

Good Governance für die finanzielle Stabilität von Nonprofit-Organisationen im Sozialbereich

Maier, Florentine; Walde, Franka; Baumüller, Josef; Grünhaus, Christian; Meyer, Michael

DOI:
[10.57938/2edab26f-4245-4f2e-8596-16de7b4073ce](https://doi.org/10.57938/2edab26f-4245-4f2e-8596-16de7b4073ce)

Published: 01/01/2025

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Maier, F., Walde, F., Baumüller, J., Grünhaus, C., & Meyer, M. (2025). *Good Governance für die finanzielle Stabilität von Nonprofit-Organisationen im Sozialbereich: Zweiter Teilbericht zum Forschungsprojekt: Finanzielle Stabilität von Nonprofit-Organisationen*. <https://doi.org/10.57938/2edab26f-4245-4f2e-8596-16de7b4073ce>

Good Governance für die finanzielle Stabilität von Nonprofit-Organisationen im Sozialbereich

Finanzielle Stabilität von Nonprofit-Organisationen
Zweiter Teilbericht zum Forschungsprojekt

Florentine Maier¹, Franka Walde¹, Josef Baumüller², Christian Grünhaus¹, Michael Meyer¹

¹WU Wien, ²TU Wien



In Kooperation mit:



Fonds Soziales Wien

Impressum:

Institut für Nonprofit-Management
Gebäude D2, Eingang E, 1. Stock/Front Office
&
Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen
und Social Entrepreneurship
Gebäude AR, 1.OG

Welthandelsplatz 1
1020 Wien
Tel.: +43 1 31336 6889
www.wu.ac.at/npocompetence

Wien, Jänner 25

Copyright: NPO & SE Kompetenzzentrum
Kontakt: Florentine Maier, florentine.maier@wu.ac.at

Abstract

Gemeinnützige Sozialdienstleister spielen eine wichtige Rolle bei der Bereitstellung sozialer Dienstleistungen, die häufig aus öffentlichen Mitteln finanziert werden. Diese Studie untersucht die Beziehung zwischen Governance und finanzieller Vulnerabilität bei zumindest teilweise öffentlich finanzierten Sozialdienstleistern, wobei der Schwerpunkt darauf liegt, wie Elemente guter organisationaler Governance die finanzielle Vulnerabilität dieser Organisationen reduzieren können. Wir führen eine qualitative vergleichende Analyse (QCA) mit Fuzzy Sets an einer Stichprobe von 56 gemeinnützigen Sozialdienstleistern in Wien durch, wobei wir verschiedene Datenquellen verwenden: Finanzdaten, Website-Daten, eine Organisationsbefragung und eine Befragung von Expert*innen auf staatlicher Geldgeber*innenseite. Unsere Ergebnisse zeigen, dass eine Reihe von Governance-Elementen (nämlich: Kennzahlenroutinen, polyzentrische Governance, Unabhängigkeit des Vorstands, und Transparenz) die finanzielle Vulnerabilität verringern, wobei je nach Organisationsgröße unterschiedliche Kombinationen dieser Elemente sinnvoll sind. Während für kleine Organisationen relativ einfache Governance-Mechanismen ausreichen, benötigen größere Organisationen komplexere Governance-Lösungen. Unsere Ergebnisse tragen zum Verständnis der finanziellen Vulnerabilität von Non-profit-Organisationen bei und liefern praktische Empfehlungen für die Anpassung von Governance-Strukturen an die Größe von Nonprofit-Organisationen, um deren finanzielle Stabilität zu unterstützen.

TABELLE 1: EMPFEHLUNGEN FÜR ORGANISATIONEN IM ÜBERBLICK

Kleine Organisationen	Große Organisationen
Es reicht aus, <ul style="list-style-type: none">➤ über eine Kennzahlenroutine➤ oder polyzentrische Governance zu verfügen➤ oder, wenn es keinen unabhängigen Vorstand gibt, gegenüber der Öffentlichkeit transparent zu sein	Es reicht aus, <ul style="list-style-type: none">➤ entweder einen unabhängigen Vorstand und eine polyzentrische Governance zu haben➤ oder, falls keine polyzentrische Governance vorhanden ist, Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit zu wahren

Inhalt

Abstract	1
1. Einleitung	5
2. Stand der Forschung und Forschungsmodell.....	7
3. Methoden.....	11
3.1. Kontext.....	11
3.2. Stichprobenziehung und Datenerhebung.....	12
3.3. Operationalisierungen.....	12
3.4. Analyse.....	15
4. Ergebnisse	19
4.1. Governance-Konfigurationen in Organisationen aller Größen	19
4.2. Governance-Konfigurationen für kleine Organisationen	21
4.3. Governance-Konfigurationen großer Organisationen.....	23
4.4. Robustheitsprüfungen	24
5. Diskussion	26
5.1. Zusammenfassung und Interpretation	26
5.2. Implikationen für staatliche Fördergeber und das Nonprofit-Management.....	27
5.3. Limitationen und Vorschläge für weiterführende Forschung	29
6. Quellenangaben	31
7. Anhang	35
Anhang 1: Zusatzinformation über die Analyse von Organisationen aller Größen	35
Anhang 2: Zusatzinformation über die Analyse kleiner Organisationen.....	36
Anhang 3: Zusatzinformation über die Analyse großer Organisationen	37
Anhang 4: Information über Robustheitsprüfungen.....	38
8. Vermerk.....	39

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsmodell zum Zusammenhang zwischen Governance und finanzieller Vulnerabilität	10
Abbildung 2: Deskription der Stichprobe	17

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Empfehlungen für Organisationen im Überblick	1
Tabelle 2: Kalibrierungsschwellen	16
Tabelle 3: Bewertung der parsimonious Lösungsformeln zu finanzieller Vulnerabilität und Stabilität laut Expert*innenurteil	21
Tabelle 4: Analyse notwendiger Bedingungen finanzieller Vulnerabilität (FINVUL_EXPERT) - Kleine Organisationen	22
Tabelle 5: Parsimonious Lösung für finanzielle Stabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Kleine Organisationen.....	23
Tabelle 6: Parsimonious Lösung für finanzielle Stabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Große Organisationen.....	24
Tabelle 7: Parsimonious Lösung für finanzielle Stabilität gemessen mit standardisierter Finanzkennzahl – Große Organisationen.....	25
Tabelle 8: Wahrheitstabelle für das Ergebnis finanzieller Vulnerabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Organisationen aller Größen.....	35
Tabelle 9: Wahrheitstabelle für das Ergebnis finanzieller Stabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Organisationen aller Größen.....	35
Tabelle 10: Parsimonious Lösung für das Ergebnis finanzieller Stabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Organisationen aller Größen	35
Tabelle 11: Konservative Lösung für das Ergebnis finanzieller Stabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Organisationen aller Größen.....	36
Tabelle 12: Wahrheitstabelle für das Ergebnis finanzieller Vulnerabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Kleine Organisationen.....	36
Tabelle 13: Wahrheitstabelle für das Ergebnis finanzieller Stabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Kleine Organisationen	36

Tabelle 14: Parsimonious Lösung für finanzielle Vulnerabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Kleine Organisationen	37
Tabelle 15: Komplexe Lösung für das Ergebnis finanzieller Vulnerabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Kleine Organisationen	37
Tabelle 16: Komplexe Lösung für das Ergebnis finanzieller Stabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Kleine Organisationen	37
Tabelle 17: Wahrheitstabelle für das Ergebnis finanzieller Vulnerabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Große Organisationen	37
Tabelle 18: Wahrheitstabelle für das Ergebnis finanzieller Stabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Große Organisationen	38
Tabelle 19: Konservative Lösung für das Ergebnis finanzieller Stabilität gemessen durch Expert*innenurteil – Große Organisationen	38
Tabelle 20: Information zur Robustheitsprüfung	38

1. Einleitung

Wenn eine Nonprofit-Organisation (NPO) finanziell gesund ist, kommt dies allen ihren Stakeholdern zugute (Trussel, 2002): Die Nonprofit-Organisationen selbst haben ein natürliches Interesse an ihrem Überleben, Klient*innen benötigen eine verlässliche Versorgung, Mitarbeiter*innen benötigen sichere Arbeitsplätze, und Geldgeber*innen – und in dieser Rolle vor allem der Staat – benötigen eine verlässliche Bereitstellung sozialer Dienste (Scourfield, 2012). Gleichzeitig unterliegt die öffentliche Finanzierung von NPOs strengen Anforderungen. Steuergelder müssen effizient und effektiv eingesetzt werden, was unter anderem von Rechnungshöfen kontrolliert wird. Da die Nachfrage nach sozialen Diensten stetig steigt, geraten sowohl die öffentlichen Geldgeber*innen als auch die NPOs, die diese Dienstleistungen erbringen, immer weiter unter Druck. Eine Möglichkeit, die finanzielle Vulnerabilität von NPOs in dieser schwierigen Situation zu verringern, könnte darin bestehen, ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation zu stärken und sie dabei zu unterstützen, Wege zur Verbesserung ihres Finanzmanagements zu finden.

Obwohl es intuitiv plausibel erscheint, dass eine Stärkung organisationaler Governance NPOs helfen könnte, ihre finanzielle Vulnerabilität zu reduzieren, ist die Forschung zum Zusammenhang zwischen der Governance von NPOs und ihrer finanziellen Vulnerabilität noch spärlich und kommt zu wenig aussagekräftigen Ergebnissen (Garcia-Rodriguez et al., 2021; Hodge & Piccolo, 2005; Hodge & Piccolo, 2011). Wir stellen daher die folgende Forschungsfrage: **Welche Aspekte der Governance von öffentlich finanzierten NPOs im Sozialbereich reduzieren deren finanzielle Vulnerabilität?**

Um diese Frage zu beantworten, stellen wir zunächst die konzeptionellen Grundlagen und den aktuellen Forschungsstand dar und ordnen unsere Studie in das Forschungsfeld zu Governance und finanzieller Verwundbarkeit ein. Anschließend stellen wir unsere Methodik vor, die eine Fuzzy-Set-basierte qualitative vergleichende Analyse (QCA) verwendet und vier Datenquellen nutzt: eine Umfrage unter NPOs, eine Umfrage unter Expert*innen auf der Seite staatlicher Geldgeber*innen, Finanzdaten von NPOs, und Daten von den Websites der NPOs. Nach der Präsentation der Ergebnisse diskutieren wir praktische Implikationen für die

öffentliche Verwaltung und das Management von NPOs sowie die Grenzen unserer Studie und Vorschläge für weitere Forschung.

2. Stand der Forschung und Forschungsmodell

Finanzielle Vulnerabilität bezieht sich auf das Risiko einer Organisation, in finanzielle Not zu geraten (Trussel, 2023). Eine solche Notlage kann zu einer Verringerung des Programmangebots (Tuckman & Chang, 1991) und in schweren Fällen zur Insolvenz (Keating et al., 2005) oder zur vollständigen Einstellung des Betriebs (Hager, 2001) führen. Im Gegensatz dazu beschreibt finanzielle Stabilität die Fähigkeit einer Organisation, unerwarteten negativen Ereignissen standzuhalten, ohne in finanzielle Not zu geraten (von Schnurbein, 2023). Die Forschung hat verschiedene Indikatoren für finanzielle Vulnerabilität entwickelt, darunter die Kapitalstruktur einer Organisation (Park et al., 2022), die Entwicklung des Eigenkapitals (Trussel & Greenlee, 2004), die Liquidität (de Andres-Alonso et al., 2016) und die Dauer, für die der Betrieb durch Reserven unverändert aufrechterhalten werden könnte (Reservenquote, Irvin & Furneaux, 2022).

Die Forschung zum Zusammenhang zwischen der Governance von NPOs und deren finanzieller Vulnerabilität ist wenig umfangreich (Garcia-Rodriguez et al., 2021; Hodge & Piccolo, 2005; Hodge & Piccolo, 2011) und hat nur wenige umsetzbare Erkenntnisse für stark staatlich finanzierte Nonprofit-Organisationen geliefert. Aufbauend auf der Prinzipal-Agent-Theorie und der Ressourcenabhängigkeits-Theorie stellen Garcia-Rodriguez et al. (2021) Hypothesen auf, dass finanzielle Vulnerabilität im Fall bestimmter Merkmale des Vorstandes bzw. Aufsichtsrats abnimmt: Bei optimaler Größe dieser Gremien (weder zu groß noch zu klein), bei Präsenz von externen Personen im Aufsichtsrat, bei enger Einbindung der Geschäftsführung oder klarer Abgrenzung von derselben (als alternative Hypothesen), bei der Präsenz von Geldgeber*innen im Aufsichtsrat, und bei ausgeglichener Geschlechterverteilung in Vorstand bzw. Aufsichtsrat. Sie finden jedoch für keine dieser Hypothesen empirische Belege.

Hodge & Piccolo (2005) untersuchen, ob bestimmte Methoden der Zusammenarbeit im Vorstand bzw. Aufsichtsrat die finanzielle Vulnerabilität verringern, finden jedoch keinen statistisch signifikanten Zusammenhang. In einer nachfolgenden Studie untersuchen sie den Einfluss der Effektivität des Vorstands bzw. Aufsichtsrats auf die finanzielle Vulnerabilität (Hodge & Piccolo, 2011). Sie messen

die Effektivität dieser Gremien, indem sie anhand eines von Jackson und Holland (1998) entwickelten Fragebogens ermitteln, wie Führungskräfte von NPOs – etwa Geschäftsführer*innen und Vorstandsvorsitzende – die Umsetzung von 67 Best Practices der Vorstands- und Aufsichtsratsarbeit wahrnehmen. Dazu gehören Verhaltensweisen wie z. B. aus Fehlern zu lernen, sich an den Werten der Organisation zu orientieren und in die Weiterbildung und Entwicklung des Vorstands zu investieren. Hodge und Piccolo (2011) stellen fest, dass effektivere Vorstände und Aufsichtsräte die finanzielle Vulnerabilität der Organisationen erheblich reduzieren, insbesondere bei gemeinnützigen Organisationen, die hauptsächlich durch private Spenden und nicht durch staatliche Mittel finanziert sind.

Erweitert man den Fokus über finanzielle Vulnerabilität hinaus, indem man Studien über die Auswirkungen von Governance auf andere Aspekte der finanziellen Gesundheit von Organisationen des Dritten Sektors einbezieht und ein breiteres Spektrum von Organisationen des Dritten Sektors berücksichtigt, ergeben sich zusätzliche relevante Erkenntnisse. Crucke und Knockaert (2021) untersuchen die Auswirkungen der Leistung von Vorstand bzw. Aufsichtsrat – ein Index, der das Ausmaß der Beteiligung dieser Gremien an Beratungs- und Entscheidungsfindungsprozessen misst – auf die Kapitalrendite in Sozialunternehmen, finden jedoch keine signifikanten Auswirkungen. Yang und Babiak (2023) untersuchen den Zusammenhang zwischen Governance-Merkmalen und den Einnahmen von Unternehmensstiftungen für Profisportmannschaften und finden einen signifikant positiven Einfluss der Größe des Vorstands bzw. Aufsichtsrats und des Vorhandenseins einer bezahlten Geschäftsführer*in, während Geschlechterdiversität im Vorstand und eine Verbindung der Stiftungsvorsitzenden zur Mannschaft (z.B. in Form einer gleichzeitigen Rolle als Geschäftsführer*in der Mannschaft) einen signifikant negativen Einfluss haben.

Weitere Erkenntnisse stammen von Teixeira et al. (2021), die eine Kombination aus QCA und statistischer Analyse verwenden, um den Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Governance von Genossenschaften der Sozialwirtschaft und ihrer Fähigkeit zur Steigerung des Einkommens ihrer Mitglieder zu untersuchen. Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, dass Genossenschaften mit formalisierten Kernaufgaben und expliziten Richtlinien für die Mitgliederauswahl erfolgreicher darin sind, Einkommen für Mitglieder zu generieren. In von Männern dominierten Genossenschaften sind diese beiden Bedingungen ausreichend, während erfolgreiche Genossenschaften mit Geschlechterparität oder von Frauen dominierte Genos-

senschaften auch von einer demokratischen Mitgliedervertretung und einer funktional differenzierten Governance-Struktur, wie z. B. spezialisierten Arbeitsgruppen, profitieren.

Insgesamt unterstreichen diese Ergebnisse den Wert der Veröffentlichung von Null-Ergebnissen und stellen Annahmen in Frage, die ansonsten auf der Grundlage von Theorien oder Hausverstand über den Zusammenhang zwischen der Governance von NPOs und deren finanzieller Vulnerabilität getroffen werden könnten. Sie identifizieren auch spezifische Governance-Elemente, für die ein Beitrag zur Verringerung finanzieller Vulnerabilität empirisch nachgewiesen werden konnte, insbesondere das von Jackson und Holland (1998) entwickelte und von Hodge und Piccolo (2011) getestete umfassende Set effektiver Vorstands- bzw. Aufsichtsrats-Praktiken. Aus Sicht der Makro-Governance, welche die Zusammenarbeit zwischen NPOs und staatlichen Institutionen regelt, haben diese Praktiken jedoch die Einschränkung, dass sie zwar eine konstruktive Führungs- und Arbeitskultur darstellen, aber von außen – etwa durch staatliche Geldgeber*innen – kaum beeinflusst werden können. Darüber hinaus stellen Hodge und Piccolo (2011) fest, dass diese Praktiken für NPOs, die hauptsächlich durch private Spenden finanziert werden, von größerer Bedeutung sind als für NPOs, die erhebliche staatliche Mittel erhalten. Folglich besteht nach wie vor eine Forschungslücke, wie staatliche Geldgeber*innen und NPOs gemeinsam Governance-Praktiken stärken können, um die finanzielle Vulnerabilität von NPOs zu verringern.

In dieser Studie tragen wir zum Füllen dieser Lücke bei, indem wir uns auf Governance-Faktoren konzentrieren, die öffentliche Geldgeber*innen legaler- und legitimerweise von ihren NPO-Partnern erwarten könnten. Dies lenkt unsere Aufmerksamkeit auf bewährte Governance-Praktiken, die bereits in unverbindlichen Governance-Kodizes empfohlen werden, die für Erbringer sozialer Dienste in Österreich relevant sind (Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, 2023; WU Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship, 2024).

Konkret untersuchen wir die Bedeutung von Routinen für die Überwachung von Kennzahlen zur finanziellen Vulnerabilität, die Unabhängigkeit des Aufsichtsorgans bei der Überwachung der Leitung, polyzentrische Governance mit Beteiligung verschiedener Interessengruppen, und öffentliche Transparenz. Diese Elemente sind in unserem Forschungsmodell dargestellt ([Abbildung 1](#)). In Übereins-

Eftimmung mit den genannten Kodizes – und basierend auf einer zentralen Erkenntnis aus der Kontingenztheorie der Organisation (Donaldson, 2001) – untersuchen wir nicht nur universell relevante Governance-Faktoren, sondern auch, ob einfachere Governance-Strukturen für kleinere Organisationen ausreichen, während größere Organisationen möglicherweise komplexere Strukturen benötigen.

Die genannten Kodizes wurden im Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis entwickelt. Sie stimmen mit der umfassenden Forschung über Corporate Governance bzw. Nonprofit Governance in Bezug auf wesentliche Grundsätze überein, wie z. B. die Vermeidung von Interessenkonflikten, die Gewährleistung einer wirksamen Aufsicht und die Sicherung kritischer Ressourcen (Hillman & Dalziel, 2003). Unterschiedliche Kodizes unterscheiden sich jedoch in Details voneinander (siehe auch von Schnurbein & Stöckli, 2013) und spiegeln mehr oder weniger NPO-spezifische Überlegungen wider, wie z. B. den Wert einer partizipativen Governance mit Beteiligung unterschiedlicher Stakeholdergruppen.

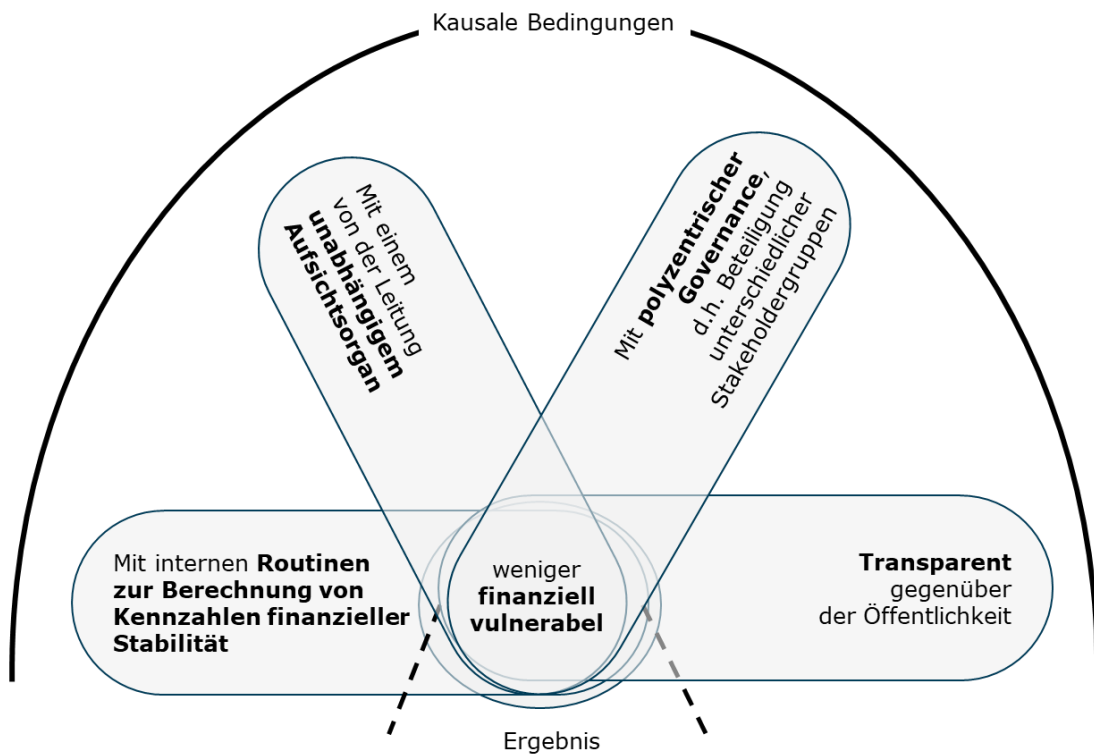


ABBILDUNG 1: FORSCHUNGSMODELL ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN GOVERNANCE UND FINANZIELLER VULNERABILITÄT

3. Methoden

3.1. Kontext

Unsere Studie untersucht eine Stichprobe von Wiener NPOs im Sozialbereich und verwendet eine Kombination aus Umfragedaten, Website-Informationen und Finanzdaten der untersuchten Organisationen. Die Stadt Wien verfolgt im Sozialbereich weitgehend den Ansatz der New Public Governance, der auf Zusammenarbeit, Netzwerksteuerung und die Einbeziehung einer Vielzahl von Akteuren, einschließlich NPOs und Bürger*innen, setzt, um öffentliche Dienstleistungen zu erbringen (Osborne, 2006). In den 1990er und 2000er Jahren hat die Stadt Wien auch viele Instrumente des New Public Management übernommen, das auf Effizienzsteigerung durch Wettbewerb, unternehmerisches Denken und Leistungskennzahlen abzielt (Osborne, 2006). Jedoch wurden in Wien – im Gegensatz zum New-Public-Management-Paradigma – keine Privatisierungen vorangetrieben (Brandtner et al., 2017). Vielmehr wurden in einer Melange aus korporatistischem und sozialdemokratischem Wohlfahrtsregime (Maier et al., 2022) vermehrt NPOs als Ergänzung zu staatlichen Einrichtungen mit sozialen Aufgaben betraut und vom Fonds Soziales Wien als größtem Fördergeber der Stadt finanziert. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Altenpflege, Jugendarbeit, Wohnungslosenhilfe und Unterstützung von Menschen mit Behinderung.

Um unsere Forschungsfrage zu beantworten, wenden wir Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) in explorativer Weise an, um Kombinationen von Governance-Praktiken zu identifizieren, die für Organisationen unterschiedlicher Größe geeignet sind und dazu beitragen können, finanzielle Vulnerabilität zu reduzieren. Unsere Analyse basiert auf einer Stichprobe von 56 NPOs im Sozialbereich in Wien und verwendet Daten aus Befragungen dieser Organisationen, ihren Websites und Finanzunterlagen sowie einer Befragung von Expert*innen des städtischen Fördergebers FSW, die für die Überwachung der finanziellen Situation der NPO-Partner zuständig sind, um die effiziente Verwendung öffentlicher Mittel sicherzustellen. In den folgenden Abschnitten werden die angewandten Methoden im Detail beschrieben.

3.2. Stichprobenziehung und Datenerhebung

Die Untersuchungseinheiten sind NPOs im Sozialbereich in Wien, die vom Fonds Soziales Wien (FSW) finanziert werden, welcher jährlich mehrere Milliarden Euro in Leistungsförderungen und -finanzierungen investiert, wie beispielsweise im Jahr 2023 rund 2,4 Milliarden Euro (Fonds Soziales Wien, 2023). Unsere Zielgruppe umfasst alle 193 vom FSW geförderten Organisationen. Um eine hohe Teilnahmequote zu erreichen, kooperierten wir mit dem FSW und holten das Einverständnis der NPOs ein, auf ihre beim FSW aufliegenden Finanzdaten zugreifen zu dürfen. Von den 193 gemeinnützigen Organisationen, die vom FSW gefördert werden, erklärten sich 90 bereit, uns Zugang zu ihren Daten zu gewähren und für eine Befragung kontaktiert zu werden.

Wir verwenden vier Arten von Daten: **(1)** Daten, die aus einer **Online-Befragung der NPOs** stammen, **(2)** Daten von den **Websites der NPOs**, **(3) Finanzdaten der NPOs** und **(4)** Bewertungen der finanziellen Vulnerabilität der NPOs durch **Expert*innen des Leistungscontrollings des FSW**. Die Online-Befragung wurde an jene 90 NPOs verteilt, die sich zur Teilnahme bereit erklärt hatten. 78 von ihnen beantworteten alle für unser Forschungsdesign erforderlichen Fragen. Websites der NPOs wurden gesichtet, um öffentlich zugängliche Informationen über ihre Governance-Praktiken zu sammeln. Die Finanzdaten wurden vom FSW zur Verfügung gestellt. Weder die Verfügbarkeit von Website-Informationen noch von Finanzdaten schränkte die Stichprobe ebenfalls ein. Für 76 der 90 Organisationen, die einer Teilnahme zugestimmt hatten, lieferten die FSW-Expert*innen Bewertungen ihrer finanziellen Vulnerabilität. Diese Bewertungen wurden durch eine Online-Erhebung bei den FSW-Expert*innen erhoben. Letztendlich ergab sich aus der Schnittmenge der vier Datenquellen eine endgültige Stichprobe von 56 Organisationen (29% der Gesamtpopulation), für die alle in unserem Forschungsmodell enthaltenen Daten verfügbar waren, und die somit in die Analyse einbezogen werden konnten.

3.3. Operationalisierungen

(1) Die **finanzielle Vulnerabilität** wurde durch Expert*inneneinschätzungen anhand des österreichischen Schulnotensystems bewertet, wobei 1 für „sehr gut“ und 5 für „nicht genügend“ steht. Dieser Ansatz wurde als primäre Methode gewählt, weil alternative Messgrößen – wie die Reservequote für kleine und große

Organisationen, oder ein aus Finanzkennzahlen standardisiert abgeleiteter Indikator für große Organisationen – weniger klare und umfassende Ergebnisse lieferten. Obwohl diese alternativen Messgrößen mit den Expert*inneneinschätzungen in Einklang stehen, konnten sie die Komplexität der finanziellen Vulnerabilität nicht vollständig erfassen. Robustheitsprüfungen mit den alternativen Messgrößen finden sich im Anhang.

Für die Expert*innenbewertungen wurden die NPOs von jenen FSW-Mitarbeiter*innen bewertet, die für das Controlling von Fördergeber-Seite verantwortlich sind. Bei großen Organisationen basierten die Bewertungen auf vollständigen Finanzberichten, während bei kleinen Organisationen Einnahmen-Ausgaben-Rechnungen verwendet wurden. In jede Bewertung flossen die fundierten Kenntnisse der Expert*innen über die NPOs ein, einschließlich des Hintergrundwissens über relevante Gegebenheiten, die in den Finanzdaten nicht vollständig abgebildet waren. Zusätzlich zur numerischen Bewertung wurden die Expert*innen gebeten, für jede Bewertung, die schlechter als „sehr gut“ war, eine mündliche Erklärung abzugeben. Diese Erklärungen zeigten, dass die Expert*innen ihre Bewertungen stark auf die finanziellen Kennzahlen stützten, aber fallspezifische Interpretationen und Gewichtungen dieser Kennzahlen vornahmen.

(2) Das Vorhandensein einer **internen Routine zur Berechnung von Kennzahlen zur finanziellen Vulnerabilität** wurde in der Organisationsumfrage durch eine geschlossene Frage abgefragt, mit dem Wortlaut: „Wir haben eine interne Routine zur regelmäßigen Berechnung von Kennzahlen zur finanziellen Stabilität unserer Organisation.“

(3) Die **Unabhängigkeit des Aufsichtsorgans von der Leitung** wurde in der NPO-Befragung mithilfe mehrerer Fragen erhoben. Zunächst fragten wir, ob die Organisation über ein Aufsichtsorgan verfügt. Weiterführend fragten wir nach Interessenkonflikten, welche die Unabhängigkeit des Aufsichtsorgans beeinträchtigen könnten, konkret nach verflochtenen Aufsichtsorganen (*interlocking boards*), familiären Naheverhältnissen zwischen Aufsichtsorgan-Mitgliedern und Leitung, sowie nach der Tätigkeit von Aufsichtsorganmitgliedern in der Leitung der NPO oder einer Tochterorganisation in den letzten fünf Jahren. Weitere Fragen beleuchteten, ob Aufsichtsorgan-Mitglieder wesentliche Geschäftsbeziehungen zur NPO unterhielten, als Wirtschaftsprüfer*innen der NPO tätig waren, oder in den letzten drei Jahren Anteile an oder eine Anstellung in der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft innehatten, oder ob sie dem Aufsichtsorgan seit über 15 Jahren angehörten ohne Eigentümer*in der NPO zu sein. Diese Kriterien decken sich mit den Empfehlungen

für die Unabhängigkeit des Aufsichtsorgans, die im Österreichischen NPO-Governance-Kodex (WU Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship, 2024) und im Österreichischen Corporate-Governance-Kodex (Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, 2023) festgelegt sind.

(4) Das Vorhandensein von Elementen einer **polyzentrischen Governance** wurde anhand von zwei Indikatoren gemessen. Erstens überprüften wir die öffentlich zugänglichen Informationen auf den Websites der einzelnen NPOs, um festzustellen, ob sie eine offene Mitgliedschaft mit Mitbestimmungsrechten praktizieren – insbesondere, ob Personen aus der Zielgruppe der Organisation als Mitglieder beitreten können, und ob eine solche Mitgliedschaft substantielle Mitbestimmungsrechte beinhaltet. Zweitens wurde die NPO-Befragung genutzt, um festzustellen, ob Mitglieder, Klient*innen oder Mitarbeiter*innen (vertreten durch den Betriebsrat) einen Sitz im Aufsichtsorgan haben, falls ein solcher vorhanden ist. Es wurde keine NPOs gefunden, wo Klient*innen direkt im Aufsichtsorgan vertreten sind, jedoch gibt es NPOs, wo die Eltern von Klient*innen die Mitgliederbasis bilden. Daher konzentrieren wir uns im weiteren Verlauf der Studie auf die Beteiligung von Mitgliedern und Mitarbeiter*innen als Indikatoren für polyzentrische Governance.

(5) Die **Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit** wurde anhand der auf den Websites der NPOs verfügbaren Informationen bewertet. Insbesondere wurde geprüft, ob die Identität aller Mitglieder des Aufsichtsorgans offengelegt wurde, und ob die NPO einen nichtfinanziellen Jahresbericht, einen Finanzbericht mit Gewinn- und Verlustrechnung, oder einen Finanzbericht mit einer vollständigen Bilanz veröffentlicht hat.

(6) Die **Größe** der Organisationen wurde anhand der verfügbaren Finanzdaten ermittelt, konkret anhand des Jahresumsatzes. Bei einigen NPOs waren die Umsatzdaten direkt in ihren Finanzunterlagen verfügbar, bei anderen mussten wir indirekt darauf schließen. Nach geltendem Recht sind nur NPOs mit einem Jahresumsatz von 1 Million Euro oder mehr zur doppelten Buchführung verpflichtet. Das Fehlen doppelter Buchhaltung werteten wir als Hinweis darauf, dass der Umsatz einer Organisation unter der Schwelle von 1 Million Euro liegt. Das Fehlen detaillierterer Finanzdaten verhinderte eine detailliertere Abstufung innerhalb der Kategorie kleiner NPOs, da für Organisationen mit weniger als 1 Million Euro Umsatz keine spezifischen Umsatzdaten vorlagen.

3.4. Analyse

Wir führen eine vergleichende qualitative Analyse mit Fuzzy Sets (fsQCA) durch, die auf der von Oana et al. (2021) entwickelten Methodik basiert und das SetMethods-Paket in R verwendet. QCA wurde ursprünglich von Charles Ragin (1987) entwickelt und ist eine Methode zur Analyse mehrerer Fälle, um Muster und kausale Beziehungen aufzudecken. Sie kombiniert qualitative und quantitative Techniken und ermöglicht so einen systematischen Vergleich zwischen Fällen, um die Bedingungen oder Kombinationen von Bedingungen zu identifizieren, die mit einem bestimmten Ergebnis zusammenhängen. Fuzzy Set QCA erweitert diesen Ansatz, indem es verschiedene Grade der Zugehörigkeit zu Mengen zulässt, anstatt eine strenge binäre Klassifizierung (d.h. vollständig Teil der Menge oder vollständig außerhalb der Menge) vorzunehmen. Dies ermöglicht eine größere Flexibilität bei der Arbeit mit Fällen, die nur teilweise zu einer Menge gehören, wie z.B. Organisationen, die weder vollständig finanziell stabil noch vollständig vulnerabel sind.

Für die Kalibrierung der in unserer Analyse verwendeten Mengen greifen wir auf gegenstandsbezogenes Sachwissen und, wo relevant, auf gesetzliche Schwellenwerte zurück. Wir vermeiden schiefe Verteilungen und Fälle auf Schwellenwerten, um die Robustheit der Analyse zu gewährleisten (Oana et al., 2021, p. 47f). [Tabelle 2](#) gibt einen Überblick über die angewandten Kalibrierungsschwellen.

TABELLE 2: KALIBRIERUNGSSCHWELLEN

Ergebnisse und Bedingungen	Schwellenwerte der Kalibrierung	Begründung
Finanzielle Vulnerabilität (FINVUL_EXPERT)	1 (hochgradig vulnerabel): Schulnote 5 oder 4 0.75 (moderat vulnerabel): .. Schulnote 3 0.25 (geringfügig vulnerabel): Schulnote 2 0 (nicht vulnerabel): Schulnote 1	Kalibrierung entspricht Implikationen des österreichischen Schulnotensystems, in dem die Noten 5 und 4 als mangelhaft gelten (z. B. unzureichend für die Zulassung zu höheren Schulen), während die Noten 2 und 1 als gut oder sehr gut gelten (z. B. für Leistungsstipendien)
Interne Routine zur Berechnung von Kennzahlen finanzieller Vulnerabilität (METRICSROUTINE)	1: Hat eine Kennzahlenroutine 0: Hat keine Kennzahlenroutine	Gegenstandsinhärente Logik
Unabhängiges Aufsichtsorgan (INDEPBOARD)	1: Hat ein Aufsichtsorgan und alle seine Mitglieder sind unabhängig. 0: Hat kein Aufsichtsorgan, oder hat ein Aufsichtsorgan mit nicht vollständig unabhängigen Mitgliedern	Gegenstandsinhärente Logik
Polyzentrische Governance (POLYGOV)	1: Praktiziert offene Mitgliedschaft mit substanziellen Mitbestimmungsrechten für Mitglieder 0.66: Praktiziert keine offene Mitgliedschaft mit substanziellen Mitbestimmungsrechten für Mitgliedern, aber Mitarbeiter*innen sind durch den Betriebsrat im Aufsichtsorgan der Organisation vertreten 0.33: Praktiziert keine offene Mitgliedschaft mit substanziellen Mitbestimmungsrechten für Mitgliedern, Mitarbeiter*innen sind nicht durch den Betriebsrat im Aufsichtsorgan der Organisation vertreten, aber Mitglieder sind im Aufsichtsorgan vertreten. 0: Praktiziert keine offene Mitgliedschaft mit substanziellen Mitbestimmungsrechten für Mitgliedern, Mitarbeiter*innen sind nicht durch den Betriebsrat im Aufsichtsorgan der Organisation vertreten, und keine Mitglieder sind im Aufsichtsorgan vertreten.	Gegenstandsinhärente Logik
Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit (TRANSPARENCY)	Es wurde ein additiver Index auf Basis von vier Transparenzindikatoren erstellt: (1) Die Namen aller Mitglieder des Aufsichtsorgans sind öffentlich gemacht, (2) für das Jahr 2022 wurde ein nichtfinanzieller Jahresbericht veröffentlicht, (3) für das Jahr 2022 wurde eine Einnahmen-Ausgaben-Rechnung oder eine Gewinn- und Verlust-Rechnung veröffentlicht, und (4) für das Jahr 2022 wurde eine Bilanz veröffentlicht. 1: Transparenzindex in Höhe von 3 oder 4 0.66: Transparenzindex in Höhe von 2 0.33: Transparenzindex in Höhe von 1 0: Transparenzindex in Höhe von 0	Gegenstandsinhärente Logik
Größe (LARGE)	0: Jahresumsatz 2022 unter 1 Mio. EUR 1: Jahresumsatz 2022 über 1 Mio. EUR	Rechtliche Regelung (Vereinsgesetz §22)

Eine Überprüfung auf Schiefe – gemäß der Empfehlung, dass nicht weniger als 20 % der Fälle mehr innerhalb als außerhalb einer Menge liegen sollten und nicht mehr als 20 % der Fälle mehr außerhalb als innerhalb einer Menge liegen sollten (Oana et al., 2021, p. 48) – zeigt, dass unsere Daten nicht übermäßig schief sind (siehe [Abbildung 2](#)).

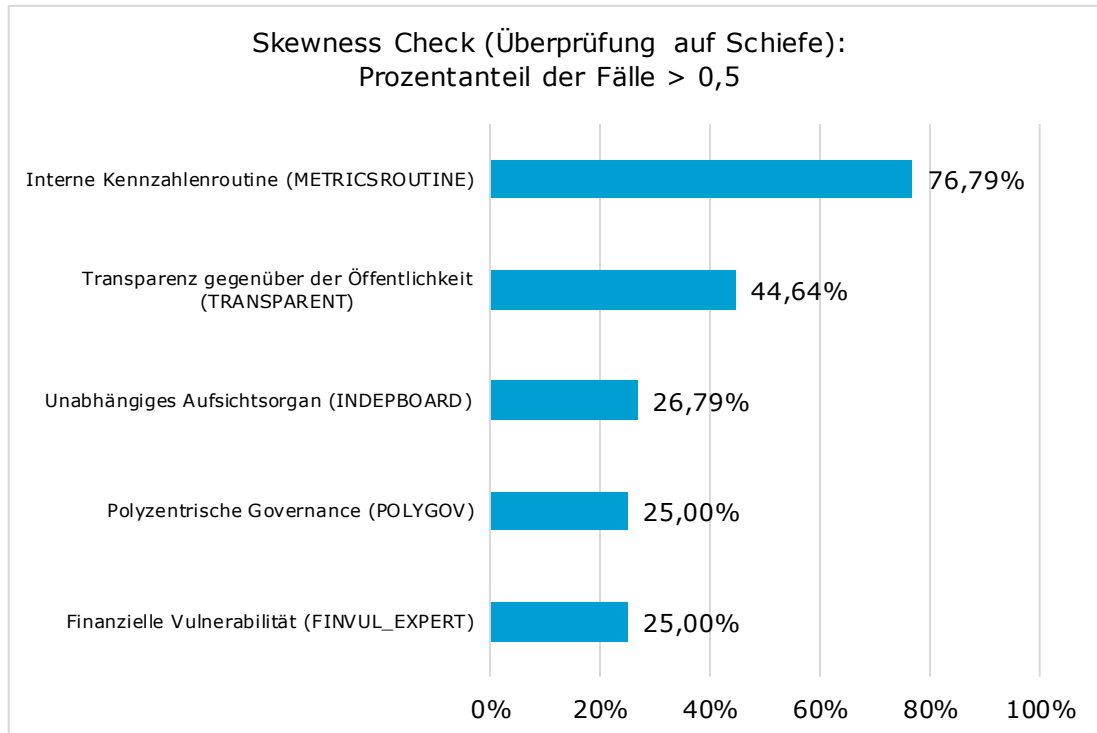


ABBILDUNG 2: DESKRIPTION DER STICHPROBE

Um zu untersuchen, ob optimale Governance-Regelungen je nach Organisationsgröße variieren, analysieren wir zunächst alle Organisationen zusammen und führen dann eine Untergruppenanalyse anhand der Größe durch. Dieser Ansatz ermöglicht es uns, mit der Methode der QCA einen Interaktionseffekt zu modellieren (Denk & Lehtinen, 2014). Der Interaktionseffekt beschreibt, wie die optimalen Kombinationen von Governance-Regelungen je nach Organisationsgröße unterschiedlich ausfallen.

Bei unseren Analysen stehen wir vor der Herausforderung, dass zwar alle Kombinationen der modellierten Governance-Merkmale denkmöglich sind, aber nicht alle in den untersuchten NPOs auch empirisch zu finden sind. Dies führt zu sogenannten *logical remainders*, ein häufiges Problem bei QCA. Für den Umgang mit *logical remainders* verfügt die QCA über mehrere Möglichkeiten. Eine Möglich-

keit besteht darin, sie von der logischen Minimierung auszuschließen, was zu relativ komplexen Lösungsformeln führt, die als komplexe oder konservative Lösungen bezeichnet werden. Diese Lösungen können schwer zu interpretieren sein, und wir stellen sie im Anhang zur Verfügung. Eine andere Möglichkeit besteht darin, jene *logical remainders* in die Minimierung einzubeziehen, die zur sparsamen (*parsimonious*) Lösungsformel beitragen, was die Interpretation erleichtert. Angesichts dieses Vorteils und weil es keine stichhaltigen Gründe (etwa logische Inkompatibilitäten zwischen Bedingungen) gibt, *logical remainders* aus unserer Analyse auszuschließen, werden wir uns auf den Bericht und die Interpretation der Ergebnisse der *parsimonious* Lösungsformeln konzentrieren.

4. Ergebnisse

Wir stellen zunächst die Ergebnisse für Governance-Konfigurationen in Organisationen aller Größen vor, gefolgt von Untergruppenanalysen speziell für kleine und große Organisationen.

4.1. Governance-Konfigurationen in Organisationen aller Größen

Unser erster Schritt bei der Datenanalyse besteht darin, nach einzelnen notwendigen Bedingungen zu suchen, d. h. Bedingungen, die notwendigerweise zu finanzieller Vulnerabilität (oder umgekehrt zu finanzieller Stabilität) führen. Bei Anwendung des üblichen Schwellenwerts für die Konsistenznotwendigkeit von 0,9 (Oana et al., 2021, p. 76) stellen wir fest, dass keine einzelne Bedingung ausreicht, um finanzielle Vulnerabilität oder umgekehrt finanzielle Stabilität in Organisationen jeder Größe zu verursachen.

Als Nächstes untersuchen wir die sogenannten SUIN-Bedingungen für finanzielle Vulnerabilität (oder Stabilität). Die Abkürzung SUIN steht für *sufficient but unnecessary part of a factor that is insufficient but necessary for the result*. SUIN-Bedingungen sind also ausreichende, aber nicht notwendige Komponenten von Disjunktionen, die für das gewünschte Ergebnis notwendig, aber nicht ausreichend sind. Es muss mindestens eine dieser Komponenten vorhanden sein, damit das Ergebnis eintritt (wie bei der Aussage: „Entweder diese oder jene Bedingung ist erforderlich, damit finanzielle Vulnerabilität entsteht“). Bei Anwendung der empfohlenen Schwellenwerte (Oana et al., 2021, p. 81) von 0,9 für die Konsistenznotwendigkeit und 0,6 für Abdeckung und Relevanz der Notwendigkeit stellen wir fest, dass keine SUIN-Bedingungen notwendige Bedingungen sind. Dies deutet darauf hin, dass es weder spezifische Governance-Elemente gibt, an die sich alle Organisationen halten müssen, um finanzielle Stabilität zu erreichen, noch gibt es Governance-Fehler, die Organisationen jeder Größe vermeiden müssen, um finanzielle Vulnerabilität zu verhindern.

Der dritte Schritt umfasst die Erstellung von Wahrheitstabellen für die hinreichenden Bedingungen, die mit finanzieller Vulnerabilität (FINVUL_EXPERT) oder

mit deren Negation, der finanziellen Stabilität (FINSTA_EXPERT), als Ergebnisse verbunden sind (siehe Tabelle 8 und Tabelle 9 im Anhang). Bei finanzieller Vulnerabilität korrespondieren alle identifizierten Konfigurationen mit der Abwesenheit von Vulnerabilität (Ergebnis 0), und keine Konfiguration erreicht den Inklusionswert für das Vorliegen finanzieller Vulnerabilität (Ergebnis 1). Bei Einhaltung des empfohlenen Schwellenwerts von 0,8 für Inklusionswerte (Oana et al., 2021), um Robustheit der Analyse zu gewährleisten, und aufgrund der leichten Schiefe unserer Stichprobe – in der nur 25 % der Fälle als finanziell vulnerabel eingestuft werden – zeigt sich also, dass Governance in erster Linie die Vermeidung finanzieller Vulnerabilität erklären kann, aber nicht das Vorhandensein finanzieller Vulnerabilität. Daher werden wir uns im weiteren Verlauf unserer Analyse auf die erfolgreiche Vermeidung finanzieller Vulnerabilität konzentrieren, oder anders ausgedrückt: auf finanzielle Stabilität.

Der vierte Schritt besteht in der Minimierung der Wahrheitstabelle für finanzielle Stabilität zu Identifikation einer *parsimonious* Lösungsformel, welche die Faktoren, die zur finanziellen Stabilität von Organisationen aller Größenklassen beitragen, aufzeigt. Diese Minimierung zielt darauf ab, Muster von Kausalbeziehungen aufzuzeigen, die leichter zu verstehen und zu kommunizieren sind als die Wahrheitstabelle. Bei der Bewertung der Anpassungsparameter für die Lösungsformel und bei Bewertung der Anzahl typischer und abweichender Fälle gemäß den von Oana et al. (2021, pp. 90–101) dargelegten Verfahren und Kriterien stellen wir jedoch fest, dass die Lösungsformel keine ausreichende Erklärungskraft besitzt. [Tabelle 3](#) enthält die detaillierten Ergebnisse dieser Bewertung zusammen mit den Bewertungen für alle nachfolgend berichteten Lösungsformeln. Daher nehmen wir diese Lösungsformel nur in den Anhang ([Tabelle 10](#)) auf, ebenso wie die konservative Lösungsformel ([Tabelle 11](#)), und fahren mit der Analyse von Untergruppen, geteilt nach Organisationsgröße, fort.

TABELLE 3: BEWERTUNG DER PARSIMONIOUS LÖSUNGSFORMELN ZU FINANZIELLER VULNERABILITÄT UND STABILITÄT LAUT EXPERT*INNENURTEIL

Ergebnis	FINVUL_ EXPERT	FINSTA_ EXPERT	FIVUL_ EXPERT	FINSTA_ EXPERT	FINVUL_ EXPERT	FINSTA_ EXPERT	
Lösungsformel	Parsimonious Lösung für Organisationen aller Größen (n=56)	Parsimonious Lösung für Organisationen aller Größen (n=56)	Parsimonious Lösung für kleine Organisationen (n=16)	Parsimonious Lösung für kleine Organisationen (n=16)	Parsimonious Lösung für große Organisationen (n=40)	Parsimonious Lösung für große Organisationen (n=40)	
Gesamtbeurteilung der Erklärungskraft	ungenügend	ungenügend	ungenügend	genügend	ungenügend	genügend	
Qualitätskriterien mit empfohlenen Grenzwerten	<i>Unique and solution consistency (inclS\geq0.8)</i>	Nicht anwendbar	Ja	Ja	Ja	Nicht anwendbar	Ja
	<i>Unique and solution proportional reduction in inconsistency (PRI \geq0.5)</i>	Nicht anwendbar	Ja	Ja	Ja	Nicht anwendbar	Ja
	Typische Fälle (Anzahl soll im Verhältnis zu deviant consistency in kind cases hoch sein)	Nicht anwendbar	24	1	13	Nicht anwendbar	16
	<i>Deviant consistency in kind cases (Anzahl soll im Verhältnis zu typischen Fällen gering sein)</i>	Nicht anwendbar	7	0	3	Nicht anwendbar	5
	<i>Unique coverages (covU$>$0)</i>	Nicht anwendbar	Nein	Nicht anwendbar	Ja	Nicht anwendbar	Ja
	<i>Solution coverage (covS\geq0.5)</i>	Nicht anwendbar	Ja	Nein	Ja	Nicht anwendbar	Ja

4.2.

Governance-Konfigurationen für kleine Organisationen

Wir teilen die Stichprobe nach der Größe der Organisation auf und wiederholten das vorherige Verfahren, wobei wir diesmal ausschließlich kleine Organisationen (n=16) untersuchen. In einem ersten Schritt suchen wir nach einzelnen notwendigen Bedingungen. Unter Verwendung der Konsistenzschwelle für die Notwendigkeit von 0,9 (Oana et al., 2021, p. 76) finden wir keine einzelnen Bedingungen, die für finanzielle Stabilität notwendig sind. Wir stellten jedoch fest, dass das Fehlen einer polyzentrischen Governance eine notwendige Bedingung dafür ist, dass kleine Organisationen finanziell vulnerabel sind (siehe [Tabelle 4](#)).

TABELLE 4: ANALYSE NOTWENDIGER BEDINGUNGEN FINANZIELLER VULNERABILITÄT (FINVUL_EXPERT) - KLEINE ORGANISATIONEN

	Cons. Nec	Cov. Nec	RoN
METRICSROUTINE	0.2667	0.1111	0.4667
INDEPBOARD	0.2667	0.2000	0.7333
POLYGOV	0.0667	0.0751	0.8044
TRANSPARENT	0.4213	0.2372	0.6477
~METRICSROUTINE	0.7333	0.3929	0.6792
~INDEPBOARD	0.7333	0.2500	0.3774
~POLYGOV	1.0000	0.2960	0.2718
~TRANSPARENT	0.7120	0.2859	0.4996

Im zweiten Schritt testen wir auf SUIN-Bedingungen für finanzielle Vulnerabilität (oder Stabilität). Bei Anwendung der Grenzwerte von 0,9 für die Notwendigkeit der Konsistenz und von 0,6 für Abdeckung und Relevanz der Notwendigkeit (Oana et al., 2021, p. 81) finden wir keine solchen Bedingungen.

Im dritten Schritt bilden wir Wahrheitstabellen für das Vorhandensein von finanzieller Vulnerabilität (FINVUL_EXPERT) oder das Vorhandensein von finanzieller Stabilität (FINSTA_EXPERT) als Ergebnisse (siehe [Tabelle 12](#) und [Tabelle 13](#) im Anhang).

Viertens minimieren wir die Wahrheitstabellen, wobei wir uns wiederum auf *parsimonious* Lösungen konzentrieren und konservative Lösungen im Anhang angeben ([Tabelle 15](#) und [Tabelle 16](#)). Die *parsimonious* Lösung für die finanzielle Vulnerabilität kleiner Organisationen hat keine ausreichende Erklärungskraft (siehe [Tabelle 3](#)), so dass wir auch sie nur im Anhang ([Tabelle 14](#)) angeben und nicht interpretieren.

Die *parsimonious* Lösung für die finanzielle Stabilität von kleinen Organisationen ([Tabelle 5](#)) hat ausreichende Erklärungskraft (siehe [Tabelle 3](#)). Aus dieser Lösung geht hervor, dass es für die finanzielle Stabilität kleiner Organisationen ausreicht, über eine Kennzahlenroutine oder polyzentrische Governance zu verfügen, oder wenn es keinen unabhängigen Vorstand gibt gegenüber der Öffentlichkeit transparent zu sein.

TABELLE 5: PARSIMONIOUS LÖSUNG FÜR FINANZIELLE STABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – KLEINE ORGANISATIONEN

M1: METRICSROUTINE + POLYGOV + ~INDEPBOARD*TRANSPARENT -> FINSTA_EXPERT						
		inclS	PRI	covS	covU	Cases
1	METRICSROUTINE	0.889	0.882	0.653	0.361	5,15,20,32; 52; 10,12; 36,56
2	POLYGOV	1.000	1.000	0.272	0.055	45; 36,56
3	~INDEPBOARD*TRANSPARENT	0.888	0.870	0.265	0.109	26,31; 52
M1		0.886	0.881	0.844		

4.3. Governance-Konfigurationen großer Organisationen

Bei der Stichprobe der großen Organisationen (n=40) wenden wir das gleiche analytische Verfahren an. Unter Verwendung der Konsistenzschwelle von 0,9 für die Notwendigkeit (Oana et al., 2021, p. 76) finden wir keine einzelnen Bedingungen, die für die finanzielle Vulnerabilität oder Stabilität großer Organisationen notwendig sind.

Im zweiten Schritt testeten wir auf SUIN-Bedingungen für finanzielle Vulnerabilität (oder Stabilität). Unter Anwendung der Grenzwerte von 0,9 für die Notwendigkeit der Konsistenz und 0,6 für Abdeckung und Relevanz der Notwendigkeit (Oana et al., 2021, p. 81) finden wir keine solchen Bedingungen.

Drittens erstellten wir Wahrheitstabellen, um das Vorhandensein von finanzieller Vulnerabilität (FINVUL_EXPERT) und finanzieller Stabilität (FINSTA_EXPERT) als Ergebnisse zu untersuchen (siehe [Tabelle 17](#) und [Tabelle 18](#) im Anhang). Für die finanzielle Vulnerabilität in großen Organisationen wird, wie bei der vollständigen Stichprobe, für keine Konfiguration ein ausreichender Inklusionswert (*inclusion score*) für dieses Ergebnis erreicht. Daher konzentrieren wir uns auf die Berichterstattung über Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Vorhandensein finanzieller Stabilität in großen Organisationen.

Viertens minimierten wir die Wahrheitstabelle, um eine *parsimonious* Lösung zur Erklärung finanzieller Stabilität zu ermitteln. Diese Lösung zeigte eine ausreichende Erklärungskraft ([Tabelle 6](#)). Die konservative Lösung ist im Anhang in [Tabelle 19](#) verfügbar. Gemäß der *parsimonious* Lösung reicht es für große Organisationen aus, entweder einen unabhängigen Vorstand und eine polyzentrische Governance zu haben oder, falls keine polyzentrische Governance vorhanden ist,

Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit zu wahren, um finanzielle Stabilität zu erreichen.

TABELLE 6: PARSIMONIOUS LÖSUNG FÜR FINANZIELLE STABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – GROßE ORGANISATIONEN

M1: INDEPBOARD*POLYGOV + ~POLYGOV*TRANSPARENT -> FINSTA_EXPERT						
		inclS	PRI	covS	covU	cases
1	INDEPBOARD*POLYGOV	1.000	1.000	0.139	0.081	23; 8; 4,24,53
2	~POLYGOV*TRANSPARENT	0.910	0.893	0.448	0.389	6; 7,14,16,27,28,35,49,51,55; 9,47
	M1	0.923	0.911	0.529		

4.4. Robustheitsprüfungen

Um die Robustheit unserer Analyse zu testen, wiederholten wir das Verfahren unter Verwendung der Reservenquote (Irvin & Furneaux, 2022) als Indikator für finanzielle Vulnerabilität, also anhand des Indikators, wie viele Monate lang die NPO ihren Betrieb unverändert aufrecht halten könnte, wenn sämtliche Einnahmen ausblieben (siehe [Tabelle 20](#) im Anhang). Keine der Lösungen erreichte jedoch eine ausreichende Erklärungskraft, was darauf hindeutet, dass Monate an freien Rücklagen allein kein ausreichend valider Maßstab für finanzielle Vulnerabilität sind, insbesondere nicht für die Arbeit mit kleinen Stichproben.

Des Weiteren wiederholten wir die Analyse in abgewandelter Form, indem wir die finanzielle Vulnerabilität durch einen standardisierten Finanzindikator operationalisierten, der auf den im Unternehmensreorganisationsgesetz festgelegten Schwellenwerten basiert. Diese Schwellenwerte schreiben vor, wann Manager*innen eine finanzielle Restrukturierung einleiten müssen, um eine Insolvenz abzuwenden (siehe [Tabelle 20](#) im Anhang). Die Analyse wurde nur für große Organisationen durchgeführt, weil die dafür nötigen detaillierten Finanzdaten für kleine Organisationen nicht in ausreichender Zahl vorhanden waren. Die Ergebnisse zeigen, dass das Vorhandensein einer Kennzahlenroutine eine notwendige Bedingung für finanzielle Vulnerabilität bei großen Organisationen ist. Es handelt sich hierbei offensichtlich um ein Fall von umgekehrter Kausalität in dem Sinne, dass finanziell vulnerable große Organisationen stets Kennzahlenroutinen implementieren, um ihre angespannte finanzielle Situation zu überwinden. Wie in unserer Hauptanalyse

konnten wir keine hinreichenden Bedingungen für finanzielle Vulnerabilität identifizieren, weil es keine Konfigurationen gab, die mit dem Vorhandensein finanzieller Vulnerabilität in Verbindung gebracht werden konnten.

Bei der Analyse der hinreichenden Bedingungen für finanzielle Stabilität (siehe [Tabelle 7](#)) spiegelte die *parsimonious* Lösung die Ergebnisse der oben präsentierten Hauptanalyse wider, mit der zusätzlichen Erkenntnis, dass das Fehlen einer Kennzahlenroutine eine hinreichende Bedingung für finanzielle Stabilität ist. Dies deutet wiederum auf eine umgekehrte Kausalität hin: Nur große Organisationen, die in sehr stabilen Nischen des Nonprofit-Sektors tätig sind, können es sich leisten, auf eine Kennzahlenroutine zu verzichten.

TABELLE 7: PARSIMONIOUS LÖSUNG FÜR FINANZIELLE STABILITÄT GEMESSEN MIT STANDARDISIERTER FINANZKENNZAHL – GROBE ORGANISATIONEN

M1: ~METRICSROUTINE + INDEPBOARD*POLYGOV + ~POLYGOV*TRANSPARENT -> FINSTA_FINMETRICS						
		inclS	PRI	covS	covU	cases
1	~METRICSROUTINE	1.000	1.000	0.172	0.092	29,34,39; 4; 14
2	INDEPBOARD*POLYGOV	1.000	1.000	0.137	0.068	14; 6; 3,15,36
3	~POLYGOV*TRANSPARENT	0.929	0.929	0.449	0.346	4; 5,10,18,19,24,33,35,37,40; 7,31
	M1	0.947	0.947	0.621		

5. Diskussion

5.1. Zusammenfassung und Interpretation

Unsere Ergebnisse zeigen, wie unterschiedliche Governance-Konfigurationen dazu beitragen können, die finanzielle Vulnerabilität von gemeinnützigen Sozialdienstleistern zu verringern. Dies leistet einen Beitrag zur Forschung über Nonprofit-Governance und finanzielle Vulnerabilität (Garcia-Rodriguez et al., 2021; Hodge & Piccolo, 2005, 2011), indem Kombinationen von Governance-Mechanismen identifiziert werden, die ausreichen, um die finanzielle Stabilität in unterschiedlichen organisatorischen Kontexten zu gewährleisten, abhängig von der Organisationsgröße. Unsere Analyse zeigt, dass die finanzielle Vulnerabilität in NPOs durch maßgeschneiderte Governance-Praktiken, die der Größe der Organisation entsprechen, reduziert werden kann.

Bei kleinen Organisationen können relativ einfache Governance-Mechanismen die finanzielle Vulnerabilität verringern. Eine Kennzahlenroutine, die Einbeziehung von Interessengruppen wie Mitgliedern oder Arbeitnehmervertreter*innen (polyzentrische Governance), oder öffentlichen Transparenz über Vorstandsmitglieder und wichtige finanzielle und nichtfinanzielle Informationen – auch ohne unabhängigen Vorstand – reichen jeweils aus, um die finanzielle Stabilität zu fördern. Bemerkenswerterweise stellten wir fest, dass alle kleinen Organisationen ohne polyzentrische Governance finanziell vulnerabel waren; mit anderen Worten: Das Fehlen einer polyzentrischen Governance ist eine hinreichende Bedingung für finanzielle Vulnerabilität in dieser Gruppe. Dies könnte auf besondere Merkmale der Wiener Zivilgesellschaft zurückzuführen sein, in der es ungewöhnlich ist, dass kleine gemeinnützige Organisationen ohne Beteiligung von Mitgliedern arbeiten (Maier et al., 2022). Kleinen Organisationen, die vom mitgliederbasierten Vereinsmodell abweichen, fehlt möglicherweise ein wesentliches Element der Governance, das Legitimität, Ressourcen und Rechenschaftskanäle bereitstellt, die für ihre finanzielle Gesundheit von entscheidender Bedeutung sind.

Für große Organisationen sind komplexere Governance-Strukturen erforderlich. Eine Kennzahlenroutine oder polyzentrische Governance allein reicht nicht

aus. Stattdessen gibt es zwei verschiedene Wege, um finanzielle Stabilität zu erreichen: entweder ein unabhängiger Vorstand in Verbindung mit polyzentrischer Governance oder hohe öffentliche Transparenz, die das Fehlen polyzentrischer Governance ausgleicht. Dies sind zwei funktional äquivalente Möglichkeiten, um ein solides Finanzmanagement in großen Organisationen zu unterstützen – durch die Einbindung verschiedener Interessengruppen, oder durch externe Rechenschaft. Anders als bei kleinen Organisationen ist das Fehlen einer polyzentrischen Governance bei großen Organisationen keine notwendige Voraussetzung für finanzielle Vulnerabilität, und kein einzelner Governance-Mechanismus allein bestimmt über die finanzielle Vulnerabilität. Eine starke Governance kann zwar die finanzielle Stabilität unterstützen, erklärt finanzielle Schwierigkeiten jedoch nicht vollständig – ähnlich wie gute Hygiene die Gesundheit fördert, aber nicht alle Krankheiten auf mangelnde Hygiene zurückzuführen sind.

5.2. Implikationen für staatliche Fördergeber und das Nonprofit-Management

Die finanzielle Vulnerabilität von gemeinnützigen Sozialorganisationen ist ein sensibles Thema für staatliche Geldgeber*innen in korporatistischen Wohlfahrtsregimen, wie etwa dem Wiener Forschungskontext, in dem NPOs eine zentrale Rolle bei der Erbringung sozialer Dienste spielen und erhebliche öffentliche Mittel erhalten (Salamon & Anheier, 1998). Korporatistische Beziehungen schaffen eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen öffentlichen Fördergebern und NPOs, was Möglichkeiten zur Zusammenarbeit bietet, aber auch Risiken birgt. So sind öffentliche Fördergeber rechenschaftspflichtig gegenüber Steuerzahler*innen und Rechnungshöfen, die verantwortungsvolle Finanzierungsentscheidungen fordern, was teilweise erklärt, warum NPOs, die in hohem Maße auf staatliche Finanzierung angewiesen sind, oft geringere Betriebsreserven haben (Calabrese, 2013). Da NPOs essenzielle Dienste erbringen und häufig eine dringende Nachfrage nach ihren Angeboten besteht, können sie geneigt sein, relativ hohe finanzielle Risiken einzugehen – in der Hoffnung, dass im Notfall von staatlicher Seite Rettungsgelder bereitgestellt werden, weil sie „too important to fail“ (Azgad-Tromer, 2017) sind. Aus der Sicht sowohl der staatlichen Geldgeber*innen als der Verantwortlichen in den NPOs erscheint die Stärkung der Governance der NPOs als logische Strategie, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Aus unseren Ergebnissen können folgende vier Empfehlungen abgeleitet werden:

- 1. *Entwicklung von Governance-Strukturen entsprechend der Organisationsgröße:*** Governance-Strukturen sollten an die Organisationsgröße angepasst sein. Während größere Organisationen von komplexen Governance-Mechanismen profitieren, können kleinere Organisationen ihre finanzielle Vulnerabilität schon durch einfachere Strukturen verringern.
- 2. *Verbesserung der Controlling-Kapazität kleiner NPOs:*** Für kleine NPOs leistet eine Routine zur Überwachung und Steuerung von Kennzahlen finanzieller Stabilität einen wirksamen Beitrag, um finanzielle Vulnerabilität zu vermeiden. Allerdings haben nicht alle kleinen NPOs solche Routinen implementiert, weil es oft an Wissen, Finanzierung oder Zeitressourcen fehlt, um im internen Rechnungswesen die Grundlagen dafür zu schaffen. Für öffentliche Fördergeber wäre die Unterstützung kleiner NPOs bei der Etablierung eines angemessenen internen Controllings ein einfacher, aber wirkungsvoller Schritt, um ihre finanzielle Stabilität zu stärken.
- 3. *Förderung der polyzentrischen Governance in kleinen NPOs:*** Kleine NPOs ohne eine breite Mitgliederbasis oder organisierte Arbeitnehmervertreter*innen (d.h., Betriebsrät*innen) im Aufsichtsorgan sind einer höheren finanziellen Vulnerabilität ausgesetzt. Ohne diese Strukturen ähneln sie eher Personengesellschaften als typischen NPOs, was die Einhaltung des Verbots verdeckter Gewinnausschüttung erschwert und ihre Zuverlässigkeit als Dienstleister untergraben kann. Kleine NPOs sollten daher polyzentrische Governance-Elemente in Betracht ziehen, wie z. B. das Angebot einer Mitgliedschaft mit Mitbestimmungsrechten für Klient*innen oder Unterstützer*innen, sonstige Formen der institutionalisierten Stakeholderbeteiligung, oder die Förderung der Einrichtung von Betriebsräten. Betriebsrät*innen erhalten durch die Arbeiterkammer Schulung und Beratung zu betriebswirtschaftlichen Themen, wodurch im Vergleich zu informeller Mitarbeiterbeteiligung eine zusätzliche Ebene an Finanzkompetenz in die Organisation geholt werden kann.
- 4. *Externe Transparenz, unabhängige Aufsichtsorgane und polyzentrische Governance als funktionale Äquivalente für große Organisa-***

tionen anerkennen: Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit, unabhängige Aufsichtsorgane, und polyzentrische Governance haben jeweils spezifische Vorteile, und viele erfolgreiche große NPOs kombinieren alle drei dieser Governance-Elemente. Polyzentrische Governance stärkt NPOs als Schulen der Demokratie, und eine umfassende Berichterstattung gegenüber der Öffentlichkeit schafft Vertrauen in die Organisation. Diese Governance-Elemente beanspruchen jedoch auch Ressourcen. Rein in Hinblick auf finanzielle Stabilität deuten unsere Ergebnisse darauf hin, dass es für große NPOs ausreicht, entweder auf externe Transparenz oder auf eine Kombination aus unabhängigen Aufsichtsorganen und polyzentrischer Governance zu setzen. Öffentliche Transparenz – einschließlich finanzieller und nichtfinanzieller Berichterstattung und Offenlegung der Mitglieder des Aufsichtsorgans – trägt dazu bei, Vertrauen bei Geldgeber*innen, Spender*innen und der Öffentlichkeit aufzubauen, und erzeugt Rechenschaftspflicht für die Manager*innen von NPOs. Ein unabhängiges Aufsichtsorgan in Kombination mit polyzentrischer Governance bindet Mitglieder oder offizielle Arbeitnehmervertreter*innen in wichtige Entscheidungen ein und bringt so vielfältige Ressourcen, Informationen und interne Kontrollen ein, was dabei hilft, die Organisation finanziell gesund und auf Kurs zur Erfüllung ihres gemeinnützigen Zwecks zu halten. Auf diese Weise bieten polyzentrische Governance und unabhängige Aufsichtsorgane eine gemeinschaftsorientierte Alternative zur externen Transparenz, um finanzielle Vulnerabilität zu mindern. NPOs und ihre öffentlichen Geldgeber*innen sollten sicherstellen, dass mindestens einer dieser beiden Ansätze – entweder externe Transparenz oder eine unabhängige, polyzentrische Governance-Struktur – in großen NPOs fest verankert ist.

5.3. Limitationen und Vorschläge für weiterführende Forschung

Unsere Studie unterliegt einigen Einschränkungen. Sie konzentriert sich auf eine bestimmte Region – die Stadt Wien – und untersucht nur Anbieter*innen sozialer Dienste, die mit dem Fonds Soziales Wien zusammenarbeiten. Darüber hinaus ist eine Verzerrung der Ergebnisse durch nicht teilnehmende Organisationen im Bereich des Möglichen. NPOs in besonders prekären finanziellen Situationen oder mit besonders schwachen Governance-Strukturen könnten weniger an der Befragung

teilgenommen haben, was die Ergebnisse beeinflusst haben könnte. Auch die Expert*inneneinschätzungen zur finanziellen Gefährdung könnten verzerrt sein. In mindestens einem Fall gaben Expert*innen an, den Fall aufgrund unzureichender Finanzdaten nicht beurteilen zu können, was darauf hindeutet, dass die Expert*innenbewertungen möglicherweise eher für finanziell transparentere Organisationen vorgenommen werden konnten. Nichtsdestotrotz weist die Stichprobe große Varianz in Bezug auf Größe, finanzielle Vulnerabilität und Governance-Strukturen auf.

Das Querschnittsdesign unserer Studie schränkt auch die Zulässigkeit kausaler Interpretationen ein. Umgekehrte Kausalitäten können nicht ausgeschlossen werden; z.B. könnten finanziell stabile Organisationen eher in der Lage sein, sich die für Controlling und Berichtswesen notwendige administrative Infrastruktur zu leisten. Um diese Lücke zu schließen, sind Längsschnitt- und qualitative Studien erforderlich.

Unsere Studie bietet Einblicke in Governance-Mechanismen, die dazu beitragen, die finanzielle Vulnerabilität öffentlich finanzierter gemeinnütziger Sozialdienstleister zu verringern, liefert aber auch Ansatzpunkte für sinnvolle weiterführende Forschung. Längsschnittstudien könnten ein klareres Bild über die unseren Ergebnissen zugrundeliegenden Kausalpfade liefern. Qualitative Untersuchungen könnten das Verständnis dafür vertiefen, wie sich Governance-Strukturen auf die finanzielle Vulnerabilität auswirken. Unsere Erkenntnisse über die funktionale Äquivalenz zwischen externer Transparenz sowie polyzentrischer Governance und unabhängigen Aufsichtsorganen in großen gemeinnützigen Organisationen sollten weiter untersucht werden. Zukünftige Studien könnten die Bedingungen untersuchen, unter denen ein Ansatz effektiver ist als der andere, und das Potenzial für Hybridmodelle untersuchen, die beide Elemente kombinieren. Schließlich könnte weiterführende Forschung unsere Operationalisierung der finanziellen Vulnerabilität verbessern, indem sie alternative Messgrößen entwickelt, die für kleine gemeinnützige Organisationen ohne detaillierte Finanzkennzahlen geeignet sind.

6. Quellenangaben

- Azgard-Tromer, S. (2017). Too important to fail: Bankruptcy versus bailout of socially important non-financial institutions. *Harvard Business Law Review*, 7, 159.
- Brandtner, C., Höllerer, M. A., Meyer, R. E., & Kornberger, M. (2017, 2017). Enacting governance through strategy: A comparative study of governance configurations in Sydney and Vienna. *Urban Studies*, 54(5), 1075-1091.
- Calabrese, T. (2013). Running on empty: The operating reserves of US nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(3), 281-302.
- Crucke, S., & Knockaert, M. (2021). Stakeholder knowledge and behavioral integration in boards of social enterprises: a team production approach. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(1), 90-103.
- de Andres-Alonso, P., Garcia-rodriguez, I., & Romero-merino, M. E. (2016). Disentangling the Financial Vulnerability of Nonprofits. *Voluntas*, 27(6), 2539-2560. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11266-016-9764-6>
- Denk, T., & Lehtinen, S. (2014). Contextual analyses with QCA-methods. *Quality & Quantity*, 48, 3475-3487.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Fonds Soziales Wien. (2023). *Jahresabschluss 2023 des Fonds Soziales Wien und seiner Tochterunternehmen*. https://geschaeftsbericht.fsw.at/user/downloads/2023/FSW_Jahresabschluss_2023.pdf
- Garcia-Rodriguez, I., Romero-Merino, M. E., & Santamaria-Mariscal, M. (2021). The role of boards in the financial vulnerability of nonprofit organizations. *Financial Accountability & Management*, 37(3), 237-261.

- Hager, M. A. (2001). Financial Vulnerability among Arts Organizations: A Test of the Tuckman-Chang Measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(2), 376-392. <https://doi.org/10.1177/0899764001302010>
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Hodge, M. M., & Piccolo, R. F. (2005). Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 171-190.
- Hodge, M. M., & Piccolo, R. F. (2011). Nonprofit board effectiveness, private philanthropy, and financial vulnerability. *Public Administration Quarterly*, 35(4), 520-550.
- Irvin, R. A., & Furneaux, C. W. (2022). Surviving the Black Swan Event: How Much Reserves Should Nonprofit Organizations Hold? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(5), 943-966. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/08997640211057405>
- Jackson, D. K., & Holland, T. P. (1998). Measuring the effectiveness of nonprofit boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 159-182.
- Keating, E. K., Fischer, M., Gordon, T. P., & Greenlee, J. S. (2005). Assessing financial vulnerability in the nonprofit sector. *Available at SSRN 647662*.
- Maier, F., Meyer, M., & Terzieva, B. (2022). Toward a better understanding of social origins theory: A historical narrative of vienna's civil society organizations. *Global Perspectives*, 3(1), 36570.
- Oana, I.-E., Schneider, C. Q., & Thomann, E. (2021). *Qualitative comparative analysis using R: A beginner's guide*. Cambridge University Press.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance. (2023). *Österreichischer Corporate Governance Kodex: Fassung Jänner 2023*.

Park, Y. J., Shon, J., & Lu, J. (2022). Predicting organizational mortality: How financial management matters. *Administration & Society*, 54(5), 828-856.

Ragin, C. C. (1987). *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Univ. of California Press.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9, 213-248.

Scourfield, P. (2012). Caretelization revisited and the lessons of Southern Cross. *Critical Social Policy*, 32(1), 137-148.
<https://doi.org/10.1177/0261018311425202>

Teixeira, E. G., Marconatto, D. A. B., Dias, M. F. P., Auler, D. P., & Wegner, D. (2021). Solidarity economy cooperatives: The impact of governance and gender on member income. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(2), 263-285.

Trussel, J. M. (2002). Revisiting the prediction of financial vulnerability. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(1), 17-31.

Trussel, J. M. (2023). Predicting nonprofit organizations' financial distress. *Research Handbook on Nonprofit Accounting*, 97.

Trussel, J. M., & Greenlee, J. S. (2004). A financial rating system for charitable nonprofit organizations. *Research in governmental and nonprofit accounting*, 11, 105-127.

Tuckman, H. P., & Chang, C. F. (1991). A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4), 445-460.

von Schnurbein, G. (2023). Finanzmanagement in NPO – Best Practice in 10 Schritten. In *Finanzmanagement in Non-Profit-Organisationen: Finanzielle Ressourcen strukturiert, zielgerichtet und nachhaltig einsetzen* (pp. 405-408). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41806-9_9

von Schnurbein, G., & Stöckli, S. (2013). The codification of nonprofit governance—a comparative analysis of Swiss and German nonprofit governance codes. In *Conceptualizing and researching governance in public and non-profit organizations* (pp. 179-202). Emerald Group Publishing Limited.

WU Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship (Ed.). (2024). *Österreichischer NPO-Governance-Kodex*. https://research.wu.ac.at/files/62473098/sterreichischer_NPO-Governance-Kodex_20240506.pdf

Yang, D., & Babiak, K. (2023). A study on corporate foundation and philanthropy: Does governance matter for organizational performance? *Non-profit Management and Leadership*, n/a(n/a). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nml.21555>

7. Anhang

Anhang 1: Zusatzinformation über die Analyse von Organisationen aller Größen

TABELLE 8: WAHRHEITSTABELLE FÜR DAS ERGEBNIS FINANZIELLER VULNERABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – ORGANISATIONEN ALLER GRÖßEN

```

OUT: output value
n: number of cases in configuration
incl: sufficiency inclusion score
PRI: proportional reduction in inconsistency
    
```

	METRICSROUTINE	INDEPBOARD	POLYGOV	TRANSPARENT	OUT	n	incl	PRI	cases
12	1	0	1	1	0	4	0.534	0.332	3,33,41,48
1	0	0	0	0	0	7	0.487	0.443	11,19,21,40,44,50,58
9	1	0	0	0	0	15	0.420	0.347	5,13,15,17,18,20,29,30,32,37,39,43,46,57,59
6	0	1	0	1	0	2	0.401	0.401	6,25
11	1	0	1	0	0	2	0.389	0.184	22,34
10	1	0	0	1	0	10	0.297	0.110	7,14,16,27,28,35,49,51,52,55
13	1	1	0	0	0	2	0.251	0.251	1,2
2	0	0	0	1	0	2	0.248	0.170	26,31
14	1	1	0	1	0	4	0.124	0.074	9,10,12,47
16	1	1	1	1	0	3	0.084	0.000	4,24,53
3	0	0	1	0	0	1	0.000	0.000	45
7	0	1	1	0	0	1	0.000	0.000	23
15	1	1	1	0	0	3	0.000	0.000	8,36,56

TABELLE 9: WAHRHEITSTABELLE FÜR DAS ERGEBNIS FINANZIELLER STABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – ORGANISATIONEN ALLER GRÖßEN

```

OUT: output value
n: number of cases in configuration
incl: sufficiency inclusion score
PRI: proportional reduction in inconsistency
    
```

	METRICSROUTINE	INDEPBOARD	POLYGOV	TRANSPARENT	OUT	n	incl	PRI	cases
3	0	0	1	0	1	1	1.000	1.000	45
7	0	1	1	0	1	1	1.000	1.000	23
15	1	1	1	0	1	3	1.000	1.000	8,36,56
16	1	1	1	1	1	3	1.000	1.000	4,24,53
14	1	1	0	1	1	4	0.929	0.926	9,10,12,47
10	1	0	0	1	1	10	0.913	0.890	7,14,16,27,28,35,49,51,52,55
2	0	0	0	1	1	2	0.846	0.830	26,31
11	1	0	1	0	0	2	0.779	0.704	22,34
13	1	1	0	0	0	2	0.749	0.749	1,2
12	1	0	1	1	0	4	0.718	0.595	3,33,41,48
9	1	0	0	0	0	15	0.676	0.635	5,13,15,17,18,20,29,30,32,37,39,43,46,57,59
6	0	1	0	1	0	2	0.599	0.599	6,25
1	0	0	0	0	0	7	0.552	0.514	11,19,21,40,44,50,58

TABELLE 10: PARSIMONIOUS LÖSUNG FÜR DAS ERGEBNIS FINANZIELLER STABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – ORGANISATIONEN ALLER GRÖßEN

```

M1: ~METRICSROUTINE*POLYGOV + INDEPBOARD*POLYGOV + (~METRICSROUTINE*~INDEPBOARD*TRANSPARENT + METRICSROUTINE*~POLYGOV*TRANSPARENT) -> FINSTA_EXPERT
M2: ~METRICSROUTINE*POLYGOV + INDEPBOARD*POLYGOV + (METRICSROUTINE*INDEPBOARD*TRANSPARENT + ~INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT) -> FINSTA_EXPERT
M3: ~METRICSROUTINE*POLYGOV + INDEPBOARD*POLYGOV + (METRICSROUTINE*~POLYGOV*TRANSPARENT + ~INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT) -> FINSTA_EXPERT
    
```

	incls	PRI	covS	covU	(M1)	(M2)	(M3)	cases
1	~METRICSROUTINE*POLYGOV	1.000	1.000	0.049	0.016	0.016	0.025	45; 23
2	INDEPBOARD*POLYGOV	1.000	1.000	0.147	0.049	0.097	0.049	23; 8,36,56; 4,24,53
3	~METRICSROUTINE*~INDEPBOARD*TRANSPARENT	0.863	0.850	0.063	0.000	0.055		26,31
4	METRICSROUTINE*INDEPBOARD*TRANSPARENT	0.921	0.918	0.166	0.011		0.093	9,10,12,47; 4,24,53
5	METRICSROUTINE*~POLYGOV*TRANSPARENT	0.918	0.902	0.346	0.000	0.321	0.082	7,14,16,27,28,35,49,51,52,55; 9,10,12,47
6	~INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT	0.900	0.876	0.295	0.000		0.295	26,31; 7,14,16,27,28,35,49,51,52,55
	M1	0.930	0.921	0.548				
	M2	0.922	0.912	0.558				
	M3	0.930	0.921	0.548				

TABELLE 11: KONSERVATIVE LÖSUNG FÜR DAS ERGEBNIS FINANZIELLER STABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – ORGANISATIONEN ALLER GRÖßEN

```

M1: ~METRICSROUTINE*POLYGOV*~TRANSPARENT + ~INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT + (METRICSROUTINE*INDEPBOARD*POLYGOV +
METRICSROUTINE*INDEPBOARD*TRANSPARENT) -> FINSTA_EXPERT
M2: ~METRICSROUTINE*POLYGOV*~TRANSPARENT + ~INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT + (METRICSROUTINE*INDEPBOARD*POLYGOV +
METRICSROUTINE*~POLYGOV*TRANSPARENT) -> FINSTA_EXPERT
M3: ~METRICSROUTINE*POLYGOV*~TRANSPARENT + ~INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT + (METRICSROUTINE*INDEPBOARD*TRANSPARENT +
INDEPBOARD*POLYGOV*~TRANSPARENT) -> FINSTA_EXPERT
    
```

	incl	PRI	covS	covU	(M1)	(M2)	(M3)	cases
1 ~METRICSROUTINE*POLYGOV*~TRANSPARENT	1.000	1.000	0.033	0.016	0.033	0.033	0.016	45; 23
2 ~INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT	0.900	0.876	0.295	0.055	0.295	0.055	0.295	26,31; 7,14,16,27,28,35,49,51,52,55
3 METRICSROUTINE*INDEPBOARD*POLYGOV	1.000	1.000	0.122	0.024	0.049	0.097		8,36,56; 4,24,53
4 METRICSROUTINE*INDEPBOARD*TRANSPARENT	0.921	0.918	0.166	0.011	0.093		0.133	9,10,12,47; 4,24,53
5 METRICSROUTINE*~POLYGOV*TRANSPARENT	0.918	0.902	0.346	0.000		0.082		7,14,16,27,28,35,49,51,52,55; 9,10,12,47
6 INDEPBOARD*POLYGOV*~TRANSPARENT	1.000	1.000	0.073	0.000			0.025	23; 8,36,56
M1	0.920	0.910	0.542					
M2	0.928	0.919	0.532					
M3	0.917	0.905	0.518					

Anhang 2: Zusatzinformation über die Analyse kleiner Organisationen

TABELLE 12: WAHRHEITSTABELLE FÜR DAS ERGEBNIS FINANZIELLER VULNERABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – KLEINE ORGANISATIONEN

```

OUT: output value
n: number of cases in configuration
incl: sufficiency inclusion score
PRI: proportional reduction in inconsistency
    
```

	METRICSROUTINE	INDEPBOARD	POLYGOV	TRANSPARENT	OUT	n	incl	PRI	cases
6	0	1	0	1	1	1	1.000	1.000	25
1	0	0	0	0	0	3	0.426	0.380	11,19,21
10	1	0	0	1	0	1	0.349	0.069	52
9	1	0	0	0	0	4	0.275	0.148	5,15,20,32
2	0	0	0	1	0	2	0.198	0.198	26,31
3	0	0	1	0	0	1	0.000	0.000	45
14	1	1	0	1	0	2	0.000	0.000	10,12
15	1	1	1	0	0	2	0.000	0.000	36,56

TABELLE 13: WAHRHEITSTABELLE FÜR DAS ERGEBNIS FINANZIELLER STABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – KLEINE ORGANISATIONEN

```

OUT: output value
n: number of cases in configuration
incl: sufficiency inclusion score
PRI: proportional reduction in inconsistency
    
```

	METRICSROUTINE	INDEPBOARD	POLYGOV	TRANSPARENT	OUT	n	incl	PRI	cases
3	0	0	1	0	1	1	1.000	1.000	45
14	1	1	0	1	1	2	1.000	1.000	10,12
15	1	1	1	0	1	2	1.000	1.000	36,56
10	1	0	0	1	1	1	0.952	0.931	52
9	1	0	0	0	1	4	0.874	0.852	5,15,20,32
2	0	0	0	1	1	2	0.802	0.802	26,31
1	0	0	0	0	0	3	0.574	0.539	11,19,21
6	0	1	0	1	0	1	0.000	0.000	25

TABELLE 14: PARSIMONIOUS LÖSUNG FÜR FINANZIELLE VULNERABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – KLEINE ORGANISATIONEN

```

M1: ~METRICSROUTINE*INDEPBOARD -> FINVUL_EXPERT

                                inclS  PRI  covS  covU  cases
-----
1  ~METRICSROUTINE*INDEPBOARD  1.000  1.000  0.267  -    25
-----
                                M1  1.000  1.000  0.267
    
```

TABELLE 15: KOMPLEXE LÖSUNG FÜR DAS ERGEBNIS FINANZIELLER VULNERABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – KLEINE ORGANISATIONEN

```

M1: ~METRICSROUTINE*INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT -> FINVUL_EXPERT

                                inclS  PRI  covS  covU  cases
-----
1  ~METRICSROUTINE*INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT  1.000  1.000  0.179  -    25
-----
                                M1  1.000  1.000  0.179
    
```

TABELLE 16: KOMPLEXE LÖSUNG FÜR DAS ERGEBNIS FINANZIELLER STABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – KLEINE ORGANISATIONEN

```

M1: METRICSROUTINE*~INDEPBOARD*~POLYGOV + METRICSROUTINE*~POLYGOV*TRANSPARENT + ~INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT +
~METRICSROUTINE*~INDEPBOARD*POLYGOV*~TRANSPARENT + METRICSROUTINE*INDEPBOARD*POLYGOV*~TRANSPARENT -> FINSTA_EXPERT

                                inclS  PRI  covS  covU  cases
-----
1  METRICSROUTINE*~INDEPBOARD*~POLYGOV  0.839  0.820  0.320  0.191  5,15,20,32; 52
2  METRICSROUTINE*~POLYGOV*TRANSPARENT  0.976  0.972  0.265  0.136  52; 10,12
3  ~INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT  0.877  0.855  0.238  0.109  26,31; 52
4  ~METRICSROUTINE*~INDEPBOARD*POLYGOV*~TRANSPARENT  1.000  1.000  0.055  0.055  45
5  METRICSROUTINE*INDEPBOARD*POLYGOV*~TRANSPARENT  1.000  1.000  0.109  0.109  36,56
-----
                                M1  0.892  0.887  0.730
    
```

Anhang 3: Zusatzinformation über die Analyse großer Organisationen

TABELLE 17: WAHRHEITSTABELLE FÜR DAS ERGEBNIS FINANZIELLER VULNERABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – GROßE ORGANISATIONEN

```

OUT: output value
n: number of cases in configuration
incl: sufficiency inclusion score
PRI: proportional reduction in inconsistency

METRICSROUTINE  INDEPBOARD  POLYGOV  TRANSPARENT  OUT  n  incl  PRI  cases
1  0  0  0  0  0  4  0.555  0.514  40,44,50,58
12  1  0  1  1  0  4  0.518  0.340  3,33,41,48
9  1  0  0  0  0  11  0.459  0.398  13,17,18,29,30,37,39,43,46,57,59
11  1  0  1  0  0  2  0.343  0.191  22,34
10  1  0  0  1  0  9  0.288  0.117  7,14,16,27,28,35,49,51,55
13  1  1  0  0  0  2  0.286  0.286  1,2
14  1  1  0  1  0  2  0.193  0.120  9,47
16  1  1  1  1  0  3  0.108  0.000  4,24,53
6  0  1  0  1  0  1  0.000  0.000  6
7  0  1  1  0  0  1  0.000  0.000  23
15  1  1  1  0  0  1  0.000  0.000  8
    
```


TABELLE 18: WAHRHEITSTABELLE FÜR DAS ERGEBNIS FINANZIELLER STABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – GROÙE ORGANISATIONEN

OUT: output value
 n: number of cases in configuration
 incl: sufficiency inclusion score
 PRI: proportional reduction in inconsistency

	METRICSROUTINE	INDEPBOARD	POLYGOV	TRANSPARENT	OUT	n	incl	PRI	cases
6	0	1	0	1	1	1	1.000	1.000	6
7	0	1	1	0	1	1	1.000	1.000	23
15	1	1	1	0	1	1	1.000	1.000	8
16	1	1	1	1	1	3	1.000	1.000	4,24,53
10	1	0	0	1	1	9	0.906	0.883	7,14,16,27,28,35,49,51,55
14	1	1	0	1	1	2	0.890	0.880	9,47
11	1	0	1	0	0	2	0.751	0.693	22,34
13	1	1	0	0	0	2	0.714	0.714	1,2
12	1	0	1	1	0	4	0.698	0.586	3,33,41,48
9	1	0	0	0	0	11	0.622	0.579	13,17,18,29,30,37,39,43,46,57,59
1	0	0	0	0	0	4	0.528	0.486	40,44,50,58

TABELLE 19: KONSERVATIVE LÖSUNG FÜR DAS ERGEBNIS FINANZIELLER STABILITÄT GEMESSEN DURCH EXPERT*INNENURTEIL – GROÙE ORGANISATIONEN

M1: METRICSROUTINE*~POLYGOV*TRANSPARENT + INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT + INDEPBOARD*POLYGOV*~TRANSPARENT + (METRICSROUTINE*INDEPBOARD*POLYGOV)
 -> FINSTA_EXPERT
 M2: METRICSROUTINE*~POLYGOV*TRANSPARENT + INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT + INDEPBOARD*POLYGOV*~TRANSPARENT + (METRICSROUTINE*INDEPBOARD*TRANSPARENT)
 -> FINSTA_EXPERT

	inclS	PRI	covS	covU	(M1)	(M2)	cases
1 METRICSROUTINE*~POLYGOV*TRANSPARENT	0.902	0.882	0.381	0.287	0.287	0.287	7,14,16,27,28,35,49,51,55; 9,47
2 INDEPBOARD*~POLYGOV*TRANSPARENT	0.918	0.912	0.129	0.024	0.024	0.024	6; 9,47
3 INDEPBOARD*POLYGOV*~TRANSPARENT	1.000	1.000	0.058	0.012	0.012	0.023	23; 8
4 METRICSROUTINE*INDEPBOARD*POLYGOV	1.000	1.000	0.105	0.012	0.046		8; 4,24,53
5 METRICSROUTINE*INDEPBOARD*TRANSPARENT	0.884	0.878	0.155	0.015		0.049	9,47; 4,24,53
M1	0.923	0.912	0.497				
M2	0.909	0.896	0.500				

Anhang 4: Information über Robustheitsprüfungen

TABELLE 20: INFORMATION ZUR ROBUSTHEITSPRÜFUNG

Ergebnisse	Grenzwerte zur Kalibrierung	Begründung
Finanzielle Vulnerabilität gemessen durch Reservenquote (FINVUL_MR)	1 (hochgradig vulnerabel): weniger als 2 Monate 0.75 (moderat vulnerabel): 2 bis weniger als 3 Monate 0.25 (leicht vulnerabel): 3 bis weniger als 6 Monate 0 (nicht vulnerabel): 6 Monate oder mehr	Empirische Befunde von Irvin & Furneaux (2022)
Finanzielle Vulnerabilität gemessen durch standardisierte Finanzkennzahl (FINVUL_FINMETRICS)	1 (vulnerabel): Mindestens eine der folgenden Bedingungen ist erfüllt: Liquidität 2. Grades < 100%, Eigenkapitalquote <8%, fiktive Schuldentilgungsdauer > 15 Jahre. 0 (nicht vulnerabel): Keine der obengenannten Bedingungen ist erfüllt.	Unternehmensreorganisationsgesetz

8. Vermerk

Diese Studie wurde teilweise vom Fonds Soziales Wien finanziert.

ChatGPT wurde verwendet, um das Schreiben des Codes für die Datenanalyse in R zu unterstützen.

ChatGPT und Deep L wurden für die sprachliche Überarbeitung des Manuskripts verwendet.