

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
---------------	---

## Teil I

### Die Bedeutung des Sektors aus unterschiedlichen Perspektiven

1	NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge .....	3
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
2	Der Nonprofit-Sektor in Deutschland .....	15
	<i>Annette Zimmer, Eckhard Priller, Helmut K. Anheier</i>	
3	Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz .....	37
	<i>Georg von Schnurbein</i>	
4	Der Nonprofit-Sektor in Österreich .....	55
	<i>Astrid Pennerstorfer, Ulrike Schneider, Christoph Badelt</i>	
5	Entwicklungen der internationalen Zivilgesellschaft .....	77
	<i>Helmut K. Anheier</i>	
6	Nonprofit-Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht .....	89
	<i>Wolfgang Mayrhofer</i>	
7	Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht .....	107
	<i>Astrid Pennerstorfer, Christoph Badelt</i>	
8	Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs .....	125
	<i>Ruth Simsa</i>	

## Teil II

### Klassische Management-Aufgaben in NPOs

1	Besonderheiten des Management von NPOs .....	145
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
2	Ziele und Strategien .....	159
	<i>Christian Horak, Gerhard Speckbacher</i>	
3	Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs .....	183
	<i>Christian Nowotny</i>	
4	Organisation von NPOs .....	205
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
5	Marketing in NPOs .....	227
	<i>Renate Buber</i>	

6	Personalmanagement .....	247
	<i>Doris Schober, Andrea Schmidt, Ruth Simsa</i>	
7	Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen in NPOs.....	267
	<i>Monika Drs, Eberhard Eichenhofer, Thomas Gächter</i>	
8	Finanzierung von NPOs .....	289
	<i>Edith Littich, Christian Schober</i>	
9	Controlling und Rechnungswesen in NPOs .....	313
	<i>Christian Horak, Josef Baumüller</i>	
10	Projekt- und Prozessmanagement .....	335
	<i>Reinhard Millner, Christian G. Majer</i>	
11	Führung in NPOs .....	359
	<i>Ruth Simsa, Johannes Steyrer</i>	

### Teil III

#### **Beyond Management – Klassische NPO-Themen**

1	Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen .....	381
	<i>Eva More-Hollerweger, Paul Rameder</i>	
2	The Third Sector and Multi-Level Governance in Europe .....	401
	<i>Taco Brandsen</i>	
3	Märkte, »Mission«, Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation .....	415
	<i>Gerlinde Mautner</i>	
4	Innovation und Social Entrepreneurship im Nonprofit-Sektor .....	431
	<i>Reinhard Millner, Peter Vandor, Hanna Schneider</i>	
5	Evaluation und Wirkungsmessung.....	451
	<i>Christian Schober, Olivia Rauscher, Reinhard Millner</i>	
6	Spenden und Stiftungszuwendungen .....	471
	<i>Michaela Neumayr, Christian Schober, Hanna Schneider</i>	
7	Nonprofit-Governance .....	491
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
8	Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors .....	509
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
	Stichwortverzeichnis.....	525
	Autorenverzeichnis .....	533

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
<b>Teil I</b>	
<b>Die Bedeutung des Sektors aus unterschiedlichen Perspektiven .....</b>	<b>1</b>
<b>1 NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge .....</b>	<b>3</b>
<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
1.1 Wiener NPO-Forschung: Unser Zugang zum Feld .....	3
1.2 Die »Probleme« negativer Abgrenzungen: der Sinn und Unsinn von Begriffsstreitigkeiten. ....	5
1.3 Denkbare Definitionszugänge .....	7
1.4 Der NPO-Begriff dieses Handbuchs .....	7
1.5 Zwischen Markt und Staat – NPOs als Dritter Sektor .....	9
1.6 Abgrenzung des Dritten Sektors von Staat und Wirtschaft. ....	10
1.7 Der Aufbau des Handbuchs .....	12
Literatur .....	14
<b>2 Der Nonprofit-Sektor in Deutschland .....</b>	<b>15</b>
<i>Annette Zimmer, Eckhard Priller, Helmut K. Anheier</i>	
2.1 Die gesellschaftliche und politische Bedeutung des Nonprofit-Sektors in Deutschland .....	15
2.1.1 Vielfalt an Organisations-, Rechtsformen und Begrifflichkeiten .....	15
2.1.2 Traditionen und Veränderungen .....	17
2.2 Das quantitative Bild des Nonprofit-Sektors in Deutschland. ....	21
2.2.1 Die aktuelle Datenlage zum deutschen Nonprofit-Sektor .....	21
2.2.2 Größe des deutschen Nonprofit-Sektors .....	22
2.2.3 Zusammensetzung nach Rechtsformen und Branchen .....	24
2.2.4 Beschäftigung und Zivilengagement im deutschen Nonprofit-Sektor. ....	27
2.3 Aktuelle Trends und Entwicklungen .....	32
Literatur .....	34
<b>3 Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz .....</b>	<b>37</b>
<i>Georg von Schnurbein</i>	
3.1 Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz .....	37
3.1.1 Geschichtliche Entwicklung. ....	37
3.1.2 Juristische Grundlagen .....	39
3.2 Quantitative Erfassung des schweizerischen Nonprofit-Sektors .....	42

3.2.1	Größe und Zusammensetzung	42
3.2.2	Ökonomische Bedeutung	43
3.2.3	Gesellschaftliche Bedeutung	46
3.2.4	Politische Bedeutung	48
3.3	Perspektiven für NPOs in der Schweiz	49
3.3.1	Strukturelle Veränderungen im NPO-Sektor	49
3.3.2	Verlagerung von »Service« zu »Advocacy«	50
3.3.3	Steigender Einfluss in gesellschaftlichen Fragen	50
3.3.4	Wachsender Druck von außen	51
3.4	Abschließende Bewertung	51
	Literatur	52
<b>4</b>	<b>Der Nonprofit-Sektor in Österreich</b>	<b>55</b>
	<i>Astrid Pennerstorfer, Ulrike Schneider, Christoph Badelt</i>	
4.1	Der Nonprofit-Sektor im österreichischen Gesellschaftssystem	55
4.2	Der österreichische Nonprofit-Sektor in Zahlen	61
4.2.1	Die aktuelle Datenlage zum österreichischen Nonprofit-Sektor	61
4.2.2	Zahl der NPOs nach Rechtsformen	62
4.2.3	Beschäftigung und Freiwilligenarbeit im österreichischen Nonprofit-Sektor	63
4.2.4	Einnahmenstruktur	67
4.2.5	Ausgabenstruktur	70
4.2.6	Wertschöpfung des österreichischen Nonprofit-Sektors	71
4.2.7	Marktanteil von NPOs in ausgewählten Sektoren	71
4.3	Fazit	72
	Literatur	73
<b>5</b>	<b>Entwicklungen der internationalen Zivilgesellschaft</b>	<b>77</b>
	<i>Helmut K. Anheier</i>	
5.1	Einleitung	77
5.2	Akteure, Organisationsformen, Mobilisierungsstrategien – von der Bewegung zur Institution	77
5.3	Trends und Entwicklungen – ein empirisches Profil der internationalen Zivilgesellschaft	81
5.4	Ausblick	85
	Literatur	87
<b>6</b>	<b>Nonprofit-Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht</b>	<b>89</b>
	<i>Wolfgang Mayrhofer</i>	
6.1	Einleitung	89
6.2	Grundlagen	90
6.2.1	Historische Entwicklung	90
6.2.2	Betriebswirtschaftliche Ansätze	91
6.2.2.1	Produktionsfaktororientierung	91
6.2.2.2	Entscheidungsorientierung	91
6.2.2.3	Systemorientierung	92
6.2.2.4	Verhaltensorientierung	92

	6.2.2.5 Umweltorientierung .....	92
	6.2.2.6 Institutionenorientierung .....	93
	6.2.3 NPOs in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur .....	93
6.3	Zentrale NPO-relevante Theorie- und Denkfiguren der Betriebswirtschaftslehre .....	94
	6.3.1 Umwelt und Schnittstellen zur Umwelt .....	94
	6.3.1.1 Märkte .....	94
	6.3.1.2 Legitimität und Stakeholder .....	96
	6.3.2 Interaktionen und Formalstruktur .....	98
	6.3.2.1 Produktion und Leistungserstellung .....	98
	6.3.2.2 Aufbau- und Ablauforganisation .....	99
	6.3.2.3 Spezielle Betriebswirtschaftslehren .....	100
	6.3.3 Entscheidungs- und Tiefenstruktur .....	100
	6.3.3.1 Leitvorstellungen .....	100
	6.3.3.2 Ziele und Koalitionen .....	102
	6.3.3.3 Organisationskultur .....	102
6.4	Statt einer Schlussbemerkung: Betriebswirtschaftslehre und NPOs im Wechselspiel .....	103
	Literatur .....	103
<b>7</b>	<b>Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht .....</b>	<b>107</b>
	<i>Astrid Pennerstorfer, Christoph Badelt</i>	
	7.1 Ökonomische Fragestellungen .....	107
	7.2 Das Entstehen des Nonprofit-Sektors .....	108
	7.2.1 Entstehen von NPOs aufgrund von Unzulänglichkeiten der Angebote des Marktes und des Staats .....	108
	7.2.2 Nonprofitversagen .....	111
	7.2.3 Der Transaktionskostenansatz .....	112
	7.2.4 Entrepreneurship-Theorien .....	112
	7.2.5 Die Social-Origins-Theorie .....	113
	7.3 Das Verhalten von NPOs .....	114
	7.3.1 Was maximieren NPOs? .....	114
	7.3.2 Thesen zu Verhaltensunterschieden zu öffentlichen und gewinnorientierten Einrichtungen .....	114
	7.3.3 Empirische Ergebnisse zum Verhalten von NPOs .....	116
	7.3.3.1 Qualitätsunterschiede .....	117
	7.3.3.2 Preis- und Klientendifferenzierung .....	118
	7.3.3.3 Unterschiede im Einsatz von Arbeit .....	119
	7.4 Fazit .....	119
	Literatur .....	120
<b>8</b>	<b>Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs .....</b>	<b>125</b>
	<i>Ruth Simsa</i>	
	8.1 Einleitung .....	125
	8.2 NPOs als Teil der Zivilgesellschaft .....	126

8.2.1	Zum Begriff der Zivilgesellschaft .....	127
8.2.2	Soziale Bewegungen als Teil der Zivilgesellschaft und als wichtige Umwelt von NPOs .....	128
8.3	Die Rolle der Zivilgesellschaft in Bezug auf grundlegende Aufgaben der Gesellschaft .....	129
8.3.1	Einschub: Die systemtheoretische Betrachtung der Gesellschaft. ...	129
8.3.2	Integration gesellschaftlicher Teilsysteme und die Rolle der Zivilgesellschaft .....	130
8.3.3	Inklusion von Personen und die Rolle der Zivilgesellschaft .....	131
8.3.4	Internalisierung von Themen in den gesellschaftlichen Diskurs und die Rolle der Zivilgesellschaft .....	132
8.4	Organisationssoziologische Zugänge: Besonderheiten von NPOs in Zusammenhang mit ihrer gesellschaftlichen Funktion und Einbettung	132
8.4.1	Soziologischer Institutionalismus – NPOs als Produkt ihrer Umwelt	133
8.4.2	NPOs als Multiple-Stakeholder-Organisationen .....	133
8.4.3	Intermediarität: NPOs als Vermittler zwischen verschiedenen Welten .....	134
8.4.4	Systemtheoretischer Zugang – NPOs als untypische Organisationen mit vielfältigen Funktionen: parallele Leistungserbringung, Vermittlung, Alarm, Reparatur .....	135
8.5	Conclusio. ....	137
	Literatur. ....	138

## Teil II

<b>Klassische Management-Aufgaben in NPOs .....</b>	<b>143</b>
<b>1 Besonderheiten des Management von NPOs .....</b>	<b>145</b>
<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
1.1 Balance von Widersprüchen .....	145
1.2 Klassische Management-Funktionen .....	146
1.3 NPO und ihre Umwelt .....	148
1.4 Mehr als bloßes Management: Leadership in NPOs .....	151
1.5 Ambivalenzen des Management .....	153
Literatur .....	154
<b>2 Ziele und Strategien .....</b>	<b>159</b>
<i>Christian Horak, Gerhard Speckbacher</i>	
2.1 Organisationsziele .....	160
2.1.1 Kategorisierung von Zielen und Zielsystem .....	160
2.1.2 Anforderungen an Ziele und Zielsysteme in NPOs .....	162
2.1.3 Beispiel: Zielsystem für stationäre Einrichtungen der Altenhilfe ...	164
2.2 Strategieentwicklung und -umsetzung .....	166
2.2.1 Strategische Planung .....	166
2.2.2 Strategieimplementierung .....	175
2.3 Zusammenfassung .....	180
Literatur .....	181

<b>3</b>	<b>Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs.</b> .....	<b>183</b>
	<i>Christian Nowotny</i>	
3.1	Einleitung .....	183
3.2	Kriterien der Rechtsformentscheidung .....	183
3.2.1	Betreiberstruktur .....	184
3.2.2	Organisation des Entscheidungsprozesses .....	185
3.2.3	Kontrolle der Gebarung .....	186
3.2.4	Kontrolle der Zielerreichung .....	187
3.2.5	Haftungsbeschränkung .....	188
3.3	Alternative Rechtsformen von NPOs .....	189
3.3.1	Vorbemerkung .....	189
3.3.2	Der ideelle Verein .....	189
3.3.3	Die Genossenschaft .....	193
3.3.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	195
3.3.5	Aktiengesellschaft (AG) .....	197
3.3.6	Die Stiftung .....	199
3.4	Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen .....	201
	Literatur .....	201
<b>4</b>	<b>Organisation von NPOs</b> .....	<b>205</b>
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
4.1	Organisationsbegriffe .....	205
4.2	Eigenschaften der Organisationsstruktur .....	205
4.3	Gliederungsprinzipien der Formalstruktur .....	207
4.3.1	Funktionale Gliederung .....	207
4.3.1.1	Divisionale Gliederung .....	208
4.3.1.2	Matrixorganisation .....	210
4.3.1.3	Sekundärorganisation .....	211
4.4	Netzwerkorganisation und Kooperationen .....	211
4.5	Typische Organisationsformen von NPO .....	213
4.5.1	NPO und die fünf Strukturkonfigurationen von Mintzberg .....	213
4.5.2	Hierarchisch-bürokratische und kollektivistisch-demokratische NPO .....	216
4.5.3	Typische Lebenszyklen von Organisationen .....	218
4.6	Effekte von Organisationsstrukturen: Empirische Befunde für NPOs .....	219
4.6.1	Einflussfaktoren auf Organisationsstrukturen .....	220
4.6.2	Organisationsstrukturen und Effektivität .....	220
4.6.3	Organisationsstrukturen und Innovation .....	222
4.6.4	Beziehungen mit anderen Organisationen .....	223
4.7	Zusammenfassung und Ausblick .....	223
	Literatur .....	224
<b>5</b>	<b>Marketing in NPOs.</b> .....	<b>227</b>
	<i>Renate Buber</i>	
5.1	Entwicklung des Marketingdiskurses .....	227
5.2	Märkte und Wettbewerb von NPOs .....	231
5.3	Begriffsumfang des Nonprofit-Marketing .....	232

5.4	Besondere Ansätze des Marketings in NPOs .....	233
5.5	Rahmenbedingungen des Marketings von NPOs.....	235
5.6	Marketingkonzeption.....	235
5.6.1	Analyse der Marketingsituation .....	236
5.6.2	Marketingstrategien und Marktpositionierung .....	236
5.6.3	Marketing-Anspruchsgruppen .....	238
5.6.4	Marketingziele .....	239
5.6.5	Marketinginstrumente .....	240
5.6.6	Marketingforschung für NPOs .....	241
5.7	Zum Ausblick und Abschluss: Marketingmanagement in NPOs.....	242
	Literatur .....	243
<b>6</b>	<b>Personalmanagement .....</b>	<b>247</b>
	<i>Doris Schober, Andrea Schmidt, Ruth Simsa</i>	
6.1	Personalmanagement in NPOs.....	247
6.1.1	Besondere Bedingungen für das Personalmanagement in NPOs ...	247
6.1.1.1	Spezifische MitarbeiterInnenstruktur .....	247
6.1.1.2	Motivation .....	248
6.1.2	Aufgabenfelder des Personalmanagements .....	249
6.1.2.1	Personalbeschaffung – der Wettbewerb um gute Kräfte ...	249
6.1.2.2	Personalauswahl – die richtige Person am richtigen Platz .	250
6.1.2.3	Personaleinsatz – welche Stelle für welche Person? .....	251
6.1.2.4	Personaleinführung – Sicherstellung von Anschluss- fähigkeit.....	251
6.1.2.5	Personalentwicklung – MitarbeiterInnen fördern.....	252
6.1.2.6	Personalbeurteilung – Qualität der Arbeitsleistung .....	253
6.1.2.7	Entgelt- und Anreizgestaltung – der Wert der Arbeit .....	254
6.1.2.8	Personalbindung – MitarbeiterInnen halten .....	255
6.1.2.9	Personalfreisetzung – die leidige Frage der Trennung.....	256
6.1.3	Personalstrategien als längerfristiges Programm .....	257
6.1.4	Personalstrategie für Ehrenamtliche .....	259
6.1.5	Ausblick .....	260
	Literatur .....	261
<b>7</b>	<b>Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen in NPOs .....</b>	<b>267</b>
	<i>Monika Drs, Eberhard Eichenhofer, Thomas Gächter</i>	
7.1	Einführung.....	267
7.2	Abgrenzung der MitarbeiterInnengruppen innerhalb der NPOs .....	267
7.2.1	ArbeitnehmerInnen.....	268
7.2.2	Freie DienstnehmerInnen .....	268
7.2.3	WerkvertragsnehmerInnen.....	269
7.2.4	Arbeitnehmerähnliche Personen .....	269
7.2.5	Ehrenamtliche MitarbeiterInnen .....	269
7.2.6	Sonstige MitarbeiterInnengruppen .....	270
7.3	Arbeitsrechtliche Besonderheiten in NPOs .....	271
7.3.1	Anwendbarkeit arbeitsrechtlicher Rechtsvorschriften auf die unterschiedlichen MitarbeiterInnengruppen in NPOs.....	272



7.3.2	Besonderheiten im Individualarbeitsrecht .....	273
7.3.3	Besonderheiten im kollektiven Arbeitsrecht.....	278
7.4	Sozialrechtliche Fragen .....	281
7.4.1	Pflichtversicherung.....	281
7.4.2	Geringfügig Beschäftigte.....	282
7.4.3	Freie MitarbeiterInnen .....	282
7.4.4	Ehrenamtliche MitarbeiterInnen.....	283
7.5	Abschließende Bemerkungen.....	284
	Literatur.....	284
<b>8</b>	<b>Finanzierung von NPOs .....</b>	<b>289</b>
	<i>Edith Littich, Christian Schober</i>	
8.1	Der Stellenwert der Finanzierung in NPOs .....	289
8.2	Finanzziele von NPOs .....	290
8.3	Finanzplanung als zentrale Managementaufgabe in NPOs .....	291
8.4	Vermögensmanagement als sekundäre Managementaufgabe in NPOs ....	293
8.4.1	Spielt Finanzvermögen überhaupt eine Rolle bei NPOs? .....	294
8.4.2	Wie kommen NPOs zu Finanzvermögen? .....	294
8.4.3	Wozu braucht es Finanzvermögen abseits des unmittelbar betriebsnotwendigen Vermögens? .....	294
8.4.4	Welche Folgen hat vorhandenes Finanzvermögen? .....	295
8.4.5	Gibt es ein optimales Finanzvermögen? .....	295
8.5	Innen- vs. Außenfinanzierung bei NPOs .....	296
8.6	Finanzierungsquellen für NPOs.....	300
8.6.1	Missionsbasierte Einnahmen von Privaten .....	301
8.6.2	Missionsbasierte Einnahmen von Unternehmen .....	301
8.6.3	Missionsbasierte Einnahmen von der öffentlichen Hand .....	301
8.6.4	Einnahmen abseits der Mission.....	302
8.6.5	Einnahmen aus der Aufnahme von Fremdkapital.....	303
8.7	Finanzierungsstrategien .....	304
8.7.1	Die Rolle der Finanzierungsstrategie im strategischen Management.....	304
8.7.2	Konzentration versus Diversifikation.....	304
8.7.3	Optimales Finanzierungsportfolio .....	306
8.8	Ausblick .....	309
	Literatur .....	310
<b>9</b>	<b>Controlling und Rechnungswesen in NPOs .....</b>	<b>313</b>
	<i>Christian Horak, Josef Baumüller</i>	
9.1	Einführung.....	313
9.2	Controlling in NPOs .....	314
9.2.1	Grundlagen .....	314
9.2.1.1	Begriff und Zweck des Controllings.....	314
9.2.1.2	Teilbereiche des Controllings .....	315
9.2.1.3	Notwendigkeit, Voraussetzungen und Probleme des Controllings in NPOs .....	315
9.2.2	Normatives und strategisches Controlling .....	317

9.2.3	Operatives Controlling .....	319
9.2.4	Wirkungsorientiertes Controlling .....	320
9.3	Rechnungswesen in NPOs .....	321
9.3.1	Grundlagen .....	321
9.3.1.1	Begriff und Zweck des Rechnungswesens .....	321
9.3.1.2	Teilbereiche des Rechnungswesens .....	322
9.3.1.3	Notwendigkeit, Voraussetzungen und Probleme des Rechnungswesens in NPOs .....	322
9.3.2	Finanzbuchhaltung und Rechnungslegung .....	323
9.3.3	Kostenrechnung .....	326
9.4	Abschluss: Herausforderungen durch Controlling und Rechnungswesen in NPOs .....	329
	Literatur .....	331
<b>10</b>	<b>Projekt- und Prozessmanagement</b> .....	<b>335</b>
	<i>Reinhard Millner, Christian G. Majer</i>	
10.1	Die Bedeutung von Projekten und Prozessen in NPOs .....	335
10.2	Projektorientierung in NPOs .....	337
10.2.1	Projektvielfalt in NPOs .....	337
10.2.2	Formen und Ausprägungen der Projektorientierung in NPOs .....	339
10.3	Projektmanagement .....	341
10.3.1	Prozesse im Projektmanagement .....	342
10.3.2	Führungsverantwortung in Projekten und andere Rollen .....	345
10.3.3	Multiprojektmanagement und Projektportfolio .....	346
10.4	Prozessorientierung in NPOs .....	348
10.4.1	Prozessmanagement .....	348
10.4.2	Multiprozessmanagement und Prozesslandkarte .....	350
10.4.3	Führungsverantwortung in Prozessen und andere Rollen .....	351
10.5	Zusammenschau – die prozess- und projektorientierte Organisation .....	352
10.6	Fazit .....	353
	Literatur .....	356
<b>11</b>	<b>Führung in NPOs</b> .....	<b>359</b>
	<i>Ruth Simsa, Johannes Steyrer</i>	
11.1	Einleitung .....	359
11.2	NPOs als spezielles Feld von Führung .....	360
11.2.1	Besonderheiten von NPOs .....	360
11.2.2	Die NPO-spezifische Führungsforschung – allgemeiner Überblick ..	360
11.2.3	NPO-spezifische Voraussetzungen für erfolgreiche Führung .....	361
11.2.4	Zur Notwendigkeit von Führung und Hierarchie in NPOs .....	362
11.3	Die Eigenschaftstheorie der Führung .....	363
11.3.1	Die wichtigsten Eigenschaften für Führungskräfte: Das Big-Five-Modell .....	364
11.4	Die klassischen dualen Führungsstile .....	365
11.4.1	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Führungsstile .....	366
11.4.2	Führungsstile und Führungserfolg .....	367
11.5	Führungsdilemma in NPOs .....	369

11.5.1	Kulturinhärente Führungsdilemmata.....	371
11.6	Führungsdilemmata und -balancen.....	374
	Literatur.....	374

### Teil III

	<b>Beyond Management – Klassische NPO-Themen .....</b>	<b>379</b>
1	<b>Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen.....</b>	<b>381</b>
	<i>Eva More-Hollerweger, Paul Rameder</i>	
1.1	Einleitung .....	381
1.2	Begrifflichkeiten und Definitionen .....	382
1.3	Formen der Freiwilligenarbeit .....	383
1.4	Freiwilligenarbeit im Interesse verschiedener Forschungsdisziplinen .....	384
1.5	Einflussfaktoren auf Freiwilligenarbeit .....	386
1.5.1	Engagementforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz.....	386
1.5.2	Einflussfaktoren auf formeller Freiwilligenarbeit aus organisationsbezogener Perspektive.....	389
1.5.3	Einflussfaktoren auf formelle Freiwilligenarbeit aus individueller Perspektive .....	391
1.5.4	Ausblick .....	394
	Literatur.....	395
2	<b>The Third Sector and Multi-Level Governance in Europe.....</b>	<b>401</b>
	<i>Taco Brandsen</i>	
2.1	Introduction .....	401
2.2	The concept of multi-level governance .....	402
2.3	Differences between European countries: some key dimensions .....	404
2.3.1	Opposition and collaboration .....	404
2.3.2	The level of vertical integration within the third sector.....	406
2.3.3	The level of horizontal integration within the third sector .....	407
2.4	The third sector at the European level .....	408
2.4.1	Institutionalisation of the third sector at the European level .....	408
2.4.2	Links between the European and the national level.....	411
2.5	Conclusion .....	412
	Bibliography .....	413
3	<b>Märkte, »Mission«, Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation .....</b>	<b>415</b>
	<i>Gerlinde Mautner</i>	
3.1	Einführung.....	415
3.2	Allgemeine Grundlagen der Organisationskommunikation.....	416
3.2.1	Struktur, strategische Funktion und Erscheinungsformen .....	416
3.2.2	Die Rolle der Sprache .....	417
3.2.3	Wie entstehen Texte? .....	418
3.3	NPO-Spezifika und ihre Auswirkung auf die Kommunikation .....	421

3.4	Tendenzen der Ökonomisierung im NPO-Diskurs .....	423
3.5	Zusammenfassung, Schlussbemerkungen und Ausblick .....	426
	Literatur .....	427
<b>4</b>	<b>Innovation und Social Entrepreneurship im Nonprofit-Sektor</b> .....	<b>431</b>
	<i>Reinhard Millner, Peter Vandro, Hanna Schneider</i>	
4.1	Innovation im Dritten Sektor .....	431
4.2	Social Entrepreneurship .....	433
4.3	Quellen von Innovation .....	434
4.3.1	Kognition .....	434
4.3.2	Organisationsinterne Quellen .....	435
4.3.3	Impulse aus der Umwelt .....	435
4.4	Innovation als Prozess .....	436
4.5	Innovationsbarrieren und Lösungsansätze .....	439
4.5.1	Gründe für Widerstand .....	439
4.5.2	Überwindungsstrategien .....	440
4.6	Rahmenbedingungen für Innovation und Social Entrepreneurship .....	442
4.7	Fazit .....	444
	Literatur .....	444
<b>5</b>	<b>Evaluation und Wirkungsmessung</b> .....	<b>451</b>
	<i>Christian Schober, Olivia Rauscher, Reinhard Millner</i>	
5.1	Evaluation als Instrument zur Messung und Bewertung von NPO-Aktivitäten .....	451
5.2	Grundlegende Logik von Evaluationen .....	452
5.3	Hauptarten von Evaluationen .....	454
5.3.1	Evaluation der Programmkonzeption .....	455
5.3.2	Prozessevaluation .....	455
5.3.3	Wirkungsanalyse .....	456
5.4	Evaluationsdesign .....	457
5.4.1	Zweck einer Evaluation .....	457
5.4.2	Entscheidungsdimensionen bei der Wahl des Evaluationsdesigns ..	458
5.5	Ökonomische Evaluation .....	461
5.5.1	Klassische Formen der ökonomischen Evaluation .....	461
5.5.2	Social Impact Measurement und Social Return on Investment- Analyse – Neue Formen der ökonomischen Evaluation? .....	463
5.6	Auswirkungen von Evaluation .....	465
5.7	Fazit und Ausblick .....	466
	Literatur .....	467
<b>6</b>	<b>Spenden und Stiftungszuwendungen</b> .....	<b>471</b>
	<i>Michaela Neumayr, Christian Schober, Hanna Schneider</i>	
6.1	Die Bedeutung von Spenden für Nonprofit-Organisationen .....	471
6.2	Aktueller Stand der Forschung .....	472
6.2.1	Theoretische Zugänge zur Erklärung des Spendenverhaltens .....	472
6.2.2	Spendenverhalten von Privatpersonen .....	472
6.2.2.1	Wer spendet? .....	472

6.2.2.2	Wie viel wird gespendet?	473
6.2.2.3	Wofür wird gespendet?	474
6.2.2.4	Warum wird gespendet?	475
6.2.3	Spenden von Unternehmen	475
6.2.3.1	Welche Unternehmen spenden?	475
6.2.3.2	Wie viel wird gespendet?	476
6.2.3.3	Wofür wird gespendet?	477
6.2.3.4	Warum wird gespendet?	478
6.2.4	Zuwendungen von Stiftungen	479
6.2.4.1	Wer stiftet?	479
6.2.4.2	Wie viel wird gestiftet?	479
6.2.4.3	Wofür werden Stiftungszuwendungen verwendet?	481
6.2.4.4	Warum wird gestiftet?	481
6.3	Gesamtgesellschaftliche Aspekte	482
6.3.1	Crowding-out: Verdrängung von Spenden durch Subventionen und vice versa	482
6.3.2	Steuerliche Absetzbarkeit von Spenden	483
6.3.3	Quantitative Bedeutung von Spenden versus Sozialausgaben	483
6.4	Ausblick	484
	Literatur	485
7	<b>Nonprofit-Governance</b>	491
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
7.1	Klärung des Governance-Begriffs	491
7.2	Unterschiede zwischen der Governance von gewinnorientierten Unternehmen und NPO	493
7.3	Governance-Dokumente	493
7.4	Aufsichtsorgane (Governing Boards)	494
7.4.1	Aufgaben	494
7.4.2	Die Entwicklung von Aufsichtsorganen im Lebenszyklus der Organisation	495
7.4.3	Zur Strukturierung des Aufsichtsorgans	495
7.4.3.1	Ein- oder zweistufiges System	495
7.4.3.2	Größe und Zusammensetzung	497
7.4.3.3	Auswahl und Amtsdauer der Mitglieder	498
7.4.4	Anwendungsorientierte Konzepte zur Tätigkeit von Aufsichts- organen	499
7.4.4.1	Policy Governance	499
7.4.4.2	Governance als Leadership	500
7.4.4.3	Total Activities Analysis	501
7.5	Governance jenseits von Aufsichtsorganen	502
7.6	Governance-Logiken in NPO	503
7.7	Spannungsfelder und Herausforderungen der Nonprofit-Governance	506
	Literatur	507

<b>8</b>	<b>Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors</b> .....	<b>509</b>
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
8.1	Trends, Entwicklungen und deren Prognose .....	509
8.2	Managerialismus – Legitimität durch Management-Logik .....	510
8.3	Beziehung zum Staat – mehr Arbeit, weniger Geld? .....	511
8.4	Beziehung zur Wirtschaft – Verschwimmen der Grenzen .....	515
8.5	Neue Betätigungsfelder durch neue Anforderungen .....	516
8.6	Engagement gewinnen: Mehr Möglichkeiten und Vielfalt – weniger Stabilität und Treue .....	517
8.7	Conclusio und Ausblick .....	518
	Literatur .....	519
	Stichwortverzeichnis .....	525
	Autorenverzeichnis .....	533