



Perspektiven und Grenzen der Erfolgsfaktorenforschung für private Nonprofit- Organisationen

Vortrag im Rahmen der Jahrestagung
der wissenschaftlichen Kommission Öffentliche BWL im VHB
Universität Mannheim, 8.-9. Oktober 2009

Prof. Dr. Markus Gmür

Aufbau

- Bedeutung der Erfolgsfaktorenforschung
- Aktueller Forschungsstand
- Kritische Einwände
- Theorieperspektiven
- Konsequenzen für die weitere Forschung

Warum Erfolgsfaktorenforschung?

Für die Forschung

- Effektivität und ihre Beeinflussbarkeit sind historische Schlüsselfragen betriebswirtschaftlicher Forschung
- Impulswirkung

Für die Organisationspraxis

- Aufgreifen zunehmender Sensibilisierung im Dritten Sektor
 - Erwartungen von Mitgliedern bzw. Geldgebern
 - Professionalitätsverständnis der Führungskräfte

Übersicht zu den vorliegenden Befunden

- **Sammelrezension von Forbes (1998)**
Measuring the unmeasurable: empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. NVSQ 27(2): 183-202.
- **„In Search of Excellence“ im Dritten Sektor (2006)**
ASAE (Ed.): 7 Measures of Success: What Remarkable Associations Do That Others Don't. Washington
- **Thesen zur Erfolgsfaktorenforschung von Herman & Renz (2008)**
Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory. NML 18(4): 399-415.
- **Habilitationsschrift zur Erfolgsmessung von Greiling (2009)**
Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden: Gabler
- **38 hypothesenprüfende Querschnittsstudien in internationalen Zeitschriften zum Zusammenhang von Organisationsmerkmalen und Effektivität von NPO**

Performance Factors of U.S. Associations

ASAE (2006): 7 Measures of Success: What Remarkable Associations Do That Others Don't.
Washington D.C.

Vergleich von neun aussergewöhnlich erfolgreichen Organisationen mit jeweils einem durchschnittlichen Vergleichspartner

Commitment to Purpose	Commitment to Analysis & Feedback	Commitment to Action
<p>1. Customer service culture ,going the extra mile for members'</p> <p>2. Alignment of products and services with mission</p>	<p>3. Data-driven strategies ,homework rather than guesswork'</p> <p>4. Dialogue and engagement with staff and volunteers about priorities</p> <p>5. CEO as a broker of ideas who facilitates visionary thinking in the organization</p>	<p>6. Organizational adaptability, purposeful abandonment, while holding the critical core</p> <p>7. Alliance building: seeking partners and projects that complement the organization's mission and purpose</p>

Thesen zur NPO-Erfolgsfaktorenforschung

Herman, R.D. & Renz, D.O. (2008): Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory. In: Nonprofit Management and Leadership, 18(4): 399-415.

1. Effektivität kann nur auf Vergleichsbasis ermittelt werden.
2. Effektivität von NPO muss multidimensional erfasst werden.
3. Rolle des Vorstands ist von zentraler aber noch ungeklärter Bedeutung.
4. Erfolgsrezepte unterliegen Modeströmungen, werden über die Stakeholders in die Organisationen getragen und bekommen mit zunehmender Verbreitung institutionellen Charakter.
5. Erfolg ist eine soziale Konstruktion.
6. Universell gültige Erfolgsfaktoren sind unrealistisch.
7. ‚Responsiveness‘ ist ein generell akzeptiertes Erfolgsmass.
8. Für die Erfolgsfaktorenforschung ist insbesondere zwischen spenden- und leistungsorientierten NPO zu unterscheiden.
9. Zu differenzieren ist zwischen Programm-, Organisations- und Verbundebene.

NPO-Performance Studien bis 1999

Autoren (Jahr)	Sample	Land	Erfolgsfaktor	Effektivitätsmaß
Glisson & Martin (1980)	Social Services	USA	Organisationsstruktur	Productivity
Herman & Tulipana (1985)	<i>diverse</i>	USA	Governance	Perception of Effectiveness
Miller et al. (1988)	Social Services	USA	Governance	Perception of Effectiveness
Bradshaw et al. (1992)	<i>diverse</i>	Canada	Governance	Perception of Effectiveness
Callen & Falk (1993)	Social Services	Canada	Governance	Funds
Thomas et al. (1993)	Hospitals	USA	Strategische Planung	Productivity, Financial Benefit
Green & Griesinger (1996)	Social Services	USA	Governance	Perception of Effectiveness
Siciliano (1996)	Social Services	USA	Governance	Financial Benefit, Goal Attainm.
Kushner & Poole (1996)	Arts	USA	Governance	Perception of Effectiveness
Ostroff & Schmitt (1996)	Education	USA/Can.	Organisationsstruktur	Productivity
Smith & Shen (1996)	Voluntary Assoc.	USA	Governance	Ext. Perception of Effectiveness
Crittenden et al. (1997)	Churches	USA	Strategische Planung	Stakeholder Satisfaction
Siciliano (1997)	Social Services	USA	Strategische Planung	Reputation, Financial Benefit
Balabanis et al. (1997)	Social Services	U.K.	Marketing	Perception of Goal Attainment
Herman et al. (1997) / (1998)	Social Services	USA	Governance	Perception of Effectiveness

→ Überwiegend interne Perspektive (Board – Planung – Organisation)

NPO-Performance Studien ab 2000

Autoren (Jahr)	Sample	Land	Managementvariable	Effektivitätsmaß
Olsen (2000)	Education	USA	Governance	Revenues and Gifts
Cornforth (2001)	Social Services	U.K.	Governance	Perception of Effectiveness
Hager (2001)	Arts	USA	Finanzierungsstruktur	Survival Rate
Frumkin & Kim (2001)	<i>diverse</i>	USA	Marketing	Funds
Trussel (2002)	Social Services	USA	Finanzierungsstruktur	Asset Change
Schmid (2002)	Social Services	Israel	Organisationsstruktur	Perception of Effectiveness
West et al. (2002)	Hospitals	U.K.	Human Resource Management	Mortality
Preuss (2003)	Hospitals	USA	Human Resource Management	Service Quality
Brown et al. (2003)	Hospitals	USA	Human Resource Management	Mortality, Financial Benefit
Sala (2003)	Education	U.K.	Führungsstil	Client Attitudes
Nobbie & Brudney (2003)	<i>diverse</i>	USA	Governance	Perception of Effectiveness
Callen et al. (2003)	<i>diverse</i>	USA	Governance	Expenses Efficiency
Rodwell & Teo (2004)	Hospitals	Australien	Human Resource Management	Perception of Effectiveness
Jaskyte (2004)	Social Services	USA	Führungsstil	Innovativeness
Brown (2005)	<i>diverse</i>	USA	Governance	Perception, Financial Benefit
Hodge & Piccolo (2005)	Social Services	USA	Finanzierungsstruktur	Financial Vulnerability
Napoli (2006)	<i>diverse</i>	Australien	Marketing	Perception of Effectiveness
Izquierdo & Samaniego (2007)	Museums	Spanien	Marketing	Social/Economic Effectiveness
DePrins & Henderickx (2007)	Nursing Homes	Belgien	Human Resource Management	Service Quality
White & Simas (2008)	Churches	USA	Marketing	Visitors, Funds
Mazzarol & Soudar (2009)	Education	Australien	Strategische Positionierung	Growth, Financial Benefit
Wollebaek (2009)	Voluntary Assoc.	Norwegen	Organisationsstruktur	Survival Rate

Trends der Erfolgsfaktorenforschung

- Schwerpunkt verlagert sich von den internen strukturellen Faktoren (Governance – Planung – Struktur) zu ...
 - personenbezogenen Faktoren (HRM, Führung),
 - marktbezogenen Faktoren (Marketing – Positionierung)
 - finanzierungsbezogenen Faktoren (Finanzierungsstruktur)
- Empirische Erfolgsfaktorenforschung wird international
- Ausdifferenzierung der Effektivitätsmaße
- Übergeordneter Theoriebezug bleibt nach wie vor nachgeordnet
Ausnahme: Wallebaek (2009) Voluntarismus vs. Determinismus

Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung

March, J.G. & Sutton, R.I. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science* 8(6): 698-706. Nicolai, A. & Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. *DBW* 62(6): 579-596.

- Falsch verstandene Praxisorientierung der Forschung
- Beschränkte Fortschrittsfähigkeit trotz explizitem Fortschrittsglauben
- Methodische Schwächen
 - einzelne Befragte repräsentieren ein komplexes Unternehmen
 - single method bias
 - gescheiterte Organisationen sind i.d.R. ausgeklammert
- Ungefilterter Empirismus mit Theoriedefizit

Aber: Kritik orientiert sich an einem Forschungsideal, das in kaum einem anderen Forschungsgebiet erreicht wird.

Erfolgsvoraussetzungen der Erfolgsfaktorenforschung

- Das Management in Nonprofit-Organisationen besitzt strategische Handlungsspielräume.
- Erfolg ist ein vorrangiges Ziel – wie auch immer es gemessen wird.
- Erfolg ist für die Organisationen zumindest näherungsweise greifbar und messbar.
- Eine ausreichend große Zahl von Organisationen verfolgen vergleichbare Ziele.

Theoretisch motivierte Zweifel

- Neo-Institutionalismus
Organisation verfolgen eher Legitimierungs- als Effektivitätsziele
(Meyer & Rowan 1978; DiMaggio & Powell 1983)
- Populationsökologie
Organisationen sind in ihrer Zielverfolgung mit zunehmendem Alter durch ihre eigene strukturelle Trägheit behindert
(Hannan & Freeman 1984, Sydow et al. 2009)
- Resource Dependence
Organisationen streben danach, ihre Unsicherheitszonen zu kontrollieren, bevor sie ihre Effektivität zu steigern versuchen
(Pfeffer & Salancik 1978)
- Autopoiesis
Organisation entwickeln sich introvertiert und setzen sich nicht einem Wettbewerb um knappe Ressourcen aus
(Luhmann 1984; Weick 1979)

Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Erfolgsfaktorenforschung

- Theoriebezüge explizieren
- Kontrollvariablen einführen zur Erfassung des NPO-spezifischen Beharrungsvermögens (und seiner subsektoralen Differenzen)
- NPO-spezifische Erfolgsmaße testen
 - Hebelwirkungen in Drittleistungs-NPO
Verhältnis zwischen nicht-leistungsabhängigen Beiträge (Spenden, freie Subventionen, Freiwilligenarbeit, ehrenamtliches Engagement)
 - Organisationale Legitimität pragmatisch – normativ – kognitiv
Suchman, M.C. (1995): Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit!