

„Unsere Mitarbeiter sind zufrieden, also sind wir erfolgreich!“ Überlegungen zur Messung von Effektivität von Nonprofit-Organisationen.

Matthias Kirschner

11. Januar 2008



Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät

Lehrstuhl für Public Management

Wintersemester 2007/2008

Dr. Patricia Siebart

„Ausgewählte Aspekte des Nonprofit-Organisation Management“

Matthias Kirschner

Stromstr. 49

D-10551 Berlin

Tel.: +49-30-xxxxxxx

<mk@mbwg.de>

Matrikelnummer: xxxxxx

9. Fachsemester

Diplom Verwaltungswissenschaft

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Ansätze zur Effektivitätsmessung | 2 |
| 2.1 | Zielerreichungs-Ansatz | 3 |
| 2.2 | System-Ressourcen-Ansatz | 5 |
| 2.3 | Reputations-Ansatz | 6 |
| 2.4 | Multidimensionaler-Ansatz | 6 |
| 2.5 | Sozialkonstruktivistischer-Ansatz | 7 |
| 2.6 | Zwischenfazit | 8 |
| 3 | Besonderheiten von NPOs | 10 |
| 3.1 | Definition von Nonprofit-Organisationen | 10 |
| 3.2 | Probleme der Effektivitätsmessung | 11 |
| 4 | Messung der Effektivität in NPOs | 13 |
| 4.1 | Messbares Mission-Statement | 13 |
| 4.2 | Multidimensionalität von Messungen | 14 |
| 4.3 | Kausalität bei Messungen | 15 |
| 4.4 | Präzision der Messungen | 16 |
| 5 | Fazit | 17 |

1 Einleitung

„Measuring mission success is like the Holy Grail for nonprofit—much sought after, but never found.“ (Sawhill und Williamson 2001:379).

Sie müssen gegen den schwarzen Ritter kämpfen, das furchteinflößende Killer-Kaninchen mit der heiligen Handgranate töten und dem Wächter der Brücke des Todes „der Fragen drei“ beantworten. Doch all dies nehmen Arthur, König der Briten, und die Ritter der Tafelrunde auf sich um, wie von Gott aufgetragen, den Heiligen Gral zu finden. So verläuft die Suche in Monty Pythons Komödie „Die Ritter der Kokosnuss“, eine von vielen Geschichten über den Heiligen Gral. Er symbolisiert Glückseligkeit, ewige Jugend und Speisen in unendlicher Fülle.

Sawhill und Williamson bezeichnen die Effektivitätsmessung als den Heilige Gral der Nonprofit-Organisationen (NPOs). Effektivität ist das höchste Ziel von NPOs, ohne sie existiert die NPO nur zum reinen Selbstzweck (vgl. Siebart 2006). Die NPO scheitert, wenn auch erfolgreich, wenn sie nur effizient („die Dinge richtig tun“) aber nicht effektiv („die richtigen Dinge tun“) sie. Daher haben sich Forscher damit beschäftigt, wie sie herausfinden können, wann Organisationen die richtigen Dinge tut, ob sie erfolgreich sind, kurz ob sie effektiv sind. Das Ergebnis der Suche sind eine Vielzahl verschiedener Modelle über Effektivitätsmessung und gleichzeitig Uneinigkeit darüber wie gemessen werden soll.¹

In dieser Arbeit wird die Frage behandelt, auf was NPOs bei der Effektivitätsmessung achten müssen. Dabei wird argumentiert, dass NPOs messbare Ziel finden müssen, welche mit dem Missionsziel harmonieren. Die kurzfristigen Ziele und die Verbesserung von Messergebnissen, dürfen nicht vom eigentlichen Missionsziel abhalten. Die Sachzielorientierung und Verschiedenartigkeit der Ziele bei NPOs macht eine multidimensionale Messung erforderlich.

¹Herman und Renz meinen, dass es so viele Modelle zur Effektivitätsmessung wie Modelle über Organisationen selbst gibt (vgl. Herman und Renz 1997:187).

Besonders die Bewertung der Stakeholder ist bei NPOs hervorzuheben. Des Weiteren kann eine Aussage zur Effektivität immer nur im Vergleich zu anderen NPOs getroffen werden.

Zu Beginn wird in Kapitel 2 erläutert, was unter Effektivität verstanden wird, um daraufhin die verschiedenen Ansätze zur Effektivitätsmessung, den Zielerreichungs-, System-Ressourcen-, Reputations-, Multidimensionaler- und Sozialkonstruktivistischer-Ansatz darzustellen. Kapitel 3 beschäftigt sich zunächst mit der Frage, was NPOs sind (Abschnitt 3.1) und mit welchen Problemen sich NPOs bei der Effektivitätsmessung auseinandersetzen müssen (Abschnitt 3.2). In Kapitel 4 wird untersucht, was bei der Messung beachtet werden muss. Insbesondere was beim Herunterbrechen des Missionsziel wichtig ist und warum multidimensional gemessen werden sollte (Abschnitt 4.1 und 4.2). Abschließend gehen die Punkte 4.3 und 4.4 auf die Kausalität und Präzision der Messung ein.

2 Ansätze zur Effektivitätsmessung

Organisatorische Effektivität ist ein theoretisches Konzept, welches Klärung bedarf. Wie die meisten allgemeinen Konzepte ist es nicht klar genug um direkte Meßanweisungen geben zu können.² Effektivität wird hier als „Die richtigen Dinge tun“ in Abgrenzung zu Effizienz als „Die Dinge richtig tun“ verstanden.³ Noch konkreter wird die Unterscheidung im 3-Ebenen-Konzept (siehe Abbildung 1: 3). Danach ist Effektivität das Verhältnis von Zielen zu Outcomes auf der Wirkungsebene, wohingegen Effizienz das Verhältnis von Input zu Output auf der Leistungsebene darstellt. Im Allgemeinen ist, falls nicht anders gekennzeichnet, in dieser Arbeit stets von „organisatorischer Effektivität“ die Rede, also von der Effektivität der gesamte Organisation.

²Weiterführende Informationen zu theoretischen Konzepten und Messungen in der Sozialwissenschaft finden sich bei Schnell u. a. (1999:121-202).

³Dies ist eine Betrachtungsweise, in der Literatur finden sich andere Abgrenzungen zwischen Effektivität und Effizienz (siehe Keuper und Brösel 2005:5ff.).

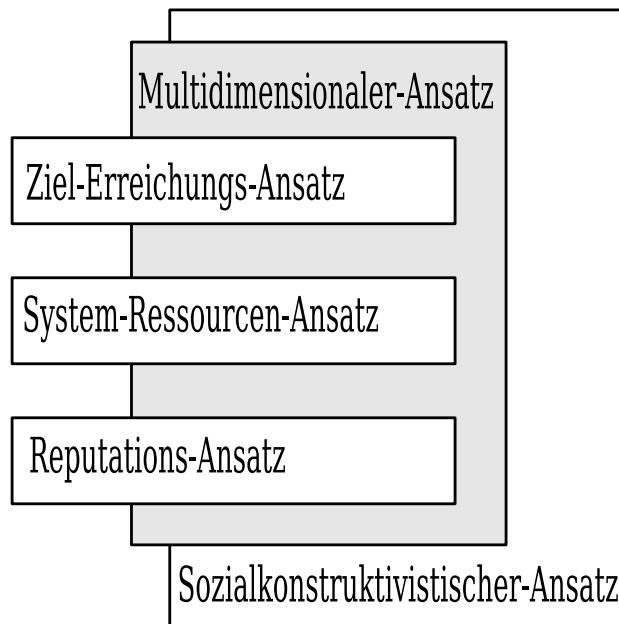


Abbildung 2: Darstellung der Überlappungen des Zielerreichungs-, des System-Ressourcen-, des Reputations-, des Multidimensionalen- und des Sozialkonstruktivistischen-Ansatzes.

kriterien gesucht. Die Differenz zwischen angestrebtem und erreichtem Ziel, wird als die organisatorische Effektivität betrachtet (vgl. Forbes 1998:185f.).

Damit trifft der Ansatz drei problematische Annahmen; a) die Ziele einer Organisation sind identifizierbar, b) die Ziele einer Organisation sind eindeutig und c) die Ziele einer Organisation sind operationalisierbar. Die Schwierigkeit dabei ist, dass die Ziele einer Organisation nicht immer leicht identifizierbar, eindeutig formuliert und operationalisierbar sind. Dies liegt zum einen daran, dass die Organisationsleitung Angst davor hat, Misserfolg ersichtlicher zu machen und daher keine klaren Ziele festlegt. Des Weiteren fällt es vielen Menschen schwer, Ziele präzise und fortlaufend zu formulieren (vgl. Hamel 1997:26). Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass in Organisationen Zielkonflikte entstehen können (vgl. Hamel 1997:27). Sie haben mehrere Ziele, welche inkonsistent, entgegengesetzt und inkohärent sein können, weshalb Effektivität im Zielerreichungs-Ansatz auch als „balanced attainment of many goals“ definiert wird (Kanter und Summers 1987:155).

2.2 System-Ressourcen-Ansatz

Anhänger des System-Ressourcen Ansatzes messen Effektivität anhand der Fähigkeit einer Organisation, Ressourcen für ihre Arbeit zu erschließen (Quinn und Cameron 1983:41). Die Organisationen befinden sich hier in einem ständigen Wettbewerb um knappe und wertvolle Ressourcen. Sie werden als Ressourcen holende Systeme verstanden: umso mehr Ressourcen, desto besser ist ihre Verhandlungsposition. Überspitzt ausgedrückt ist Effektivität bei diesem Ansatz mit der Fähigkeit der Organisation zur Ausbeutung und Ausnutzung ihrer Umgebung in Bezug auf knappe und wertvolle Ressourcen gleichgesetzt (vgl. Yuchtman und Seashore 1967:897f.; Connolly u. a. 1980:212).

Ressourcen sind dabei „(more or less) generalized means, or facilities, that are potentially controllable by social organizations and that are potentially usable—however indirectly—in relationships between the organizations and its environment.“ (Yuchtman und Seashore 1967:900). Unterschieden werden die Ressourcen nach ihren Eigenschaften wie Liquidität, Stabilität, Relevanz, Universalität und Ersetz- und Austauschbarkeit. (siehe Yuchtman und Seashore 1967:900f.).

Durch die Konkurrenz um Ressourcen bestehen Interaktionsprozesse zwischen Organisation und Umwelt (vgl. Yuchtman und Seashore 1967:897). Die Organisation sollte danach streben eine harmonische Beziehungen zu ihrer Umwelt aufzubauen (vgl. Shilbury und Moore 2006:10). Dies stellt einen zentralen Bestandteil für die organisatorische Effektivität dar.

Der Kritikpunkt ist die starke Fokussierung auf die Ressourcen der Organisation. Zwar sind Ressourcen wichtig für die Organisation, sie stellen aber eher ein Mittel zum Zweck, als den Zweck selbst dar (vgl. Siebart 2006:96). Des Weiteren ist die Operationalisierung bei diesem Ansatz schwieriger als beim Ziel-Erreichungs-Ansatz und es höchstens noch über Indikatoren gemessen werden (vgl. Rojas 2000:98; Siebart 2006:96).

2.3 Reputations-Ansatz

Der Reputationsansatz, oder im Englischen „reputational approach“, betrachtet Effektivität im Zusammenhang mit den Stakeholdern der Organisation. Es geht darum, was die rational denkenden und handelnden Stakeholder über die Organisation denken und wie sie diese bewerten.

Die Annahme ist, dass der Erfolg der Organisation am besten von deren Stakeholdern bewertet werden kann. Die Effektivität wird hier anhand der Einschätzung von bestimmten Akteuren gemessen. Je nach Organisation können folgende Gruppen unter „Stakeholder“ fallen, welche den Erfolg der Organisation bewerten: Mitglieder, Treuhänder, Mitarbeiter, Freiwillige, Mandanten oder Benutzer, Kunden, Gründer, Auftragnehmer, Regierung, Aufsichtsbehörden, Bürgergruppen, Regulierungsbehörden, etc. (vgl. Anheier 2005:227).⁴

Das Problem des Reputations-Ansatzes besteht darin, dass sich die Wahrnehmung der Effektivität zwischen den verschiedenen Stakeholdergruppen sehr stark unterscheidet und auch innerhalb einer Gruppe instabil ist (vgl. Herman und Renz 1999:119). In Kapitel 2.5 wird noch detailliert auf Kritikpunkte des Reputations-Ansatzes eingegangen.

2.4 Multidimensionaler-Ansatz

Der Multidimensionale-Ansatz geht davon aus, dass Effektivität – wie der Name schon suggeriert – multidimensional gemessen werden muss. Zielerreichungs- und System-Ressourcen-Ansatz haben die gemeinsame Annahme, dass es möglich und wünschenswert ist eine alleinige Auswahl von Evaluationskriterien und daher eine alleinige Aussage über organisatorische Effektivität zu machen (siehe Connolly u. a. 1980:212). Im Gegensatz dazu geht der multidimensionale Ansatz davon aus, dass die Welt viel komplexer ist, als dass die Effektivität anhand einer Messung bestimmen können.

⁴Beispiele für die Stakeholder einer Kindertagesstätte und eines Kunstmuseum finden sich bei Anheier (2005:228).

Statt dessen werden mehrere verschiedene Messungen gleichzeitig gemacht. Dabei bedient sich der Multidimensionale-Ansatz Teilen der zuvor erwähnten Messungen des Zielerreichungs-Ansatz, des System-Ressourcen-Ansatz und des Reputations-Ansatz.

2.5 Sozialkonstruktivistischer-Ansatz

Der Sozialkonstruktivistische Ansatz, auch emergenter Ansatz genannt, geht davon aus, dass a) Effektivität eine Bewertung der Stakeholder ist, b) die Bewertung sich zwischen den Stakeholdern unterscheidet und c) Effektivität ein sozial erzeugtes Konstrukt ist. Dabei stellt er kein spezifisches Modell für organisatorische Effektivität dar. Er ist vielmehr eine generelle Denkweise, welche Realität oder Teile der Realität als Resultat von Glauben, Wissen und Handlungen von Menschen versteht. Diese Realität ist abhängig von den Menschen. Nach dieser Sichtweise erfinden Menschen sozusagen die Realität, anstatt diese zu erforschen (vgl. Herman und Renz 1997:187).

Effektivität hängt immer von der Bewertung der Stakeholder ab (vgl. Herman und Renz 1999:118). Die Bedeutung entsteht durch die individuellen und korporativen Akteure, welche in den Handlungen der Organisation eingebunden sind (vgl. Forbes 1998:195).

Die Bewertung von Effektivität unterscheidet sich zwischen den Stakeholdern. Verschiedene Akteure nehmen Effektivität unterschiedlich wahr (siehe Herman und Renz 1999:119). So beurteilen Angestellte einer Organisation die organisatorische Effektivität meist anders als der Vorstand, Kunden, Aktionäre, oder Spender. Aussagen über Effektivität sind somit jeweils spezifisch für den Kontext in dem sie entstanden sind (vgl. Forbes 1998:195). Daher sollte bei Äußerungen zur Effektivität immer die Frage „according to whom“ gestellt werden (Herman und Renz 1997:202).

Außerdem ist die Effektivitätsbewertung instabil. Einerseits ändern sich Effektivitätskriterien im Laufe der Zeit (siehe Forbes 1998:199f.). So lange die Akteure miteinander interagieren kann sich die Bewertung der Effektivität

ändern (vgl. Forbes 1998:195). Andererseits kann die Bewertung der Stakeholder nicht nur zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen divergieren, sondern auch innerhalb einer Anspruchsgruppe teilweise eine geringe Stabilität besitzen.

Daraus ziehen die Vertreter dieses Ansatzes den Schluss, dass Effektivität ein sozial erzeugtes instabiles Konstrukt ist. Sie ist von den Handlungen und Interaktionen der Stakeholder erschaffen (vgl. Herman und Renz 1999:119). Verschiedene Akteure überzeugen sich selbst, dass eine Organisation die richtigen Dinge richtig macht. So gibt es in einer Organisation Aktivitäten, Effektivität gibt es aber erst, wenn es jemand so nennt (vgl. Herman und Renz 1999:118). Organisatorische Effektivität ist kein Konzept, es ist ein sozial konstruierter, abstrakter Begriff welcher sich in den Köpfen von Organisations-Theoretikern und -Forschern befindet (vgl. Quinn und Rohrbaugh 1983:374). Hier wird also nicht danach gefragt, „wie effektiv ist eine Organisation“, sondern „wie effektiv wird sie wahrgenommen“ (siehe Forbes 1998:195f.).

Des Weiteren wird, wie beim multidimensionale Ansatz auch, davon ausgegangen, dass die organisatorische Effektivität niemals auf eine Messung reduziert werden kann, sondern immer multidimensional gemessen werden muss (vgl. Herman und Renz 1999:110).

2.6 Zwischenfazit

Wie gesehen, haben die verschiedenen Ansätze Vor- und Nachteile. Der Zielerreichungsansatz ist von der Logik zunächst am besten nachzuvollziehen. Eine Organisation hat Ziele, die sie erreichen will. Und die Effektivität wird anhand des Zielerreichungsgrades abgelesen. Jedoch sind die Ziele, bei manchen Organisation *schwer zu identifizieren*. Gibt es nicht nur ein Ziel, sondern mehrere Ziele, ist es schwierig *Prioritäten* zu setzen, welche Ziele nun wichtiger sind.

Dieses Probleme umgeht der System-Ressourcen-Ansatz, indem er sich darauf konzentriert wie gut es der Organisation gelingt, knappe Ressourcen zu

beschaffen. Dabei ist zwar verständlich, dass bestimmte Ressourcen benötigt werden um erfolgreich zu sein. Doch ist eine Organisation mit vielen Ressourcen, auch zwingend eine Organisation die die richtigen Dinge macht? Sie könnte mit vielen Ressourcen auch einfach nichts weiter machen. Genauso könnte eine Organisation die Ressourcen effizienter einsetzen und damit „mehr“ erreichen. Die Beschaffung von Ressourcen ist eine Voraussetzung um Handeln zu ermöglichen, sie stellt jedoch kein Zweck an sich dar.

Der Reputations-Ansatz bietet hierbei die Möglichkeit, das Umfeld der Organisation zu befragen wie effektiv sie ist. In gewisser Weise wird an der Börse auch mit der Reputation von Unternehmen gemessen. Doch ist eine AG automatisch effektiver, wenn ihr Börsenkurs steigt? Und wie wird das Problem gelöst, dass die Reputation sehr instabil ist. Kann es sein, dass z.B. ein Unternehmen heute effektiv und morgen schon ineffektiv ist? Kann sich die Effektivität so schnell ändern? Und was, wenn die Einschätzung der Stakeholder zu stark Eigeninteressen folgt? Ist z.B. ein Finanzamt ineffektiv, wenn viele Bürger es als ineffektiv bewerten?

Beim Multidimensionale-Ansatz wird versucht die Nachteile der zuvor genannten Ansätze dadurch zu beheben, dass in mehrere Dimensionen gemessen wird und somit mögliche Probleme einer Dimension nicht so sehr ins Gewicht fallen. Dies erzeugt aber erstens auch höhere Kosten für die Messung, was sich nicht jede Organisationen leisten kann, und zweitens können die Probleme der anderen Ansätze nicht ganz beseitigt werden.

Befürworter des Sozialkonstruktivistische-Ansatzes messen meist auch multidimensional. Jedoch legen sie Wert darauf, dass es Effektivität als solche zunächst nicht existiert und erst durch Wahrnehmung von Stakeholdern geschaffen wird. Es kann immer nur die Wahrnehmung gemessen werden. Somit löst der Ansatz das Problem der Subjektivität, indem er sie explizit macht. Diese Sicht kann unangenehm wirken und wird auch teilweise als „Rückzug von der Idee der Wahrheit von Aussagen über die Realität“ kritisiert (vgl. Schnell u. a. 1999:115).

Letztendlich wird in dieser Arbeit die Position eingenommen, dass es nicht *den* richtigen Ansatz zur Messung der organisatorischen Effektivität gibt. Es muss situativ im jeweiligen Kontext entschieden werden, welche Messung für welche Organisation zu welchem Zweck geeignet ist.

3 Besonderheiten von NPOs

Bevor in Kapitel 4 darauf eingegangen wird, was bei der Messung beachtet werden sollte, erscheint es zunächst sinnvoll, NPOs zu definieren und auf ihre Besonderheiten in Bezug auf die Effektivitätsmessung einzugehen.

3.1 Definition von Nonprofit-Organisationen

Die meisten Definitionen von Nonprofit-Organisationen (NPOs) sind negativ formuliert. Es wird also geschrieben, was NPOs *nicht* sind. Hier soll eine positive Definition nach John Hopkins verwendet werden. Danach zeichnet sich eine NPO durch folgende Eigenschaften aus (siehe Siebart 2006:45):

- *Mindestgrad an formaler Struktur*: Die Organisation muss formal erfasst sein. Damit scheiden Geheimbünde und andere geheim operierenden Organisationen aus.
- *Öffentlicher Auftritt*: Die Organisation muss einen öffentlichen Auftritt besitzen. Wenn sie nie in der Öffentlichkeit auftritt, wird sie auch nicht wahrgenommen.
- *Private Trägerschaft*: Die Organisation muss sich in privater Trägerschaft befinden und von staatlichen Strukturen klar abgrenzbar sein.
- *Autonomie*: Sie muss sich selbst verwalten und selbst ihre eigenen Entscheidungen treffen können.

- *Keine Gewinnausschüttung*: Gewinne dürfen nicht an Mitglieder der Organisation oder andere ausgeschüttet werden. Der gesamte Gewinn der Organisation muss für den Organisationszweck verwendet werden.
- *Freiwilligkeit*: Die Mitgliedschaft zur Organisation muss freiwillig erfolgen. Somit fallen Organisationen mit Zwangsmitgliedschaft aus der Definition heraus.

Damit eine Organisation als Nonprofit-Organisation gilt, müssen *alle* der genannten Eigenschaften gegeben sein. Wird eine der Bedingungen nicht erfüllt, ist es nach der hier verwendeten Definition keine NPO.

3.2 Probleme der Effektivitätsmessung

In Nonprofit-Organisationen treten spezifische Probleme der Effektivitätsmessung auf. Dies hat im Wesentlichen zwei Ursachen. Zum Einen herrscht eine Stakeholderperspektive vor, d.h. NPOs müssen sich in höherem Maße als erwerbswirtschaftliche Unternehmen an divergierenden Stakeholderinteressen ausrichten (vgl. Greiling 2005:123). Zum Anderen besteht eine Sachzielorientierung, was bedeutet, dass NPOs missionsgeleitete Dienstleistungen erbringen (vgl. Stone und Cutcher-Gershenfeld 2002:36). Die in Kapitel 2.6 dargestellten Problemen der einzelnen Messansätze treten in diesen Bereichen noch deutlicher hervor.

NPOs sind von divergierenden Interessen der Stakeholder abhängig. Nonprofit-Organisationen ziehen ihrer Legitimation über die positive Bewertung ihrer Stakeholder. Da ein Großteil der NPOs staatlich finanziert sind, müssen sie sich rechtfertigen, dass sie die richtigen Dinge tun. Wie in Tabelle 1 zu sehen, setzen sich Nonprofit-Organisationen mit einer Vielzahl von Anspruchsgruppen auseinander. Des Weiteren besteht das Problem der „losen Kopplung“ (Stone und Cutcher-Gershenfeld 2002:36): So kommen die Stakeholder der NPO, wie deren Mitglieder, Kunden, Vorstand, Spender und Sponsoren, zu unterschiedlichen, oft divergierenden Bewertungen der Organisation.

Tabelle 1: Unterschiede in der Erfolgsevaluation (nach Greiling 2005:116).

| Dimension der Effektivitätsbewertung | Erwerbswirtschaftliche Unternehmen | NPOs |
|--------------------------------------|--|---|
| Bewertungsfokus | „Button line“ (Überschuss) | Vielfältig, unterschiedlich und mit widersprüchlichen Kriterien |
| Bewertungsinformations-Zielgruppe | Hauptsache Investoren und Kunden | Unterschiedliche Nutzergruppen und Finanzierungsgeber |
| Bewertungsgrund | Gewinnermittlung, Ermittlung des Shareholder Value | Zur Befriedigung der Agenden unterschiedlicher Stakeholdergruppen |
| Bewertungsmethode | Mittels anerkannter objektiver Indikatoren für den finanziellen Erfolg | Mittels subjektiver Indikatoren, nicht eindeutiger und angreifbarer Indikatoren |
| Bewertungszeitpunkt | Regelmäßig | zu variierenden Zeitpunkten |

Bei einer solchen Divergenz könnte das stets übergeordnete Ziel von NPOs, die Erfüllung der Mission, für eine Messung herangezogen werden. Viele Organisationen besitzen eine Mission, ein Leitbild (vgl. Hardenberg und Siebart 2006:25). Die oberste Priorität von NPOs ist im Gegensatz zu Unternehmen nicht die Gewinnorientierung, sondern die Erfüllung dieser Mission (vgl. Kanter und Summers 1987:154).⁵ Handlungsleitend für Nonprofit-Organisationen sind die organisationseigenen Missionen, Sachziele richten sich an diesen Leitbildern aus.

Dabei tritt jedoch häufig das Problem einer unklaren Zielsetzung auf. NPOs haben oft vage Ziele (vgl. Stone und Cutcher-Gershenfeld 2002:36; Kanter und Summers 1987). Die Mission ist, anders als die Gewinnmaximierung bei

⁵Bezüglich der Gewinnausschüttung bei NPOs, siehe auch die Definition von NPOs in Kapitel 3.1 auf Seite 11.

Unternehmen, oft nicht klar identifizierbar. Sawhill und Williamson (2001) sprechen von daher bei der Messung von einer unmöglichen Aufgabe („Mission Impossible“), da keine traditionelle Ausrichtung auf Gewinn vorhanden ist (Shilbury und Moore 2006:7).

4 Messung der Effektivität in NPOs

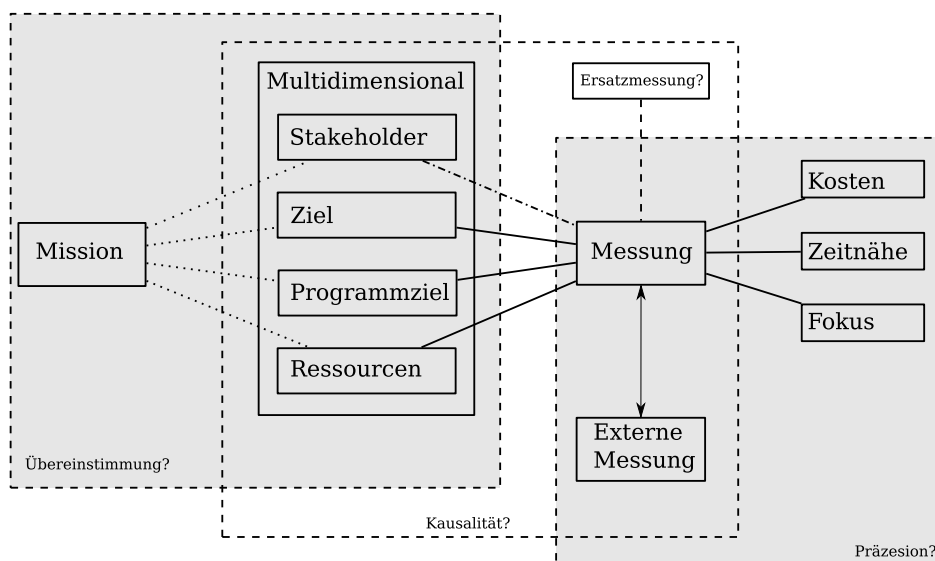


Abbildung 3: Aspekte der Effektivitätsmessung in NPOs.

4.1 Messbares Mission-Statement

Wie bereits in Kapitel 3.2 auf Seite 12 geschrieben, haben die meisten NPOs ein Mission-Statement, nach welchem sich das Handeln ausrichtet. Für die Effektivitätsmessung ist es jedoch notwendig, das Missions-Statement auf messbare Ziele herunterzubrechen (vgl. Sawhill und Williamson 2001:383ff.). Gelingt es der NPO nicht, ihr Missionsziel auf spezifische, durchführbare und messbare Ziele herunterzubrechen wird es außerordentlich schwierig anhand einer solch unklaren Zielsetzung die Effektivität zu messen.

„The nonprofit groups that reported the most success in developing performance measures all had developed specific, actionable, and measurable goals to bridge the gap between their lofty missions and their near-term operating objectives.“ (Sawhill und Williamson 2001:380).

Die heruntergebrochenen Teilziele müssen mit dem Missions-Statement zusammen passen. Sonst würde nicht die organisatorische Effektivität gemessen, sondern die Effektivität von Programmen, was wie bereits in Abschnitt 2 geschrieben, als Messung für organisatorische Effektivität nur sehr eingeschränkt möglich ist (siehe Herman und Renz 1999:119-121).

Des Weiteren muss darauf geachtet werden, dass kurzzeitige Ziele oder operationalisierte Ziele die langfristige Mission nicht überschatten (Ebrahim 2005:81). Gerade wenn Ziele nur sehr vage und schlecht definiert sind, können Effektivitätskriterien leicht zum Ersatz für die Ziele werden. Vor allem, wenn diese präziser sind und konkrete Handlung vorschlagen (vgl. Kanter und Summers 1987:156). Daher ist es wichtig, dass regelmäßig überprüft wird, ob die Ziele und die damit einhergehenden Messungen das Missionsziel wieder spiegeln.

4.2 Multidimensionalität von Messungen

NPOs sollten eine *Vielzahl von Messungen* entwickeln. Aufgrund der auf Seite 11 beschriebenen Bedeutung von Stakeholdern sollte Effektivität neben dem Zielerreichungsgrad und der Fähigkeit zur Ressourcenerschließung, vor allem auch über ihre Reputation gemessen werden.

Wenn sich die Organisation auf nur eine Messung verlässt, ist es schwierig das Ergebnis zu beurteilen. Eine einzelne Messung führt schnell in die Irre und kann der NPO schaden. Deshalb sollte organisatorische Effektivität immer multidimensional gemessen werden und sich niemals auf eine Messung reduzieren (vgl. Herman und Renz 1999:110). Vilain vertritt die Position,

dass „Sachzielorientierung und Verschiedenartigkeit der Ziele [...] geradezu eine mehrdimensionale Betrachtung [erzwingen]“ (Vilain 2006:318).

4.3 Kausalität bei Messungen

Die meisten Nonprofit-Organisationen haben ein Mission-Statement welches die Welt verändern will, aber nur wenige erstellen Messkriterien, die ihre tatsächliche Outcomes messen (vgl. Forbes 1998:194). Ist die Mission einer NPO, den Welthunger zu lindern, dann sollte auch die Möglichkeit bestehen, den Einfluss der Organisation auf die Reduzierung des Welthungers messen zu können. Bei Messungen sind daher soziale Indikatoren Ergebnismessungen vorzuziehen, welche wiederum Prozessmessungen vorzuziehen sind (siehe Anthony und Young 1999:569-575). Ohne die Festlegung messbarer sozialer Indikatoren sind Aussagen über den Grad und die Art und Weise des Einflusses einer NPO nur schwer zu treffen. Aussagen, ob die NPO unseres Beispiels einen Einfluss auf den Welthunger hat und wenn ja, welcher Einfluss dies ist, können nicht getroffen werden, wenn nur das Ergebnis (mehr oder weniger hungernde Menschen) oder der Prozess (der Welthunger sinkt) gemessen werden.

Die Messung sollte auch nicht vom eigentlichen Mission-Statement ablenken, so dass nur noch die Messung als solche betrachtet wird (Stone und Cutcher-Gershenfeld 2002:36). Messungen sind nur im Zusammenhang mit dem Missionsziel sinnvoll. Es ist nicht das Primärziel, bei der Messung besser zu werden. Bessere Messergebnisse bedeuten nicht automatisch, dass die NPO ihre Effektivität auch wirklich verbessert hat. Primärziel einer NPO ist die Umsetzung der Mission. Um dies zu messen, müssen geeignete Messkriterien und eine geeignete Vorgehensweise gefunden werden.

Bei Messungen über die Stakeholder, muss explizit gemacht werden, dass Effektivität sozial konstruiert ist und die Messung die nächste Messung wiederum beeinflussen kann. Effektivität ist ein soziales Konstrukt, d.h. es muss immer die Frage gestellt werden „wer bewertet gerade?“. Wie bereits in Ka-

pitel 2.5 beschrieben, ist Effektivität nach dem Sozialkonstruktivistischen-Ansatz stets eine Bewertung durch die Stakeholder und unterscheidet sich zwischen ihnen. Dies muss bei der Interpretation der Messung deutlich gemacht werden. Des Weiteren muss auch beachtet werden, dass Effektivitätsmessungen über die Stakeholder die Bewertung der Stakeholder beeinflusst. Die Stakeholder gewinnen den Eindruck, dass die Organisation sich mit ihrer Effektivität auseinandersetzt, was sich positiv auf die nächste Messung auswirken kann. Die NPO kann die Messungen selbst gegenüber den Stakeholdern vermarkten und sich damit aus der Sicht der Stakeholder aufwerten (vgl. Sawhill und Williamson 2001:383ff.).

Ersatzmessungen sollte nicht mehr Glauben als nötig geschenkt werden. Die Kausalität muss immer kritisch hinterfragt werden. Problematisch sind falsche Rückschlüsse der Art: Es gilt wenn A dann B, nun wird B beobachtet und daraus wird geschlossen, dass A dann auch B verursacht haben muss (vgl. Herman und Renz 1999:121).

Organisatorische Effektivität von NPOs ist immer eine Angelegenheit des *Vergleichs* (Herman und Renz 1999:110). Messungen von organisatorischer Effektivität machen nur Sinn, wenn sie vergleichen. Jede Aussage über Effektivität gewinnt erst an Bedeutung, wenn man einen Vergleich hat. Ohne Vergleich hat eine Aussage wie „NPO A ist effektiv“ keinen Sinn, genauso wenig wie die Aussage „eine Ameise ist groß“ ohne Vergleich einen Sinn ergibt.⁶ Deshalb ist es wünschenswert, zusätzlich externe Daten zu bekommen, um externe Messungen mit den internen Messungen vergleichen zu können.

4.4 Präzision der Messungen

Trotz der Kosten und Probleme ist etwas *Output-Messung* besser, als ganz darauf zu verzichten (siehe Anthony und Young 1999:581-582). Nachdem all die Schwierigkeiten bei der Effektivitätsmessung dargestellt wurden, mag

⁶Forscher die sich mit Insekten beschäftigen, stimmen dieser Aussage wohl eher zu, als z.B. ein Verwaltungswissenschaftler der nicht viel andere kleinere Tiere kennt.

der ein oder andere Manager einer NPO sich denken, dass er auf Messung verzichten kann – da er sowieso keine Möglichkeit hat den Output vollständig zu messen. Jedoch sollten NPOs zumindest einen Teil ihres Output schätzen um eine gewisse Kontrolle über ihre Aktivitäten zu haben.

Außerdem sollte bei der Messung beachtet werden, dass Methoden benutzt werden, deren Ergebnisse *zeitnah übermittelt* werden können. Es ist wichtig, dass das Management einer NPO rechtzeitig aus evtl. Fehlern lernen kann. Müssen sie zu lange auf die Ergebnisse warten, sinkt der Nutzen der Messergebnisse und die Wahrscheinlichkeit, dass diese überhaupt verwendet werden (siehe Anthony und Young 1999:583-584).

Berichte über die Messergebnisse sollten ihren *Fokus auf das Wesentliche* richten. Sie sollten nicht mehr Informationen enthalten, als auch wirklich benötigt werden. Unwichtige Informationen versperren den Blick auf das Wesentliche und überlasten das Auswertungssystem (vgl. Anthony und Young 1999:586). Grafische Darstellungen können dabei Managern in NPOs helfen, die Information gut aufbereitet zu erfassen (Shilbury und Moore 2006:35).

5 Fazit

In For-Profit-Organisationen ist der Netto- und Bruttogewinn eine brauchbare Effektivitätsmessung. Aufgrund von Sachzielorientierung und Stakeholderperspektive machen finanzielle Messungen in NPOs keinen Sinn. Daher wurde argumentiert, dass Effektivitätsmessung in NPOs, unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus dem Sozialkonstruktivistischen Ansatz, multidimensional erfolgen muss. Dies umfasst die Aufgabe das Missionsziel auf messbare Ziele herunterzubrechen, um den Zielerreichungsgrad messen zu können. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Ziele mit dem Missionsziel harmonieren und nicht zum Selbstzweck werden. Durch die besondere Rolle der Stakeholder müssen diese auch in der Messung einen zentralen Bestandteil einnehmen. Wobei die Messung über Stakeholder Einfluss auf deren Bewertung in der nächsten Messung hat. Des Weiteren wurde argumentiert,

dass Aussagen zur Effektivität einer NPO nur im Vergleich zu anderen NPOs Sinn machen. Letztlich wird die Präzision der Messung von den Kosten der Messung, dem Kriterium der Zeitnähe und dem gesetzten Fokus beeinträchtigt.

Hier wird der Standpunkt eingenommen, dass es nicht *eine* Messung gibt, welche für alle NPOs funktioniert. Statt dessen sollten die aufgeführten Punkte bei der Entwicklung für Effektivitätsmessungen in einer NPO beachtet werden. Oder in Sawhill und Williamsons Worten: „Performance measures must be tailored to the missions and goals of individual institutions; no generic scorecard nor any universal set of indicators will work in all cases for all nonprofits.“ (Sawhill und Williamson 2001:382).

Ein entscheidender Punkt für die Effektivitätsmessung sind die damit verbundenen Kosten. Sawhill und Williamson meinen, dass NPOs mehr Erfolg damit haben messbare missionsorientierte Ziele zu wählen und daraufhin ihren Fortschritt gegen diese Ziele einzuschätzen, anstatt Ressourcen für die Messung aufzuwenden (vgl. Sawhill und Williamson 2001:383). Für weiter Arbeiten wäre daher interessant, ob Effektivitätsmessungen innerhalb von NPOs überhaupt Sinn machen oder ob NPOs nicht besser Effektivitätsschätzungen durchzuführen.

Literatur

- [Anheier 2005] ANHEIER, Helmut K.: *Nonprofit Organizations. Theory, management, policy*. Kap. Stakeholders, governance, and accountability, S. 225–241. London, New York : Routledge, 2005
- [Anthony und Young 1999] ANTHONY, Robert N. ; YOUNG, David W.: *Management Control in Nonprofit Organizations*. Kap. 12, S. 568–591. Boston et al : Irwin McGraw-Hill, 1999
- [Budäus und Buchholtz 1997] BUDÄUS, Dietrich ; BUCHHOLTZ, Klaus: Konzeptionelle Grundlagen des Controlling in öffentlichen Verwaltungen. In: *Die Betriebswirtschaft* 57 (1997), Nr. 3, S. 322–337
- [Connolly u. a. 1980] CONNOLLY, Terry ; CONLON, Edward J. ; DEUTSCH, Stuart J.: Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach. In: *The Academy of Management Review* 5 (1980), April, Nr. 2, S. 211–217
- [Ebrahim 2005] EBRAHIM, Alnoor: Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 34 (2005), März, Nr. 1, S. 56–87
- [Forbes 1998] FORBES, Daniel P.: Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness From 1977 to 1997. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 27 (1998), Juni, Nr. 2, S. 183–202
- [Greiling 2005] GREILING, Dorothea: Balanced Scorecard – Ein Steuerungsinstrument für NPOs? In: FRÖSE, Marlies W. (Hrsg.): *Management Sozialer Organisationen. Beiträge aus Theorie, Forschung und Praxis. Das Darmstädter Management-Modell*. Bern, Stuttgart, Wien : Haupt Verlag, 2005, S. 101–129
- [Hamel 1997] HAMEL, Winfried: Ziele und Aufgaben. In: KAHLE, Egbert (Hrsg.): *Managen oder Verwalten? Neue Wege der Führung sozialer Einrichtungen. Symposium der Diakonischen Heime in Kästorf e.V. am 05. und 06.10.1993*. Universität Lüneburg. Fachbereich Wirtschafts und Sozialwissenschaft, 1997, S. 13–32
- [Hardenberg und Siebart 2006] HARDENBERG, Christian Graf v. ; SIEBART, Patricia: *Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen. Studie von KPMG und der Universität Potsdam*. KPMG, 2006

- [Herman und Renz 1997] HERMAN, Robert D. ; RENZ, David O.: Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 26 (1997), Juni, Nr. 2, S. 185–206
- [Herman und Renz 1999] HERMAN, Robert D. ; RENZ, David O.: Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28 (1999), Juni, Nr. 2, S. 107–126
- [Kanter und Summers 1987] KANTER, Rosabeth M. ; SUMMERS, David V.: Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach. In: POWELL, Walter W. (Hrsg.): *The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. Yale Univ. Press, 1987, S. 154–166
- [Keuper und Brösel 2005] KEUPER, Frank ; BRÖSEL, Gerrit: Zum Effektivitäts-Effizienz-Dilemma des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. In: *Journal of Public and Nonprofit Services* 28 (2005)
- [Quinn und Rohrbaugh 1983] QUINN, Robert E. ; ROHRBAUGH, John: A spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In: *Management Science* 29 (1983), März, Nr. 3, S. 363–377
- [Quinn und Cameron 1983] QUINN, Robert E. ; CAMERON, Kim: Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. In: *Management Science* 29 (1983), Januar, Nr. 1, S. 33–51
- [Rojas 2000] ROJAS, Ronald R.: A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management and Leadership* 11 (2000), Nr. 1, S. 97–104
- [Sawhill und Williamson 2001] SAWHILL, John C. ; WILLIAMSON, David: Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management and Leadership* 11 (2001), Nr. 3, S. 371–386
- [Schnell u. a. 1999] SCHNELL, Rainer ; HILL, Paul B. ; ESSER, Elke: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 6. München, Wien, Oldenburg : Oldenbourg, 1999. – Gute Einführung in die Methoden der empirischen Sozialforschung. Konstanzer Bibel.. – ISBN 3-48625043-4

- [Shilbury und Moore 2006] SHILBURY, David ; MOORE, Kathleen A.: A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35 (2006), März, Nr. 1, S. 5–38
- [Siebart 2006] SIEBART, Patricia: *Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen*. 1. Bern, Stuttgart, Wien : Haupt Verlag, 2006 (Beiträge zum Öffentlichen Management)
- [Stone und Cutcher-Gershenfeld 2002] STONE, Melissa M. ; CUTCHER-GERSHENFELD, Susan: Challenges of Measuring Performance in Nonprofit Organizations. In: FLYNN, Patrice (Hrsg.) ; HODGKINSON, Virginia A. (Hrsg.): *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*. Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2002, S. 33–57
- [Vilain 2006] VILAIN, Michael: *Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit*. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006
- [Yuchtman und Seashore 1967] YUCHTMAN, Ephraim ; SEASHORE, Stanley E.: A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. In: *American Sociological Review* 32 (1967), Dezember, Nr. 6, S. 891–903