

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

Teil III

Fachübergreifende Probleme

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

Inhaltsverzeichnis

Teil I	
Grundlagen	1
1 Zielsetzungen und Inhalte des »Handbuchs der Nonprofit Organisation«	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
2 Der Nonprofit Sektor in Deutschland	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
3 Der Nonprofit Sektor in der Schweiz	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
4	Der Nonprofit Sektor in Österreich	51
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

5	Gemeinnützigkeit oder Gewinnstreben? Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht	71
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
6	Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht	83
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
7	Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit Organisationen in system- theoretischer Sicht	103
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

Management von NPOs	121
----------------------------	-----

1 Management von NPOs – Eine Einführung	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

2 Ziele und Strategien von NPOs	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

3 Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs	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
4	Organisation und NPOs	189
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
5	Marketing für NPOs	211
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
6	Personalmanagement in NPOs	227
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
7	Finanzierungsmanagement von NPOs	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
8	Rechnungswesen und Controlling in NPOs	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
9	Projekte und Projektmanagement in NPOs	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
10	Entscheidungsmanagement in NPOs	315
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
11	Konfliktmanagement in NPOs	331
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
12 Veränderungsmanagement in NPOs	345
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
Teil III	
Fachübergreifende Probleme	357
1 Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor	359
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
--	-----

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