

**Sandra Stötzer, Birgit Gitterle und Doris Witak**

## **Risikomanagement in sozialen Nonprofit-Organisationen**

*Risikomanagement; Nonprofit-Organisationen; soziale Organisationen; Wohlfahrtsorganisationen; Kontextfaktoren; Fallstudien*

*Risikomanagement (RiMa) wird auch im Kontext von Nonprofit-Organisationen (NPO) zunehmend diskutiert. Eine systematische Absicherung gegen Risiken scheint unerlässlich für die Existenzsicherung, speziell in „Krisenzeiten“. Zugleich gilt es, Chancen frühzeitig zu erkennen. Generell werden NPO seit Jahren zahlreiche betriebswirtschaftliche Instrumente empfohlen, teils aber ohne deren spezifische Charakteristika zu beachten. Dieser Beitrag beleuchtet daher auf Basis leitfadengestützter Interviews die Besonderheiten von RiMa in großen sozialen NPO und diskutiert die mehrfach identifizierte Diskrepanz zwischen dem Anspruch der Theorie und der Anwendung in der NPO-Praxis.*

### **I. Einführung**

Jede organisationale Entscheidung und Handlung ist stets mit Risiken verbunden, umso mehr, wenn das Wissen der beteiligten Akteure über mögliche Gefahren und deren Auswirkungen gering ist. Relevante Risiken zu identifizieren, zu vermeiden sowie Chancen zu erkennen sind somit zentrale Managementaufgaben und für den langfristigen Erfolg aller Organisationen bedeutend (Decker/Decker 2008, S. 37; Gleißner/Romeike 2005, S. 154; Noll/Thommen 2010, S. 60). Folglich überrascht es wenig, dass dem RiMa seit geraumer Zeit große Aufmerksamkeit sowohl im betriebswirtschaftlichen Schrifttum als auch in der Praxis gewidmet wird, insbesondere im Kontext erwerbswirtschaftlicher Unternehmen (Appel/Hoffjan 2014, S. 64ff.; Browelet 2014, S. 1f.; Falkner/Hiebl 2015, S. 122ff.; Heilmair 2009, S. 1; Lück/Henke 2006, S. 246ff.; Will/Gmür 2015, S. 8). Das Thema RiMa ist also weder neu noch überholt. Seit einigen Jahren wird ihm nicht nur für gewinnorientierte Unternehmen hohe Bedeutung zugeschrieben, sondern es ist auch im Zusammenhang mit der Bestandssicherung von NPO vermehrt diskutiert. Die Zahl an Literatur mit Empfehlungen zum Einsatz und zur Ausgestaltung von RiMa(-Instrumenten) insgesamt ist mittlerweile hoch, während jene mit Nonprofit-Bezug trotz steigender Aufmerksamkeit noch als überschaubar bezeichnet werden kann (vgl. etwa Bachert/Vahs 2007; Bachert/Peters/Speckert 2008; Browelet 2014; Eisenreich/Peters 2005; Schwien 2009; Will/Gmür 2015; in Bezug auf Verbände Heilmair 2009 und mit Fokus auf interne Kontrollsysteme Sutter/Hunziker/Grab 2014).

Generell werden bedarfswirtschaftlich orientierten Organisationen in den letzten Jahrzehnten diverse betriebswirtschaftliche Ansätze und Instrumente empfohlen, vielfach aber ohne deren besondere Zielsysteme und weitere Wesensmerkmale ausreichend zu berücksichtigen. Auf-

grund ihrer Spezifika ist jedoch eine undifferenzierte, unreflektierte Übertragung von in der Privatwirtschaft gängigen Managementinstrumenten in der Regel nicht zielführend bzw. sinnvoll (Bruhn 2012, S. 28ff.; Helmig/Boenigk 2012, S. V und 68 f.; Lichtsteiner u. a. 2015, S. 21ff.; Meyer/Simsa 2013 b, S. 145ff.; Meyer/Simsa 2013 c, S. 510 f.; Simsma 2014, S. 31ff.). Wenn gleich in einzelnen Schriften zum RiMa in NPO auf die nötige Adaption an deren Charakteristika bzw. Gegebenheiten hingewiesen wird (bspw. bei Browelet 2014; Heilmair 2009; Noll/Thommen 2010; Sutter/Hunziker/Grab 2014), bleiben noch viele Fragen zur praktischen Anwendung offen. Ziel dieses Beitrages ist es deshalb, die Besonderheiten von RiMa in sozialen Organisationen zu beleuchten. Hierfür wurden im Rahmen eines Fallstudien-Designs Interviews mit österreichischen NPO-Führungskräften geführt, da speziell für Österreich noch beträchtlicher Forschungsbedarf besteht. Dabei wurde analysiert, in welchem Ausmaß sowie aus welchen Motiven RiMa betrieben wird, mit welchen Risiken man sich konfrontiert sieht und worin die befragten Praktiker etwaige Problemfelder und Erfolgsfaktoren sehen. Ferner reflektiert und diskutiert der Beitrag die in der Literatur mehrfach konstatierte Diskrepanz zwischen dem Anspruch der „Theorie“ bzw. des Schrifttums und der Anwendung von RiMa in NPO. Aufgrund der Heterogenität des Nonprofit-Sektors (Bruhn 2012, S. 15; Lichtsteiner u. a. 2015, S. 15; Meyer/Simsa 2013 a, S. 3; Meyer/Simsa 2013 b, S. 145) erscheint eine Fokussierung auf einen bestimmten Typus – soziale bzw. karitative Organisationen – unerlässlich. Zudem konzentriert sich die Untersuchung auf große NPO, da die Auseinandersetzung mit und der Einsatz von RiMa in diesen deutlich ausgeprägter sein dürften als in kleineren Organisationen, welche oft nicht über die hierfür erforderliche Ressourcenausstattung verfügen.<sup>1</sup>

In Kapitel II. werden zunächst Grundlagen zu (sozialen) NPO und RiMa in komprimierter Form vorgestellt und ein Überblick über bisherige Arbeiten zum RiMa in NPO gegeben. Kapitel III. erörtert das methodische Vorgehen sowie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung und diskutiert diese. Kapitel IV. rundet den Beitrag mit Implikationen für Theorie und Praxis, einem Fazit sowie Ausblick ab.

## II. Risikomanagement in Nonprofit-Organisationen

### 1. Charakteristika von (sozialen) Nonprofit-Organisationen

NPO sind in den Bereichen Gesundheit, soziale Wohlfahrt, Sport, Kultur, Umweltschutz, etc. ergänzend zu Staat und Markt tätig. Im Sinne ihrer Mission unterstützen sie ihre Mitglieder oder (auch) Dritte, indem sie deren Interessen vertreten, Bedarf decken und einen (selbst gewählten, oft jedoch vom Staat übertragenen) Auftrag erfüllen. Ihre Charakteristika haben Konsequenzen für ihr Management. So werden etwa an die von Sachzielen dominierten Zielsysteme von NPO meist höhere und widersprüchlichere Anforderungen als bei Betrieben anderer Sektoren gestellt (Lichtsteiner u. a. 2015, S. 17ff.; Meyer/Simsa 2013 a, S. 3; Purtschert 2005,

1 Im Kontext erwerbswirtschaftlicher Organisationen ermittelten mehrere Studien die Unternehmensgröße als Einflussfaktor für die Nutzung von RiMa-Systemen, wobei größere Unternehmen tendenziell dabei mehr Aufwand betreiben bzw. besser aufgestellt sind (Appel/Hofjan 2014, S. 67ff.; Browelet 2014, S. 130).

S. 44ff.; Simsa 2014, S. 30). Gemäß dem „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project“ sind nach Salamon/Anheier (1992) fünf kumulative Merkmale für NPO wesentlich: Mindestmaß an formaler Organisation; private Trägerschaft; Gewinnausschüttungsverbot; (Minimum an) Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie; und Freiwilligkeit). Zu beachten sind auch Besonderheiten in der Leistungs-, Ressourcen- und Stakeholder-Struktur (Andeßner 2004, S. 299).

Die Vielfalt von NPO legt eine Typisierung nahe. Lichtsteiner u. a. (2015, S. 20) unterscheiden private NPO nach ihrer primären Aufgabe in wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und *soziale NPO*. Letztere erbringen karitative oder sonstige unentgeltliche Unterstützungsleistungen für Bedürftige im Sozial- und Gesundheitsbereich. Hierzu zählen Wohlfahrts- und Hilfsorganisationen für kranke, betagte, beeinträchtigte, süchtige oder anderweitig benachteiligte Personen, Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit und Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken. Für viele NPO, die in Deutschland und Österreich in den Feldern Gesundheit und soziale Dienste tätig sind, stellen Zuwendungen und Aufträge der öffentlichen Hand (inkl. Zahlungen im Rahmen der sozialen Sicherungssysteme und der öffentlichen Krankenkassen) eine Haupteinnahmequelle dar. Diese starke Abhängigkeit von Finanzierungen durch Bund, Länder, Gemeinden und/oder öffentliche Sozialversicherungsträger ist historisch gewachsen und auf die Tradition der Subsidiarität zurückzuführen (Bode/Evers 2004, S. 103ff.; Littich/Schober 2013, S. 289ff.; Zauner u. a. 2006, S. 9).

## 2. Grundlegendes zum Risikomanagement in NPO

### a) Einordnung und Definitionen

RiMa ist der (Corporate bzw. Nonprofit) Governance<sup>2</sup> zuzurechnen, welche in den letzten Jahren intensive Aufmerksamkeit erlangt hat (Helmig/Boenigk 2012, S. 61; Lück/Henke 2006, S. 245ff.). Helmig/Boenigk (2012) definieren *Nonprofit Governance* als „übergeordnete[n] Prinzipienkatalog zur langfristigen Steuerung einer Nonprofit-Organisation (...), in dem grundlegende Aufgaben und Verhaltensweisen des Vorstands mit dem Ziel festgehalten sind, Transparenz, Vertrauen sowie die Effizienz und Effektivität zu erhöhen“ (S. 62). Auch für NPO gibt es – zusätzlich zu rechtlichen (Minimal-)Anforderungen an die Ausgestaltung organisationaler Governance- (und RiMa-)Systeme – mittlerweile diverse *Verhaltenskodizes (Codes of Conduct)* wie den Swiss NPO-Code (Bachert 2006, S. 25ff.; Maier/Meyer 2013, S. 491ff.; Schuh 2005, S. 84ff.).<sup>3</sup> Viele Wohlfahrtsverbände haben zudem individualisierte Kodizes entwickelt (Schwien 2009, S. 34ff.; 2015, S. 24ff.). Solche Regelwerke enthalten meist auch Anforderungen zum RiMa (vgl. etwa Schwien 2009, S. 36ff.; von Schnurbein/Stöckli 2010, S. 499ff.).

*Risiken* sind mögliche Abweichungen von geplanten Zielwerten und resultieren aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft (Bachert/Peters/Speckert 2008, S. 60; Romeike 2004, S. 102), wobei

2 Zur Nonprofit Governance vgl. etwa Schuh 2005, Siebart 2006, Voggensperger u. a. 2004 oder von Schnurbein 2008.

3 Der 2006 initiierte Swiss NPO-Code enthält Governance Richtlinien für NPO und wurde 2016 in die Zewo-Standards überführt (KPGH 2017).

breite Risikodefinitionen auch positive Zielabweichungen, also (verpasste) Chancen, berücksichtigen. Risikoursachen gründen sich auf externe Umwelteinflüsse sowie (Fehl-)Entscheidungen von Organisationsangehörigen (Heilmair 2009, S. 15ff.; Schwien 2009, S. 49 f.). Demnach werden sie u. a. in externe und interne Risiken unterteilt: die Ursachen für Letztere sind innerbetrieblich zu finden und somit eher steuerbar als externe Risiken, die auf Umfeldentwicklungen oder Naturgewalten basieren (Moos 2009, S. 655; Romeike 2004, S. 111; Wolf 2010, S. 116).

Wesentliche Aufgaben bzw. *Ziele von Risikomanagement* sind die Sicherung der Existenz, des langfristigen Erfolgs bzw. der Missionserfüllung einer Organisation, Risiken sowie Chancen früh- und rechtzeitig zu erkennen, sie zu steuern, Risikokosten zu vermeiden bzw. zu reduzieren und (führungsrelevante) Informationen bereitzustellen (Ibers/Hey 2005, S. 71; Moos 2009, S. 656ff.; Hachmeister 2005, S. 134; Heilmair 2009, S. 21 f.; Gleißner/Romeike 2005, S. 154 f.).

## **b) Risikomanagement-System und -Prozess im Überblick**

Ein *RiMa-System* dient der bewussten und gezielten Handhabung von Risiken und umfasst *drei Teilbereiche* bzw. Elemente: ein Frühwarnsystem, um potentielle Chancen und Risiken erkennen und in Form von Frühwarnindikatoren erfassen zu können; ein internes Überwachungssystem, bestehend aus internen Kontrollen, interner Revision und organisatorischen Sicherungsmaßnahmen; und (Risiko-)Controlling als Basis der Risiko-Analyse, -Bewertung und -Steuerung (Bachert/Peters/Speckert 2008, S. 37ff.; Bachert/Vahs 2007, S. 175ff.; Moos 2009, S. 656ff.).

Der *Risikomanagement-Prozess* umfasst alle Aktivitäten eines systematischen Umgangs mit Risiken und wird in die Phasen Risikoidentifikation/-analyse, Risikobewertung bzw. -planung, Risikosteuerung sowie Risikoüberwachung unterteilt (in der Literatur finden sich diverse Einordnungen und Bezeichnungen, bei weitgehend konsistenten Inhalten) (Bachert/Peters/Speckert 2008, S. 117ff.; Bachert/Vahs 2007, S. 182ff.; Gleißner 2011, S. 57ff.; Gleißner/Romeike 2005, S. 156; Ibers/Hey 2005, S. 71ff.; Moos 2009, S. 658ff.; Wolf 2010, S. 124):

- *Risikoidentifikation/-analyse*: Durch eine kontinuierliche Datensammlung und -aggregation sollen alle Faktoren, die sich negativ auf den Betrieb und seine Zielerreichung auswirken können, möglichst vollständig erfasst und zu einer Risiko-Inventurliste (inkl. Beschreibung, Wechselwirkungen, etc.) zusammengefasst werden. Da dies Mittel bindet und eine vollständige Erfassung nicht gewährleistet ist, sind Umfang und Methoden der Risikoidentifikation individuell festzulegen.
- *Risikobewertung*: Dabei werden die jeweilige Eintrittswahrscheinlichkeit und das potentielle Schadensausmaß klassifiziert und in einer Risk-Map (Risikomatrix/-portfolio) gegenübergestellt. Es empfiehlt sich eine multipersonale Bewertung und (wenn keine Quantifizierung möglich ist) zumindest ein Abschätzen der Risikohöhen.
- *Risikosteuerung*: Je nach Risikotragfähigkeit ist zu entscheiden, welche Bewältigungsmaßnahmen getroffen werden: Risikovermeidung (z. B. Austritt aus unsicheren Geschäfts- bzw. Tätigkeitsfeldern), Risikoreduzierung (Begrenzung der Schadenshöhe oder Verminderung der Eintrittswahrscheinlichkeit), Risikotransfer bzw. -überwälzung (z. B. Übertragung be-

stimmter Risiken auf Versicherungen) oder Risikoakzeptanz bzw. -vorsorge (ggf. Rückstellungsbildung).

- *Risikoüberwachung*: Der Kreislauf schließt sich durch die Überwachung des Prozesses bzw. das Risikocontrolling, das einen Überblick über das gesamte RiMa gibt und dessen Wirksamkeit regelmäßig überprüft.

### c) Instrumente und organisatorische Einbindung

Für die Informationsbeschaffung bei der Identifikation, Erfassung und Bewertung von Risiken wird eine *Vielfalt an Instrumenten* empfohlen, wie (Risiko-)Checklisten, (Mitarbeiter-/Experten-)Befragungen, Interviews, (Risiko-)Workshops, Besichtigungen, Brainstorming/-writing, Mind-Mapping, Delphi-Methode, SWOT-, ABC- und Baum-Analyse, Szenario-Techniken, Fehler-Möglichkeiten-Einfluss-Analyse, usw. (Bachert/Peters/Speckert 2008, S. 120ff.; Bachert/Vahs 2007, S. 183ff.; Broweleit 2014, S. 87ff.; Gleißner 2011, S. 66ff.; Ibers/Hey 2005, S. 95 f.).

Die *organisatorische Einbindung* inkl. klar definierter Verantwortlichkeiten gilt als entscheidend für ein funktionierendes RiMa und eine effektive Risikobewältigung (Diederichs 2010, S. 207ff.; Broweleit 2014, S. 107). Unabhängig davon, ob die Einbindung in Form einer Ein- oder Mehrlinienorganisation oder als Stabstelle erfolgt, ist auf eine adäquate vertikale Integration und funktionierende Kommunikationsflüsse über alle Ebenen zu achten, um Informationsdefiziten entgegenzuwirken und das Risikobewusstsein der Mitarbeiter zu fördern (Ibers/Hey 2005, S. 60ff.; Gleißner/Romeike 2005, S. 155).

Vereinzelt wird empfohlen, RiMa-Systeme an die jeweilige Organisation und ihre Situation anzupassen und sie ggf. zu adaptieren. Der Betrieb von RiMa erfordert naturgemäß Ressourcen (Bachert/Peters/Speckert 2008, S. 53; Ibers/Hey 2005, S. 66; Will/Gmür 2015, S. 10). Somit sei eine Vernetzung mit bestehenden (Planungs- und Berichts-) Systemen sinnvoll, um unnötigen Mehraufwand zu vermeiden. So könne man etwa das Risikocontrolling in eine bestehende Controlling-Abteilung integrieren; bei NPO obliege dieser oft auch die Gesamtkoordination des RiMa-Prozesses (Bachert/Peters/Speckert 2008, S. 106ff.; Ibers/Hey 2005, S. 61; Wolf 2010, S. 128ff.).

## 3. Risikomanagement in NPO – Literaturüberblick

RiMa in NPO wird in der deutschsprachigen Literatur seit Mitte der 2000er Jahre vermehrt thematisiert, wobei Arbeiten mit Bezügen zu *Deutschland* dominieren. So erhaben etwa Peters/Renning (2006) den Implementierungsgrad von RiMa in sozialwirtschaftlichen Organisationen, worüber auch Bachert/Peters/Speckert (2008) berichten. Zeitgleich führte die KPMG (2006) eine länder- und sektorenübergreifende Governance-Studie durch, die RiMa als Teilespekt behandelt. Bachert/Vahs (2007, S. 188ff.) schildern zwei Praxisbeispiele zum RiMa als Handlungsfeld des Change Managements. Heilmair (2009) beleuchtet den Entwicklungsstand von RiMa in Verbänden als speziellem NPO-Typus auf Basis der „Verbändeumfrage 2005“, bei der

RiMa als einer von sieben Themenkomplexen behandelt wurde. Ferner behandelt Schwien (2009) RiMa als Baustein einer ganzheitlichen Führung am Beispiel der Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn. Schwien (2015) führte zudem eine interviewbasierte Studie zu integrierter Führung in deutschen und australischen NPO durch. Schließlich ergründet Broweleit (2014) durch Interviews mit NPO in Deutschland und Großbritannien das methodische Spektrum, interne Abläufe sowie Einfluss- und Kontextfaktoren der RiMa-Implementation. Als wesentliche *externe und interne Kontextfaktoren* für die Ausgestaltung des RiMa erachtet er einerseits den Einfluss kritischer Ressourcengeber (Spender, Leistungsempfänger, staatliche Zuwendungsgeber) sowie des Staates durch regulatorische Rahmenbedingungen, und andererseits den Grad der Professionalisierung, welcher mit der Organisationsgröße und dem Faktor Strategie verknüpft ist (Broweleit 2014, S. 150ff.).

Für die *Schweiz* ist die Arbeit von Sutter/Hunziker/Grab (2014) zum internen Kontrollsyste (IKS), welches sie als Teil eines umfassenden RiMa verstehen, zu erwähnen. Zudem untersuchten Will/Gmür (2015) den Entwicklungsstand und Einschätzungen zu den Handlungsbereichen des Issues-, Risiko- und Krisenmanagements. Sie stellten bei über 80% der interviewten NPO ein bemerkenswert hohes Risikobewusstsein und sehr professionell implementierte RiMa-Systeme fest.

Bezüge zu *Österreich* finden sich in der Studie der KPMG (2006, S. 5ff.), die den Stand der Corporate Governance durch Interviews in deutschen, Schweizer und österreichischen NPO beleuchtet und auch Bezug auf RiMa-Systeme nimmt. Solche waren in etwa 35% der NPO vorhanden. Zudem ermittelten Baumüller/Bodenstorfer/Hahn (2012, S. 11ff.) durch eine Befragung von österreichischen und deutschen NPO, wie sich die Anforderungen an deren Führung seit 2009 veränderten und inwieweit Controlling-Instrumente zu ihrer Entwicklung beitragen, mit einem Fokus auf RiMa und Liquiditätsmanagement. Wenngleich RiMa und IKS bei etwa jeder zweiten NPO seit 2009 (wesentlich) wichtiger geworden seien und dazu beigetragen hätten, besser durch die Krise zu kommen, war ein institutionalisiertes RiMa nur in 26% vorhanden. Ferner stellte Starzer (2016, S. 8ff.) in ihrer Befragung zum Stellenwert von RiMa in oberösterreichischen Sozialorganisationen fest, dass 26% ein RiMa-System, das meist in andere Bereiche integriert wird, betreiben. Als primäre *Gründe gegen eine RiMa-Implementierung* wird angegeben, dass dies schlichtweg nicht notwendig sei, gefolgt von fehlenden finanziellen Resourcen und Know-how. Etwa ein Drittel äußerte, dass RiMa Ressourcen bindet und intern zu Konflikten führen könne. Ein Fünftel war der Ansicht, dass RiMa mehr Kosten als Nutzen generiere.

Angesichts knapper Ressourcen stellt sich somit die *grundlegende Frage*, wie viel RiMa in praxi notwendig und sinnvoll ist. Ibers/Hey beantworten dies derart: „So viel wie nötig, aber so wenig wie möglich“ (Ibers/Hey 2005, S. 23). Konkret werde dies u. a. von der Organisationsgröße, Rechtsform und gesetzlichen Anforderungen abhängen (Ibers/Hey 2005, S. 22 f.). Zugleich konstatieren und kritisieren einzelne Autoren, dass bei vielen NPO insgesamt und speziell bei der Informationsbeschaffung und Risikobewertung noch „erheblicher Nachholbedarf“ (Peters/Renning 2006, S. 6ff.) bestehe. Auch die KPMG (2006, S. 34) erachtet die Anwendung von RiMa-Systemen in NPO als ausbaufähig. Vergleichbar dazu stelle laut Baumüller/Bodenstorfer/Hahn (2012, S. 13) ein institutionalisiertes RiMa in vielen NPO noch einen „weißen Fleck“ dar und auch bei Anwendern bestünden zahlreiche Optimierungspotentiale. Insofern ist

Moos beizupflichten, dass vielfach „zwischen der Theorie des Risikomanagements und der Praxis eine gewisse Kluft“ (Moos 2009, S. 662) besteht. Offen bleiben die Fragen, warum sich hier oft eine Diskrepanz zeigt und ob dies notwendigerweise stets als Manko zu bewerten ist.

### III. Empirische Untersuchung

#### 1. Zielsetzung und methodisches Vorgehen

Da RiMa in NPO im deutschsprachigen Raum bislang nur vereinzelt wissenschaftlich untersucht wurde und speziell im österreichischen Kontext noch Forschungsbedarf besteht, erschien im Zuge einer ersten, explorativen Phase des Forschungsprozesses ein qualitativer Zugang angebracht (Borchardt/Göthlich 2007; Döring/Bortz 2015, S. 192 f.). Neben Desk Research wurde ein Fallstudiendesign (Yin 2003) gewählt, mit zweifacher *Zielsetzung*: einerseits sollte ein vertiefter, praxisorientierter Einblick in die Spezifika von RiMa bei sozialen NPO, deren Risikolage und Anwendermotive sowie in Erfahrungen und Einschätzungen zu Problemfeldern und Erfolgsfaktoren gewonnen werden. Andererseits war intendiert, das (laut Literaturanalyse oft geringe) Ausmaß, in dem karitative NPO RiMa betreiben, näher zu ergründen und mögliche Anhaltspunkte dafür zu eruieren, weshalb zwischen den Erwartungen der Theorie (vgl. Kapitel II. 2) und der Anwendungspraxis häufig eine Kluft besteht.

Vor diesem Hintergrund wurden halbstrukturierte Interviews (Döring/Bortz 2015, S. 358 f.) mit NPO-Führungskräften geführt, da erwartet werden kann, dass diese die Erfordernisse von karitativen Organisationen an RiMa-Systeme sowie deren Vor- und Nachteile am besten einschätzen können (natürgemäß aus ihrer subjektiven Anwenderperspektive). Bei der Auswahl der Fälle waren zwei Aspekte wesentlich:

- dass es sich um eine *soziale NPO* handelt (vgl. II.1). Diesen kommt aufgrund ihres Stellenwerts für die Sozial- und Gesundheitssysteme im deutschsprachigen Raum hohe praktische Relevanz zu. Hier sind v. a. die Wohlfahrtsverbände zu erwähnen, die oft enge (auch finanzielle) Verflechtungen mit staatlichen Institutionen aufweisen und als professionell geführte bzw. unter Effizienzgesichtspunkten gemanagte Organisationen angesehen werden (Bode/Evers 2004, S. 101ff.; Schuh 2005, S. 37f.; Schwien 2015, S. 34ff.; Zimmer 2012, S. 192 f.; 2014, S. 172 f.).
- die *Organisationsgröße*, da zu erwarten ist, dass kleine NPO oft nicht über die personellen und finanziellen Ressourcen für den Aufbau und Unterhalt eines umfassenden RiMa-Systems verfügen werden. Wenn eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis besteht, so ist davon auszugehen, dass eine solche bei großen NPO tendenziell am geringsten ausgeprägt sein wird, da diese am ehesten über die erforderlichen Ressourcen und Professionalisierungsgrade verfügen.

Auf dieser Basis wurden fünf Fälle ausgewählt: *Rotes Kreuz Oberösterreich*, *Caritas Oberösterreich*, *Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen*, *Oberösterreichische Hilfswerk GmbH* und *pro mente Oberösterreich*. Insgesamt beteiligten sich damit vier der fünf größten Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege in (Ober-)Österreich und eine vergleichbare große soziale

NPO.<sup>4</sup> Aus den Landesorganisationen erklärten sich sechs Personen – alle der obersten Führungsebene zugehörig (Geschäftsführung, Vorstand, Präsident, Leitung Finanzen und Controlling) – zu einem Interview bereit (bei einem Gespräch nahmen zwei Führungskräfte einer NPO teil).<sup>5</sup>

Um den Interviewablauf zu strukturieren und eine gewisse Vergleichbarkeit der Aussagen zu ermöglichen, wurde ein Leitfaden (Döring/Bortz 2015, S. 372 f.) entwickelt und bei allen Gesprächen verwendet, welche im Durchschnitt 30 Minuten dauerten und face-to-face stattfanden. Alle Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet (in getrennten Auswertungsdurchgängen von zwei Autorinnen) (vgl. zur qualitativen Datenanalyse auch Döring/Bortz 2015, S. 599ff.). Der folgende Abschnitt stellt einen Teil der dabei gewonnenen Erkenntnisse im Überblick dar.

## 2. Ergebnisse

### a) Beweggründe für Risikomanagement und Risiken im Überblick

Einige Führungskräfte verwiesen darauf, dass ihre NPO in den letzten Jahr(zehnt)en ein stetiges Wachstum der Umsatz- und Mitarbeiterzahlen verzeichnen konnte. Dies führte u. a. zu einem Ausbau von RiMa (IP 1, 4 und 5) als Teil eines „permanenter Arbeiten[s] an der Weiterentwicklung, an der Professionalisierung“ (IP 3) der NPO. Vereinzelt wurde dabei Berufserfahrung aus der Privatwirtschaft eingebracht (IP 4). Als weitere Motive für das Betreiben von RiMa wurden unerwartete Schadensfälle genannt, der Wunsch nach Risikominimierung und langfristiger Absicherung, v. a. vor Existenz bedrohenden Risiken, wenngleich man sich bewusst sei, dass stets ein Restrisiko verbleibe (IP 5 und 6).

Die Gesprächspartner sehen ihre NPO mit einer Bandbreite an Trends und Risiken konfrontiert, welche *Tabelle 1* zu vier Kategorien, die Wechselwirkungen untereinander aufweisen, zusammenfasst. So können etwa Veränderungen in der sozio-kulturellen Umwelt wie demografische Entwicklungen, sich wandelnde Werte und Rollenanforderungen (Steinmann/Schreyögg 2005, S. 176ff.) zugleich Treiber für personelle Risiken sein, aber auch Möglichkeiten für einen Ausbau des Angebotes bieten, wenn sie eine steigende Nachfrage nach gewissen sozialen Dienstleistungen induzieren. Die vielfach interdependenten Risiken können somit oft auch als Chancen interpretiert werden, wenn der Fokus gewissermaßen auf die „positive Kehrseite“ gelegt wird. So trägt etwa die (oft kritisch betonte) starke regulative und ressourcenbasierte Dominanz von öffentlichen Finanzierungsträgern dazu bei, dass ein Markteintritt neuer (ggf. internationale) Anbieter für solche potentiellen Konkurrenten meist nur bedingt attraktiv ist und die eta-

- 
- 4 Zur Veranschaulichung der Größe sei auf die Web-Auftritte und Geschäfts-/Jahresberichte 2015 der NPO verwiesen. Diese weisen Zahlen an (hauptamtlichen) Mitarbeitern zwischen ca. 1.200 und 3.800 aus, welche vielfach durch Freiwillige (ca. 20.000 bei der größten NPO) unterstützt werden. Ferner zeigen die Bilanzsummen (bzw. die Höhe der jährlichen Einnahmen bzw. Ausgaben) – sofern überhaupt Daten veröffentlicht werden – eine Bandbreite von ca. 30 – 150 Mio. Euro.
  - 5 Die NPO werden bei der Ergebnisdarstellung nicht explizit kenntlich gemacht, sondern in einer anderen Reihe mit Buchstaben (NPO A, B,...) bezeichnet. Dementsprechend werden Aussagen der Interviewpartner (IP) nicht namentlich, sondern durch Angabe einer Nummer (IP 1, IP 2, usw.) zitiert.

blierten Leistungsanbieter somit teilweise in gewissermaßen „geschützten Bereichen“ agieren können.

Risiken im Umfeld	<p>(veränderte) regulative Rahmenbedingungen (auf nationaler und internationaler Ebene)</p> <p>(zunehmende oder neue) Konkurrenz durch Profit-Organisationen und/oder andere NPO</p> <p>Beschädigung der Reputation (z. B. „Spendenskandal“<sup>6</sup> eines Mitbewerbers wirkt sich auf gesamte Branche aus)</p> <p>sozio-kultureller Wandel (inkl. Demografie und Einstellungen zu freiwilligem bzw. ehrenamtlichem Engagement)</p> <p>Veränderungen der politischen Situation bzw. Machtverhältnisse (je nach politischem Naheverhältnis)</p>
Risiken der Finanzierung	<p>Kürzung öffentlicher Mittel (Konsolidierung öffentlicher Haushalte, veränderte Prioritäten, usw.)</p> <p>administrativer Aufwand durch (an öffentliche Mittel geknüpfte) Dokumentations- und Berichtspflichten</p> <p>(sehr/zu große) Abhängigkeit von der öffentlichen Hand (i. d. R. primärer Leistungskäufer bzw. Finanzierungsträger) =&gt; Eingriffe, vielfach keine Langfristplanung möglich, etc.</p> <p>(zunehmender) Konkurrenzkampf um Einnahmequellen (z. B. Spendengelder oder öffentliche Förderungen)</p>
Risiken des Leistungsangebotes	<p>Ausfälle bzw. Schäden an der Infrastruktur (z. B. durch Risiken höherer Gewalt wie Naturkatastrophen)</p> <p>Charakteristika sozialer Dienstleistungen (Integrativität, Immateriellität =&gt; vielfach aktive Beteiligung der Leistungsempfänger nötig, hoher Einfluss der Mitarbeiter und des externen Faktors auf Qualität, Nichtlagerfähigkeit, teils Standardisierungsprobleme, usw.)<sup>7</sup></p> <p>Nachfrageschwankungen &amp; teils mangelnde Planbarkeit bei der Erstellung (teils auch neuer) sozialer (Dienst-)Leistungen</p>
Personelle Risiken	<p>verstärkter Wettbewerb um (potentielle) Mitarbeiter/innen (sowohl Hauptamtliche als auch Ehrenamtliche bzw. Freiwillige)</p> <p>z. T. Personalmangel (im Spannungsfeld niedriger Löhne, steigender Anforderungen in der Leistungserbringung und von Sparzwängen)</p>

Tabelle 1: Überblick zu wesentlichen (potentiellen) Risiken aus Sicht sozialer NPO

Quelle: Eigene Darstellung

- 6 Man erinnere sich bspw. an den Fall Unicef Deutschland: 2007 wurden Gerüchte um eine Verschwendungen von Spendengeldern laut, welche Anfang 2008 zu großem medialen Aufsehen und zu einem Vertrauensverlust bei vielen Spendern führten (Stötzer 2008, S. 27 und Theuvsen 2009, S. 23).
- 7 Hinsichtlich der Wesensmerkmale von Dienstleistungen siehe etwa Arnold 2009, S. 438f.; Bruhn 2012, S. 39ff.; Lichtsteiner u. a. 2015, S. 49ff.; Meffert/Bruhn 2003, S. 60ff.

## b) Risikomanagementsystem

In einer Gesamtschau zeigt sich, dass zwar in allen betrachteten NPO RiMa betrieben wird, jedoch hierfür meist keine präzise ausgearbeiteten Prozesse geschaffen wurden. Hinsichtlich der *organisatorischen Verankerung* ist in *keiner* NPO eine eigene Stelle oder Abteilung für RiMa vorhanden; man integriert es in bestehende Bereiche bzw. Systeme. Dies kann man u. a. auf Besonderheiten im (oft föderalen) organisatorischen Aufbau und in den Führungsstrukturen vieler großer NPO zurückführen (vgl. Andeßner 2004, S. 40; Schwarz 2005, S. 131ff.). Große soziale Dienstleister untergliedern ihren oft umfangreichen Gesamt-Aufgabenkomplex häufig in Teilaufgaben (Sparten oder abgrenzbare Themenbereiche, meist ergänzt um zentrale Dienste) oder entscheiden sich, wenn neben Sparten bzw. Themen auch regionale oder fachliche Einheiten zu bestimmen sind, für eine (matrixartige) Mehrfachgliederung (Lechner/Egger/Schauer 2013, S. 121 f.; Schwarz 2005, S. 300). Da sich diese Sparten, Geschäftsfelder, Leistungsbereiche bzw. Organisationseinheiten oft wesentlich unterscheiden (bzgl. interner Gegebenheiten sowie externer Einflüsse),<sup>8</sup> sind diese auch mit (teils) verschiedenartigen Risiken konfrontiert. Aus diesem Grund habe man in NPO B und E die Verantwortung für die Risikoanalyse nicht zentral bei der obersten (Geschäfts-)Leitung, sondern direkt bei den einzelnen Sparten- bzw. Bereichsleitern angesiedelt. Den dort Verantwortlichen gewähre man bei der Umsetzung dieser Aufgabe Freiheiten bzw. gebe es keine dezidierten Vorgaben (IP 3 und 6). Um Risiken rechtzeitig erkennen und ggf. Maßnahmen einleiten zu können, sei insbesondere die „Sensibilität der Führungskräfte“ wesentlich (IP 3).

Ähnlich wird dies bei NPO A gehandhabt: RiMa-Aufgaben werden auf die zuständigen Fachbereiche und Stellen aufgeteilt, je nachdem, „wo es (...) in den Ablauf gut hineinpasst“ (IP 1). Ferner gibt es eine Stelle für Versicherungsmanagement im Bereich Facility Management. Strategisches RiMa wird dagegen als Führungsaufgabe angesehen und auf Vorstands- bzw. Geschäftsführungsebene angesiedelt. Dies trifft auch auf NPO D zu, deren zentrale Abteilung für Finanzen und Controlling für strategische Risiken zuständig ist und an die jeder Kostenstellenverantwortliche als „kleinster Risikomanager“ monatlich berichten muss (IP 5). Warum man keine eigene Stelle für RiMa hat, wird in NPO C damit begründet, dass man „keine so große Organisation sei“ (IP 4). Die Aufgaben würden von der Geschäftsführung mitgetragen, die dabei von der Stabstelle Qualitätsmanagement (QM) unterstützt werde.

In allen einbezogenen NPO ist ein *Internes Kontrollsyste*m vorhanden, wobei dessen Ausprägungen variieren. In NPO C wird das IKS dem QM-System zugeordnet. Die Einhaltung definierter Ziele und Maßnahmen wird jährlich durch ein internes Audit überprüft (IP 4). In NPO E betont man die zentrale Rolle der internen Revision; hierfür wurde im Jahr 2015 eine eigene Stabstelle installiert, die organisatorisch direkt der Landesgeschäftsleitung unterstellt ist und u. a. die Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips kontrolliere, die Kontakte zu Geldinstituten evaluiere und die Kontoführung untersuche (IP 6). NPO D verfügt ebenfalls über ein eigens eingerichtetes internes Überwachungssystem (IP 5). Auch NPO A und B haben Dokumentations-

8 Man denke an so differente Arbeitsbereiche wie Rettungs- und Krankentransporte, mobile Dienste, Hauskrankenpflege, Seniorenheime, Einrichtungen für Menschen mit Behinderung, Blutspendedienst, Blutbank, Sozialmärkte, Kinderbetreuung, Suchtprävention, Bildungsangebote (z. B. Deutschkurse, Erste-Hilfe-Kurse, etc.), Grundversorgung für Asylwerber, psychosoziale Beratung, Katastrophenhilfe u. v. m.

und Kontrollmechanismen (z. B. Vier-Augen-Prinzip) bzw. IKS-Grundsätze (speziell in den Bereichen des Finanz- und Rechnungswesens) festgeschrieben (IP 1 und 3).

### c) Instrumente zur Risikoidentifikation und -steuerung

Die Interviewpartner nannten *diverse Instrumente*, welche sie im Rahmen ihres RiMa anwenden. In vier der fünf NPO wird regelmäßig sowohl auf Regional- als auch Landesebene Brainstorming als wichtigstes Instrument für die Risikoanalyse und einen Know-how-Austausch zwischen den Sparten bzw. Regionen genutzt (IP 3, 4, 5 und 6). Fast alle Gesprächspartner betonten den Stellenwert von (internen und extern begleiteten) (Strategie-)Workshops sowie Schulungen für die Vermittlung relevanten Know-hows für das Erkennen und den Umgang mit Risiken sowie zum Thema Krisenmanagement (IP 2, 3, 4, 5 und 6). In NPO A erfolgt alle drei Jahre eine Mitarbeiterbefragung, um Problembereiche und Belastungsfaktoren zu ermitteln. Deinen Geschäftsführer nannte zudem die SWOT-Analyse, welche primär im Vorfeld der Entwicklung bzw. Einführung neuer Projekte oder Produkte und meist mit Unterstützung durch externe Berater genutzt wird (IP 1). In NPO E können kritische Ereignisse und (Beinahe-)Zwischenfälle über ein computergestütztes Fehlerberichtssystem anonym gemeldet werden, um aus diesen Vorfällen zu lernen und somit Risiken zu minimieren (IP 6). Die Balanced Scorecard wurde von keiner Organisation (gänzlich) implementiert, wenngleich drei NPO Anleihen daran nehmen und individuell passende Elemente bzw. Grundgedanken davon anwenden (IP 1, 3 und 5). Darüber hinaus erwähnen zwei Befragte Evaluationen als Orientierungshilfe, auch für die Weiterentwicklung des RiMa-Systems. Hierbei sei vor allem ex post ein regelmäßiges Hinterfragen (des Ablaufs) der Risikobewältigung und etwaiger (ggf. durch Schulungen vermeidbarer) Defizite sinnvoll (IP 2 und 3).

Grundlegende Leitlinien zum RiMa sind in NPO E in einem Strategiepapier verankert, das u. a. eine regelmäßige Analyse von Chancen und Risiken für alle Bereiche vorsieht (IP 6). In dieser und zwei weiteren NPO werden (zumindest) jährlich Strategieklausuren bzw. -workshops organisiert, bei denen RiMa ein Thema ist (IP 4, 5 und 6). Aus vier Interviews wird zudem der hohe *Stellenwert des Controlling* deutlich, einerseits als jener Bereich, in dem RiMa oft organisatorisch eingebettet wird, und andererseits im Sinne einer grundlegenden „Haltung“, „Kultur“ bzw. systematischen Vorgangsweise bei der Risikoidentifikation und -steuerung. Die Führungskräfte sprechen in diesem Kontext bspw. eine Risikoanalyse im Rahmen der jährlichen Budgeterstellung, das interne Berichtswesen als wichtige Informationsquelle für Risiken und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter an (IP 1, 3, 5 und 6). Zur Absicherung von (speziell operativen) Risiken wie Gebäude-, Kfz-, Betriebsunterbrechungs- oder Abfertigungsrisiken sind Versicherungen weit verbreitet (IP 1).

#### d) Problemfelder und Erfolgsfaktoren

In den Interviews wurden zahlreiche Herausforderungen bezüglich der Implementierung und des Betriebs eines RiMa-Systems in karitativen NPO thematisiert, welche zu folgenden *fünf Problemfeldern* zusammengefasst werden können:

- *Abhängigkeiten*: Die Abhängigkeit vieler sozialer NPO von den Entscheidungen und Handlungen öffentlicher Auftrag- und Geldgeber sowie der Politik könne die organisationale Handlungsfähigkeit beschränken. Seitens NPO D formulierte man den Wunsch, dass Finanzierungsträger und Politik ihr beabsichtigtes Vorgehen frühzeitig(er) und Finanzierungszusagen zeitgerechter deklarieren würden, sodass man besser auf künftige Entwicklungen reagieren und planen könne (IP 5).
- *Vielfalt an Tätigkeitsfeldern und Stakeholdern*: Die speziell bei großen NPO oft gegebene Diversität an (teils sehr heterogenen) Tätigkeits- und Arbeitsfeldern und dabei wesentlichen Stakeholdern sowie die häufig komplexe, föderal ausdifferenzierte Organisationsstruktur komplizieren das RiMa. In NPO E weist man darauf hin, dass dieses somit differenziert ausgestaltet sein müsse, um die verschiedenartigen Anforderungen der unterschiedlichen Bereiche erfüllen zu können (IP 6).
- *Organisationales Lernen*: Die generelle Herausforderung, aus Erfahrungen zu lernen und sich weiter zu entwickeln, sei auch für das RiMa relevant. Man dürfe sich nicht „auf bisherigen Erfolgen ausruhen“, sondern müsse durch regelmäßige Reflektion und Offenheit die Voraussetzungen für adäquate Reaktionen und (teils proaktive) Adaptionen auf veränderte Umweltbedingungen schaffen (IP 1 und 3).
- *Kosten-Nutzen-Relation & Bewertungsprobleme*: Ohne die Relevanz einer Auseinandersetzung mit Risiken oder RiMa prinzipiell in Frage zu stellen, verwiesen mehrere Interviewpartner auf das Erfordernis, auf die Zweckmäßigkeit im Sinne einer ausgewogenen Kosten-Nutzen-Relation solcher Systeme zu achten. Diesbezüglich sei speziell die Mess- bzw. Bewertungsproblematik bei vielen Risiken zu bedenken. Es sei schwierig, noch nicht schlagend gewordene Risiken zu präzisieren, (finanziell) zu bewerten bzw. zu messen. RiMa binde finanzielle und personelle Ressourcen bzw. generiere Aufwand für Szenarien, die (noch) nicht eingetreten sind und ggf. nie eintreten werden (IP 1, 4 und 6).
- *Mitarbeiter-Akzeptanz & Kommunikation*: Als eine der größten Herausforderungen wurden die Information und Kommunikation innerhalb der NPO hervorgehoben. Dabei sei neben der Weitergabe und Nachvollziehbarkeit von Informationen an die Mitarbeiter insbesondere das Herstellen von Akzeptanz für gesetzte Maßnahmen und organisationale Veränderungen wesentlich, um Skepsis gegenüber Neuerungen zu reduzieren und ein (überwiegend) maßnahmenkonformes Verhalten erzielen zu können. Eine Führungskraft hält dazu fest: „Es ist also nicht so sehr die Analyse das Problem. Es sind auch nicht so sehr [...] die [...] notwendigen Maßnahmen. [...] diese Maßnahmen zu kommunizieren geht noch, aber dass sich dann die Leute im Sinne eines eigenverantwortlichen Handelns an das auch halten – das ist das Riesenproblem“ (IP 6).

Teilweise eng verknüpft mit den skizzierten Problemfeldern sind die Einschätzungen zu *RiMa-Erfolgsfaktoren*. Eine Schlüsselrolle schrieb man dabei sich selbst zu, also den Führungskräften, ihrer Erfahrung und Sensibilität für potentielle Probleme oder auch neue, chancenreiche

Geschäftsbereiche, sowie ihrem „Fingerspitzengefühl“ (IP 1, 2, 3 und 4). Jedoch seien nicht nur interne Kompetenzen für soziale NPO wichtig, sondern oft auch externe (Experten-)Unterstützung (bspw. in den Bereichen Arbeitsmedizin oder Versicherungswesen) (IP 1). Unabdingbar sei es ferner, ein verstärktes Augenmerk auf erfahrungsgemäß besonders risikoträchtige Bereiche zu legen (wie z. B. die medizinische Behandlung von Klienten) (IP 3). Trete ein Risiko wirklich ein bzw. ein Problem auf, müsse sofort, angemessen und offen darauf reagiert werden. Hierbei seien nicht zuletzt gute, tragfähige Beziehungen zum Organisationsumfeld ein wesentlicher Erfolgsfaktor (IP 2 und 4).

Das Lernen aus Fehlern (Fehlentscheidungen und -verhalten) sei unerlässlich, um sowohl eine individuelle als auch organisationale Entwicklung zu befördern, ebenso wie Weiterbildung bzw. Schulungen (IP 1, 3 und 6). Hierfür sei es erforderlich, getroffene Entscheidungen und Maßnahmen zu überwachen und – wenn sich gewisse Abläufe, Strukturen oder Produkte nicht bewährten – diese abzuändern, anstatt an Nicht-Bewährtem festzuhalten (IP 1).

Bezüglich der organisationalen Eingliederung präferieren die Gesprächspartner individuell maßgeschneiderte Lösungen; man könne nicht pauschal eine institutionelle Verankerung von RiMa als Stabstelle oder die Integration in ein vorhandenes System (z. B. QM oder Governance-Richtlinien) empfehlen. Wichtig sei vielmehr das Bewusstsein für und die Auseinandersetzung mit Risiken in strategischer sowie operativer Hinsicht (IP 4 und 5). In diesem Kontext wird erneut auf die hohe Relevanz der internen Kommunikation verwiesen. Als Instrumente hierfür sowie für die Identifikation von Abweichungen und (potentiellen) Problemen nannten die Befragten regelmäßige (oft bereichs- bzw. spartenbezogene) interne Berichte und Besprechungen, ein bis viermal pro Jahr stattfindende Hauptversammlungen (auf Bezirks(stellen)- und Landesebene), (Strategie-)Klausuren oder Konferenzen der Führungsebene (IP 1, 2, 3, 4 und 5). Hervorgehoben wurden zudem die Information und Kommunikation via Intranet, das erwähnte Strategiepapier, das auch Informationen transportieren soll, eine gute Zusammenarbeit mit der Personalvertretung (Betriebsrat), und bei NPO E erneut die interne Revision für die Ebenen übergreifende Kommunikation und die Risiko-Bearbeitung (IP 1 und 6).

In Bezug auf die Empfehlungen der Literatur betonten die Gesprächspartner, dass man solche Systeme nicht „aufblähen“ bzw. komplizieren solle, weil es mehr Aufwand als Nutzen generiere, wenn man „über das Ziel hinausschieße“ und RiMa (etwa in Form einer eigenen (Stab-)Stelle, die sich nur damit beschäftigt) überdimensioniere. Wesentlich seien Lern- und Adoptionsfähigkeit sowie die Organisationskultur (IP 1, 2, 3, 4). Strategisches Denken, die Auseinandersetzung mit künftigen, neuen Entwicklungen inkl. Chancen und Risiken sowie der Umgang mit diesen seien eine (Führungs-)Aufgabe, „die es immer schon gegeben hat; die hat halt früher nicht Risikomanagement geheißen“ (IP 5).

### 3. Diskussion

Insgesamt zeigen die Fallstudien, dass sich *Besonderheiten* von RiMa in großen sozialen NPO primär auf ihr Selbstverständnis, ihre oft zahlreichen, sehr differenten Arbeitsfelder, die damit verknüpfte Fülle an Chancen und Risiken sowie Stakeholdern, Besonderheiten im (meist föderalen) organisatorischen Aufbau und ihren Führungsstrukturen sowie auf Abhängigkeiten von

(speziell öffentlichen) Financiers gründen. Zwar wird in allen betrachteten NPO die Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken als wichtig erachtet und RiMa betrieben, doch erneut nicht in dem *Ausmaß*, welches das Schrifttum häufig empfiehlt: in keiner NPO erfolgte eine explizite organisatorische Verankerung, sondern RiMa wird in bestehende Bereiche und Systeme integriert und die Aufgaben werden von Führungskräften der obersten und mittleren Ebene „mitgetragen“. Hinsichtlich der Teilbereiche Frühwarnsystem, internes Überwachungssystem und (Risiko-)Controlling (siehe II.2.b) wird deutlich, dass zwar in allen NPO die internen Überwachungssysteme (v. a. IKS) vorhanden und umfassend realisiert sind, man jedoch bei Frühwarnsystemen und beim Risiko-Controlling den Erwartungen der Theorie „hinterherhinkt“. Insofern lässt sich der Befund von Appel/Hoffjan (2014, S. 69) für Profit-Organisationen (PO), „dass die Umsetzung des Risikomanagements in der Praxis teilweise hinter der theoretisch möglichen Ausgestaltung zurückbleibt“ auch für große soziale NPO in Österreich feststellen.

Ein Grund hierfür könnte in den *regulativen Rahmenbedingungen* liegen, speziell im Ländervergleich mit der Schweiz. Wenngleich Will/Gmür (2015) ebenfalls darauf verweisen, dass bisherige Studien zum RiMa vielfach und institutionen- bzw. sektorenübergreifend zu dem Ergebnis kommen, „dass die praktische Umsetzung der prinzipiellen Einsicht in die Notwendigkeit noch deutlich nachhinkt“ (S. 8), konnten sie in Schweizer NPO sehr professionell implementierte RiMa-Systeme identifizieren. Sie führen dies auf die zunehmenden, über den finanziellen Bereich hinausreichenden Regulierungen (z. B. durch Swiss GAAP FER oder Zewo) zurück (Will/Gmür 2015, S. 12). Obwohl sich dieses Ergebnis für Österreich nicht bestätigen lässt, deutet die vorliegende Untersuchung ebenfalls auf ein Spannungsfeld bzw. eine „Diskrepanz“ zwischen Ansprüchen und praktischer Umsetzung hin. Wenn man eine gewisse Tendenz zu sozial erwünschtem Antworten berücksichtigt, dürfte diese „Kluft“ sogar noch größer sein als durch die Interviews festgestellt. Ein Erklärungsfaktor für den divergierenden Umsetzungsgrad dürften also, analog zu Broweleit (2014, S. 311 f.), regulatorische Rahmenbedingungen im Sinne von zwangsimorphistischen Mechanismen sein. Insofern ist für Österreich zu konstatieren, dass zwar gesetzliche Bestimmungen zum RiMa bestehen, diese jedoch unmittelbar nur Kapitalgesellschaften betreffen und keine Mindestanforderungen zur Errichtung und zum Betrieb von RiMa-Systemen definieren, sondern primär auf eine verbindliche Risikoberichterstattung abzielen (Sagmanlı/Cömert 2017, S. 23ff.).

Unabhängig von unterschiedlichen rechtlichen Anforderungen stellen die Autorinnen grundsätzlich in Frage, ob es eine generelle „Einsicht in die Notwendigkeit“ sowie eine generelle Notwendigkeit per se immer geben kann und muss. Vielleicht „mangelt“ es den hier befragten Führungskräften „nur“ an der Einsicht in die Notwendigkeit; eine andere Erklärungsvariante könnte sein, dass es *keine allgemein zutreffende praktische Notwendigkeit* für ein ausgereiftes, formalisiertes RiMa-System gibt. Die Interviews und das langjährige Bestehen der analysierten NPO verweisen darauf, dass es große, etablierte NPO gibt, die ohne umfassende, „professionelle“ RiMa-Systeme ein (durchaus erfolgreiches) Auslangen zu finden scheinen. Geht es – wider den allgemeinen Tenor der Literatur und Beratungsgesellschaften – vielleicht auch „gut ohne“ bzw. mit reduzierten, individuell maßgeschneiderten Systemen?

Als *Kontextfaktoren* werden in der Literatur neben regulativen Rahmenbedingungen auch die Größe, der Professionalisierungsgrad, mangelnde Ressourcen (inkl. Know-how) und der Einfluss von Ressourcengebern auf die RiMa-Implementierung ins Treffen geführt. Da es sich bei

den untersuchten NPO sowohl um große als auch um als professionell anerkannte Organisationen handelt und die zentralen Ressourcengeber gemäß den NPO keine expliziten Anforderungen an ihr RiMa stellen, liegt der Schluss nahe, dass die bislang diskutierten und untersuchten Kontextfaktoren für die RiMa-Implementierung in NPO weiter zu ergänzen sind. Einerseits erscheint die spezifische Ressourcen-Ausstattung von NPO (inkl. Spendengelder, etc.) hier ein wesentlicher Faktor zu sein. Auch wenn die analysierten NPO nicht über mangelnde Ressourcen und fehlendes Know-how klagten, wurden mehrfach *Kosten-Nutzen-Überlegungen* betont. Dass man durchwegs von überdimensionierten, „aufgeblähten“ Ansätzen abriet, weist darauf hin, dass man bewusst einen reduzierten, praktikablen Zugang zu verfolgen scheint, um den Aufwand gering zu halten. Dies deckt sich teilweise mit den Ergebnissen von Starzer (2016), wonach manche NPO der Ansicht waren, dass RiMa mehr Kosten als Nutzen generiere. Generell stehen NPO häufig vor einem Auswahlproblem hinsichtlich mittlerweile zahlreicher „Vertrauenswürdigkeitssignale“ (Greiling 2013, S. 63 f.) (wie Gütesiegel, NPO-Kodizes, Zertifizierungen, usw.), wobei sich eine aktiv kommunizierte Anwendung von RiMa in diesen Trend einreicht. Auch Hartung/Nowak (2013) verweisen für PO darauf, dass RiMa-Systeme wirtschaftlich betrieben werden müssen, ein überhöhter bürokratischer Aufwand nicht die Rentabilität schmälern dürfe und die Ressourcen für RiMa somit begrenzt seien. Insofern sei es nicht zu empfehlen, „eine allzu restriktive Risikopolitik zu betreiben, d. h. sämtliche Risiken erfassen und entsprechende risikopolitische Maßnahmen ergreifen zu wollen“ (S. 572). Wenngleich Rentabilitätsziele in NPO kaum eine Rolle spielen werden, erscheint es auch hier wesentlich, einer Bürokratisierung entgegen zu wirken.

Während also manche Autoren durchaus empfehlen, den RiMa-Prozess auf die individuellen Bedürfnisse und Kapazitäten anzupassen (wie Hartung/Nowak 2013 oder Heilmair 2009), konstatieren andere, wie erwähnt, trotz vorhandener RiMa-Ansätze in NPO, einen erheblichen Nachhol- bzw. Ausbaubedarf, was lediglich vage angesichts „realer Gefahren“ begründet wird (Peters/Renning 2006, S. 6ff.). Im Zuge der Interviews äußerte jedoch keine einzige Führungskraft die Intention, RiMa künftig ausbauen zu wollen. So wie Theuvsen (2009) festhält, dass NPO, „die keinen Governance-Kodex anwenden (...), nicht per se defizitär organisiert [sind], sondern (...) u. U. auf alternative Maßnahmen [vertrauen]“ (S. 35), so liegt der Schluss nahe, dass auch manche NPO, die kein explizit als solches bezeichnetes und formalisiertes RiMa gemäß Schrifttum oder Beraterempfehlungen implementiert haben, dennoch bzw. auf anderem Wege einen verantwortungsbewussten, vorausschauenden Umgang mit Chancen und Risiken pflegen (können). Zumal die Heterogenität von NPO und ihr oft umfangreiches, inhaltlich differenziertes Leistungsangebot die Gestaltung eines generellen Systems („one size fits all“) erschweren.

Andererseits könnte es in NPO überdurchschnittlich viele Akteure geben, die Risiken bewusst eingehen (oder vielleicht auch ausblenden), damit Neues überhaupt noch gewagt wird. Ein weiterer möglicher Kontextfaktor bezieht sich auf die Qualität der *Beziehungen* von NPO mit wesentlichen Stakeholdern, speziell mit Financiers und Entscheidungsträgern. So ist denkbar, dass die oft engen (finanziellen sowie personellen) *Verflechtungen* mit staatlichen und politischen Institutionen und Naheverhältnisse zu politischen Netzwerken für große soziale NPO in Österreich eine Art „Risiko-Puffer“ darstellen. Wenn man als etablierte Wohlfahrtsorganisation da-

rauf vertrauen kann, dass einen die Politik im Fall der Fälle nicht im Stich lassen würde, dann ließe dieses „Sicherheitsnetz“ ggf. ein umfassenderes RiMa als unnötig erscheinen.

## IV. Implikationen, Fazit und Ausblick

Hinsichtlich der *Implikationen für die Forschung* sei vorab auf die Limitationen dieser Studie verwiesen. Die geringe Zahl an Interviews und der Länderbezug (Oberösterreich) beschränken natürlich die Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Dennoch lassen sich erste Tendenzaussagen und Anhaltspunkte für weiterführende Untersuchungen ableiten. Neben einer Ausweitung (größere Zahl an Interviews, mehrere Bundesländer oder international, andere Tätigkeitsfelder), könnte diese explorative Arbeit als Basis für eine quantitative Befragung (großer und kleiner NPO) dienen, welche die ermittelten Ergebnisse und diskutierten Kontextfaktoren überprüfen, empirisch fundierte Empfehlungen geben und dazu beitragen könnte, die Erfolgsfaktoren und das (falls feststellbare) „optimale Maß“ des RiMa-Einsatzes in NPO näher zu bestimmen. Dabei werden sich ggf. Differenzierungen nach NPO-Typen und Tätigkeitsfeldern empfehlen. Zudem erscheint es für künftige Arbeiten geboten, sowohl die Kosten als auch den Nutzen des Einsatzes von RiMa kritisch(er) zu beleuchten.

Ferner ergeben sich *praktische Implikationen*, einerseits für NPO-Manager und andererseits für Standard-Setter mit Bezug zum RiMa (z. B. Herausgeber von Codes of Conduct oder nationale Gesetzgeber). Letztere könnten die Ergebnisse dieser und verwandter Untersuchungen dafür verwenden, regulative Standards und deren Anforderungen besser an die Besonderheiten von NPO anzupassen. Insgesamt zeigen die Interviews, dass man sich regelmäßig mit Risiken und Chancen auseinandersetzt und die Führungskräfte einen individuellen, pragmatischen Zugang zum RiMa verfolgen. Zugleich ist zu erwarten, dass es NPO gibt, die nicht nur durch die Absicht einer gezielten Wahrnehmung und Gestaltung von dynamischen Umfeld-Veränderungen motiviert werden, sich mit RiMa zu befassen, sondern dass dabei die zahlreichen Forderungen nach „Professionalisierung“ und ein gewisser mimetischer Druck eine Rolle spielen. Helmig/Jegers/Lapsley (2004, S. 105) formulieren sinngemäß zu diesem Aspekt: „(...) the manner in which techniques for 'rational management' (...) had been 'adopted', not for use, but so that this NPO could present itself as up-to-date and modern to its external controlling environment by the mimicry of the practices of private sector businesses.“ Eine Rolle spielen dabei auch Unternehmens- bzw. Organisationsberater; die Interviewpartner erwähnten solche Dienstleister häufig. Sie agieren als Multiplikatoren von Konzepten und Methoden, die sich in praxi als erfolgreich erwiesen haben (Browelet 2014, S. 159) oder die als „innovative“ Ansätze und aktuelle Trends gut verkauft werden können. Dabei sollten die damit verknüpften Kosten nicht unterschätzt und Kosten-Nutzen-Abwägungen angestellt werden. Es empfiehlt sich vor der (weiteren) Implementierung von (RiMa- und generell betriebswirtschaftlichen) Systemen und Instrumenten eine Analyse der individuellen Bedingungen und Erfordernisse, ein Priorisieren bei der Auswahl von Ansätzen und Instrumenten und deren Anpassung an die Besonderheiten der Organisation.

*Kleine NPO* sind aufgrund ihrer oft limitierten Ressourcenausstattung vermutlich gefährdeter durch schlagend werdende Risiken als große NPO. Zugleich fällt es ihnen deswegen wohl auch

schwerer, RiMa zu betreiben; d. h. genau jene, die es ggf. mehr als andere benötigen, können es am wenigsten implementieren und unterhalten. Als praktikabler Zugang erscheint für sie ein rudimentäres System empfehlenswert. So könnte man bspw. Ansätze zur Risikoidentifikation anwenden, welche die beschränkten Potentiale nicht überziehen, und in größeren Abständen denkbare Risiken und Chancen identifizieren, um dann bewusst den Fokus auf die wesentlichsten und wahrscheinlichsten Risiken oder die erfolgversprechendsten Chancen zu setzen.

Dieser Beitrag möchte keineswegs den Eindruck erwecken, RiMa wäre keine sinnvolle Aufgabe in NPO sowie PO. Die Hauptintention ist es vielmehr, dazu anzuregen, die gefühlte „allgemeinwährtigen“ Forderungen nach „Professionalisierung“ von NPO (und teils öffentlichen Institutionen) und deren diesbezügliche Anstrengungen aufgrund mimetischen Isomorphismus“ (vgl. DiMaggio/Powell 1983) kritisch zu hinterfragen. Nach Ansicht der Autorinnen sind der Umfang und Formalisierungs- bzw. Professionalisierungsgrad von RiMa, wie er im Schrifttum häufig gefordert wird, für viele NPO aus zwei Gründen „überzogen“: erstens aus Praktikabilitäts- und Kostengründen, denn in vielen (v. a. kleinen) NPO finden sich oft weder das erforderliche Know-how noch die hierfür nötigen Ressourcen; und zweitens aus Gründen im Kontext der Accountability. Auch wenn ausreichend Ressourcen vorhanden sind, ist zu bedenken, dass NPO oft eine Mittlerfunktion zwischen ihren Leistungsempfängern und Ressourcengebern (wie Spendern, öffentlichen Förderern u. a.) einnehmen und somit als „Treuhänder“ der ihnen anvertrauten Ressourcen fungieren. Damit besteht ein legitimer Anspruch auf Rechenschaftslegung über die Mittelverwendung. Unterstützer von NPO haben meist großes Interesse daran, dass ihre Mittel die Bedürftigen erreichen bzw. für die Verwirklichung der Mission eingesetzt werden. Insofern sind hohe Verwaltungskostenanteile, die naturgemäß auch durch das Unterhalten eines umfassenden RiMa-Systems erhöht werden, aus Sicht vieler Ressourcengeber problematisch (Löwe 2003, S. 79 f.; Stötzer 2008, S. 28). Somit ist zu hinterfragen, ob gerade NPO über ausreichend freie Ressourcen für die Entwicklung, Implementierung und den Unterhalt komplexer Systeme und Verfahren verfügen; und ob es nicht zuletzt aus Legitimitätsgründen empfehlenswert wäre, wo immer rechtlich möglich, bewusst einfache, reduzierte Systeme und Instrumente einzusetzen. Insgesamt erscheint ein reflektierter, bisweilen kritischer Zugang zu und Umgang mit betriebswirtschaftlichen Ansätzen und Instrumenten in praxi somit durchaus sinnvoll.

Ruft man sich in Erinnerung, dass „Risiken (...) durch die Unvollkommenheit der Informationen“ (Bachert/Peters/Speckert 2008, S. 25) entstehen, so wird deutlich, dass diese grundlegende Ursache von Risiken nie gänzlich beseitigt werden kann. Risiken gehören schlichtweg zum Leben. Insofern ist es wohl wenig ratsam, immer noch mehr Zeit und weitere Ressourcen in eine immer noch umfassendere und detailliertere Informationsbeschaffung und Risikoidentifizierung zu investieren. Empfehlenswert erscheint es vielmehr, einen „pragmatischen Mittelweg“ einzuschlagen, welcher den Blick gezielt auf die wesentlichen Chancen und Risiken lenkt. Die Ergebnisse der Interviews verdeutlichen, dass die befragten NPO einen solchen Weg ohnehin gehen. Und um auf jene vorab nicht absehbaren, nicht identifizierten oder „übersehenen“ Risiken sowie Chancen, die es – trotz aller Bemühungen – letztlich immer geben wird, adäquat und zeitgerecht reagieren zu können, wird es gerade auch Kreativität, Improvisationsgeschick, Adaptions- bzw. Lernfähigkeit und Flexibilität bedürfen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Anpassungsfähigkeit einer Organisation durch stetig anwachsende administrative

Bereiche, einen weiteren Ausbau des dispositiven Faktors und eine tendenziell – nicht zuletzt durch den Trend hin zu Leistungsverträgen mit der öffentlichen Hand – weiter zunehmende Bürokratisierung von Abläufen befördert oder vielmehr behindert wird.

## Abstract

*Sandra Stötzer, Birgit Gitterle and Doris Witak; Risk Management in Social Non-profit Organizations*

*Risk Management; Non-profit Organizations; Social (Welfare) Organizations; Charities; Determining Factors; Case Studies*

*Risk management for non-profit organizations (NPO) increasingly gains attention. A systematic safeguarding of (as far as possible) all forms of risks seems to be imperative, particularly in times of crisis. Simultaneously it is vital to identify opportunities. In general, numerous management tools and methods suited for businesses are recommended to NPO for years, though in part they do not take into consideration their specific characteristics. Therefore, based on guided interviews, this article illuminates the particularities of risk management in large social NPO and it discusses the repeatedly identified discrepancy between theoretical ambitions and practice.*

## Literaturverzeichnis

- Appel, Marcus und Andreas Hoffjan (2014), State-of-the-Art der empirischen Risikomanagementforschung. Zentrale Erkenntnisse aus Zeitschriftenbeiträgen seit 1998, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 2, S. 64-70.
- Arnold, Ulli (2009), Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion, in: Lehrbuch der Sozialwirtschaft, hrsg. von Ulli Arnold und Bernd Maelicke, 3. Aufl., Baden-Baden, S. 438-457.
- Andebñer, René C. (2004), Integriertes Potenzialmanagement in NPO, Linz.
- Bachert, Robert (2006), Chancen für Non-Profit-Organisationen, in: SOZIAL wirtschaft – Zeitschrift für Sozialmanagement, 16. Jg., Heft 3, S. 25-28.
- Bachert, Robert, André Peters und Manfred Speckert (2008), Risikomanagement in sozialen Unternehmen, Baden-Baden.
- Bachert, Robert und Dietmar Vahs (2007), Change Management in NPO, Stuttgart.
- Baumüller, Josef, Martin Bodenstorfer und Alexandra Hahn (2012), Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Führung von NPO, in: CFOaktuell – Zeitschrift für Finance und Controlling, 6. Jg., Heft 1, S. 11-14.
- Bode, Ingo und Adalbert Evers (2004), From institutional fixation to entrepreneurial mobility? The German third sector and its contemporary challenges, in: The Third Sector in Europe, ed. by Adalbert Evers und Jean-Louis Laville, Cheltenham, UK–Northampton, MA, S. 101-121.
- Borchardt, Andreas und Stephan E. Göthlich (2007), Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Methodik der empirischen Sozialforschung, hrsg. von Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf, Wiesbaden, S. 33-48.
- Bruhn, Manfred (2012), Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart.
- Decker, Franz und Albert Decker (2008), Management in Gesundheits- und Sozialbetrieben, Baden-Baden.
- Diederichs, Marc (2010), Risikomanagement und Risikocontrolling, 2. Aufl., München.
- DiMaggio, Paul J. und Walter W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review 48 (2), S. 147-160.

## Risikomanagement in sozialen Nonprofit-Organisationen

- Döring, Nicola und Jürgen Bortz (2015), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Aufl., Berlin-Heidelberg.
- Eisenreich, Thomas und André Peters (2005), Erfolgreich steuern, in: *SOZIAL wirtschaft – Zeitschrift für Sozialmanagement*, 15. Jg., Heft 4, S. 23-28.
- Falkner, Eva Maria und Martin R. W. Hiebl (2015), Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence, in: *The Journal of Risk Finance*, Vol. 16, No. 2, S. 122-144.
- Gleißner, Werner (2011), *Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen*, 2. Aufl., München.
- Gleißner, Werner und Frank Romeike (2005), Anforderungen an die Softwareunterstützung für das Risikomanagement, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 49. Jg., Heft 2, S. 154-164.
- Greiling, Dorothea (2013), Externes Rechnungswesen und Erfolgsmessung in Nonprofit-Organisationen, in: *Performance Management in Nonprofit-Organisationen*, hrsg. von Markus Gmür, Reinbert Schauer und Ludwig Theusven, Bern-Stuttgart-Wien, S. 55-65.
- Hachmeister, Dirk (2005), Unternehmenswertsteigerung durch Risikomanagement auf der Unternehmensebene, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 49. Jg., Heft 2, S. 134-142.
- Hartung, Thomas und Thomas Nowak (2013), Die Relevanz des Katastrophenrisikomanagements, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 65. Jg., Heft 6, S. 571-588.
- Heilmair, Astrid (2009), *Risikomanagement in Verbänden. Module einer risikobewussten Verbandsführung*, Wiesbaden.
- Helmlig, Bernd und Silke Boenigk (2012), *Nonprofit Management*, München.
- Helmlig, Bernd, Marc Jegers und Irvine Lapsley (2004), Challenges in Managing NPOs: A Research Overview, in: *Voluntas*, Vol. 15, No. 2, S. 101-116.
- Ibers, Tobias und Andreas Hey (2005), *Risikomanagement*, Rinteln.
- KPGH – Konferenz der Präsidentinnen und Präsidenten grosser Hilfswerke (2017), Swiss NPO-Code – Infos, <http://www.swiss-npocode.ch/cms/index.php> (Zugriff: 26.1.2017).
- KPMG (2006), *Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen. Studie von KPMG und der Universität Potsdam*, Berlin.
- Lechner, Karl, Anton Egger und Reinbert Schauer (2013), *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 26. Aufl., Wien.
- Lichtsteiner, Hans, Markus Gmür, Charles Giroud und Reinbert Schauer (2015), *Das Freiburger Management-Modell für NPO*, 8. Aufl., Bern.
- Littich, Edith und Christian Schober (2013), Finanzierung von NPOs, in: *Handbuch der Nonprofit-Organisation*, hrsg. von Ruth Sims, Michael Meyer und Christoph Badelt, 5. Aufl., Stuttgart, S. 289-312.
- Löwe, Marion (2003), *Rechnungslegung von Nonprofit-Organisationen*, Berlin.
- Lück, Wolfgang und Michael Henke (2006), Überwachung und Risikomanagement, in: *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2006*, hrsg. von Gerhard Seicht, Wien, S. 245-260.
- Maier, Florentine und Michael Meyer (2013), Nonprofit-Governance, in: *Handbuch der Nonprofit-Organisation*, hrsg. von Ruth Sims, Michael Meyer und Christoph Badelt, 5. Aufl., Stuttgart, S. 491-508.
- Mayring, Philipp (2010), *Qualitative Inhaltsanalyse*, 11. Aufl., Weinheim.
- Meffert, Heribert und Manfred Bruhn (2003), *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Meyer, Michael und Ruth Sims (2013 a), NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge, in: *Handbuch der Nonprofit Organisation*, hrsg. von Ruth Sims, Michael Meyer und Christoph Badelt, 5. Aufl., Stuttgart, S. 3-14.
- Meyer, Michael und Ruth Sims (2013 b), Besonderheiten des Managements von NPOs, in: *Handbuch der Nonprofit-Organisation*, hrsg. von Ruth Sims, Michael Meyer und Christoph Badelt, 5. Aufl., Stuttgart, S. 145-157.
- Meyer, Michael und Ruth Sims (2013 c), Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors, in: *Handbuch der Nonprofit Organisation*, hrsg. von Ruth Sims, Michael Meyer und Christoph Badelt, 5. Aufl., Stuttgart, S. 509-524.
- Moos, Gabriele (2009), Risikomanagement, in: *Lehrbuch der Sozialwirtschaft*, hrsg. von Ulli Arnold und Bernd Maelicke, 3. Aufl., Baden-Baden, S. 655-663.
- Noll, Sebastian und Stephan Thommen (2010), Für die Zukunft gewappnet? Risikomanagement für NPO, in: *Verbands-Management*, 36. Jg., Heft 2, S. 60-69.
- Peters, André und Christian Renning (2006), Risikomanagement – Nicht alles im Griff, in: *SOZIAL wirtschaft*, 16. Jg., Heft 5, S. 6-8.
- Putzschert, Robert (2005), *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*, 2. Aufl., Bern-Stuttgart-Wien.
- Romeike, Frank (2004), *Lexikon Risikomanagement*, Köln.
- Sagmanlı, Metin und Cömert, Çağla Ersen (2017), Gesetzliche Regelungen zum Risikomanagement in Deutschland, Österreich und in der Türkei, in: *Risikomanagement in Unternehmen. Interkulturelle Betrachtungen zwischen Deutschland, Österreich und der Türkei*, hrsg. von Stephan Schöning, E. Handan Sümer Göyük und Helmut Pernsteiner, Wiesbaden, S. 11-46.

- Salamon, Lester M. und Helmut K. Anheier (1992), In Search of the Nonprofit Sector I: The Question of Definitions, in: *Voluntas*, Vol. 3, No. 3, S. 267-309.
- Schuh, Axel (2005), Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, Berlin.
- Schwarz, Peter (2005), Organisation in NPO, Bern–Stuttgart–Wien.
- Schwien, Bernd (2009), Ganzheitliche Unternehmensführung in NPO. Vernetzung von Balanced Scorecard, Risiko- und Wissensmanagement, Controlling, Personalentwicklung, Stuttgart.
- Schwien, Bernd (2015), Ganzheitliche Unternehmensführung in NPO. Ein Systemvergleich zwischen Deutschland und Australien, Baden-Baden.
- Siebart, Patricia (2006), Corporate Governance von Nonprofit-Organisationen. Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung, Bern–Stuttgart–Wien.
- Simsa, Ruth (2014), Führung in Nonprofit-Organisationen, in: *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 40. Jg., Heft 3, S. 30-36.
- Starzer, Barbara (2016), Risikomanagement in sozialen Organisationen am Beispiel der Lebenswelt Schenkenfelden, Masterarbeit, FH Oberösterreich, Linz.
- Steinmann, Horst und Georg Schreyögg (2005), Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Stötzer, Sandra (2008), Stakeholder Performance Reporting, in: *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 34. Jg., Heft 3, S. 26-35.
- Sutter, Emilio, Stefan Hunziker und Hermann Grab (2014), IKS-Leitfaden. Internes Kontrollsyste für Nonprofit-Organisationen, 2. Aufl., Bern.
- Theuvsen, Ludwig (2009), Transparenz von Nonprofit-Organisationen: Eine Analyse am Beispiel des Swiss NPO-Code, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 61. Jg., Heft 1, S. 22-40.
- Voggensperger, Ruth C., Hubert J. Bieneck, Jürg Schneider und Gregor O. Thaler (Hrsg.) (2004), Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, Bern–Stuttgart–Wien.
- Von Schnurbein, Georg (2008), Nonprofit Governance in Verbänden, Bern–Stuttgart–Wien.
- Von Schnurbein, Georg und Sabrina Stöckli (2010), Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz. Eine komparative Inhaltsanalyse, in: *Die Betriebswirtschaft*, 70 Jg., Heft 6, S. 495-511.
- Will, René und Markus Gmür (2015), Risikomanagement als Führungsaufgabe in NPO, in: *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 41. Jg., Heft 2, S. 6-14.
- Wolf, Rainer-Johannes (2010), Risikoorientiertes Netzwerkcontrolling, Lohmar–Köln.
- Yin, Robert K. (2003), Applications of case study research, 2. Aufl., London–New Delhi.
- Zauner, Alfred, Peter Heimerl, Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer, Andreas Nachbagauer, Susanne Praschak und Hartmut Schmidtmayr (2006), Von der Subvention zum Leistungsvertrag, Bern–Stuttgart–Wien.
- Zimmer, Annette (2012), Die Zivilgesellschaft zwischen Ökonomisierung und Verbtriebswirtschaftlichung, in: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 35. Jg., Heft 2, S. 189-202.
- Zimmer, Annette (2014), Money makes the world go round! Ökonomisierung und die Folgen für NPOs, in: *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement – Quo Vadis?*, hrsg. von Annette Zimmer und Ruth Sims, Wiesbaden, S. 163-180.