

# MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit:

„Governance von Non-Profit-Organisationen“

*Eine Untersuchung des Einsatzes von Governance-Instrumenten zur Bindung von Stakeholdern anhand zweier Case Studies im österreichischen Nonprofit Sektor*

Verfasserin: Silvia Wielander

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im November 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Magisterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer:

Univ. Prof. Dr. Franz Wirl

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum

Unterschrift

## Danksagung

Eine Magisterarbeit zu schreiben ist mit großem Aufwand verbunden. Es Bedarf Unterstützung von verschiedenen Personen, denen ich hiermit meinen herzlichen Dank ausdrücken möchte.

Mein besonderer Dank gilt meinen Betreuern Hrn. Univ. Prof. Dr. Franz Wirl und Hrn. Dr. Udo C. Braendle, die mich durch ihr Fachwissen hervorragend unterstützten.

Insbesondere möchte ich mich bei meinen beruflichen Vorgesetzten Fr. Herta Schneider, Fr. Mag. Tatjana Oppitz, Hrn. Mag. Thomas Holzbaur, Hrn. Helmut Müller und Fr. Mag. Sonja Aboulez für Ihr Entgegenkommen während des Studiums bedanken.

Großer Dank gilt auch meinen Eltern, die mir durch ihren Weitblick erst den Zugang zu diesem Studium ermöglichten.

Zuletzt möchte ich meine Dankbarkeit gegenüber meinem Lebensgefährten Hrn. DI (FH) Martin Striok zum Ausdruck bringen, der durch seine moralische Unterstützung entscheidend zum Voranschreiten dieser Magisterarbeit beigetragen hat.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG.....</b>                                                 | <b>2</b>  |
| <b>DANKSAGUNG .....</b>                                                               | <b>3</b>  |
| <b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>                                                       | <b>4</b>  |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>                                                     | <b>6</b>  |
| <b>1 ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT .....</b>                                      | <b>7</b>  |
| <b>2 GOVERNANCE – EINE EINFÜHRUNG .....</b>                                           | <b>12</b> |
| <b>2.1 Corporate Governance.....</b>                                                  | <b>12</b> |
| 2.1.1 Begriffsdefinition.....                                                         | 12        |
| 2.1.2 „Shareholder View“ der Corporate Governance.....                                | 14        |
| 2.1.3 „Stakeholder-View“ der Corporate Governance .....                               | 17        |
| <b>2.2 Nonprofit Governance.....</b>                                                  | <b>20</b> |
| 2.2.1 Einleitung .....                                                                | 20        |
| 2.2.2 Begriffsdefinition.....                                                         | 21        |
| 2.2.3 Besondere Aspekte der Nonprofit Governance .....                                | 23        |
| 2.2.4 Nonprofit Governance und der “Shareholder-View” .....                           | 23        |
| 2.2.5 Nonprofit Governance und der „Stakeholder-View“ .....                           | 24        |
| <b>2.3 Aufgaben und Zielsetzungen der Nonprofit Governance .....</b>                  | <b>29</b> |
| <b>2.4 Nonprofit Governance-Mechanismen.....</b>                                      | <b>29</b> |
| 2.4.1 Haftung als Governance Mechanismus .....                                        | 29        |
| 2.4.2 Anreizverträge als Governance-Mechanismus (vgl. Poppo/Zenger, 2002).....        | 30        |
| 2.4.3 Kontrolle durch das Aufsichtsgremium als Governance Faktor .....                | 30        |
| 2.4.4 Darstellung der Mission als Governance Mechanismus .....                        | 31        |
| 2.4.5 Vertrauen als Governance Mechanismus .....                                      | 31        |
| 2.4.6 Transparenz und Publizität als Governance-Mechanismen (vgl. Ebrahim, 2005)..... | 31        |
| 2.4.7 Reputation als Governance-Mechanismus.....                                      | 33        |
| 2.4.8 Medien als Governance-Mechanismus .....                                         | 33        |
| 2.4.9 Arbeitsmarkt für Nonprofit-Manager als Governance-Mechanismus .....             | 34        |
| 2.4.10 Spendenmarkt als Governance-Mechanismus.....                                   | 35        |

|            |                                                                                     |           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.11     | Markt für Produkte und Dienstleistungen als Governance-Mechanismus .....            | 35        |
| 2.4.12     | Analyse und persönliche Beurteilung der Governance-Mechanismen.....                 | 36        |
| <b>2.5</b> | <b>Nonprofit Governance-Modelle .....</b>                                           | <b>38</b> |
| <b>2.6</b> | <b>Ökonomische NPO Governance-Ansätze .....</b>                                     | <b>39</b> |
| <b>2.7</b> | <b>Das Governance Netzwerk-Modell.....</b>                                          | <b>41</b> |
| <b>3</b>   | <b>ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG UND BEANTWORTUNG DER<br/>FORSCHUNGSFRAGE(N).....</b> | <b>48</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Einleitung .....</b>                                                             | <b>48</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Einsatz und Bedeutung von Governance-Instrumenten in der NPO-Praxis .....</b>    | <b>48</b> |
| 3.2.1      | Einsatz formaler Governance-Instrumente .....                                       | 49        |
| 3.2.2      | Einsatz informaler Governance-Instrumente .....                                     | 57        |
| <b>3.3</b> | <b>Erkenntnisse und Verbesserungsvorschläge für die NPO Governance-Praxis .....</b> | <b>62</b> |
| 3.3.1      | Erkenntnisse der Literaturanalyse und Praxisgespräche .....                         | 62        |
| 3.3.2      | Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen.....                              | 63        |
| <b>4</b>   | <b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>                                                    | <b>66</b> |
| <b>5</b>   | <b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>                                                        | <b>75</b> |
| <b>6</b>   | <b>ANHANG I - METHODISCHE VORGANGSWEISE .....</b>                                   | <b>76</b> |
| <b>7</b>   | <b>ANHANG II - INTERVIEWLEITFADEN .....</b>                                         | <b>77</b> |
|            | <b>LEBENS LAUF .....</b>                                                            | <b>78</b> |

## **Abbildungsverzeichnis**

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Beispiele für Spendenskandale in NPOs                             | 9  |
| Abbildung 2: Nonprofit Governance Vs Corporate Governance                      | 28 |
| Abbildung 3: Darstellung der Ansätze der Nonprofit Governance                  | 38 |
| Abbildung 4: Klassifizierung der Stakeholder nach der Explizität der Ansprüche | 45 |

# 1 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

„If men were angels, no government would be necessary. If angels were to govern men, neither external nor internal controls on government would be necessary. In framing a government, which is to be administered by men over men, the great difficulty lies in this: you first must enable the government to control the governed; and in the next place oblige it to control itself. A dependence on the people is, no doubt, the primary control on the government; but experience has taught mankind the necessity of auxiliary precautions” (Madison, 1788).

Dieses Zitat stammt aus dem Jahr 1788 von James Madison, dem vierten Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika und bezieht sich auf die Struktur einer demokratischen Regierung. Trotz des hohen Alters ist die Aktualität der Worte heute noch gegeben, jedoch stellt sich das Problem der „Governance“<sup>1</sup> nicht nur im Bereich der Politik, sondern in allen Organisationsformen. Besonders in der Welt der Kapitalmärkte und Aktiengesellschaften haben die Fragen nach Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Aufrichtigkeit, Transparenz und Kontrolle unter dem gemeinsamen Oberbegriff der „Corporate Governance“<sup>2</sup> in den Vorstands- und Aufsichtsratsgremien zunehmend an Bedeutung gewonnen – und dies nicht erst seit der aktuellen, weltweiten Finanzkrise und der durch sie in Erscheinung getretenen Skandale und Betrugsfälle.

Bereits zuvor, in den letzten zwei Jahrzehnten mussten in zunehmendem Ausmaß Steuerungs- und Überwachungsprobleme, Fehlallokationen von wertvollen Organisationsressourcen, wirtschaftliche Ineffizienzen und Missbrauch von Macht durch verantwortliche Manager und Führungspersonen sowohl im privatwirtschaftlichen, auf die Erzielung von Gewinn ausgerichteten (For-Profit)-Bereich, als auch im Nonprofit-Bereich diagnostiziert werden (Wolfbauer, 2006, S. 17).

Tatsächlich wurden diese „Governance“-Skandale regelmäßig aufgedeckt und in den Medien aus verschiedensten Blickwinkeln rechtlich, wirtschaftlich, politisch, philosophisch und

---

<sup>1</sup> Für eine Darstellung der in der Fachliteratur existierenden Definitionen des Begriffs „Governance“ sowie die dem Verständnis dieser Arbeit zugrunde liegende Definition siehe Kap. 4.

<sup>2</sup> Der Begriff Corporate Governance bezeichnet die Governance privatwirtschaftlicher Unternehmen, vorwiegend börsennotierter Aktiengesellschaften. Für eine Definition siehe Kap. 4.

ethisch diskutiert. Im Bereich der Nonprofit Organisationen reicht die inhaltliche Bandbreite der Vergehen von der Falschverwendung finanzieller Ressourcen über den Bezug überhöhter Gehälter bis hin zu vorsätzlichem Betrug (vgl. Gibelman/Gelman, 2004, S. 371ff).

Die Tatsache, dass dieser Machtmissbrauch in den meisten Fällen die oberste Führungsebene betrifft wird von *Gibelman/Gelman* hervorgehoben, wenn sie in ihrer Studie zu Governance Fällen festhalten, dass „a substantial number of cases of wrongdoing involved the CEO or CFO“ (Gibelman/Gelman, 2004, S. 372).

Untenstehende Tabelle enthält eine Auflistung diverser internationaler Governance-Skandale im Nonprofit-Bereich, welche die Notwendigkeit der Verbesserung der Nonprofit-Governance unterstreicht:

| Staat | Organisationsname                              | Management-Fehlverhalten              |
|-------|------------------------------------------------|---------------------------------------|
| BRA   | Agora                                          | Veruntreuung                          |
| BRD   | Bayrisches Rotes Kreuz                         | Mittelfalschverwendung                |
| BRD   | UNICEF                                         | Fundraisingkonzept zweifelhaft        |
| BRD   | Bürger gegen Tierversuche                      | Überzogene Managergehälter            |
| DEN   | Humana People-to-people-Planet Aid             | Betrug                                |
| ESP   | Intervida                                      | Veruntreuung                          |
| ESP   | Anesveda                                       | Veruntreuung/Diebstahl                |
| GB    | Breast Cancer Relief                           | Fundraisingkonzept zweifelhaft        |
| GB    | Cancer Care Foundation                         | Missmanagement                        |
| GB    | Diabetes Help                                  | Mittelfalschverwendung                |
| GB    | Diana Fund                                     | Mittel nicht ausgezahlt               |
| KEN   | National Aids Control Council                  | Mittelfalschverwendung                |
| NL    | Foster Parents Plan                            | Überzogene Managementgehälter/Betrug  |
| NL    | Nederlandse Hartstichting                      | Überzogene Managementgehälter         |
| UKR   | Ukrainian Fund to Fight HIV Infection and AIDS | Missmanagement                        |
| USA   | Adelphi University                             | Überziehung Mittelverwendung/Ausgaben |
| USA   | AmeriDream, Inc.                               | Mittelfalschverwendung                |
| USA   | American Heart Association                     | Diebstahl                             |
| USA   | Christian Brotherhood Newsletter               | Betrug                                |
| USA   | FEMA                                           | Mittelfalschverwendung/Betrug         |

| Staat | Organisationsname                        | Management-Fehlverhalten |
|-------|------------------------------------------|--------------------------|
| USA   | Goodwill Industries                      | Veruntreuung/Diebstahl   |
| USA   | Kid Care                                 | Mittelfalschverwendung   |
| USA   | United Way of America                    | Mittelfalschverwendung   |
| USA   | United Way of the National Capital Area  | Unterschlagung           |
| USA   | Women Helping Women                      | Ponzi-Schema             |
| USA   | African National Congress Women's League | Betrug/Korruption        |

**Abbildung 1: Beispiele für Spendenskandale in NPOs**  
 (Quelle: Gibelman/Gelman 2004 bzw. Wolfbauer 2006, S. 18f)

*Cornforth* stellt dazu kritisch fest: „A variety of governance failures have received a good deal of media attention and raised concerns among the public, government and regulators about the effectiveness of non-profit governance.“

Während im Bereich der Corporate Governance in den letzten zwei Jahrzehnten in der wissenschaftlichen Fachliteratur viel publiziert und analysiert wurde (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 19) kann dies für den Bereich der Governance von Nonprofit Organisationen („Nonprofit-Governance“) nicht festgestellt werden. Bei Durchsicht der wissenschaftlichen Artikel und Fachbeiträge auf dem Gebiet der Nonprofit-Governance stößt man immer wieder auf Aussagen, die die geringe Anzahl von Publikationen im Vergleich zur Corporate Governance kritisieren. So halten Dyl/Frant/Stephenson fest: „Much less is known about the governance of nonprofits“. Oder wie *Eldenburg et al* (Eldenburg et al., 2001, S. 4) konstatieren: „In contrast, next to nothing has been said about the governance of nonprofits.“

Neben der unzureichenden theoretischen Abhandlung des Themenbereichs ist auch dessen praktische Relevanz hervorzuheben. Die medial präsenten Skandale wie *WorldVision* (Mittelfalschverwendung), *Humana People-to-People-Planet Aid* (Betrug) oder *United Way of America* (Mittelfalschverwendung) stellen lediglich die „Spitze des Eisbergs“ dar und schlechtes Management, Ineffizienzen und Ineffektivität können im Allgemeinen das Vertrauen der Öffentlichkeit in den Nonprofit Sektor schädigen (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 19). Die Versorgung von Nonprofit Organisationen mit dringend benötigten Ressourcen (finanzielle Mittel, Waren, Arbeitskraft, usw.) durch die verschiedenen Interessensgruppen (Stakeholder) ist durch die dargelegten Fälle von Misswirtschaft und dem damit einhergehenden Vertrauensbruch ge-

fährdet. Erschwerend wirkt die Tatsache, dass einzelne Fälle von Fehlverhalten in Nonprofit Organisationen negative Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit und das Entwicklungspotential des gesamten Nonprofit Sektors haben können, wenn das Vertrauen der Bevölkerung in die effiziente und zielgerichtete Arbeit enttäuscht wird (Pfaffenzeller, 2003, S. 1).

Nonprofit Organisationen stehen daher vor der Herausforderung Maßnahmen zu entwickeln und einzusetzen, die darauf abzielen das Vertrauen ihrer Stakeholder zu erhalten oder zu verbessern, um auch in Zukunft über ausreichend Mittel zu verfügen, um ihre Mission verfolgen zu können.

In der wissenschaftlichen Literatur werden verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung der Governance in Nonprofit Organisationen angeführt und diskutiert. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird zuerst in einem theoretischen Teil anhand der vorhandenen Fachliteratur das Thema Nonprofit Governance aufgearbeitet und anschließend ein Überblick über die in der Literatur vorherrschenden „Governance-Instrumente“ bzw. „Governance-Mechanismen“ gegeben. Eine Verbesserung der Nonprofit Governance bedarf jedoch neben einer rein theoretischen Diskussion möglicher Governance-Mechanismen einer Untersuchung welche Governance-Mechanismen in der Praxis tatsächlich eingesetzt werden und welche Vor- bzw. Nachteile damit verbunden sind.

Aufbauend auf dem im Rahmen der vorliegenden Arbeit erarbeiteten, noch darzustellenden Forschungsstand der Nonprofit-Governance, insbesondere dem Stakeholder-Ansatz (vgl. Kap. 2.1.3 und Kap. 2.2.5) der Governance und dem idealtypischen Governance Netzwerk-Modell, soll daher im Rahmen der empirischen Untersuchung folgende Forschungsfrage(n) beantwortet werden:

- Welche Governance-Instrumente werden im österreichischen Nonprofit Sektor eingesetzt um „Key-Stakeholder“, ehrenamtliche Mitarbeiter und Spender, an die Organisation zu binden?
- Werden vorwiegend formelle oder informelle Governance-Instrumente eingesetzt?
- Worin bestehen aus Sicht des Managements Vor- bzw. Nachteile des Einsatzes bestimmter Instrumente?

Auf Basis der Beantwortung der Forschungsfragen werden am Ende der vorliegenden Arbeit

konkrete Handlungsempfehlungen an die Praxis zur Verbesserung der Nonprofit Governance gegeben.

## **2 Governance – Eine Einführung**

In letzter Zeit hat eine Reihe von Skandalen (Stanford Group, „Fall Madoff“, Meind European Land, VW, Parmalat, Enron, Arthur Andersen) die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit – nicht nur – auf privatwirtschaftliche Unternehmen gelenkt. Immer häufiger geraten auch Nonprofit Organisationen (WorldVision, United Way of America, Euroteam) in die Kritik und das öffentliche Vertrauen in den Nonprofit Sektor ist dementsprechend geschmälert (vgl. Bekkers, 2003, S. 597). Dass das Thema Governance auch für NPOs sowohl aus Perspektive der Praxis als auch auf theoretischer Ebene von zentraler Bedeutung ist unterstreicht Huse: *„Governance reform now ranks high on the priority list of policy makers and regulators. [...] The governance concept is broader than just corporate governance, as organizations other than ‘corporations’ face governance challenges.“*

Der folgende Abschnitt soll dazu dienen eine Einführung in die Thematik der Governance von Organisationen zu geben. Dabei wird zunächst die Governance von privatwirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen, Corporate Governance, untersucht und von theoretischer Seite beleuchtet. Darauf aufbauend erfolgt im Anschluss - basierend auf der vorhandenen State-of-the-Art-Literatur - eine Aufarbeitung und Analyse der Governance im NPO-Kontext.

### **2.1 Corporate Governance**

#### **2.1.1 Begriffsdefinition**

Der Begriff Corporate Governance hat sich in den beiden vergangenen Jahrzehnten zu einem sowohl national als auch international viel diskutierten Thema entwickelt, was nicht zuletzt durch die Vielzahl an Publikationen, Kodizes, Guidelines, Reports, Richtlinien und vergleichbaren Regelwerken festzustellen ist (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 48). Speckbacher spricht in diesem Zusammenhang davon, dass „[...]corporate governance has been one of the hottest topics not only in management practice but also in theory for years[...]“ (Speckbacher, 2005, S. 1).

Der Terminus “Governance” stammt vom englischen Verb “to govern” ab und bedeutet “regeln, regulieren, bestimmen, beeinflussen, beherrschen” (Pons, 1994, S. 474).

Das Adjektiv „Corporate“ leitet sich vom Nomen „Corporation“ ab und wird mit „korporativ, Unternehmens-, Firmen-,“ übersetzt.

„Corporate Governance“ kann daher grundsätzlich mit „Beherrschung oder Regulierung von Unternehmen“ übersetzt werden (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 23). An dieser Stelle muss jedoch betont werden, dass in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften keine allgemein gültige Begriffsdefinition des Terminus Corporate Governance existiert, sondern vielmehr eine Vielzahl verschiedener Definitionen vorliegt (vgl. Prigge, 1999, S. 148f). Voraussetzung für eine einheitliche Definition wäre nach Pfaffenzeller ein gemeinsamer Konsens darüber, was Unternehmen sind, also eine einheitliche „Theory of the Firm“ innerhalb der wissenschaftlichen Gemeinschaft, was aufgrund der gegenwärtig vorhandenen verschiedenen Sichtweisen unrealistisch scheint (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 23).

Auch Ott definiert den Governance-Begriff vor diesem Hintergrund sehr allgemein: „Governance is an umbrella term, that includes the ultimate authority, accountability, and responsibility for an organization“ (Ott, 2001, S. 1).

Corporate Governance befasst sich im Gegensatz zu konkreten Managementtätigkeiten mit der Kontrolle und Überwachung der strategischen Entscheidungen und Handlungen der Unternehmensführung. Der Begriff umfasst daher sämtliche Aufgaben und Tätigkeitsbereiche, welche darauf abzielen das Verhalten der Mitglieder der Unternehmensführung zu lenken und zu überwachen. Daraus lässt sich ableiten, dass Steuerungs- und Überwachungsprobleme in Unternehmen den Kern der Corporate Governance darstellen (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 48; Rajan/Zingales, 2000, S. 2).

Denis/McConnel betonen insbesondere die Aufsichts- und Kontrollfunktion der Corporate Governance, wenn sie schreiben:

„We define corporate governance as the set of mechanisms ... that induce the self-interested controllers of a company (those that make decisions regarding how the company will be operated) to make decisions that maximize the value of the company to its owners (suppliers of capital)“ (Dennis/McConnel, 2005, S. 1).

Als eher allgemein muss daher die von Wentges ausgewählte Formulierung betrachtet werden, der den Begriff Corporate Governance folgendermaßen umschreibt: „[Corporate Governance kann] ganz allgemein als die Menge aller Sachverhalte, Verhaltensleitlinien und Regeln einschließlich ihrer Durchsetzungsinstrumente definiert [werden], die prägen, auf welche

Art und Weise Unternehmungen geleitet und kontrolliert werden“ (Wentges, 2002, S. 106f).

Eine weniger allgemeine Definition des Begriffs Corporate Governance ist jene von Zingales: „I define corporate governance as the complex set of constraints that shape the ex post bargaining over the quasi-rents generated by a firm“ (Zingales, 1998, S. 498).

Zingales betrachtet Corporate Governance als die Summe der institutionellen und nicht-institutionellen Rahmenbedingungen, die menschlich opportunistisches Verhalten reduzieren sollen und somit die Allokation von Mitteln effizienter gestalten sollen.

In der Folge sollen die beiden Hauptströmungen der Corporate Governance, der traditionelle, rein finanziell orientierte „Shareholder-View“ sowie der modernere „Stakeholder-View“, welcher auch die Basis für das Verständnis der Nonprofit Governance bildet, dargestellt werden.

### **2.1.2 „Shareholder View“ der Corporate Governance**

Der Shareholder-View basiert auf der Sichtweise des Unternehmens als „modern business enterprise“ (vgl. Chandler, 1977, S. 1) bzw. „traditional firm“ (vgl. Rajan/Zingales, 2000) welche bis heute als das Standardobjekt der Corporate Governance gilt. Die „traditional firm“ ist durch eine starke vertikale Integration, hohe Anlagevermögensintensität, tiefe Organisationshierarchien und durch die Trennung von Eigentum und Kontrolle charakterisiert. Speziell die Trennung von Eigentum (Aktionäre) und Kontrolle (Management) hat zur Folge, dass besonders in Unternehmen, die im Streubesitz stehen eine effektive Kontrolle des Managements de facto unmöglich wird, da Kleinaktionäre aufgrund ihrer geringen Beteiligung am gesamten Stammkapital weder Anreize noch Möglichkeiten haben, ihre Kontrollrechte auszuüben (vgl. Stigler/Friedland, 1983, S. 237f; Berle/Means, 1932). Besonders in so genannten „Outsider Systemen“ wie den USA und Großbritannien mit einem vergleichsweise hohen Anteil an sich in Streubesitz befindlichen Gesellschaften ist der traditionelle Shareholder View vorherrschend (vgl. Braendle/Noll, 2005, S. 2).

Genau diese erstmals von *Berle/Means* (1932) in ihrem Werk „The Modern Corporation and Private Property“ aufgezeigte Problematik der Trennung von Eigentum und Kontrolle in Aktiengesellschaften mit Streubesitz bildet den Ausgangspunkt der Governance-Diskussion in der traditionellen, vorherrschenden Sichtweise. Um ihre Größenvorteile effektiv am Markt gegenüber Mitbewerbern nutzen zu können, benötigen Traditional Firms sehr große Mengen an Kapital. Dieser enorme Finanzierungsbedarf und das damit verbundene, sehr hohe Geschäftsrisiko erfordert den Einsatz einer Vielzahl kleiner Investoren und die Beauftragung

externer Manager, was zur Trennung von Eigentum und Kontrolle in börsennotierten Aktiengesellschaften führt. Diese Situation stellt den bedeutendsten ökonomischen Fall der so genannten Principal-Agent-Theorie<sup>3</sup> dar und wurde in einer großen Zahl wissenschaftlicher Publikationen analysiert und diskutiert (vgl. Alchian/Demsetz, 1972; Jensen/Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama/Jensen, 1983; Shleifer/Vishny, 1996).

Corporate Governance hat hier die Aufgabe die Aktionärsinteressen (Principals) mit möglichst geringen Agenturkosten<sup>4</sup> gegenüber dem Management (Agents) durchzusetzen. Als Corporate Governance Instrumente stehen zur Erreichung dieses Ziels sowohl interne, als auch externe Kontrollmechanismen zur Verfügung.<sup>5</sup>

*Rajan/Zingales* bringen den Shareholder View der Corporate Governance dabei folgendermaßen auf den Punkt:

„The fundamental issue in corporate governance was how the surplus that accumulated at the top of the organizational pyramid could be prized out of the sticky fingers of top management and given to the rightful owners, the dispersed shareholder. We say ‘rightful’ because, after all, top management came into the surplus largely because shareholders delegated to

---

<sup>3</sup>Die Principal-Agent-Theorie befasst sich mit Problemen, die sich aus wirtschaftlichen Prinzipal-Agenten-Beziehungen ergeben. Eine solche Beziehung liegt dann vor, wenn ein Auftraggeber (Principal) einen Vertreter (Agenten) auswählt und beauftragt, für ihn bestimmte Handlungen durchzuführen und ihm dazu einen gewissen Entscheidungsspielraum einräumt (vgl. Ross, 1973, S. 134). Im vorliegenden Fall ist der einzelne Aktionär der Prinzipal in der Beziehung, der beauftragte Manager fungiert als Agent und besitzt einen entsprechenden Entscheidungsspielraum.

<sup>4</sup> Agenturkosten („agency costs“) setzen sich aus den Überwachungskosten des Prinzipals, den Kautionsausgaben des Agenten und den Residualverlusten (Differenz zwischen dem Gewinn des Prinzipalen bei Handlungen des Agenten, die ausschließlich im Interesse des Prinzipalen sind, und dem Gewinn, der durch die Principal-Agent-Beziehung anfällt) zusammen (vgl. Jensen/Meckling, 1976, S. 308).

<sup>5</sup> Fida (vgl. Witt, 2001, S. 75ff) führt exemplarisch Anreize zur Verminderung der Interessenskonflikte (leistungsabhängige Entlohnung, die Eigenkapitalbeteiligung der Manager, den Arbeitsmarkt für Manager, ein Aufsichtsorgan, die Kontrolle durch Stimmrechtsausübung, die Kontrolle durch Publizitätsvorschriften, die Kontrolle durch Haftung sowie die Kontrolle durch Fremdkapital) an (vgl. Fida, 2005, S. 27ff). Hubbard/Palia unterscheiden interne und externe Governance-Mechanismen und nennen weiters das Board of Directors, Großaktionäre sowie Feindliche Übernahmen (Hubbard/Palia, 1998, S. 61ff).

them the rights over the firm's unique assets, which were the primary source of the surplus" (Rajan/Zingales, 2000, S. 2).

Da das einzigartige, technisch und kapitalbedarfsmäßig schwer zu replizierende Anlagevermögen (z.B. Maschinen, Fabriken, Markennamen) die Hauptquelle der Wertschöpfung der Traditional Firm darstellt, ist das Eigentum an diesen Gütern die Basis der Macht der Aktionäre über die Manager (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 25ff).

Die Aktionäre delegieren die Verfügung und Kontrolle über das Anlagevermögen an die Manager und drohen, diese Rechte und Möglichkeiten wieder zu entziehen, falls sie diese nicht im Sinne der Aktionäre einsetzen.<sup>6</sup> Die Konsequenz der Hervorhebung der hervorragenden Bedeutung der einzigartigen Produktionsmittel im Shareholder View der Corporate Governance, welcher charakteristisch für weite Teile der finanzwirtschaftlichen Literatur ist (vgl. Speckbacher, 1997, S. 633) besteht darin, dass der Schwerpunkt auf den Eigentümern des Unternehmens liegt, während die ebenfalls schützenswerten Interessen anderer Personengruppen (Stakeholder) aus Sicht der Governance nicht berücksichtigt werden (vgl. Fida, 2008, S. 58).

*Speckbacher* bringt die Sichtweise der Traditional Firm und den damit verbundenen Shareholder View der Corporate Governance folgendermaßen auf den Punkt:

„These models of the firm assume that – with the exception of the owners – each party (e.g. employees, suppliers, customers, etc.) is fully protected by a contract, i. e. the contract specifies exactly what this party has to contribute and what it receives in every conceivable state of the nature. [...] The owners, however, receive the residual earnings (profit) and bear the whole risk of the business. Under this assumption it follows immediately that the only economically meaningful arrangement is to protect the investment of the owners by giving them the right to control the firm. The investments of the owners would be worthless without the right to direct these investments while the return on all other stakeholders' contributions is contractually guaranteed" (Speckbacher, 2005, S. 5).

Mit Ausnahme der Eigentümer verfügen alle Interessensgruppen des Unternehmens (Mitar-

---

<sup>6</sup> Hierbei ist jedoch in diesem Zusammenhang zu beachten, dass die breite Streuung der Aktionäre in Publikumsgesellschaften zu einer geringen Ausübung der Kontrollrechte führt woraus eine starke Machtkonzentration an der Spitze des Unternehmens resultiert (vgl. Fida, 2008, S. 58).

beiter, Lieferanten, Kunden) dieser Sichtweise zufolge über vollständige Verträge, die für jeden möglichen Zustand in der Zukunft genau festlegen, was sie leisten müssen und was sie dafür bekommen. Das einzig verbleibende Risiko tragen demnach die Eigentümer. Daher können Anreize für Investitionen nur dadurch geschaffen werden, dass man den Eigentümern die Kontrollrechte über das Unternehmen gibt.

Der Shareholder View stellt zwar gegenwärtig noch die vorherrschende Sichtweise der Corporate Governance dar, ist jedoch aufgrund der sehr einseitigen und rein finanziell ausgerichteten Sichtweise der Principal-Agent-Problematik und der vereinfachenden Reduzierung der Corporate Governance auf die Beziehung zwischen den Aktionären und dem Management für das Verständnis der Governance von Nonprofit Organisationen nur sehr beschränkt von Nutzen (vgl. Miller, 2002, S. 429ff).

### **2.1.3 „Stakeholder-View“ der Corporate Governance**

Hervorgerufen durch die zu starke Vereinfachung des Themas auf die Principal-Agent-Problematik und die damit verbundene Kritik an der rein traditionellen Sichtweise des Unternehmens, wurde die Corporate Governance Forschung insbesondere durch die Beiträge von *Rajan/Zingales* (vgl. Rajan/Zingales, 1997, 1998, 2000) in eine neue Richtung gelenkt, welche auch als Basis für das Verständnis der Governance in Nonprofit Organisationen dient. Hierbei spielt die neue Sichtweise des Unternehmens als „Netzwerk spezifischer Investitionen,<sup>7</sup> um kritische Ressourcen, woraus sich eine einzigartige Kombination aus spezialisierten Gegenständen und Akteuren ergibt“ eine bedeutende Rolle.

„The changing nature of the corporation forces us to re-examine much of what we take for granted in corporate governance. What precisely is the entity that is being governed? How does the governance system obtain power over it, and what determines the division of power between various stakeholders? And is the objective of allocating power only to enhance the returns of outside investors? The study of governance today has to go beyond the Berle and

---

<sup>7</sup> Von einer spezifischen Investition wird in der Governance Literatur dann gesprochen, wenn eine Investition in einer konkret betrachteten Beziehung einen höheren Wert aufweist als außerhalb dieser Beziehung (vgl. Richter/Furubotn, 1999, S. 143; Zingales, 1998). Beispiele für spezifische Investitionen in Unternehmen stellen beispielsweise die Aneignung unternehmensspezifischen Know-Hows oder die Ausrichtung des gesamten Produktionsprozesses auf die Erzeugung spezialisierter Produkte für bestimmte Kunden dar (vgl. Fida, 2008, S. 60).

Means framework of simply determining who owns, and whether the true owners can exercise their rights adequately" (Rajan/Zingales, 2000, S. 3).

Die gestiegene Bedeutung der menschlichen Arbeitskraft („Humankapital“) und immaterieller Vermögensgegenstände im Vergleich zu den weiter oben genannten schwer zu replizierenden, einzigartigen Anlagegütern haben zur Folge, dass die Macht über den Unternehmenserfolg nicht wie im Falle der Traditional Firm an der Spitze des Unternehmens (Top-Management) angesiedelt ist, sondern verstreut im Unternehmen vorliegt (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 51).

Im Falle des Shareholder Views der Traditional Firm lag der Fokus der Corporate Governance auf der Kontrolle der Agenten (Manager) und einer Verringerung der Agentur-Kosten (vgl. Jensen/Meckling, 1976, S. 308).

Der modernere Stakeholderansatz (vgl. von Schnurbein, 2008, S. 71) der Corporate Governance berücksichtigt die Tatsache, dass Macht nun nicht mehr zentral gebündelt, sondern verstreut im Unternehmen vorhanden ist. Daher verschiebt sich der Governance Fokus von der reinen Überwachung des Managements durch die Eigentümer des Unternehmens auf die Verringerung von Konflikten zwischen den verschiedenen Stakeholdergruppen, welche dem Unternehmen schaden können (vgl. Zingales, 2000, S. 1647).

Diese neue Sichtweise bringt den Vorteil einer ganzheitlichen Sicht der Unternehmen und der Corporate Governance-Problematik mit sich, was durch die zentrale Bedeutung des Humankapitals (Know-How, spezifische Fähigkeiten von Mitarbeitern) hervorgehoben wird, birgt aber auch den Nachteil einer stark erhöhten Komplexität der Corporate Governance.

Die Unterscheidung zwischen einer „traditionellen“ Governance-Sichtweise – dem Shareholder-View und der „moderneren“ Perspektive des Stakeholder Views soll nicht bedeuten, dass davon auszugehen ist, dass der Shareholder-Ansatz nach und nach durch den „weiterentwickelten Stakeholder-Ansatz ersetzt wird. Vielmehr zielen die Begrifflichkeiten darauf ab, dass die klassische anglo-sächsisch geprägte Sichtweise des Shareholder View durch die heute – vor allem in den USA und Großbritannien – vorherrschende Perspektive der Governance erkannt und analysiert wird, während der Stakeholder Ansatz besonders in „Insider Systemen“ wie beispielsweise Deutschland, Österreich und der Schweiz dominiert (vgl. Braend-

le/Noll, 2005, S. 3).<sup>8</sup>

Zentraler Kern des traditionellen Shareholder View der Corporate Governance ist die Sichtweise, dass die homogenen Interessen einer relativ einheitlichen Personengruppe, der Eigentümer, durch den Einsatz bestimmter Governance Mechanismen gemeinsam verfolgt werden können, während sämtliche andere Interessensgruppen durch vollständige Verträge geschützt sind. Dieser vereinfachende Vorteil der traditionellen Sichtweise wird durch die Einbeziehung der Interessen sämtlicher Stakeholdergruppen, welche spezifische Investitionen in das Unternehmen leisten untergraben (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 49ff).

Im Rahmen des Stakeholder-Views der Corporate Governance geht es jedoch nicht um die Verfolgung unterschiedlicher Interessenspositionen, sondern um die Durchführung spezifischer Investitionen (bspw. Aneignung von firmenspezifischem Know-How durch Mitarbeiter, Spezifikation von Maschinen für bestimmte Kunden, besondere Anstrengungen in Projekten). Jeder Stakeholder, der spezifische Investitionen in das Unternehmen leistet und somit die Erfolgsaussichten des Unternehmens verbessert ist in diesem Sinne Teil des Unternehmens und dadurch für die Corporate Governance zu berücksichtigen (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 51f).

Im Sinne der zu Beginn dieses Kapitels dargelegten Definition des Begriffs Corporate Governance durch *Zingales* muss die Corporate Governance also all jene Stakeholder „schützen“, deren spezifische Investitionen im Verhandlungsprozess ex post einer Hold-up-Gefahr<sup>9</sup> ausgesetzt sind. Ein Corporate Governance-System umfasst in diesem Sinne alle Mechanismen, die die Machtposition der Stakeholder in dem Verhandlungsprozess über die erwirt-

---

<sup>8</sup> Für eine ausführliche Analyse der unterschiedlichen Governance-Systeme und möglicher Tendenzen hinsichtlich einer Vereinheitlichung durch die „Überlegenheit“ eines Systems und die damit verbundenen Sichtweisen der Governance siehe Braendle/Noll, (2005).

<sup>9</sup> Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich von der Durchführung spezifischer Investitionen der Stakeholder ab. Als Gegenleistung für die Tätigkeit spezifischer Investitionen ex-ante erwarten die Stakeholder, dass die mit dem Management vereinbarten Ziele und Interessen der jeweiligen Stakeholdergruppe (z.B. Karrieremöglichkeiten im Unternehmen bei Aneignung spezifischen Wissens) auch erfüllt werden. Da sie jedoch ex post keine Möglichkeit haben ihre Investition zurückzuziehen, besteht für sie die Gefahr, dass ihre Interessen bzw. Ziele nicht erfüllt werden. Eine solche Situation wird in der Governance Literatur als Hold-Up einer Kooperationsbeziehung verstanden (vgl. Zingales, 1998, S. 498ff).

schaftete Quasi-Rente determinieren (vgl. Zingales, 1998, S. 498).

Hierbei reicht die Bandbreite von klar festgeschriebenen, gesetzlichen Rahmenbedingungen auf der einen Seite über institutionelle Gegebenheiten wie beispielsweise organisationale Richtlinien, Interessensvertretungen, Betriebsräte bis hin zu informellen Einflüssen wie z.B. Reputation und Kultur einer Organisation (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 52; Pfaffenzeller, 2003, S. 65ff).

Ein effizientes Corporate Governance-System muss dafür sorgen, dass potentielle Machtkämpfe zwischen Stakeholdergruppen mit unterschiedlichen Interessenslagen minimiert werden und die spezifische Investitionstätigkeit, welche die Basis für den Unternehmenserfolg bildet, erhalten bleibt. Das traditionelle Ziel des Shareholder Views der Corporate Governance, die Maximierung des Unternehmenswertes hat demnach keinen Anspruch auf absolute Gültigkeit mehr. Corporate Governance im Rahmen des Stakeholder-Views beschäftigt sich mit Macht und der Verteilung im Unternehmen und muss daher sämtliche Stakeholder berücksichtigen, die über Macht verfügen (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 52).

## **2.2 Nonprofit Governance**

### **2.2.1 Einleitung**

Wie bereits zu Beginn der vorliegenden Arbeit dargestellt worden ist, wurde auch der Nonprofit-Sektor von einer Reihe von Governance-Skandalen (vgl. Gibelman/Gelman, 2004) (Abzweigung von Organisationsmitteln, Mittelfalschverwendung, Betrug, Missmanagement, Verfolgung anderer Ziele als die Mission der Organisation, zu hoher Verwaltungsaufwand durch übertriebene persönliche Aufwendungen der Organisationsleitung) immer wieder in ein schiefes Licht gerückt. Die Unterstützung der Nonprofit Organisationen durch die Bevölkerung bzw. durch die Tüftung spezifischer Investitionen seitens der Stakeholder und damit einhergehend die Mission sind durch solche Skandale gefährdet, da eine gute Reputation und Vertrauen die Grundlage für das Funktionieren des Nonprofit Sektors darstellen.<sup>10</sup> Die

---

<sup>10</sup> „Restoring a severely damaged reputation is a painful process irrespective of the amount of time and money spent on it. The foundation of trust that underpins reputation takes time to be established but is easily damaged. A reputation is destroyed faster than it is created; it takes one day to earn a bad reputation and years to get rid of it“ (Van Tulder, 2006, S. 214). Van Tulder stellt fest, dass eine

Governance-Thematik ist daher im Nonprofit-Bereich nicht weniger ökonomisch brisant oder gesellschaftlich aktuell als im For-Profit Bereich. Schmidt spricht in diesem Zusammenhang von einer ökonomischen Relevanz der Governance „jenseits politisch-moralischer Fairness Überlegungen“ (Schmidt, 2001, S. 68).

Das vorliegende Kapitel der Diplomarbeit befasst sich mit der Darstellung der Besonderheiten der Governance von Nonprofit Organisationen, um so einen Vergleich und eine Unterscheidung zur Corporate Governance ziehen zu können.

### 2.2.2 Begriffsdefinition

Das National Center for Nonprofit Boards definiert den Begriff Nonprofit-Governance eher allgemein: „These issues include the organization's mission, values, or direction; its long-term performance; the conservation and expansion of institutional assets; and the processes used to identify, discuss and decide matters of strategic or symbolic significance“ (National Center for Nonprofit Boards, 1994, S. 2).

Eine vergleichsweise engere Definition ist in Gablers Wirtschaftslexikon zu finden: „Nonprofit-Governance ist die Führung von Nonprofit-Organisationen (NPO) unter Berücksichtigung eines Interessenausgleiches aller Anspruchsgruppen. Durch Nonprofit-Governance soll die Missionserfüllung sowie die Legitimität und Verantwortlichkeit einer NPO sichergestellt werden.“<sup>11</sup>

Helmig versucht eine möglichst allgemeine Beschreibung und lehnt seine Definition des Begriffs Nonprofit Governance an den Terminus Corporate an: „Allgemein versteht man unter Nonprofit-Governance in Anlehnung an den Begriff Corporate Governance in profitorientierten Organisationen (PO) eine über Managementfunktionen hinausgehende Globalsteuerung von Nonprofit-Organisationen (NPO). Es handelt sich dabei um Maßnahmen, Instrumente und Mechanismen, die den Vorstand bei der wirksamen Wahrnehmung seiner Aufgaben unterstützen sowie Zweckerfüllung, Legitimität und Verantwortlichkeit der Organisation und die Wahrung der Interessen der Anspruchsgruppen sicherstellen“ (Helmig (o.A.).

---

anhaltende positive Reputation im Nonprofit-Bereich besonders auf dem Spendermarkt (Market for Donors) und dem Markt für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter (Market for Employees) von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Nonprofit Organisation ist.

<sup>11</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nonprofit-governance.html>

Im Vergleich zu der eher engen Definition des Terminus Corporate Governance richtet *Zingales* seine Definition von Governance in Organisationen (und damit auch in Nonprofit Organisationen) im Allgemeinen breiter aus: „[...] I define a governance system as the complex set of constraints that shape the ex post bargaining over the quasi rents generated in the course of a relationship“ (Zingales, 1998, S. 497).

*Delorme et al.* betonen in ihrer Definition die Bedeutung der Governance für einen effizienten Einsatz der Ressourcen, die einer Nonprofit Organisation zur Verfügung stehen, um ihre Mission zu erfüllen: „Governance is a set of principles that helps a board of trustees, supported by management of course, to ensure the efficient administration of an institution's resources“ (Delorme et al., 1995, S. 10).

Die unterschiedlichen Begriffsdefinitionen zeigen deutlich, dass - wie im Bereich der Corporate Governance – keine einheitliche Definition des Begriffes „Nonprofit-Governance“ bzw. „Governance“ im Nonprofit-Kontext gefunden werden kann (vgl. Fida, 2008, S. 64).

Hierbei ist zu erwähnen, dass der Großteil der wissenschaftlichen Autoren weder eine explizite Definition des Begriffes „Governance“ vornehmen, noch eine Abgrenzung zu verwandten Begriffen durchführen (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 94). *Budäus* stellt dazu fest: „Governance [...] ist in der aktuellen Fachdiskussion ein inhaltlich sehr allgemein gehaltenes sprachliches Konstrukt, das von einer Vielzahl von Autoren unterschiedlicher Fachrichtungen für eine Vielzahl heterogener Sachverhalte verwendet wird. Auch *Schedler/Siegel* äußern sich ähnlich zu dem Thema und begründen ihre Sichtweise mit der Dynamik der Governance. So stellen die Autoren fest: „Es ist jedoch offensichtlich, dass es kaum eine Definition von Governance geben kann und wird, die gleichermaßen allen Ansprüchen gerecht wird, die sich mit dem Begriff verbinden. Mit dem Governance-Begriff werden Phänomene charakterisiert, die zugleich Ursache, Ergebnis, und Rahmenbedingungen von Veränderungen [...] umfassen“ (Schedler/Siegel, 2005, S. 59). *Pfaffenzeller* konstatiert, dass für jeden Governance-Ansatz ohne explizite Definition interpretativ ermittelt werden muss, welche Begriffsaspekte für den Fachautor im Vordergrund stehen (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 96).

Der vorliegenden Arbeit liegen die Definitionen von *Helmig* sowie *Zingales* zugrunde. Unter Nonprofit-Governance wird daher ein System von Maßnahmen, Instrumenten und Mechanismen verstanden, welches unter Berücksichtigung der Verantwortlichkeit der Organisation und der Komplexität der verschiedenen Beziehungen innerhalb der Organisation darauf abzielt die Wahrung der Interessen der Stakeholdergruppen sicherzustellen.

### 2.2.3 Besondere Aspekte der Nonprofit Governance

Die gestiegene Bedeutung des Nonprofit Sektors (vgl. Salamon/Anheier, 1996) sowie die wachsende Zahl der Nonprofit Organisationen und die damit einhergehenden Steuerungs- und Überwachungsprobleme, Ressourcenfehlallokationen und Ineffizienzen eröffnen sowohl von Seiten der Nonprofit-Praxis als auch von wissenschaftlicher Perspektive, inwiefern existierende Instrumente, Prinzipien und Mechanismen aus dem For-Profit Bereich („Corporate Governance“) auf Nonprofit Organisationen übertragen werden können (vgl. Fida, 2008, S. 66; Alexander/Weiner, 1998, S. 223ff; Pfaffenzeller, 2007, S. 92ff).

Das folgende Unterkapitel stellt die Besonderheiten der Governance von Nonprofit Organisationen dar. Dabei wird zu Beginn gezeigt, dass die traditionelle Sichtweise der Corporate Governance („Shareholder-View“) für das Verständnis und die Analyse der Governance von Nonprofit Organisationen nicht geeignet ist (vgl. Speckbacher, 2005, S. 1ff).

### 2.2.4 Nonprofit Governance und der “Shareholder-View”

Der bereits im Kapitel Corporate Governance dargestellte Shareholder-View, der auf der Principal-Agent-Theorie beruht, stellt in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften den vorherrschenden Ansatz zur Analyse der Governance Problematik dar. Auch mehrere ökonomische Modelle<sup>12</sup> und Ansätze der Nonprofit-Governance<sup>13</sup> bauen auf der Principal-Agent-Theorie auf und versuchen, die Sichtweise von *Jensen/Meckling*<sup>14</sup> auf Nonprofit Organisationen anzuwenden (vgl. Miller-Millesen, 2003, S. 522; Ostrower/Stone, 2005, S. 3f; Harris, 1994).

Speckbacher stellt dazu kritisch fest: „Apparently, the applicability of this reasoning to nonprofits is quite limited and it is not surprising that the agency model has not contributed much to the understanding of nonprofit governance. [...] In contrast to corporate governance theory where a variety of analytical agency models has been analyzed, nonprofit governance theory uses the agency model rather as a heuristic than as an analytical tool“ (Speckbacher, 2005, S. 6).

---

<sup>12</sup> Pfaffenzeller unterteilt die in der Literatur vorhandenen Modelle in ökonomische, rechtliche, organisationssoziologische und ethische Ansätze (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 96).

<sup>13</sup> Für eine Übersicht über die existierenden Modelle der Nonprofit Governance siehe Kap. 4.5.

<sup>14</sup> Nach Jensen/Meckling befasst sich Governance ausschließlich mit der Ausübung von Kontrollrechten durch die Eigentümer (vgl. Jensen/Meckling, 1976).

In die gleiche Richtung argumentiert Helmig: „Die ´Nonprofit-Governance´ ist außerdem auf multidimensionale Zielsysteme und die Berücksichtigung Dritter ausgelegt, wohingegen die Corporate Governance überwiegend finanzwirtschaftliche Zielsetzung i.S.v. Eigentümer-/Anlegerschutz verfolgt“ (Helmig, o.A.). Von Schnurbein stellt dazu fest: „Die Ausführungen der allgemein-betriebswirtschaftlichen Forschung zur Corporate Governance in Profit-Unternehmen sind daher hilfreich für die theoretische Beschreibung dieser Managementfunktion, jedoch lassen sich die Erkenntnisse nicht in vollem Umfang auf die Realität der NPO übertragen“ (Von Schnurbein, 2008, S. 8).

*Schuhlen* führt exemplarisch folgende Besonderheiten von Nonprofit Organisationen an, deren Auswirkungen zentralen Einfluss auf die Governance-Funktion haben (vgl. Schuhlen, 2008, S. 11):

- Multidimensionale Zielsysteme
- Outcome Orientierung
- Innovationsfunktion und sozialanwaltschaftliche Funktion
- Mitglieder- und Stakeholderorientierung

Und auch *Miller* äußert sich kritisch und hält fest, dass die Anwendbarkeit der Principal-Agent-Theorie für das Verständnis der Governance von Nonprofit Organisationen und die Entwicklung von Governance-Instrumenten nur sehr beschränkt ist (vgl. Miller-Millesen, 2003, S. 522).

## **2.2.5 Nonprofit Governance und der „Stakeholder-View“**

Im Gegensatz zur traditionellen Sichtweise der Corporate Governance stellt der modernere Stakeholder-View eine gute Basis für das Verständnis Governance von Nonprofit Organisationen dar (vgl. Fida, 2008, S. 67; Speckbacher, 2005, S. 6ff). Wie im Kapitel zum Stakeholder-View der Corporate Governance dargestellt werden nach *Rajan/Zingales* Unternehmen als Netzwerke spezifischer Investitionen um kritische Ressourcen gesehen, die von ihren Stakeholdern in die Kooperationsbeziehung eingebracht werden. Stakeholder in diesem Sinne ist jede Interessensgruppe, die eine spezifische Investition in die Organisation leistet, die Wert für die Organisation schafft und deren Ansprüche gegenüber der Organisation nicht

vollständig vertraglich geregelt werden können, wodurch die Gefahr einer Hold-Up-Situation besteht.<sup>15</sup>

Für das Verständnis der Nonprofit-Governance Problematik ist es von zentraler Bedeutung dass der Unterschied zwischen For-Profit-Unternehmen und Nonprofit Organisationen nicht darin liegt, dass gewinnorientierte Unternehmen nur einen Stakeholder haben, während Nonprofit Organisationen die Interessen mehrerer Stakeholdergruppen berücksichtigen müssen. Der vereinfachende „Vorteil“ der Shareholder Sichtweise der Corporate Governance liegt vielmehr darin, dass in privatwirtschaftlichen Unternehmen eine hierarchische Struktur der Stakeholder, an deren Spitze die Eigentümer stehen, vorherrschend ist (vgl. Fida, 2008, S. 68). Diese Vorrangstellung wird in der Fachliteratur damit argumentiert, dass die Eigentümer die wertvollsten spezifischen Investitionen tätigen und einem besonders hohen Risiko („Hold-Up“) ausgesetzt sind, da ihre Ansprüche nicht vollständig vertraglich geregelt werden können (vgl. Zingales, 1998, S. 500).

Wegen des hohen Risikos ist es notwendig, den Eigentümern eines Unternehmens die so genannten „residual rights of control“, das sind Kontroll- und Entscheidungsbefugnisse in Situationen der Unsicherheit Entscheidungen treffen zu können, zu übertragen und ihnen dadurch die Möglichkeit zu geben, ihre Investitionen in vertraglich nicht spezifizierten Fällen zu schützen (vgl. Speckbacher, 2005).

Zum Unterschied von Unternehmen existiert in Nonprofit Organisationen keine den Eigentümern entsprechende, homogene Anspruchsgruppe, deren Interessen primär verfolgt werden können, sondern das vorrangige Ziel der Organisation liegt in der Erfüllung einer meist komplexen, zahlenmäßig schwierig darstellbaren und der Befriedigung von Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen dienenden Mission (vgl. Young, 2002, S. 4; Speckbacher, 2003, S. 268).

In einer Nonprofit Organisation beinhalten die „residual rights of control“ daher die Möglichkeit, die Mission der Organisation auszulegen, jene Strategie auszuwählen, mit der die Mis-

---

<sup>15</sup> „A cooperating party is a stakeholder if and only if –this party made a specific investment (i.e. an investment which is much more valuable inside the contractual relationship than outside), - it creates value for the organization (i.e. which is necessary to promote the organization's objectives), - there are no legally enforceable regulations concerning the party's claims on the potential return from the investment (contract incompleteness) (Speckbacher, 2005, S. 11).

sion am Besten verfolgt werden kann, und das Recht, alle Entscheidungen der Organisationsführung zu treffen beziehungsweise zu korrigieren (vgl. Fida, 2008, S. 68).

Auch im Rahmen der Stakeholderperspektive – wenn auch nur in vergleichsweise stark begrenztem Ausmaß – finden die Überlegungen der Principal-Agent-Theorie Eingang. Da jene Interessensgruppe(n), die über diese residualen Entscheidungsrechte verfügen (Principals), regelmäßig einen Teil dieser Rechte an andere Personen (Agents) delegieren, kann bei genauer Untersuchung festgestellt werden, wer Principal und wer Agent in einer Nonprofit Organisation ist (vgl. Speckbacher, 2005, S. 13; siehe dazu auch Ben Nér/Van Hoomisen, 1994; Williamson, 1983).

Zur Beantwortung dieser Frage, ist es notwendig, die bereits für den For-Profit Bereich dargestellten Konzepte der spezifischen Investitionen der Stakeholder auf Nonprofit Organisationen umzulegen.

Jede Person, die wertvolle spezifische Investitionen in eine Nonprofit Organisation leistet, ohne dass die von ihr erwarteten Gegenleistungen vertraglich abgesichert sind – also unter Unsicherheit<sup>16</sup> - ist Stakeholder der Nonprofit Organisation. Spezifische Investitionen müssen nicht materiell sein, dazu gehören auch der Organisation zur Verfügung gestellte Zeit, fachliches Know-How und der Zugang zu Netzwerken. Der Begriff „wertvoll“ bedeutet, dass die Investition Einfluss auf den Missionserfolg hat, „spezifisch“ bezieht sich auf die Tatsache, dass die Investition nicht in eine andere Zusammenarbeit eingebracht werden kann ohne entscheidend an Wert zu verlieren und dass sie aus diesem Grund „little (or no) value for the ‚investor‘ in the next-best use outside the organization“ hat (Speckbacher, 2005, S. 13).

Stakeholder tätigen spezifische Investitionen in die Nonprofit Organisation, die Nonprofit Organisation tätigt spezifische Investitionen in ihre Stakeholder, der so geschaffene „Mehrertrag“ der spezifischen Investitionen verglichen mit dem Ertrag außerhalb der Organisation wird in der Governance-Literatur als Quasi-Rente (vgl. Zingales, 1998) bezeichnet.

---

<sup>16</sup> Aufgrund der begrenzten Rationalität des Menschen ist es in der Sichtweise der Neuen Institutionenökonomik, welche die Basis für das Verständnis der Governance Problematik bildet, nicht möglich vollständige – das heißt alle zukünftigen Kontingenzen hervorsehende – Verträge abzuschließen. Alle in der Realität existierenden Verträge sind daher notwendigerweise unvollständig (vgl. Schwartz, 1998, S. 278).

Stakeholder erwarten sich für ihre Investition eine Gegenleistung von der Organisation, die häufig in der Verfolgung der Mission der Organisation liegt<sup>17</sup>. Sofern die vom Stakeholder zur Verfügung gestellten Ressourcen nicht in dessen Sinne verwendet werden und es dem Stakeholder nicht möglich ist, seine Investition zurückzuziehen, liegt ein Hold-up auf die Quasi-Rente des Investors vor.

Der obigen Darstellung folgend können drei Gruppen von Bezugspersonen von Nonprofit Organisationen bestimmt werden (vgl. Fida, 2008, S. 69):

- Personen, deren Ansprüche gegenüber der Organisation (fast zur Gänze vollständig) vertraglich geregelt sind und die deshalb keine impliziten Forderungen gegenüber der Nonprofit Organisation haben. Diese Gruppe gehört gemäß obiger Definition nicht zu den Stakeholdern der Nonprofit Organisation.
- Personen, die durch die Tätigkeit spezifischer Investitionen mehr in die Nonprofit Organisation einbringen, als sie aufgrund vertraglicher Regelungen (gegenwärtig und in Zukunft) erhalten. Dazu zählen beispielsweise hauptamtliche Mitarbeiter, die sich Hoffnung auf eine Karriereentwicklung und Gehaltssteigerungen machen. Diese Personen stellen die so genannten gewöhnlichen Stakeholder der Nonprofit Organisation dar, die mit Stakeholdern in erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen verglichen werden können (vgl. Speckbacher, 2005, S. 14).
- Personen, die wertvolle, spezifische Investitionen in die Nonprofit-Organisation tätigen und entweder keine oder nur eine geringe vertraglich abgesicherte Gegenleistung erhalten. Diese Personengruppe wird als „vorrangige Stakeholder“<sup>18</sup> der Nonprofit Organisation bezeichnet und steht im Zentrum der Nonprofit-Governance-Diskussion.

Diese vorrangigen Stakeholder („primary stakeholders“) sind nach *Speckbacher* mit der Gruppe der Eigentümer in Unternehmen zu vergleichen und sollten daher mit den „residua-

---

<sup>17</sup> Zu Motiven von Stakeholdern zur Unterstützung von Nonprofit Organisationen (vgl. Clary/Snyder, 1999; Burlingame, 1993; Rose-Ackerman, 1996, 1997).

<sup>18</sup> Für Pfaffenzeller gehören die Spender und ehrenamtlichen Mitarbeiter zu den vorrangigen Stakeholdern, er nennt sie die „Key-Stakeholder“ einer Nonprofit Organisation (vgl. Speckbacher, 2005; Pfaffenzeller, 2003, S. 185ff).

len“ Kontroll- und Entscheidungsbefugnissen in Nonprofit Organisationen ausgestattet werden, um sicherzustellen, dass sie auch in Zukunft weiter spezifisch in die Organisation investieren und somit den Erfolg der Mission sicherstellen (Speckbacher, 2005, S. 14ff).

Mit dem moderneren Stakeholder-View der Governance existiert demnach ein Modell zur Analyse der Governance von Nonprofit Organisationen. Durch die Umlegung der vorgestellten Konzepte der spezifischen Investitionen und vorrangigen Stakeholder auf den Nonprofit-Bereich, existiert auch in Nonprofit Organisationen eine hierarchische Governance-Struktur, welche die Steuerung- und Kontrolle einer Nonprofit Organisation vor dem Oberziel der Verfolgung der Mission wesentlich vereinfacht (vgl. Fida, 2008, S. 70).

Bevor in weiterer Folge der Arbeit auf die zentralen Aufgaben und Zielsetzungen der Nonprofit-Governance eingegangen wird, soll nachstehende Tabelle einen Überblick über die zentralen Unterschiede zwischen Corporate Governance und Nonprofit-Governance geben:

| Nonprofit Governance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Corporate Governance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiple nicht-gewinnorientierte Organisationsformen und -charakter (z.B. Vereine, Verbände)</li> <li>• Verschiedene interne und externe Formen der Institutionalisierung; besondere Stellung zwischen Markt und Staat</li> <li>• Hohe Bedeutung von Laien und Ehrenamtlichen in Leitungs- und Überwachungsfunktion</li> <li>• Ausgelegt auf multidimensionale Zielsysteme; Berücksichtigung von Ansprüchen Dritter</li> <li>• Schwierige Definition/Beurteilung des Outcomes und damit auch der sogenannten „managerial performance“</li> <li>• Ökonomische Leistungsfähigkeit als Basis</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezeichnet in erster Linie Herrschafts- und Verwaltungsstrukturen in Kapitalgesellschaften</li> <li>• In der Regel ist die Corporate Governance institutionalisiert durch das Aufsichtsgremium</li> <li>• Hauptamtliche Unternehmensleitung als zentrales Element eines Corporate Governance Systems</li> <li>• Überwiegend finanzwirtschaftliche Zielsetzungen im Sinne von Eigentümer-/Anlegerschutz</li> <li>• i.d.R. klare Beurteilung der „managerial performance“ durch Indikatoren möglich (z.B. Aktienwert/Marktanteil)</li> <li>• Ökonomische Leistungsfähigkeit als Ziel</li> </ul> |

**Abbildung 2: Nonprofit Governance Vs Corporate Governance**

(in Anlehnung an Schuhen 2002, S. 22)

## **2.3 Aufgaben und Zielsetzungen der Nonprofit Governance**

Voraussetzung für die Erarbeitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Governance ist, dass das Management der Nonprofit Organisation die vorrangigen Stakeholder auf Basis vorher zu definierender Kriterien und Überlegungen identifiziert. In den meisten Fällen existieren in einer Nonprofit Organisation mehrere vorrangige Stakeholdergruppen (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 185ff).

Da ein effektives Governance-System sowohl die Interessen jener Personengruppen schützen muss, die für die Organisation zentrale, spezifische Investitionen getätigt haben (vorrangige Stakeholder), als auch weitere Anreize für spezifische Investitionen setzen muss, die die Verfolgung der Mission fördern, bedarf die Identifikation der vorrangigen Stakeholder und deren Ausstattung mit wichtigen Kontroll- und Entscheidungsrechten genauer Überlegungen seitens des Managements (vgl. Speckbacher, 2005, S. 17).

Um das Ziel der Erfüllung der Mission zu erreichen und auch in Zukunft abzusichern, bedarf es in jeder Nonprofit Organisation der Entwicklung und Erarbeitung geeigneter Governance-Mechanismen und Maßnahmen, die die Bereitschaft der vorrangigen Stakeholder zur Tätigkeit spezifischer Investitionen erhöhen bzw. erhalten.

Der folgende Abschnitt stellt die in der Fachliteratur genannten Governance-Mechanismen dar und erläutert deren Funktionsweise im Hinblick auf die Verbesserung der Governance der Nonprofit Organisation. *Wolfbauer* stellt fest, dass es für die Nonprofit Governance-Praxis wichtig ist, die verschiedenen Mechanismen vor dem Hintergrund der jeweiligen Organisation zu beurteilen und sich die Auswirkungen auf die Organisation und die verschiedenen Stakeholdergruppen zu verdeutlichen (vgl. *Wolfbauer*, 2006, S. 87).

## **2.4 Nonprofit Governance-Mechanismen**

### **2.4.1 Haftung als Governance Mechanismus**

Haftung stellt dadurch einen Kontroll-Mechanismus dar, als Stakeholder das Management der Nonprofit Organisation für opportunistisches, der Organisation schadenendes, Verhalten schadenersatzpflichtig machen können. Dies führt dazu, dass die Überwachungskosten gesenkt werden können, weil durch das Wissen um das Vorhandensein negativer Konsequenzen und drohender juristischer Sanktionen die Anreize für das Management zu Fehlverhalten reduziert werden (vgl. *RocheFord*, 2001).

## **2.4.2 Anreizverträge als Governance-Mechanismus (vgl. Poppo/Zenger, 2002)**

Das Ziel bei dem Einsatz von Anreizverträgen ist es, mögliche Interessenskonflikte zwischen der verschiedenen Stakeholdergruppen einer Nonprofit Organisation zu verringern. Durch die Gestaltung von Verträgen mit leistungsabhängiger Entlohnung werden Anreize für das NPO-Management gesetzt im Interesse der Stakeholder der Organisation zu agieren. Dabei ist darauf zu achten, dass die leistungsabhängige Vergütung des Managements im Einklang mit der Mission der Nonprofit Organisation steht und dass die zu erreichenden Ziele vom Management beeinflussbar sind.

Anreizverträge stellen einen zentralen Governance-Mechanismus dar, im Nonprofit-Bereich sind sie jedoch umstritten, da die Gefahr besteht, dass die grundsätzlich angenommene intrinsische Motivation des NPO-Managements durch den externen Mechanismus Geld abgelöst wird (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 87f).

## **2.4.3 Kontrolle durch das Aufsichtsgremium als Governance Faktor**

Durch die Trennung von "Eigentum" und Kontrolle existiert in Nonprofit Organisationen ein Überwachungsproblem, bei dem die Hauptgefahr darin besteht, dass das Management im Rahmen seines Verhaltensspielraums opportunistisch agiert und nicht primär die Mission der Nonprofit Organisation verfolgt. Sollten die Stakeholder der Organisation ein solches Verhalten seitens des Managements antizipieren, werden sie keine spezifischen Investitionen mehr tätigen, wodurch der Organisation die notwendigen Ressourcen zur Erfüllung ihrer Mission fehlen.

Das Aufsichtsgremium fungiert als Überwachungsorgan des Managements und stellt sicher, dass das Management primär die Ziele der Organisation verfolgt. Durch die Ausübung der Kontrollfunktion als zentralen Governance-Mechanismus wird die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens verringert und so das Vertrauen der Stakeholder in die Verfolgung der Mission durch das Management erhöht (vgl. Jensen/Meckling, 1976; Fama/Jensen, 1983). Das Aufsichtsorgan, in dem häufig Mitglieder der wichtigsten Interessensgruppen einer Nonprofit Organisation vertreten sind, sichert die Erfüllung der Mission ab und sorgt durch seine Kontrollfunktion dafür, dass die Organisation weiter mit wichtigen Ressourcen durch ihre Stakeholder unterstützt wird (Cornforth, 2003, S. 8f).

#### **2.4.4 Darstellung der Mission als Governance Mechanismus**

Die Festlegung und Kommunikation einer gemeinsamen Mission, welche im Rahmen der Tätigkeit der Nonprofit Organisation erfüllt werden soll fungiert insofern als Governance-Mechanismus, als dadurch opportunistisches Managementverhalten bereits innerhalb der Organisation reguliert wird. Wenn eine klar formulierte Mission dazu führt, dass sämtliche Stakeholdergruppen gemeinsam an einem Strang ziehen, vermindert sich die Notwendigkeit des Einsatzes anderer Governance Instrumente (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 90).

#### **2.4.5 Vertrauen als Governance Mechanismus**

“NGOs raise money on the basis of donor trust, a trust shaken to the core by the revelations of improprieties. Long-term implications include difficulties raising money, loss of board members who want to dissociate and save their individual good name, and calls for greater accountability by citizens and government” (Gibelman/Gelman, 2004, S. 372).

Vertrauen stellt einen zentralen Governance-Mechanismus im Nonprofit-Bereich dar, durch den als institutionelle Rahmenbedingung eine Reduktion der Kosten einer Nonprofit Organisation erreicht werden kann. Das durch das Handeln des NPO-Managements erlangte Vertrauen in die Verfolgung der Mission sichert die Bereitschaft der gewöhnlichen und vorrangigen Stakeholder spezifische Investitionen in die Organisation zu leisten.

Der Aufbau von Vertrauen selbst kann als spezifische Investition des Managements (als Vertreter der Nonprofit Organisation) in die eigenen Stakeholder begriffen werden. Der Anreiz für das Management - nach der Tötigung spezifischer Investitionen durch die Stakeholder - opportunistisch zu agieren, wird dadurch gesenkt, dass dadurch das über lange Zeit erarbeitete Vertrauen zerstört wird (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 90).

#### **2.4.6 Transparenz und Publizität als Governance-Mechanismen (vgl. Ebrahim, 2005)**

Die Governance-Mechanismen Transparenz und Publizität sind eng mit den Mechanismen Reputation und Vertrauen einer Nonprofit Organisation verbunden. Durch die transparente Gebarung der Organisation durch das Management kann das Vertrauen der Stakeholder in die Organisation erhöht werden, wodurch die Notwendigkeit des Einsatzes anderer kostenintensiver Governance Instrumente (beispielsweise Anreizverträge) verringert werden kann. Das Management verfügt über eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Erhöhung der Transparenz wie beispielsweise, eine Offenlegung der eigenen Gehälter (vgl. von Schnurbein, 2008,

S. 66) die Organisations-Website, der Jahresabschlussbericht, die freiwillige Unterwerfung unter das Spendengütesiegel<sup>19</sup>, Informationsmaterial über durchgeführte Projekte, Spender-reports sowie Informationsveranstaltungen.

Im Bereich der Corporate Governance ist der Governance-Mechanismus Publizität von essentieller Bedeutung, was durch die steigende Verbreitung von Corporate Governance-Kodizes in vielen Ländern belegt werden kann (vgl. Fida, 2005).

Diese Kodizes fassen die Grundsätze guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung (besonders) für börsennotierte Aktiengesellschaften zusammen und dienen dem Management zur Kommunikation ihrer Governance an die Eigentümer und andere Stakeholder. Aufgrund unterschiedlicher institutioneller Rahmenbedingungen und Rechtssysteme (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 93) können die Bedeutung und Verwendung von Corporate Governance-Kodizes nicht einfach auf den Nonprofit-Bereich umgelegt werden. Durch die transparente Darstellung der Projekte, durchgeführten Leistungen beziehungsweise erzeugten Güter und Erfolge der NPO können Abweichungen von der Mission aus Sicht der Stakeholder in einem frühen Stadium erkannt und diesen gegengesteuert werden. *Fida* (vgl. Fida, 2008, S. 74) betont zusätzlich noch den Vorteil, dass die dargestellten Maßnahmen als Marketinginstrumente zur Gewinnung neuer Unterstützer für die Nonprofit-Organisation verwendet werden können.

---

<sup>19</sup> Hierbei ist jedoch zu beachten, dass der freiwillige Beitritt zum Spendengütesiegel für die Organisation durch die Kontrolle durch externe Prüfer mit nicht unwesentlichen Kosten verbunden ist (vgl. [www.spendengütesiegel.at](http://www.spendengütesiegel.at)).

### **2.4.7 Reputation als Governance-Mechanismus**

Reputation stellt im Bereich der Corporate Governance einen wichtigen Governance-Mechanismus dar (vgl. Van Tulder, 2006, S. 204).

Von nicht minderer Bedeutung ist Reputation als eng mit den Governance-Mechanismen Vertrauen und Transparenz verbundener Faktor für den Bereich der Nonprofit Governance. Sämtliche Stakeholder – besonders die Gruppe der Spender – werden ihre Bereitschaft zur Tätigung spezifischer Investitionen maßgeblich davon abhängig machen, ob die jeweilige Nonprofit Organisation über eine gute Reputation verfügt (vgl. Kreps, 1990; Richter/Furubotn, 1999) wobei diese natürlich davon abhängt welche Handlungen und Entscheidungen, die andere Stakeholder betreffen, das Management der Organisation in der Vergangenheit getroffen hat.

Eine positive Reputation stellt die Voraussetzung für die Vertrauensbildung und den Gewinn neuer Unterstützer der Organisation durch Signalling dar und kann langfristig nur durch vertrauensgewinnendes Verhalten des Managements erreicht werden. Da eine positive Reputation einen hohen Wert hat, jedoch durch opportunistisches Verhalten schnell zerstört werden kann, wirkt sie als Governance-Mechanismus korrigierend auf das Managementverhalten (vgl. Van Tulder, 2006, S. 214; Wolfbauer, 2006, S. 91f).

Eine negative Reputation kann die Erfüllung der Mission einer Nonprofit Organisation sowie deren Fortbestehen drastisch gefährden, da diese in den meisten Fällen von den finanziellen Mitteln privater Spender abhängig ist.

### **2.4.8 Medien als Governance-Mechanismus**

Auch die Medien erfüllen einen zentralen Governance-Mechanismus und schränken den Anreiz des Managements zu opportunistischem Verhalten durch das Aufdecken von Missständen und Fehlverhalten ein (vgl. Van Tulder, 2006, S. 115f).

Aus Sicht des Managements steht dabei nicht nur die positive Reputation der Nonprofit Organisation auf dem Spiel, opportunistisches Verhalten kann auch mit negativen monetären Einbußen, beispielsweise durch den Verlust des Arbeitsplatzes und dem damit verbundenen schlechten Ruf des Managers in der Branche, verbunden sein. Dyck/Zingales halten zu dieser Kontrollfunktion des Managements fest, dass: „*Reputational penalties can be long-lasting*“ (Dyck/Zingales, 2002, S. 21).

Medien als Governance-Mechanismus unterstützen dabei die unterschiedlichen Interessensgruppen bei ihrem Ziel der Erfüllung der Mission der Nonprofit Organisation.

#### **2.4.9 Arbeitsmarkt für Nonprofit-Manager als Governance-Mechanismus**

Nonprofit Organisationen gehen – ebenso wie ihre For-Profit-Counterparts - vertragliche Beziehungen mit Managern ein, von denen das Aufsichtsgremium als Vertreter der Organisation und der Stakeholder erwartet, dass sie die Organisation effektiv im Sinne der Mission führen. Erfüllen oder übertreffen die Manager ihre Aufgaben und Ziele, wird die Nonprofit Organisation daran interessiert sein, die jeweiligen Manager zu behalten und langfristig an sich zu binden. Nonprofit Organisationen stehen daher grundsätzlich untereinander im Wettbewerb um qualifizierte Manager (vgl. Fida, 2008, S. 75). Andererseits existiert auch ein Markt für Nonprofit Manager, da Arbeitsverträge aufgekündigt werden können und Manager um interessante Positionen in Nonprofit Organisationen untereinander in Konkurrenz stehen.

Die Wettbewerbssituation unter den Managern reduziert insofern die Überwachungs- und Kontrollkosten der einzelnen Nonprofit Organisation, weil sich die jeweiligen Manager bis zu einem gewissen Maß gegenseitig überwachen und ihre Leistungen bei der Verfolgung der Mission beurteilen. Dadurch stellt der Markt für Manager einen Governance-Mechanismus dar. Durch Fehlverhalten eines Managers ist es für diesen zwar möglich kurzfristig die eigenen Interessen zu verfolgen und der Organisation zu schaden, im Falle einer Aufdeckung des Fehlverhaltens kann dieser jedoch einen schlechten Ruf bekommen, der wiederum seine Ausgangsposition bei Verhandlungen um interessante Karrieremöglichkeiten bei anderen Nonprofit Organisationen verschlechtert. Weiters spielt die bereits erwähnte leistungsabhängige Bezahlung im Falle des Einsatzes von Anreizverträgen<sup>20</sup> in diesem Zusammenhang insofern eine bedeutende Rolle, als nur erfolgreiche Manager mit denselben bzw. höheren Gehaltsforderungen in neue Vertragsverhandlungen gehen können. *Wolfbauer* weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass gerade bei der Ausgestaltung variabler Vergütungssysteme im Nonprofit-Bereich eine transparente Offenlegung für sämtliche Stakeholdergruppen sicherzustellen ist (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 97).

---

<sup>20</sup> Vgl. Kap. 2.4.2 Anreizverträge als Governance-Mechanismus

#### **2.4.10 Spendenmarkt als Governance-Mechanismus**

Mit Ausnahme jener Nonprofit Organisationen, welche vorrangig durch staatliche Beihilfen finanziert werden, sind Nonprofit Organisationen von der finanziellen Unterstützung ihrer Mitglieder beziehungsweise externer Spender abhängig. Spender haben grundsätzlich keinerlei Verpflichtung einer Nonprofit Organisation finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, das bedeutet, dass Nonprofit Organisationen keine Möglichkeit haben finanzielle Mittel von diesen zu verlangen, sondern davon abhängig sind, dass die Spender ihnen diese für die Fortführung der Mission wichtige Ressource freiwillig zur Verfügung stellen.

Das Vorhandensein einer positiven Reputation im Hinblick auf den effektiven Einsatz von Ressourcen, die zielgerichtete Verfolgung der Mission und die Governance der Organisation ist im Wettbewerb um die Spendenmittel für den Erfolg einer Nonprofit Organisation von zentraler Bedeutung. Nur jene Organisationen, die transparent darstellen können wie ihre Mittel zur Verfolgung der Mission eingesetzt werden und welche Erfolge damit erzielt wurden, können langfristig finanzielle Mittel durch die Spender generieren und so ihre Mission weiterverfolgen (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 98). Der Spendenmarkt als Governance-Mechanismus wirkt auf diese Weise opportunistischem Verhalten seitens der verantwortlichen Manager entgegen.

#### **2.4.11 Markt für Produkte und Dienstleistungen als Governance-Mechanismus**

Wie ihre privatwirtschaftlichen Counterparts stehen auch Nonprofit Organisationen grundsätzlich hinsichtlich der von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen untereinander im Wettbewerb<sup>21</sup>, wodurch sie gezwungen sind der Effizienz ihrer Mittelverwendung und der Qualität ihrer Leistungen erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 1).

Der Markt für Produkte und Dienstleistungen übt demzufolge Druck auf das Nonprofit-Management zum effizienten Einsatz von Ressourcen und zu effektiver Unternehmensführung aus und fungiert daher als Governance-Mechanismus.

---

<sup>21</sup> Neben dem gestiegenen Wettbewerb innerhalb des Nonprofit-Sektors ist in den letzten Jahren auch eine zunehmende Konkurrenzsituation zwischen Nonprofit Organisationen und For-Profit-Unternehmen (bspw. im Bereich Krankenhäuser) festzustellen (vgl. Young, 2002).

Problematisch erscheint in diesem Zusammenhang die Zuführung von Subventionen insbesondere in halbstaatlichen Bereichen, welche die Effekte des Markts für Produkte und Dienstleistungen als externen Governance-Mechanismus verringern und so den Spielraum des Nonprofit-Managements für opportunistisches, der Mission der Organisation und damit sämtlichen Stakeholdern schaden, Verhalten vergrößern (vgl. Wolfbauer, 2006, S. 98).

Die in der Fachliteratur beschriebenen und in diesem Kapitel dargestellten Governance-Mechanismen dienen als Grundlage für den empirischen Teil der vorliegenden Diplomarbeit, der vorwiegend der Fragestellung nachgeht, welche Governance-Mechanismen in der Praxis eingesetzt beziehungsweise als relevant eingestuft werden und in welchen Bereichen der Nonprofit Governance aus Sicht zweier erfahrener Nonprofit Manager Verbesserungsbedarf für die Steuerung- und Kontrolle von Nonprofit Organisationen in Österreich besteht.

In weiterer Folge wird nach der Analyse der Effizienz und Wirksamkeit der verschiedenen Governance-Mechanismen ein kurzer Überblick über den aktuellen Stand der Forschung auf dem Gebiet der Nonprofit Governance-Ansätze und Modelle gegeben.

#### **2.4.12 Analyse und persönliche Beurteilung der Governance-Mechanismen**

Die in der Fachliteratur angeführten Mechanismen zeigen unterschiedliche Ausprägungsgrade hinsichtlich Effizienz und rechtlicher und wirtschaftlicher Durchsetzungsfähigkeit. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass primär jene Mechanismen die Entscheidungen des Nonprofit Managements als Vertreter der Nonprofit Organisation beeinflussen, welche direkte Konsequenzen für das Management und nicht ausschließlich für die Nonprofit Organisation haben.

Der Governance Mechanismus Haftung stellt mE das effizienteste und aus Sicht der Manager bzw. der Nonprofit Organisation wesentlichste Governance-Instrument dar, da Fehlverhalten wie beispielsweise Missmanagement, Betrug und Mittelfalschverwendung mit direkten juristischen Konsequenzen für die handelnden Personen verbunden sind. Da davon auszugehen ist, dass Nonprofit Manager über die rechtlichen Rahmenbedingungen und über die Konsequenzen etwaiger opportunistischer Verhaltensweisen Bescheid wissen – im Sinne von Rechtsverletzungen – kann der Mechanismus Haftung zur Eingrenzung des Entscheidungsspielraums des NPO-Managements eingesetzt werden.

Die Bedeutung des Mechanismus Anreizverträge, welcher im For-Profit-Bereich ein zentrales

Instrument zur Steuerung der Verhaltensweise von Managern darstellt, ist im Nonprofit Bereich kritisch zu hinterfragen. An dieser Stelle muss mit den Kritikern des Einsatzes von Anreizverträgen argumentiert werden, die feststellen, dass gerade im Nonprofit Bereich die intrinsische Motivation als Leitmotiv des Managements betrachtet wird und die Steuerung des Verhaltens des Managements durch rein monetäre Aspekte als nicht zielführend angesehen wird.

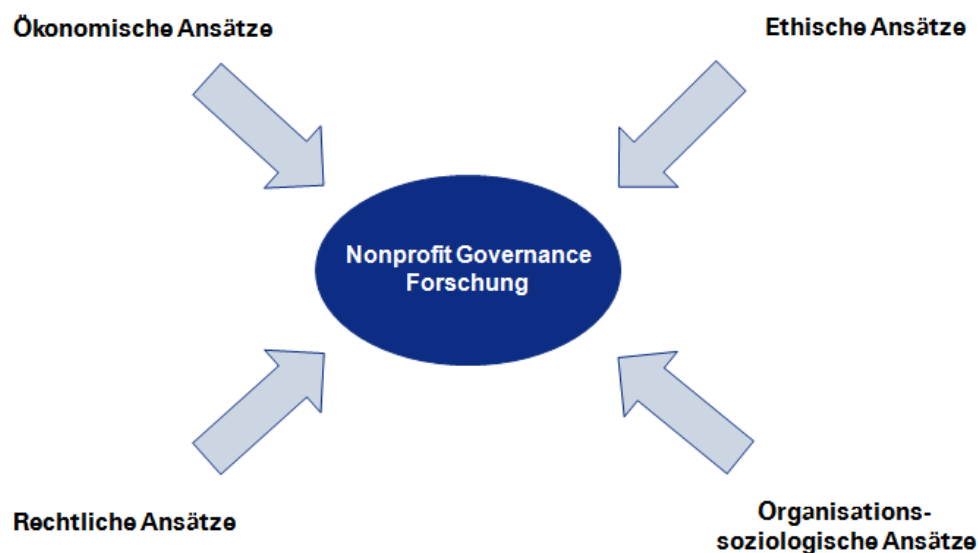
Der Mechanismus Kontrolle durch den Aufsichtsrat ist eng mit der bereits angesprochenen Haftung verbunden, da durch die Überwachung der Managemententscheidungen der Spielraum für opportunistisches Verhalten eingeschränkt und Fehlverhalten durch negative Konsequenzen sanktioniert wird. Dabei reicht das Spektrum von einem klärenden Gespräch über die Beendigung des Dienstverhältnisses bis zur Setzung von rechtlichen Maßnahmen bei juristisch relevantem Fehlverhalten.

Die Mechanismen Darstellung der Mission, Vertrauen, Transparenz und Publizität sowie Reputation stellen stark qualitative Governance-Faktoren dar, da diese eher langfristige Konsequenzen für die Organisation haben und Fehlverhalten nicht konkret mit negativen (juristischen) Konsequenzen verbunden ist. Dennoch bilden diese Mechanismen aus Sicht potentieller Unterstützer der Nonprofit Organisation zentrale Merkmale hinsichtlich der Attraktivität und Glaubwürdigkeit einer Nonprofit Organisation. Sowohl Spender als auch (ehrenamtliche) Mitarbeiter und andere Stakeholder werden mE langfristig nicht jene Organisationen unterstützen, deren Managemententscheidungen primär von rechtlichen und faktischen Einschränkungen determiniert werden, sondern ihre Ressourcen jenen Organisationen zur Verfügung stellen, die transparent agieren und durch offene Darstellung der Mission und der Art und Weise der Zielverfolgung Vertrauen schaffen.

Als mE letzter bedeutender Governance-Mechanismus soll an dieser Stelle noch kurz auf den Bereich Arbeitsmarkt für Manager eingegangen werden. Wie bereits dargestellt kann die Setzung von opportunistischen Tätigkeiten den Ruf eines Managers nachhaltig schädigen und somit dessen Chance auf dem Nonprofit-Arbeitsmarkt langfristig negativ beeinflussen. Die Effizienz dieses Mechanismus hängt folglich stark von der Größe des Nonprofit Sektors und der Anzahl der verfügbaren Managerpositionen ab. Gerade im vergleichsweise kleinen österreichischen Markt ist daher mE davon auszugehen, dass dieser Mechanismus das Verhalten der Nonprofit Manager stark beeinflusst und sicherstellt, dass diese primär im Interesse der Stakeholder der Nonprofit Organisation handeln.

## 2.5 Nonprofit Governance-Modelle

Bei Durchsicht der verschiedenen Arbeiten und Forschungs-Papers fällt auf, dass der überwiegende Teil der wissenschaftlichen Literatur auf dem Gebiet der Nonprofit Governance-Forschung im US-amerikanischen Raum publiziert wurde, was vor allem in der Dominanz der gesetzlichen Vorschriften und der Organisationsstruktur zum Ausdruck kommt.<sup>22</sup> Da die Theoriebildung gegenwärtig noch einen sehr geringen Ausprägungsgrad besitzt, kann im Fall der NPO-Governance noch nicht von einem homogenen Forschungsfeld gesprochen werden, sondern vielmehr von einer Koexistenz von sich teilweise widersprechenden Konzepten aus verschiedenen Disziplinen. In der wissenschaftlichen NPO Governance-Literatur lassen sich, wie in der folgenden Graphik dargestellt, ökonomische, rechtliche<sup>23</sup>, organisationssoziologische<sup>24</sup> sowie ethische (vgl. Wieland, 1999; Sacconi, 1999) Konzepte finden (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S 96ff).



**Abbildung 3: Darstellung der Ansätze der Nonprofit Governance**

(in Anlehnung an Pfaffenzeller 2003, S. 97)

---

<sup>22</sup> Aus diesem Grund werden häufig unter dem Begriff Governance in der Fachliteratur ausschließlich die Aufgaben des Boards verstanden (vgl. Houle, 1989; Carver, 1997; Wolfbauer, 2006, S. 100).

<sup>23</sup> Ausgangspunkt ist hier beinahe ausschließlich die Rechtslage der USA (vgl. Bradshaw et al., 1998, S. 16ff).

<sup>24</sup> Für eine Einführung in die Organisationssoziologie sowie organisationssoziologische Ansätze der Nonprofit-Governance siehe Golden-Biddle/Rao (1997)

Für die vorliegende Diplomarbeit auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft sind vor allem die ökonomischen Nonprofit Governance-Ansätze relevant, weshalb an dieser Stelle ein kurzer Überblick über die vorhandene Literatur auf dem Gebiet der ökonomischen Nonprofit Governance-Forschung gegeben werden soll.

## **2.6 Ökonomische NPO Governance-Ansätze**

Zur Gruppe der ökonomischen Nonprofit Governance-Ansätze zählen jene Arbeiten, die explizit oder implizit eine Verbesserung der Effizienz der Nonprofit Organisation erreichen wollen. Die Vielzahl divergierender Konzepte zeigt deutlich, dass das Thema Governance aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet werden kann. Jene Perspektive, welche in der Fachliteratur am häufigsten eingenommen wird, betrachtet Governance als Prozess der Entscheidungsfindung, wobei der Schwerpunkt auf strategischen Entscheidungen der Nonprofit Organisationen liegt (vgl. Murray, 1998, S. 993). Im Rahmen dieser prozessorientierten Perspektive der Nonprofit Governance besteht die vorherrschende Forschungsfrage darin zu untersuchen, welche Personen bzw. Personengruppen zentrale Positionen im Entscheidungsprozess einnehmen sollten (vgl. Murray, 1998, S. 993). Ausgehend von der zentralen Fragestellung, wer die finale Entscheidungsgewalt besitzen soll, lassen sich normative und analytische Ansätze der ökonomischen Nonprofit Governance Forschung unterscheiden.

Bekannte normative Ansätze der Nonprofit Governance finden sich in den Publikationen von Houle (1989), Fletcher (1999), Carver (1997/2001) und Alexander/Weiner (1998). Die Ansätze der genannten Forscher haben gemeinsam, dass sie Governance als Aufgabe des NPO-Board sehen und diesem daher die ultimative Entscheidungsgewalt zuschreiben.

Im Unterschied zu den normativen Ansätzen wird in den analytischen NPO Governance-Modellen davon ausgegangen, dass die tatsächliche Entscheidungshoheit bei mehreren Akteuren (Stakeholdern) liegen kann und soll (vgl. Murray, 1998, S. 993). Wichtige Beiträge in der wissenschaftlichen Literatur finden sich in den Arbeiten von Armstrong (1998), Cornforth (2001), Brown (2000), Bradshaw et al (1998), Drucker (1990) und Hung (1998).

Im Bezug auf die Einbindung verschiedener interner und externer Stakeholder in den Entscheidungsprozess gibt es vor allem im For-Profit-Bereich eine Vielzahl von empirischen Arbeiten (vgl. u.a. Berman et al, 1999; Hillman/Keim/Luce, 2001).

*Berman et al* (vgl. Berman et al, 1999) testen zwei theoretische Stakeholder-Modelle (das strategische Stakeholder-Modell und das intrinsische Stakeholder-Commitment-Modell), wobei im strategischen Stakeholder-Modell angenommen wird, dass sich Manager nur dann für die Interessen der Stakeholder interessieren, wenn dadurch die finanzielle Performance des Unternehmens gesteigert wird. Im Gegensatz dazu wird im intrinsischen Stakeholder-Commitment-Modell davon ausgegangen, dass Manager sich den Stakeholdern gegenüber moralisch verpflichtet fühlen. Als Stakeholder wurden in diesem Beitrag Mitarbeiter, Umwelt, Arbeitsumfeld, Kunden, Produktsicherheit und gesellschaftliche Beziehungen eingebracht. In der Untersuchung kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass sich Manager Stakeholdern gegenüber nicht moralisch verpflichtet fühlen, sondern Stakeholder nur vor der Erwartung einer besseren finanziellen Performance in die Organisation einbinden (vgl. Berman et al, 1999).

*Whysall* untersuchte drei Organisationen, die aufgrund unethischen Verhaltens an Reputationsverlust<sup>25</sup> litten und mit (für die Organisation negativen) Verhaltensänderungen von Seiten der Mitarbeiter, Kunden, Anteilseigner und Behörden zu kämpfen hatten, woraus er ableitet, dass Stakeholder einer Organisation ethisches Management-Verhalten erwarten und miteinander interagieren (vgl. Whysall, 2000). *Mitchell/Agle/Wood* (vgl. Mitchell/Agle/Wood, 1997) gehen davon aus, dass Manager Stakeholder dann in die Organisation einbeziehen, wenn sie diese als mächtig, einflussreich und legitimiert wahrnehmen.

Für den Nonprofit-Bereich kann hingegen die Vielzahl an empirischen Untersuchungen zur Stakeholdereinbindung nicht bestätigt werden: „In the nonprofit sector, there has been limited empirical research [on stakeholder theory]“ (Hough/McGregor-Lowndes/Ryan, 2005, S. 23).

Barret kommt lediglich zu der Conclusio, dass die Stakeholder-Theorie zum Verständnis von Nonprofit Organisationen beiträgt und hebt hierbei die Bedeutung der externen Stakeholder hervor (vgl. Barrett, 2001).

Ausgehend von der Kritik an der geringen wissenschaftlichen Auseinandersetzung im Bereich der Nonprofit Governance (vgl. Saidel, 2002, S. 7; Eldenburg et al, 2001, S. 4; Young, 2002, S. 4; Speckbacher, 2003, S. 268) entwickelte Pfaffenzeller, ein ökonomisches Modell, auf dessen Basis das Management jeder Nonprofit Organisation entscheiden kann, welche Stakeholdergruppen in den strategischen Entscheidungsprozess (und damit in die Gover-

---

<sup>25</sup> Zu Reputation als Governance-Faktor siehe Kap. 2.4.7

nance) einzubeziehen sind (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 140ff).

Durch Heranziehung der Überlegungen dieses „Governance Netzwerk-Modells“ können aus den verschiedenen Stakeholdergruppen jene identifiziert werden, deren Interessen durch den Einsatz bestimmter Governance-Mechanismen und Instrumente geschützt werden müssen, wodurch die Komplexität der Steuerung und Kontrolle der Nonprofit Organisation stark reduziert werden kann. Der entscheidende Vorteil gegenüber den anderen, in der wissenschaftlichen Nonprofit Governance-Literatur zu findenden Modellen liegt in der Praktikabilität des Ansatzes (vgl. Fida, 2008; von Schnurbein, 2008). Es wird nicht von vornherein ein bestimmtes Governance-System mit festgelegter Einbeziehung verschiedener Personen(gruppen) in die Governance dargestellt, sondern das Modell dient als Basis für diese für den Organisationserfolg wichtige Entscheidung.

## **2.7 Das Governance Netzwerk-Modell**

Bei der Erfüllung der angestrebten Mission ist eine Nonprofit Organisation auf die Mitarbeit und Unterstützung mehrerer, voneinander unterschiedlicher Stakeholdergruppen angewiesen.<sup>26</sup> Aus der Perspektive der Governance-Forschung betrachtet, tätigen die unterschiedlichen Stakeholdergruppen spezifische Investitionen in die Nonprofit Organisation, da sie der Meinung sind, dass sie ihre Interessen im Rahmen der Vertragsbeziehung<sup>27</sup> mit der Nonprofit Organisation durch die finanzielle, zeitliche oder fachliche Unterstützung der Organisation am Besten verfolgen können. Für die Nonprofit Organisation, welche durch das Nonprofit Management vertreten wird, stellen die von den Stakeholdern durchgeführten Investitionen erfolgskritische Ressourcen dar, die im Rahmen der Leistungserstellung der Organisation zusammengefasst und zur Verfolgung der Mission eingesetzt werden. Sofern die von den Stakeholdern durchgeführten Investitionen innerhalb der konkreten Vertragsbeziehung mit der Nonprofit Organisation einen höheren Nutzen haben als außerhalb dieser Beziehung,

---

<sup>26</sup> Das Spektrum der für die Organisation erbrachten Leistungen reicht von der Gewährung steuerlicher Begünstigungen und Zuschüssen (staatliche Behörden) über die Abstimmung von Produktions- und Lieferplänen (Lieferanten), die kostenlose zur Verfügung Stellung von Arbeitszeit und Know-how (ehrenamtliche Mitarbeiter), die mentale Unterstützung, Vertrauen und Akzeptanz (allgemeine Öffentlichkeit), bis hin zu finanziellen Zuschüssen ohne Forderung einer konkreten Gegenleistung (Spend-er) (vgl. Fida, 2008).

<sup>27</sup> Der Begriff Vertragsbeziehung wird hier nicht im juristischen Sinn, sondern im institutionsökonomischen Sinn verstanden (vgl. Richter/Furubotn, 1999, S. 195ff; Pfaffenzeller, 2003).

wird im Rahmen der (Nonprofit-)Governance-Forschung von so genannten spezifischen Investitionen (vgl. Richter/Furubotn, 1999, S. 143; Zingales, 1998; Siehe auch Kapitel 4.7) gesprochen.

Ob eine Nonprofit Organisation langfristig erfolgreich ist und ihre Mission verfolgen kann, hängt stark von der Durchführung dieser spezifischen Investitionen<sup>28</sup> ihrer Stakeholder ab, da diese wichtige Ressourcen für die Verfolgung der Mission darstellen. Stakeholder stellen diese Ressourcen einer Nonprofit Organisation jedoch nicht „grundlos“ zur Verfügung, sondern erwarten sich eine Gegenleistung. Diese besteht meist in der Erwartung, dass die der Nonprofit Organisation von ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen effizient im Sinne der Mission genutzt werden.<sup>29</sup> Da sie jedoch ex post keine Möglichkeit haben ihre Investition „rückgängig zu machen“, besteht für sie die Gefahr, dass ihre Ressourcen nicht im erwarteten, vorher vom Management der Organisation dargestellten Sinn verwendet werden. Eine derartige Situation wird in der Governance Literatur als Hold-Up auf die Quasi-Rente einer Kooperationsbeziehung verstanden.<sup>30</sup> Sollten die Stakeholder ein solches „Hold-Up-Verhalten“ des Nonprofit-Managements im Vorhinein erwarten, besteht das Risiko, dass keine spezifischen Investitionen mehr getätigt werden, wodurch die Erfüllung der Mission gefährdet werden kann (vgl. Pfaffenzeller, 2003).

Die zentrale Aufgabe eines NPO Governance-Systems liegt daher in erster Linie im Schutz der Interessen der Stakeholder und damit in der Sicherstellung der Versorgung der Organisation mit wertvollen Ressourcen.

Da in Nonprofit Organisationen – so wie in ihren For-Profit-Counterparts - Verhandlungen über die Verteilung von Quasirenten im Nachhinein stattfinden<sup>31</sup> und jene Personen, die über

---

<sup>28</sup> Beispiele für spezifische Investitionen in Nonprofit Organisationen sind u. a. Arbeitszeit ehrenamtlicher Mitarbeiter, staatliche Zuschüsse (Bund, Land, Gemeinden), Netzwerkzutritte, Know-how oder Spendengelder (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 162ff).

<sup>29</sup> Zu Motiven von Stakeholdern siehe Knowles (1972); Watts/Edwards (1983); Badelt (2002); Rose-Ackerman (1996); Lister (1998)

<sup>30</sup> Unter einer Quasi-Rente wird die Differenz des Ertrags einer Investition in ihrer besten Verwendung zum Ertrag in ihrer nächstbesten Verwendung verstanden (vgl. Zingales, 1998).

<sup>31</sup> Wie hoch die Quasirenten sind, kann im Vorhinein nicht festgestellt werden, die Höhe der Quasirenten hängt jedoch maßgeblich von der Bereitschaft der Stakeholder zur Tätigkeit spezifischer Investitionen ab (vgl. Pfaffenzeller, 2003).

mehr Macht verfügen, die weniger mächtigen Personen übervorteilen können, stellt die Machtverteilung innerhalb einer Nonprofit Organisation das wesentliche Governance Kriterium dar (vgl. Rajan/Zingales, 1998, 2000). Die vorwiegende Governance-Aufgabe des Nonprofit Managements liegt folglich in der Entwicklung und dem Einsatz von Governance-Mechanismen<sup>32</sup>, welche die Machtrelationen mit dem Ziel beeinflussen, dass die Handlungsmotive und Interessen jener Personengruppen, die wertvolle spezifische Investitionen tätigen, bei der Verteilung der Quasirenten berücksichtigt werden. Wenn die Stakeholder davon ausgehen, dass ihre Interessen auch nach der Tätigkeit spezifischer Investitionen geschützt sind, werden sie weiterhin in die Nonprofit Organisation investieren, wodurch die Nonprofit Organisation ausreichend Ressourcen für die Erfüllung der Mission zur Verfügung hat. Ein effektiv ausgestaltetes Governance-System, als Summe der verschiedenen Governance-Mechanismen und Instrumente sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen, vermindert somit die „Hold Up“-Gefahr, sichert die Versorgung der Nonprofit Organisation mit erfolgskritischen Ressourcen und trägt somit zu Erfüllung der Mission bei.

Durch Anwendung des Governance Netzwerk-Modells kann das Management jeder Nonprofit Organisation selbst feststellen, aus welchem Grund bestimmte Stakeholder Macht gegenüber der Nonprofit Organisation besitzen<sup>33</sup> und worin die spezifischen Investitionen, die jeweiligen Quasirenten sowie die Hold Up-Gefahren bestehen.<sup>34</sup> Durch die Ermittlung der Hold Up-Gefahren wird ersichtlich, welche Bedürfnisse und Motive der Stakeholder hinter der Unterstützung der Nonprofit Organisation liegen. Genau diese Interessen und Motive müssen

---

<sup>32</sup> Für eine Darstellung, der in der Fachliteratur angeführten Governance-Mechanismen und Instrumente siehe Kap. 4.4.

<sup>33</sup> Analyse der Stakeholder-Machtbeziehung in Nonprofit Organisationen (vgl. von Schnurbein, 2008, S. 152).

<sup>34</sup> Bspw. können staatliche Behörden Stakeholder einer NPO sein, wenn sie wertvolle spezifische Investitionen tätigen, d.h. die NPO steuerlich begünstigen oder durch Zuschüsse subventionieren. Staatliche Behörden nehmen in diesem Fall insofern eine Machtposition gegenüber einer NPO ein, als sie bei Nichtverfolgung ihrer Interessen steuerliche Begünstigungen bzw. Subventionen reduzieren oder einstellen. Die Quasirenten der staatlichen Behörden bestehen - unter der Annahme, dass NPOs Güter des öffentlichen Bedarfs möglichst effizient und bedarfsnahe herstellen - in der Kostenersparnis im Vergleich zur Selbsterstellung durch den Staat (Bund, Land, Gemeinde) selbst. Eine Hold Up-Situation besteht für die Stakeholdergruppe staatliche Behörden insofern dann, wenn NPOs die Erwartungen bezüglich der besseren Effizienz der Mittelverwendung nicht erfüllen und sich dadurch die erwartete Quasirente reduziert (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 172).

im Rahmen der Nonprofit Governance besonders berücksichtigt werden.

Die Entwicklung und Implementierung von Governance-Instrumenten ist dabei besonders für jene Stakeholdergruppen notwendig, die wertvolle Investitionen tätigen und die nicht über eine ausreichende Machtposition verfügen, um ihre Interessen bei den Verhandlungen über die Quasirenten im Nachhinein durchzusetzen. Diese Anspruchsgruppen, bei denen die Hold Up- Gefahr die größte ist, werden im Rahmen des Governance Netzwerk-Modells als „Key-Stakeholder“ einer Nonprofit Organisation bezeichnet.<sup>35</sup> Während andere Stakeholder aufgrund ihrer Machtposition (welche bei jeder Interessensgruppe für jede spezifische Nonprofit Organisation vom Management als Vertreter der NPO zu ermitteln ist) keinen besonderen Schutz durch ein Governance System benötigen, müssen die Interessen der „Key Stakeholder“ durch den Einsatz verschiedener Governance-Instrumente besonders berücksichtigt und vor der Gefahr einer Hold Up-Situation geschützt werden.

Ob die Gefahr eines Hold Up für eine bestimmte Stakeholdergruppe - und damit die Gefahr, dass diese Gruppe ohne geeignete Governance-Mechanismen die Tätigkeit spezifischer Investitionen reduziert – besonders groß ist, hängt nach Pfaffenzeller von der Explizität der Ansprüche und der jeweiligen Machtposition gegenüber der Nonprofit Organisation ab (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 185).

*„Die Explizität der Ansprüche wird dabei als erstes Filterkriterium verwendet: Wenn die Ansprüche der Stakeholder und die Bedingungen ihrer Erfüllung überwiegend in expliziten Verträgen vereinbart werden, dann werden diese Ansprüche bei den ex-post-Verhandlungen eher berücksichtigt als die impliziten Ansprüche, da der Spielraum für Opportunismus und ehrliche Missverständnisse geringer ist, eine bessere Sichtbarkeit der Ansprüche gegeben ist und darüber hinaus eine einfachere Möglichkeit der Einklagbarkeit besteht. Die verbliebenen impliziten Ansprüche der Beziehung sind durch Hold-Ups daher wesentlich stärker gefährdet als die expliziten Ansprüche.“<sup>36</sup>*

---

<sup>35</sup> Speckbacher spricht von „primary stakeholders“ (vorrangige Stakeholder), Pfaffenzeller bezeichnet die Gruppe als „Key-Stakeholder“, die Begriffe sind jedoch deckungsgleich (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 184; Speckbacher, 2005, S. 10f).

<sup>36</sup> Unter impliziten Ansprüchen werden dabei jene Ansprüche verstanden, deren Vereinbarung konkludent erfolgt und von denen von beiden Seiten im Vorhinein angenommen wird, dass sie vom Vertragspartner anerkannt und eingehalten werden (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 185).

In seiner idealtypischen Analyse ermittelt Pfaffenzeller mögliche Stakeholder einer Nonprofit Organisation und klassifiziert diese nach der Explizität deren Ansprüche gegenüber der Nonprofit Organisation:

| Stakeholderansprche gegenüber der Nonprofit Organisation                                                                              |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| berwiegend explizit                                                                                                                   | Explizit und implizit                                                                                                                 | berwiegend implizit                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Staatliche Behörden</li> <li>• Lieferanten</li> <li>• Sponsoren Dachorganisationen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezahlte Mitarbeiter</li> <li>• Kunden</li> <li>• Andere Nonprofit Organisationen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Board Mitglieder</li> <li>• Gründer</li> <li>• Ehrenamtliche Mitarbeiter</li> <li>• Spender</li> <li>• Lokale Gemeinschaft</li> </ul> |

**Abbildung 4: Klassifizierung der Stakeholder nach der Explizität der Ansprüche**  
(Vgl. Pfaffenzeller 2003, S. 185)

Auf theoretischer Ebene stellen daher die Gruppen Board Mitglieder, Gründer, ehrenamtliche Mitarbeiter, Spender sowie die Lokale Gemeinschaft aufgrund der überwiegenden Implizitt ihrer Ansprüche gegenüber der Nonprofit Organisation potentielle Key Stakeholder dar.

Sowohl Board Mitglieder als auch Gründer verfügen meist über ihre Kontakte über Machtpotential gegenüber der Nonprofit Organisation, wodurch sich die Hold Up-Gefahr für diese Personengruppen stark reduziert (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 187).

Im Falle der Stakeholdergruppe lokale Gemeinschaft, stellt *Pfaffenzeller* fest, dass trotz des Wertes spezifischer Investitionen wie beispielsweise positives Lobbying oder mentale Unterstützung durch die lokale Gemeinschaft in den überwiegenden Fällen der Erfolg der Organisation erst dann beeinflusst wird, wenn sie gegen die Mission oder die Nonprofit Organisation gerichtet sind, wodurch diese Gruppe nicht zu den potentiellen Key-Stakeholdern zu zählen ist.

„Für die Erfüllung der Mission von NPOs scheint daher weniger die Existenz positiver spezifischer Investitionen als vielmehr die Nichtexistenz negativer spezifischer Investitionen erfolgsrelevant zu sein. Wenn die wertvollen spezifischen Investitionen der lokalen Gemeinschaft aber nicht kritisch sind, sondern eher im Sinne einer Erfolgsbedingung darauf geachtet werden muss, dass keine negativen spezifischen Investitionen auftreten, dann scheint eine instrumentelle Betrachtungsweise für die Stakeholdergruppe der lokalen Gemeinschaft ausreichend“ (Pfaffenzeller, 2003, S. 188).

Für die Gruppen der ehrenamtlichen Mitarbeiter und der Spender lässt sich hingegen kein entsprechender Schutz wie im Falle der Gründer (vgl. Block/Rosenberg, 2002) bzw. der Board Mitglieder, durch die Einbindung in alle wesentlichen Entscheidungsprozesse, erkennen, so dass diese beiden Gruppen im Sinne des Governance Netzwerk-Modells idealtypisch als „Key-Stakeholder“ bezeichnet werden können. Die Ergebnisse einer von Fida (vgl. Fida, 2008, S. 163f) durchgeführten empirischen Untersuchung im Bereich des Nonprofit Umweltsektors unterstützen die idealtypische Hervorhebung der beiden Stakeholdergruppen der Spender und ehrenamtlichen Mitarbeiter aus der Sicht der Governance als Schlüsselgruppen.

Grundsätzlich kann der Schutz der „Key Stakeholder“ nach Pfaffenzeller sowohl durch den Einsatz formaler Governance-Instrumente<sup>37</sup> als auch durch informelle Governance-Instrumente sichergestellt werden. Im Rahmen des Governance Netzwerk-Modells wird jedoch angenommen, dass der Einsatz formaler Governance-Instrumente den Spielraum des Managements zur Beeinflussung der Machtrelationen zu sehr einschränkt, wodurch sich für das Modell eine ausschließliche Betrachtung informeller Governance-Instrumente<sup>38</sup> ergibt.

Neben der Einschränkung des Spielraums des Managements zählen

- Mangelnde Zeit bzw. notwendige Voraussetzungen Ehrenamtlicher/Spender (z.B. Ausbildung, Kontaktnetzwerke,...)<sup>39</sup>
- Ineffizienz der Entscheidungsprozesse durch Vergrößerung des Boards (vgl. Brown Jr., 1999)
- Sowie die nur schwer und langsame Anpassung (bspw. Änderung der Satzung,...)

zu den weiteren zentralen Nachteilen des Einsatzes formaler Instrumente (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 190ff).

---

<sup>37</sup> Formale Governance-Instrumente werten die Machtposition der „Key-Stakeholder“ dadurch auf, dass Vertretern beider Gruppen ein Mitspracherecht im Entscheidungsprozess eingeräumt wird. Hierzu gehören gesetzliche und statutarische Regelungen (vgl. Glaeser/Shleifer, 2001).

<sup>38</sup> Zu den informellen Governance Instrumenten gehören insbesondere Transparenz, Publizität, Kontrolle und Medien (vgl. Kap. 4.4).

<sup>39</sup> Drucker identifiziert die Überlastung überwiegend ehrenamtlicher Board-Mitglieder als bedeutendes Governance-Problem (vgl. Drucker, 1990).

Nach der Darstellung der theoretischen Basis soll vor dem Beginn des empirischen Teils im folgenden Kapitel die Forschungsfrage dieser Diplomarbeit vorgestellt werden.

### **3 Ergebnisse der Untersuchung und Beantwortung der Forschungsfrage(n)**

#### **3.1 Einleitung**

Nachdem im letzten Abschnitt eine ausführliche Darstellung der methodischen Vorgangsweise bei der Erhebung und Auswertung der Interviewdaten gegeben wurde, werden im Rahmen des vorliegenden Kapitels die dieser Diplomarbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen beantwortet. Nach der Beantwortung der Forschungsfragen werden in einem weiteren Schritt die Ergebnisse vor dem Hintergrund der aktuellen Nonprofit Governance-Literatur – insbesondere in der Fachliteratur vorhandene Empfehlungen zur Verbesserung der Nonprofit Governance durch den Einsatz von Governance-Instrumenten (vgl. Pfaffenzeller, 2003; Fida, 2008) - diskutiert und kritisch beleuchtet. Den Abschluss der Arbeit bilden Erkenntnisse und Empfehlungen der Autorin für die Verbesserung der Governance im österreichischen Nonprofit Sektor.

#### **3.2 Einsatz und Bedeutung von Governance-Instrumenten in der NPO-Praxis**

***Welche Governance-Instrumente werden im österreichischen Nonprofit Sektor eingesetzt, um „Key-Stakeholder“, ehrenamtliche Mitarbeiter und Spender, an die Organisation zu binden?***

Im Rahmen der geführten Interviews zeigte sich deutlich, dass dem Thema Governance in beiden untersuchten Organisationen große Bedeutung beigemessen wird, wobei unter Governance sowohl formale als auch informelle Maßnahmen zur Verbesserung der Organisation gesehen werden.

*„[...] gehört da für uns mehr dazu, als nur das Gütesiegel oder einmal im Jahr bei einer Pressekonferenz nicken und sagen, ja ja, das stimmt, gute Governance ist wichtig und Vertrauen muss man sich verdienen, das muss gelebt werden und zwar das gesamte Jahr“ (Interview Kandidat A).*

*„Ich glaube es [Anm. Governance] geht darum, das Vertrauen in eine Organisation zu haben, dass das Management hier bestmöglich eingesetzt wird, am richtigen Ort mit dem richtigen Ziel in einer wirtschaftlich vernünftigen Weise, effizient, nachhaltig wirkend, kontrolliert“ (In-*

*terview Kandidat B).*

Besonders wurde die Herausforderung betont, dass es – im Vergleich zur Privatwirtschaft – im Nonprofit Bereich bedeutend schwieriger ist, Organisationserfolg in quantitativer Form zu messen, da vorwiegend qualitativen Gesichtspunkte von Bedeutung sind.

„Diese Herausforderung, die aber nicht nur für uns, sondern für den gesamten Sektor (Interview Kandidat B) gilt, stellt eines der zentralen Problemfelder im Bereich des Nonprofit-Managements dar“ (siehe dazu auch Matul/Scharitzer, 2007, S. 532).

Das Defizit der quantitativen Vergleichbarkeit mit anderen Organisationen anhand von Umsatzzahlen, Bilanzgewinnen und Börsenkursen, erhöht den Bedarf am Einsatz alternativer Kommunikations-, Transparenz- und Glaubwürdigkeitsmechanismen, um das Vertrauen der Organisationsstakeholder in die erfolgreiche Verfolgung der Mission zu erhöhen.

Im Rahmen der geführten Interviews zeigte sich, dass in den untersuchten Organisationen sowohl formale als auch informelle Governance-Instrumente eingesetzt werden. Während der Einsatz formaler Instrumente jedoch eher gering ist, existiert eine Vielzahl verschiedener informeller Governance-Instrumente, deren Bedeutung für den Missionserfolg von beiden Managern hervorgehoben wird.

### **3.2.1 Einsatz formaler Governance-Instrumente**

Im Hinblick auf den Einsatz formaler Governance-Instrumente zeigte sich ein heterogenes Bild der beiden untersuchten Organisationen, was vorwiegend auf die unterschiedliche Organisationskultur zurückzuführen ist.<sup>40</sup> Ein einheitlicher Einsatz formaler Governance-Instrumente ist daher im österreichischen Nonprofit-Sektor nicht zu erkennen, jedoch kann auf Basis der geführten Interviews festgestellt werden, dass der Bedeutung formaler Instrumente im Vergleich mit informellen Mechanismen aus Sicht der befragten Manager in österreichischen Nonprofit Organisationen eher geringere Bedeutung beigemessen wird.

---

<sup>40</sup> Die beiden untersuchten Organisationen weisen große Unterschiede hinsichtlich Mitarbeiteranzahl, Organisationsalter und Organisationskultur auf.

### 3.2.1.1 Trennung von Management und Aufsichtsgremium

Das Vereinsgesetz sieht in § 5 Abs. 4 die Möglichkeit einer freiwilligen Einrichtung eines Aufsichtsorgans vor, welches zumindest aus drei natürlichen, unabhängigen und unbefangenen Personen bestehen muss, enthält jedoch keine Mindestkompetenzen für das Aufsichtsorgan.<sup>41</sup> Ohne die Kontrolle der Managementtätigkeiten durch ein Aufsichtsorgan erhöht sich die Gefahr eines Hold-Up und damit der Verlust der Quasirenten für die (Key-) Stakeholder, was wiederum die Gefahr der Unterlassung der Tätigkeit wertvoller, spezifischer Investitionen in sich birgt.

In beiden untersuchten Organisationen stellt ein freiwillig eingesetztes Aufsichtsgremium als Überwachungsorgan des Managements sicher, dass dieses, mit den der Organisation von ihren Stakeholdern zur Verfügung gestellten Mitteln, die Mission der Organisation verfolgt. Dadurch wird die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens des Managements verringert und so das Vertrauen der Stakeholder in die Organisation erhöht (vgl. Jensen/Meckling, 1976; Fama/Jensen, 1983).

*„[...] und natürlich muss ich mich als Geschäftsführer auch, also meine Entscheidungen rechtfertigen im Vorstand, also das ist bei uns der Aufsichtsrat eigentlich, der mich, ich mag das Wort kontrollieren nicht, also dem ich Rede und Antwort stehen muss und das ist gut so, ich habe ja nichts zu verbergen. [...] ich glaube die Großen [Anm. Nonprofit Organisationen] die haben das alle, also die Trennung von operativ und strategisch“ (Interview Kandidat B).*

Bedingt durch die starke Betonung der Vereinsfreiheit und der Privatautonomie ergibt sich für Management grundsätzlich ein großes Hold-Up-Potential (vgl. auch Pfaffenzeller, 2003, S. 223).

Die freiwillige Einrichtung eines Aufsichtsorgans verringert dieses Potential und stellt daher ein wichtiges Governance-Instrument in der Nonprofit Praxis dar.

---

<sup>41</sup> Der Gesetzesentwurf sah zwar für Vereine ab einer bestimmten Organisationsgröße zwingende Regelungen über die Einrichtung und Organisation eines Aufsichtsorgans vor, wurde in diesem Punkt aber vom Gesetzgeber nicht berücksichtigt (vgl. Krejci et al, 2002, 149).

### 3.2.1.2 Mitgliedschaft von Stakeholdern im Entscheidungsgremium

Wie schon festgestellt wurde, kann die Antizipation einer Hold-Up-Situation Stakeholder davon abhalten spezifische Investitionen in die Nonprofit Organisation zu tätigen und somit den Erfolg der Organisation gefährden. Ein wesentliches Instrument zur Verringerung der Hold Up-Gefahr für die Stakeholder stellt deren Einbindung in den Entscheidungsprozess über die Ausrichtung und Strategie der Organisation dar.<sup>42</sup> In einer der beiden untersuchten Organisationen existiert

*„eine Struktur die relativ einzigartig ist in der österreichischen NGO-Szene, dass nämlich alle die bei [Organisationsname] arbeiten, das sind also hauptsächlich solche die hier angestellt sind, die sehr viel für [Organisationsname] tun, sollen und können Mitglieder des Vereins werden und die Mitgliederversammlung ist sozusagen das höchste Entscheidungsgremium. Das wird so ca. 1-2 x im Jahr einberufen und dieses Forum entscheidet dann halt über wirklich grundlegende Ausrichtungen, eben das wir eine Umweltschutzorganisation sind und bleiben und eine sehr wichtige Aufgabe dieses Forums ist die Wahl des Vorstandes [...]“ (Interview Kandidat A).*

Durch die Einbindung der Stakeholder in den Entscheidungsprozess über die zukünftige Ausrichtung der Organisation und die Wahl des Vorstandes, erhalten die Stakeholder Entscheidungsmacht<sup>43</sup> und die Gefahr eines Hold-Up verringert sich.

Dass die Einbindung verschiedener Stakeholder in den Entscheidungsprozess durch Mitgliedschaft im jeweiligen Entscheidungsgremium keine Selbstverständlichkeit im österreichischen Nonprofit Sektor darstellt und dass damit auch aus Sicht der Praxis verschiedene Nachteile verbunden sind, zeigt folgendes Zitat eines befragten Managers:

*„Also, das [Anm. Spender- bzw. ehrenamtliche Mitarbeiter-Vertreter im Entscheidungsgremium] gibt es bei uns nicht, und ich glaub‘ auch nicht, dass das notwendig ist. Da gibt es andere, bessere Möglichkeiten. [...] da werden dann Entscheidungen ewig verschoben, und ein minimaler Konsens gefunden, ich weiß, dass es das bei anderen NGOs schon gibt, aber das ist eher die Ausnahme also ich weiß die [Organisationsname] haben sowas, aber ich glaub*

---

<sup>42</sup> Zu den Nachteilen der Einbindung verschiedener Stakeholder in den Entscheidungsprozess siehe Pfaffenzeller (2003), S. 190f; Drucker (1990)

<sup>43</sup> Zum Thema Macht als Governance-Faktor zur Verringerung der Hold-Up Gefahr (vgl. Rajan/Zingales, 1998, 2000; Pfaffenzeller, 2003, S. 147ff).

*nicht, dass unsere Spender sowas wollen, nein. Also bei mir hat noch keiner gefragt, und soweit ich weiß auch bei meinen Kollegen nicht. Und außerdem, selbst wenn, dann müssten wir erst einmal jemanden finden, der [Organisationsame] lange genug kennt, dem wir vertrauen, der unsere Mission teilt und vor allem der auch bereit ist da seine Zeit und Energie reinzustecken, weil zahlen können wir dafür nichts.“*

### **3.2.1.3 Externe Kontrolle durch Wirtschaftsprüfer („Spendengütesiegel“) (vgl. Höhne et al., 2002, S. 266f)**

Grundsätzlich ist gemäß §5 Abs. 5 VerG 2002 festgelegt, dass Vereine mindestens zwei Rechnungsprüfer und große Vereine einen Abschlussprüfer (§22 Abs. 2) zu bestellen haben. Diese Prüfer müssen von der Mitgliederversammlung des Vereins gewählt werden, wobei deren Unabhängigkeit und Unbefangenheit vorausgesetzt sind.

Die Rechnungs- und Abschlussprüfer kontrollieren vorrangig die Finanzgebarung des geprüften Vereins bezüglich der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und der statutengemäßen Mittelverwendung. Sollten die Prüfer nachhaltige und schwerwiegende Pflichtverletzungen des Leitungsorgans (NPO-Managements) feststellen, können sie gemäß §21 Abs. 5 sowohl vom Management die Einberufung der Mitgliederversammlung verlangen als auch selbst die Mitgliederversammlung einberufen. Die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Sparsamkeit der Vereinstätigkeit muss hingegen nicht überprüft werden.<sup>44</sup>

Diese „Schwäche“<sup>45</sup> des Vereinsgesetzes versucht das sogenannte „Spendengütesiegel“ zu beseitigen. Hinter diesem Begriff versteckt sich das „System der Standards für Nonprofit Organisationen in den Bereichen Spendenmittelaufbringung und Spendenmittelverwaltung“ (siehe [www.osgs.at](http://www.osgs.at)).

Dieses Gütesiegel wird von der österreichischen Kammer der Wirtschaftstreuhänder (siehe <http://www.kwt.or.at/de/>) vergeben und beruht auf Freiwilligkeit. Es stellt einen Standard dar, der jenen Nonprofit Organisationen, die das Spendengütesiegel tragen, von externen Prüfern bestätigt, dass diese ein System von objektiven und nachvollziehbaren Regeln, sowohl bei der Aufbringung als auch bei der Verwaltung von Spenden besitzen.

---

<sup>44</sup> Pfaffenzeller kritisiert diese Situation und schlägt sowohl Verbesserungen der Nonprofit-Governance unter der Annahme verfassungsrechtlicher Änderungen, als auch Verbesserungen ohne verfassungsrechtliche Änderungen vor (vgl. Pfaffenzeller, 2003, S. 221).

<sup>45</sup> Von Schnurbein stellt fest, dass sich die gesetzlichen Vorgaben vor allem auf ein sachlich einwandfreies Geschäftsgebahren beziehen, während aus gesellschaftlicher Sicht auch eine inhaltliche Prüfung erwartet wird, wie die in weiterer Folge dargestellten Interviewauszüge auch zeigen (vgl. von Schnurbein, 2008, S. 65).

Im Gegensatz zur reinen Richtigkeit der Finanzgebarung steht das Spendengütesiegel folglich für Transparenz und Verantwortungsbewusstsein der betreffenden Nonprofit Organisation im Umgang mit Spendengeldern. Es soll den Spendern mehr Sicherheit in die tatsächliche effiziente und zielgerichtete Verfolgung der Mission der Organisation geben, und somit das Vertrauen in die einzelne Nonprofit Organisation einerseits, andererseits aber auch in den gesamten Nonprofit Sektor stärken. Das Spendengütesiegel stellt insofern eine wichtige Erweiterung zur Transparenz von Mittelaufbringung und -Einsatz in Nonprofit Organisationen dar. Von besonderer Bedeutung in diesem Zusammenhang ist die Darstellung wichtiger Kennzahlen, welche Aufschluss über die Effizienz der Mittelverwendung geben, wie beispielsweise der Anteil des Verwaltungsaufwandes der Organisation am gesamten Spendenaufkommen. Die folgenden Bereiche einer Nonprofit Organisation werden gemäß des Kriterienkatalogs des Spendengütesiegels bei der Prüfung durch den externen Wirtschaftsprüfer untersucht (vgl. [http://www.osgs.at/downloadtexte/Geschichte\\_Ziele.pdf](http://www.osgs.at/downloadtexte/Geschichte_Ziele.pdf)):

- Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung
- Internes Kontrollsystem
- Satzungs- und widmungsgemäße Mittelverwendung
- Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit
- Finanzpolitik
- Personalwesen
- Lauterkeit der Werbung/Ethik der Spenderwerbung

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten, dass sich beide Organisationen freiwillig den Regeln des Spendengütesiegels unterworfen haben. Während jedoch einer der beiden interviewten Manager den Einsatz des Spendengütesiegels als Governance-Instrument als notwendig beurteilt, um die Professionalität der Prozesse und die Glaubhaftigkeit der Effizienz der Mittelverwendung gegenüber den Spender zu wahren, stellt der zweite Manager die Einhaltung der Regeln in den Vordergrund, ohne jedoch die Signalwirkung des Spendengüte-

siegels für seine Organisation als notwendig zu erachten<sup>46</sup>.

*„Zum Spendengütesiegel kann ich gleich, weil wir das angesprochen haben, etwas sagen. Also wir haben es. Natürlich haben wir es freiwillig, wobei diese Freiwilligkeit natürlich insofern eingeschränkt ist, weil es quasi alle Mitbewerber alle anderen in der Branche auch haben, haben wir es auch. Und es ist an sich eine gute Sache, ist ja glaube ich meines Wissens auch entstanden nach diesem World Vision Skandal und es ist immer gut, wenn es mehr Kontrolle gibt“ (Interview Kandidat A).*

*„[...] hat das Spendengütesiegel. Was wir haben ist ein interner Beschluss und einen Auftrag an die Wirtschaftsprüfer nach den Kriterien des Spendengütesiegels zu prüfen, es werden alle [Organisationsname] Organisationen danach geprüft, aber wir wollen es nicht führen. Klar ist, dass die Kriterien eingehalten werden müssen, aber wir wollen es nicht führen. Das ist eine unternehmenspolitische Entscheidung. Die administrativen Standards zu haben ist kein Thema“ (Interview Kandidat B).*

Wie folgende Aussagen zeigen, werden das Spendengütesiegel und die mit einer freiwilligen Unterwerfung unter den Standard verbundenen Konsequenzen nicht ausschließlich positiv von den interviewten Managern bewertet, wobei vor allem administrativer Aufwand, Kosten und eine zu sehr eingeschränkte Zielsetzung als Kritikpunkte erwähnt wurden.

*„Je besser, je engmaschiger so ein Spendengütesiegel ist, umso besser, desto weniger Missbrauch kann gemacht werden, desto glaubwürdiger ist es, aber auf der anderen Seite, desto mehr Arbeit ist auch damit verbunden“ (Interview Kandidat A).*

*„Was sind die Schwächen? Es sagt nichts über den Inhalt der Arbeit aus, es sagt nur etwas aus, das gut verwaltet wird. Warum wir es nicht führen, ist weil wir sagen, eigentlich gibt es eine Anmutung, dass wir eine gute Organisation sind und das ist so nicht ganz richtig. Was richtig ist, ist das die Organisation eine gute Administration hat, aber ob die Inhalte gescheit sind, die richtigen Projekte am richtigen Ort sind, darüber gibt das Spendengütesiegel keine Aussage. Es ist keine Arbeitsqualität die belegt wird“ (Interview Kandidat B).*

---

<sup>46</sup> Organisation B hält die Regeln des Spendengütesiegels ein und lässt sich danach vom externen Wirtschaftsprüfer prüfen, führt das Gütesiegel jedoch nicht offiziell.

*„Was ich natürlich an Klagen von unserer Buchhalterin höre, ist das es zusätzliche Arbeit macht und dass natürlich man ziemlich derjenige der das Spendengütesiegel überprüft, das ist auch unsere Rechnungsprüferin vom Verein, das die da schon sehr streng ist und man da immer quasi für jede Ausgabe auch eine gute Erklärung haben muss. Was aber an sich nichts Schlechtes ist. Es macht aber natürlich mehr Arbeit, drum die die Arbeit haben jam-mern“ (Interview Kandidat A).*

Wie die dargestellten Ausführungen zeigen, stellt der Spendengütesiegel-Standard aus Sicht der Nonprofit Praxis einen notwendigen Bestandteil guter Governance dar. Zu übersehen ist jedoch andererseits nicht, dass im Hinblick auf die Ausgestaltung und die Rahmenbedingungen des Gütesiegels aus praktischer Sicht Verbesserungsbedarf besteht.

Aus theoretischer Perspektive der Governance wird das Vertrauen in die effektive Mittelverwendung der Organisation dadurch erhöht, dass sich das Management der, sich dem Spendengütesiegel unterwerfenden, Nonprofit Organisation, verpflichtet die Effizienz der Organisation durch externe Prüfer kontrollieren zu lassen. Die externe Kontrollfunktion verringert die Gefahr einer Hold Up-Situation für die Spender. Ein externer Standard in Form eines Gütesiegels stellt somit ein effizientes Governance-Instrument zur Sicherung der zukünftigen Versorgung des Nonprofit Sektors mit spezifischen Investitionen der Key-Stakeholder-Gruppe Spender in Form von Geldspenden dar.

### **3.2.1.4 Verzicht auf Erarbeitung eines „Governance – Kodex für den Nonprofit Bereich“**

Im Rahmen der geführten Interviews wurde auch das Thema der Entwicklung eines Kodex für den Nonprofit Bereich nach Vorbild des österreichischen Corporate Governance-Kodex (vgl. Website des österreichischen Corporate Governance-Kodex unter [www.corporate-governance.at](http://www.corporate-governance.at)) für börsennotierte Aktiengesellschaften angesprochen. Die Erarbeitung eines solchen Kodex für den Nonprofit Sektor wird jedoch von beiden befragten Managern aus den in der Folge genannten Gründen abgelehnt:

*„Ich kenne diesen Corporate Governance – Kodex nicht genau. Ob es so was Spezielles für NGOs braucht? Ich denk' nicht, sag' ihnen aber auch gleich warum: die Entwicklung des Gütesiegels war schon ein enormer Aufwand und auch da gibt's immer noch Verbesserungsbedarf, also das wird noch dauern. Und wieso sollen wir uns eine neue Baustelle bauen, bevor das alte Haus fertig ist? [...] muss man nicht alles nachmachen, was aus der Privatwirtschaft kommt“ (Interview Kandidat A).*

*„Ich halte das [Anm. einen Governance Kodex für NPOs] weder als Konkurrenz für das Spendengütesiegel noch als neuen Standard für sinnvoll. Ich weiß, in der Schweiz wurde das diskutiert neben dem ZEWO<sup>47</sup>, ob der dann gekommen ist, weiß ich nicht. Das Problem mit dem Kodex ist, dass sich wahrscheinlich kein Spender hinsetzen wird und genau durchschaut, welche Regeln wir einhalten und welche warum nicht und irgendeine schwammige Antwort geben<sup>48</sup>, verstehen Sie? [...] das ist ein Vorteil vom Spendengütesiegel, entweder man erfüllt alle Standards, oder nicht, aber dann darf man's auch nicht tragen“ (Interview Kandidat B).*

Aus Sicht der Governance könnte ein eigener Nonprofit Governance-Kodex bei entsprechender Ausgestaltung die Hold-Up Gefahr für verschiedene Stakeholdergruppen verringern, und somit ein wichtiges Governance-Instrument zur zukünftigen Sicherung der Versorgung der Organisation mit wertvollen spezifischen Ressourcen darstellen. Aufgrund des offenen Verbesserungsbedarfs des Spendengütesiegels, der zu hohen Komplexität eines Kodex aus Sicht (potentieller) Unterstützer sowie der (möglichen) Intransparenz durch Einhaltung bestimmter Regeln und oberflächlicher Begründung für die Nichteinhaltung anderer Regeln wird die Erarbeitung eines solchen Regelwerks für den Nonprofit Bereich von den befragten Managern derzeit jedoch abgelehnt.

### **3.2.2 Einsatz informaler Governance-Instrumente**

#### **3.2.2.1 Personalentwicklungsprogramme für ehrenamtliche Mitarbeiter**

Der Einsatz von Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten für ehrenamtliche Mitarbeiter zielt darauf ab, diese Stakeholdergruppe sowohl enger an die Organisation zu binden, als auch deren Motive für die Unterstützung der Organisation zu befriedigen.<sup>49</sup> In beiden Organisationen besteht die Möglichkeit für ehrenamtliche Mitarbeiter an kostenlosen Fortbildungsseminaren

---

<sup>47</sup> Das ZEWO-Gütesiegel ist das schweizerische Pendant des Spendengütesiegels (vgl. [www.zewo.ch](http://www.zewo.ch)).

<sup>48</sup> Der Hauptteil der Regeln des Österreichischen Corporate Governance-Kodex stellt sogenannte C-Regeln („Comply or Explain“) dar. Diese Regeln sollen grundsätzlich bei freiwilliger Unterwerfung unter den Kodex eingehalten werden, bei Nichteinhaltung reicht jedoch die Bekanntgabe der Begründung für die Nichteinhaltung aus, um die Kodex-Anforderungen einzuhalten (vgl. [www.corporate-governance.at](http://www.corporate-governance.at)).

<sup>49</sup> Zum Thema fachliche und persönliche Weiterentwicklung als Motivation für ehrenamtliche Mitarbeit in Nonprofit Organisationen (vgl. Hollerweger, 2006).

teilzunehmen, wobei betont wird, dass dieses Angebot vorwiegend für jene Ehrenamtlichen gilt, die der Organisation bereits länger angehören.

*„[...] gibt es diese Möglichkeit bei uns, wobei das eher eine Belohnung darstellt als den Normalfall, also wo es notwendig ist machen wir das natürlich schon, aber eine Ausbildungsinstitution sind wir natürlich nicht, aber ja, besonders verdiente Mitarbeiter, also die schon länger bei [Organisationsname] dabei sind, die sich weiterentwickeln wollen, und wenn es im Rahmen bleibt, die haben die Möglichkeit eines solchen Benefits“ (Interview Kandidat B).*

Aus Sicht der Nonprofit Governance zielt die Möglichkeit der Teilnahme an Aus- und Fortbildungsseminaren an die Befriedigung möglicher Entwicklungsmotive ehrenamtlicher Mitarbeiter ab, wodurch deren Hold-Up Gefahr verringert wird. Da gut ausgebildete ehrenamtliche Mitarbeiter einen höheren Wert für die Nonprofit Organisation haben, stellt die Teilnahme an Ausbildungsveranstaltungen ein Governance-Instrument zur Beeinflussung der Machtverhältnisse innerhalb der Nonprofit Organisation dar (vgl. von Schnurbein, 2008, S. 152).

Fachlich und persönlich gut ausgebildete und erfahrene ehrenamtliche Mitarbeiter erhöhen ihren Wert für die Organisation und erhalten dadurch Macht gegenüber dem Management<sup>50</sup>, wodurch die Gefahr eines Hold-Up verringert wird. Personal- und Ausbildungsprogramme können daher einen wesentlichen Beitrag zur Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter und damit zur Sicherung der Versorgung der Nonprofit Organisation mit wertvollen Ressourcen leisten.

### **3.2.2.2 Internes Kontroll- und Leistungsmessungssystem**

Beide untersuchten Organisationen weisen ein hohes Maß an Professionalität hinsichtlich des Einsatzes „privatwirtschaftlicher“ Kontroll- und Leistungsmessungssysteme auf. Während sich der Begriff Kontrollsystem auf das Vorhandensein einer klaren Trennung zwischen Management und Aufsichtsgremium bezieht<sup>51</sup>, wird durch den Einsatz interner Leistungs- bzw. Effizienzsysteme die Effektivität des Mitteleinsatzes überwacht.

---

<sup>50</sup> Der Begriff Macht wird in diesem Zusammenhang als die Verfügung über wertvolle spezifische Ressourcen und der Drohung diese im Falle eines antizipierten Hold-Up von der Organisation abzuziehen definiert (vgl. Rajan/Zingales, 1998, 2000).

<sup>51</sup> Die Trennung von Management- und Aufsichtsorgan kann auch in den Bereich der formalen Governance-Instrumente gezählt werden, da hier jedoch primär das Vorhandensein professioneller Strukturen im Hinblick auf die Erfassung der Leistung der NPO wertgelegt wird, erfolgt eine Zurechnung zum Bereich informale Instrumente.

*„Für Österreich haben wir auf der einen Seite die [...] Geschäftsleitung, die besteht aus dem Präsidenten, der Kommunikationsverantwortlichen und den beiden Generalsekretären, das ist sozusagen das operative Leitungsgremium. Und dann haben wir 3 Kommissionen die sich um bestimmte Fragen bemühen. Das eine ist die Finanzkommission die ist für Budgetgestaltungsfragen zuständig, auch für Kontrollfragen, also wir haben so ein internes Kontrollsystem wo jeweils für 2 Jahre 2 Leute beauftragt werden interne Audits zu machen. Sowohl Belegprüfung auf der einen Seite, aber auch Systemprüfungen, also ob da Procedures usw. eingehalten werden. Die berichten dann der Finanzkommission, wird hier sauber gearbeitet oder nicht.“*

Als zentrale Herausforderung wird auch in der Praxis die in der Fachliteratur oftmals angeführte schwere quantitative Messbarkeit der Leistung und des Missionserfolges angeführt, wie folgendes Zitat unterstreicht:

Schwierigkeiten wurden seitens der befragten Manager vorwiegend dahingehend geäußert, dass oftmals keine direkten Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Organisationen verfügbar sind. Darüber hinaus existiert oft kein Konsens auf die Frage wie – sofern möglich - der Missionserfolg quantifiziert werden soll. Besondere Herausforderungen ergeben sich in diesem Zusammenhang auch dadurch, dass qualitative Aspekte der (Dienst-)Leistungserstellung und anderer Organisationsaktivitäten aufgrund der komplexen Messbarkeit häufig nicht berücksichtigt werden können.

*„Umweltbewusstsein, Kritik am Klimaschutzgesetz, Kontrolle der Politiker, Aufklärungen, Lobbyismus, Aktionen, Verhinderung von Bohrungen [...] wir tun viel und das wird auch geschätzt von den Leuten, aber das kann man nicht an ein zwei Kennzahlen festhalten, das ist viel komplexer, vieles ist auch langfristig wie z.B. dass die Leute umweltbewusster werden“ (Interview Kandidat A).*

Aus Governance-Sicht können durch die Einrichtung eines Leistungsmessungssystems die Quasirenten der Key-Stakeholder geschützt werden, da durch dessen Einsatz die Gefahr eines Hold-Ups dieser Gruppen durch eine ineffiziente Mittelverwendung stark verringert wird.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Zur Problematik der Leistungs- und Effizienzmessung in Nonprofit Organisationen siehe u.a. Sawhill/Williamson (2001); Campbell (2002); Matul/Scharitzer(2007); Kaplan (2001).

### 3.2.2.3 Veröffentlichung des Rechnungsabschlusses

Bereits im Rahmen der Vorbereitung der Interviews wurde festgestellt, dass beide untersuchten Nonprofit Organisationen die Rechnungsabschlüsse der letzten Jahre auf ihren Websites veröffentlicht haben. Auf diese Weise ist es internen und externen Stakeholdern jederzeit möglich geprüfte Informationen über Spendenaufkommen und Mitteleinsatz der Organisation zu erhalten. Die Unterstützer der Organisation können daher schnell und kostengünstig nachzuvollziehen, für welche Projekte und Aktivitäten die von ihnen zur Verfügung gestellten Ressourcen (Geld, Arbeitskraft, Sachgüter,...) während des Geschäftsjahres eingesetzt wurden. Der Management-Letter gibt zusätzlich darüber Auskunft, welche Projekte im folgenden Geschäftsjahr geplant sind.

Durch die transparente Darstellung der Aktivitäten und Projekte sowie der Finanzgebarung der Organisation verringert sich die Gefahr für die Stakeholder, dass Nonprofit Organisationen die erhaltenen Mittel nicht im Sinne der Mission einsetzen und somit deren Quasirenten verloren gehen würden. Die Veröffentlichung des Rechnungsabschlusses zielt daher darauf ab, die Quasirenten der Stakeholder zu schützen und die Gefahr eines Hold-Up durch das Management zu verringern.

### 3.2.2.4 Newsletter und Spenderzeitschriften

Beide untersuchten Organisationen setzen zur Kommunikation und Information regelmäßige Newsletter und Spenderzeitschriften ein. Ebenso wie die Veröffentlichung des Rechnungsabschlusses in Kombination mit dem Management-Letter zielen regelmäßige Newsletter und die Zusendungen von Spendermagazinen auf eine Erhöhung der Transparenz der Organisation ab. Es sollen bereits bestehende und potentielle Spender über laufende und abgeschlossene Projekte und Aktionen sowie Erfolge und die Organisationziele im Allgemeinen informiert werden. Neben der reinen Information und Transparenzerhöhung dienen die beiden Instrumente dazu, die Stakeholder (vorwiegend die Gruppe der Spender) um Unterstützung für zukünftige und geplante Projekte zu bitten. Folgendes Zitat eines Managers unterstreicht die Bedeutung der Zusendung von Informationsmaterial in Form von Newslettern bzw. Spenderzeitschriften:

*„[...] ist Kommunikation das Um und Auf. Es ist ganz klar, dass viele Leute spenden, weil sie Menschen helfen wollen. Unsere Aufgabe besteht aber nicht nur darin Menschen zu helfen, sondern den Helfern, also den Spendern auch zu zeigen, schaut's das hat wirklich geholfen, ihr habt's was bewegen können, durch Eure Unterstützung habt's ihr einen Menschen, ein*

*Kind gerettet. [...] wenn die Leute nicht sehen, was mit ihrem Geld passiert, wenn sie keine Erfolge sehen, hören viele irgendwann auf zu spenden, das darf nicht passieren. [...] Unsere Newsletter kommen auch per Mail, das spart Geld, Zeit und die Menschen in unserer Datenbank können sie auch an Freunde weiterschicken“ (Interview Kandidat B).*

Newsletter und Spenderzeitschriften stellen zwar keine „reinen“ Governance-Instrumente dar, da sie auch Fundraisingfunktionen erfüllen sollen, aber sie erfüllen dennoch bedeutende Governance-Mechanismen zur Sicherung der Quasirenten von Spendern und anderen Unterstützern<sup>53</sup>. Zu beachten ist, dass je detaillierter und je besser aufbereitet die Informationen über die erzielten Erfolge an die Unterstützer herangetragen werden, desto eher ist es für einzelne Stakeholder möglich die von ihnen geleisteten spezifischen Investitionen einzelnen Projekten beziehungsweise Aktivitäten zuzurechnen, wodurch sich die Gefahr einer Hold-Up Situation verringert.<sup>54</sup>

### **3.2.2.5 Beauftragter für ehrenamtliche Mitarbeiter**

Die hervorragende Bedeutung ehrenamtlicher Mitarbeiter in allen Teilbereichen des Nonprofit Sektors wird dadurch betont, dass in beiden untersuchten Organisationen die Funktion eines eigenen Beauftragten für diese Stakeholdergruppe eingerichtet ist. Deren Hauptaufgabe liegt in der Betreuung der ehrenamtlichen Mitarbeiter, insbesondere Hilfestellung zu Beginn der ehrenamtlichen Tätigkeit, Veränderungswünsche, die Hilfe bei verschiedenen Anliegen während der Arbeit.

Aus Governance Perspektive signalisiert die Einrichtung einer Betreuungsfunktion der Ehrenamtlichen, dass deren Anliegen vom Management ernst genommen werden, wobei die Ansprechperson auch als Stimme der Ehrenamtlichen gegenüber dem Management fungiert. Dadurch verringert sich die Gefahr einer Hold-Up Situation, weshalb die Funktion eines Ehrenamtlichenbetreuers, ein bedeutendes Governance-Instrument zur Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter an die Organisation und zur Sicherung der zukünftigen Versorgung mit wichtigen Ressourcen darstellt.

---

<sup>53</sup> Neben Geldspenden stellen im Falle einer untersuchten Organisation vor allem Sachspenden einen wichtigen Beitrag für die Organisation dar.

<sup>54</sup> Werden beispielsweise einzelne Projekte ausführlich dargestellt, sowie auf konkrete Erfolge innerhalb dieser Projekte verwiesen, können einzelne Unterstützer genauer nachvollziehen, was ihr eigener Beitrag bewirkt hat.

Nach der Darstellung der Untersuchungsergebnisse und der Beantwortung der Forschungsfrage bilden eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse sowie die Abgabe von Verbesserungsvorschlägen und Handlungsempfehlungen für die Praxis das letzte Kapitel der Diplomarbeit.

### ***3.3 Erkenntnisse und Verbesserungsvorschläge für die NPO Governance-Praxis***

#### **3.3.1 Erkenntnisse der Literaturanalyse und Praxisgespräche**

Die vorliegende Diplomarbeit befaßt sich mit dem Thema der Governance von Nonprofit Organisationen, insbesondere dem Einsatz von Governance-Instrumenten zur Bindung von Key-Stakeholdern zur Sicherung der Versorgung des Nonprofit Sektors mit wertvollen spezifischen Ressourcen.

Aufbauend auf den vorhandenen theoretischen Überlegungen der Corporate Governance-Forschung wurden in einem ersten Schritt jene Überlegungen dargestellt, die die Grundlage für die Auseinandersetzung des noch vergleichsweise jungen Forschungszweigs (vgl. Eldenburg et al., 2001; Saidel, 2002) der Governance von Nonprofit Organisationen darstellen. Hierbei wurden insbesondere die Überlegungen des Governance Netzwerk-Modells von *Pfaffenzeller* als fruchtbare Basis für die Identifikation der Governance-Problematik in der Nonprofit Praxis identifiziert.

Auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen – insbesondere der in der Nonprofit Governance-Fachliteratur genannten Nonprofit Governance-Mechanismen - wurde die Forschungsfrage(n) für den empirischen Teil der Diplomarbeit erarbeitet.

Die im Rahmen der geführten Leitfadeninterviews mit zwei Managern österreichischer Nonprofit Organisationen erhobenen Informationen wurden im Anschluß unter Verwendung der Auswertungsmethode der reduktiven qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet und als Basis für die Beantwortung der Forschungsfrage(n) herangezogen.

Die Ergebnisse der Interviews zeigen deutlich, dass dem Thema Governance-Instrumente zur Bindung von (Key-)Stakeholdern in Nonprofit Organisationen in den beiden untersuchten Organisationen große Bedeutung beigemessen wird. Neben den genannten formalen Mechanismen kommen bei den untersuchten Organisationen vor allem informale Instrumente zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit und Transparenz gegenüber externen Stakeholdern (ins-

besondere den Spendern) sowie Maßnahmen zur Bindung ehrenamtlicher Mitarbeiter zum Einsatz.

Aus den dargestellten Ergebnissen geht hervor, dass ein Großteil der in der Nonprofit Fachliteratur angeführten Governance-Instrumente zur Stakeholderbindung in der Praxis eingesetzt wird.

### **3.3.2 Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen**

#### **3.3.2.1 Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen**

Aus Perspektive der Governance muss die nichtverpflichtende Einsetzung eines Aufsichtsorgans sowie die fehlende Festsetzung der Pflichten und Kompetenzen des Organs gemäß § 4 Vereinsgesetz kritisiert werden. Darüberhinaus verweist § 3 des Vereinsgesetzes auf die Tatsache, dass von Gesetzes wegen keinerlei Mindestrechte der Mitglieder – und schon gar keine „Stakeholderrechte“ (vgl. Ben-Ner/Van Hoomissen, 1994; Pfaffenzeller, 2003) bestehen, sondern dass diese in den Vereinsstatuten festgelegt werden müssen. Spender bzw. ehrenamtliche Mitarbeiter, die zwar Stakeholder der Organisation sind, jedoch keine Mitglieder, sind demnach aufgrund der geltenden Rahmenbedingungen des Vereinsgesetzes einer erhöhten Hold-Up Gefahr ausgesetzt.

Zur Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen der Nonprofit-Governance bedarf es demnach einer

- Verpflichtung zur Einrichtung eines Vereinsaufsichtsorgans mit festgelegten Mindestkompetenzen und einer
- gesetzlichen Festlegung der Mindestrechte von Mitgliedern in Nonprofit Organisationen.

In weiterer Folge sollte die Erarbeitung von Kriterien zur Definition von Stakeholdern einer Nonprofit Organisation<sup>55</sup> erfolgen, welche die Basis für die Ausweitung der Mitgliederrechte zu Stakeholderrechten darstellen könnte (vgl. Ben-Ner/Van Hoomissen, 1994), wodurch sich

---

<sup>55</sup> Als Ausgangspunkt könnte das Kriterium der Tätigkeit von wertvollen spezifischen Investitionen herangezogen werden, wobei als Grundlage eine in regelmäßigen Abschnitten zu überprüfende taxative Aufzählung des Begriffs spezifische Investition verwendet werden könnte.

die Hold-Up Gefahr sämtlicher Stakeholdergruppen – insbesondere der Key-Stakeholder – deutlich verringern würde.

### **3.3.2.2 Verbesserung des Spendengütesiegels**

Zur Verbesserung des Spendengütesiegelstandards ist es notwendig neben den bereits erfassten Kennzahlen (z.B. Verwaltungsaufwand im Verhältnis zu Spendeneinnahmen) Kriterien zu entwickeln, die es ermöglichen die tatsächliche Qualität der von der Nonprofit Organisation erbrachten Leistung zu messen. Diese müssten von einer Expertenkommission entwickelt und empirisch überprüft werden, wobei auf die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Branchen innerhalb des NPO-Sektors Rücksicht genommen werden muss. Eine solche Kombination aus allgemeinen und branchenspezifischen Kennzahlen würde die Qualität des Spendengütesiegels erhöhen und somit die Gefahr eines Hold-Up aus Sicht der Stakeholder verringern.

### **3.3.2.3 Gute Governance als Basis für die Absetzbarkeit von Spenden**

Seit Jänner 2009 können Spenden an bestimmte, taxativ aufgezählte Nonprofit Organisationen steuerlich abgesetzt werden. Die steuerliche Absetzbarkeit der an diese Organisationen fließenden Spenden zeigt das Vertrauen des Staates in deren ordentliche Finanzgebarung und effektive Mittelverwendung. Dieses „Vertrauen“ des Staates hat eine Signalwirkung für andere Stakeholder, wodurch diese – neben dem Genuss der steuerlichen Absetzbarkeit – eher dazu geneigt sein werden, dem Management der Organisation auch selbst zu vertrauen.

Die nicht inhaltlich, sondern politisch motivierte Auswahl der in die Begünstigung der Spendenabsetzbarkeit fallenden Organisationen ist an dieser Stelle zu kritisieren, wie auch folgendes Statement eines befragten Managers zeigt:

*„Bei der Absetzbarkeit von Spenden ist der Ausschluss der Umweltschutzorganisationen nicht sinnvoll, [...] Also da zu sagen, eigentlich geht es dem Staat drum, bürgerschaftliches Engagement zu fördern, also diese Einschränkung ist inhaltlich nicht nachvollziehbar“ (Interview Kandidat A).*

Aus Governance Perspektive wäre eine Kopplung der freiwilligen Unterwerfung unter den Spendengütesiegel-Standard als Kriterium für die Begünstigung der Spendenabsetzbarkeit aus mehreren Gründen wünschenswert. Zum einen würde dadurch die Glaubwürdigkeit des Gütesiegels erhöht werden, dass der Staat diesen Standard als Basis für die Spendenab-

setzbarkeit heranzieht und den sich freiwillig unterwerfenden Organisationen damit sein Vertrauen ausspricht, wodurch sich auch das Vertrauen anderer Stakeholder erhöhen würde. Darüber hinaus könnte die neugewonnene Medienpräsenz des Gütesiegels dazu verwendet werden, um sektorübergreifend über eine Verbesserung des Gütesiegels zu diskutieren und potentielle Änderungen gemeinsam umzusetzen.

Durch die Umsetzung der vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen und Handlungsempfehlungen kann die Qualität der Governance der Organisationen im österreichischen Nonprofit Sektor verbessert und somit – durch die zukünftige Unterstützung der Stakeholder - die Nachhaltigkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit der verfolgten Missionen gesichert werden.

## 4 Literaturverzeichnis

**Alchian, A. A./Demsetz, H. (1972):** Production, information, costs, and economic organizations. In: American Economic Review, Vol. 62, (December), S. 777 – 795

**Alexander, J. A./ Weiner, B. J. (1998):** The Adoption of the Corporate Governance Model by Nonprofit Organizations. In: Nonprofit Management and Leadership, Vol. 8, Nr. 3, S. 223 – 242

**Atteslander, P. (2006):** Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin

**Barret, M. (2001):** A Stakeholder Approach to Responsiveness and Accountability in Nonprofit Organizations. In: Social Policy Journal of New Zealand, Vol. 17, S. 36 – 51

**Bekkers, R. (2003):** Trust, accreditation, and philanthropy in the Netherlands. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 32, Nr. 4, S. 596 - 615

**Ben-Ner, A./Van Hoomisen, T. (1994):** The Governance of Nonprofit Organizations: Law and Public Policy. In: Nonprofit Management and Leadership, Vol. 4, Nr. 4, S. 393 - 412

**Berle, A./Means, G. (1932):** The Modern Corporation and Private Property, New York

**Berman, S./ Wicks, A./Kotha, S./Jones, T. M. (1999):** Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. In: Academy of Management Review, Vol. 42, Nr. 5, S. 488 – 506

**Block, S. R./Rosenberg, S. (2002):** Toward an Understanding of Founder's Syndrome. In: Nonprofit Management and Leadership, Vol. 12, Nr. 4, S. 353 – 368

**Bradshaw, P./Murray, V./Armstrong, R./Levesque, J./Rykert, L. (1998):** Nonprofit Governance models: Problems and Prospects, ARNOVA Paper

**Braendle, U. C./Noll J., (2005):** On the convergence of National Corporate Governance Systems, forthcoming in the journal of Interdisciplinary Economics, Vol. 16, 2005

**Brown, Jr. W. O. (1999):** Faculty Participation in University Governance and the Effects on

University Performance, Claremont College Working Paper in Economics, Claremont

**Burlingame, D. F. (1993):** Altruism and Philanthropy, Essay No. 10, Indiana University Centre of Philanthropy, Indianapolis

**Campbell, D. (2002):** Outcomes assessment and the paradox of nonprofit accountability. In: Journal of Nonprofit Management and Leadership, (Spring), Vol. 12, Iss. 3, San Francisco, S. 243 – 259

**Carver, J. (1997):** Boards that make a difference: A new design for leadership in Nonprofit and public organizations, San Francisco

**Chandler, A. D. (1977):** The Visible Hand – The Managerial Revolution in American Business, Cambridge

**Clary, E. G./ Snyder, M. (1999):** The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. Current Directions in Psychological Science, Nr. 8, S. 156 – 159

**Cornforth, C. (2003):** Introduction: The changing context of governance – emerging issues and paradoxes. In: Cornforth, C. (2003) (ed.): The governance of public and non-profit organisations – What do boards do? London/New York, S: 1 – 19

**Delorme, J. C./Graham, A. R./Wood, W./Ginette, L. (1995):** Dialogue. In: Business Quarterly. Vol. 59, Issue 4, S. 10 - 18

**Denis, D. K./ McConnel J. J. (2005):** Governance – An International Perspective, Massachusetts

**Diekmann, A. (2002):** Empirische Sozialforschung, Hamburg

**Drucker, P.F. (1990):** Lessons for Successful Nonprofit Governance, in: Nonprofit Management and Leadership, Volume 1, Number 1 (Fall), S. 7-14

**Dyck, A./ Zingales L. (2002):** The corporate governance role of the media. NBER working paper, Cambridge

**Ebrahim, A. (2005):** Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. In: Non-profit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 35, No. 1, p. 56 - 87

**Eldenburg, L./ Hermalin, B. E./Weisbach, M. E./Wosinka, M. (2001):** Hospital Governance, Performance Objectives, and Organizational Form, NBER Working Paper, Cambridge (Massachusetts)

**Fama, E. F. (1980):** Agency Problems and the theory of the firm. In: Journal of Political Economy, Vol. 88, Nr. 2, S. 288 – 307

**Fama, E. F./ Jensen, M. C. (1983a):** Separation of Ownership and Control. In: Journal of Law & Economics, Vol. 26, June, S. 301 – 325

**Fida, C. (2005):** Die Einhaltung des österreichischen Corporate Governance-Kodex durch die, im Prime Market der Wiener Börse notierten, Unternehmen, Wien

**Fida, C. (2008):** Governance von Nonprofit Organisationen, Wien

**Froschauer, U./ Lueger, M. (1998):** Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme, Wien

**Gabler (2009):** Wirtschaftslexikon im www unter: [http://wirtschaftslexikon.gabler.de/ Definition-nonprofit-governance.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nonprofit-governance.html); Stand vom 15. Juli, 2009, 17:13 Uhr

**Gibelman, M./Gelman, S. R. (2001):** Very Public Scandals: Nongovernmental Organizations in Trouble. In: Voluntas, Vol. 12, Nr. 1, S. 49 – 66

**Gibelman, M./ Gelman, S. R. (2004):** A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nongovernmental organizations. In: Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations, Vol. 15, Nr. 4, S. 355 - 381

**Gläser, J/ Laudel, G. (2006):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, Wiesbaden

**Glaeser, E./ Shleifer A. (2001):** Not-For-Profit-Entrepreneurs. In: Journal of Public Economics, Vol. 81, S. 99 – 115

**Golden-Biddle, K./Rao, H. (1997):** Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. In: Organization Science, Vol. 8, Nr. 6, S. 593 – 611

**Harris, M. (1994):** The power of boards in service providing agencies: Three models. In: Administration in Social Work, Vol. 18, Nr. 2, S. 1 - 15

**Helmig, B. (o.A.):** Lehrstuhlinhaber Public and Nonprofit Management Universität Mannheim in Gabler – Wirtschaftslexikon im www unter [www unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nonprofit-governance.html](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/nonprofit-governance.html); Stand vom 15. Juli, 2009, 17:26 Uhr

**Hermanowicz, J. (2002):** The Great Interview: 25 Strategies for Studying People in Bed. Qualitative Sociology, Vol. 25, Nr. 4, Winter 2002, S. 479 - 499

**Höhne, T.; Jöchl, G.; Lummerstorfer, A. (2002):** Das Recht der Vereine, 2. Auflage, Orac, Wien

**Hollerweger, E. (2006):** „Freiwilligenarbeit – Quo Vadis?“ Workingpaper des Instituts für interdisziplinäre Nonprofit Forschung der Wirtschaftsuniversität Wien. Im WWW unter [http://www.assista.org/files/Wels\\_Vortrag%20Hollerweger.pdf](http://www.assista.org/files/Wels_Vortrag%20Hollerweger.pdf); Stand vom 08. Februar 2008, 19:01 Uhr

**Hopf, C. (1995):** Hypothesenprüfung als Aufgabe qualitativer Sozialforschung, ASI-News Nr. 6, S. 33 – 55

**Hopf, C./Schmidt, C. (Hrsg.) (1993):** Zum Verhältnis von innerfamiliären sozialen Erfahrungen, Persönlichkeitsentwicklung und politischer Orientierungen. Dokumentation und Erörterung des methodischen Vorgehens in einer Studie zu diesem Thema, S. 25 - 35

**Horak, C. (1995):** Controlling in Nonprofit Organisationen, Erfolgsfaktoren und Instrumente, Wiesbaden

**Horn, A. (1982):** Interview. In: Huber, G.L. / Mandl, H.: Verbale Daten, Weinheim

**Hough, A./ McGregor-Lowndes, M./ Ryan, C. (2005):** Theorizing about board governance of Non-profit organizations: Surveying the landscape, ARNOVA Paper

**Houle, L. (1989):** Governing Boards, San Francisco

**Hubbard, R. G./ Palia, D. (1998):** Market for Corporate Control. In: Newman, P. (Hrsg.) (1998): The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, Vol. 2, Macmillan, London, p. 611 - 614

**Jensen, M. C./ Meckling, W. H. (1976):** Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs, and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3 (1976), S. 305 -

**Kaplan, R. S. (2001):** Strategic performance measurement and management in Non-profit organizations. In: Journal of Nonprofit management and leadership (Spring), Vol. 11, Iss. 3, San Francisco, S. 353 – 370

**Knowles, M.S. (1972):** Motivation in Volunteerism: Synopsis of a Theory, in: Journal of Voluntary Action Research, Vol. 1, Issue 2, S: 27 - 29

**Krejci H./ Bydlinski, S./ Rauscher, C./ Weber-Schallauer, U. (2002):** Vereinsgesetz 2002 – Kommentar, Wien

**Kreps, D. M. (1990):** A course in microeconomic theory, Harvester, Wheatsheaf, Hertfordshire, GB

**Lister, S. (1998):** Power in Partnership? An Analysis of an NGO's Relationship with its Partners, CVO International Working Paper (Nr. 5)

**Madison, J. (1788):** The Structure of the Government Must Furnish the Proper Checks and Balances between the Different Departments, the Federalist No. 51 in: Independent Journal, Wednesday, February 6<sup>th</sup>, 1788

**Matul, C./ Scharitzer, D. (2007):** Qualität der Leistungen in NPOs. In: Badelt, C./ Meyer, M./ Simsa, R. (2007): Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Management, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, S. 532 - 556

**Mayring, P. (1993):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim

**Mayring, P. (2007):** Qualitative Inhaltsanalyse, Weinheim/Basel

**Merton, R. K./Fiske, M./Kendall, P. (1956):** The focused interview. In: American Journal of Sociology, Nr. 51, S. 541 - 557

**Miller, J. L. (2002):** The Board as a Monitor for Organizational Activity: The Applicability of Agency Theory to Nonprofits. In: Nonprofit Management and Leadership (2002), Vol. 12, Iss. 4, S.429 – 450

**Miller-Millesen, J. L. (2003):** Understanding the Behaviour of Nonprofit Board of Directors: A Theory-Based Approach. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 32 (4), S. 521 – 547

**Mitchell, R. K./ Agle, B./ Wood, D. (1997):** Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. In: Academy of Management Review, Vol. 22, Nr. 4, S. 853 – 886

**Murray, V. (1998):** Governance of Nonprofit organizations. In: Shafritz, J. M. (Edit.) (1998): The international encyclopedia of public policy and administration. Westview Press, Boulder, Oxford, S. 993 – 997

**National Centre for Nonprofit Boards (1994):** Governance for Nonprofits: From little leagues to universities – A summary of organizational governance principles and resources for directors of Nonprofit organizations. Working Paper im WWW unter <http://www.governanceprofessionals.org/governnfp/index.shtml>; Stand vom 24. August, 2009, 11:00 Uhr

**Ostrower, F./ Stone, M. M. (2005):** Governance. Research, Trends and Future Prospects. In: Powell, W. W./Steinberg, R. (2005) (Hrsg.): The Nonprofit Sector: A Research Handbook, Yale University Press, New Haven

**Ott, S. J. (2001):** Understanding Nonprofit Organizations: Governance, Leadership, and Management, Westview Press, Utah

**Patton, M Q. (1990):** Qualitative Evaluation and Research Methods, Newbury Park

**Pfaffenzeller, H. (2003):** Die Governance von Nonprofit Organisationen, Wien

**Pons (1994):** Globalwörterbuch Englisch-Deutsch, 1. Auflage, ÖBV, Wien

**Poppo, L./Zenger, T. (2002):** Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? In: Strategic Management Journal, Vol. 23, Nr. 8, S. 707 - 725

**Prigge, S. (1999):** Corporate Governance. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 59, Ausg. 1, S. 148 – 151

**Rajan, R. G./ Zingales, L. (1997):** The Tyranny of the Inefficient: An Enquiry into the Adverse Consequences of Power Struggles, NBER Paper, No. 5396

**Rajan, R. G./ Zingales, L. (1998):** Power in a Theory of the Firm, NBER Paper, Nr. 6274

**Rajan, R. G./ Zingales, L. (2000):** The Governance of the New Enterprise, NBER Paper, Nr.

- Richardson, S. A./ Dohrenwend, B. S./ Klein, D. (1993):** Die „Suggestivfrage“. Erwartungen und Unterstellungen im Interview. In: Hopf, C./ Weingarten, E. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart, S. 205 - 231
- Richter, R./ Furubotn, E.G. (1999):** Neue Institutionenökonomik – Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen
- RocheFord, F. (2001):** Issues of university governance and management giving rise to legal liability. In: Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 23, No 1, p. 49 - 61
- Rose-Ackerman, S. (1996):** Altruism, nonprofits and economic theory. In Journal of Economic Literature, Vol. 34, Nr. 2, S. 701 – 728
- Rose-Ackerman, S. (1997):** Altruism, Ideological Entrepreneurs and the Non-Profit-Firm. In: Voluntas, Nr. 8, Iss. 2, S. 120 – 134
- Ross, S. A. (1973):** The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. In: The American Economic Review Papers and Proceedings, Vol. 63, Nr. 2 (May), S. 134 – 139
- Sacconi, L. (1999):** Codes of Ethics as Contractarian Constraints on the Abuse of Authority with Hierarchies: A Perspective from the Theory of the Firm. In: Journal of Business Ethics, Vol. 21, Iss. 2, S. 189 - 202
- Saidel, J. R. (2002):** Guide to literature on Governance: An annotated bibliography, Washington D. C.
- Salamon, L. M./ Anheier, H. K. (1996):** The Emerging Nonprofit Sector, Manchester University Press, Manchester
- Salamon, L.M./ Anheier, H.K. (1997):** Defining the Nonprofit sector: A cross-national analysis. Manchester University Press, Manchester
- Sawhill, J. C./ Williamson, D. (2001):** Mission impossible? Measuring success in Non-profit organizations. In: Journal of Nonprofit Management and Leadership, Vol. 11 (Spring), Iss. 3. San Francisco, S. 371 – 386
- Schedler, K./Siegel, J. P. (2005):** Strategisches Management in Kommunen, Düsseldorf

**Scheuch, E. K. (1967):** Das Interview in der Sozialforschung. In König, R. (Hrsg.) (1967): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 1, S. 136 – 196

**Schnell, R./ Hill, P. B./Esser, E. (2005):** Methoden der empirischen Sozialforschung, Oldenbourg, München

**Schnurbein von, G. (2008):** Nonprofit Governance in Verbänden. Theorie und Umsetzung am Beispiel von Schweizer Wirtschaftsverbänden, Haupt Verlag

**Schuhen, A. (2008):** Governance-Modelle für Nonprofit Organisationen, im WWW unter [http://www.efh-darmstadt.de/download/Nachlese/Vilain/VortragTagung108104\\_Schuhen.pdf](http://www.efh-darmstadt.de/download/Nachlese/Vilain/VortragTagung108104_Schuhen.pdf); Stand vom 21.08.2009, 21:17 Uhr

**Schulze, G. (1994):** Einführung in die Methoden der empirischen Sozialforschung (Vorlesungsskriptum), Otto-Friedrich-Universität Bamberg

**Schwartz, A. (1998):** Incomplete Contracts. In: Newman, P. (Hrsg.) (1998): The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, Vol. 2, London, S. 277 - 283

**Scott, J.T. (1998):** Voluntary Sector. In: Shafritz, J.M. (Hrsg.) (1998): International Encyclopedia of Public Policy and Administration, Oxford

**Shleifer, A./ Vishny, R. (1997):** A survey of corporate governance. In: Journal of Finance, Vol. 52, S. 737 – 783

**Simsa, R. (2002):** NPOs und die Gesellschaft: Eine vielschichtige und komplexe Beziehung – Soziologische Perspektiven, in: Badelt, C. (Hrsg.) (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 129-152

**Speckbacher, G. (1997):** Shareholder Value und Stakeholder Ansatz. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 57, (1997), S. 630 – 637

**Speckbacher, G. (2005):** Nonprofit Versus Corporate Governance: An Economic Approach. Working Paper im WWW unter: <http://www.aryanhellas.com/107/gs.pdf> ; Stand vom 024.07.2009, 14:17 Uhr

**Stigler, G. J./Friedland, C. (1983):** The Literature of Economics: The Case of Berle and Means. In: Journal of Law and Economics, Vol. 26, No. 2, (June), p. 237 - 268

- Tulder, van. R. (2006):** International business-society management: Linking corporate responsibility and globalization. In Zusammenarbeit mit Zwart, van der, A. Routledge, London/New York
- Watts, A. D./Edwards P. K. (1983):** Recruiting and Retaining Human Service Volunteers: An Empirical Analysis. In: Journal of Voluntary Action Research, Vol. 12, p. 9 - 22
- Wentges, P. (2002):** Corporate Governance und Stakeholder Ansatz – Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft, Wiesbaden
- Whysall, P. (2000):** Stakeholder mismanagement in retailing. A British Perspective. In: Journal of Business Ethics, Vol. 23, Nr. 1, S. 19 - 28
- Wieland, J. (1999):** Die Ethik der Governance, Metropolis, Marburg
- Williamson, O. E. (1983):** Organization form, residual claimants, and corporate control. In: Journal of Law & Economics, Vol. 22, Nr. 2, S. 233 – 261
- Witt, P. (2001):** Konsistenz und Wandlungsfähigkeit von Corporate Governance-Systemen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 4/2001, 73 – 95
- Witzel, A. (1985).** Das problemzentrierte Interview. In Jüttemann, G. (Hrsg.), Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. S.227 - 255
- Wolfbauer, J. (2006):** Die strategische Rolle von Governance-Organen in Nonprofit Organisationen – Eine empirische Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Kontext, Governance, Strategie und Performance im österreichischen Gesundheitssektor, Rotterdam
- Young, D. R. (2002):** The influence of business on nonprofit organizations and the complexity of nonprofit accountability. In: American Review of Public Administration, Vol. 32, No. 1 (March), p. 3 - 19
- Zingales, L. (1998):** Corporate Governance. In: Newman, P. (Hrsg.) (1998): The New Palgrave Dictionary of Economics and Law, Vol. 1, London, S. 497 – 503
- Zingales, L. (2000):** In Search of New Foundations. In: Journal of Finance, Vol. 55, Nr. 4, 2000, S. 162 – 165

## 5 Zusammenfassung

In den letzten zwei Jahrzehnten mussten in steigender Häufigkeit Steuerungs- und Überwachungsprobleme, Fehlallokationen von wertvollen Organisationsressourcen, wirtschaftliche Ineffizienzen und Missbrauch von Macht durch verantwortliche Manager und Führungspersonen sowohl im privatwirtschaftlichen, auf die Erzielung von Gewinn ausgerichteten („Corporate“-) Bereich, als auch im Nonprofit-Bereich diagnostiziert werden.

Während im Bereich der Corporate Governance in den letzten zwei Jahrzehnten in der wissenschaftlichen Fachliteratur viel publiziert und analysiert wurde, besteht jedoch auf dem Gebiet der Nonprofit Governance erheblicher Forschungsbedarf. Die vorliegende Diplomarbeit zeigt die Besonderheiten der Nonprofit Governance gegenüber der Corporate Governance auf und gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Nonprofit Governance-Forschung.

Manager von Nonprofit Organisationen sehen sich zunehmend der Aufgabe gegenüber der Effizienz der Ressourcenallokation größere Beachtung zu schenken, um im Wettbewerb um Ressourcen (Spenden, Subventionen, Zeit, Lieferantenkonditionen,...) gegenüber anderen Organisationen bestehen zu können. Aus Governance Perspektive ist es wichtig jene Stakeholder, welche der Nonprofit Organisation wichtige Ressourcen für den Erfolg der Mission zur Verfügung stellen, durch den Einsatz von Governance-Mechanismen an die Organisation zu binden.

Auf Basis der in der Governance Fachliteratur auf theoretischer Ebene und auf Basis empirischer Studien angeführten Governance-Instrumente wurde im Rahmen zweier Experteninterviews mit Managern des Nonprofit Sektors untersucht, welche Governance Mechanismen zur Bindung von Stakeholdern an die Nonprofit Organisation im österreichischen Nonprofit Sektor eingesetzt werden. Die gewonnenen Interviewergebnisse sollen dazu dienen den Wissensstand auf dem Gebiet der Nonprofit Governance zu erweitern.

## 6 Anhang I - Methodische Vorgangsweise

Um den Anforderungen der Wissenschaft gerecht zu werden, soll an dieser Stelle die Art und Weise der Datenentstehung und Auswertung dargestellt und so deren Verlässlichkeit garantiert werden (vgl. Gläser/Laudel, 2006, S. 27).

Ziel der Beantwortung der dargestellten Hauptforschungsfrage war es zu erheben, welche Governance Instrumente vom Management in Nonprofit Organisationen eingesetzt werden, um die „Key Stakeholder“ - ehrenamtliche Mitarbeiter und Spender - an die Organisation zu binden sowie welche Vor- bzw. Nachteile mit den einzelnen Governance-Instrumenten verknüpft sind.

Die ausgewählte Erhebungs- bzw. Befragungsmethode des leitfadengestützten Experteninterviews enthält sowohl (überwiegend) qualitative Elemente, als auch quantitative Aspekte und stellt eine Mischform der empirischen Sozialforschung dar (vgl. Gläser/Laudel, 2006).

Der vorgefertigte Interviewleitfaden hatte neben der Möglichkeit der theoretischen Fundierung den weiteren Vorteil, dass die interviewten Personen die Fragen in gleicher Form gestellt bekommen haben, wodurch die Ergebnisse vergleichbar sind. Darüber hinaus diente der Leitfaden der Interviewerin als Unterstützung während der Durchführung der Interviews.<sup>56</sup>

Zur Schaffung der Datenbasis für die Anwendung der vorgestellten Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse wurden - direkt im Anschluss an die Durchführung der Interviews - die Tonbandaufnahmen transkribiert.

Als Instrument der Auswertung der generierten Daten wurde das Verfahren der reduktiven qualitativen Inhaltsanalyse gewählt, da diese für die Beantwortung der Forschungsfrage(n) am besten geeignet schien (vgl. Gläser/Laudel, 2006; Mayring, 1993).

---

<sup>56</sup> Witzel weist darauf hin, dass Interviewen eine Kunst darstellt, die erst mit der Erfahrung erlernt werden kann. Der entwickelte Interviewleitfaden dient dazu Anfängerfehler bei der Frageformulierung zu vermeiden und so die Qualität der erhobenen Daten zu verbessern (vgl. Witzel, 1985).

## **7 Anhang II - Interviewleitfaden**

### **1. Wie würden Sie die Mission ihrer Organisation beschreiben?**

- Wer legt die Mission fest, wer entscheidet über Veränderungen?
- Wie wird die Mission bzw. werden Änderungen kommuniziert?
- Wer bestimmt die Art und Weise wie die Mission verfolgt werden soll?
- Wer entscheidet im Fall von unterschiedlichen Meinungen in letzter Instanz?
- Wird die Einhaltung der Mission kontrolliert, wenn ja durch wen?

### **2. Welche Maßnahmen setzen Sie, als Geschäftsführer und Vertreter der Nonprofit Organisation ein, um sicherzustellen, dass die Organisation auch in Zukunft genügend Spendengelder erhält, um weiterhin ihre Mission zu verfolgen?**

- Welche Vor- bzw. Nachteile sind mit diesen Maßnahmen verbunden?
- Was könnte/sollte besser/anders gemacht werden?

### **3. Welche Maßnahmen setzen Sie, als Geschäftsführer und Vertreter der Nonprofit Organisation ein, um sicherzustellen, dass die Organisation auch in Zukunft genügend ehrenamtliche Mitarbeiter anzieht, die die Organisation durch ihr Wissen, ihre Arbeitskraft und ihr Engagement unterstützen?**

- Welche Vor- bzw. Nachteile sind mit diesen Maßnahmen verbunden?
- Was könnte/sollte besser/anders gemacht werden?

### **4. Gibt es zusätzliche Maßnahmen, die in anderen Organisationen oder in der Privatwirtschaft eingesetzt werden, die auch für Ihre Organisation zur Verbesserung der Governance wären?**

- Wenn ja, welche?
- Worin bestehen die Schwierigkeiten der Umsetzung bzw. Vor-/Nachteile?

# Lebenslauf

SILVIA WIELANDER  
Geboren am 10.02.1975  
Staatsangehörigkeit: Österreich

## Ausbildung:

|                          |                                                                                                                    |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>10/2006 – 11/2009</b> | <b>Universität Wien</b><br>Magisterstudium IBW<br>Magisterarbeit: Governance von Non-Profit Organisationen         |
| <b>10/2000 – 12/2001</b> | <b>Webster Universität Wien</b><br>B.A. (Bachelor of Arts) in Management/Marketing<br>Abschluss des Studiums: 2001 |
| <b>03/1995 – 07/2000</b> | <b>Universität Wien</b><br>Magisterstudium IBW<br>Abschluss 1. Abschnitt                                           |
| <b>06/1998 – 08/1998</b> | <b>University of California / USA</b><br>Summer Term                                                               |
| <b>09/1994 – 03/1995</b> | <b>Fachhochschule für Tourismus und Freizeitwirtschaft<br/>Krems / NÖ</b>                                          |
| <b>09/1989 – 06/1994</b> | <b>Handelsakademie Korneuburg / NÖ</b><br>Abschluss Matura                                                         |

## Berufserfahrung:

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>seit 09/2005</b>      | <b>IBM Internationale Büromaschinen GmbH, Wien</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Assistentin für verschiedene Abteilungen<br/>Office Management (E-Mail Korrespondenz, Terminkoordination &amp; -planung, Organisation von Meetings, Reiseplanung, etc.)</li><li>- Support diverser interner &amp; externer Events</li><li>- Agenden im Bereich Human Resources</li></ul> |
| <b>01/2005 – 07/2005</b> | <b>F. Joh. Kwizda GmbH, Wien</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vertrieb und Sekretariat Marketing / Sales</li><li>- 5-monatige Kundenbetreuung im Außendienst</li><li>- Organisation und Durchführung von Schulungen (ca. 30 Personen)</li><li>- Pressebetreuung (Kontakt zu den wichtigsten Medienvertretern, Aussendung von Pressemappen, etc.)</li></ul>               |

**07/2003 – 11/2004**

**Papier Mettler Austria GmbH, Stockerau / NÖ**

Vertriebsassistentin

- Konzeption und Präsentation einer Marktstrategie für die Erschließung des ungarischen Marktes
- Mitarbeit beim Aufbau der neuen Verkaufsniederlassung in Ungarn inkl. Immobiliensuche und Niederlassungsgründung
- Mitarbeit beim Recruiting für die neue Niederlassung
- Identifizierung relevanter Kundengruppen
- Kundenbetreuung im Außen- und Innendienst

**06/2002 – 06/2003**

**NCR Österreich GmbH, Wien**

Assistentin Worldwide Customer Services

- Unterstützung des WCS Direktors in allen Belangen
- Klassische Sekretariatsagenden
- Fuhrparkverwaltung (ca. 30 Fahrzeuge)
- Planung und Organisation von Kursen, Meetings und firmeninternen Veranstaltungen (ca. 50 Personen)

**Sprachkenntnisse:**

**Englisch** (Verhandlungssicher)

**Ungarisch** (Verhandlungssicher)

**Französisch** (Maturaniveau)

**IT-Kenntnisse:**

Fortgeschrittener PC-Benutzer

Windows, MS Office (Word, Excel, PowerPoint)

Lotus Notes

**Interessen:**

Schwimmen, Radfahren, Laufen, Reisen