

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 3/12**

Theuvsen, Ludwig

## **Transparenz im Dritten Sektor**

Verbands-Management, 38. Jahrgang, Ausgabe 3 (2012), S. 6-13.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Jens Jacobi  
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Sandra Mumprecht  
ISBN: 3-909437-35-4  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# Transparenz im Dritten Sektor

Ludwig Theuvsen

Ausreichende Transparenz ist für NPO aus verschiedenen Gründen von herausragender Bedeutung. Der Beitrag zeigt die organisatorisch-strukturellen, die sozial-relationalen und die prozeduralen Einflussgrössen auf die Transparenz von NPO auf und geht beispielhaft auf einige aktuelle Initiativen zur Verbesserung der Transparenz ein.

## Transparenz: Von grosser Bedeutung für NPO

Transparenz hat sich zu einem viel benutzten Schlagwort entwickelt. Gleichgültig, ob es um Finanzmärkte, Anreizsysteme für Führungskräfte, politische und administrative Entscheidungsprozesse oder die Herstellung sensibler Produkte wie bspw. Medikamente geht: Stets steht die Forderung nach (mehr) Transparenz im Raum. Auch Nonprofit-Organisationen (NPO) werden mit der Forderung nach Transparenz konfrontiert, etwa beim Umgang mit Spendengeldern oder in Bezug auf ihre Leitungsstrukturen.<sup>1</sup>

Dass von NPO Transparenz gefordert wird, ist kein Zufall. Ausschlaggebend dafür sind vier für NPO charakteristische, eng miteinander verwobene Eigenschaften: ihre bedarfswirtschaftliche Arbeitsweise, die Dominanz nicht-schlüssiger Tauschbeziehungen, die Finanzierung aus Spenden und Steuermitteln sowie die Mobilisierung ehrenamtlicher Arbeit.<sup>2</sup>

NPO werden nicht mit dem Ziel der Erwirtschaftung verteilungsfähiger Überschüsse, sondern der Deckung bestimmter Bedarfe ihrer Mitglieder oder Dritter gegründet. Aufgrund ihrer bedarfswirtschaftlichkeit finanzieren sich viele NPO nicht primär aus Leistungsentgelten, sondern aus Beiträgen, Spenden oder Zuwendungen der öffentlichen Hand. In bedarfswirtschaftlich arbeitenden NPO, die sich nicht aus Leistungsentgelten finanzieren, kommt es zur Entstehung nicht-schlüssiger Tausch-

beziehungen. Die Organisationen werden dadurch einer wichtigen Form der Marktkontrolle entzogen, da ihre Klienten nicht über den Preis ihre Wertschätzung der angebotenen Leistungen zum Ausdruck bringen können.<sup>3</sup> Zudem sind viele Klienten, bspw. Kinder oder hilfsbedürftige Menschen, nicht oder nur eingeschränkt in der Lage, die Leistungen von NPO zu bewerten bzw. ihre Bewertung zu artikulieren. Damit fällt ein wichtiger Mechanismus für die Beurteilung der Nachfragegerechtigkeit des Angebots dieser Organisationen aus. Transparenz ist in dieser Situation für Mittelgeber, Angehörige und die breite Öffentlichkeit wichtig um einschätzen zu können, wie NPO ihre Aufgaben wahrnehmen und ob sie den an sie gerichteten Erwartungen, z.B. im Umgang mit Klienten, gerecht werden.

Verstärkt wird der Bedarf an Transparenz dadurch, dass Spender eine ihren Vorstellungen entsprechende Mittelverwendung sicherstellen wollen. Ausgaben, die als nicht mit dem Organisationszweck vereinbar eingestuft werden, bspw. hohe erfolgsabhängige Zahlungen an Fundraiser, lösen oftmals Proteste oder einen scharfen Rückgang des Spendenaufkommens aus.<sup>4</sup> Ohne transparente Rechnungslegung ist es NPO nicht möglich überzeugend darzulegen, dass sie den Erwartungen der Spender entsprechen. Ähnliche Anforderungen ergeben sich aus dem hohen staatlichen Finanzierungsanteil vieler NPO sowie dem ihnen vielfach gewährten Status der Gemeinnützigkeit.<sup>5</sup> NPO müssen mittels ausreichender Transparenz belegen, dass sie den ihnen von der Gesellschaft zugedachten Aufgaben gerecht werden, staatliche Förderung verdienen und die ihnen zur Verfügung gestellten Gelder zweckentsprechend verwenden.

Schliesslich sind – ähnlich wie Spender – auch viele Ehrenamtliche in erheblichem Masse intrinsisch motiviert.<sup>6</sup> Auch ihnen gegenüber ist eine ausreichende Transparenz notwendig, um die Glaub-

würdigkeit der Organisation zu signalisieren und fortgesetzte Unterstützung zu erlangen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es für NPO unterschiedliche Gründe gibt, sich in besonderem Masse um Transparenz zu bemühen. Diesen Gründen liegt die tiefere Ursache zugrunde, dass NPO «multiple-stakeholder organizations» sind, die unterschiedlichen Erwartungen gerecht werden müssen.<sup>7</sup> Transparenz erlaubt es interessierten Stakeholdern, NPO auf ihre Effektivität und Effizienz, die Einhaltung der von ihnen geforderten ethischen Standards (Chancengleichheit, soziale Gerechtigkeit, Inklusion usw.) sowie ausreichende Steuer- und Kontrollierbarkeit zu überprüfen. Transparenz ist damit wichtig zur Sicherung der Legitimität und fortgesetzten gesellschaftlichen Akzeptanz von NPO. Sie ermöglicht es den Organisationen zu demonstrieren, dass sie sich im Einklang mit dem durch Leistungsempfänger, Geldgeber, Freiwillige, politische Entscheidungsträger und andere Stakeholdern definierten Normen und Werten bewegen.<sup>8</sup>

### **Transparenz: Begriff, Formen, Einflussgrößen**

Transparenz ist «the extent to which all... stakeholders have a shared understanding of, and access to, the ... information they request, without loss, noise, delay and distortion.»<sup>9</sup> Man kann zwischen verschiedenen Formen von Transparenz differenzieren. Die Unterscheidung von interner und externer Transparenz setzt am Informationsempfänger an. Sie folgt der im Stakeholder-Management gebräuchlichen Unterscheidung zwischen internen und externen Stakeholdern einer Organisation. Die interne Transparenz beschreibt, inwieweit haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter, Angehörige von Leitungs- und Kontrollorganen sowie ggf. Mitglieder mit Informationen versorgt sind. Die externe Transparenz bezieht sich analog auf den Informationsstand externer Stakeholder wie Mittelgeber, Klienten, Politik usw. In Anlehnung an Hofstede kann darüber hinaus zwischen historischer, operativer und strategischer Transparenz unterschieden werden.<sup>10</sup> Historische Transparenz erlaubt es, ex post nachzuvollziehen, wie und warum in einer NPO bestimmte Entscheidungen getroffen und umgesetzt wurden. Operative Transparenz beschreibt, wie gut

Stakeholder über operative Entscheidungen einer NPO informiert sind. Die strategische Transparenz schliesslich bildet die Informiertheit interessierter Stakeholder über langfristige Ziele und strategische Entwicklungslinien einer Organisation ab.

Die Differenzierung zwischen organisatorisch-struktureller, sozial-relationaler sowie prozeduraler Transparenz einer NPO stellt auf die unterschiedlichen Einflussgrößen auf die Möglichkeit von Stakeholdern, Zugang zu Informationen zu erhalten, ab (vgl. Abbildung 1).

### **Organisatorisch-strukturelle Transparenz**

Die *organisatorisch-strukturelle Transparenz* erfasst, wie gut die strukturellen Voraussetzungen dafür sind, dass Stakeholder die sie interessierenden Informationen über eine NPO erhalten. Entscheidend sind vor allem die folgenden Aspekte:<sup>11</sup>

- ♦ Die Grösse einer NPO, z.B. gemessen an der Mitarbeiterzahl, der Zahl der Einrichtungen oder dem Umfang der finanziellen Mittel. Je grösser eine NPO ist, desto geringer ist tendenziell ihre Transparenz.
- ♦ Die Heterogenität einer Organisation, definiert bspw. über den Spezialisierungs- bzw. Diversifikationsgrads, die Diversität des Personals oder die Stärke und Einheitlichkeit ihrer Organisationskultur. Mit wachsender Heterogenität nimmt in der Tendenz die Transparenz ab.
- ♦ Ausgestaltung der Aufbauorganisation: Eindeutig definierte Kompetenzen und Verantwortlichkeiten verbessern die Transparenz einer NPO, während eine zunehmende organisatorische Ausdifferenzierung transparenzmindernd wirkt. Erfolgt die rechtliche und haushaltsmässige Verselbständigung von Teilen einer Organisation, nimmt die organisatorische Ausdifferenzierung zu und die Transparenz ab.
- ♦ Möglichkeiten des Zugangs zu Informationen: Je geringer die Informationspflichten einer Organisation gegenüber Stakeholdern sind, je weniger Informationsrechte Stakeholder haben und je schwieriger es für diese ist, ihre Informationsrechte durchzusetzen, desto geringer ist die Transparenz einer NPO.
- ♦ Personelle Verflechtungen: Ihre Wirkungen auf die Transparenz werden uneinheitlich beurteilt.

Zum Teil werden personelle Verflechtungen, z.B. zwischen Staat und Drittem Sektor, unter Transparenzgesichtspunkten durchaus positiv bewertet. Andererseits wird darauf verwiesen, dass die Transparenz eingeschränkt wird, wenn personelle Verflechtungen bspw. zwischen Leitungsorganen dazu führen, dass Entscheidungsprozesse für Aussenstehende kaum noch nachvollziehbar sind.<sup>12</sup>

### Sozial-relationale Transparenz

Die *sozial-relationale Transparenz* von NPO hängt entscheidend vom Informationsverhalten der Akteure und der Qualität ihrer Interaktionsbeziehungen ab.<sup>13</sup> Auf das Informationsverhalten der Beteiligten wirken im Wesentlichen zwei Einflussgrößen ein: die Opportunismusneigung der die Informationen abgebenden Einheit sowie die Motivation des Informationsempfängers.

Als Opportunismus bezeichnet man die Eigenschaft von Menschen, sich eigennutzorientiert zu verhalten und ggf. auch die bewusste Täuschung anderer in Kauf zu nehmen. Je stärker Individuen, z.B. Geschäftsführer, sich opportunistisch verhalten, desto eher werden sie Vorgänge in ihren Organisationen verschleiern, wenn sie sich davon einen Vorteil versprechen. Empirische Studien zeigen, dass insbesondere in hohem Masse extrinsisch, also durch Aussicht auf Belohnungen motivierte Men-

schen bereit sind, den (Nicht-)Zugang zu Informationen über ihre Organisation gezielt zur Erreichung eigener Ziele einzusetzen.<sup>14</sup> Unter Transparenzaspekten ist es daher von Vorteil, dass Mitarbeiter von NPO oft weniger extrinsisch als vielmehr durch die gute Sache motiviert sind.<sup>15</sup> Trotzdem kann opportunistisches Verhalten nicht völlig ausgeschlossen werden; je stärker es auftritt, desto geringer ist die Transparenz einer NPO.

Auch das Verhalten der Adressaten von Informationen ist bedeutsam. Je geringer ihre intrinsische und extrinsische Motivation ist, Informationen aufzunehmen und zu nutzen, desto geringer ist die Transparenz von NPO. Intrinsische Motivation entsteht u.a., wenn Menschen das Einhalten bestimmter Normen wichtig ist. Die intrinsische Motivation von Stakeholdern könnte sich z.B. aus der Möglichkeit speisen, Organisationen auf die Einhaltung von Normen wie Chancengleichheit, hohe Sozial- und Pflegestandards usw. zu überprüfen. Im Unterschied dazu resultiert extrinsische Motivation aus der Erwartung, dass eine Tätigkeit zu Belohnungen durch andere führt. Versprechen sich Stakeholder von der Information über eine NPO eigene Vorteile, z.B. mehr Einfluss oder Anerkennung durch Mitmenschen, sind sie extrinsisch motiviert, sich über die entsprechende Organisation und deren Aktivitäten zu informieren.

Anzeige



## NonproCons

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

**NonproCons ist für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements und der Finanzierung der Organisation – von der Beratung bis zur praktischen Umsetzung.**

Eine Förderstiftung hat entschieden, ihre Fördertätigkeit nach 30-jähriger erfolgreicher Arbeit vollständig neu auszurichten. Zeitgemässe strategische Führungsinstrumente sollten geschaffen, die Arbeitsweise von Stiftungsrat und Geschäftsstelle neu definiert werden. NonproCons unterstützte die Stiftung bei der Entwicklung des neuen Leitbildes und der neuen Förderpolitik.



**Fundraising & Sponsoring  
Management Consulting**

**NonproCons**

Rittergasse 35 • 4051 Basel  
Telefon +41 61 278 93 93

www.nonprocons.ch  

Neben dem Informationsverhalten der Beteiligten determiniert auch die Qualität der Interaktionsbeziehungen zwischen ihnen die sozial-relationale Transparenz. Die wichtigsten Einflüsse auf die Qualität einer Interaktionsbeziehung sind Machtasymmetrien, Vertrauen und kulturelle Distanz.

Machtasymmetrien beschreiben die Machtdistanz zwischen Personen oder Gruppen, z.B. den Mitarbeitern und den Führungskräften einer NPO. Für das Gesundheitswesen z.B. konnte empirisch gezeigt werden, dass Machtasymmetrien Kommunikationsprozesse negativ beeinflussen und auf diese Weise die Transparenz einer Organisationen vermindern.<sup>16</sup>

Vertrauen ist «a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another.»<sup>17</sup> Es basiert häufig auf (guten) Erfahrungen mit dem Verhalten einer Person in vorangegangenen Interaktionen. Vertrauen wird vielfach als eine zentrale Determinante menschlichen Informationsverhaltens betrachtet. Gleichwohl stehen Vertrauen und Transparenz in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander. Einerseits setzt Transparenz einen möglichst umfassenden Zugang zu Informationen voraus; die dazu notwendige Kooperationsbereitschaft entwickelt sich in vertrauensvollen Beziehungen schneller.<sup>18</sup> Andererseits ist Vertrauen aber auch eine Entscheidung gegen Kontrolle und begrenzt daher den Informationsaustausch: «Trusting somebody means that you do not need to take the trouble of checking on them, accepting the chance that they might cheat on you.»<sup>19</sup>

Kulturelle Nähe ist eine weitere Bestimmungsgröße der Interaktionsqualität; entsprechende Befunde liegen insbesondere für den Bereich des internationalen Managements vor.<sup>20</sup> Je verschiedener die Werte und Normen der Stakeholder von NPO sind und je grösser damit ihre kulturelle Distanz ist, desto schwieriger ist der Informationsaustausch und desto geringer die Transparenz der Organisationen. Von besonderer Bedeutung ist die kulturelle Nähe bzw. Distanz zwischen den Führungskräften einer Organisation und anderen Stakeholdern, da die Führungskräfte mit allen anderen Stakeholdern in Kontakt stehen und die unterschiedlichen Ansprüche der Stakeholder wie auch der Organisation aus-

tarieren müssen.<sup>21</sup> Sprechen die Führungskräfte und die an Informationen interessierten Stakeholder, z.B. Spender oder die Medien, nicht dieselbe Sprache, leidet darunter die Transparenz.

### Prozedurale Transparenz

Die *prozedurale Transparenz* ist der dritte Teilaspekt der Transparenz von NPO. Sie erfasst, wie klar, wahr und schnell interessierten Stakeholdern Informationen bereitgestellt werden und wie einfach der Zugang zu diesen Informationen ist. Die prozedurale Transparenz wird wesentlich durch die Regeln zur Informationsoffenlegung, die eine NPO etwa im Hinblick auf Häufigkeit, Umfang und Detaillierungsgrad der Informationen sowie die Medienwahl zu befolgen hat, bestimmt. Je mehr diese Regeln die Information von Stakeholdern über die NPO begünstigen, desto höher ist die prozedurale Transparenz. Darüber hinaus hat der Formalisierungsgrad einer Organisation, also das Ausmass schriftlicher Regeln, Verfahren und Anweisungen sowie der Dokumentation,<sup>22</sup> einen Einfluss auf die Transparenz: Je stärker die (Entscheidungs-)Prozesse in NPO definierten Regeln folgen und schriftlich dokumentiert werden, desto besser sind sie nachvollziehbar und desto höher ist die prozedurale Transparenz.

### Massnahmen zur Verbesserung der Transparenz von NPO

Immer schon sind Anstrengungen unternommen worden, die Transparenz von NPO zu gewährleisten. Aktuelle Beispiele dafür sind die Etablierung von Zertifizierungssystemen, die Verabschiedung von Governance-Kodizes und die Auszeichnung besonders transparenter NPO.

Ein Zertifizierungssystem ist dadurch gekennzeichnet, dass auf der Grundlage eines Zertifizierungsstandards, der durch einen Standardsetzer formuliert wird, externe Kontrollen (Audits) durch unabhängige, akkreditierte Prüfinstitute (Zertifizierer) durchgeführt werden, die zur Zertifizierung der Organisation führen. Beispiele sind das DZI Spenden Siegel und das Zewo-Gütesiegel. Das DZI Spenden Siegel bescheinigt NPO, mit Spendengeldern sorgfältig und verantwortungsvoll umzugehen. Die DZI-Standards legen dabei einen besonderen Wert auf die Sicherstellung prozeduraler Transparenz, indem sie

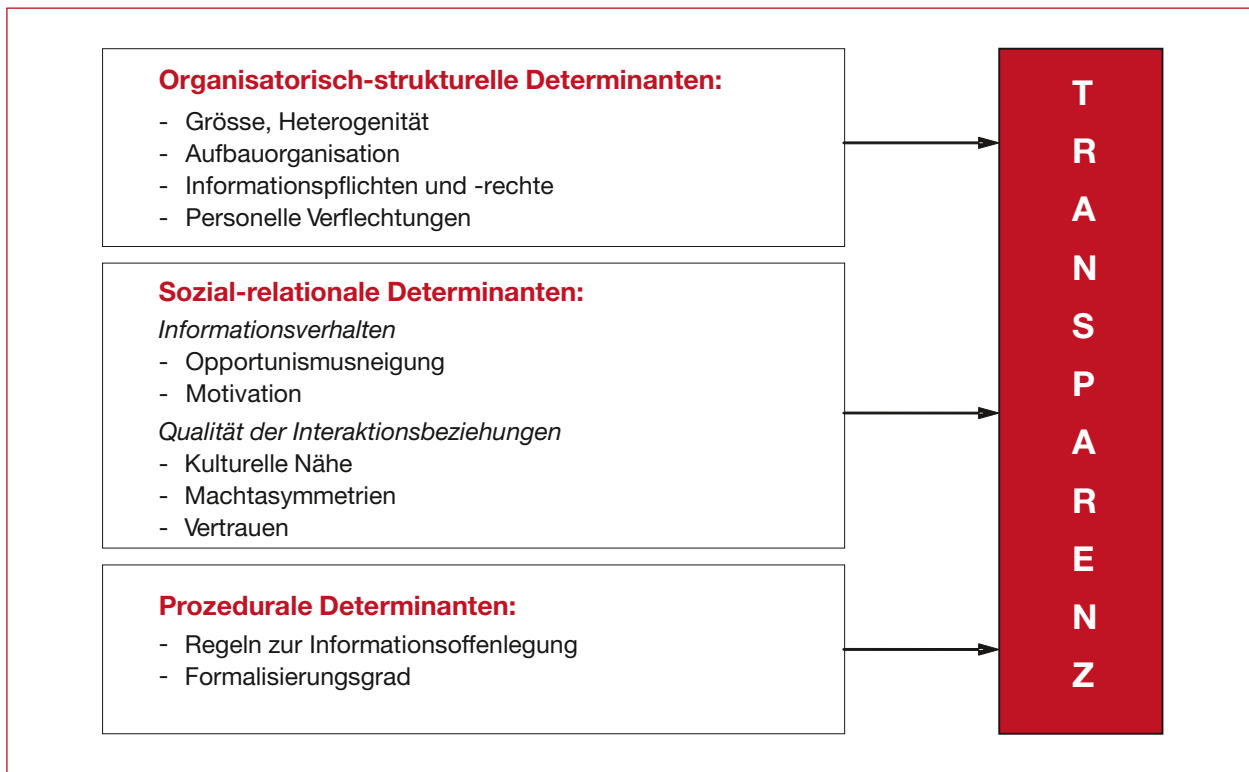


Abbildung 1: Einflussgrössen der Transparenz von NPO

umfangreiche Regeln zur Offenlegung von Informationen definieren. Auch das schweizerische Zewo-Gütesiegel zeichnet vertrauenswürdige Hilfswerke aus und signalisiert den gewissenhaften Umgang mit anvertrauten Mitteln. Die Transparenz hinsichtlich Tätigkeit und Rechnungslegung ist einer der zentralen Prüfbereiche.<sup>23</sup> Auch das auf der Basis des Freiburger Management-Modells entwickelte NPO-Label für Management Excellence, das der «Auszeichnung der Besten»<sup>24</sup> dient, stellt umfassend auf die organisatorisch-strukturellen und die prozeduralen Determinanten der Transparenz von NPO ab.

Aus agencytheoretischer Sicht dient die Zertifizierung von NPO der Aufdeckung sog. verborgener Eigenschaften, etwa mangelnder Zuverlässigkeit beim Umgang mit anvertrauten Mitteln. Dieser Vorgang wird auch als «screening» bezeichnet. Das den kontrollierten NPO bei erfolgreicher Auditierung verliehene Zertifikat bzw. Siegel dient gegenüber Stakeholdern, z.B. Spendern, die diese Eigenschaften selbst nicht oder nur mit unverhältnismässig hohem Aufwand überprüfen können, als Qualitätssignal.

Governance-Kodizes sind in den vergangenen Jahren vermehrt verabschiedet worden. Ein Beispiel

ist der Swiss NPO-Code, der 2006 durch 20 grosse Schweizer Hilfswerke beschlossen wurde. Governance-Kodizes richten sich vorrangig an die Leitungsorgane von NPO; sie sollen – so der Swiss NPO-Code – «eine verantwortungsbewusste Führung, Kontrolle und Kommunikation der Nonprofit-Organisation sicherstellen» (§ 2) und «ein Zeichen für Transparenz, Glaubwürdigkeit und nachhaltige Arbeit»<sup>25</sup> setzen. Zentrale Handlungsfelder zur Erreichung dieses Ziels sind die Regelung der Aufgabenverteilung an der Spitze der NPO, der Funktionen und Offenlegungspflichten der Leitungsorgane sowie der Aufgabenverteilung zwischen strategischer und operativer Ebene. Governance-Kodizes wirken daher vor allem auf die organisatorisch-strukturelle sowie die prozedurale Transparenz.<sup>26</sup>

Ein dritter Weg ist die öffentliche Auszeichnung von NPO, die sich durch besondere Transparenz auszeichnen. Ein bekanntes Beispiel ist der seit 2005 durch PricewaterhouseCoopers verliehene Transparenzpreis, der auf der Grundlage eines in Zusammenarbeit mit der Universität Göttingen entwickelten Kriterienkatalogs für die Berichterstattung durch

gemeinnützige Organisationen die Informationspolitik und Offenheit von NPO fördert. Der Preis setzt dadurch Anreize für die Verbesserung der prozeduralen Transparenz.<sup>27</sup>

Für NPO ist es aufgrund ihrer hohen Legitimationsempfindlichkeit zweifelsohne von besonderer Bedeutung, sich mit der Sicherung ihrer Transparenz auseinanderzusetzen. Trotzdem kann es auch Grenzen der Herstellung von Transparenz geben. So darf Transparenz weder den Schutz der Privatsphäre von Individuen, etwa Leistungsempfängern, noch den Erfolg der Arbeit einer NPO gefährden. Lobbying-Organisationen z.B. geben sich aus diesem Grund oft deutlich zugeknöpfter als andere NPO.<sup>28</sup>

Transparenz kann auch Fehlsteuerungen des Verhaltens von NPO auslösen, wenn z.B. Informationen zur Effektivität oder Effizienz publiziert werden müssen und diese Kennziffern als Zielvorgaben interpretiert werden. Entsprechende Erfahrungen wurden bspw. im US-amerikanischen und australischen Krankenhauswesen mit der freiwilligen Veröffentlichung von Qualitätsdaten gemacht. In der Folge versuchten die Krankenhäuser, «schlechte Risiken» möglichst zu vermeiden. Die verbesserte Transparenz ging daher vor allem zu Lasten schwer kranker Personen, die möglichst nicht mehr aufgenommen wurden.<sup>29</sup>

Schliesslich ist es für NPO als «multiple-stakeholder organizations», an die unterschiedliche, teils widersprüchliche Erwartungen gerichtet werden, oftmals besser, eine gewisse Intransparenz über ihre Ziele und Politiken zu bewahren. Wohlfahrtsverbände bspw. sind Wertegemeinschaften, soziale Dienstleister und politisch engagierte Sozialanwälte. Diese zum Teil inkompatiblen Rollen gleichzeitig auszufüllen, wird schwieriger, wenn vollständige Transparenz über Ziele und Handlungsweisen hergestellt werden muss. Die inhärenten Widersprüche treten dann umso deutlicher hervor und sind schwerer in Ausgleich zu bringen. Der ohnehin schon hohe Legitimationsdruck auf NPO würde dann nochmals erhöht.<sup>30</sup>

Die Transparenz von NPO ist somit zwar unumgänglich, verlangt den Organisationen aber zum Teil auch eine Gratwanderung ab. Es ist vor diesem Hintergrund nicht überraschend, dass bisherige Entwicklungen zur Verbesserung der Transparenz von

NPO, etwa Governance-Kodizes und Spendensiegel, keineswegs durchgängig eine Transparenzsteigerung von NPO zum Ziel haben, sondern primär jene Bereiche adressieren, die die Nachvollziehbarkeit der Mittelverwendung sowie bestimmter, namentlich strategischer Entscheidungen betreffen.

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Theuvsen 2008.
- <sup>2</sup> Siebart 2006.
- <sup>3</sup> Mason 1984.
- <sup>4</sup> Steinberg 1990.
- <sup>5</sup> Siebart 2006.
- <sup>6</sup> Freeman 1997.
- <sup>7</sup> Simsa 2002.
- <sup>8</sup> Suchman 1995; Gmür 2010.
- <sup>9</sup> Hofstede 2003, S. 18.
- <sup>10</sup> Hofstede 2003.
- <sup>11</sup> Theuvsen 2008; Theuvsen 2009.
- <sup>12</sup> Huberfeld 2006; Beyer/Höpner 2003.
- <sup>13</sup> van Dijk/Duysters/Beulens 2003.
- <sup>14</sup> Williamson 1985; Vgl. z.B. Erickson/Hanlon/Maydew 2006.
- <sup>15</sup> Wittmer 1991.
- <sup>16</sup> Dreissig 2005.
- <sup>17</sup> Rousseau et al. 1998, S. 395.
- <sup>18</sup> Frentrup/Theuvsen 2006; Jones/George 1998.
- <sup>19</sup> Meijer/Hofstede 2003.
- <sup>20</sup> Vgl. z.B. Ha/Karande/Singhapakdi 2004.
- <sup>21</sup> Hill/Jones 1992.
- <sup>22</sup> Adler/Borys 1996.
- <sup>23</sup> Meuwissen et al. 2003; DZI 2010; <http://www.zewo.ch/guetesiegel/was> (abgerufen am 22. September 2012).
- <sup>24</sup> Lichtsteiner 2011.
- <sup>25</sup> KPGH 2006, S. 8.
- <sup>26</sup> Theuvsen 2009.
- <sup>27</sup> <http://www.pwc.de/de/engagement/transparenzpreis.jhtml> (abgerufen am 22. September 2012).
- <sup>28</sup> Herbst 2003; Behn/DeVries/Lin 2007.
- <sup>29</sup> Vgl. z.B. Dranove et al. 2003.
- <sup>30</sup> Bode 2003.

## Literatur

Adler, P.S./Borys, B., *Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive*, in: *Administrative Science Quarterly* (41/1996), S. 61-89.

Behn, B.K./DeVries, D./Lin, J., *Voluntary Disclosure in Nonprofit Organizations: An Exploratory Study*, Working Paper, University of Tennessee, 2007.

Beyer, J./Höpner, M., *The Disintegration of Organised Capitalism: German Corporate Governance in the 1990s*, in: *West European Politics* (26/2003), S. 179-198.

Bode, I., *Von Strategien und Zerreißproben. Chancen und Gefahren loser Kopplung in freiwilligen Vereinigungen*, in: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.), *Mission Impossible? Strategien im Dritten Sektor*, Frankfurt/M., 2003, S. 14-41.

Dranove, D./Kessler, D.P./McClellan, M.B./Satterthwaite, M., *Is More Information Better? The Effects of «Report Cards» on Health Care Providers*, in: *Journal of Political Economy* (111/2003), S. 555-588.

Dreissig, V., *Interkulturelle Kommunikation im Krankenhaus. Eine Studie zur Interaktion zwischen Klinikpersonal und Patienten mit Migrationshintergrund*, Bielefeld, 2005.

DZI – Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen, *Leitlinien für die Vergabe des DZI Spenden-Siegels*, Berlin, 2010.

Erickson, M./Hanlon, M./Maydew, E.L., *Is There a Link Between Executive Compensation and Accounting Fraud?*, in: *Journal of Accounting Research* (44/2006), S. 113-143.

Freeman, R.B., *Working for Nothing: The Supply of Voluntary Labor*, in: *Journal of Labor Economics* (15/1997), S. 140-166.

Frentrup, M./Theuvsen, L., *Transparency in Supply Chains: Is Trust a Limiting Factor?*, in: Fritz, M./Rickert, U./Schiefer, G. (Hrsg.), *Trust and Risk in Business Networks*, Bonn, 2006, S. 65-74.

Gmür, M., *Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch?*, in: Theuvsen, L./Schauer, R./Gmür, M. (Hrsg.), *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen*, Linz, 2010, S. 43-54.

Gmür, M./Lichtsteiner, H., *Selbstregulierung statt Aufsicht – Mechanismen und Wirkungen am Beispiel von Governance Codes in Schweizer Nonprofit Organisationen*, in: Schmidt-Trenz, H.-J./Stober, R. (Hrsg.) *Jahrbuch Recht und Ökonomie des Dritten Sektors 2009/2010*, Baden-Baden, 2010, S. 59-72.

Ha, J./Karande, K./Singhapakdi, A., *Importers' Relationships with Exporters: Does Culture Matter?*, in: *International Marketing Review* (21/2004), S. 447-461.

Herbst, D., *Krisen-PR für Non-Profit-Organisationen*, www.source1.ch, 2003 (abgerufen am 1. Juni 2008).

Hill, C.W.L./Jones, T., *Stakeholder-Agency Theory*, in: *Journal of Management Studies* (29/1992), S. 131-154.

Hofstede, G.J., *Transparency in Netchains*, in: Harnos, Z./Herdon, M./Wiwczarowski, T.B. (Hrsg.), *Information Technology for a Better Agri-food Sector, Environment and Rural Living*, Debrecen, 2003, S. 17-29.





- Huberfeld, N., *Tackling the «Evils» of Interlocking Directorates in Healthcare Nonprofits*, Working Paper, University of Kentucky, 2006.
- Jones, G.R./George, J.M., *The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork*, in: *Academy of Management Review* (23/1998), S. 531-546.
- KPGH – Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (Hrsg.), *Swiss NPO-Code. Corporate Governance-Richtlinien für Nonprofit-Organisationen in der Schweiz*, o.O., 2006.
- Lichtsteiner, H., *Das NPO-Label – eine Auszeichnung der Besten*, in: Oberösterreichischen Landesrechnungshof (Hrsg.), *Der Weg zur Zertifizierung*, Linz, 2011, S. 6-9.
- Mason, D.E., *Voluntary Nonprofit Enterprise Management*, New York, 1984.
- Meijer, S./Hofstede, G.J., *Trust and Tracing Game*, Vortrag im Rahmen des International Workshop of the IFIP, Aalborg, 22.-24. Mai 2003.
- Meuwissen, M.P.M. et al., *Traceability and Certification in Meat Supply Chains*, in: *Journal of Agribusiness* (21/2003), S. 167-181.
- Rousseau, D.M./Sitkin, S.B./Burt, R.S./Camerer, C., *Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust*, in: *Academy of Management Review* (23/1998), S. 393-404.
- Siebart, P., *Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung*, Bern u.a., 2006.
- Simsa, R., *NPO im Lichte gesellschaftlicher Spannungsfelder: Aktuelle Herausforderungen an das strategische Management*, in: Schauer, R./Purtschert, R./Witt, D. (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie*, Linz, 2002, S. 39-61.
- Steinberg, R., *Profits and Incentive Compensation in Nonprofit Firms*, in: *Nonprofit Management and Leadership* (1/1990), Nr. 2, S. 137-151.
- Suchman, M.C., *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, in: *Academy of Management Review* (20/1995), S. 571-610.
- Theuvsen, L., *Transparenz von Nonprofit-Organisationen*, in: Schauer, R./Helmig, B./Purtschert, R./Witt, D. (Hrsg.), *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen*, Linz, 2008, S. 37-71.
- Theuvsen, L., *Transparenz von Nonprofit-Organisationen: Eine Analyse am Beispiel des Swiss NPO-Code*, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* (61/2009), S. 22-40.
- Van Dijk, S./Duysters, G.M./Beulens, A.J.M., *Transparency Dilemmas in Strategic Alliances*, Arbeitsbericht KLICT, s'Hertogenbosch, 2003.
- Williamson, O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, 1985.
- Wittmer, D., *Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers*, in: *Public Productivity and Management Review* (14/1991), S. 369-383.

## Der Autor



### Ludwig Theuvsen/Theuvsen@uni-goettingen.de

Ludwig Theuvsen, Prof. Dr., Dipl.-Kfm.; Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen; anschliessend Promotion und Habilitation an der Universität Köln. Von 1994 bis 2001 war er akademischer Rat am Organisationsseminar der Universität Köln; 2001 bis 2002 Gastprofessor für Organisation und Personalmanagement an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus. Seit 2002 ist Ludwig Theuvsen Professor für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness an der Georg-August-Universität Göttingen.