

# Inhaltsübersicht

## Teil I Grundlagen

- 1 Zielsetzungen und Inhalte des »Handbuchs der Nonprofit Organisation«  
(*Christoph Badelt*) ..... 3

## Internationaler Vergleich des Nonprofit Sektors

- 2 Der Nonprofit Sektor in Deutschland  
(*Wolfgang Seibel*) ..... 19
- 3 Der Nonprofit Sektor in der Schweiz  
(*Antonin Wagner*) ..... 35
- 4 Der Nonprofit Sektor in Österreich  
(*Christoph Badelt*) ..... 51

## NPOs aus der Sicht verschiedener Wissenschaftsdisziplinen

- 5 Gemeinnützigkeit oder Gewinnstreben? Nonprofit Organisationen  
aus betriebswirtschaftlicher Sicht  
(*Fritz Scheuch*) ..... 71
- 6 Zwischen Marktversagen und Staatsversagen?  
Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht  
(*Christoph Badelt*) ..... 83
- 7 Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit Organisationen  
in systemtheoretischer Sicht  
(*Alfred Zauner*) ..... 103

## Teil II Management von NPOs

- 1 Management von NPOs – Eine Einführung  
(*Christian Horak*) ..... 123

2	Ziele und Strategien von NPOs ( <i>Christian Horak, Christian Matul, Fritz Scheuch</i> )	135
3	Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs ( <i>Mathias Ettl, Christian Nowotny</i> )	159
4	Organisation und NPOs ( <i>Peter Heimerl-Wagner</i> )	189
5	Marketing für NPOs ( <i>Fritz Scheuch</i> )	211
X 6	Personalmanagement in NPOs ( <i>Dudo von Eckardstein</i> )	227
7	Finanzierungsmanagement von NPOs ( <i>Stefan Bernhardt</i> )	247
8	Rechnungswesen und Controlling in NPOs ( <i>Rolf Eschenbach, Christian Horak</i> )	275
9	Projekte und Projektmanagement in NPOs ( <i>Roland Gareis</i> )	299
10	Entscheidungsmanagement in NPOs ( <i>Dudo von Eckardstein, Ruth Simsa</i> )	315
11	Konfliktmanagement in NPOs ( <i>Alfred Zauner, Ruth Simsa</i> )	331
12	Veränderungsmanagement in NPOs ( <i>Dudo von Eckardstein, Alfred Zauner</i> )	345

### Teil III

#### Fachübergreifende Probleme

1	Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor ( <i>Christoph Badelt</i> )	359
2	Qualität der Leistungen in NPOs ( <i>Christian Matul, Dieter Scharitzer</i> )	387
3	Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors ( <i>Christoph Badelt</i> )	413

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I

<b>Grundlagen</b> .....	1
<b>1 Zielsetzungen und Inhalte des »Handbuchs der Nonprofit Organisation«</b> .....	3
1.1 Nonprofit Organisationen in Wirtschaft und Gesellschaft .....	3
1.1.1 Die Relevanz und Vielfalt von Nonprofit Organisationen ..	3
1.1.2 Das Phänomen NPO: Definition und Abgrenzungsprobleme .....	6
1.2 Fragen zum Nonprofit Sektor und ihre Behandlung im Handbuch .....	12
1.2.1 Fragen der Praxis .....	13
1.2.2 Forschungsfragen .....	14
1.2.3 Antworten: Der Aufbau des Handbuchs .....	16
<b>2 Der Nonprofit Sektor in Deutschland</b> .....	19
2.1 Die gesellschaftliche und politische Bedeutung des Nonprofit Sektors in Deutschland .....	19
2.1.1 Zum Sprachgebrauch .....	19
2.1.2 Historische Wurzeln des deutschen Nonprofit Sektors .....	20
2.1.3 Organisationsformen und Tätigkeitsschwerpunkte im deutschen Nonprofit Sektor .....	22
2.2 Das quantitative Bild des Nonprofit Sektors in Deutschland .....	24
2.2.1 Der Anteil des Nonprofit Sektors in ausgewählten Bereichen (Branchen) .....	25
2.2.2 Finanzierungsstruktur .....	28
2.2.3 Gesellschaftliche Unterstützung des Nonprofit Sektors ...	29
2.2.4 Die besondere Situation des ostdeutschen Nonprofit Sektors seit 1990 .....	30
<b>3 Der Nonprofit Sektor in der Schweiz</b> .....	35
3.1 Der Nonprofit Sektor im gesellschaftlichen System der Schweiz .....	35
3.1.1 Sprachgebrauch .....	35
3.1.2 Geschichtliche Entwicklung .....	35
3.1.3 Ausprägungsformen .....	36
3.1.4 Besonderheiten .....	39

3.2	Quantitative Erfassung des schweizerischen Nonprofit Sektors ...	41
3.2.1	Anforderungen an die Datenerhebung .....	41
3.2.2	Anzahl der Einrichtungen .....	41
3.2.3	Beitrag zur Wertschöpfung .....	43
3.2.4	Die Bedeutung des Nonprofit Sektors für die Kapitalbildung	48
3.3	Abschließende Beurteilung .....	48
<b>4</b>	<b>Der Nonprofit Sektor in Österreich .....</b>	<b>51</b>
4.1	Der Nonprofit Sektor im österreichischen Gesellschaftssystem ...	51
4.1.1	Sprachgebrauch und NPO-Bewußtsein .....	51
4.1.2	Relevante Elemente des österreichischen Gesellschafts- systems .....	52
4.1.3	Das aktuelle Bild des Nonprofit Sektors in Österreich ....	57
4.2	Das quantitative Bild des Nonprofit Sektors in Österreich .....	59
4.2.1	Gesamtwirtschaftliche Indikatoren .....	60
4.2.2	Branchenspezifische Indikatoren .....	64

## **NPOs aus der Sicht verschiedener Wissenschaftsdisziplinen**

<b>5</b>	<b>Gemeinnützigkeit oder Gewinnstreben? Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht .....</b>	<b>71</b>
5.1	Objektbereiche und Aussagekategorien der BWL .....	71
5.2	Allgemeine BWL und spezielle BWL .....	73
5.3	Betriebswirtschaftliche Perspektiven .....	75
5.4	Typologische Einordnung von NPOs in Aussagensysteme der BWL	76
5.4.1	Allgemeine Typologien .....	77
5.4.2	Marktbezogene Typologien .....	78
5.5	Zusammenfassung .....	80
<b>6</b>	<b>Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht .....</b>	<b>83</b>
6.1	Fragestellungen .....	83
6.1.1	Hauptfragen aus wissenschaftlicher Perspektive .....	83
6.1.2	Hauptfragen aus politischer Perspektive .....	86
6.2	Erkenntnisse der sozioökonomischen Forschung .....	88
6.2.1	Theorien der Entstehung und Entwicklung von NPOs ....	89
6.2.2	Theorien des Verhaltens von NPOs .....	94
6.2.3	Empirische Ergebnisse .....	98
<b>7</b>	<b>Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit Organisationen in system- theoretischer Sicht .....</b>	<b>103</b>
7.1	Wahrnehmungen und Fragen der Systemtheorie .....	103
7.2	»Sich verändern, um gleichzubleiben« .....	104
7.2.1	Teil und Ganzes .....	104
7.2.2	System und Umwelt .....	105
7.2.3	Identität und Differenz .....	106

7.3	Systemische Beobachtungen	107
7.3.1	Das weite Feld der NPOs: Eine erste Annäherung	107
7.3.2	Kulturspezifische Verhaltensmuster in NPOs	109
7.3.3	Theoretische Zwischenschritte	110
7.4	Ansatzpunkte und Folgen einer positiven Identitätsbestimmung der NPO	112
7.4.1	Gesellschaftliche Vermittlungsleistungen als Sinngebung	113
7.4.2	Wissen als Steuerungsmedium	115
7.5	Ausblick	117

## Teil II

<b>Management von NPOs</b>	121
----------------------------	-----

<b>1 Management von NPOs – Eine Einführung</b>	123
1.1 Einführung	123
1.2 Notwendigkeit des Managements für NPOs	123
1.3 Das Management von Organisationen: Grundlagen und Strukturen	127
1.4 Besondere Managementproblemstellungen für NPOs	130
1.5 Zusammenfassung	132

<b>2 Ziele und Strategien von NPOs</b>	135
2.1 Ziele, Zielsystem und Zielbeziehungen	135
2.1.1 Grundlagen	135
2.1.2 Die Entwicklung von Zielsystemen für NPOs	138
2.2 Strategische Planung	143
2.2.1 Strategie und strategisches Management	143
2.2.2 Der Prozeß der strategischen Planung	144
2.3 Zusammenfassung	158

<b>3 Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs</b>	159
3.1 NPO-Spezifika aus rechtlicher Sicht	159
3.1.1 Öffentliches Recht	159
3.1.2 Abgabenrecht	161
3.1.3 Arbeits- und Sozialrecht	161
3.1.4 Sonstige Rechtsgebiete	162
3.2 Kriterien der Rechtsformentscheidung	163
3.2.1 Betreiberstruktur	164
3.2.2 Organisation des Entscheidungsprozesses	166
3.2.3 Kontrolle der Gebarung	167
3.2.4 Kontrolle der Zielerreichung	168
3.2.5 Haftungsbeschränkung	169
3.3 Alternative Rechtsformen von NPOs	171
3.3.1 Vorbemerkung	171
3.3.2 Der ideelle Verein	172
3.3.3 Die Genossenschaft	175

3.3.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	178
3.3.5	Aktiengesellschaft (AG) .....	181
3.3.6	Die Stiftung .....	184
<b>4</b>	<b>Organisation und NPOs</b> .....	<b>189</b>
4.1	Einleitung .....	189
4.2	Von pionierhaften zu differenzierten NPOs .....	192
4.2.1	Herausforderungen .....	193
4.2.2	Differenzierung: Leitungsstrukturen und Arbeitsteilung ...	195
4.3	Von differenzierten zu integrierten NPOs .....	199
4.3.1	Herausforderungen .....	200
4.3.2	Integration .....	203
4.4	Zur lernenden Organisation .....	206
<b>5</b>	<b>Marketing für NPOs</b> .....	<b>211</b>
5.1	Marketingperspektive im allgemeinen .....	211
5.1.1	Marketingbegriff .....	211
5.1.2	Klassische und erweiterte Anwendungsbereiche des Marketing .....	212
5.2	NPO-spezifische Marketingperspektiven .....	213
5.2.1	Interessentengruppen des Marktsystems .....	213
5.2.2	Zielfelder als Ansatzpunkt für Marketingaufgaben .....	215
5.3	Strategische Marketingentscheidungen .....	219
5.3.1	Planungsgrundlagen .....	220
5.3.2	Geschäftsfeldentscheidungen .....	221
5.3.3	Vernetzte Strategien .....	222
5.4	Operative Marketingentscheidungen .....	222
5.5	Zusammenfassung .....	225
<b>6</b>	<b>Personalmanagement in NPOs</b> .....	<b>227</b>
6.1	Problemstellung .....	227
6.2	Besondere Bedingungen für das Personalmanagement in NPOs ..	227
6.2.1	Begrenzte Verfügbarkeit von Leistungs- und Kosten- standards .....	228
6.2.2	Besondere Personalstrukturen .....	228
6.2.3	Zur Motivationsstruktur der Mitglieder von NPOs .....	229
6.3	Gestaltungsinstrumente des Personalmanagements .....	229
6.3.1	Orientierungspunkte des Einsatzes der Gestaltungs- instrumente .....	229
6.3.2	Zur Strukturierung des Personalbestands .....	230
6.3.3	Rekrutierung .....	232
6.3.4	Die Einführung neuer Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen .....	233
6.3.5	Zur Gestaltung der Arbeitsorganisation .....	234
6.3.6	Mitarbeiterführung .....	237
6.3.7	Qualifizierung/Personalentwicklung .....	240
6.3.8	Entgeltgestaltung .....	242

6.4	Personalstrategie als Konzept der Kombination der Gestaltungsinstrumente .....	244
6.4.1	Zum Konzept der Personalstrategie .....	244
<b>7</b>	<b>Finanzierungsmanagement von NPOs</b> .....	247
7.1	Einleitung .....	247
7.1.1	Einordnung finanzwirtschaftlicher Fragestellungen in betriebliche Prozesse .....	247
7.1.2	Wahrung der Liquidität als Kernproblem des NPO-Finanzmanagements .....	248
7.1.3	Wahl der Rechtsform als konstitutive Entscheidung .....	249
7.1.4	Stellenwert von Finanzierungsfragen in NPOs .....	249
7.2	Finanzierungsquellen im Überblick .....	251
7.2.1	»Klassische« Finanzierungsquellen .....	251
7.2.2	NPOs offenstehende Finanzierungsmöglichkeiten .....	254
7.2.3	Beurteilungskriterien für NPO-Finanzierungsmöglichkeiten .....	255
7.3	Ausgewählte Fragestellungen der Finanzierungsmöglichkeiten von NPOs .....	259
7.3.1	(Kurzfristige) Kreditfinanzierung in Form des Konto- korrentkredits .....	259
7.3.2	(Mitglieds-)Beitragsfinanzierung .....	260
7.3.3	Sponsoring .....	261
7.3.4	Die Gestaltung der finanziellen Austauschbeziehungen NPOs - öffentlicher Sektor .....	262
7.3.5	Spendenakquisition (Fundraising) .....	263
7.4	Finanzplanung .....	267
7.5	Adaptiertes NPO-Finanzierungsportfolio zur Finanzierungs- strategieentwicklung .....	269
<b>8</b>	<b>Rechnungswesen und Controlling in NPOs</b> .....	275
8.1	Rechnungswesen .....	275
8.1.1	Begriff und Sinn .....	275
8.1.2	Zwecke .....	275
8.1.3	Instrumente .....	276
8.1.4	Organisation .....	282
8.1.5	Kontrolle und Prüfung .....	283
8.2	Controlling .....	285
8.2.1	Controlling: Begriff und Philosophie .....	285
8.2.2	Funktionen, Aufgaben und Bausteine des Controlling .....	286
8.2.3	Notwendigkeit, Ziele, Voraussetzungen und Probleme des Controlling für NPOs .....	288
8.2.4	Besonderheiten des Controlling in NPOs .....	291
8.2.5	Controlling in NPOs in der Praxis .....	296
<b>9</b>	<b>Projekte und Projektmanagement in NPOs</b> .....	299
9.1	Projekte .....	299

9.1.1	Projektbegriff .....	299
9.1.2	Projektarten .....	300
9.1.3	»Management by Projects« .....	301
9.1.4	Programme und Projekte-Netzwerke in Projekt-orientierten Unternehmen .....	302
9.2	Projektmanagement .....	303
9.2.1	Der traditionelle Projektmanagementansatz .....	303
9.2.2	Die organisationstheoretische Erweiterung des traditionellen Projektmanagementansatzes .....	305
9.2.3	Exkurs: Das soziale System »Projekt« .....	308
9.2.4	Der systemisch-konstruktivistische Projektmanagementansatz .....	308
9.3	Resümee .....	312
<b>10</b>	<b>Entscheidungsmanagement in NPOs .....</b>	<b>315</b>
10.1	Einführung: Zu Funktion und Arten von Entscheidungen im Management .....	315
10.1.1	Die Qual der Wahl: Entscheidung als Wahlakt .....	315
10.1.2	Entscheidungen: Rationale Wahlhandlungen oder systemisch gesteuerte Unterscheidung .....	315
10.1.3	Arten und Erfolgskriterien von Entscheidungen in Organisationen .....	317
10.2	Spezifische Organisationswidersprüche oder Spannungsfelder in NPOs und mögliche Auswirkungen auf Entscheidungen .....	321
10.2.1	Ökonomie versus Sinn- oder Wertorientierung .....	321
10.2.2	Handlungsfähigkeit versus Mitarbeiterorientierung .....	322
10.2.3	Formale versus informelle Strukturen .....	323
10.2.4	Ehrenamtliche versus hauptamtliche Mitarbeiter .....	324
10.3	Zur praktischen Handhabung strategischer Entscheidungen .....	325
10.3.1	Verfahren der strategischen Analyse .....	325
10.3.2	Strukturierung von Entscheidungssituation und Entscheidungsprozeß .....	326
10.3.3	Metaanalyse des Prozesses strategischer Entscheidungen ..	328
<b>11</b>	<b>Konfliktmanagement in NPOs .....</b>	<b>331</b>
11.1	Einleitung .....	331
11.2	Die beiden Seiten des Konflikts .....	331
11.2.1	Die ungeliebten Seiten von Konflikten .....	331
11.2.2	Was leisten Konflikte? .....	332
11.3	Strukturkonflikte in NPOs .....	333
11.3.1	Wer ist schuld? .....	333
11.3.2	Ausprägung allgemeiner organisatorischer Spannungsfelder in NPOs .....	334
11.3.3	Spezifische Konfliktlagen in NPOs .....	336
11.4	Perspektiven des Konfliktmanagements .....	338
11.4.1	Muster des Umgangs mit Konflikten .....	338

11.4.2 Gestaltungsebenen des Konfliktmanagements .....	340
11.5 Schlußfolgerungen und Ausblick .....	342
<b>12 Veränderungsmanagement in NPOs .....</b>	<b>345</b>
12.1 Ausgangsüberlegungen .....	345
12.1.1 Der Bedarf an Veränderungsmanagement in Profit wie Nonprofit Organisationen .....	345
12.1.2 Triebkräfte der Veränderung in NPOs .....	346
12.2 Veränderung als Normalität in Organisationen .....	347
12.2.1 Organisatorische »Lebensstadien« .....	347
12.2.2 Modelle der organisatorischen Umwelthanpassung .....	348
12.2.3 Das Konzept organisationalen Lernens .....	348
12.3 Umbrüche im Steuerungsverständnis .....	349
12.3.1 Klassisches Steuerungsverständnis .....	349
12.3.2 Modifiziert klassisches Steuerungsverständnis .....	350
12.3.3 Systemisches Steuerungsverständnis - Selbststeuerung ..	350
12.4 Ansätze der Gestaltung und Unterstützung von Veränderungen ..	351
12.4.1 Machtbasiertes rationalistisches Veränderungsmanagement	351
12.4.2 Organisationsentwicklung (OE) .....	352
12.4.3 Systemisches Veränderungsmanagement (SVM) .....	353
12.5 Unterstützung der Veränderung durch externe Spezialisten .....	354
<b>Teil III</b>	
<b>Fachübergreifende Probleme .....</b>	<b>357</b>
<b>1 Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor .....</b>	<b>359</b>
1.1 Die Vielfalt der Arbeitsformen in NPOs .....	359
1.1.1 Ehrenamtliche und bezahlte Arbeit .....	359
1.1.2 Laienarbeit und professionelle Arbeit .....	360
1.1.3 Spielarten der ehrenamtlichen Arbeit .....	361
1.2 Ehrenamtliche Arbeit: Ein quantitativer Überblick .....	364
1.2.1 Die Makroperspektive .....	364
1.2.2 Einsatzmuster Ehrenamtlicher innerhalb von NPOs .....	368
1.3 Erklärungsfaktoren ehrenamtlicher Arbeit .....	370
1.3.1 Die altruistische Komponente .....	370
1.3.2 Die Eigenwertkomponente .....	371
1.3.3 Die Tauschkomponente .....	372
1.4 Das Ehrenamt in der Leistungserstellung einer NPO .....	373
1.4.1 Die Akquisition von Ehrenamtlichen .....	373
1.4.2 Probleme beim Einsatz ehrenamtlicher Arbeitskräfte .....	374
1.5 Ehrenamtliche Arbeit als Gegenstand der Politik .....	377
1.5.1 Ehrenamtliche Arbeit in volkswirtschaftlicher Perspektive ..	377
1.5.2 Politische Hoffnungen auf ehrenamtliche Arbeit .....	379
1.5.3 Wege zur Förderung der ehrenamtlichen Arbeit .....	381

1.5.4 Probleme der politischen Funktionalisierung ehrenamtlicher Arbeit .....	384
---	-----

**2 Qualität der Leistungen in NPOs .....** 387

2.1 Einleitung .....	387
----------------------	-----

2.1.1 Status quo der Qualitäts- und Leistungsbeurteilung in NPOs .....	387
--	-----

2.1.2 Die Bedeutung eines interdisziplinären Zugangs für die Qualitäts- und Leistungsbeurteilung .....	388
--	-----

2.1.3 Grundbegriffe .....	391
---------------------------	-----

2.2 Probleme der Qualitätsmessung in NPOs .....	393
---	-----

2.2.1 Volkswirtschaftlich relevante Merkmale von NPOs .....	393
---	-----

2.2.2 Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von NPOs .....	394
---	-----

2.3 Ansätze zur Identifikation relevanter Qualitätsdimensionen in NPOs .....	397
--	-----

2.3.1 Qualität in betriebswirtschaftlicher Betrachtung .....	397
--	-----

2.3.2 Qualität in volkswirtschaftlicher Betrachtung .....	399
---	-----

2.3.3 Operationalisierung von Qualität .....	401
--	-----

2.4 Steuerung von Qualität .....	404
----------------------------------	-----

2.4.1 Ausgewählte Instrumente und Techniken des Qualitätsmanagements .....	404
--	-----

2.4.2 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung .....	408
--	-----

2.5 Schlußfolgerungen .....	411
-----------------------------	-----

**3 Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors .....** 413

3.1 Ausgangssituation: Ergebnisse des Handbuchs .....	413
---	-----

3.2 Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen für den Nonprofit Sektor .....	417
---	-----

3.2.1 Veränderungen im Wertesystem und anderer gesellschaftlicher Randbedingungen .....	418
---	-----

3.2.2 Veränderungen im Bereich der kommerziellen Privatwirtschaft .....	420
---	-----

3.2.3 Veränderungen im öffentlichen Sektor .....	421
--	-----

3.2.4 Fachspezifische Veränderungen in den Tätigkeitsfeldern von NPOs .....	424
---	-----

3.3 Strukturelle Veränderungen innerhalb des Nonprofit Sektors .....	426
--	-----

3.3.1 Verstärkte Polarisierungstendenzen im Nonprofit Sektor ..	427
---	-----

3.3.2 Ausweitung des Tätigkeitsbereichs des Nonprofit Sektors ..	431
--	-----

3.3.3 Die Notwendigkeit einer neuen Identitätsfindung für NPOs	432
--	-----

3.4 Der Nonprofit Sektor im Umfeld von Staat und gewinnorientierten Unternehmen .....	433
---	-----

3.4.1 NPOs und der gewinnorientierte Unternehmenssektor .....	434
---	-----

3.4.2 Der Nonprofit Sektor und der Staat .....	436
--	-----

<b>Glossar</b> .....	443
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	453
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	455
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	456
<b>Namensverzeichnis</b> .....	459
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	463
<b>Autoren/Autorin</b> .....	472