu dokumentieren und nach aussen zu kommunizieren. Dabei liegt dem SRS der in Abb.1 dargestellte Wirkungskreislauf zu Grunde:

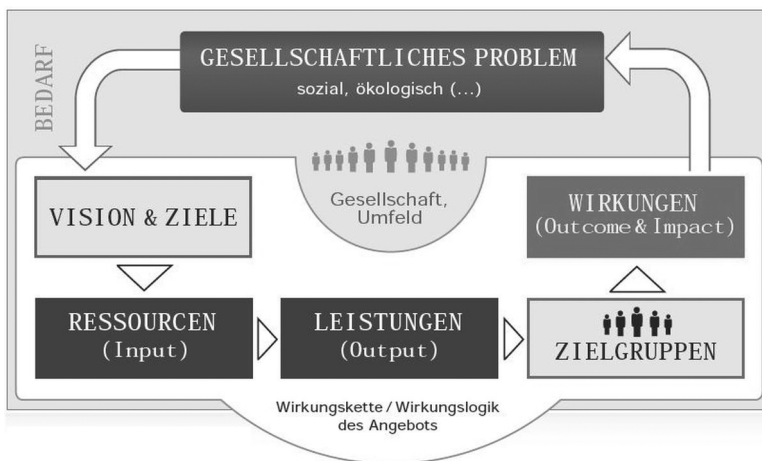


Abb. 1: Wirkungskreislauf (SRS 2014, S. 2)

Der SRS hat eine klare Struktur durch die Vorgaben eines Musteraufbaus. Inhaltlich gliedert sich ein SRS-Bericht in drei Teilbereiche:

- Teil A: Überblick über die Vision und Angaben zum Bericht (Zeitraum, Konsolidierungskreis, verwendete SRS-Version);
- Teil B: Detaillierte Darstellung, was eine Organisation tut, um ein gesellschaftliches Problem zu lösen, wobei sich die Berichterstattung in drei Blöcke gliedert: erstens Angaben zum gesellschaftlichen Problem und dem organisationspezifischen Lösungsansatz; zweitens Angaben zu den eingesetzten Ressourcen, erbrachten Leistungen und erreichten Wirkungen, sowie begleitende Evaluations- und Qualitätssicherungsmaßnahmen und was sich im Vergleich zum Vorjahr verändert hat beim Zielerreichungsgrad, sowie in Bezug auf Lernerfahrungen und Erfolge; drittens Angaben zur Planung sowie den Risiken und Chancen;
- Teil C: Darstellung der Organisationen (Organisationsstruktur und Team, Organisationsprofil inklusive der Angaben zur Governance der Organisation, der Organisationsstruktur und den Verbindungen mit anderen Organisationen, sowie Angaben zu den Finanzen und der Rechnungslegung).

Der SRS ist als lernendes System angelegt und Vorlagen sind mittels einer Creative Commons Lizenz frei zugänglich. Eine Liste der Anwender inklusive von Beispielberichten ist im Netz abrufbar unter: <http://www.social-reporting-standard.de/anwender/>. Die Ersterstellung von Berichten wurde mittels Designstipendien in Deutschland, Österreich und der Schweiz gefördert. Hauptanwender sind soziale NPO. Bei dem Grad der Wirkungserfassung knüpft der SRS an eine von der PHINEO gAG entwickelten Wirkungstreppe (<http://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung>, S. 5) an, die in Abb. 2 dargestellt ist.

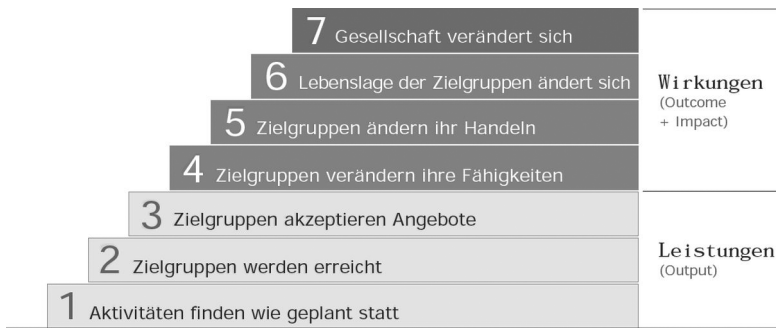


Abb. 2: Wirkungstreppe (SRS 2014, S. 10)

Im *Member-Value-Ansatz*, der ursprünglich im genossenschaftlichen Bereich entstanden ist (Theurl 2005; Theurl 2013; Suter 2013; Gmür 2015), geht es darum den Nutzen zu erfassen, den ein Mitglied aus der Zugehörigkeit zu einer Organisation zieht (Gmür 2015). Stark ökonomisch geprägt unterscheidet Theurl für den Genossenschaftsbereich den aus der Leistungsbeziehung zwischen Mitglied und genossenschaftlichem Unternehmen resultierenden unmittelbaren Member-Value, den aus der Eigentümerfunktion resultierenden mittelbaren Member-Value und den nachhaltigen Member-Value, der dem Optionsnutzen eines Mitglieds aus der zukünftigen Existenz einer Genossenschaft entspricht (Theurl 2013).

Eine andere Vorgangsweise wählt der Freiburger Member-Value-Ansatz, bei dem es sich um eine Adaption der Ansätze des customer oder consumer perceived values handelt (Suter 2013), wobei zur umfassenden Erfassung der Bedürfnisse der Mitglieder auf Motivationsstheorien rekurriert wird (Gmür 2015). Der Member-Value ergibt sich aus der gemeinsamen Schnittmenge zwischen den latenten Präferenzen und ökonomischen Zielen der Mitglieder und dem angebotenen latenten und manifesten Nutzen der NPO (Suter 2013). Der Begriff des Nutzens geht durch die differenzierte Bedürfniserfassung weit über den ökonomischen Nutzen hinaus. Eine prominente Rolle innerhalb der rezipierten motivationstheoretischen Inhaltstheorien nimmt die Bedürfnismatrix von Manfred Nax-Neef ein. Wie in Abb. 3 dargestellt, lassen sich die Dimensionen des Member-Value anhand von zwei Kontinua anordnen (erhalten und sich absichern versus gestalten und verändern) sowie danach, ob sich die Bedürfnisse auf sich selbst, spezifizierbare Dritte oder ganz allgemein auf die Aussenwelt beziehen (Gmür 2015).

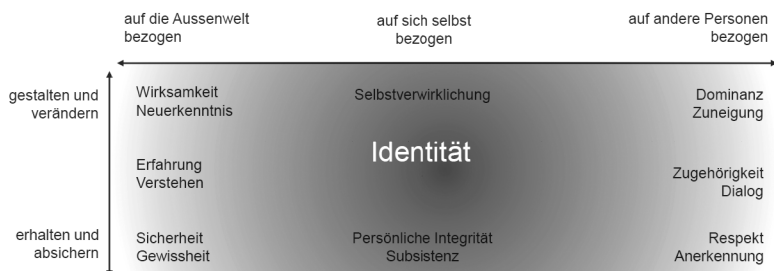


Abb. 3: Dimensionen des Member Value (Gmür 2015, S. 8)

Durch die Orientierung auf den Bereich der mitgliedschaftlichen NPO bietet der Member-Value-Ansatz eine gute Grundlage für jene NPO, die nicht nur Einzelleistungen, sondern Kollektivleistungen produzieren, bei denen man mit den klassischen Instrumenten des Kundenzufriedenheitsmonitorings nicht weiterkommt. Ergänzend zu dem häufig starken Prozessfokus bei einer Reihe von dienstleistungsbezogenen Kundenzufriedenheitsverfahren berücksichtigt der Member-Value-Ansatz stärker latente Nutzenkomponenten und zukünftige (noch nicht realisierte) Nutzenaspekte.

Einen im Vergleich zum Member-Value breiteren Stakeholderfokus hat die Methode des *Social return on Investment* (SROI). Diese Methode wurde vom Roberts Enterprise Fund 1996 erstmals mit dem Ziel eingesetzt, um Massnahmen zur Wiedereingliederung erwerbsloser Personen in den ersten Arbeitsmarkt vollständig monetär zu bewerten (Nicholls 2009; Kehl/Then/Münscher 2012). Die New Economics Foundation hat 2004 das Verfahren substantiell durch die Integration des Stakeholderbezugs modifiziert (Schauer/Andeßner/Greiling 2015). Inhaltlich erfasst der SROI den Netto-Interventionsnutzen den eine NPO, ein Programm oder ein Projekt generiert. Dazu werden die geleisteten monetär erfassten Wirkungen den verschiedenen Stakeholdergruppen gegenübergestellt. Wie aus Abb. 4 deutlich wird, geht es dabei um die Nettointerventionswirkungen. Diese unterscheiden sich vom sogenannten Bruttointerventionsnutzen, da jene Effekte auszuklammern sind, die auch ohne die Intervention der NPO aufgetreten wären (Deadweights).

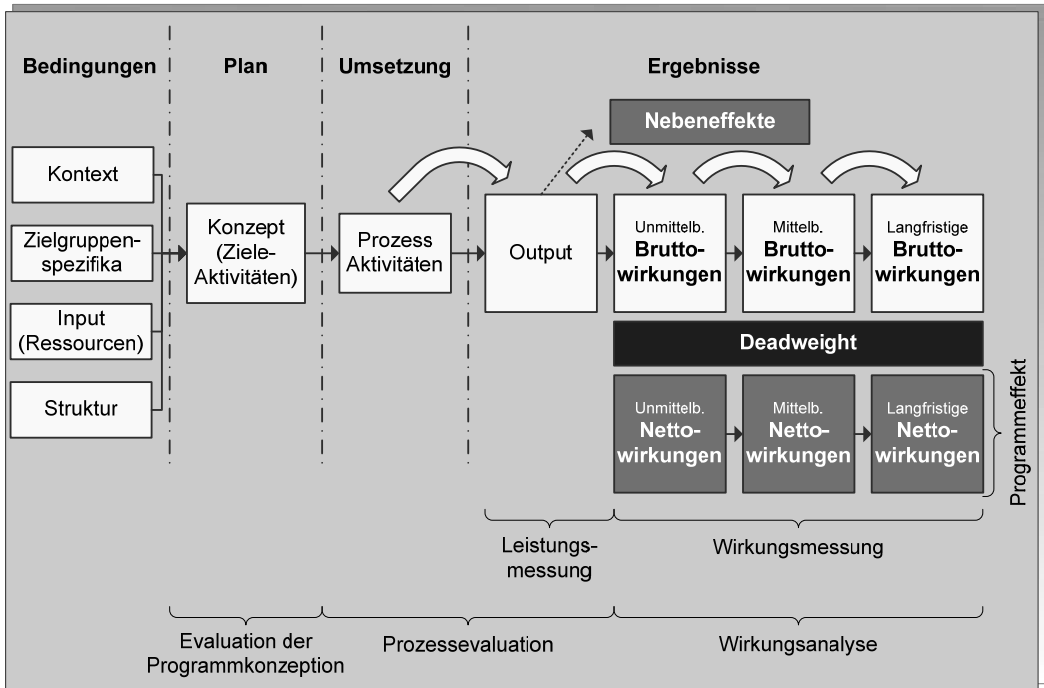


Abb. 4: Wirkungskette unter Berücksichtigung von Brutto/Nettowirkungen (Schober/Rauscher/Millner 2013, S. 453)

Zum SROI (der NPO, eines Programms oder eines Projekts) gelangt man, wenn der monetär ermittelte Gesamtnettonutzen in Relation zu den Investitionen gesetzt wird, was sich formelmässig wie folgt abbilden lässt:

$$SROI = \frac{\Sigma \text{monetarisierter Netto} - \text{Nutzen}}{\Sigma \text{Investitionen}}$$

Zur Ermittlung des SROI gibt es zahlreiche verschiedene Verfahren. Die hier vorgestellte Vorgehensweise ist jene des NPO & SE Kompetenzzentrums der Wirtschaftsuniversität Wien. An grundlegenden Schritten umfasst die SROI-Analyse, die im Vergleich zu den SRS wesentlich aufwendiger ist und nur zu einem Zeitpunkt durch beauftragte Dritte durchgeführt wird, folgende Schritte (Abb. 5).

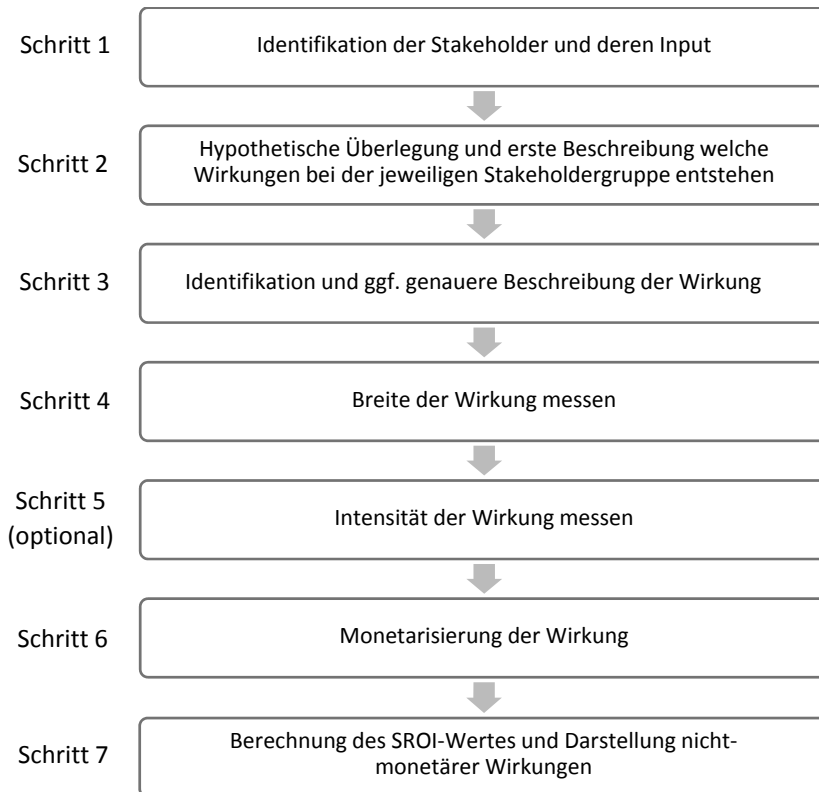


Abb. 5: Grundlegende Schritte einer SROI-Analyse (Then/Schober 2015, S. 221)

Trotz methodischer Probleme bei der Bestimmung der Systemgrenzen, der Inklusion und Exklusion von Stakeholdergruppen, der Einbeziehung von Sachverhalten mit unklaren Ursache-Wirkungsverhältnissen, sowie den letztlich politischen Abwägungsentscheidungen bei der Bestimmung des Deadweights und der Monetarisierung der Wirkungen, hat der SROI im sozialen Bereich den positiven Effekt, dass er den Nutzen einer NPO oder eines Programms bzw. eines Projekts thematisiert und damit die sozialen NPO nicht auf den Status reiner Kostgänger reduziert. SROI-Berechnungen zielen darauf ab, mit Blick auf spezifische Stakeholdergruppen wesentliche Wirkungen zu erfassen, und legen wie der SRS einen Schwerpunkt auf die Abbildung der (gesellschaftlichen) Wirkungen. Ein SROI über 1 lässt sich zudem massenmedienwirksamkeitstauglich kommunizieren und kommt jenen Ressourcengebern entgegen, die schnell mittels einer einzigen Zahl ihre verschiedenen Projekte ex post bewertet sehen möchten.

#### 4. Empirische Befunde im deutschsprachigen Raum

Im Folgenden wird ein Überblick über verschiedene empirische Studien zur Erfolgsmessung in NPO auf der Gesamtorganisationsebene in Deutschland, Österreich und der Schweiz gegeben, unter Einbezug der Angabe zur Samplegrösse und zum untersuchten Bereich. Statistische Erhebungen zur Struktur des Genossenschaftssektors, von Stiftungen

oder der Zivilgesellschaft bleiben ausgeklammert (z. B. Simsa/Schober 2012; Krimmer/Priemer 2013; Aeschbacher/Lichtsteiner 2014).

Als Informationsquellen dienen neben einer Literaturdatenbankrecherche die veröffentlichten Tagungsbände des Internationalen NPO-Forschungskolloquiums seit 2008. Für einen Überblick über internationale empirische Studien zur Messung des Erfolges und des Misserfolges sei auf einen Artikel von Helmig, Ingerfurth und Pinz (2014) verwiesen, der einen systematischen Literaturüberblick über 152 Veröffentlichungen zur Operationalisierung von Erfolg und Misserfolg von NPO enthält. Dabei haben die Autoren unter anderem festgestellt, dass nur 1/3 der Artikel explizit auf Theorien Bezug nimmt, die Studien einen Schwerpunkt auf ökonomisch relevante Bereiche des NPO-Sektors (z. B. Bildung und Forschung, Gesundheit, Soziales) legen und Untersuchungen über die finanzielle Performance als abhängige Variable dominieren. Dagegen besteht eine substantielle Forschungslücke in Bezug auf die Erfassung der Missionserfüllung (Gmür u.a. 2012).

NPO Erfolgsidee	Autor(en)	Sample und Tätigkeitsgebiet	Erhebungskategorien/Untersuchungsschwerpunkt
Metaorganisationsale Perspektive	Neumayr & Schneider 2008; Maier u.a. 2009 Blickensdorfer 2010	Befragung von 252 österreichischen und 271 tschechischen NPO in einem breiten Tätigkeitsspektrum. Dokumentenanalyse; Rolle von Stiftungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.	Art und Anzahl von drei gesellschaftlichen Funktionen (Interessensvertretung, Gemeinschaftsbildung und Dienstleistung) und Wirkung des Managerialismus auf Veränderungen in den Funktionen. Sieben gesellschaftliche Rollen von Stiftungen: Bewahrung von Tradition und Kultur, Förderung des Pluralismus, Innovation, Komplementarität, sozialer und politischer Wandel, Substitution, Umverteilung.
Organisationserfolg (allgemein)	Greiling 2008 und 2009	Befragung von 340 deutschen NPO Gesundheit und Soziales.	Relevanz und Zufriedenheitsgrad mit der Zielerreichung von 31 Organisationszielen; Relevanz von 14 internen und externen Stakeholdergruppen; Wichtigkeit von 22 verschiedenen Kennzahlen für die Messung des Organisationserfolgs.
	Stötzer 2009	10 Fallstudien zur Zielerreichungsberichterstattung in Deutschland, Österreich und der Schweiz; Entwicklungshilfe, Gesundheit und Soziales sowie Tierschutz.	Allgemein-formale und methodische Anforderungen an Berichte, Angaben zu NPO-Mission & Governance, Finanzen, Leistungsadressaten, Produktivität/Wirtschaftlichkeit/Effizienz, Informationsbedürfnisse interner und externer Stakeholder, Output, Outcome/Impact, Chancen/Risiken, Gesamteindruck.
	Zauner & Palmethofer 2010	2 Tiefeninterviews in 4 sozialen NPO (Österreich); Induktive Identifikation der Kategorien aus den Interviews.	Hierarchische Value Map für Stakeholder auf drei verschiedenen Ebenen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subjektebene (u.a. Erfüllung persönliche Weiterentwicklung; Selbstverwirklichung)</li> <li>▪ Interaktionsebene (u.a. organisationale Verbundenheit, Wertschätzung)</li> <li>▪ Objektebene (u.a. Altruismus, Enttabuisierung, Professionalität, soziales Engagement, soziale Verantwortung, Vielfältigkeit).</li> </ul>
	Meyer, Buber & Aghamoukjan 2013	Österreichische NPO; Quantitative Analyse von 663 Jahresberichten (1995 – 2008) und linguistische Analyse von 10 NPO zu den Ausprägungen.	Wandel in der Berichterstattung in Bezug auf die Effizienz, Effektivität, Innovation und Stakeholderbedürfnissen, sowie Identifikation des Wandels in den Berichtsinhalten (ob und wenn ja wie) in Bezug auf die oben genannten Kriterien mit zahlreichen Ankerbeispielen.

NPO Erfolgsidee	Autor(en)	Sample und Tätigkeitsgebiet	Erhebungskategorien/Untersuchungsschwerpunkt
	Dexheimer, Laskowski & Loidl 2013	Diakonisches Werk des Evangelisch-Lutherischen Dekanatsbezirks Rosenheim e.V. (Deutschland) Bereiche: ambulante Hilfen stationäre Hilfen und Fach- dienste.	Kennzahlen zu Massnahmen, Zielerreichung bei der Hilfeplanung und zur Zufriedenheit verschie- dener Stakeholdergruppen.
	Bernet & Gmür 2015	412 Schweizer NPO im Ge- sundheitssektor: stationäre Einrichtungen, Spitex-Dien- ste; Verbände.	Wichtigkeit von 4 Input-, 3 Output-, 3 Outcome- und 3 Impact-Erfolgskriterien nach Organisations- typ; Verbreitung von 12 Output-, 8 Outcome- und 4 Impact-Kennzahlen; Faktoren die die Er- folgs- und Wirkungsmessung beeinflussen.
Zusammenhang zwischen be- triebswirt- schaftlichen Er- folgskriterien und Organisati- onsmerkmalen	Gmür, Wolf & Schafer 2012	Quantitativ; 437 Jugend- und Sportverantwortliche Deutschschweizer Sportver- eine.	Zusammenhang zwischen Ressourcenausstattung, Entwicklungsgrad des Managements und dem wahrgenommenen Zielerreichungsgrad.
	Martignoni & Gmür 2012	15 Komplementärwäh- rungsorganisationen im deutschsprachigen Raum.	Zusammenhang des Entwicklungsgrades des Ma- nagement in der Trägerorganisation und ausge- wählten Erfolgskategorien der Komplementärwäh- rung.
	Zeides & Gmür 2012	30 Einrichtungen der statio- nären Altenpflege des Dia- konischen Werkes Württem- berg e.V.	Untersuchung des Einflusses von Grösse und Per- sonalausstattung sowie von sechs Elementen eines Managementsystems auf die Umsatzrentabilität (mittels multivariater Regressionsanalyse).
Messen ausge- wählter Organi- sationsleistun- gen	Gmür & Ri- bi 2013	Schweizer Berufsverband Pflegepersonen (SBK) mit 13 Sektionen; 527 gegen- wärtige und 325 ehemalige Mitglieder.	Zusammenhang zwischen Individual- und Kollektiv- leistungen einerseits und der Mitgliederzufrie- denheit auf Sektionsebene. Vergleich der Beurtei- lung von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern.
	Michel & Gmür 2015	383 Telefoninterviews; Schweizer Gewerkschaft Unia.	Untersuchung von drei Arten der Mitgliederrekru- tierung und 4 Stufen des Engagements; Aktivitäts- levels nach Rekrutierungsweg; Regressionsanaly- sen zu verschiedenen Einflussfaktoren auf das Ni- veau der mitgliedschaftlichen Aktivität.
	Gmür, Schuler & Schiesser (2015)	Mitgliederbefragungen in zwei Schweizer Wirtschafts- verbänden:  ▪ Befragung von 40 Mit- gliedern von FlexoSuisse  ▪ Befragung von 509 Mit- gliedern und 46 Nicht- mitgliedern im Bauka- derverband.	Korrelationsanalyse: Wichtigkeit von Verbandsan- liegen und Wertschätzung von Verbandsdienstlei- stungen; Elemente der Nützlichkeit und der Nut- zung von Verbandsdienstleistungen.  Wichtigkeit 5 verschiedener Verbandsleistungen (Kollektiv- und Individualleistungen) für Mitglie- der und Nichtmitglieder; Einfluss von 3 Mitglie- dermerkmalen und der Grösse auf die Wertschät- zung von Verbandsleistungen bei den Mitgliedern.

NPO Erfolgsidee	Autor(en)	Sample und Tätigkeitsgebiet	Erhebungskategorien/Untersuchungsschwerpunkt
Member Value	Suter & Gmür 2014; Suter & Gmür 2016 und Suter & Gmür 2017	Schweizer Wohnungsbaugenossenschaften 8 Experteninterviews und schriftliche Befragung von 52 Wohnbaugenossenschaften und 1428 Genossenschaftlern.	Korrelationen zwischen genossenschaftsspezifischen Member Values (Wirksamkeit, Identität, Zugehörigkeit) und den finanziellen Vorteilen (ökonomischer Member Value); Regressionsanalysen der 4 Member Values als Nutzendimensionen mit 3 Organisationsmerkmalen, 3 Mitgliedermerkmalen und 6 Managementfaktoren.
	Fischer & Gmür 2015	Befragung in 8 föderal strukturierten Schweizer Verbänden des Gesundheits und Sozialwesens mit insgesamt 86 Sektionen.	Rating von 10 latenten Nutzendimensionen der Sektionen; Regression der Nutzendimensionen auf Kooperationsbereitschaft im Verbandsmarketing.
Organisationswirkungen (Outcome/ Impact)	Lichtsteiner & Westphal 2013	Schweizer Gesundheitsliga; Befragung von 613 Mitgliedern und 500 Nicht-Mitgliedern als Vergleichsgruppe.	Operationalisierung des Ziels der sozialen Integration anhand verschiedener Lebensbereich der Betroffenen.
	SRS Studien: Anwenderbeispiele finden sich auch unter <a href="http://www.social-reporting-standard.de/anwender/">http://www.social-reporting-standard.de/anwender/</a>		
	Dexheimer, Egler & Laszkowski 2014	Einzelfallbericht zur Vorgehensweise: Diakonisches Werk des Evangelisch-Lutherischen Dekanatsbezirks Rosenheim e.V.	Erstellung einer, den SRS beachtenden, Berichterstattung für ambulante und stationäre Hilfen zu Erziehung.
	SROI: Beispiele ab 2015 Weitere SROI-Studien der WU Wien sind unter <a href="https://www.wu.ac.at/npocompetence/research/abgeschlforforsch/">https://www.wu.ac.at/npocompetence/research/abgeschlforforsch/</a> abrufbar		
	More-Hollerweger & Hora 2015	Einzelfallstudie; SROI Ermittlung (Österreich); Soziales.	Bei allen Studien wird der Nutzen der relevanten Stakeholdergruppen identifiziert und monetarisiert und den Investitionen einzelner Stakeholdergruppe gegenübergestellt.
	Schober, Pervan & Müller 2015	Multifallstudie (Pflegerbetreuung) mit einem aggregierten Wert für die Einrichtungen in Niederösterreich und der Steiermark.	Beispiel: Multifallstudie von 27 sozialintegrativen Betrieben (Rauscher, Burger & Schober 2016): Nutzen für folgende Zielgruppen: AuftraggeberInnen/AbnehmerInnen, Lehrlinge, Sozialversicherungsträger, Schlüsselarbeitskräfte, Land Niederösterreich, allgemeine Bevölkerung von Niederösterreich, Bund, Arbeitsmarktservice Niederösterreich, sonstige Personen, künftige ArbeitgeberInnen, ehrenamtliche MitarbeiterInnen, Pensionsantrittskräfte, WarenbereiterInnen, andere soziale Einrichtungen, Gemeinden, LieferantInnen, EigentümerInnen, Sozialministeriumsservice.
	Schober, Pervan & Pervan-Al-Souqaer 2015	Einzelfallstudie; Soziales; SROI Ermittlung (Österreich).	
Rauscher, Burger & Schober 2016	Multifallstudie; 27 sozialintegrative Unternehmen in Niederösterreich; SROI Ermittlung (Österreich) mit Aggregation auf einen Gesamt-SROI.	Investitionen: Erträge der 27 sozialintegrativen Betriebe, verschiedene Förderungen, Umsatzerlöse, Erlöse aus Auflösung von Rückstellungen und Rücklagen sowie der Veräußerung von Anlagevermögen, Spenden- und Sponsoringeinnahmen, Erträge aus der Auflösung von Investitionszuschüssen.	
Rauscher & Burger 2016	Einzelfallstudie; Soziales SROI Ermittlung (Österreich), Projekt Vollpension.		
Schober C. u.a. 2016	Einzelfallstudie; SROI Ermittlung (Österreich).		

Tab.1: Empirische Studien aus der DACH-Region zur Erfolgsermittlung (Eigene Zusammenstellung)

Schaut man sich die Inhalte genauer an, so finden sich beim SROI und SRS vor allem Anwendungsbeispiele für einzelne Organisationen. Hinsichtlich der theoretischen Bezugsbasis kommen dem Zielansatz, der Stakeholdertheorie und der Systemtheorie eine besondere Bedeutung zu. Während frühere Studien eher deskriptiv ausgerichtet waren, finden sich in jüngeren Studien vermehrt Regressionsanalysen, die Unterschiede in den Ausprägungen statistisch untersuchen. Eine Forschungslücke besteht nach wie vor bei hypothesentestenden Untersuchungen. Ausserdem gibt es kaum Studien, die eine Methodentriangulation vornehmen. Von den drei Ländern der DACH Region ist Deutschland bislang am schwächsten vertreten. Als inhaltliche Entwicklungslinie in den empirischen Studien zeichnet sich ab, dass das Erfassen der Wirkungen und eine stakeholderdifferenzierte Abbildung in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Zum Erklären von Unterschieden bei den Erfolgsausprägungen besitzt nach wie vor der situativen Ansatz Relevanz.

## 5. Ausblick

Lässt man die Aussagen zur Erfolgsoperationalisierung Revue passieren, herrscht ein Konsens, den Erfolg von NPO als multivalentes Konstrukt anzusehen, das jenseits der betriebswirtschaftlichen Zielerreichungsebene auch den gesellschaftlichen Impact erfassen sollte. Wie die Ausführungen zu den NPO-spezifischen Ansätzen der Erfolgsmessung gezeigt haben, können NPO aus einem breiten Methodenspektrum auswählen, das in unterschiedlicher Weise einen expliziten Stakeholderbezug hat. Der Bedeutungszuwachs der Ausrichtung auf die Stakeholderinformationsbedürfnisse ist etwas, was NPO mit den zunächst primär im privat-kommerziellen Bereich eingesetzte Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards gemein haben. Bei der Erfassung der Wirkungen zeigt sich, dass die Bereitschaft für einen pragmatischen Umgang mit Messproblemen tendenziell zugenommen hat und auch das Zulassen von subjektiven Unschärfen.

Der empirische Stand der Forschung ist trotz des Einzugs komplexerer statistischer Methoden noch deutlich verbesserungsbedürftig. Auffällig ist, dass trotz der Bedeutung qualitativer Forschungsmethoden die Nutzung zur Entwicklung von feldspezifischen Theorien noch stark ausbaufähig ist. Vom Sektorenbezug hat der Überblick über die empirischen Studien gezeigt, dass bestimmte, in der DACH-Region ökonomisch besonders relevante institutionelle Felder einen Erhebungsschwerpunkt bilden. Zu den von der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung vernachlässigten Bereichen zählen politische und soziokulturelle NPO.

Ebenso besteht ein Entwicklungspotenzial bezüglich der Verknüpfung der nach aussen gerichteten Rechenschaftslegung mit der Nutzung der gewonnenen Informationen zur internen Steuerung sowie der Nutzung für organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse in den NPO. Bisher sind dies eher getrennte Diskurse. Während es bei der Wirkungsberichterstattung es durchaus einige Weiterentwicklungen im vergangenen Jahrzehnt gab, steht das Wirkungscontrolling nach wie vor relativ am Anfang.

## Literatur

- Aeschbacher, R. & Lichtsteiner, H.* (2014). Die Genossenschaft als Rechtsform ein Ruslaufmodell – ein Trend oder ein Mythos. In: Andessner, R. u.a. (Hrsg.), Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen, Linz: Trauner Verlag, S. 477-490.
- Anheier, H. K.* (2014). Nonprofit Organizations, Milton Park & New York: Taylor & Francis.

- Anheier, H. K., Beller, A. & Haas, R. (2011). Accountability und Transparenz des Dritten Sektors in Deutschland: ein Paradox?. *Forschungsjournal Soziale Bewegung*, 24(3), S. 96-105.
- Baumüller, J., Griesler, H. J. & Haring, N. (2014). Die Finanzberichterstattung von spendensammelnden Organisationen in Österreich. In: Andeßner, R. u.a. (Hrsg.), *Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen*, Linz: Trauner Verlag, S. 439-449.
- Ben-Ner, A. & Gui, B. (2003). The Theory of Nonprofit Organizations Revisited. In: Anheier, H. K. & Ben-Ner, A. (Hrsg.), *The Study of Nonprofit Enterprises: Theory and Approaches*, New York: Kluwer Academics & Plenum Publisher, S. 3-26.
- Ben-Ner, A. & van Hommissen, Th. (1991). Nonprofit Organizations in the Mixed Economy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), S. 519-550.
- Bernet, P. & Gmür, M. (2015). Leistungs- und Erfolgsmessung in NPO des Gesundheits- und Sozialwesens. *Verbands-Management*, 41(2), S. 24-33.
- Blickenstorfer, M. (2010). Die zivilgesellschaftliche Rolle von Stiftungen im Europäischen Vergleich. In: Theuvsen, L., Schauer, R. & Gmür, M. (Hrsg.), *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen*, Linz: Trauner Verlag, S. 439-453.
- Deegan, C. (2014). An Overview of legitimacy theory as applied within the social and environmental accounting literature. In: Bebbington, J., Unerman, J. & O'Dwyer B. (Hrsg.): *Sustainability Accounting and Accountability*. 2. Auflage, Milton Park & New York: Routledge, S. 248-272.
- Dexheimer, A., Laskowski, W. & Loidl, R. (2013). Erfolgsmessung als Instrument zur Steuerung und Legitimitätsherstellung in der Jugendhilfe? In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*, Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag, S. 215-225.
- Dexheimer, A., Egeler, M. & Laskowski, W. (2014). Wirkungsorientierte Berichterstattung im Diakonischen Werk Rosenheim – Social Reporting Standard als Stakeholdermanagement. In: Andeßner, R. u.a. (Hrsg.), *Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen*, Linz: Trauner Verlag, S. 418-427.
- Esslinger, A, Rager, E. & Rieg, R. (2013). Die Balanced Scorecard in der stationären Altenpflege: ein Fallbeispiel. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*, Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag, S. 79-87.
- Fischer, Y. & Gmür, M. (2015). Member-Value Optimierung in föderal strukturierten NPO. *Verbands-Management*, 41(1), S. 28-34.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Freiling, J. (2009). *Resource-based View und ökonomische Theorie*, Wiesbaden: Gabler Research.
- Gmür, M. (2010). Effektivität und Legitimität – in Nonprofit Organisationen ein Widerspruch?. In: Theuvsen, L., Schauer, R. & Gmür, M. (Hrsg.), *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen*, Linz: Trauner Verlag, S. 43-54.
- Gmür, M. (2015). Member Value Optimierung im Verband. *Verbands-Management*, 41(1), S. 6-11.
- Gmür, M. (2016). Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre von Organisationen „not-for-profit“. *Die Unternehmung*, 70(4), S. 448-470.
- Gmür, M. & Ribi, Y. (2013). Möglichkeiten und Grenzen einer gezielten Mitgliederbindung im Berufsverband. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.): *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*, Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag, S. 250-259.
- Gmür, M., Schuler C. & Schiesser, B. (2015). Schlüsselfaktoren der Mitgliederbindung im Wirtschaftsverband. *Verbands-Management*, 41(1), S. 20-27.

- Gmür, M., Wolf, M. & Schafer, J. (2012). Professionelles Management und Zielerreichung im Verein. *Verbands-Management*, 38(1), S. 16-27.
- Grabatin, G. (1981). *Effizienz von Organisationen*. Berlin & New York: de Gruyter.
- Greiling, D. (2008). Performance Measurement in der Freien Wohlfahrtspflege aus empirischer Sicht. In: Schauer, R. u.a. (Hrsg.), *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen*. Linz: Trauner Verlag, S. 479-502.
- Greiling, D. (2009). *Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Greiling, D. (2011). Erfolgsmaßstäbe für Nonprofit-Organisationen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 61(1), S. 56-79.
- Greiling, D. (2012). Externes Rechnungswesen und Erfolgsmessung in Nonprofit-Organisationen. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*, Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag, S. 55-65.
- Greiling, D. (2014). Qualität und Transparenz von NPOs: Pflichtübung oder Chance?. In: Zimmer, A. & Simsa, R. (Hrsg.), *Forschung zur Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement* Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 231-244.
- Greiling, D. & Stötzer, S. (2015). Performance Accountability as a Driver for Changes in Nonprofit-Government Relationships: An Empirical Insight from Austria, *Voluntas*, 26(5), S. 1690-1717.
- Hansmann, H. (1980). The Role of Nonprofit Enterprises. *Yale Law Journal*, 89(5), S. 835-901.
- Hansmann, H. (1986). Status Organisations. *Journal of Law, Economics and Organisations*, 2(1), S. 119-130.
- Hansmann, H. (1987). Economic Theories of Nonprofit Organisations. In: Powell, Walter W. (Hrsg.), *The Nonprofit Sector*, New Haven & New York: Yale University Press, S. 27-42.
- Hansmann, H. (2003). The role of trust in nonprofit enterprises, In: Anheier, H. K. & Ben-Ner, A. (Eds.), *The Study of Nonprofit Enterprises: Theory and Approaches*. New York et al.: Springer US, S. 115-124.
- Helmig, B., Ingerfurth, S. & Pinz, A. (2014). Success and Failure of Nonprofit Organisations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research. *Voluntas*, 25(6), S. 1509-1538.
- Hofer, Ch. & Bayreder, Ch. (2013). Performance Management in einer Wirtschaftskammer. In: Gmür, M.; Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*, Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag, S. 128-135.
- Jäger, U. & Schröer, A. (2012). Erfolgsmessung im Kontext hybrider Organisationen. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*, Bern: Haupt Verlag, S. 12-25.
- Kanter, R. M. & Summers, D. V. (1987). Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach. In: Powell, W. W. (Hrsg.), *The Nonprofit Sector*, New Haven & New York: Yale University Press, S. 154-166.
- Kehl, K., Then, V. & Münscher, R. (2012). Social Return on Investment: auf dem Weg zu einem integrativen Ansatz der Wirkungsforschung. In: Anheier, H. u.a. (Hrsg.), *Soziale Investitionen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 313-331.
- Kögl, H. (2013). Die Balanced Scorecard in der kirchlichen Liegenschaftsverwaltung. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*, Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag, S. 88-97.

- Krimmer, H. & Priemer, J.* (2013). ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen. Berlin: www.ziviz.info/fileadmin/download/ziviz\_survey2012.pdf.
- Leat, D.* (1990). Voluntary Organizations and Accountability: Theory and Practice. In: Anheier, H. & Seibel, W. (Hrsg.), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Berlin & New York: de Gruyter, S. 141-153.
- Leipnitz, S. & Boenigk, S.* (2013). Erfolgsfaktoren in Blutspendeorganisationen. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*, Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag, S. 260-270.
- Lichtsteiner, H. & Westphal, A.* (2013). Wirkungsmessung für eine Gesundheitsliga. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*, Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag, S. 68-78.
- Lichtsteiner, H. u.a.* (Hrsg.) (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*, 8. Auflage, Bern: Haupt Verlag.
- Maier, F. u.a.* (2009). Managerialismus in Nonprofit Organisationen. *Kurswechsel*, 4(o.H.), S. 91-101.
- Martignoni, J. & Gmür, M.* (2012). Erfolgsfaktoren im Management von Komplementärwährungsorganisationen. *Zeitschrift für das Gesamte Genossenschaftswesen*, 62(3), S. 1-16.
- Meyer, B. u.a.* (2011). *Rechnungslegung sozialer Nonprofit-Organisationen*, Zürich: Schulthess Verlag.
- Meyer, D.* (1999). *Wettbewerbliche Neuorientierung der Freien Wohlfahrtspflege*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Meyer, M., Buber, R. & Aghamanoukjan, A.* (2013). In Search for Legitimacy: Managerialism and Legitimation in Civil Society Organisations. *Voluntas*, 24(1), S. 167-193.
- Michel, U. & Gmür, M.* (2015). Masse mit Klasse in der Mitgliedergewinnung. *Verbands-Management*, 41(3), S: 28-36.
- More-Hollerweger, E. & Hora, K.* (2015). *Evaluation des Projekts "Österreich sucht die Technikqueens"*, Wien: NPO & SE Kompetenzzentrum.
- Neumayr, M. & Schneider, U.* (2008). Nonprofit-Organisationen – mehr als nur Dienstleister Empirische Befunde zu den Funktionen von Nonprofit Organisationen in Österreich und der Tschechischen Republik. In: Schauer, R. u.a. (Hrsg.), *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen*, Linz: Trauner Verlag, S. 397-418.
- Nicholls, A.* (2009). We do good things, don't we? Blended Value Accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations & Society*, 3(6/7), S. 755-769.
- Parson, T.* (1971). *The System of Modern Societies*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Pennerstorfer, A. & Badelt, Ch.* (2013). Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofitorganisationen aus ökonomischer Sicht. In: Simsa, R., Meyer, M. & Badelt, Ch. (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 107-123.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R.* (1978). *The External Control of Organizations*, New York et al.: Harper and Row.
- Rauscher, O. & Burger, V.* (2016). Social Return on Investment (SROI)-Analyse des Projekts „Vollpension“, Wien: NPO & SE Kompetenzzentrum.
- Rauscher, O., Schober, C. & Burger, V.* (2016). SROI-Analyse „Der gesellschaftliche Mehrwert von 27 sozialintegrativen Unternehmen in Niederösterreich mittels einer SROI-Analyse“, Wien: NPO & SE Kompetenzzentrum.

- Reiser, B. (2013). Mehr Transparenz im Dritten Sektor!. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), Performance Management in Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag, S. 396-402.
- Reising, W. (2013). Performance Management im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), Performance Management in Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag, S. 136-145.
- Salamon, L. M., Hems, L. & Chinmook, K. (2000). The Nonprofit-Sector: For what and for whom? Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 37, Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salamon, L. & Sokolowski, S. W. (2015). Beyond Nonprofits: Re-Conceptionalizing the Third sector. *Voluntas*, 27(6), S. 1515-1545.
- Schauer, R., Andeßner, R. & Greiling D. (2015). Rechnungswesen und Controlling für Nonprofit-Organisationen, 4. Auflage. Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag.
- Scherm, E. & Pietsch, G. (2007). Organisation, München & Wien: Oldenburg Verlag.
- Schober, C., Pervan, E. & Müller, C. (2015). Studie zum gesellschaftlichen Mehrwert der stationären Pflege- und Betreuungseinrichtungen in Niederösterreich und der Steiermark mittels einer SROI Analyse, Wien: NPO & SE Kompetenzzentrum.
- Schober, C., Pervan, E. & Pervan Al-Soqauer, I. (2015). Studie zum gesellschaftlichen und ökonomischen Nutzen der VKKJ – Verantwortung und Kompetenz für besondere Kinder und Jugendliche, mittels einer Social Return on Investment (SROI-) Analyse, Wien: NPO & SE Kompetenzzentrum.
- Schober, Ch., Rauscher, O. & Millner, R. (2013). Evaluation und Wirkungsmessung.. In: Simsa, R., Meyer, M. & Badelt, Ch. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit-Organisationen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 451-470.
- Schober, C. u.a. (2016). SROI-Analyse des Projekts "Grow Together", Wien: NPO & SE Kompetenzzentrum.
- Seibel, W. (1992). Funktionaler Dilettantismus: Erfolgreich scheidende Organisationen im „Dritten Sektor“, Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Simsa, R. (2001). Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen, Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang.
- Simsa, R. (2013). Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs. In: Simsa, R., Meyer, M. & Badelt, Ch. (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit-Organisationen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 125-142.
- Simsa, R. & Schober, D. (2012). Nonprofit-Organisationen in Österreich, Wien; NPO-Kompetenzzentrum.
- Social Reporting Standard (2014). Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung, Mühlheim an der Ruhr: [http://www.social-reporting-standard.de/fileadmin/redaktion/downloads/SRS\\_Leitfaden\\_2014.pdf](http://www.social-reporting-standard.de/fileadmin/redaktion/downloads/SRS_Leitfaden_2014.pdf).
- Stötzer, S. (2009). Stakeholder Performance Reporting von Nonprofit-Organisation, Wiesbaden: Gabler Research.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(4), S. 571-610.
- Suter, P. (2013). Member Value in Genossenschaften – ein multidimensionales Konstrukt. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), Performance Management in Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag, S. 326-334.

- Suter, P. & Gmür, M.* (2014). Member Value und Mitgliederaktivierung in Wohnungsbaugenossenschaften. In: Andessner, R. u.a. (Hrsg.), Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen, Linz: Trauner Verlag, S. 490-500.
- Suter, P. & Gmür, M.* (2016). Member Value in Housing-Cooperatives. In: Taisch, F. u.a. (Hrsg.), Genossenschaftliche Identität und Wachstum – Cooperative Identity and Growth, Bericht der XVIII. Internationalen Genossenschaftlichen Tagung ICT, Luzern.
- Suter, P. & Gmür, M.* (2017). Genossenschaftsmanagement und Member Value Optimierung. In: Theuvsen, L. u.a. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit, Wiesbaden: Springer Gabler, in Druck.
- Then, V. & Schober, Ch.* (2015). Praxishandbuch Social Return on Investment: Wirkungen sozialer Investitionen messen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Theurl, T.* (2005). Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzept für die Zukunft. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 55(1), S. 136-145.
- Theurl, T.* (2013). Genossenschaftliches Member Value Management. In: Gmür, M., Schauer, R. & Theuvsen, L. (Hrsg.), Performance Management in Nonprofit-Organisationen, Bern, Stuttgart & Wien: Haupt Verlag, S. 316-325.
- Wall, F. & Greiling, D.* (2010). Stakeholder versus Shareholder Value Accounting. Review of Managerial Science, 5(2/3), S. 91-135.
- Wall, F. & Schröder, R.W.* (Hrsg.) (2009). Controlling zwischen Shareholder Value and Stakeholder Value, München: Oldenbourg Verlag.
- Weisbrod, Burton A* (1988). The Nonprofit Economy. Cambridge: Harvard University Press.
- Weißberger, B. E.* (2009). Shareholder Value und finanzielle Zielvorgaben im Unternehmen. In: Wall, F. & Schröder, R. W. (Hrsg.), Controlling zwischen Shareholder Value and Stakeholder Value, München: Oldenbourg Verlag, S. 39-60.
- Wolf, J.* (2010). Organisation, Management, Unternehmensführung: Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag & Springer Fachmedien.
- Zeides, R. & Gmür, M.* (2012). Management Excellence in Pflegeeinrichtungen. Verbands-Management, 38(1), S. 6-14.
- Zauner, A. & Palmeshofer, G.* (2010). Value für Stakeholder im Nonprofit-Kontext: eine Means-End-Chain Analyse. In: Theuvsen, L. Schauer, R. & Gmür, M. (Hrsg.), Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen, Linz: Trauner Verlag, S. 389-402.

**Dorothea Greiling**, Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup>, ist Universitätsprofessorin und Institutsvorstand des Instituts für Management Accounting der Johannes Kepler Universität in Linz, Österreich.

*Anschrift:* Johannes Kepler Universität Linz, Institut für Management Accounting, Altenbergerstrasse 69, A-4040 Linz, Tel.: +43 (0)732 24683490, Fax: + 43 (0)732 24681542, E-Mail: dorothea.greiling@jku.at