

## **Strategisches Management von zweckbasierten Organisationen**

### ***Kurzfassung***

Die gängige Lehr- und Fachliteratur im deutschen aber auch englischen Sprachraum zum strategischen Management in Nonprofit und öffentlichen Organisationen (klassischer Strategie-Ansatz nach Mintzberg (1990, 173ff)) geht davon aus, dass diese Organisationen genau wie Forprofit Organisationen ihre Mission resp. ihren Zweck anhand einer Innen- und Außenanalyse den äusseren Begebenheiten (dem Markt) anpassen können (Allison und Kaye 2015, S. 11; Anheier 2014, S. 336–338; Bea und Haas 2015, S. 58–64; Bryson 2011, S. 44–45; Drucker 1990, S. 7; Helmig und Boenigk 2012, S. 71; Horak und Speckbacher 2013, S. 166; Kunz 2006, S. 77; Lombriser und Abplanalp 2015, S. 50; Mintzberg 2000, S. 37; Sander und Bauer 2006, S. 19–25; Schneider et al. 2007, S. 55). Die praktische Erfahrung des Autors (Meyer 2005, 2006; Meyer und Augstburger 2011; Meyer und Koch 2008; Meyer et al. 2009; Meyer et al. 2011; Meyer et al. 2014) zeigt jedoch, dass dies im deutschsprachigen Raum aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht möglich ist.

Die Literaturanalyse zu diesem Gap zwischen Theorie und Praxis zeigte auf, dass die bisherigen Modelle zum strategischen Management primär von Autoren aus Ländern mit einem «Common Law» Rechtsverständnis stammen. Der rechtliche Rahmen der Länder im deutschen Sprachraum basiert jedoch auf der «Civil Law» Philosophie. In Ländern mit dem Civil Law Rechtssystem erhalten der Staat und die Verwaltung als ausführendes Organ nicht nur den Auftrag, die Einhaltung der festgelegten Regeln zu gewährleisten; sie sollen zudem auch die Gesellschaft gestalten und weiterentwickeln (Fleiner 2005, S. 5). Damit unterscheidet sich die Staatsphilosophie in «Civil Law»-Ländern deutlich von derjenigen der «Common Law» Ländern. In letzteren hat der Staat keine herausragenden Rechte oder gesellschaftsgestaltende Pflichten. Vielmehr steht er mit den Bürgerinnen und Bürgern auf einer Stufe, er hat auch kein eigenes Rechtssystem wie die Staaten des «Civil Laws» mit ihrem Verwaltungsrecht (Fleiner 2005, S. 6). Dieser Unterschied geht auf Napoleon zurück, der auf dem europäischen Kontinent dem Staat und seiner Verwaltung ausdrücklich die Pflicht zugesprochen hat, die gesellschaftliche Veränderung von der Monarchie zum demokratischen Rechtsstaat aktiv zu gestalten und voranzutreiben (Fleiner 2005, S. 7). Somit ist in den deutschsprachigen Ländern der rechtliche Rahmen auch eine zielgebende Handlungsgrundlage für die öffentliche Verwaltung und definiert den Zweck des Handelns von öffentlichen Organisationen (vgl. Fleiner 2005; Steiner 2006; Franz 2013; Kriele 2003; Waldemar Schreckenberger 2009; Locke 2010; Fleiner 2000; Fleiner et al. 2004; Jellinek 1914; Häfelin et al. 2016; Derlien et al. 2011; Hobbes 1994).

Im deutschsprachigen Raum gibt es primär zwei im jeweiligen nationalen Gesetz definierte Organisationsformen für nicht gewinnorientierte Organisationen: den Verein und die Stiftung. Im gesamten DACH Raum kommt der Satzung (in Deutschland ist der entsprechende Abschnitt im Gesetz sogar mit «Verfassung» betitelt) eine hohe Bedeutung zu: Die Statuten müssen zwingend einen Zweckartikel haben, der nach der Gründung kaum (hoher Mehrheitsanteil resp. Einstimmigkeit der Mitglieder) oder auch nicht (Stiftung) verändert werden kann. Somit haben Vereine und Stiftungen einen im Zweckartikel verankerten (fast) fixen Handlungsauftrag (vgl. Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft 1907; Krumschnabel; Bundesministerium der Justiz 2013; Bundesministerium der Justiz der Bundesrepublik Deutschland 24.05.2016; Bundesrat Österreich 13.8.15, 2014; Bundesrepublik Deutschland 19.02.2016).

Aus der Literaturanalyse wurde geschlossen, dass im deutschsprachigen Raum sowohl die öffentlichen Verwaltungen wie auch die Vereine und Stiftungen nur innerhalb des gesetzlich oder in der Satzung verankerten Zweckauftrages handeln dürfen – sie können somit als zweckbasierte Organisationen bezeichnet werden. Dieser Begriff könnte auch in Abgrenzung zu den gewinnorientierten Organisationen verwendet werden.

Da die Ausrichtung der zweckbasierten Organisationen kaum verändert werden kann, muss die Abfolge der Aktivitäten im strategischen Managements für diese Organisationen angepasst werden (vgl. Abb. 1).

Dabei bleibt die Grobstruktur von Analyse-Planung-Umsetzung-Kontrolle gleich, der Unterschied entsteht durch die stringente Ausrichtung des Ablaufes auf die vordefinierten Ziele der zweckbasierten Organisation. So wird in der Innenanalyse untersucht, ist die

**Strategisches Management in Forprofit und zweckbasierten Organisationen**

		Forprofit Organisationen	Zweckbasierte Organisationen	
			Verwaltung	NPOs
Ausgangslage der Organisation ist definiert	Identität der Organisation	<b>Innenanalyse (offen)</b> Eigene Stärken und Schwächen  <b>Aussenanalyse (offen)</b> Umfeld/Markt und seine Einflüsse  <b>Zweck</b> Vision, Mission, Leitbild	<b>Zweck</b> Vision und Mission (Verfassung und Gesetze)	<b>Zweck</b> Vision und Mission (Zweckartikel in den Statuten)
	Strategische Planung	<b>Strategieentwicklung</b> Ziele und Massnahmen, die auf Umsatz oder/und Gewinn (Wachstum) ausgerichtet sind	<b>Innenanalyse (Zweck-orientiert)</b> Eigene Stärken und Schwächen, Leitbild  <b>Aussenanalyse (Zweck-orientiert)</b> Umfeld/Markt und seine Einflüsse  <b>Strategieentwicklung</b> Ziele und Massnahmen, die auf Wirkung ausgerichtet sind	
Operatives Geschäft		<b>Umsetzung / Controlling</b>		
		<b>Ökonomischer Erfolg</b> Mit Hilfe von Zahlen (Umsatz, Gewinn, Anzahl Kunden usw.)	<b>Erreichung des Zwecks</b> Mit Hilfe von Zahlen (Anzahl Kunden), aber auch Wirkung bei den Kunden (Lebensqualität, Fähigkeiten usw.)	

Organisation optimal aufgestellt, um den vordefinierten Zweck zu erreichen? In der Aussenanalyse werden neben den Kunden auch mögliche Kooperationen, Stakeholderinteressen und die Widerstände hinsichtlich einer Zielerreichung analysiert. In der strategischen Planung wiederum müssen Massnahmen ausgewählt werden, die nicht primär kostenoptimiert sind, sondern primär eine optimale Wirkung hinsichtlich des Ziels versprechen.

Die Zielerreichung resp. Wirkungsevaluation ist eine besondere Herausforderung. Bislang gibt es nur wenige Ansätze (vgl. Kolip und Schaefer 2013; Hennessey und Mangold 2012; Burdge 2003; Centre for Public Impact 2017; Uebelhart 2013), von denen keiner umfassend evaluiert wurde. Häufig werden deshalb Output oder ev. Outcome Ziele und nicht Impact-Ziele (vgl. Stiftung Zewo 2011) als Mess-Indikatoren genommen (vgl. Gemeinderat der Gemeinde Reinach 2013; Regierungsrat des Kantons Zug 2016). Somit fehlt den zweckbasierten Organisationen ein einfaches Messinstrument wie es Forprofit Organisationen mit den Finanzzahlen haben (Kaplan 2001, S. 354).

Welche Auswirkungen haben diese Ergebnisse nun für die Praxis? Das verstärkte Bewusstsein im strategischen Management, dass jegliches Handeln auf den vordefinierten Zweck ausgerichtet werden muss, könnte möglicherweise eine höhere Wirkungsorientierung bei zweckbasierten Organisationen bringen. Wünschenswert wäre zudem, wenn die bewusste Fokussierung auf den Zweck das Wachstum von Dienstleistungen staatlicher und Nonprofit Organisationen bremsen könnte. Ob allerdings der hier aufgezeigte Gap zwischen der Theorie und der Praxis sich in der Praxis derart einschneidend auswirkt oder ob der generelle Gap zwischen Theorie und der Umsetzung in der Praxis nicht bedeutsamer ist (vgl. Bea und Haas 2015, S. 58) muss hinterfragt werden. Generell kann festgehalten werden, dass weitergehende Untersuchungen zeigen müssen, ob in der Praxis eine spürbare Veränderung in der Umsetzung des strategischen Managements erfolgt und welche Instrumente besonders für das strategische Management zweckbasierter Organisationen geeignet sind.

Matthias Meyer, [matthias.meyer1@fhnw.ch](mailto:matthias.meyer1@fhnw.ch)

## Literaturverzeichnis

Allison, Michael; Kaye, Jude (2015): *Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide for dynamic times*. Third edition. Hoboken: Wiley.

Anheier, Helmut K. (2014): *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*. 2nd ed. Hoboken: Taylor and Francis. Online verfügbar unter <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=1675977>.

Bea, Franz Xaver; Haas, Jürgen (2015): *Strategisches Management*. 7., vollst. überarb. Aufl. Konstanz: UVK Verl.-Ges (Unternehmensführung, 1458). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838586458>.

Bryson, John Moore (2011): *Strategic planning for public and nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass (Bryson on strategic planning, 1).

Bundesministerium der Justiz (Hg.) (2013): *Leitfaden zum Vereinsrecht*. Referat Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Berlin. Online verfügbar unter [www.bmj.de](http://www.bmj.de), zuletzt geprüft am 16.09.2016.

Bundesministerium der Justiz der Bundesrepublik Deutschland (24.05.2016): *Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 24. Mai 2016 (BGBl. I S. 1190) geändert worden ist*. BGB, vom 2002. Fundstelle: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bgb/gesamt.pdf>. Online verfügbar unter <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bgb/gesamt.pdf>, zuletzt geprüft am 26.02.2017.

Bundesrat Österreich (13.8.15): *Bundesgesetz über Privatstiftungen und Änderungen des Firmenbuchgesetzes, des Rechtspflegergesetzes, des Gerichtsgebührengesetzes, des Einkommensteuergesetzes, des Körperschaftsteuergesetzes, des Erbschafts- und Schenkungssteuergesetzes und der Bundesabgabenordnung (Privatstiftungsgesetz – PSG)*. PSG, vom 13.8.15. Online verfügbar unter <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10003154&ShowPrintPreview=True>, zuletzt geprüft am 2.4.17.

Bundesrat Österreich (2014): *Bundesgesetz über Vereine (Vereinsgesetz 2002 - VerG)*. VerG, vom 2014. Fundstelle: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001917>. Online verfügbar unter <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001917>, zuletzt geprüft am 02.04.2017.

Bundesrepublik Deutschland (19.02.2016): *Bürgerliches Gesetzbuch*. BGB, vom 02.01.2002. Fundstelle: <http://www.buergerliches-gesetzbuch.info/bgb/1.html>.

Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (1907): *Schweizerisches Zivilgesetzbuch*. SR 210, vom 01.04.2016. Online verfügbar unter <https://www.admin.ch/ch/d/sr/2/210.de.pdf>, zuletzt geprüft am 01.01.2017.

Burdge, Rabel J. (2003): *The practice of social impact assessment background*. In: *Impact Assessment and Project Appraisal* 21 (2), S. 84–88. DOI: 10.3152/147154603781766356.

Carigiet Erwin: *Allgemeine Verfassungsprinzipien und allgemeine Rechtsgrundsätze*. Modul der Vorlesungen. Universität Freiburg.

Centre for Public Impact (2017): *A Rubric for Assessing Public Impact*. Centre for Public Impact. Geneva. Online verfügbar unter <https://publicimpact.blob.core.windows.net/production/2017/03/5388-CPI-Rubric-For-Assessing-Public-Impact-v3.pdf>, zuletzt geprüft am 23.07.2017.

Derlien, Hans-Ulrich; Böhme, Doris; Heindl, Markus (2011): *Bürokratietheorie. Einführung in eine Theorie der Verwaltung*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Studienskripten zur Soziologie).

Drucker, Peter F. (1990): *Managing the Non-Profit Organization*. New York, London, Toronto, Sydney: HarperBusiness.

Fleiner, Thomas (2000): *Rechtsvergleichende Überlegungen zum Staatsverständnis in Ländern mit anglo-amerikanischer und kontinentaleuropäischer Rechtsordnung - Rechts- und staatsphilosophische sowie kulturelle Aspekte*. In: Peter Häberle und Elmar Brok (Hg.): *Staat und Verfassung in Europa*. Unter Mitarbeit von Dimitris Th. Tsatsos. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges (Baden-Badener Gespräche, 1), S. 43–52.

Fleiner, Thomas (2005): *Common Law and Continental Law: Two Legal Systems*. Institute of Federalism. Fribourg. Online verfügbar unter <https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahU->

KEWj\_sbXPiKHRAhVCOxQKHcspBhcQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.thomasfleiner.ch%2Ffiles%2Fdocuments%2Flegalsystems\_fulltext\_final.pdf&usg=AFQjCNHt2Ax4JuhsKrPqAd-ChSNIUTx8QA&sig2=AUT6ykNqVLgXk01PWG3iQA, zuletzt geprüft am 01.01.2017.

Fleiner, Thomas; Basta Fleiner, Lidija R.; Hänni, Peter (2004): Allgemeine Staatslehre. Über die konstitutionelle Demokratie in einer multikulturellen globalisierten Welt. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Berlin: Springer (Enzyklopädie der Rechts- und Staatswissenschaft Abteilung Rechtswissenschaft).

Franz, Thorsten (2013): Einführung in die Verwaltungswissenschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-19494-3>.

Gemeinderat der Gemeinde Reinach (2013): Strategischer Sachplan 2014-2018 SSP 4 Soziales. Vorlage Nr. 1065/2013. Hg. v. Gemeinde Reinach. Reinach/BL. Online verfügbar unter [http://www.reinach-bl.ch/de/verwaltung/dokumente/dokumente/Vrlg1065\\_130430\\_lo\\_SSPSoziales\\_evdef\\_nachER.pdf](http://www.reinach-bl.ch/de/verwaltung/dokumente/dokumente/Vrlg1065_130430_lo_SSPSoziales_evdef_nachER.pdf), zuletzt geprüft am 27.07.2017.

Häfelin, Ulrich; Müller, Georg; Uhlmann, Felix (2016): Allgemeines Verwaltungsrecht. 7. vollständig überarbeitete Auflage. Zürich, St. Gallen: Dike.

Helmig, Bernd; Boenigk, Silke (2012): Nonprofit Management. München: Vahlen. Online verfügbar unter <http://lib.myilibrary.com/detail.asp?id=625384>.

Hennessey, Richard; Mangold, Roland (2012): Das Konzept Lebensqualität. Der Arbeit mit Menschen mit Behinderung Leben geben. In: *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik* 18 (3), S. 27–33.

Hobbes, Thomas (1994): Leviathan. Oder Stoff, Form und Gewalt eines kirchlichen und bürgerlichen Staates. 6. Aufl. Hg. v. Iring Fetscher. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 462).

Horak, Christian; Speckbacher, Gerhard (2013): Ziele und Strategien. In: Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Online-Ausg. s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 159–182.

Jellinek, Georg (1914): Allgemeine Staatslehre. Unter Mitarbeit von Walter Jellinek. 3. Aufl. Berlin: Verlag von O. Häring. Online verfügbar unter [https://ia802608.us.archive.org/23/items/allgemeinestaats00jelliala/allgemeinestaats00jelliala\\_bw.pdf](https://ia802608.us.archive.org/23/items/allgemeinestaats00jelliala/allgemeinestaats00jelliala_bw.pdf).

Kaplan, Robert S. (2001): Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. In: *Nonprofit Management & Leadership* 11 (3), S. 353–370.

Kolip, Petra; Schaefer, Ina (2013): Goal attainment scaling as a tool to enhance quality in community-based health promotion. In: *International journal of public health* 58 (4), S. 633–636. DOI: 10.1007/s00038-013-0471-4.

Kriele, Martin (2003): Einführung in die Staatslehre. Die geschichtlichen Legitimitätsgrundlagen des demokratischen Verfassungsstaates. 6., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (Studienbücher : Rechtswissenschaften und Verwaltung).

Krumschnabel, Martin: Österreichisches Vereinsrecht. Online verfügbar unter [www.krumschnabel.at/wp-content/uploads/2014/03/Vereinsrecht-kurz-gefasst.pdf](http://www.krumschnabel.at/wp-content/uploads/2014/03/Vereinsrecht-kurz-gefasst.pdf), zuletzt geprüft am 16.09.2016.

Kunz, Johannes (2006): Strategiefindung von Non-Profit-Organisationen. Dissertation. Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), St. Gallen.

Locke, John (2010): Zwei Abhandlungen über die Regierung. Unter Mitarbeit von Hans Jörn Hoffmann und Walter Euchner. 1. Aufl., [Nachdr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 213).

Lombriser, Roman; Abplanalp, Peter A. (2015): Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen. 6., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl. Zürich: Versus.

Meyer, Matthias (2005): Tabakpräventionsstrategie des Kantons Zug 2005 - 2012. Hg. v. Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Zug.

Meyer, Matthias (2006): Kantonaler Alkohol Aktionsplan 2006 - 2012. Hg. v. Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Zug.

Meyer, Matthias; Augstburger, Beatrice (2011): Krebsstrategie des Kantons Zug 2011 - 2017. Hg. v. Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Zug.

Meyer, Matthias; Egger, Isabelle; Lang, Martin (2011): Tabakpräventionsstrategie Kanton Zug 2011 - 2017. Hg. v. Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Kanton Zug. Zug.

- Meyer, Matthias; Koch, Ursula (2008): Strategie Psychische Gesundheit im Kanton Zug 2008 - 2012. Hg. v. Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Zug.
- Meyer, Matthias; Lang, Martin; Egger, Isabelle (2009): Kantonaler Alkohol Aktionsplan des Kantons Zug 2009 - 2017. Hg. v. Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Zug.
- Meyer, Matthias; Zibell, Sandra; Bowley, Michèle (2014): Strategie Psychische Gesundheit im Kanton Zug 2013 - 2020. Hg. v. Gesundheitsdirektion des Kantons Zug. Zug.
- Mintzberg, Henry (1990): The design school. Reconsidering the basic premises of strategic management. In: *Strat. Mgmt. J.* 11 (3), S. 171–195. DOI: 10.1002/smj.4250110302.
- Mintzberg, Henry (2000): The rise and fall of strategic planning. Repr. London: Prentice Hall.
- Regierungsrat des Kantons Zug (2016): Budget und Finanzplanung 2017. Hg. v. Regierungsrat des Kantons Zug. Kanton Zug. Zug. Online verfügbar unter [https://www.zg.ch/behoerden/regierungsrat/finanzen-und-geschaeftsberichte/downloads/budget\\_2017\\_Bericht\\_und\\_Antrag.pdf/download](https://www.zg.ch/behoerden/regierungsrat/finanzen-und-geschaeftsberichte/downloads/budget_2017_Bericht_und_Antrag.pdf/download), zuletzt geprüft am 29.09.2017.
- Sander, Gudrun; Bauer, Elisabeth (2006): Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Bern: Haupt. Online verfügbar unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-258-07002-5>.
- Schneider, Jürg; Minnig, Christoph; Freiburghaus, Markus (2007): Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen. Bern: Haupt (UTB Wirtschaftswissenschaften, NPO-Management, 2969).
- Steiner, Sara (2006): Der Unterschied zwischen der angelsächsischen Rule of Law und dem deutschen Rechtsstaatsprinzip. Probearbeit in allgemeiner Staatslehre. Universität Freiburg. Fribourg. Online verfügbar unter [https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiFrvjHiaHR-AhXDvBQKHVL2C7sQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.thomasfleiner.ch%2Ffiles%2Fcategories%2FLehrstuhl%2FFPA\\_SaraSteiner.pdf&usq=AFQjCNF2bur88auo2nLRN6uXM7EEQtee2A&sig2=YPsUpKgzBsU3m5d24TxSPg](https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiFrvjHiaHR-AhXDvBQKHVL2C7sQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.thomasfleiner.ch%2Ffiles%2Fcategories%2FLehrstuhl%2FFPA_SaraSteiner.pdf&usq=AFQjCNF2bur88auo2nLRN6uXM7EEQtee2A&sig2=YPsUpKgzBsU3m5d24TxSPg), zuletzt geprüft am 01.01.2017.
- Stiftung Zewo (2011): Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit. Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme. Hg. v. Stiftung Zewo. Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige., Zürich. Online verfügbar unter [http://impact.zewo.ch/Wirkungsmessung/Wirkungsmessung\\_Zewo.pdf](http://impact.zewo.ch/Wirkungsmessung/Wirkungsmessung_Zewo.pdf), zuletzt geprüft am 02.06.2017.
- Uebelhart, Beat (Hg.) (2013): Praxisbuch zum Social-Impact-Modell. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges (Edition Sozialwirtschaft, 36).
- Waldemar Schreckenberger (Hg.) (2009): Allgemeine Grundlagen für Recht, Rechtspraxis und Verwaltung. Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften. Speyer: Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.