

KAPITEL 2

Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen

Das erste Kapitel beschäftigt sich mit dem Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen. Ziel ist es, durch die Herausarbeitung des Verständnisses beider Konstrukte den Erfolgs- und Misserfolgsbegriff für Nonprofit-Organisationen greifbar zu machen. Damit stellt das folgende Kapitel den theoretisch-konzeptionellen Rahmen dieser Arbeit dar, der als Ausgangspunkt für die Analyse der Wertschöpfungsprozesse von Nonprofit-Mikrofinanzorganisationen dient.¹

2.1 Einleitung

Die betriebswirtschaftliche Forschung beschäftigt sich seit jeher mit dem Erfolg und Misserfolg von Unternehmen. So arbeiten Wissenschaftler im Bereich der strategischen Management-Forschung Gründe sowohl für Erfolgsunterschiede zwischen Firmen (Grunert und Ellegaard 1993; Grunert und Hildebrandt 2004) als auch für das Scheitern von Unternehmen

1 Dieses Kapitel ist in der wissenschaftlichen Fachzeitschrift *Voluntas* (Helmig et al. 2014) sowie in der Dissertationsschrift von Stefan Ingerfurth (Kapitel 2) veröffentlicht (Ingerfurth 2013).

(Duckles et al. 2005; Hager et al. 1996) heraus. Zur Bearbeitung dieser beiden grundlegenden Fragestellungen der strategischen Management-Disziplin modellieren sie organisationalen Erfolg bzw. Misserfolg als abhängige Variable und bestimmen diesbezügliche Einflussfaktoren mit Hilfe von statistischen Verfahren und Fallstudienanalysen (Cameron et al. 1988; Grunert und Hildebrandt 2004; Lampel und Shapira 1995; March und Sutton 1997; Mellahi und Wilkinson 2010).

Während organisationaler Erfolg bzw. Misserfolg im Unternehmenskontext mit der Generierung von Gewinn bzw. mit Firmenauflösung gleichgesetzt werden kann (Freeman et al. 1983; Mankiw 2011; Varian 1992), ist die Bedeutung dieser beiden Konstrukte im Kontext von Nonprofit-Organisationen komplexer. Charakterisiert durch Sachzieldominanz und Gewinnausschüttungsrestriktion (Hansmann 1986, 1980; Salamon und Anheier 1997) verfolgen diese Organisationen nicht das Ziel der Gewinnmaximierung, sondern die Erfüllung der in der Mission definierten sozialen Ziele (Brown und Slivinski 2006; Oster 1995). Erträge werden demnach in die Organisation reinvestiert, um die Missionserfüllung auf lange Sicht sicherzustellen (Sandler und Hudson 1998). Da das Erreichen der von Nonprofit-Organisationen verfolgten sozialen Ziele im öffentlichen Interesse ist, werden diese oftmals durch Steuervergünstigungen und Subventionen unterstützt (Salamon und Anheier 1997). Demnach gilt in Nonprofit-Organisationen nicht der Profit, sondern vielmehr die Missionserfüllung als ultimativer Erfolgsindikator (Sawhill und Williamson 2001).

Die Nutzung der Missionserfüllung als Erfolgsindikator ist allerdings nicht unproblematisch. Zum einen ist die Erreichung sozialer Ziele schwer messbar (Herman und Renz 1997). Wie kann eine Nonprofit-Organisation beispielsweise nachweisen, dass sie die Biodiversität wirklich schützt? Welche Indikatoren kann sie nutzen, um ihren Einfluss auf die Armutsreduktion in ihrem Wirkungskreis zu erfassen? Ab wann gilt das Erreichen von Missionszielen als gescheitert? Zum anderen führt die Missionserfüllung dazu, dass sich eine Nonprofit-Organisation ihrer Existenzgrundlage beraubt und folglich auflösen muss. Aus Organisationsperspektive ist

dieser Sachverhalt gleichbedeutend mit organisationalem Misserfolg (Fernandez 2008).

Die hier skizzierte Diskussion zeigt, dass es an einem einheitlichen Begriffsverständnis von Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen fehlt. Auch wenn sich bereits einige Studien dieses Themas angenommen haben, gibt es diesbezüglich wenig belastbare wissenschaftliche Erkenntnisse. Die Studien unterscheiden sich hinsichtlich der Definitionen von Erfolg und Misserfolg, der theoretisch-konzeptionellen Grundlagen und der Nonprofit-Branchen, die im Rahmen der Untersuchungen betrachtet werden. Die daraus folgende Fragmentierung der Forschungslandschaft impliziert, dass es wenig wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse darüber gibt, wie das Management den Erfolg von Nonprofit-Organisationen sicherstellen und darüber hinaus deren Scheitern verhindern kann. Die beiden grundlegenden Fragestellungen des strategischen Management sind demnach bis dato im Nonprofit-Kontext noch unbeantwortet.

Ziel dieses Kapitels ist es, durch eine Systematisierung der wissenschaftlichen Literatur zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen Forschungslücken zu identifizieren und eine Forschungsagenda aufzustellen, die wichtige Themen zur Weiterentwicklung der Erfolgs- und Misserfolgsforschung im Nonprofit-Kontext beinhaltet. Es soll also eine Grundlage geschaffen werden, die Management-Forscher befähigt, die Grundfragen des strategischen Management auch im Hinblick auf Nonprofit-Organisationen zu beantworten. Hierfür wird im Rahmen einer systematischen Literaturanalyse nach Denyer und Tranfield (2009) zunächst herausgearbeitet, welches Verständnis von Erfolg und Misserfolg in der Nonprofit Management-Literatur vorherrscht. Anschließend werden sowohl die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen der untersuchten Artikel als auch die analysierten Nonprofit-Branchen aufgeführt. Zudem wird auch das in der Literatur vorhandene Wissen zu Determinanten des Erfolgs bzw. Misserfolgs von Nonprofit-Organisationen zusammengefasst. Schließlich gibt das Kapitel einen Überblick über existierende Forschungsstränge in diesem Bereich und präsentiert eine Forschungsagenda. Damit knüpft es an die Arbeiten von Lecy et al. (2011) und Fernandez (2008)

an, die mehr Forschung zu einem besseren Verständnis von Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen fordern.

Dieses Kapitel trägt in vierfacher Hinsicht zum Erkenntnisfortschritt in der Nonprofit Management-Forschung bei. Erstens ist diese Literaturanalyse die erste ihrer Art, die Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen gemeinsam betrachtet. Dieser integrative Ansatz ermöglicht es, ein ganzheitliches Verständnis der untersuchten Thematik zu entwickeln und beide Grundfragen des strategischen Management gleichzeitig im Nonprofit-Kontext zu berücksichtigen. Zweitens lassen sich aus der Systematisierung wissenschaftlichen Wissens zu Determinanten des Erfolgs und Misserfolgs von Nonprofit-Organisationen erste Erkenntnisse für ein erfolgreiches Nonprofit Management ableiten. Drittens stellt die hier entwickelte Forschungsagenda eine Grundlage für weiterführende empirische Studien zu Determinanten von Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen dar. Sie zeigt nicht nur Empfehlungen für Kausalanalysen in diesem Bereich auf, sondern präsentiert gleichzeitig auch einen konzeptionellen Rahmen, der das Potential besitzt, das fragmentierte Forschungsfeld zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen strukturiert weiterzuentwickeln. Schließlich soll die Herausarbeitung von Forschungssträngen zukünftigen Studien das Anknüpfen an bestehende Forschung erleichtern und damit deren Vergleichbarkeit erhöhen.

2.2 Erfolgs- und Misserfolgsverständnis im Nonprofit-Kontext

Das Erfolgskonstrukt ist seit jeher Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Studien im Bereich des strategischen Management (Baruch und Ramalho 2006; Grunert und Hildebrandt 2004). Schon in den 1950er Jahren haben sich Forscher intensiv mit dieser Thematik beschäftigt (z. B. Georgopoulos und Tannenbaum (1957)). Als Untersuchungsobjekt für die Wissenschaft hat es im Laufe der Zeit stark an Bedeutung gewonnen (Lecy et al. 2011). Allerdings ist die Literatur zum Unternehmenserfolg

sehr fragmentiert (Cameron 1986, 2005). Dieser Sachverhalt liegt insbesondere in der Tatsache begründet, dass in der englischsprachigen Literatur viele Worte wie Performanz (*performance*), Nachhaltigkeit (*sustainability*), Funktionsfähigkeit (*viability*), sowie Effizienz (*efficiency*) und Gewinn (*profit*) als Synonyme für organisationalen Erfolg von Unternehmen verwendet werden.

Trotz dieser Begriffsvielfalt ist es aus ökonomischer Sicht im Unternehmenskontext unstrittig, dass Organisationserfolg mit Profitmaximierung gleichgesetzt wird (Mankiw 2011; Varian 1992). Auch wenn die Bedeutung von Themen wie Corporate Social Responsibility (Vlachos et al. 2009), Nachhaltigkeit (Haugh und Talwar 2010), und *Corporate Citizenship* (Scherer und Palazzo 2008) zunimmt, wird der Unternehmenserfolg immer noch hauptsächlich an Gewinn und Aktionärswert festgemacht (Calabrese et al. 2013; Chad et al. 2013; Seibel 1996). Diese Indikatoren können im Nonprofit-Sektor jedoch nicht angewandt werden (Herman und Renz 2008), da die ihm zugehörigen Organisationen primär missionsorientiert sind und darauf hinarbeiten, die in ihrer Mission definierten sozialen Ziele zu erreichen (Brown und Slivinski 2006). Aus diesem Grund müssen sie auch danach beurteilt werden, inwiefern sie ihre Mission erfüllen (Oster 1995).

Die Missionserfüllung von Nonprofit-Organisationen ist aufgrund der abstrakt und vage formulierten Ziele schwer zu erfassen (Kanter und Summers 1994; Weisbrod 1998). Viele Organisationen behelfen sich damit, zu diesem Zweck leicht zu erhebende Output-Indikatoren wie die Anzahl der Leistungsempfänger zu verwenden. Allerdings reflektieren diese Proxies nicht immer den Grad der Zielerreichung (Sawhill und Williamson 2001). Deshalb ist es für Nonprofit-Organisationen ratsam, auch langfristige Effekte ihrer Aktivitäten zu messen. Lecy et al. (2011) zeigen jedoch, dass aufgrund fehlender hochwertiger langfristiger Wirkungsindikatoren rigorose Messungen der Langzeitwirkungen eher selten sind.

Neben der Missionserfüllung wird auch das Erreichen finanzieller Ziele für Nonprofit-Organisationen zunehmend wichtiger. Da staatliche Unterstützungsleistungen zurückgehen (Hager et al. 1996; Helmig et al.

2012) und sich der Kommerzialisierungstrend im Nonprofit-Sektor fortsetzt (Amendola et al. 2011; Tuckman 1998), müssen Nonprofit-Organisationen Gewinne erwirtschaften, um in dem sich neu entwickelnden Wettbewerbsumfeld zu bestehen (Bryson et al. 2001; Weerawardena et al. 2010). Denn nur wenn eine Nonprofit-Organisation im Markt überlebt, kann sie ihre sozialen Ziele auf lange Sicht erreichen. Aus diesem Grund haben Wissenschaftler bereits vorgeschlagen, das Überleben von Nonprofit-Organisationen als ultimativen Erfolgsindikator zu verwenden (Duckles et al. 2005; Kanter und Summers 1994).

Dem widerspricht allerdings die Theorie des funktionalen Dilettantismus. So argumentieren Meyer und Zucker (1989) sowie Seibel (1996), dass Nonprofit-Organisationen erfolgreiches Scheitern verkörpern. Obwohl sie oftmals sehr ineffizient arbeiten und ihre Mission nicht erreichen, wird ihr Überleben aus politischen Motiven gesichert. Denn Nonprofit-Organisationen, die öffentliche Aufgaben erfüllen, werden so lange von der öffentlichen Hand subventioniert wie eine Nachfrage nach der entsprechenden Dienstleistung besteht. Aus dieser Perspektive kann organisationales Überleben folglich kein Erfolgsindikator sein (Kanter und Summers 1994).

Um die Definition des organisationalen Erfolgs von Nonprofit-Organisationen zu umgehen, haben Wissenschaftler begonnen, das Phänomen aus dem Blickwinkel des organisationalen Scheiterns zu betrachten (Lecy et al. 2011). Seit Whetten's (1980) Aufruf zu mehr Untersuchungen zu diesem Thema hat die Misserfolgsforschung zunehmend an Bedeutung gewonnen (Mellahi und Wilkinson 2004; van Witteloostuijn 1998). Auch dieser Forschungsbereich ist von der Verwendung zahlreicher Synonyme wie organisationale Sterblichkeit (*mortality*), Marktaustritt (*exit*), organisationaler Niedergang (*decline*) und Konkurs (*bankruptcy*) gekennzeichnet (Mellahi und Wilkinson 2004). Nichtsdestotrotz hat sich mit Blick auf den Unternehmenskontext ein grundlegend gemeinsames Verständnis von organisationalem Misserfolg etabliert: es handelt sich dabei um die Verschlechterung der Ressourcensituation einer Organisation (Cameron et al. 1988), die deren Wettbewerbssituation so negativ beeinflusst, dass ihre Funktionsfähigkeit stark gefährdet ist (Mellahi und Wilkinson

2010). Marktaustritt und die Auflösung eines Unternehmens gelten als unmittelbare Folge einer solchen Entwicklung.

Die Übertragung des Konstrukts des organisationalen Misserfolgs auf Nonprofit-Organisationen ist nicht leicht. Zwar deckt sich die Annahme, dass die Verschlechterung der Ressourcensituation und damit der organisationalen Handlungsfähigkeit als Indikatoren für Misserfolg verwendet werden können, mit der Betrachtung organisationalen Überlebens als Grundvoraussetzung für die Missionserfüllung: Nonprofit-Organisationen, denen die für ihre Geschäftsprozesse notwendigen Ressourcen nicht zur Verfügung stehen, müssen schließen und können ihre sozialen Ziele auf lange Sicht nicht erreichen. Viele Nonprofit-Organisationen werden jedoch – wie bereits dargelegt – von der öffentlichen Hand subventioniert, da sie für die Gesellschaft wichtige öffentliche Aufgaben übernehmen. Folglich fallen Ressourcenknappheit sowie die schlechte finanzielle Performance als Misserfolgsindikatoren weg. So bleibt noch, den Misserfolg von Nonprofit-Organisationen anhand des Grades der Missionserfüllung zu erfassen. Hierbei stellt sich jedoch die Frage, ab wann eine Mission als unerreicht gilt. Es gibt bislang keine objektiven Kriterien, anhand derer man diese Frage beantworten könnte. Zudem bedeutet die Nicht-Erfüllung der Mission auch organisationales Überleben, da dadurch die stetige Nachfrage nach den Aktivitäten der Nonprofit-Organisation sichergestellt wird (Seibel 1996). Betrachtet man schließlich den Sachverhalt, dass sich auch Nonprofit-Organisationen auflösen können, lässt sich Misserfolg auch mit Organisationsauflösung gleichsetzen. Dieser Ansatz birgt jedoch ebenfalls ein fundamentales Problem. Nonprofit-Organisationen beenden oftmals ihre Aktivitäten, sobald sie ihre Ziele erreicht haben und ihre Mission erfüllt ist. In einem solchen Fall wäre die Auflösung der Organisation ein Erfolgsindikator (Hager et al. 1996, 2004).

Das unterschiedliche Verständnis des Erfolgs- beziehungsweise Misserfolgskonstrukts im Nonprofit-Kontext erschwert den kumulativen Aufbau von wissenschaftlichen Erkenntnissen in diesem Bereich. Mehr als 30 Jahre nach dem Beginn der Erfolgs- und Misserfolgsforschung ist immer noch nicht eindeutig klar, was die Begriffe Erfolg und Misserfolg in Nonprofit-Organisationen bedeuten. Folglich lässt sich auch nicht mit Si-

cherheit sagen, welche Faktoren Manager von Nonprofit-Organisationen beeinflussen müssen, um den Erfolg ihrer Organisation sicherzustellen bzw. deren Misserfolg zu vermeiden. Im Folgenden soll auf Basis der Forschung zu Erfolg und Misserfolg von privat-erwerbswirtschaftlichen Unternehmen als theoretisch-konzeptionellem Hintergrund das Wissen zum Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen systematisiert und das diesbezüglich vorhandene Verständnis herausgearbeitet werden.

2.3 Theoretisch-konzeptioneller Hintergrund

2.3.1 Erfolgsforschung

In den 1960er Jahren war der Zielerreichungsansatz der dominante konzeptionelle Rahmen für die Erfassung des Unternehmenserfolgs. Nach Etzioni (1964) werden Unternehmen mit der Absicht gegründet, organisationale Ziele zu erreichen. Demnach müssen sie anhand ihres Zielerreichungsgrades beurteilt werden (Price 1972). Diesem Ansatz folgend werden zumeist harte Indikatoren wie die finanzielle Performanz (z. B. Gewinn und Verlust) genutzt, um den Erfolg privat-erwerbswirtschaftlicher Organisationen zu erfassen (Miles 1980). Bei Nonprofit-Organisationen muss hierfür dagegen die Missionserfüllung mit Hilfe von kurzfristigen Output- oder langfristigen Wirkungsindikatoren gemessen werden (Sawhill und Williamson 2001).

Die Eignung des Zielerreichungsansatzes zur Erfassung des Organisationserfolgs wird aus verschiedenen Gründen kritisiert. Um ihn korrekt anwenden zu können, müssen organisationale Ziele klar definiert und messbar sein. Allerdings unterscheiden sich öffentlich kommunizierte oftmals von den internen Zielen einer Organisation (Katz und Kahn 1966). Zudem sind organisationale Ziele häufig abstrakt, was deren Operationalisierung erschwert (Hannan und Freeman 1977a). Außerdem legen Firmen zumeist verschiedene, mitunter sogar konträre Ziele fest. Dies verkompliziert die ohnehin schon anspruchsvolle Aufgabe der Auswahl eines Indikators zur Messung des Unternehmenserfolgs weiterhin (Mol-

nar und Rogers 1976; Quinn und Cameron 1983). Schließlich betrachtet der Zielerreichungsansatz nur die Ergebnisse und nicht die für die Sicherstellung des Organisationserfolgs notwendigen Maßnahmen (Miles 1980; Robbins 1987).

Die Schwächen des Zielerreichungsansatzes aufgreifend betrachtet der Systemansatz die Erfüllung organisationaler Ziele als einen Teilbereich des organisationalen Erfolgs. Ziele sind wichtig, aber um den Erfolg einer Organisation zu erfassen, muss ebenso die organisationale Fähigkeit beurteilt werden, Inputs in Form von Ressourcen zu erwerben, diese in einem effizienten Transformationsprozess in wertvolle Outputs umzuwandeln sowie stabile Beziehungen zur Organisationsumwelt aufzubauen und zu erhalten (Etzioni 1964; Goodman und Pennings 1980; Miles 1980; Robbins 1987). Diese einzelnen Maßnahmen stellen selbst Ziele dar, die es für das organisationale Überleben zu erreichen gilt (Miles 1980). Denn nur wenn genügend Ressourcen (Inputs) beschafft, diese im Transformationsprozess nicht verschwendet und gleichzeitig gute Beziehungen zu wichtigen Anspruchsgruppen unterhalten werden, sind Organisationsziele letztendlich erreichbar (Robbins 1987).

Der Systemansatz lässt sich anhand von einzelnen Organisationstheorien konkretisieren (Abbildung 2.1). Die Ressourcenabhängigkeitstheorie nach Yuchtman und Seashore (1967) sowie Pfeffer und Salancik (1978) postuliert, dass Organisationen erfolgreich sind, wenn es ihnen gelingt, die für ihr Funktionieren notwendige Ressourcenausstattung dauerhaft sicherzustellen. Hierfür müssen sie die für die Produktion von Outputs notwendigen Inputs in Form von Ressourcen von Organisationen beschaffen, die im Besitz dieser sind. Die erfolgreiche Durchführung dieser Transaktionen ist Grundvoraussetzung für organisationales Überleben (Pfeffer 2005; Pfeffer und Salancik 1978).

Das von Nadler und Tushman (1980) entwickelte interne Kongruenzmodell bezieht sich auf den Transformationsprozess. Die Autoren argumentieren, dass Organisationen aus verschiedenen Bereichen bestehen, deren Interaktionen so organisiert werden müssen, dass keine Reibungsverluste entstehen. Hierfür müssen Aufgaben, Organisationsstruktur und das Verhalten der beteiligten Akteure sehr gut aufeinander

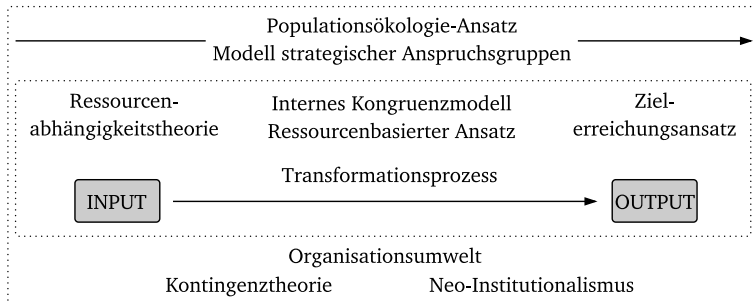


Abbildung 2.1: Theorien auf Basis des Systemansatzes

abgestimmt sein. In diesem konzeptionellen Ansatz wird Organisationserfolg mit optimaler Ressourcennutzung, sprich: Effizienz, gleichgesetzt.

Das Modell strategischer Anspruchsgruppen sowie die Kontingenztheorie beziehen sich auf die Fähigkeit von Organisationen, gute Beziehungen zu Akteuren in ihrem Umfeld aufzubauen und zu erhalten. Im ersten Ansatz wird Organisationserfolg gleichgesetzt mit der Erfüllung der Bedürfnisse relevanter Anspruchsgruppen. Die Kontingenztheorie hingegen basiert auf der Annahme, dass Organisationen erfolgreich sind, wenn sie sich an ihre technologische Umwelt anpassen (Lewin und Minton 1986; Mohr 1971; Pennings 1975).

Auf Basis der Annahme, dass die Forschung Management-relevante Determinanten des Unternehmenserfolgs herausarbeiten kann, modellieren Wissenschaftler Organisationserfolg als abhängige Variable. Mit Hilfe statistischer Verfahren oder Fallstudienanalysen identifizieren sie organisationsinterne oder -externe Faktoren, die sich positiv auf den Organisationserfolg auswirken können (Grunert und Hildebrandt 2004; Lampel und Shapira 1995). Die Bestimmung interner Determinanten basiert hierbei zumeist auf dem ressourcenbasierten Ansatz (Grunert und Hildebrandt 2004), der nicht imitierbare, nicht substituierbare und nicht bewegbare Ressourcen als entscheidend für den Organisationserfolg ansieht (Barney 1986, 1991). Die Bestimmung externer Determinanten

des Organisationserfolgs baut dagegen auf dem Modell strategischer Anspruchsgruppen und der Kontingenztheorie auf.

2.3.2 Misserfolgsforschung

Die Misserfolgsforschung beschäftigt sich primär mit der Frage, warum Organisationen scheitern (Mellahi und Wilkinson 2010). Als Erklärungsansätze werden in diesem Zusammenhang zumeist die Theorien Populationsökologie, Neo-Institutionalismus und Ressourcenabhängigkeitstheorie herangezogen (Fernandez 2008). Populationsökologen argumentieren, dass der Misserfolg einer Organisation gleichzusetzen ist mit deren Auflösung (Freeman et al. 1983), wobei insbesondere Organisationsalter und -größe, aber auch „ökologische Prozesse“ in einer Branche organisationalen Scheitern erklären (Fernandez 2008). So ist die Wahrscheinlichkeit für Misserfolg bei jungen im Vergleich zu etablierten Organisationen deutlich erhöht, da sie in einer Zeit, in der Ressourcen ohnehin knapp sind, viel Aufwand betreiben müssen, um Beziehungen zu Kunden und Zulieferern aufzubauen und neue Prozessabläufe zu erlernen (Agarwal et al. 2002; Singh et al. 1986). Stinchcombe (1965) und Freeman et al. (1983) bezeichnen diesen Sachverhalt als Liability of Newness. Zudem zeigt sich, dass kleine Firmen eher scheitern als große (Freeman et al. 1983; Hannan und Freeman 1984). Der hier zu Grunde liegende Mechanismus ist die Schwierigkeit kleiner Organisationen Kapital und hoch-qualifiziertes Personal zu beschaffen und die Verwaltungskosten zu senken. Schließlich wird die Anzahl von Organisationen in einer Branche als Erklärungsfaktor für organisationalen Misserfolg herangezogen. Solange nur wenige Organisationen in einer Branche agieren, fehlt es ihnen an Legitimität, was die für das organisationale Überleben notwendige Ressourcenbeschaffung erschwert. Demnach ist die Rate von scheiternden Unternehmen in einer Nischenbranche sehr hoch. Wächst nun aber die Anzahl der in diesem Bereich agierenden Organisationen, steigt deren Legitimität und somit auch die Überlebenswahrscheinlichkeit. Allerdings bedeutet die steigende Zahl an Unternehmen auch eine Intensivierung des Wettbewerbs. Dies hat schließlich einen Anstieg der Misserfolgsrate zur Folge. Demnach gibt

es einen U-förmigen Zusammenhang zwischen der Anzahl der in einer Branche operierenden und der Rate der dort scheiternden Unternehmen (Baum und Singh 1994; Hannan und Freeman 1988, 1993; Swaminathan und Wiedenmayer 1991).

Der Populationsökologie-Ansatz gehört zur sogenannten *deterministischen Schule* der Misserfolgsforschung. Nach dieser Perspektive erklären insbesondere industrielle Strukturen und weniger spezifische Unternehmensstrategien organisationalen Misserfolg (Mellahi und Wilkinson 2004). Im Gegensatz dazu argumentieren Vertreter der *voluntaristischen Schule*, dass Manager von Unternehmen Maßnahmen ergreifen können, um auf einen sich verändernden organisationalen Kontext zu reagieren und organisationales Scheitern zu verhindern (Hannan und Freeman 1977b; Mellahi und Wilkinson 2004). Die Ressourcenabhängigkeitstheorie greift diese Denkweise auf. Wie bereits dargelegt, können laut diesem Ansatz Organisationen nur überleben, wenn sie die für Produktion von Outputs notwendigen kritischen Ressourcen beschaffen. Folglich ist die Nicht-Sicherstellung elementarer Inputs gleichbedeutend mit organisationalem Scheitern (Davis und Cobb 2010; Pfeffer und Salancik 1978).

Auch der Neo-Institutionalismus lässt sich der *voluntaristischen Schule* der Misserfolgsforschung zuordnen. Aus Sicht dieser Theorie sind Organisationen in einen institutionellen Kontext eingebettet, der einen bedeutenden Einfluss auf ihr Verhalten hat (Scott 2005). Im Gegensatz zum kontingenztheoretischen Ansatz ist dieses Organisationsumfeld nicht nur technologischer Natur, sondern besteht aus regulativen, normativen und kognitiven Institutionen. Organisationen müssen sich an diese sozialen Strukturen anpassen, um die für ihr Handeln notwendige Legitimität zu erhalten (DiMaggio und Powell 1983; Meyer und Rowan 1977; Scott 1995). Dies gelingt ihnen, indem sie starke Beziehungen zu wichtigen gesellschaftlichen Akteuren aus ihrem Organisationsumfeld aufbauen, da sie so signalisieren, dass sie den geltenden institutionellen Strukturen entsprechen (Meyer 1983). Die hierdurch entstehende Legitimität erleichtert die Ressourcenbeschaffung und trägt somit zum organisationalen Überleben bei (Baum und Oliver 1991; Oliver 1991). Wie im Kontext der Ressourcenabhängigkeitstheorie sind Organisationen

im Neo-Institutionalismus nicht einfach industriellen Rahmenbedingungen ausgeliefert. Vielmehr können sie durch an die Bedürfnisse wichtiger gesellschaftlicher Gruppen angepasste Management-Strategien organisationalen Misserfolg verhindern.

Die vorangegangene Diskussion zeigt, dass auch die im Zusammenhang mit organisationalem Misserfolg verwendeten Theorien in den Systemansatz eingeordnet werden können. Dabei bezieht sich die Ressourcenabhängigkeitstheorie auf die Ressourcenakquise, während Neo-Institutionalismus und Populationsökologie organisationalen Misserfolg im Zusammenhang mit dem organisationalen Kontext analysieren (Abbildung 2.1). Demnach stellt das in diesem Abschnitt entwickelte Verständnis von Erfolg und Misserfolg von privat-erwerbswirtschaftlichen Organisationen eine ganzheitliche theoriegeleitete Konzeptualisierung der beiden Konstrukte dar, mit deren Hilfe sich das Verständnis von Erfolg und Misserfolg im Nonprofit-Kontext strukturieren lässt. Dies geschieht im Rahmen einer systematischen Literaturanalyse nach Denyer und Tranfield (2009), die Gegenstand des folgenden Abschnitts ist.

2.4 Systematische Literaturanalyse

2.4.1 Methodisches Vorgehen

2.4.1.1 Auswahl der relevanten Artikel

Denyer und Tranfield (2009) schlagen fünf Prozessschritte vor, um die bestehende Literatur systematisch zu analysieren (Abbildung 2.2).

In einem ersten Schritt gilt es, die grundlegenden Forschungsfragen zu entwickeln, die mit der Untersuchung beantwortet werden sollen. Im Fall der vorliegenden Studie war es zunächst das Ziel, zu erarbeiten, welches Verständnis von Erfolg und Misserfolg in der Literatur zu Nonprofit Management vorherrscht. Anschließend sollten Management-relevante Faktoren herausgearbeitet werden, die dazu beitragen, dass Nonprofit-Organisationen erfolgreich sind bzw. deren Misserfolg verhindern. So-

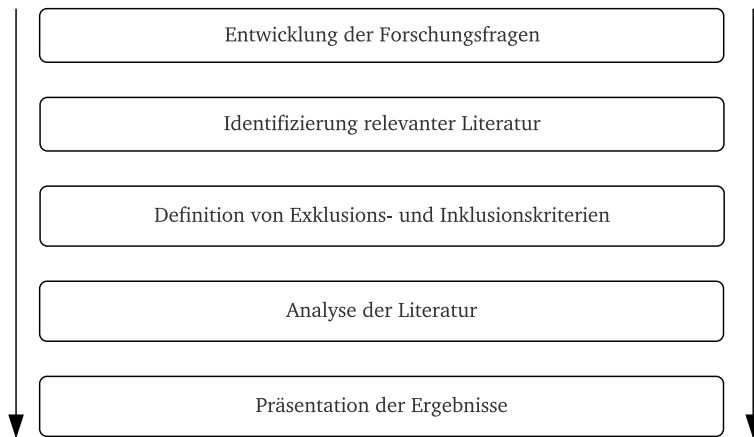


Abbildung 2.2: Prozessschritte der Literaturanalyse

fern wissenschaftliche Artikel diese beiden Fragestellungen adressieren, wurden sie in die Analyse mit einbezogen.

Der zweite Schritt beinhaltete die Suche nach wissenschaftlichen Aufsätzen zu diesen Themen in der EBSCO-Datenbank, welche die meisten Zeitschriften aus den Bereichen Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Nonprofit Management umfasst. Die für die Recherche genutzten Schlagworte entstammen der Literatur zu organisationalem Erfolg und Misserfolg im privat-erwerbswirtschaftlichen Bereich, wobei sie an den Nonprofit-Kontext angepasst wurden. Die Literaturrecherche basierte demnach auf folgenden, als Synonyme für Organisationserfolg geltenden Begrifflichkeiten (siehe: Baruch und Ramalho (2006)):

- (organisationaler) Erfolg (Englisch: „(organizational) success“)
- (organisationale) Effektivität (Englisch: „(organizational) effectiveness“)
- (organisationale) Performanz (Englisch: „(organizational) performance“)

- (organisationale) Effizienz (Englisch: „(organizational) efficiency“)
- finanzielle Stabilität (Englisch: „financial health“)
- Missionserfüllung (Englisch: „mission completion / mission accomplishment“)

Nach Expertengesprächen wurde diese Liste noch um Schlagworte erweitert, die sich auf den finanziellen Erfolg von Organisationen beziehen und als Indikatoren für organisationalen Erfolg, aber auch Misserfolg, gelten können. Zu diesen zählen:

- finanzielle Nachhaltigkeit (Englisch: „financial sustainability“)
- finanzielle Tragfähigkeit (Englisch: „financial viability“)
- finanzielle Anfälligkeit (Englisch: „financial vulnerability“)

Schließlich galt es auch eine Liste an Synonymen für organisationalen Misserfolg zu bestimmen. Die in diesem Zusammenhang eingesetzten Termini waren (Mellahi und Wilkinson 2004):

- (organisationaler) Misserfolg (Englisch: „(organizational) failure“)
- (organisationales) Schließen (Englisch: „(organizational) closure“)
- (organisationaler) Tod (Englisch: „(organizational) death“)
- (organisationale) Sterblichkeit (Englisch: „(organizational) mortality“)
- (organisationaler) Konkurs (Englisch: „(organizational) bankruptcy“)
- (organisationaler) Niedergang (Englisch: „(organizational) decline“)
- Marktaustritt (Englisch: „market exit“)

Diese Schlagworte wurden immer mit dem Begriff „nonprofit“ kombiniert. Als Ergebnis konnten 152 Artikel als potentiell für die Literaturanalyse relevant identifiziert werden. Diese untersuchten Organisationen wie Krankenhäuser, Sozialunternehmen, Kunstorganisationen, etc. in unterschiedlicher Trägerschaft.

In einem dritten Schritt wurden zur finalen Bestimmung der im Rahmen der Literaturanalyse zu untersuchenden Artikel konkrete Inklusions- und Exklusionskriterien angewandt. Um die Forschungsfragen beantworten zu können, wurden nur Artikel berücksichtigt, die Erfolg und Misserfolg auf organisationaler Ebene betrachten. Zudem mussten sie empirischer Natur sein und mindestens eines der beiden Konstrukte als abhängige Variable modellieren. Studien, die lediglich Messmodelle für den Erfolg bzw. Misserfolg von Nonprofit-Organisationen entwickeln, wurden nicht in die Analyse mit einbezogen. Gleiches gilt für Untersuchungen, die sich ausschließlich mit öffentlichen Organisationen oder privat-erwerbswirtschaftlichen Unternehmen beschäftigen. Die Anwendung dieser Kriterien stellte sicher, dass sowohl das Verständnis von Erfolg und Misserfolg, aber auch Management-relevante Faktoren, die zu Erfolg bzw. Misserfolg von Nonprofit-Organisationen beitragen, gleichzeitig analysiert werden konnten. Um die Reliabilität der Artikelauswahl sicherzustellen, wurde dieser Prozessschritt von zwei Forschern unabhängig voneinander durchgeführt. Nach der Diskussion strittiger Fälle ergaben sich 71 für die Literaturanalyse relevante Artikel. Auf dieser Basis kam eine Schneeballrecherche zur Anwendung, um weitere, nicht in der EBSCO-Datenbank enthaltene Studien zu erfassen. Hierfür wurden die Literaturverzeichnisse der identifizierten Artikel nach den bereits genannten Schlagworten durchsucht. Dieser Rechteschritt brachte noch 114 potentiell zu analysierende Untersuchungen zum Vorschein, von denen nach Prüfung der Inklusions- und Exklusionskriterien weitere 57 als relevant für die Analyse eingestuft wurden. Nach einer zusätzlichen unstrukturierten Suche in der Datenbank GoogleScholar umfasste die finale Artikelauswahl schließlich 147 empirische wissenschaftliche Studien zum Thema Erfolg und Misserfolg in Nonprofit-Organisationen (siehe Anhang A.1).

2.4.1.2 Analyse der ausgewählten Artikel

Als vierten Schritt nennen Denyer und Tranfield (2009) die systematische Analyse der ausgewählten Literatur. So wurde zunächst mit Hilfe der International Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO) (Salamon und Anheier 1992) herausgearbeitet, welche Nonprofit-Branchen Gegenstand der zu Grunde liegenden Analysen sind. Zudem diente der in Kapitel 2.3 entwickelte konzeptionelle Rahmen als Raster, um die theoretischen Grundlagen sowie das Verständnis von Erfolg und Misserfolg im Nonprofit-Kontext zu systematisieren. Als Analysemethode kam hierfür die Technik des Kodierens zum Einsatz, mit deren Hilfe man ähnliche Inhalte, Strukturen und Ideen in den unterschiedlichen Artikeln systematisieren kann. Charmaz (1983) folgend wurde dieser Analyseschritt in zwei Phasen unterteilt. Das initiale Kodieren diente dabei dazu, induktiv das in den Artikeln verwendete Verständnis von Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen sowie die Erfolgs- bzw. Misserfolgsdeterminanten herauszuarbeiten. Durch die Zusammenfassung von vergleichbaren Bedeutungen konnten die wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Untersuchungsgegenstand der Studie bereits grob kategorisiert werden.

Das fokussierte Kodieren wurde anschließend angewandt, um die kategorisierten Verständnisse von Erfolg und Misserfolg dem in Kapitel 2.3 präsentierten theoretisch-konzeptionellen Rahmen entsprechend zu systematisieren. Die Determinanten von Erfolg bzw. Misserfolg im Nonprofit-Kontext wurden den Funktionen des von Fayol (1962) entwickelten Management-Prozesses zugeordnet. Auf Basis dieses Analyseschrittes konnten Zusammenhänge zwischen Management-relevanten Variablen und verschiedenen Verständnissen von Erfolg bzw. Misserfolg von Nonprofit-Organisationen herausgearbeitet werden. Dabei wurden Studien, die sich mit mehr als einem Erfolgs- bzw. Misserfolgsverständnis oder mit mehreren Determinanten der beiden Konstrukte auseinandersetzen, mehrfach berücksichtigt.

Um Forschungsstränge in der untersuchten Literatur zu identifizieren, wurde schließlich eine Cluster-Analyse angewandt. Ziel dieses Schrittes war es, das fragmentierte Forschungsfeld zu Erfolg und Misserfolg von

Nonprofit-Organisationen zu strukturieren, um Forschern Anknüpfungspunkte für ihre Arbeiten zu ermöglichen und die Vergleichbarkeit von Studienresultaten zu erhöhen. Hierfür galt es, die Ergebnisse des fokussierten Kodierens in einen binominalen, für eine hierarchische Cluster-Analyse nutzbaren Datensatz zu transformieren. Wann immer eine Studie zu einer bestimmten Kategorie gehörte, bekam sie den Wert 1; ansonsten wurde ihr der Wert 0 zugeteilt. Für die Durchführung der Cluster-Analyse wurde das Complete Linkage-Verfahren angewandt, welches den Grad der Ähnlichkeit bzw. Unterschiedlichkeit von zwei Fällen ermittelt. Die Anwendung des Simple Matching-Verfahrens sowie der Tanimoto-Distanz zur Bestimmung der Ähnlichkeitswerte ergab die gleiche Anzahl von Clustern.

Der fünfte Schritt einer systematischen Literaturanalyse widmet sich der Darstellung der Ergebnisse. Der folgende Abschnitt hebt die zentralen Erkenntnisse dieser Untersuchung hervor. Darüber hinaus werden diese im Zusammenhang mit den eingangs gestellten Forschungsfragen diskutiert und Forschungslücken aufgezeigt. Auch wenn die analysierten Artikel sehr unterschiedlich sind, können sieben zentrale Ergebnisse mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand präsentiert werden.

2.4.2 Ergebnisse

Ergebnis 2.1: Der Fokus der Forschung zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen liegt auf den wirtschaftlich bedeutendsten Nonprofit-Branchen.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich die Forschung mit dem Thema Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen insbesondere in den Nonprofit-Branchen Kultur und Freizeit (ICNPO-Gruppe 1), Bildung und Forschung (ICNPO-Gruppe 2), Gesundheit (ICNPO-Gruppe 3) und Soziale Dienste (ICNPO-Gruppe 4) beschäftigt. Von den 147 analysierten Artikeln untersuchen 102 (69.4 %) Nonprofit-Organisationen in einem dieser vier Bereiche. Zudem können 60 dieser 102 Studien (58,8 %) der Gesundheitsbranche zugeordnet werden. Nur die ICNPO-Gruppen

Umwelt- und Naturschutz sowie Internationale Entwicklungshilfe finden im Rahmen der ausgewählten Untersuchungen keine Beachtung.

Die hohe Bedeutung des Themas Erfolg und Misserfolg in den genannten Nonprofit-Branchen spiegelt die Tatsache wider, dass Wettbewerb und Kommerzialisierung in diesen Bereichen über die letzten Jahre stark angestiegen sind (Lai und Poon 2009; Schmid 2004; Teixeira et al. 2012; Weerawardena et al. 2010). Folglich ist es für Nonprofit-Organisationen der ICNPO-Gruppen 1–4 wichtig, Management-relevante Faktoren zu kennen, die ihnen helfen, in kompetitiven Märkten zu überleben. Dieser Argumentation entsprechend konzeptualisieren die meisten dieser 102 Studien Erfolg bzw. Misserfolg als „Überleben“, „Schließen“ (oder eines seiner Synonyme wie „organisationaler Tod“ bzw. „organisationale Sterblichkeit“) sowie „Performanz“, wobei letztere zumeist mit finanziellen Kennzahlen erfasst wird.

Ergebnis 2.2: Es gibt kaum theoriebasierte Studien zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen.

Weiterhin zeigt die Analyse der Artikel, dass in nur 32 % der gesichteten Studien Management-Theorien zu Erfolg bzw. Misserfolg genutzt werden. Die meisten Untersuchungen entwickeln ihre Forschungsfragen und -hypothesen auf Basis von Plausibilitätsüberlegungen und Erkenntnissen bereits existierender Literatur. Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen erscheinen als Praxis-relevante Konzepte, deren Bedeutung aufgrund des steigenden Kommerzialisierungstrends im Nonprofit-Sektor zunimmt. Die Tatsache, dass seit dem Jahr 2000 vermehrt Studien in diesem Themenbereich (60 % der 147 Artikel) veröffentlicht wurden, bestätigt diese Vermutung. Demnach lässt sich auch in der Nonprofit Management-Forschung das Spannungsfeld zwischen Wissenschaftlichkeit und Praxisrelevanz konstatieren (Kieser 2005; Kieser und Leiner 2009). So wollen Wissenschaftler Handlungsanweisungen für Praktiker generieren, die diese für das erfolgreiche Management ihrer Organisationen nutzen können. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen allerdings oftmals Abstriche hinsichtlich der wissenschaftlichen Rigorosität in Kauf genommen werden.

Ergebnis 2.3: Theoretische Ansätze zur Konzeptualisierung von Erfolg und Misserfolg werden in der Nonprofit Management-Literatur zumeist nur implizit berücksichtigt.

Das Ergebnis des initialen Kodierens zeigt, dass Forscher unterschiedliche Konzepte nutzen, um den Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen zu beschreiben. Auf Basis der Operationalisierung der Konstrukte in den untersuchten Artikeln konnten 31 verschiedene Konzeptualisierungen identifiziert werden. Diese ließen sich im Prozess des fokussierten Kodierens jedoch neun übergeordneten, dem in Kapitel 2.3 entwickelten theoretisch-konzeptionellen Hintergrund entsprechenden Kategorien zuordnen (Abbildung 2.3).

Studien, die sich mit den Konzepten Dienstleistungsqualität (Amirkhanyan et al. 2009), sozialer Verantwortung (Becker und Potter 2002), Erreichung von Missionszielen (Green und Griesinger 1996), und sozialer Performanz (de Waal et al. 2011) beschäftigen, gehören zur Erfolgsdimension „Missionserfüllung“ (n = 24). Entsprechend dem Zielerreichungsansatz analysieren sie, inwiefern die in der Mission definierten Ziele erreicht werden. Artikel, die finanzielle Kennzahlen wie die finanzielle Tragfähigkeit (Besel und Andreescu 2003), die finanzielle Anfälligkeit (Hodge und Piccolo 2005), die Profitabilität (Jordan 2001) und das organisationale Wachstum (Mobley und Frech 1994) betrachten, lassen sich unter der Erfolgsdimension „finanzielle Performanz“ gruppieren (n = 64). Weitere in der Nonprofit Management-Literatur betrachtete und der Ressourcenabhängigkeitstheorie zuordenbare Erfolgsdimensionen sind „organisationales Überleben“ (n = 15) (Wollebaek 2009), „Konkurs“ (n = 4) (Burns und Cacciamani 2000) sowie „Ressourcenbeschaffung“ (n = 6) (Sharir und Lerner 2006). Studien zum „organisationalen Scheitern“ (n = 47) untersuchen Marktaustritt, organisationales Schließen, organisationalen Tod, organisationale Sterblichkeit sowie die Organisationsauflösung und das Ende von Nonprofit-Organisationen (Fernandez 2008; Hager et al. 2004). Diese setzen organisationalen Misserfolg mit der Auflösung der Organisation gleich und können – genau wie die Artikel zu organisationalem Wandel (n = 4, Erfolgsdimension „Wandel“) – in den theoretischen

Missionserfüllung	Finanzielle Performanz	Konkurs
Dienstleistungsqualität Zugang zu Dienstleistungen Soziale Verantwortung Missionserreichung Soziale Leistungsfähigkeit Missionsbestehen	Finanzielle Tragfähigkeit Finanzielle Anfälligkeit Profitabilität Wachstum	Konkurs Untergang
Ressourcenbeschaffung	Überleben	Effizienz
Ressourcenbeschaffung	Überleben	Effizienz Produktivität Interne Prozesse Operative Leistungsfähigkeit
Scheitern	Stakeholder	Wandel
Marktaustritt Organisationales Schließen Organisationaler Tod Organisationale Sterblichkeit Organisationsauflösung Organisationsende	Stakeholder-Performanz Stakeholder-Zufriedenheit Kundenzufriedenheit Reputation	Wandel Veränderung Umschwung

Abbildung 2.3: Kategorien der unterschiedlichen Verständnisse von Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen

Ansatz der Populationsökologie eingeordnet werden. Die Erfolgsdimension „Effizienz“ entspricht dem internen Kongruenzmodell (Helmig und Lapsley 2001). Schließlich gibt es noch Studien, die Erfolg als Grad der Befriedigung von Bedürfnissen relevanter Anspruchsgruppen definieren ($n = 15$) (Crittenden et al. 1988; Gainer und Padanyi 2002). Diese Artikel lassen sich dem strategischen Anspruchsgruppenmodell entsprechend unter der Erfolgsdimension „Stakeholder“ subsumieren.

Diese Analyse zeigt, dass Forscher, die sich mit dem Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen beschäftigen, verschiedene Konzepte nutzen, um die beiden Konstrukte zu erfassen. Auch wenn sie in dieser Sache kaum theoriegeleitet vorgehen (siehe Ergebnis 2.1), zeigt die Gruppierung der verwendeten Konzepte anhand des in Kapitel 2.3 entwickelten theoretisch-konzeptionellen Rahmens, dass deren Verständnis von Erfolg und Misserfolg nicht grundlegend von der in der Management-Literatur verwendeten Bedeutung abweicht. Da die Berücksichtigung wichtiger Management-Theorien zum großen Teil aber nur implizit erfolgt, existiert bis dato kein gemeinsames Begriffsverständnis, was eine fragmentiere Forschungslandschaft zur Folge hat.

Ergebnis 2.4: Die meisten Studien zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen untersuchen die finanzielle Performanz oder das organisationale Scheitern, wenige Studien hingegen die Missionserfüllung.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die meisten Artikel die finanzielle Performanz ($n = 64$, 43,5 %) sowie das organisationale Scheitern ($n = 47$, 32,0 %) als abhängige Variablen untersuchen. Im Gegensatz dazu existieren nur wenige Studien ($n = 24$, 16,3 %), die zur Erfassung des Erfolgs oder Misserfolgs von Nonprofit-Organisationen Proxy-Variablen für die Missionserreichung nutzen. Auch diese Tatsache lässt sich mit dem steigenden Wettbewerb im Nonprofit-Sektor begründen. Nonprofit-Organisationen müssen finanziell leistungsfähig sein, um in einem kompetitiven Marktumfeld zu überleben und so ihre sozialen Ziele auf lange Sicht erreichen zu können. Deshalb fokussieren sich viele Studien ($n = 89$, 60,5 %) auf ein in der Ressourcenabhängigkeitstheorie gegründetes Erfolgsverständnis (siehe Ergebnis 2.3). Hinzu kommt, dass organisationales Überleben und die finanzielle Performanz leichter zu messen sind als die Erreichung sozialer Ziele. Interessanterweise konnte in diesen Studien ein einheitliches Begriffsverständnis hinsichtlich des Misserfolgs von Nonprofit-Organisationen festgestellt werden: Alle Untersuchungen setzten Misserfolg mit der Auflösung von Nonprofit-Organisationen gleich. Dem

Sachverhalt, dass sich Nonprofit-Organisationen auch auflösen, wenn sie ihre Mission erreicht haben, wurde nur in zwei Artikeln Rechnung getragen (Duckles et al. 2005; Fernandez 2008).

Ergebnis 2.5: Organisationaler Erfolg von Nonprofit-Organisationen wird als multi-dimensionales Konstrukt aufgefasst.

Die Bedeutung von organisationalem Erfolg ist nicht so eindeutig wie die des Misserfolgs im Kontext der Nonprofit Management-Forschung. Wie bereits dargelegt, wird Erfolg von Nonprofit-Organisationen als finanzielle Performanz, Zielerreichung oder Dienstleistungsqualität erfasst. Auch Konzeptualisierungen wie Effizienz, soziale Performanz, Ressourcenbeschaffung, Zufriedenheit von Anspruchsgruppen und organisationales Überleben kommen in diesem Zusammenhang zum Einsatz. Studien, die den Erfolg unter den Gesichtspunkten Effektivität und Performanz modellieren, verstehen diesen oftmals als multi-dimensionales Konstrukt (Herman und Renz 1997; Lecy et al. 2011; Sowa et al. 2004) und nutzen folglich eine Kombination der hier beschriebenen Konzepte für dessen Erfassung (Herman und Renz 2000; Kushner und Poole 1996; Nobbie und Brudney 2003). Diese Modellierung entspricht dem Systemansatz, der postuliert, dass sowohl End- (z. B. die Erreichung der sozialen Mission), aber auch Maßnahmen-Ziele (z. B. die Verfügbarkeit von Ressourcen) konstituierende Elemente des Erfolgskonstrukts darstellen. Da die einzelnen Artikel jedoch unterschiedliche Kombinationen der Erfolgsdimensionen verwenden, sind die Ergebnisse der Studien lediglich eingeschränkt vergleichbar. Dies behindert nicht nur den kumulativen Aufbau von Wissen in diesem Bereich; vielmehr können auch Manager von Nonprofit-Organisationen kaum auf wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zurückgreifen, wenn sie nach Strategien suchen, die ihnen das organisationale Fortbestehen in einem kompetitiven Wettbewerbsumfeld garantieren sollen.

Ergebnis 2.6: Es existiert ein breites Wissensspektrum hinsichtlich interner und externer Determinanten für den Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen.

Um die Determinanten des Erfolgs und Misserfolgs von Nonprofit-Organisationen zu strukturieren, kamen, wie in Abschnitt 2.4.1 beschrieben, ebenfalls die Techniken des initialen und fokussierten Kodierens zum Einsatz. Während das initiale Kodieren eine Vielfalt an Management-relevanten Faktoren wie Team-Diversität (Perkins und Fields 2010), Organisationsalter und -größe (Freeman et al. 1983; Harrison und Laincz 2008), Governance-Charakteristika (Brown 2005; Callen et al. 2010), Marketing-Aktivitäten (Arnold und Tapp 2001), Wettbewerb (Castle 2005), Regulierung (Jordan 2001) und Nachfrage (Hager et al. 1996) hervorbrachte, konnten diese durch das fokussierte Kodieren als interne Faktoren dem Management-Prozess nach Fayol (1962) oder als externe Determinanten der Organisationsumwelt zugeordnet werden.

63 der 147 Artikel (42,9 %) identifizieren Strategie als eine wichtige Determinante für den Erfolg bzw. Misserfolg von Nonprofit-Organisationen. Diese Kategorie beinhaltet Themen wie Stakeholder-Management (Balser und McClusky 2005; Hsieh 2010), strategische Planung (Veliyath und Shortell 1993), die Entwicklung von passenden Marketing-Strategien (Rentschler et al. 2002) und organisationaler Wandel (Coddington et al. 1985). Andere Artikel fokussieren sich auf die Messung finanzieller Performanz ($n = 22$). Der Zusammenhang zwischen strategischem Management und organisationalem Scheitern wird dagegen nur selten analysiert ($n = 1$). Dies ist insofern überraschend als diesbezügliche Fehler als Grund für organisationalen Misserfolg gelten (Mellahi und Wilkinson 2004). Interessanterweise entstammen die sich auf den Strategieprozess fokussierenden Artikel hauptsächlich der Recherche mit dem Schlagwort „organisationaler Erfolg“. Das Strategiekonzept scheint im Kontext der Nonprofit Management-Forschung also positiv konnotiert zu sein.

Die meisten der hier untersuchten Artikel erachten organisationale Charakteristika als bedeutend für den Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen (62,6 %). Viele dieser Untersuchungen gehören zur Gruppe der Studien, die sich mit der Erfolgsdimension des organisationalen Scheiterns beschäftigen ($n = 26$, 36,7 %). Diese bestätigen populationsökologische Argumente, indem sie nachweisen, dass sowohl junge als auch kleine Nonprofit-Organisationen eher scheitern als eta-

blierte große (Barron et al. 1994; Bielefeld 1994). Andere Abhandlungen analysieren den Zusammenhang zwischen internen Prozessen und dem Organisationserfolg (Barrett et al. 2005a; Glisson und Martin 1980). Organisationskultur (Solansky et al. 2008) und Kollaborationen gelten ebenfalls als Erfolgsdeterminanten. Insbesondere letztere sind wichtig für das organisationale Überleben (Baum und Oliver 1991; Nauenberg und Brewer 1999), da sie die Ressourcenbeschaffung sicherstellen (Walker und McCarthy 2010). Nur zwölf der dieser Kategorie zugeordneten 92 Artikel untersuchen die Effizienz als Erfolgsdimension; der Zusammenhang zwischen Kollaboration und der Zufriedenheit relevanter Anspruchsgruppen wird gar nicht erforscht. Die finanzielle Performanz wird hingegen in 27,2 % der Artikel als abhängige Variable analysiert.

Die Management-Funktion Personalmanagement gilt als Erfolgs- bzw. Misserfolgsdeterminante in 41 (27,9 %) der gesichteten Artikel. Faktoren wie die Anzahl an Freiwilligen (McHargue 2003), Mitarbeitermotivation (Packard 2010) und die Diversität des Management-Teams (Perkins und Fields 2010) tragen zum Erfolg von Nonprofit-Organisationen bei. Je 22 % der in dieser Kategorie subsumierten Studien analysieren organisationales Scheitern bzw. finanzielle Performanz als Erfolgsdimensionen. Der Zusammenhang zwischen Personalmanagement und dem Grad der Stakeholder-Zufriedenheit wird in nur 9,8 % der Untersuchungen thematisiert. Gleiches gilt mit Blick auf die Erfolgsdimension Ressourcenbeschaffung. Obwohl das Personal in dieser Hinsicht entscheidend sein kann, beschäftigen sich nur 7,8 % der Studien mit dessen Einfluss auf diesen Aspekt des Erfolgskonstrukts.

Es gibt wenige Studien, die Führung als relevante Determinante des Erfolgs bzw. Misserfolgs von Nonprofit-Organisationen analysieren. Die 6,8 % der Untersuchungen, die diesbezügliche Fragestellungen bearbeiten, fokussieren sich insbesondere auf die finanzielle Performanz als abhängige Variable (50 %). Der Zusammenhang von Führungsverhalten mit organisationalem Scheitern, Konkurs, oder Überleben wird in keinem der Artikel betrachtet, obwohl Führungsfehler nach der voluntaristischen Schule in dieser Hinsicht einen bedeutenden Einfluss haben können (Mellahi und Wilkinson 2004).

Studien, die den Einfluss unterschiedlicher Governance- und Trägerschaftsstrukturen auf den Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen analysieren, lassen sich der Management-Funktion Kontrolle zuordnen ($n = 51$, 43,7 %). So weisen Helmig und Lapsley (2001) und Tiemann und Schreyögg (2009) nach, dass die Art der Trägerschaft eine Erfolgsdeterminante darstellen kann. Gleiches gilt für die Studien von Callen et al. (2003), Coombes et al. (2011), Green und Griesinger (1996) sowie Nobbie und Brudney (2003), die die Bedeutung von Governance-Strukturen wie der Zusammensetzung des Vorstands oder der Effektivität der Vorstandsarbeit herausarbeiten. Die meisten dieser Untersuchungen fokussieren sich auf die Erfolgsdimension der finanziellen Performanz. Studien zum Zusammenhang zwischen Governance ($n = 1$) und Trägerschaft ($n = 7$) und dem organisationalen Scheitern sind dagegen selten.

Neben Faktoren, die dem Management-Prozess zugeordnet werden können, werden auch Nonprofit-Organisation-spezifische Determinanten für organisationalen Erfolg und Misserfolg identifiziert. Fernandez (2008), zum Beispiel, zeigt auf, dass sich spanische Nonprofit-Organisationen aufgelöst haben, nachdem ihre Mission erfüllt war. Duckles et al. (2005) argumentieren, dass Nonprofit-Organisationen schließen, wenn sie ihre sozialen Ziele erreicht haben oder nicht erreichen können. Zudem können Nonprofit-Organisationen nach Chang und Tuckman (1991) auch beginnen, andere, nicht in der Mission definierte kommerzielle Tätigkeiten durchzuführen, um in Zeiten des Rückgangs staatlicher Subventionen Einnahmen zu generieren, die zur Erreichung der sozialen Ziele genutzt werden können. Diese Art des Mission Drift ist demnach ein wichtiger, das organisationale Überleben sichernder Faktor. Allerdings kann ein solcher Mission Drift auch negative Auswirkungen auf den Erfolg von Nonprofit-Organisationen haben (Sutton et al. 2010). Trotz der immensen Bedeutung der Mission im Nonprofit-Kontext gibt es nur sehr wenige missionsbezogene Analysen ($n = 13$, 8,8 %).

Auch die Finanzen werden als Determinante für den Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen betrachtet ($n = 59$, 40,1 %). Insbesondere finanzielle Probleme gelten als Ursache für organisationalen Misserfolg ($n = 21$, 35,6 %). Da sich einige Studien mit der Frage be-

schäftigen, inwiefern man von finanziellen Kennzahlen Rückschlüsse hinsichtlich der finanziellen Anfälligkeit von Nonprofit-Organisationen ziehen kann (Greenlee und Trussel 2000; Hager 2001; Trussel 2002; Tuckman und Chang 1991), wird innerhalb dieser Kategorie insbesondere die Erfolgsdimension finanzielle Performanz analysiert ($n = 16$). Wenn dagegen die Missionserfüllung als abhängige Variable untersucht wird, nutzen Studien Finanzen nur selten als Erklärungsfaktor. Dies ist insofern überraschend als eine gute finanzielle Performanz als Grundvoraussetzung für die Erfüllung sozialer Ziele gilt (Duckles et al. 2005).

Die wissenschaftliche Literatur führt auch noch einige externe Determinanten an, die den Erfolg bzw. Misserfolg einer Nonprofit-Organisation beeinflussen können. Der deterministischen Schule der Misserfolgsforschung entsprechend arbeiten 23 Studien (53,5 %) heraus, dass die Marktstruktur organisationales Scheitern erklärt. So analysieren Baum und Singh (1994) das populationsökologische Argument, inwiefern die Anzahl der Organisationen in einer Branche einen Effekt hinsichtlich der Überlebenswahrscheinlichkeit einer Nonprofit-Organisation hat. Castle (2005) zeigt, dass steigender Wettbewerb unter Pflegeheimen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass diese schließen müssen. Zudem konnte Jordan (2001) den negativen Einfluss der Deregulierung auf die Profitabilität der Einrichtungen des Krankenhaussektors in New Jersey nachweisen. Schließlich demonstrieren Hager et al. (1996), dass eine sinkende Nachfrage nach Dienstleistungen von Nonprofit-Organisationen deren organisationale Sterblichkeit erhöht. Obwohl die Literatur zu Erfolg und Misserfolg die Bedeutung der externen Determinanten hervorhebt, wurden diese im Nonprofit-Kontext in weniger als einem Drittel der analysierten Artikel ($n = 43$, 29,3 %) betrachtet. Die Nicht-Berücksichtigung dieser Faktoren ist besonders in Studien zur Effizienz und Stakeholderzufriedenheit problematisch, da sich aus kontingenztheoretischer und neo-institutionalistischer Sicht Organisationen sowohl an die technologische als auch an die soziale Umwelt anpassen müssen, um die für ihre Operationen benötigten Ressourcen zu beschaffen und ihre Ziele effizient zu erreichen.

Ergebnis 2.7: Es gibt drei dominante Forschungsstränge in der Literatur zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen.

Mit Hilfe der durchgeführten Cluster-Analyse konnten drei dominante Forschungsstränge in der Literatur zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen identifiziert werden. Der erste Forschungsstrang beinhaltet Studien, die sich mit der finanziellen Performanz als Erfolgsdimension beschäftigen und Strategie als Determinante für den Organisationserfolg herausarbeiten. Der zweite Forschungsstrang bezieht sich ebenfalls auf den finanziellen Erfolgsaspekt. Dieser analysiert hingegen, inwiefern finanzielle Kennzahlen etwas über die finanzielle Nachhaltigkeit, Anfälligkeit und Tragfähigkeit von Nonprofit-Organisationen aussagen. Der dritte Forschungsstrang setzt sich insbesondere aus Studien zu organisationalem Scheitern zusammen. Hier werden Organisationscharakteristika sowie die Marktstruktur als entscheidende Determinanten des Misserfolgs festgestellt. Zudem illustriert die Cluster-Analyse drei für das Forschungsfeld konstitutive Charakteristika.

Zunächst fällt auf, dass der Erfolg von Nonprofit-Organisationen als Resultat strategisch richtiger Management-Entscheidungen verstanden wird. Im Gegensatz dazu gilt Misserfolg primär als Ergebnis von Organisationsalter und -größe im Kontext der Branchenstruktur. Es wird also deutlich, dass bei der Analyse des Organisationserfolgs eher eine voluntaristische, in Untersuchungen zu organisationalem Scheitern eine eher deterministische Sichtweise eingenommen wird.

Darüber hinaus werden finanzielle Kennzahlen als Variablen verstanden, die einen Einfluss auf den Erfolg bzw. Misserfolg von Nonprofit-Organisationen haben, aber gleichzeitig auch etwas über deren finanzielle Stabilität und damit Überlebenswahrscheinlichkeit aussagen. Die Dominanz der finanziellen Erfolgsdimension in den ersten beiden Forschungssträngen demonstriert die steigende Bedeutung einer guten finanziellen Performanz in Zeiten von Kommerzialisierung und steigendem Wettbewerbsdruck im Nonprofit-Sektor. Allerdings ist sich die Wissenschaft noch nicht darüber im Klaren, wie sie die finanziellen Kennzahlen im Kontext der Forschung zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Orga-

nisationen anwenden soll. Sind diese ein Indikator für den Erfolg oder Misserfolg dieser Organisationen, oder determinieren sie lediglich das organisationale Überleben?

Schließlich zeigt die Unterscheidung zwischen dem zweiten und dritten Forschungsstrang, dass finanzielle Kennzahlen zum einen für Rückschlüsse hinsichtlich der finanziellen Stabilität von Nonprofit-Organisationen genutzt werden. Zum anderen werden finanzielle Indikatoren selten als erklärende Variablen in Studien zu organisationalem Misserfolg im Nonprofit-Kontext eingesetzt. Folglich existiert eine künstliche Trennung zwischen diesen beiden stark miteinander verwandten Forschungssträngen.

Die hier skizzierte Diskussion macht deutlich, dass es sich bei der Forschung zu Erfolg und Misserfolg im Nonprofit-Kontext um ein fragmentiertes Forschungsfeld handelt. Auch wenn in diesem Zusammenhang bereits ein breites Wissensspektrum existiert, gilt es in Zukunft einige zentrale Forschungslücken zu schließen. Ziel der im folgenden Abschnitt präsentierten Forschungsagenda ist es hierfür die Grundlage zu schaffen, indem sie bedeutende Forschungslücken identifiziert und darauf aufbauend Forschungspfade für zukünftige Studien ableitet.

2.5 Forschungsagenda

Wie in Ergebnis 2.1 dargestellt, untersuchen 69,4 % der analysierten Artikel Erfolg oder Misserfolg von Nonprofit-Organisationen, die in den Nonprofit-Branchen Kultur und Erholung, Bildung und Forschung, Gesundheit und Soziale Dienste operieren. Auch wenn es in diesen Bereichen viel Wissen zu Erfolgs- bzw. Misserfolgsdeterminanten gibt, ist nicht klar, inwieweit diese Ergebnisse auch auf andere Nonprofit-Branchen übertragen werden können. Denn ein Management-relevanter Faktor, der zum Beispiel den Erfolg von Gesundheitsorganisationen positiv beeinflusst, muss nicht notwendigerweise die gleiche Wirkung bei Umweltschutzorganisationen entfalten. Demnach ist es wichtig, die existierenden wissenschaftli-

chen Erkenntnisse einer eingehenden Prüfung mittels Replikationsstudien zu unterziehen. Dieser für die Nonprofit Management-Forschung ohnehin bedeutende Ansatz (Helmig et al. 2012) kann dazu beitragen, die externe Validität der Studienergebnisse zu Erfolg und Misserfolg im Nonprofit-Sektor zu sichern und damit deren Generalisierbarkeit erhöhen.

Forschungspfad 2.1: Zur Sicherstellung der externen Validität der Studienergebnisse hinsichtlich der Determinanten des Erfolgs und Misserfolgs von Nonprofit-Organisationen sollten vermehrt Replikationsstudien durchgeführt werden

Die Literaturanalyse hat gezeigt, dass die meisten Studien zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen wenig theoretische Fundierung besitzen. Die Auseinandersetzung mit beiden Konstrukten erfolgt eher problem- und weniger theoriegeleitet (Ergebnis 2.2). Die daraus resultierende Fragmentierung der Forschungslandschaft erschwert die Vergleichbarkeit von Studienergebnissen und den kumulativen Aufbau von Wissen (Ergebnis 2.3). Auch wenn die Abstriche in der wissenschaftlichen Rigorosität dazu beitragen, für die Praxis relevante Erkenntnisse zu produzieren, ist deren Validität doch eingeschränkt. So existiert weder ein allgemeingültiges Verständnis von Erfolg und Misserfolg im Nonprofit-Kontext noch gibt es valides Wissen hinsichtlich Management-relevanter Faktoren, die die beiden Konstrukte beeinflussen.

Angesichts dieser Tatsachen sollten in Zukunft mehr theoriegeleitete Arbeiten zum Thema Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen durchgeführt werden. Hierfür ist es ratsam, organisationalen Erfolg dem Zielerreichungsansatz folgend mit Missionserfüllung gleichzusetzen. Ein solcher Ansatz würde die Auflösung einer Nonprofit-Organisation, die ihre sozialen Ziele erreicht hat, ebenfalls als Erfolg ansehen. Zudem sollten zukünftige Studien Faktoren wie die finanzielle Performanz, Ressourcenbeschaffung, Effizienz, Stakeholder-Zufriedenheit und organisationales Überleben als Maßnahmen-Ziele konzeptualisieren, die erfüllt werden müssen, um die Missionsziele auf lange Sicht erreichen zu können.

Auch wenn bereits Studien existieren, die die hier beschriebene Multi-Dimensionalität zumindest implizit berücksichtigen (Ergebnis 2.5), sind deren Ergebnisse nur eingeschränkt vergleichbar. Dieser Sachverhalt liegt in der Tatsache begründet, dass zumeist unterschiedliche Kombinationen der verschiedenen Erfolgsdimensionen operationalisiert werden. Um diesem Misstand zu begegnen, gilt es, auf Basis einer Kombination des Zielerreichungs- und des Systemansatzes gleichartige Erfolgsdimensionen zu entwickeln. Die erste Dimension (Output-Dimension) erfasst dabei die Missionserfüllung. Die zweite Dimension bezieht sich entsprechend der Ressourcenabhängigkeitstheorie auf die Verfügbarkeit der für das Funktionieren der Organisation kritischen Ressourcen (Input-Dimension). Die dritte Dimension basiert auf dem internen Kongruenzmodell und spiegelt die Fähigkeit einer Organisation wider, Inputs in Outputs umzuwandeln, ohne dabei Ressourcen zu verschwenden. Zur Erfassung dieser Erfolgsdimension können Effizienzindikatoren zu Rate gezogen werden. Schließlich beschreibt die vierte Dimension die Beziehung der Organisation zu ihrer Umwelt, die gemäß des Modells der strategischen Anspruchsgruppen mit der Stakeholder-Zufriedenheit gemessen werden kann. Abbildung 2.4 illustriert die verschiedenen Dimensionen des theoriegeleitet konzeptualisierten Erfolgskonstrukts.

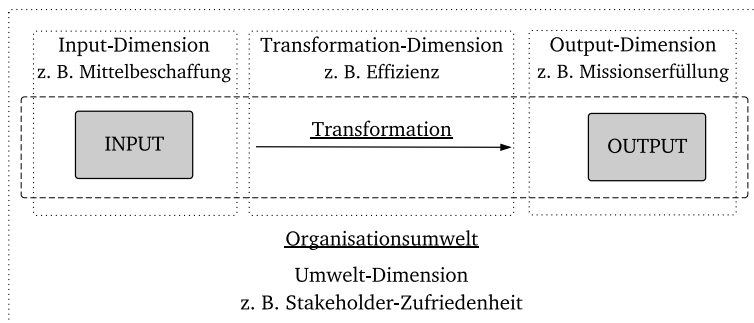


Abbildung 2.4: Erfolg als multi-dimensionales Konstrukt

Die Entwicklung eines theoriegeleiteten Erfolgskonstrukts ist aus mehreren Gründen vorteilhaft. Erstens stellt es sicher, dass zukünftige empirische Studien dieselben Dimensionen bei der Analyse des Erfolgs und Misserfolgs von Nonprofit-Organisationen verwenden. Zweitens trägt ein solches Erfolgsverständnis dazu bei, dass Nonprofit-Organisationen, die erfolgreiches Scheitern (Meyer und Zucker 1989; Seibel 1996) verkörpern, nicht mehr als erfolgreich bezeichnet werden können, da sie sowohl das Maßnamen-Ziel der Effizienz als auch das Endziel der Missionserfüllung nicht erreichen. Ein dritter Vorteil dieses Erfolgsverständnisses ergibt sich aus der Tatsache, dass die finanzielle Performanz und die Missionserfüllung zwei getrennte Erfolgsdimensionen sind. Folglich müssen beide Ziele erreicht werden und die Analyse von deren Interdependenz wird zweitrangig. Viertens kann die künstliche Trennung zwischen dem zweiten und dritten Forschungsstrang aufgehoben werden. Denn wenn die finanzielle Performanz eine eigenständige Erfolgsdimension ist, wird die Debatte um die Rolle von finanziellen Kennzahlen in diesem Zusammenhang obsolet. Schließlich kann man mit Hilfe eines multi-dimensionalen Erfolgskonstrukts auch organisationales Scheitern erfassen, indem die Nicht-Erfüllung von Maßnahmen-Zielen mit Misserfolg gleichgesetzt wird. In diesem Sinne sind Nonprofit-Organisationen, die sich auflösen, ohne dass sie ihre Mission erfüllt haben, Beispiele für organisationalen Misserfolg.

Auch die Bestimmung von Determinanten für den Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen sollte theoriegeleitet erfolgen. So können Studien, die Organisationsalter und -größe als ursächlich für organisationales Scheitern identifizieren, auf den Populationsökologie-Ansatz zurückgreifen. Gilt es, Wissensmanagement als Treiber für Wettbewerbsvorteile zu hypothesieren, kann dies auf Basis des Ressourcenbasierten Ansatzes geschehen. Hinsichtlich externer Erfolgsdeterminanten ist beispielsweise der Neo-Institutionalismus ein geeigneter Ansatz, um die Bedeutung von Legitimität für die Ressourcenbeschaffung theoretisch fundiert herzuleiten. Die Verwendung von Theorien ermöglicht nicht nur das Aufstellen von Hypothesen bezüglich möglicher Ursache-Wirkungszusammenhänge. Ein solches Vorgehen erhöht zugleich die wis-

senschaftliche Rigorosität und stellt die Vergleichbarkeit von Studienergebnissen sicher. Ein einheitlicher theoretischer Rahmen trägt somit zum kumulativen Aufbau von belastbaren wissenschaftlichen Erkenntnissen zum Thema Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen bei.

Forschungspfad 2.2: Zur Erhöhung der Vergleichbarkeit von Studienresultaten sollten zukünftige Arbeiten zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen theoriegeleitet vorgehen.

Wie Ergebnis 2.4 zeigt, fokussieren sich nur 16,3 % der Studien explizit auf die Missionserfüllung als abhängige Variable. Dies ist insofern bemerkenswert als die Erreichung sozialer, in der Mission definierter Ziele der letztendliche Erfolgsindikator von Nonprofit-Organisationen sein sollte (Sawhill und Williamson 2001). Stattdessen analysieren die meisten Studien die Erfolgsdimensionen finanzielle Performanz ($n = 64$) und organisationales Scheitern ($n = 47$), da finanzielle Kennzahlen oftmals leicht zugänglich und sich auflösende Organisationen gut beobachtbar sind.

Im Gegensatz dazu kann die Erfüllung der Mission nur schwer gemessen werden. Deshalb sollte sich zukünftige Forschung vermehrt mit der Frage auseinandersetzen, welche Proxy-Variablen in den verschiedenen Nonprofit-Branchen geeignet sind, um das Erreichen der sozialen Ziele zu erfassen. Im Krankenhaussektor wird hierfür die Sterberate verwendet (Tiemann und Schreyögg 2009); Nicht-Regierungsorganisationen, die zum Ziel haben, die Biodiversität zu schützen, nutzen die Extinktionsrate von Lebewesen zu diesem Zweck (Sawhill und Williamson 2001); Mikrofinanzorganisation versuchen den durch ihre Mikrokreditprodukte verursachten Wandel im Wohlergehen ihrer Kunden zu messen (Ssendi und Anderson 2009). Die Forschung sollte untersuchen, ob diese Proxies wirklich die Zielerreichung der jeweiligen Organisationen widerspiegeln und gute Indikatoren zur Messung eben dieser für unterschiedliche Nonprofit-Branchen entwickeln.

Zudem sollte die Forschung Kriterien herausarbeiten, anhand derer man beurteilen kann, ob eine Mission nicht erfüllt wird. Zum Beispiel

könnte erfasst werden, inwiefern eine Nonprofit-Organisation Fortschritte hinsichtlich der Erreichung sozialer Ziele nachweisen kann. Wenn diesbezüglich kein Fortschritt oder sogar ein Rückschritt belegt wird, wäre dies ein Zeichen für organisationalen Misserfolg. Demnach würde nicht erst die Auflösung, sondern bereits die Ineffektivität einer Nonprofit-Organisation als Zeichen organisationalen Scheiterns erfasst werden.

Forschungspfad 2.3: Die zukünftige Forschung sollte Messsysteme zur Erfassung der Missionserfüllung von Nonprofit-Organisationen in verschiedenen Branchen entwickeln, sodass diese vermehrt als abhängige Variable in empirischen Studien analysiert werden kann.

Die Analyse der Determinanten von Erfolg und Misserfolg im Nonprofit-Kontext zeigt viele Forschungslücken auf, die in zukünftigen Studien geschlossen werden sollten. So gibt es zum Beispiel kaum Untersuchungen, die den Zusammenhang zwischen strategischen Entscheidungen und organisationalem Misserfolg analysieren. Stattdessen fokussieren sich die meisten Arbeiten zum Scheitern von Nonprofit-Organisationen auf organisationale Charakteristika. Dies steht im Gegensatz zur voluntaristischen Schule der Misserfolgsforschung, die strategische Fehler als eine der Hauptursachen für Misserfolg identifiziert (Mellahi und Wilkinson 2004). Auch die Management-Funktion Kontrolle wird in den gesichteten Studien zum organisationalen Misserfolg von Nonprofit-Organisationen nur unzureichend berücksichtigt. Es ist zu erwarten, dass fehlende Kontrollmechanismen in Form von Governance-Strukturen zu organisationalem Scheitern beitragen, da strategische Fehler nicht mehr korrigiert werden können. Zukünftige Studien sollten sich der Analyse dieser beiden Zusammenhänge widmen und so die Rolle von Strategie und Kontrolle im Kontext des Misserfolgs von Nonprofit-Organisationen näher beleuchten.

Auch das Themengebiet Führung findet in der Forschung zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen nur selten Berücksichtigung. Da die allgemeine Management-Forschung dem Führungsverhalten einen großen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen

zuschreibt (Bass und Avolio 1993), sollte dessen Rolle im Kontext von Nonprofit-Organisationen ebenfalls untersucht werden. So ist es beispielsweise plausibel anzunehmen, dass ein transformationaler Führungsstil die Mitarbeitermotivation erhöht und somit positiv zur Missionserfüllung beiträgt. Allerdings kann eine daraus resultierende zu starke Fokussierung auf die sozialen Ziele auch negative Effekte mit Blick auf die finanzielle Performanz oder die Effizienz einer Nonprofit-Organisation haben. Dieses Spannungsfeld gilt es im Rahmen zukünftiger Arbeiten näher zu analysieren.

Darüber hinaus bietet das Themenfeld Partnerschaften verschiedene Möglichkeiten für weitere Forschung. Nonprofit-Organisationen kooperieren mit der öffentlichen Hand, um die Verfügbarkeit von Ressourcen sicherzustellen (Smith und Grønbjerg 2006); Kollaborationen mit der Privatwirtschaft gehen sie dagegen aus Effizienzüberlegungen ein (Kolk et al. 2008). Während die erste Partnerschaftsform unter Umständen die Effizienz der Dienstleistungserbringung verschlechtert, kann die letztere zu einem Mission Drift und folglich zu einem Rückgang der Stakeholder-Zufriedenheit führen. Es ist demnach interessant, die Auswirkungen verschiedener Partnerschaftsarrangements auf den Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen zu untersuchen.

Zukünftige Arbeiten sollten sich auch vermehrt mit missionspezifischen Fragestellungen im Kontext der Forschung zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen beschäftigen. Da sich Mitarbeiter und Anspruchsgruppen von Nonprofit-Organisationen typischerweise stark mit deren Mission identifizieren (Leete 2006; Ridder und McCandless 2010), können sich Veränderungen der sozialen Ziele oder die Einführung von nicht missionsbezogenen Tätigkeiten unter Umständen negativ auf die Mitarbeitermotivation und -verbundenheit und Stakeholder-Zufriedenheit auswirken.

Schließlich muss die Forschung bei der Analyse des Erfolgs und Misserfolgs von Nonprofit-Organisationen in Zukunft sowohl interne als auch externe Determinanten berücksichtigen. Da – laut Kontingenztheorie und Neo-Institutionalismus – Organisationen niemals losgelöst von ihrem organisationalen Kontext agieren können, ist anzunehmen, dass diese

Umweltvariablen den Zusammenhang zwischen internen Management-relevanten Variablen und organisationalem Erfolg bzw. Misserfolg zumindest moderieren. Diese Moderationseffekte sollten mit Hilfe statistischer Verfahren in weitere Studien zu diesem Themenbereich integriert werden. Hierdurch würde Argumenten der *deterministischen* und *voluntaristischen Schule* in empirischen Arbeiten gleichermaßen Rechnung getragen.

Forschungspfad 2.4: Zukünftige Forschung sollte vermehrt kausal-explikative Arbeiten durchführen, um sowohl interne als auch externe Management-relevante Faktoren zu identifizieren, die den Erfolg bzw. Misserfolg von Nonprofit-Organisationen beeinflussen.

2.6 Zusammenfassung und Ausblick

Das primäre Ziel dieses Kapitels war die Entwicklung einer Forschungsagenda, die eine Grundlage für die Weiterentwicklung des Forschungsfelds zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen darstellt. Hierfür wurde zunächst herausgearbeitet, dass im Nonprofit-Kontext für diese Konstrukte kein einheitliches Begriffsverständnis existiert. Da Nonprofit-Organisationen insbesondere soziale Ziele erreichen wollen, gilt die Missionserfüllung als ultimativer Erfolgsindikator. Allerdings ist diese nur schwer messbar. Zudem konnte gezeigt werden, dass Indikatoren wie finanzielle Kennzahlen oder das organisationale Überleben vor dem Hintergrund der Kommerzialisierung und der daraus resultierenden Erhöhung der Wettbewerbsintensität im Nonprofit-Sektor an Bedeutung gewinnen. Schließlich wurde argumentiert, dass selbst die Auflösung einer Nonprofit-Organisation sowohl als Zeichen organisationalen Erfolgs aber auch Misserfolgs gewertet werden kann.

Der zweite Abschnitt präsentierte die Forschung zu Erfolg und Misserfolg von privat-erwerbswirtschaftlichen Unternehmen als theoretisch-konzeptionellen Hintergrund. Es wurde gezeigt, dass es in der betriebswirtschaftlichen Literatur verschiedenste theoretische Zugänge zu diesem

Themengebiet gibt. Während der Zielerreichungsansatz Erfolg als Grad der Zielerreichung definiert, berücksichtigt der Systemansatz darüber hinaus Maßnahmen-Ziele wie Beschaffung (Ressourcenabhängigkeitstheorie), Effizienz (internes Kongruenzmodell), und stabile Beziehungen der Organisation zu ihrer Umwelt (Modell der strategischen Anspruchsgruppen, Kontingenztheorie) als wichtige Bestandteile des Erfolgskonstrukts. Die Forschung zu organisationalem Misserfolg setzt organisationales Scheitern dagegen mit der Auflösung von Organisationen aufgrund mangelnder Ressourcenverfügbarkeit gleich. Um interne sowie externe Determinanten des organisationalen Misserfolgs herauszuarbeiten, werden in diesem Zusammenhang insbesondere die Theorien Populationsökologie, Neo-Institutionalismus und Ressourcenabhängigkeitstheorie verwendet.

In einem dritten Schritt wurde eine systematische Literaturanalyse nach Denyer und Tranfield (2009) durchgeführt. Die Untersuchung von 147 Artikeln zu (den Determinanten des) Erfolg(s) und Misserfolg(s) von Nonprofit-Organisationen ergab sieben zentrale Ergebnisse:

- Der Fokus der Forschung zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen liegt auf den wirtschaftlich bedeutendsten Nonprofit-Branchen.
- Es gibt kaum theoriebasierte Studien zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen.
- Theoretische Ansätze zur Konzeptualisierung von Erfolg und Misserfolg werden in der Nonprofit Management-Literatur zumeist nur implizit berücksichtigt.
- Die meisten Studien zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen untersuchen die finanzielle Performanz oder das organisationale Scheitern, wenige Studien hingegen die Missionserfüllung.
- Organisationaler Erfolg von Nonprofit-Organisationen wird als multi-dimensionales Konstrukt aufgefasst.

- Es existiert ein breites Wissensspektrum hinsichtlich interner und externer Determinanten für den Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen.
- Es gibt drei dominante Forschungsstränge in der Literatur zu Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde eine aus vier Forschungspfad bestehende Forschungsagenda entwickelt. Erstens sollen in Zukunft Replikationsstudien durchgeführt werden, die die Übertragbarkeit der in den ökonomisch bedeutendsten Nonprofit-Branchen erarbeiteten Ergebnisse auf andere Bereiche überprüft. Hierdurch kann die Validität und Generalisierbarkeit bestehenden Wissens erhöht werden. Zweitens gilt es, mehr theoriegeleitete Forschung zu Erfolg und Misserfolg im Nonprofit-Sektor durchzuführen. In diesem Zusammenhang wurde vorgeschlagen, auf Basis einer Kombination des Zielerreichungs- und Systemansatzes organisationalen Erfolg als multi-dimensionales Konstrukt zu erfassen, welches die Dimensionen Input, Transformation, Output und Umwelt inkludiert. Der Misserfolg von Nonprofit-Organisationen wird dieser Logik folgend anhand des Grades der Missionserfüllung festgemacht. Löst sich eine Nonprofit-Organisation auf, ohne dass sie ihre Ziele erreicht hat, oder macht sie keinen Fortschritt mit Blick auf die Zielerreichung, wird sie als gescheitert angesehen. Auch für die Identifikation von Determinanten des Erfolgs bzw. Misserfolgs müssen in Zukunft mehr theoriegeleitete Studien konzeptualisiert werden. Als dritter Forschungspfad wurde die Notwendigkeit der Entwicklung von Indikatorensystemen für die Erfassung des Grads der Missionserfüllung in unterschiedlichen Nonprofit-Branchen präsentiert. Vorschläge hinsichtlich interessanter Themenfelder für kausal-explikative Analysen zu internen sowie externen Determinanten des Organisationserfolgs bzw. -misserfolgs rundeten die Forschungsagenda ab.

Wie alle systematischen Literaturanalysen weist auch die hier durchgeführte einige Schwächen auf. Da sich der erste Rechenschritt nur auf die EBSCO-Datenbank konzentrierte, kann ein Bias hinsichtlich der

in dieser Datenbank enthaltenen wissenschaftlichen Zeitschriften nicht ausgeschlossen werden. Durch die Schneeballrecherche wurde dieser Limitation allerdings größtenteils Rechnung getragen. Auch lässt sich ein gewisses Maß an Subjektivität beim Kodieren nicht vollständig verhindern. Diesem wurde begegnet, indem zwei Forscher die Artikel unabhängig voneinander kodierten und strittige Fälle diskutierten. Schließlich mag die Tatsache, dass der Großteil der analysierten Artikel Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen in der Gesundheitsbranche untersucht, den hohen Anteil an Studien erklären, die sich mit der finanziellen Performanz als Erfolgsdimension beschäftigen. Da Kommerzialisierung und Wettbewerb aber generell im Nonprofit-Sektor zu beobachten sind, sollte dieser Sachverhalt die Ergebnisse nicht allzu sehr verzerren.

Trotz dieser Schwächen leistet diese Literaturanalyse einen wertvollen Beitrag zur Forschung im Bereich Erfolg und Misserfolg von Nonprofit-Organisationen. So können sich Praktiker – mit all der gebotenen Vorsicht mit Blick auf die kausal-explikative Validität der Ergebnisse – einen ersten Überblick hinsichtlich der Determinanten verschaffen, die potentiell zum Erfolg ihrer Organisationen beitragen. Zudem können Forscher diese Arbeit verwenden, um darauf aufbauend wichtige Forschungslücken zu schließen und somit zum Fortschritt dieses Forschungsfeldes beitragen. Denn nur wenn es ein gemeinsames Verständnis von Erfolg und Misserfolg im Nonprofit-Kontext gibt, können auf lange Sicht belastbare Erkenntnisse hinsichtlich der Determinanten der beiden Konstrukte entwickelt werden.

Management in Nonprofit-Mikrofinanzorganisationen
Eine Analyse der Wertschöpfungsprozesse im Kontext
institutioneller Pluralität

Pinz, A.

2017, XIX, 295 S. 15 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18347-9