

## **Reputationsmanagement von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen und die damit verbundenen Konzepte Leistung, Transparenz und Rechenschaftspflicht**

Willems, Jurgen; Maier, Florentine; Waldner, Carolin Johanna

Published: 01/01/2020

### *Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

### *Citation for published version (APA):*

Willems, J., Maier, F., & Waldner, C. J., (2020). *Reputationsmanagement von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen und die damit verbundenen Konzepte Leistung, Transparenz und Rechenschaftspflicht*

# Reputationsmanagement von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen

und die damit verbundenen Konzepte  
Leistung, Transparenz und Rechenschaftspflicht

Von Jurgen Willems, Florentine Maier und Carolin J. Waldner

15.9.2020

# Inhalt

<b>1. Einführung</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Stakeholder als Grundlage für Leistungsmanagement</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Performance öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen</b>	<b>10</b>
<b>4. Reputation öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen</b>	<b>12</b>
4.1. Unterscheidung zwischen Reputation und ähnlichen Konzepten.....	13
4.2. Reputation aufbauen.....	15
<b>5. Transparenz und Rechenschaftspflicht öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen</b> .....	<b>18</b>
5.1. Netzwerk-Governance.....	20
5.2. Weiche und harte Rechenschaftspflicht.....	21
<b>6. Wir haben noch einen langen Weg vor uns: Aktuelle Herausforderungen in Praxis und Forschung</b> .....	<b>22</b>
<b>7. Literaturhinweise</b> .....	<b>24</b>

# Schlüsselbegriffe

Englisch	Deutsch
<b>Reputation</b>	Reputation, Ruf, Ansehen
<b>Performance</b>	Leistung, Erfolg, Performance
<b>Transparency</b>	Transparenz
<b>Accountability</b>	Rechenschaft, Rechenschaftslegung, Rechenschaftspflicht
<b>Governance</b>	Führung, Leitung

# 1. Einführung

Fallvignette:

## **Deutschland: Bericht des Rechnungshofes**

### **Hochschulmilliarden auf Wanderschaft**

*Eine Stellungnahme von Gerald Wagner*

*Der Rechnungshof wirft Bund und Ländern Verschwendung in Milliardenhöhe vor. Dass sich das mit dem neuen Hochschulpakt ändert, ist nicht zu erwarten.*

Im deutschen Hochschulsystem werden jährlich mehr als fünfzig Milliarden Euro bewegt. Da kann man sich als Bundesregierung schon einmal fragen, ob das viele Geld eigentlich "zweckentsprechend und passgenau" ausgegeben wird. Das hat der Bundesrechnungshof getan und mit seinem Bericht über den Umgang der Länder mit den Bundesmilliarden aus dem Hochschulpakt Empörung und Fassungslosigkeit ausgelöst. Der Rechnungshof bezeichnet das Ergebnis des auslaufenden Paktes in dem Bericht als desaströs, kritisiert, dass der Bund den Ländern viel zu viele Freiheiten bei der Verwendung der Gelder lasse, und benennt die Folgen des allgemeinen Laissez-faire: Fehlentwicklungen, Verstöße im Haushaltsvollzug und ein intransparentes Berichtswesen.

Er fordert deshalb den Bund auf, für die Nachfolgevereinbarung dieses Paktes, die am Donnerstag von der Bundeskanzlerin und den Ministerpräsidenten unter dem blumigen Titel "Zukunftsvertrag Studium und Lehre stärken" unterzeichnet wird, klare und überprüfbare Ziele zu definieren.

Aber der Rechnungshof scheint zwei Dinge zu vermischen. Dass die Länder die tatsächliche Verwendung von Bundesmitteln nicht nachweisen können, ist sicher ein Skandal, der sich nicht fortsetzen sollte. Der Kritik an der angeblichen Zweckentfremdung der Paktmittel muss man aber entgegenhalten, dass der Rechnungshof hier offensichtlich ein Problem mit dem Prinzip der Hochschul-Grundfinanzierung hat: nämlich mit dem Umstand, dass Grundmittel eben in die Eigenverantwortung der Hochschulen übergehen. In den Ländern hat sich dafür längst das Prinzip der Hochschulverträge und der Globalhaushalte durchgesetzt.

Man kann sich über viele Ausgaben von Universitäten wundern, beispielsweise für Jubelmagazine und Jubiläumsfeiern. Aber an Bälle, kostenlose Sportprogramme und die Sanierung von Studentenwohnheimen immer nur die Frage zu stellen, was das denn alles kostet, ist ein Ausdruck von Kleinmut. Auch der Student lebt und lernt nicht vom Brot allein.

F.A.Z. Einspruch Magazin, 5.6.2019 (übersetzt, gekürzt und leicht modifiziert)

In den letzten Jahrzehnten hat das Streben nach Effizienz und Effektivität des Managements viele öffentliche und zivilgesellschaftliche Organisationen verändert. Viele öffentliche Organisationen – wie z.B. die deutschen öffentlichen Universitäten im oben beschriebenen

Fall – haben sich im Zuge der *New Public Management* Reformen als eigenständige Einheiten neu organisiert. Eine solche Umstrukturierung hat die Chance erhöht, dass kontextspezifische Management- und Führungspraktiken eingeführt werden. So können die öffentlichen Universitäten nun beispielsweise freier über die Verwendung der Mittel entscheiden. Die Umstrukturierung hat jedoch auch die Notwendigkeit erhöht, dass die Organisationen ihre Leistungen managen und darüber berichten, um somit langfristig ihre Reputation gegenüber externen Stakeholdern aufzubauen. Dies können sie erreichen, indem sie das richtige Maß an Transparenz wahren und ihren Stakeholdern gegenüber Rechenschaft ablegen. Öffentliche Universitäten bemühen sich nun mehr um ihr Image, z.B. indem sie Hochglanzbroschüren drucken und ihre Jubiläen feiern. Gleichzeitig wird von ihnen mehr Transparenz bezüglich ihrer Prozesse und Wirkungsbereiche erwartet. Wenn zivilgesellschaftliche Organisationen für den Staat die Erbringung öffentlicher Leistungen übernehmen, dann geschieht dies zunehmend auf Basis von Leistungsverträgen mit komplexen Leistungs- und Zielvereinbarungen. Infolgedessen ist bei zivilgesellschaftlichen Organisationen die Notwendigkeit gestiegen, ihre Leistung, ihre Reputation, ihre Transparenz und ihre Rechenschaftspflicht gegenüber staatlichen Akteuren zu verwalten und zu steuern. Auch die Erwartungen privater Geldgeber/innen sind gestiegen, weil Skandale im Zusammenhang mit dem Missbrauch von Spendengeldern Spender/innen sensibilisiert haben (in Österreich z.B. der berüchtigte World Vision Skandal von 1998, der schließlich zur Einführung des österreichischen Spendengütesiegels führte). Aktuelle Trends in Richtung Venture Philanthropy und Impact Investment haben die Anforderungen privater Geldgeber/innen in Hinblick auf die Rechenschaftslegung von NPOs weiter erhöht.

Um zu verstehen, wie wichtig es ist, öffentliche und zivilgesellschaftliche Leistungen, Reputation, Transparenz und Rechenschaftspflicht zu managen, sollten Sie darüber nachdenken, wie öffentliche und zivilgesellschaftliche Organisationen organisationale Krisen vermeiden, abfedern oder überwinden können. Denken Sie zum Beispiel an einige Fälle aus jüngster Zeit, in denen öffentliche oder zivilgesellschaftliche Organisationen in einen Skandal verwickelt waren, und wie sie sich davon erholt haben. Manchmal ist eine solche Erholung unmöglich.

Während solcher Organisationskrisen verläuft die öffentliche Debatte über die Ereignisse oft auf zwei Ebenen, wobei beide Ebenen Empörung hervorrufen:

- (1) Auf der ersten Ebene geht es um das anfängliche Verhalten von Menschen innerhalb der Organisation, das als unethisch empfunden wird. Beispielsweise können interne und externe Stakeholder verärgert sein, weil...
  - Vorstandsmitglieder einer zivilgesellschaftlichen Organisation Spendengelder für private Zwecke verwendeten (zivilgesellschaftliche Organisation),
  - eine Beamtin im gehobenen Dienst bei der Stellenbesetzung ein Familienmitglied bevorzugte und das Geld der Steuerzahler für persönliche Luxusreisen sowie die Renovierung ihres Privathauses verwendete (öffentliche Organisation),
  - eine philanthropische Stiftung riskante Investitionen tätigte und dadurch einen großen Teil ihres Vermögens verlor (zivilgesellschaftliche Organisation),
  - ein öffentlicher Bediensteter unbefugt Informationen über einen Bürger an eine private Bekannte weitergab (öffentliche Organisation),
  - eine politische Entscheidungsträgerin uninformierte Entscheidungen traf, was zu negativen Folgen für viele Bürger/innen führte (öffentliche Organisation),

- eine Managerin sich bei wichtigen Entscheidungen von politischen Überlegungen leiten ließ, indem sie versuchte, kurzfristig zum Stimmengewinn für ihre Partei beizutragen anstatt langfristig die Nachhaltigkeit der von ihr geleiteten Organisation zu verbessern (öffentliche Organisation),
- NGO-Mitarbeiter unethisch und im Widerspruch zu den Werten und der Mission der Organisation handelten (zivilgesellschaftliche Organisation) und
- viele weitere Beispiele, leider.

(2) Auf einer zweiten Ebene kann eine Krise Empörung hervorrufen, wenn die Beteiligten feststellen, dass die Managementprozesse und Führungsstrukturen der Organisation unzureichend waren, um individuelles Fehlverhalten einzudämmen und zu verhindern. Das ist der Fall wenn geeignete Methoden zum Management von Leistung, Reputation, Transparenz und Rechenschaftspflicht fehlen. Diese Ebene des Skandals führt oft zu nicht wiedergutmachenden Vertrauensbrüchen unter den Stakeholdern, insbesondere wenn diese herausfinden, dass die Organisation auch eines der folgenden Dinge getan hat:

- Sie hat versucht, die Situation zu vertuschen (absichtliche Intransparenz),
- sie hat unethische Praktiken ignoriert und ist untätig geblieben (fehlender Sinn für Rechenschaftspflicht und Verantwortung gegenüber Stakeholdern),
- sie hat es verabsäumt, interne Mechanismen für die Berichterstattung und den Umgang mit Fehlverhalten einzurichten, so dass die Bloßstellung durch die Medien die einzige Option blieb (unzugängliche und intransparente Verfahren), oder
- sie hat nach dem ersten Aufdecken von Problemen nichts unternommen, um deren wiederholtes Auftreten zu verhindern (fehlende Bemühung zur Selbstverbesserung).

Detaillierte Empfehlungen, wie Organisationen effektiv mit Krisensituationen umgehen können, finden sich in der umfangreichen Literatur zur Krisenkommunikation (siehe den wegweisenden Beitrag von Coombs, 2007).

Strukturelle Mängel schädigen die Reputation einer Organisation stärker als einzelne Fälle unethischen Verhaltens. Daher ist die Einrichtung angemessener Strukturen und Prozesse zur Gewährleistung von guter Führung, Leistung, Transparenz und Rechenschaftspflicht eine Kernaufgabe des Managements, und nicht nur ein Thema für Buchhaltung, Personalwesen, Marketing oder eine andere isolierte Managementfunktion.

Vor diesem Hintergrund befasst sich dieses Kapitel mit

- der Leistungsmessung öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen,
- dem Aufbau und der Aufrechterhaltung der Reputation einer Organisation, und
- der Förderung von Transparenz und Rechenschaftspflicht.

Für jeden dieser Aspekte werden wir Arbeitsdefinitionen vorschlagen, die zugrunde liegenden Konzepte erklären und wichtige Theorien vorstellen. Zuvor werden wir einige Überlegungen zum Verständnis der verschiedenen Stakeholder von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen anstellen, die als Grundlage für die Diskussion über Leistung, Reputation, Transparenz und Rechenschaftspflicht dienen sollen. Wir schließen das Kapitel mit einem Blick auf noch bestehende Forschungslücken in diesem Bereich.

## 2. Stakeholder als Grundlage für Leistungsmanagement

Die Literatur zum öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Management baut noch zu oft auf Annahmen aus dem Management profitorientierter Unternehmen auf, die nicht für alle Arten von Organisationen, einschließlich öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen, verallgemeinert werden können (siehe z.B. die von Cornforth, 2012, aufgezeigten Einschränkungen). Obwohl viele solcher nicht generalisierbarer Annahmen genannt werden könnten, konzentrieren wir uns hier auf die Annahmen primärer Stakeholdergruppen. Im Kontext profitorientierter Unternehmen kann man davon ausgehen, dass eine Organisation in Privatbesitz ist. Das bedeutet, dass die Eigentümer/innen die primären Stakeholder sind und dass Gewinne erwirtschaftet und an die Eigentümer/innen verteilt werden sollten. Mit dem Aufkommen der Marketing-Management-Perspektive in den 1960er Jahren (z.B. Kotler, 1967) hat sich die Auffassung durchgesetzt, dass auch die Kunden/innen primäre Stakeholder sind – vielleicht sogar wichtiger als die Eigentümer/innen. Stakeholder werden als "primär" klassifiziert, wenn sie eine mächtige Rolle im Wertschöpfungsprozess der Organisation einnehmen. Für die Eigentümer/innen besteht diese Rolle darin, Kapital zu investieren; im Gegenzug erwarten sie eine Kapitalrendite. Für Kunden/innen besteht diese Rolle darin, eine Gewinnmarge für die Produkte der Organisation zu zahlen; im Gegenzug erwarten sie einen attraktiven Kundennutzen. Wenn Eigentümer/innen aus irgendeinem Grund nicht mehr in das Unternehmen investieren oder Kunden/innen die Produkte des Unternehmens nicht mehr kaufen, ist das Unternehmen in Gefahr. Daher basieren viele Theorien und Heuristiken aus dem Management profitorientierter Unternehmen darauf zu verstehen, wie eine Kapitalrendite für Eigentümer/innen oder ein Wert für Kunden/innen geschaffen werden. Obwohl diese Sichtweise selbst für gewinnorientierte Unternehmen in Frage gestellt werden kann (Z.B.: Ist es nachhaltig, die natürliche Umwelt nicht als primären Stakeholder zu verstehen? Warum sind Mitarbeiter/innen weniger wichtig als Eigentümer/innen?), sind ihre Defizite für öffentliche und zivilgesellschaftliche Organisationen noch offensichtlicher.

Bei öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen geht es darum, öffentliche Dienstleistungen zu erbringen oder andere nicht-monetäre Ziele zu erreichen, z.B. die Befriedigung sozialer Bedürfnisse, den Schutz der Umwelt, die Förderung der Kultur und Vieles mehr. Dies verkompliziert das Konzept der Eigentümer/innen wie auch der Kunden/innen.

- Viele öffentliche oder zivilgesellschaftliche Organisationen haben keine Eigentümer/in im herkömmlichen rechtlichen Sinne: Öffentlich-rechtliche Einrichtungen gehören dem Staat; private Vereine und Stiftungen gehören sozusagen sich selbst. Sie werden nicht von privaten Eigentümer/innen, sondern von ihren Vorständen, Mitgliedern oder anderen Stimmberechtigten durch mehr oder weniger komplizierte Führungsmechanismen kontrolliert. Einige öffentliche oder zivilgesellschaftliche Organisationen haben Eigentümer/innen im rechtlichen Sinne (z.B. eine gemeinnützige GmbH, die einem Verein gehört). In diesem Fall ist dieser Eigentümer eine juristische Person. Kurzum: Das Ziel der



Gewinnerzielung zur Ausschüttung von Dividenden an Eigentümer kann in öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen nicht vorausgesetzt werden.

- Kunden/innen, die sich kompetent und eigenständig für die Dienstleistung eines bestimmten Anbieters entscheiden und diese dann aus eigener Tasche bezahlen, sind in öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen selten. Häufig sind diejenigen, die für eine Dienstleistung bezahlen, nicht diejenigen, die (direkt) davon profitieren (siehe z.B. Foster, Kim, & Christiansen, 2009), wie beispielsweise im Fall staatlicher Krankenversicherungen, die die Gesundheitsversorgung von Kindern, älteren Menschen und Arbeitslosen abdecken. Oft zahlen die Menschen nur einen Teil dessen, was die von ihnen erhaltene Leistung kostet, während der Rest aus anderen Quellen finanziert wird (z.B. im Falle von Kindergärten). Darüber hinaus handelt es sich bei der „Dienstleistung“ oft nicht um etwas, das passiv konsumiert werden kann, sondern um eine gemeinsame Anstrengung in Form von Koproduktion (z.B. das Erlangen einer Ausbildung). Daher haben viele öffentliche und zivilgesellschaftliche Organisationen keine einfachen Kundenbeziehungen, in denen eine Gewinnspanne gegen Kundennutzen eingetauscht wird, wie es in profitorientierten Unternehmen üblich ist.

Öffentliche und zivilgesellschaftliche Organisationen können auch ohne Kunden/innen und Eigentümer/innen bestehen und sogar florieren. Sie müssen jedoch eine große und oft einzigartige Vielfalt anderer Stakeholder erfolgreich verwalten. Dazu können Spender/innen, Leistungsempfänger/innen, Freiwillige, Mitglieder, Mitarbeiter/innen, politische Entscheidungsträger/innen und Bürger/innen gehören. Die Machtverhältnisse zwischen diesen Stakeholdern sind oft weniger hierarchisch und einseitig ausgerichtet als im Falle von Unternehmen.

Die oben genannten Punkte zu Eigentümer/innen und Kunden/innen machen es zu einer Herausforderung, die Konzepte Leistung, Reputation, Transparenz und Rechenschaftspflicht in öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Kontexten anzuwenden. Beispielsweise können – oder sollten – die Vorstandsmitglieder nicht die Interessen nur einer einzigen Stakeholdergruppe vertreten. Ihre Verantwortlichkeiten sind oft weiter gefasst, weil sie mehrere Arten von Stakeholdern vertreten (siehe z.B. Grünhaus, Meyer, Kalss, Djukic, & Eder, 2013). Darüber hinaus sind pro-soziale Aspekte für die Ziele von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen meist von großer Bedeutung. Dies bedeutet, dass Führungsentscheidungen auch umfassendere Verantwortlichkeiten wie das Management von Freiwilligen, Bürgerbeteiligung, Mitgliederbeziehungen usw. umfassen sollten. Nicht alle Theorien aus einem geschäftlichen Kontext, die das Verhalten von Kunden/innen oder Investor/innen erklären können, können auch das Verhalten von Stakeholdern in öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Kontexten erklären.

Die Tatsache, dass das Spektrum der Stakeholder in öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen breiter und lateraler sein kann, hat auch Konsequenzen für das Verständnis öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Leistungen. Öffentliche und zivilgesellschaftliche Organisationen verfolgen in der Regel mehrere Ziele innerhalb ihrer Gesamtaufgabe, die den Präferenzen verschiedener Stakeholdergruppen Rechnung tragen müssen. Einige Organisationsziele können sich gegenseitig ergänzen. Andere wiederum können miteinander in Konflikt stehen und müssen bei der Zuweisung knapper Ressourcen gegeneinander abgewogen werden (Lecy, Schmitz, & Swedlund, 2012). Solche Multi-Ziel-Settings erschweren oft das Management öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Leistungen. Unterschiedliche Ziele können für verschiedene Stakeholder unterschiedliche Bedeutung haben, so dass Leistungsbewertungen stark davon abhängen, welche Perspektive die Stakeholder einnehmen.

Weil oft viele öffentliche oder zivilgesellschaftliche Organisationen die gleichen pro-sozialen Ziele verfolgen ist es zudem schwierig abzugrenzen, wer wieviel zum Erreichen der Ziele beiträgt. Beispielsweise ist es fast unmöglich, den Beitrag einer einzelnen Organisation zur Armutsbekämpfung oder zum Umweltschutz zu quantifizieren (siehe z.B. Campbell, 2002). Das Management öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen sollte mit anderen Organisationen zusammenzuarbeiten, um Synergieeffekte zur Erreichung der gemeinsamen Ziele zu nutzen.

Angesichts all dieser Komplexitäten ist es verständlich, dass es eine lebhafte akademische Debatte darüber gibt, was öffentliche und zivilgesellschaftliche Leistung ausmacht. Die wohl wichtigste Erkenntnis aus dieser Debatte ist, dass es keine allgemeingültige Formel zur Definition und Messung der Leistung dieser Organisationen gibt. Was eine gute Leistung ausmacht, ist subjektiv (d.h. sie hängt von den Perspektiven der Stakeholder ab) und sozial konstruiert (d.h. sie hängt davon ab, dass die Stakeholder miteinander darüber sprechen, was Leistung für sie bedeutet, und im Idealfall eine Art Übereinkunft erzielen). Daher sind Reputation und Wahrnehmung oft wichtige Aspekte von Leistung (Willems, Boenigk, & Jegers, 2014)

Aufgrund all dieser Probleme sind Managementtheorien und praktische Empfehlungen, die – implizit oder explizit – auf dem Konzept des Eigentümer- oder Kundennutzens aufbauen, in öffentlichen oder zivilgesellschaftlichen Kontexten, in denen es keine Kunden/innen oder Eigentümer/innen als primäre Stakeholder gibt, zum Scheitern verurteilt. Die fehlende Übertragbarkeit liegt vor allem daran, dass Menschen dazu neigen, je nach ihrem sozialen Kontext unterschiedlich zu handeln. Sie werden bemüht sein, die gesellschaftlichen Erwartungen an die Rolle zu erfüllen, welche sie in dem jeweiligen Kontext einnehmen, sei es als Investor/in, Kunde/in, Bürger/in, Freiwillige/r, Gemeinschaftsmitglied oder eine andere. Wenn wir zum Beispiel in einem Geschäft ein Paar Schuhe kaufen, neigen wir zu der Einstellung, dass „der Kunde König“ ist, und wollen entsprechend behandelt werden. Wenn wir dagegen am Probenabend unseres Gesangsvereins teilnehmen, helfen wir gerne beim anschließenden Aufräumen des Proberaums, um ein gutes Vereinsmitglied zu sein.

Diese Komplexität mag zunächst etwas entmutigend klingen, aber für die Managementforschung ist sie aus zwei Gründen fruchtbar: Erstens schafft sie die Notwendigkeit, sektorspezifische Erkenntnisse zu entwickeln, die der Einzigartigkeit des öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Sektors Rechnung tragen. Praktische Empfehlungen, die sich aus Theorien ableiten, die unsere Rolle als Eigentümer/in und Kunde/in erklären, könnten uns beim Versuch, unsere Rolle als Bürger/in, Freiwillige/r, Mitglied usw. zu verstehen, in die Irre führen. Daher ist ein Forschungsschwerpunkt auf öffentliche und zivilgesellschaftliche Organisationen und die Rollen, die wir dort haben, unter Berücksichtigung der einzigartigen Merkmale der Sektoren notwendig, um praktische Empfehlungen zu formulieren, die diesen Merkmalen gerecht werden. Zweitens bringt die Untersuchung öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen auch das Forschungsfeld des allgemeinen Managements voran. Viele Management-Theorien basieren auf Annahmen über starke primäre Stakeholder. Indem die Anwendbarkeit solcher Annahmen im Kontext von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – sowohl theoretisch als auch empirisch – aktiv hinterfragt wird, wird die Annahme ihrer Verallgemeinerbarkeit und Robustheit herausgefordert. Möglicherweise werden wir feststellen, dass wir auch in gewinnorientierten Unternehmen eine komplexere Stakeholder-Perspektive einnehmen müssen, wenn wir sie nachhaltig führen wollen.

### 3. Performance öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen

Eine einfache und übliche Art, die Performance einer Organisation zu definieren, bezieht sich auf das Ausmaß, in dem eine Organisation ihre Ziele erreicht. Es gibt jedoch mindestens drei Probleme mit dieser Definition.

- Erstens haben viele Organisationen keine Ziele, für die sich das Erreichte leicht und sinnvoll operationalisieren ließe. So haben wir beispielsweise in einer aktuellen Befragung zivilgesellschaftliche Organisationen gebeten, ihre Ziele kurz zu skizzieren (siehe FWF Der Wissenschaftsfonds, 2019). Die folgenden Antworten stehen beispielhaft für Antworten, die wir von typischen Organisationen erhalten haben:
  - „Studierende aus [einem bestimmten Land] in Österreich miteinander in Verbindung zu bringen, sie mit nützlichen Informationen zu versorgen und ihnen zu helfen, wenn sie Schwierigkeiten haben.“ (Studierendenvereinigung)
  - „Wir sind ein Fußballverein.“ (Fußballverein)
  - „Den Menschen Vergnügen bereiten.“ (Theater)

Für die Ziele im ersten Beispiel könnte die Performance auf recht einfache Weise gemessen werden (z.B. Anzahl der an Veranstaltungen teilnehmenden Studierenden, Anzahl der Abonnent/innen eines Newsletters, Anzahl der Beratungsgespräche). Bei den beiden anderen Beispielen ist dies nicht der Fall, und das ist für diese Organisationen wahrscheinlich in Ordnung.

- Zweitens: Selbst wenn Ziele so formuliert sind, dass die Zielerreichung operationalisiert werden kann, können Organisationen mehrere Ziele verfolgen, die teilweise miteinander in Konflikt stehen. Betrachten Sie das folgende Beispiel für Organisationsziele, das in der oben erwähnten Befragung angegeben wurde: „Wir wollen die notwendige medizinische Versorgung von Patienten, die an [einer bestimmten Krankheit] leiden, sicherstellen, die Forschung über [diese Krankheit] fördern und Menschen unterstützen, die an [dieser Krankheit] leiden und sich in einer finanziellen Notlage befinden.“ Obwohl es bei allen drei Zielen darum geht, Menschen, die an einer bestimmten Krankheit leiden, zu helfen, muss die Organisation einen Kompromiss zwischen der Bereitstellung medizinischer Grundversorgung, der Finanzierung von Forschung und der Bereitstellung finanzieller Unterstützung in Notfällen eingehen.
- Drittens können Organisationen ihre Ziele so kommunizieren, dass sich die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhöht. Betrachten Sie zwei weitere Beispiele aus unserer Befragung: Eine Organisation gab an, dass ihr Ziel „Weltfrieden“ sei. Eine andere gab an, ihr Ziel sei es, „bei Konflikten jeglicher Art, insbesondere aber bei kommunalen Projekten, Mediation zu leisten“. Welche wird ihr Ziel mit größerer Wahrscheinlichkeit erreichen? Wäre es fair zu sagen, dass ein Ziel besser ist als das andere?

Aus all diesen Gründen ist die Performance der meisten öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen schwer messbar, subjektiv und mehrdimensional (Herman & Renz, 1999, 2008; Jun & Shiau, 2012; Lecy et al., 2012). Die Operationalisierung von Leistungen öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen ist oft ein mühsamer Prozess. Es gibt eine enorme Vielfalt an Zielen, die Organisationen haben können. Ziele können innerhalb einer und zwischen mehreren Organisationen abhängig sein. Innerhalb einer Organisation müssen verschiedene Bedürfnisse und Präferenzen der Stakeholder berücksichtigt werden. Daher ist es von entscheidender Wichtigkeit, wie Stakeholder die Performance der Organisation subjektiv wahrnehmen und was sie darüber denken. Die Performance einer Organisation ist oft identisch mit ihrer externen Reputation und wird durch die Meinungen ihrer zahlreichen Stakeholder bestimmt. Leistungsmessung und Reputationsbewertung sind miteinander verflochten (Willems, Jegers, & Faulk, 2016). In dem Versuch, eine Definition von öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Performance zu finden, die den komplexen Realitäten in dieser Frage gerecht wird, wurde folgende Konzeptualisierung von Performance vorgeschlagen: Die Performance von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen ist eine individuelle Interpretation, die auf einem persönlichen Bezugsrahmen basiert, der durch die Interaktion mit anderen beeinflusst werden kann. Mit anderen Worten: Performance ist sozial konstruiert (siehe dazu den grundlegenden Beitrag von Herman & Renz, 1997). Diese Definition ist jedoch eine Beschreibung, die auf viele Phänomene zutrifft, nicht nur auf Performance.

Nach mehr als fünf Jahrzehnten Forschung über die Performance öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen scheint diese Forschung also in eine Art Sackgasse geraten zu sein. Wie strukturierte Literaturübersichten gezeigt haben, gibt es noch immer keine Annäherung an weithin akzeptierte Theorien (Jun & Shiau, 2012; Lecy et al., 2012) oder auch nur eine allgemein akzeptierte und zugleich empirisch aussagekräftige Definition. Ein Ausweg aus dieser Sackgasse könnte darin bestehen, mehr über die Reputation von Organisationen nachzudenken.

## 4. Reputation öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen

Die Reputation von Organisationen hat vor allem in den letzten drei Jahrzehnten bei Managementwissenschaftler/innen und -praktiker/innen große Beachtung gefunden. Jüngste Literaturrecherchen zeigen, dass die Forschung zur Reputation von Organisationen im Aufschwung ist (Lange, Lee, & Dai, 2011; Ravasi, Rindova, Etter, & Cornelissen, 2018; Veh, Göbel, & Vogel, 2019).

Ein großer Vorteil der Fokussierung auf Reputation ist ihre hohe praktische Relevanz. Reputation wirkt sich nachweislich auf konkrete Verhaltensweisen von Stakeholdern aus, wie z. B. Freiwilligenarbeit und Spenden (Schloderer, Sarstedt, & Ringle, 2014). Daher widmen Manager/innen und Wissenschaftler/innen ihre Aufmerksamkeit zunehmend der wahrnehmungsbasierten Bewertung von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen.

Eine weit verbreitete Definition von Organisationsreputation stammt von Rindova, Williamson, Petkova und Sever (2005, S. 1033). Sie definieren Reputation als „die Wahrnehmung der Stakeholder über die Fähigkeit einer Organisation, im Vergleich zu ihren Konkurrenten, Wert zu schaffen“.

Diese Definition ist leicht verständlich und umfasst drei wichtige Aspekte:

- Sie berücksichtigt die Wichtigkeit der Stakeholder-Perspektive für Reputation, d.h. die Rolle der Stakeholder als Empfänger/innen von Information, die eine Bewertung der Organisation vornehmen.
- Sie unterstreicht die Wertschöpfungsfunktion der Organisation. Es geht um Information darüber, wie die Organisation Mehrwert schafft.
- Sie betont die Vergleichbarkeit der Organisation, weil sich die Stakeholder bei der Bewertung einer Organisation an ihrem Umfeld sowie an ihren früheren Leistungen orientieren.

Obwohl diese Definition wichtige Aspekte des Konstrukts „Reputation“ enthält, könnte sie ebenso auf andere Konstrukte wie Image, Identität, Legitimität und Status zutreffen (Bitektine, 2011; Brown, Dacin, Pratt, & Whetten, 2006; Piazza & Castellucci, 2014). Für Forschungszwecke ist eine klarere Abgrenzung zu anderen Formen der sozialen Bewertung notwendig (Bitektine, 2011).

## 4.1. Unterscheidung zwischen Reputation und ähnlichen Konzepten

Abbildung 1 zeigt die Abgrenzung von Reputation zu verwandten Konzepten. Sie baut auf einem Rahmenwerk von Brown et al. (2006) auf, um Reputation von Identität und Image abzugrenzen, dem wir weitere Differenzierungen hinsichtlich Legitimität und Status hinzufügen (Bitektine, 2011; Deephouse & Carter, 2005; Piazza & Castellucci, 2014). Die Abbildung unterscheidet Reputation von ähnlichen Konzepten durch die Art und Weise, wie Interessenvertreter/innen mentale Assoziationen über die Organisation bilden:

- Die Identität einer Organisation bezieht sich auf mentale Assoziationen, die interne Stakeholder wie z.B. Angestellte, Manager/innen, Freiwillige und aktive Mitglieder über der Organisation bilden.
- Das Image bezieht sich auf
  - mentale Assoziationen über die Organisation, von denen sich interne Stakeholder, insbesondere Manager/innen, wünschen, dass externe Stakeholder sie haben (d.h. beabsichtigtes Image) und
  - mentale Assoziationen über die Organisation, von denen interne Stakeholder, insbesondere Manager/innen, denken, dass externe Stakeholder sie haben (d.h. konstruiertes Image).

Mit anderen Worten: Das Image bezieht sich darauf, wie interne Stakeholder wollen oder glauben, dass externe Stakeholder die Organisation bewerten.

- Soziale Bewertungen beziehen sich auf die tatsächliche Bewertung der Organisation durch externe Stakeholder (Brown et al., 2006). Es gibt verschiedene Formen der sozialen Bewertung (Bitektine, 2011; George, Dahlander, Graffin, & Sim, 2016; Highhouse, Broadfoot, Yugo, & Devendorf, 2009; Piazza & Castellucci, 2014):
  - Legitimität: Stakeholder bestimmen die Legitimität einer Organisation, indem sie ihre Ähnlichkeit mit anderen Organisationen und ihre Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Normen und Erwartungen beurteilen. Zum Beispiel finden heute die meisten Bürger/innen Kindergärten für Kinder von 0 bis 3 Jahren legitim, weil sie zu einer gängigen Organisationsform geworden sind. Die Betreuung von Kleinkindern durch Pädagog/innen ist weithin akzeptiert. Dies ist jedoch eine relativ neue historische Entwicklung.
  - Status: Stakeholder bestimmen den Status einer Organisation, indem sie nach Unterschieden zu anderen Organisationen auf der Grundlage vordefinierter Rangfolgen suchen, die sich auf bestimmte Privilegien für die Organisation beziehen. So könnten beispielsweise angehende Studierende nach Universitäten Ausschau halten, die in internationalen Hochschulrankings einen hohen Platz einnehmen, und Fußballspieler/innen könnten danach streben, in einem Bundesligaverein zu spielen.
  - Reputation: Stakeholder bestimmen die Reputation einer Organisation, indem sie nach Unterschieden zu anderen Organisationen suchen und diese subjektiv bewerten. Hierbei können die Organisation im Gesamtbild oder spezifische Attribute (z.B. Qualität der Produkte oder die Performance der Manager/innen) wahrgenommen werden. Die wahrgenommenen Signale werden auf Basis von Erwartungen durch frühere Erfahrungen mit der gleichen oder mit anderen Organisationen bewertet.

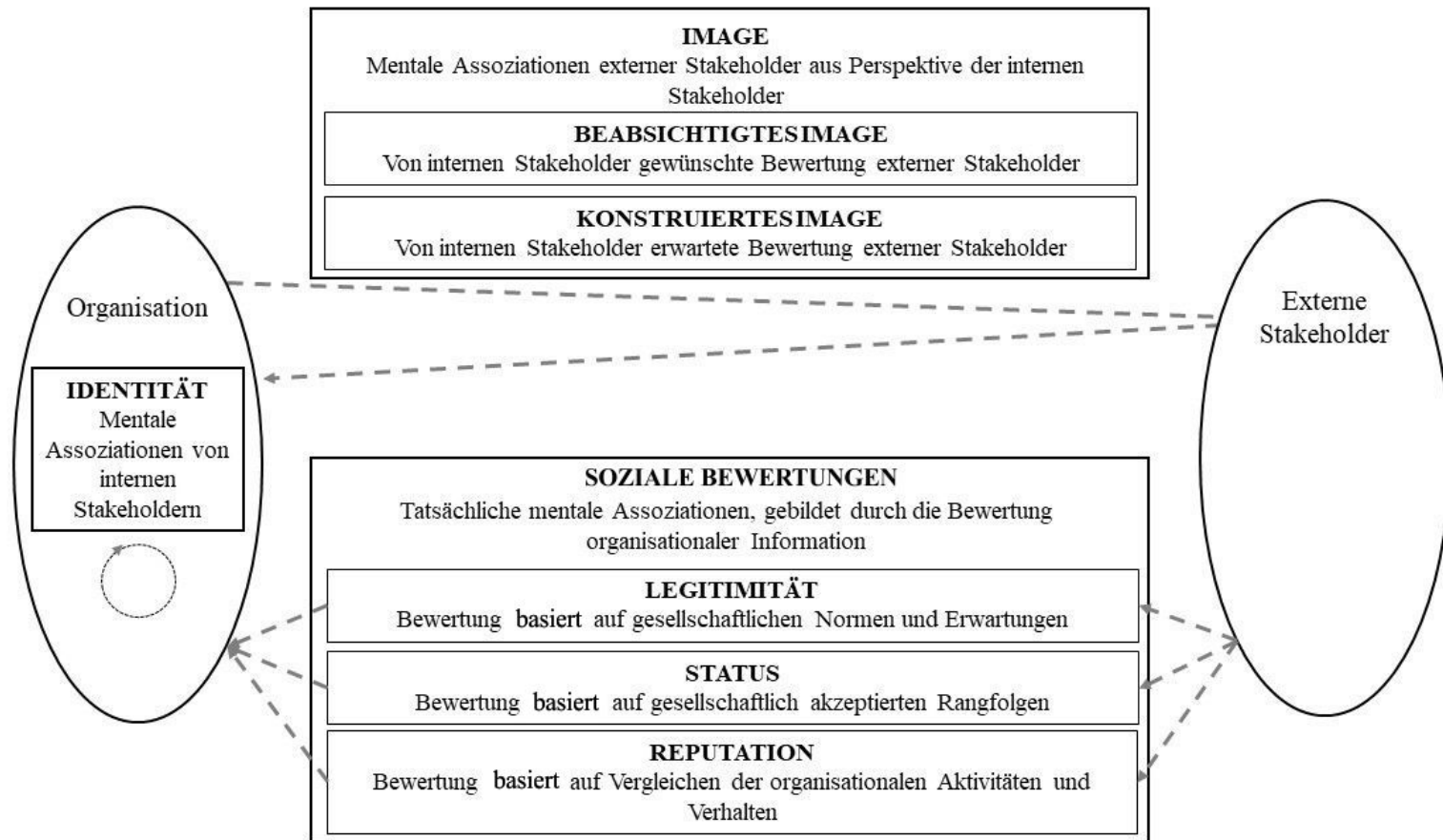


ABBILDUNG 1: REPUTATION IM VERHÄLTNIS ZU ÄHNLICHEN KONZEPTEN (AUSARBEITUNG VON BROWN ET AL., 2006)

## 4.2. Reputation aufbauen

Die meisten Forschungsarbeiten zur Reputationsbildung basieren auf der Signaltheorie (George et al., 2016). Die Kernidee der Signaltheorie besteht darin, dass eine Partei eine Information über sich selbst glaubwürdig an eine andere Partei weitergeben kann, indem sie ein Signal sendet, das die Empfänger/in für positiv in Bezug auf ein wünschenswertes Attribut hält und das für jemanden, der dieses Attribut nicht besitzt, schwer zu erreichen ist (Spence, 1978). Um zwei Beispiele zu nennen: Zivilgesellschaftliche Organisationen können potenziellen Spender/innen glaubwürdig vermitteln, dass sie vertrauenswürdig sind, indem sie ein Spendengütesiegel tragen, von dem die Spender/innen glauben, dass es Vertrauenswürdigkeit anzeigt und für nicht vertrauenswürdige zivilgesellschaftliche Organisationen schwer zu erhalten ist. Ein Krankenhaus kann signalisieren, dass es eine ausgezeichnete Gesundheitsversorgung bietet, indem es Ärzt/innen mit Abschlüssen von berühmten Universitäten einstellt. Potenzielle Patient/innen nehmen einen Abschluss von einer solchen Universität so wahr, dass die Inhaber/in eines solchen Abschlusses wahrscheinlich eine hervorragende Ärzt/in ist, während schlechte Ärzt/innen wahrscheinlich nicht in der Lage wären, einen Abschluss von einer solchen Universität zu erhalten.

Gemäß dieser Theorie können Organisationen ihre Reputation beeinflussen, indem sie strategische Signale senden. Sie können entscheiden, welche Informationen sie ihrem Publikum signalisieren, und das Publikum wird die empfangenen Signale interpretieren (Connelly, Certo, Irland, & Reutzel, 2010; Spence, 1978). Auf diese Weise können Organisationen die Wahrnehmung ihrer Stakeholder durch strategische Managemententscheidungen fördern, z.B. durch die Erlangung von Zertifizierungen durch Dritte (Rao, 1994; Rindova et al., 2005), durch die Präsentation angesehener Mitglieder (z.B. Love, Lim, & Bednar, 2017) oder durch das Engagement in Initiativen zur sozialen Verantwortung von Unternehmen (Bhattacharya & Sen, 2004).

In den letzten Jahrzehnten wurden zahlreiche Signale identifiziert, die sich auf die Reputation von Organisationen beziehen. Die meisten dieser Untersuchungen wurden jedoch an gewinnorientierten Unternehmen durchgeführt. Ali, Lynch, Melewar und Jin (2015) fassen die von Unternehmen gesendeten Signale in sieben Gruppen zusammen: (1) frühere finanzielle Performance, (2) soziale Performance (z.B. soziale Verantwortung der Unternehmen), (3) Medienpräsenz, (4) Unternehmensgröße, (5) Unternehmensrisiko (gewöhnlich definiert als die Varianz der Erträge eines Unternehmens über einen bestimmten Zeitraum), (6) Alter des Unternehmens und (7) ob das Unternehmen langfristigen institutionellen Eigentümer/innen gehört (d.h. Eigentümer/innen, die mit einem langfristigen Zeithorizont in die Organisation investieren und nicht auf der Suche nach kurzfristigen Gewinnen sind).

Empirische Forschung zu zivilgesellschaftlichen Organisationen hat gezeigt, dass Partnerschaften mit prominenten Stiftungen (Willems, Waldner, & Vogel, 2019) und die Förderung eines „sozialunternehmerischen“ Organisationscharakters (Willems, Waldner, Dere, Matsuo, & Högy, 2017) relevante Signale sind, die Stakeholder zu einer positiven Bewertung veranlassen. Es hat sich außerdem gezeigt, dass der Einsatz von Straßensammlungen im Fundraising einen negativen Effekt auf die Reputation von zivilgesellschaftlichen Organisationen hat (Waldner, Willems, Ehmann, & Gies, 2020), und dass Kooperation mit



---

staatlichen Einrichtungen keinen Einfluss auf die Reputation von zivilgesellschaftlichen Organisationen hat (Willems et al., 2019). Auch wenn eine zivilgesellschaftliche Organisation nach einem Skandal freiwillig Informationen preisgibt, hat dies tendenziell keine Auswirkungen auf ihren geschädigten Ruf und ist daher kein ausreichender Weg, um mit Organisationsskandalen umzugehen (Willems & Faulk, 2019).

In einem Großteil der älteren Literatur zu Reputation werden die Informationsempfänger/innen als homogene Gruppe gesehen (Ravasi et al., 2018). Es wird davon ausgegangen, dass alle Stakeholder die gleichen Signale von der Organisation erhalten und sie in gleicher Weise zur Bewertung der Organisation nutzen (Fombrun & Shanley, 1990). Eine solche Perspektive lässt offensichtlich Unterschiede zwischen Stakeholdern außer Acht. In Wirklichkeit unterscheiden sich Stakeholder in ihren Erwartungen an die Organisation und in ihren Fähigkeiten und Motivationen, reputationsbezogene Informationen zu verarbeiten, nicht nur zwischen den Stakeholdergruppen (z.B. Mishina, Block, & Mannor, 2012), sondern auch individuell. In Anbetracht der Tatsache, dass jeder Mensch nur über begrenzte kognitive Fähigkeiten, Zeit und Bereitschaft verfügt, perfekte Entscheidungen zu treffen, ist es unwahrscheinlich, dass die Stakeholder alle Informationen, die sie über eine Organisation erhalten, zur Bewertung nutzen (Bitektine, 2011; Highhouse, Broadfoot, et al., 2009). Individuen wenden daher kognitive Abkürzungen und Heuristiken an, um eine Organisation zu bewerten.

Um die Empfängerseite des Signalisierungsprozesses zu verstehen, hat die neuere Forschung begonnen, die Stakeholder-Perspektive stärker zu berücksichtigen, d.h. die Art und Weise, wie Individuen Informationen verarbeiten (Bitektine, 2011; Fischer & Reuber, 2007; Mishina et al., 2012). Highhouse, Brooks und Gregarus (2009) argumentieren, dass Individuen bestimmte Signale von der Organisation erhalten, die sich in ihren Köpfen zu Bildern der Organisation formen. Diese individuellen Bilder bestimmen die Entscheidungen der Beteiligten, eine Organisation oder bestimmte Eigenschaften der Organisation zu mögen oder nicht zu mögen. In ähnlicher Weise schlagen Fischer und Reuber (2007) zwei Wege vor, wie Stakeholder reputationsbedingte Informationen verarbeiten, wenn es hohe Informationsasymmetrien gibt: Kategoriale und individualisierte Verarbeitung.

- Kategoriale Verarbeitung bedeutet, dass die Beteiligten die Signale, die sie empfangen haben, nach Ähnlichkeiten kategorisieren, auf die sich alle Beteiligten einigen können, und so einheitliche, kohärente und konsistente Kategorien bilden. Ihre Einstellung zu diesen Kategorien bestimmt ihre Wahrnehmung der Organisation als Ganzes. Zum Beispiel gab es nach der Finanzkrise von 2008 eine weit verbreitete Verschiebung der Wahrnehmungen in Bezug auf Unternehmen in der Finanzbranche. Während diese Firmen vor der Krise weithin als prestigeträchtige Arbeitgeber wahrgenommen wurden, bekam die Finanzbranche nach der Krise ein Reputationsproblem. Viele Finanzunternehmen begannen daher mit Aktivitäten im Bereich Social Finance, um in eine besser bewertete Kategorie zu rutschen.
  - Individualisierte Verarbeitung bedeutet, dass die Wahrnehmung des Individuums von den hervorstechenden Merkmalen der Organisation geprägt wird. Stakeholder priorisieren die Signale, die sie empfangen (Mishina et al., 2012). Aus solchen individuellen Interpretationen über eine Organisation entwickelt sich die Reputation einer Organisation. Denken Sie zum Beispiel an eine kleine lokale Bäckerei: Viele Menschen kaufen dort verschiedene Arten von
-

Backwaren, machen Beobachtungen über das Aussehen, die Gerüche und sogar die Geräusche im Geschäft, sprechen mit den Verkäufer/innen usw. Ein Kunde könnte eine großartige Erfahrung mit dem Kauf eines leckeren Kuchens dort machen, während eine andere Kundin ein Stück Plastik in einem Brotlaib vorfindet. Sie könnten ihre Erfahrungen mit Freund/innen, Familienmitgliedern oder sogar in den sozialen Medien teilen. Der Ruf der Bäckerei beruht letztlich auf all diesen individuellen Kategorisierungen und Bewertungen.

Organisationen sollten daher ihre Kommunikationsstrategien klug wählen, um geeignete Wege zu finden, Aktivitäten hervorzuheben, die von den Stakeholdern geschätzt werden.

---

## 5. Transparenz und Rechenschaftspflicht öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Organisationen

Transparenz kann als Offenheit über verschiedenen Aspekten einer Organisation definiert werden. Innerhalb von Organisationen werden verschiedene Ressourcen in Produktionsprozessen kombiniert, um Ergebnisse zu liefern, von denen bestimmte Ergebnisse erwartet werden. Daher können Transparenz-Entscheidungen jedes dieser Elemente betreffen: Ressourcen, Prozesse sowie Outputs und Ergebnisse.

- Ressourcen: Organisationen können z.B. entscheiden, offen darüber zu sein, über welche Ressourcen sie verfügen, über welche Quellen von Ressourcen sie verfügen (z.B. Spenden, Finanzierung, Steuergelder, Immobilien, Wissen, etc.), über die Namen und Hintergründe ihrer Mitarbeiter/innen und Führungskräfte, usw.
- Prozesse: Organisationen können transparent machen, wie ihre Prozesse funktionieren, auf welchen Prinzipien diese Prozesse basieren, wie effizient diese Prozesse sind, welche Gemeinkosten die Organisation hat, etc. (siehe z.B. Sowa, Selden, & Sandfort, 2004).
- Outputs und Ergebnisse: Die Organisation muss entscheiden, wie transparent ihre Output-Zahlen, Ergebnisbewertungen, Informationen über ihre Nutznießer/innen usw. sein sollen (Bodem-Schrötgens & Becker, 2020; Campbell, 2002; Sowa, Selden, & Sandfort, 2004).

Es kann zwischen klarer und undurchsichtiger Transparenz unterschieden werden (Fox, 2007):

- Undurchsichtige Transparenz beinhaltet die Verbreitung von Informationen, aus denen nicht hervorgeht, wie sich Organisationen in der Praxis verhalten, sei es hinsichtlich der Art und Weise, wie sie Entscheidungen treffen, sei es hinsichtlich der Ergebnisse ihrer Handlungen. Der Begriff bezieht sich auch auf Informationen, die nur nominell veröffentlicht werden, sich aber als unzuverlässig oder unbrauchbar erweisen. Zum Beispiel waren lange Zeit in den USA im Prinzip die Daten darüber, welcher landwirtschaftliche Betrieb welchen Betrag an Agrarsubventionen erhält, öffentlich zugänglich. Jedoch waren diese Daten nicht benutzerfreundlich aufbereitet.
  - Klare Transparenz bedeutet die Bereitstellung von Informationen, die explizit darüber Auskunft geben, wer was tut und wer was bekommt. Diese Informationen müssen zudem zuverlässig und benutzerfreundlich sein. Zum Beispiel hat eine NPO die Daten über Agrarsubventionen in den USA auf einer Website aufbereitet. 12 Millionen US-Dollar und sechs Jahre anspruchsvolle
-

Arbeit waren dafür notwendig (Becker, 2002). Jetzt kann man auf leicht auf <https://farm.ewg.org/search.php> sehen, wer wieviel Subventionen bekommt. Undurchsichtig transparente Daten wurden also in klar transparente Informationen umgewandelt.

Zu den Entscheidungen über Transparenz gehört auch die Entscheidung, gegenüber wem die Organisation transparent sein möchte. Dies bildet die Grundlage für die Definition von Rechenschaftspflicht. Rechenschaftspflicht wird als Transparenz gegenüber Stakeholdern definiert. Dies ist eine weit gefasste Definition, aber sie ist ein guter Ausgangspunkt, um die kontextabhängigen Eventualitäten zwischen verschiedenen Arten von Stakeholdern und den Elementen der Organisationen zu betrachten, die transparent sein sollen (Balsler & McClusky, 2005; Manetti & Toccafondi, 2014; McClusky, 2002).

Das breite Stakeholder-Spektrum von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen hat in der Literatur zu der These geführt, dass verschiedene Arten der Rechenschaftspflicht angewendet werden sollten und dass jede Art von Rechenschaftspflicht mit notwendigen Komponenten in der Governance der Organisation in Zusammenhang steht (Bodem-Schrötgens & Becker, 2020; Costa, Ramus, & Andreasson, 2011; Rey-Garcia, Martin-Cavanna, & Alvarez-Gonzalez, 2012). Die Arbeit von Christensen und Ebrahim (2006) und Ebrahim (Ebrahim, 2003, 2003, 2005, 2009) ist in diesem Forschungsbereich wegweisend. Ausgehend von ihren Analysen können wir zwischen den folgenden Formen der Rechenschaftslegung unterscheiden:

- Nach oben gerichtete Rechenschaftspflicht (Upward Accountability) gegenüber Spendern und Geldgebern: Der Begriff Upward Accountability leitet sich aus der Vorstellung ab, dass die Organisation auf der mittleren Ebene zwischen Geldgeber/innen und Begünstigten angesiedelt ist und Informationen für Geldgeber/innen bereitstellt, die als primäre Auftraggeber auf der Grundlage der von ihnen gelieferten Inputs einen Output erwarten (Ebrahim, 2003).
- Nach unten gerichtete Rechenschaftspflicht (Downward Accountability) gegenüber den Leistungsempfängern: Diese Art der Rechenschaftspflicht konzentriert sich oft auf die Reduzierung von Informationsasymmetrien über die Vertrauenswürdigkeit und Qualität der Dienstleistungen der Organisation.
- Laterale Rechenschaftspflicht (Lateral Accountability) wird in interne und externe Rechenschaftspflicht unterschieden.
  - Interne laterale Rechenschaftspflicht besteht gegenüber Vorstandsmitgliedern, Mitarbeiter/innen oder Freiwilligen: Die Organisation tauscht Informationen mit Stakeholdern aus, die strategisch oder operativ an den Prozessen der Organisation beteiligt sind. In Praxis und Forschung liegt ein Hauptschwerpunkt der internen Rechenschaftspflicht auf der Rechenschaftspflicht von Manager/innen gegenüber den Vorstandsmitgliedern (siehe z.B. Harrison, Murray, & Cornforth, 2013; Jeong & Kearns, 2015). Häufig wird diese Beziehung im Sinne der Agency-Theorie verstanden, bei der die Vorstandsmitglieder als Prinzipale und die Manager/innen als Agenten auftreten. Nach dieser Theorie wissen die Manager/innen in der Regel mehr über die Arbeitsweise der Organisation als die Vorstandsmitglieder (d.h. es besteht eine Informationsasymmetrie), und sie neigen dazu, dieses Wissen zu missbrauchen, um Entscheidungen zu treffen, von denen sie selbst mehr profitieren als die Organisation als

---

Ganzes. Daher werden geeignete Mechanismen der Rechenschaftspflicht erforderlich sein, um diese Tendenzen in Schach zu halten. (Eine wohlwollenderes Bild von Führungskräften hat die Stewardship-Theorie, die davon ausgeht, dass sich Manager/innen stark mit der Mission der Organisation identifizieren, siehe Van Puyvelde, Caers, Du Bois, & Jegers, 2012)

- Externe laterale Rechenschaftspflicht (Partner Accountability) besteht gegenüber Partnerinstitutionen und -organisationen: Die Organisation stellt Informationen für andere Organisationen vor Ort bereit, die komplementäre oder sogar dieselben Ziele verfolgen (Murtaza, 2012). Eine solche partnerschaftliche Rechenschaftspflicht kann die Organisation dahingehend unterstützen, ihre Bemühungen an die anderer Organisationen anzupassen und so bessere Gesamtergebnisse zu erzielen (Faulk, Willems, Johnson, & Stewart, 2016; Paarlberg & Meinhold, 2012; Provan & Milward, 2001).

Gemeinsame Rechenschaftspflicht (Shared Accountability) bedeutet, dass Organisationen zusammenarbeiten, um Informationen für über- oder untergeordnete Stakeholdergruppen bereitzustellen. Sie tritt auf, wenn Netzwerke von Organisationen sich an organisationsübergreifende Vorschriften, Transparenzregelungen oder Verhaltenskodizes halten oder von Watchdog Organisationen überwacht werden (Bies, 2010; Keating & Frumkin, 2003). Sie führt zu insgesamt höherer Transparenz und Rechenschaftspflicht für öffentliche und zivilgesellschaftliche Organisationen und bringt Größen- und Verbundvorteile für kleine und mittlere Organisationen (Cordery, 2013; Dumont, 2013). Gemeinsame Bemühungen um Rechenschaftspflicht können jedoch auch einen Druck auf Organisationen ausüben, sich an Standards zu halten, die ihrer Effektivität schaden können (z.B. Berichtsregeln, die Umweltorganisationen unter Druck setzen, das Ausmaß ihres politischen Engagements zu begrenzen, Phillips, 2013).

In den folgenden Abschnitten werden einige Fragen der Rechenschaftspflicht in Netzwerken von Organisationen sowie der weichen und harten Rechenschaftspflicht ausführlicher erörtert.

## 5.1. Netzwerk-Governance

Partnerschaftliche und gemeinsame Rechenschaftspflicht sind Mechanismen der Netzwerk-Governance. Partner Accountability bedeutet laterale Transparenz zwischen Netzwerkpartnern. Gemeinsame Rechenschaftspflicht bedeutet Transparenz dieser Partner gegenüber gemeinsamen Spender/innen, Begünstigten, Mitarbeiter/innen, Medien, Freiwilligen usw.

Ein wichtiger Grund für die Entwicklung von Netzwerk-Governance-Mechanismen war die Erkenntnis, dass es bei vielen sozialen oder ökologischen Problemen nahezu unmöglich ist, festzustellen, welchen Beitrag eine einzelne Organisation zu deren Lösung leistet (siehe z.B. Campbell, 2002). Es handelt sich dabei um „Wicked Problems“, d.h. um Probleme mit komplexen Beziehungen zwischen ihren Elementen, hoher Unsicherheit und stark divergierenden Stakeholder-Perspektiven (Head, 2008). Die Mobilisierung ganzer Ökosysteme von Organisationen mit geeigneten Mechanismen zur Steuerung von Netzwerken wird zunehmend als ein vielversprechender Weg zur Bewältigung von Wicked Problems angesehen (siehe z.B. Alexander, 2020). In der Forschung zur

---

Rechenschaftspflicht hat sich das Interesse daher auch auf die Netzwerkebene von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen verlagert. Appe (2016) dokumentierte zum Beispiel, wie Netzwerkpartner in Lateinamerika kollektive Kommunikationskanäle aufbauen, um die gemeinsame Legitimität und Rechenschaftspflicht zu erhöhen. Darüber hinaus hat sich ein beträchtlicher Teil der Literatur auf Regulierungsbehörden und -regime, organisationsübergreifende Verhaltenskodizes und Watchdog Organisationen konzentriert. All dies sind Mittel zur Förderung von Transparenz und Rechenschaftspflicht in Organisationsnetzwerken (siehe z.B. Szper & Prakash, 2011; Tremblay-Boire, Prakash, & Gugerty, 2016).

## 5.2. Weiche und harte Rechenschaftspflicht

Eine andere Möglichkeit, zwischen den Formen der Rechenschaftspflicht zu unterscheiden, besteht darin, nicht die Adressaten, sondern den Inhalt und die Folgen der Rechenschaftsbeziehungen zu berücksichtigen: Weiche Rechenschaftspflicht und harte Rechenschaftspflicht (Fox, 2007).

- Weiche Rechenschaftspflicht (Soft Accountability) bezieht sich auf die Verantwortung, Antworten zu liefern. D.h. die Stakeholder erhalten klar transparente Informationen von den Organisationen und können auf vorhandene Informationen zugreifen. Sie können aber auch recherchieren und zusätzliche Informationen anfordern.
- Harte Rechenschaftspflicht (Hard Accountability) bezieht sich auf diese weiche Verantwortung plus die Möglichkeit von Sanktionen. Wenn die Organisation die Erwartungen nicht erfüllt, muss sie in irgendeiner Form harte Konsequenzen in Kauf nehmen und eventuell für den entstandenen Schaden aufkommen. Diese Konsequenzen können bedeuten, dass Stakeholder die Organisation nicht mehr unterstützen. Sie können aber auch bedeuten, dass die Organisation mit diesen Stakeholdern zusammenarbeitet, um ihre Vorschläge aufzugreifen und mit ihnen Möglichkeiten auszuarbeiten, um weitere Probleme zu vermeiden.

Angesichts der enormen Heterogenität von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen in Bezug auf Ziele, Stakeholder, Prozesse usw. gibt es keine allgemeingültige Antwort auf die Frage, wie Organisationen Transparenz und Rechenschaftspflicht gewährleisten sollten. Bei jeder Option gibt es Kompromisse.

---

## 6. Wir haben noch einen langen Weg vor uns: Aktuelle Herausforderungen in Praxis und Forschung

Stakeholder nutzen die Reputation einer Organisation als Proxy für die Qualität dieser Organisation. Die Reputation ist ein Prädiktor für das zukünftige Verhalten der Stakeholder gegenüber der Organisation. Ein guter Ruf kann Stakeholder dazu motivieren, Unterstützung zu leisten (siehe zum Beispiel Fombrun & Shanley, 1990). Es ist daher wichtig zu verstehen, wie öffentliche und zivilgesellschaftliche Organisationen ihren Ruf aktiv beeinflussen können. Wir müssen verstehen, wie Stakeholder Signale von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen verarbeiten und welche Signale sie als günstig erachten. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse zu diesem Thema sind jedoch bei weitem noch nicht vollständig:

- Wir brauchen ein besseres Verständnis dafür, welche Signale einer Organisation für Stakeholder von Bedeutung sind. Es gibt bereits viel Forschung über die Signalwirkung von Unternehmen, aber wenig Forschung über die Signalwirkung von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen. Darüber hinaus befasst sich die meiste Forschung mit den Signalen gut etablierter Organisationen; wenig Forschung gibt es über die Signale junger, aufstrebender Organisationen. Künftige Forschungsarbeiten sollten mehr Signale identifizieren, welche die Wahrnehmung von Stakeholdern beeinflussen können, und sollten Moderatorvariablen beleuchten, die helfen, die Beziehung zwischen Signalen und Wahrnehmungen zu erklären.
  - Wir brauchen ein besseres Verständnis dafür, wie Einzelpersonen reputationsbezogene Informationen verarbeiten, und insbesondere dafür, wie sich diese Informationsverarbeitung bei Angehörigen verschiedener Stakeholdergruppen unterscheidet. Während bei den meisten Unternehmen die einflussreichsten Stakeholder eindeutig monetären Fragen Vorrang einräumen, sind bei öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen die Erwartungen der Stakeholder komplexer und vielfältiger.
  - Wir müssen den sozialen Aspekt der Reputationsbildung besser verstehen. Bisher konzentrieren sich die sozial-konstruktivistischen Perspektiven auf Reputation und Performance auf deren konstruierte Natur und betonen, dass es keine Möglichkeit gibt, insbesondere die Performance von öffentlichen oder zivilgesellschaftlichen Organisationen objektiv zu messen. Die soziale Natur der sozialen Konstruktion bedeutet jedoch, dass Menschen sich nicht isoliert eine Meinung über eine Organisation und deren Performance bilden. Sie sind dazu auf viele – direkte und indirekte – soziale Interaktionen angewiesen; z.B. orientieren sie sich an Bewertungssystemen, sprechen mit anderen über die Organisation usw. Es gibt noch sehr wenige wissenschaftliche Erkenntnisse
-

darüber, wie Manager/innen solche sozialen Interaktionen nutzen können, um die Reputation ihrer Organisation zu stärken.

- Wir müssen besser verstehen, wie sich die Wahrnehmungen von Stakeholdern im Laufe der Zeit verändern. Was sind gute Wege, um mit dem Aufbau der Reputation einer Organisation zu beginnen? Wie können Organisationen ihren Ruf in späteren Phasen stärken? Welche kumulativen Effekte können sich aus den Bemühungen um Reputationsbildung ergeben?

Weitere Forschung in diesen Richtungen wäre für die Managementpraxis äußerst nützlich. Da Finanzindikatoren allein kaum aussagekräftige Leistungsindikatoren für öffentliche und zivilgesellschaftliche Organisationen sind und die Leistung im Hinblick auf ihren öffentlichen oder philanthropischen Auftrag schwer zu messen ist, ist der Aufbau der Reputation einer Organisation eine besonders wichtige Aufgabe für Manager/innen im öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Bereich.



---

## 7. Literaturhinweise

- Alexander, B. N. (2020). Leading collective action to address wicked problems. *Nonprofit Management and Leadership, 30*, 445–465.
- Ali, R., Lynch, R., Melewar, T. C., & Jin, Z. (2015). The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: A meta-analytic review. *Journal of Business Research, 68*, 1105–1117.
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership, 15*, 295–315.
- Becker, E. (2002, February 24). Web site helped change farm policy. *New York Times*.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review, 47*, 9–24.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review, 36*, 151–179.
- Bodem-Schrötgens, J., & Becker, A. (2020). Do You Like What You See? How Nonprofit Campaigns With Output, Outcome, and Impact Effectiveness Indicators Influence Charitable Behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 49*, 316–335.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34*, 99–106.
- Campbell, D. (2002). Outcomes Assessment and the Paradox of Nonprofit Accountability. *Nonprofit Management and Leadership, 12*, 243–259.
- Christensen, R. A., & Ebrahim, A. (2006). How does accountability affect mission? The case of a nonprofit serving immigrants and refugees. *Nonprofit Management and Leadership, 17*, 195–209.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2010). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management, 7*, 39–67.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review, 10*, 163–176.
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41*, 1116–1135.
- Costa, E., Ramus, T., & Andreaus, M. (2011). Accountability as a Managerial Tool in Non-Profit Organizations: Evidence from Italian
-

- CSVs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22, 470–493.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42, 329–360.
- Ebrahim, A. (2003). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 14, 191–212.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, 56–87.
- Ebrahim, A. (2009). Placing the Normative Logics of Accountability in “Thick” Perspective. *American Behavioral Scientist*, 52, 885–904.
- Faulk, L., Willems, J., Johnson, J. M., & Stewart, A. J. (2016). Network Connections and Competitively Awarded Funding: The impacts of board network structures and status interlocks on nonprofit organizations’ foundation grant acquisition. *Public Management Review*, 18, 1425–1455.
- Fischer, E., & Reuber, R. (2007). The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 53–75.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233–258.
- Foster, W. L., Kim, P., & Christiansen, B. (2009). Ten nonprofit funding models. *Stanford Social Innovation Review*, 7, 32–39.
- Fox, J. (2007). The uncertain relationship between transparency and accountability. *Development in Practice*, 17, 663–671.
- FWF Der Wissenschaftsfonds. (2019). Wenn Non-Profit-Organisationen wie Unternehmen werden. Retrieved August 23, 2020, from <https://pf.fwf.ac.at/de/wissenschaft-konkret/project-finder/48911>
- George, G., Dahlander, L., Graffin, S. D., & Sim, S. (2016). Reputation and Status: Expanding the Role of Social Evaluations in Management Research. *Academy of Management Journal*, 59, 1–13.
- Grünhaus, C., Meyer, M., Kalss, S., Djukic, B., & Eder, L. (2013). Österreichischer NPO-Governance Kodex: Regeln und Leitlinien für die Aufsicht und Leitung einer Nonprofit Organisation. WU Wien NPO&SE-Kompetenzzentrum.
- Harrison, Y., Murray, V., & Cornforth, C. (2013). Perceptions of Board Chair Leadership Effectiveness in Nonprofit and Voluntary Sector Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 688–712.
- Head, B. W. (2008). Wicked problems in public policy. *Public Policy*, 3, 101–118.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1997). Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26, 185–206.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 107–126.

- 
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management and Leadership, 18*, 399–415.
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E., & Devendorf, S. A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology, 94*, 782.
- Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management, 35*, 1481–1493.
- Jeong, B., & Kearns, K. (2015). Accountability in Korean NPOs: Perceptions and Strategies of NPO Leaders. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26*, 1975–2001.
- Jun, K.-N., & Shiau, E. (2012). How are we doing? A multiple constituency approach to civic association effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41*, 632–655.
- Kotler, P. (1967). *Marketing management: analysis, planning, and control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management, 37*, 153–184.
- Lecy, J. D., Schmitz, H. P., & Swedlund, H. (2012). Non-governmental and not-for-profit organizational effectiveness: A modern synthesis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 23*, 434–457.
- Love, E. G., Lim, J., & Bednar, M. K. (2017). The Face of the Firm: The Influence of CEOs on Corporate Reputation. *Academy of Management Journal, 60*, 1462–1481.
- Manetti, G., & Toccafondi, S. (2014). Defining the Content of Sustainability Reports in Nonprofit Organizations: Do Stakeholders Really Matter? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 26*, 35–61.
- McClusky, J. E. (2002). Re-thinking nonprofit organization governance: Implications for management and leadership. *International Journal of Public Administration, 25*, 539–559.
- Mishina, Y., Block, E. S., & Mannor, M. J. (2012). The path dependence of organizational reputation: how social judgment influences assessments of capability and character. *Strategic Management Journal, 33*, 459–477.
- Murtaza, N. (2012). Putting the Lasts First: The Case for Community-Focused and Peer-Managed NGO Accountability Mechanisms. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 23*, 109–125.
- Paarlberg, L. E., & Meinhold, S. S. (2012). Using Institutional Theory to Explore Local Variations in United Way's Community Impact Model. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41*, 826–849.
- Piazza, A., & Castellucci, F. (2014). Status in organization and management theory. *Journal of Management, 40*, 287–315.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review, 61*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/0033-3352.00045>
- Rao, H. (1994, December 1). The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of
-

- Organizations in the American Automobile Industry: 1895–1912. Retrieved August 23, 2020, from Strategic Management Journal website:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250150904>
- Ravasi, D., Rindova, V., Etter, M., & Cornelissen, J. (2018). The formation of organizational reputation. *Academy of Management Annals*, *12*, 574–599.
- Rey-Garcia, M., Martin-Cavanna, J., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2012). Assessing and Advancing Foundation Transparency: Corporate Foundations as a Case Study. *The Foundation Review*, *4*, 77–89.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, *48*, 1033–1049.
- Schloderer, M. P., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2014). The relevance of reputation in the nonprofit sector: The moderating effect of socio-demographic characteristics. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *19*, 110–126.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *33*, 711–728.
- Spence, M. (1978). Job market signaling. In P. Diamond & M. Rothschild (Eds.), *Uncertainty in economics* (pp. 281–306).
- Szper, R., & Prakash, A. (2011). Charity Watchdogs and the Limits of Information-Based Regulation. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *22*, 112–141.
- Tremblay-Boire, J., Prakash, A., & Gugerty, M. K. (2016). Regulation by Reputation: Monitoring and Sanctioning in Nonprofit Accountability Clubs. *Public Administration Review*, *76*, 712–722.
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *41*, 431–451.
- Veh, A., Göbel, M., & Vogel, R. (2019). Corporate reputation in management research: a review of the literature and assessment of the concept. *Business Research*, *12*, 315–353.
- Waldner, C. J., Willems, J., Ehmann, J., & Gies, F. (2020). The impact of face-to-face street fundraising on organizational reputation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *n/a*. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1672>
- Willems, J., Boenigk, S., & Jegers, M. (2014). Seven trade-offs in measuring nonprofit performance and effectiveness. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *25*, 1648–1670.
- Willems, J., & Faulk, L. (2019). Does voluntary disclosure matter when organizations violate stakeholder trust? *Journal of Behavioral Public Administration*, *2*. Retrieved from [https://econpapers.repec.org/article/bpdarticl/v\\_3a2\\_3ay\\_3a2019\\_3ai\\_3a1\\_3ajbpa.21.45.htm](https://econpapers.repec.org/article/bpdarticl/v_3a2_3ay_3a2019_3ai_3a1_3ajbpa.21.45.htm)

- 
- Willems, J., Jegers, M., & Faulk, L. (2016). Organizational Effectiveness Reputation in the Nonprofit Sector. *Public Performance & Management Review*, 39, 454–475.
- Willems, J., Waldner, C. J., Dere, Y. I., Matsuo, Y., & Högy, K. (2017). The Role of Formal Third-Party Endorsements and Informal Self-Proclaiming Signals in Nonprofit Reputation Building. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46, 1092–1105.
- Willems, J., Waldner, C. J., & Vogel, D. (2019). Reputation spillover effects from grant-providing institutions. *Nonprofit Management and Leadership*, 30, 9–30.
-