

schaftslehre, der Rechtswissenschaft, der Soziologie, der Politikwissenschaft und der Systemtheorie. Die Beiträge beziehen sich auf NPOs im gesamten deutschsprachigen Raum, also auf Deutschland, Österreich und die Schweiz.

Dem Handbuchcharakter entsprechend, enthält das Buch nicht nur fachliche Analysen und Fakteninformationen zu NPOs; es bietet darüber hinaus eine Reihe von praktischen Hilfestellungen, um sich rasch zu einem bestimmten Thema orientieren zu können. Dazu zählen umfangreiche Querverweise zwischen den einzelnen Beiträgen, Hinweise auf weiterführende bzw. vertiefende Literatur (in den Literaturverzeichnissen mit einem * gekennzeichnet), ein Stichwortverzeichnis und ein Glossar wichtiger Managementbegriffe, auf das im Text mit einem ➔ verwiesen wird.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde darauf verzichtet, bei personenbezogenen Aussagen stets die männliche und die weibliche Form zu verwenden. Wo es allerdings besonders wichtig erschien, sind die Autoren (die Autorin) von diesem Prinzip abgewichen und haben andere sprachliche Formulierungen gewählt.

Das Buch ist im Rahmen des Forschungsschwerpunkts »Nonprofit Organisationen« entstanden, der an der Wirtschaftsuniversität Wien eingerichtet ist. Dabei arbeiten gegenwärtig etwa 15 Fachvertreter und -vertreterinnen verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen zusammen. Im Rahmen dieses Schwerpunkts wird in der nächsten Zeit eine Reihe von weiteren Publikationen zum Thema Nonprofit Organisationen entstehen, die dieses Handbuch ergänzen. Dazu zählen insbesondere ein Fallstudienbuch sowie ein Band, in dem praktische Instrumente des Nonprofit Managements an Hand von konkreten Beispielen beschrieben werden. Die Mitglieder des Schwerpunkts bieten darüber hinaus zahlreiche Weiterbildungsveranstaltungen für Führungskräfte in NPOs an.

Der Abschluss der Arbeiten an einem Handbuch gibt mir als Herausgeber und Leiter des Schwerpunkts den Anlass, für die umfassende Hilfe zu danken, ohne die ein solches Werk nicht entstehen könnte. Diese bezieht sich einerseits auf die finanzielle Unterstützung durch die BAWAG-Stiftung und das Kuratorium zur Förderung der Wirtschaftsuniversität Wien. Sie betrifft weiters den unermüdlichen Einsatz meines Mitarbeiters Mag. Werner Bachstein, der für die technischen Details der Manuskripterstellung und die organisatorische Koordination des Schwerpunkts verantwortlich war, sowie unsere Lektorin Dr. Christa Hanten, die für die Lesbarkeit dieses Buchs unschätzbare Hilfe im Hintergrund geleistet hat. Die Abbildungen und Tabellen wurden von Frau Sabine Hosp mit viel Geduld gefertigt.

Auch wenn es in Vorworten von Herausgebern unüblich sein mag, möchte ich dennoch meinen Kolleginnen und Kollegen herzlich danken, die in den letzten Jahren mit mir im Schwerpunkt zusammengearbeitet und die Beiträge dieses Buchs verfasst haben. Das Ausmaß an Kollegialität und wechselseitigem fachlichem Interesse über die abgezielten Bereiche der eigenen Disziplin hinweg hat einen Teamgeist entstehen lassen, der für große Universitäten keineswegs selbstverständlich ist. Ich wünsche mir, dass dieser Teamgeist nicht nur für uns alle eine schöne Erfahrung war, sondern auch den Leserinnen und Lesern in Form hoher Qualität dieses Handbuchs vermittelt werden kann.

Inhaltsübersicht

Teil I Grundlagen

1	Zielsetzungen und Inhalte des »Handbuchs der Nonprofit Organisation« (<i>Christoph Badelt</i>)	3
2	Der Nonprofit Sektor in Deutschland (<i>Helmut K. Anheier, Wolfgang Seibel, Eckhard Priller, Annette Zimmer</i>)	19
3	Der Nonprofit Sektor in der Schweiz (<i>Antonin Wagner</i>)	45
4	Der Nonprofit Sektor in Österreich (<i>Christoph Badelt</i>)	63
5	Zwischen Nützlichkeit und Gewinn Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht (<i>Wolfgang Mayrhofer, Fritz Scheuch</i>)	87
6	Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht (<i>Christoph Badelt</i>)	107
7	NPOs und die Gesellschaft: Eine vielschichtige und komplexe Beziehung – Soziologische Perspektiven (<i>Ruth Simsa</i>)	129
8	Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen (<i>Alfred Zauner</i>)	153

Teil II

Management von NPOs

1	Management von NPOs – Eine Einführung (Christian Horak, Peter Heimerl)	181
2	Ziele und Strategien von NPOs (Christian Horak, Christian Matul, Fritz Scheuch)	197
3	Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs (Mathias Ettel, Christian Nowotny)	225
4	Organisation und NPOs (Peter Heimerl, Michael Meyer)	259
5	Marketing für NPOs (Fritz Scheuch)	291
6	Personalmanagement in NPOs (Dudo von Eckardstein)	309
7	Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen beim Einsatz von Mitarbeitern in NPOs (Ulrich Runggaldier, Monika Drs)	337
8	Finanzierung von NPOs (Edith Littich)	361
9	Rechnungswesen und Controlling in NPOs (Rolf Eschenbach, Christian Horak)	381
10	Informationstechnologie und NPOs (Barbara Sporn)	409
11	Entscheidungsmanagement in NPOs (Dudo von Eckardstein, Ruth Simsa)	427
12	Konfliktmanagement in NPOs (Alfred Zauner, Ruth Simsa)	443
13	Projekte und Projektmanagement in NPOs (Helene Mayerhofer, Michael Meyer)	457
14	Innovationsmanagement in NPOs (Andrea Schüller)	489

15	Wissensmanagement und Lernen in NPOs (Stefan Güldenberg, Michael Meyer)	513
----	--	-----

16	Veränderungsmanagement in NPOs (Dudo von Eckardstein, Alfred Zauner)	547
----	---	-----

Teil III

Fachübergreifende Probleme

1	Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor (Christoph Badelt)	573
---	--	-----

2	Qualität der Leistungen in NPOs (Christian Matul, Dieter Scharitzer)	605
---	---	-----

3	Nonprofit Organisationen und die Europäische Union (Paolo Rondo-Brovetto)	633
---	--	-----

4	Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors (Christoph Badelt)	659
---	--	-----

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 NPOs	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	15
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 -typen	23
2.1.4 Das Verhältnis zwischen Nonprofit Sektor, Staat und Gesellschaft	26
2.2 Das quantitative Bild des Nonprofit Sektors in Deutschland	27
2.2.1 Größe und Zusammensetzung	27
2.2.2 Wachstum	32
2.2.3 Stiftungen	35
2.2.4 Finanzierung	36
2.2.5 Internationaler Vergleich	38
2.3 Die besondere Situation des ostdeutschen Nonprofit Sektors seit 1990	39
2.4 Schlussbemerkung	42
3 Der Nonprofit Sektor in der Schweiz	45
3.1 Der Nonprofit Sektor im gesellschaftlichen System der Schweiz	45
3.1.1 Sprachgebrauch	45

3.1.2	Geschichtliche Entwicklung	45
3.1.3	Ausprägungsformen	46
3.1.4	Besonderheiten	49
3.2	Quantitative Erfassung des schweizerischen Nonprofit Sektors ..	51
3.2.1	Anforderungen an die Datenerhebung	51
3.2.2	Anzahl der Einrichtungen	52
3.2.3	Beitrag zur Wertschöpfung	53
3.2.4	Freiwilligenarbeit und Spendenwesen	56
3.2.5	Die Bedeutung des Nonprofit Sektors für die Kapitalbildung	57
3.3	Die Rolle der NPOs im Sozial- und Gesundheitswesen	57
3.3.1	Das System der gemischten Wohlfahrtsproduktion	57
3.3.2	Die wichtigsten Aufgabenbereiche	59
3.4	Abschließende Beurteilung	60
4	Der Nonprofit Sektor in Österreich	63
4.1	Der Nonprofit Sektor im österreichischen Gesellschaftssystem ..	63
4.1.1	Sprachgebrauch und NPO-Bewusstsein	63
4.1.2	Relevante Elemente des österreichischen Gesellschaftssystems	64
4.1.3	Das aktuelle Bild des Nonprofit Sektors in Österreich ..	69
4.2	Das quantitative Bild des Nonprofit Sektors in Österreich	72
4.2.1	Gesamtwirtschaftliche Indikatoren	73
4.2.2	Branchenspezifische Indikatoren	80
5	Zwischen Nützlichkeit und Gewinn	
	Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht	87
5.1	Traditionelle Objektbereiche und Aussagekategorien der BWL ..	87
5.2	NPOs in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur	92
5.2.1	Betriebswirtschaftliche Standardliteratur	92
5.2.2	Betriebswirtschaftliche Teilgebiete	95
5.2.3	NPOs in der englischsprachigen Managementlehre	96
5.3	Typologische Einordnung von NPOs in Aussagensysteme der BWL	97
5.3.1	Allgemeine Typologien	98
5.3.2	Marktbezogene Typologien	99
5.4	Zusammenfassung	100
5.5	Was die BWL von NPOs lernen kann: Ein Ausblick	100
6	Zwischen Marktversagen und Staatsversagen?	
	Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht	107
6.1	Fragestellungen	107
6.1.1	Hauptfragen aus wissenschaftlicher Perspektive	107
6.1.2	Hauptfragen aus politischer Perspektive	111
6.2	Erkenntnisse der sozioökonomischen Forschung	113
6.2.1	Theorien der Entstehung und Entwicklung von NPOs	113

6.2.2	Theorien des Verhaltens von NPOs	118
6.2.3	Empirische Ergebnisse	122
7	NPOs und die Gesellschaft: Eine vielschichtige und komplexe Beziehung – Soziologische Perspektiven	129
7.1	Einleitung	129
7.2	Was nützt die Soziologie den NPOs? Überblick über unterschiedliche Zugänge	129
7.3	Makrosoziologische Beschreibungen der Gesellschaft mit Bedeutung für NPOs	131
7.3.1	Die Zunahme gesellschaftlicher Risiken	131
7.3.2	Globalisierung, Grenzen der Politik und die Renaissance der Zivilgesellschaft	132
7.3.3	Soziale Bewegungen als wichtige Umwelt von NPOs	134
7.3.4	Freiwilligenarbeit als wichtige Ressource für NPOs	135
7.4	Organisationssoziologische Fragestellungen und Befunde	136
7.4.1	Fragestellungen, methodische Vorbemerkung	136
7.4.2	Widersprüche in NPOs – Ausprägungen und Handhabungsformen	136
7.4.3	Einflussformen von NPOs	139
7.5	Besonderheiten von NPOs in Zusammenhang mit ihrer gesellschaftlichen Funktion und Einbettung – Zugänge der Erklärung	144
7.5.1	NPOs in der Konfrontation mit vielfältigen Anspruchsgruppen	144
7.5.2	Intermediarität: NPOs als Vermittler zwischen verschiedenen Welten	145
7.5.3	Funktionaler Dilettantismus: NPOs als nicht moderne Nischen der Gesellschaft	147
7.5.4	Systemtheoretischer Zugang – NPOs als untypische Organisationen mit vielfältigen Funktionen: Alarm, Reparatur, Vermittlung und parallele Leistungserbringung	148
7.6	Ausblick	150
8	Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen	153
8.1	Wahrnehmungen und Fragen der Systemtheorie	153
8.2	»Sich verändern, um gleich zu bleiben«	154
8.2.1	Teil und Ganzes	154
8.2.2	System und Umwelt	155
8.2.3	Identität und Differenz	157
8.3	Das weite Feld der NPOs: Ein Orientierungsansatz	158
8.3.1	»Zwischen Markt und Staat«: Im soziographischen Niemandsland?	158
8.3.2	Vergleichbare Gründungskontexte und Leitmotive	159

8.3.3	Institutionelle Nähe als Ordnungskriterium	160
8.4	Das organisationskulturelle Erbe basisnaher NPOs	162
8.4.1	Kulturspezifische Verhaltensmuster	162
8.4.2	Theoretische Zwischenschritte	164
8.5	Ansatzpunkte einer positiven Identitätsbestimmung der NPO ...	166
8.5.1	Gesellschaftliche Vermittlungsleistungen als Sinngebung .	167
8.5.2	Traditionelle und neue Lösungswege	169
8.6	Von Solidarität zu Wissen? Was bewegt NPOs?	170
8.7	Schlussfolgerungen und Ausblick	174

Teil II

Management von NPOs	179
1 Management von NPOs – Eine Einführung	181
1.1 Einführung	181
1.2 Notwendigkeit des Managements für NPOs	181
1.3 Das Management von Organisationen: Grundlagen und Strukturen	186
1.4 Besondere Managementproblemstellungen für NPOs	192
1.5 Zusammenfassung	194
2 Ziele und Strategien von NPOs	197
2.1 Ziele, Zielsystem und Zielbeziehungen	198
2.1.1 Grundlagen	198
2.1.2 Die Entwicklung von Zielsystemen für NPOs	200
2.2 Strategische Planung	206
2.2.1 Strategie und strategisches Management	206
2.2.2 Der Prozess der strategischen Planung	207
2.3 Zusammenfassung	222
3 Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs	225
3.1 NPO-Spezifika aus rechtlicher Sicht	225
3.1.1 Öffentliches Recht	225
3.1.2 Abgabenrecht	227
3.1.3 Arbeits- und Sozialrecht	229
3.1.4 Sonstige Rechtsgebiete	230
3.2 Kriterien der Rechtsformentscheidung	232
3.2.1 Betreiberstruktur	233
3.2.2 Organisation des Entscheidungsprozesses	235
3.2.3 Kontrolle der Gebarung	236
3.2.4 Kontrolle der Zielerreichung	237
3.2.5 Haftungsbeschränkung	238
3.3 Alternative Rechtsformen von NPOs	240
3.3.1 Vorbemerkung	240
3.3.2 Der ideelle Verein	241

3.3.3	Die Genossenschaft	244
3.3.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	247
3.3.5	Aktiengesellschaft (AG)	251
3.3.6	Die Stiftung	254
4	Organisation und NPOs	259
4.1	Einleitung	259
4.2	Von pionierhaften zu differenzierten NPOs	263
4.2.1	Herausforderungen	264
4.2.2	Differenzierung: Leitungsstrukturen und Arbeitsteilung ..	266
4.3	Von differenzierten zu integrierten NPOs	269
4.3.1	Herausforderungen	270
4.3.2	Integration	273
4.4	Von integrierten zu assoziierten NPOs	277
4.4.1	Herausforderungen an integrierte NPOs	279
4.4.2	Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit	282
4.4.3	Herausforderungen an stark vernetzte NPOs	285
5	Marketing für NPOs	291
5.1	Marketingperspektive im Allgemeinen	291
5.1.1	Marketingbegriff	291
5.1.2	Klassische und erweiterte Anwendungsbereiche des Marketings	292
5.2	NPO-spezifische Marketingperspektiven	293
5.2.1	Interessentengruppen des Marktsystems	293
5.2.2	Zielfelder als Ansatzpunkt für Marketingaufgaben	295
5.3	Strategische Marketingentscheidungen	300
5.3.1	Planungsgrundlagen	301
5.3.2	Geschäftsfeldentscheidungen	302
5.3.3	Vernetzte Strategien	303
5.4	Operative Marketingentscheidungen	303
5.5	Zusammenfassung	306
6	Personalmanagement in NPOs	309
6.1	Problemstellung	309
6.2	Besondere Bedingungen für das Personalmanagement in NPOs	310
6.2.1	Mission vor Gewinnorientierung	310
6.2.2	Besondere Personalstrukturen	310
6.2.3	Zur Motivationsstruktur der Beschäftigten von NPOs	311
6.2.4	Spezifische Restriktionen des Einsatzes Ehrenamtlicher ..	311
6.2.5	Begrenzte Verfügbarkeit von Leistungs- und Kostenstandards	312
6.3	Akteure des Personalmanagements	312
6.4	Gestaltungsinstrumente des Personalmanagements	313
6.4.1	Zur Strukturierung des Personalbestands	313

6.4.2	Rekrutierung	315
6.4.3	Die Einführung neuer Mitarbeiter	317
6.4.4	Zur Gestaltung der Arbeitsorganisation	318
6.4.5	Mitarbeiterführung	321
6.4.6	Qualifizierung/Personalentwicklung	323
6.4.7	Vergütung	326
6.5	Personalstrategie als längerfristiges Handlungsprogramm des Personalmanagements	328
6.5.1	Zum Konzept der Personalstrategie	328
6.5.2	Zum Design von Personalstrategien	331
6.6	Fazit	334
7	Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen beim Einsatz von Mitarbeitern in NPOs	337
7.1	Einführung	337
7.2	Abgrenzung der Mitarbeitergruppen innerhalb der NPOs	337
7.2.1	Arbeitnehmer	338
7.2.2	Freie Dienstnehmer	339
7.2.3	Werkvertragsnehmer	339
7.2.4	Arbeitnehmerähnliche Personen	339
7.2.5	Ehrenamtliche Mitarbeiter	340
7.2.6	Sonstige Mitarbeitergruppen	340
7.3	Arbeitsrechtliche Besonderheiten bei der Beschäftigung von Mitarbeitern in NPOs	341
7.3.1	Anwendbarkeit der arbeitsrechtlichen Gesetze auf die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen in NPOs	342
7.3.2	Besonderheiten im Individualarbeitsrecht	343
7.3.3	Besonderheiten im kollektiven Arbeitsrecht	351
7.4	Sozialrechtliche Aspekte	356
7.4.1	Pflichtversicherung	356
7.4.2	Geringfügig Beschäftigte	356
7.4.3	Freie Mitarbeiter	357
7.4.4	Ehrenamtliche Mitarbeiter	358
7.5	Abschließende Bemerkungen	359
8	Finanzierung von NPOs	361
8.1	Der Stellenwert der Finanzierung in NPOs	361
8.2	Finanzziele von NPOs	363
8.3	Finanzplanung als zentrale Managementaufgabe in NPOs	365
8.4	Innenfinanzierung bei NPOs	368
8.4.1	Risiken kommerzieller NPO-Aktivitäten	369
8.4.2	Verbleibende Innenfinanzierungsmaßnahmen	370
8.5	Außenfinanzierung bei NPOs	371
8.5.1	Einführung	371
8.5.2	Traditionelle Instrumente der Außenfinanzierung	371
8.5.3	Externe Finanzierung mittels Fundraising	373

8.5.4 Sponsoring	377
8.6 Corporate Governance in NPOs	378
9 Rechnungswesen und Controlling in NPOs	381
9.1 Rechnungswesen	381
9.1.1 Begriff und Sinn	381
9.1.2 Zwecke	382
9.1.3 Instrumente	383
9.1.4 Organisation	390
9.1.5 Kontrolle und Prüfung	391
9.2 Controlling	393
9.2.1 Controlling: Begriff und Philosophie	393
9.2.2 Funktionen, Aufgaben und Bausteine des Controlling	394
9.2.3 Notwendigkeit, Ziele, Voraussetzungen und Probleme des Controlling für NPOs	396
9.2.4 Besonderheiten des Controlling in NPOs	399
9.2.5 Controlling in NPOs in der Praxis	405
10 Informationstechnologie und NPOs	409
10.1 Einführung	410
10.1.1 Problembereiche	410
10.1.2 Begriffe	411
10.2 IT-basierte NPOs	413
10.3 IT-Strategie für NPOs	414
10.4 IT-Anwendungsbereiche in NPOs	416
10.4.1 Kommunikation und Koordination	416
10.4.2 Wissensmanagement	417
10.4.3 Fundraising	419
10.4.4 Organisation und E-Commerce	420
10.5 IT-Einführung in NPOs	421
10.6 Kritische Aspekte und zukünftige Herausforderungen	422
11 Entscheidungsmanagement in NPOs	427
11.1 Einführung: Zu Funktion und Arten von Entscheidungen im Management	427
11.1.1 Die Qual der Wahl: Entscheidung als Wahlakt	427
11.1.2 Entscheidungen: Rationale Wahlhandlungen oder systemisch gesteuerte Unterscheidung	427
11.1.3 Arten und Erfolgskriterien von Entscheidungen in Organisationen	429
11.2 Spezifische Organisationswidersprüche oder Spannungsfelder in NPOs und mögliche Auswirkungen auf Entscheidungen	432
11.2.1 Ökonomie versus Sinn- oder Wertorientierung	433
11.2.2 Handlungsfähigkeit versus Mitarbeiterorientierung	434
11.2.3 Formale versus informelle Strukturen	435
11.2.4 Ehrenamtliche versus hauptamtliche Mitarbeiter	436

11.3 Zur praktischen Handhabung strategischer Entscheidungen	436
11.3.1 Verfahren der strategischen Analyse	436
11.3.2 Strukturierung von Entscheidungssituation und Entscheidungsprozess	438
11.3.3 Metaanalyse des Prozesses strategischer Entscheidungen .	439
12 Konfliktmanagement in NPOs	443
12.1 Einleitung	443
12.2 Die beiden Seiten des Konflikts	443
12.2.1 Die ungeliebten Seiten von Konflikten	443
12.2.2 Was leisten Konflikte?	444
12.3 Strukturkonflikte in NPOs	445
12.3.1 Wer ist schuld?	445
12.3.2 Ausprägung allgemeiner organisatorischer Spannungs- felder in NPOs	446
12.3.3 Spezifische Konfliktlagen in NPOs	448
12.4 Perspektiven des Konfliktmanagements	449
12.4.1 Muster des Umgangs mit Konflikten	449
12.4.2 Gestaltungsebenen des Konfliktmanagements	452
12.5 Schlussfolgerungen und Ausblick	454
13 Projekte und Projektmanagement in NPOs	457
13.1 Über den Stellenwert und die Funktion von Projekten in NPOs . .	457
13.2 Projektverständnis und Projektmanagement	460
13.2.1 Projektmerkmale	460
13.2.2 Projektmanagementaufgaben	462
13.3 Grundprobleme und Lösungsstrategien des Managements von Projekten	462
13.3.1 Komplexität und Zeitdruck: Planungsprobleme und Planungstechniken im Projektmanagement	463
13.3.2 Organisation und Projekte: Die Wahl der passenden Struktur	471
13.3.3 Personal und Projekte: Die Anforderungen an Projektteams	479
13.4 Konsequenzen von Projektmanagement und Projektorganisation	482
13.4.1 Erfolgsfaktoren und Wirkungen des Projektmanagements	482
13.4.2 »Projektorientierte Organisationsformen« oder: Organisationen als Projekte	483
13.5 Ausblick: Die Zukunft von Projektmanagement in NPOs	485
14 Innovationsmanagement in NPOs	489
14.1 Einleitung	489
14.2 Warum NPOs Innovationen produzieren	489
14.2.1 Innovation als originäre Aufgabe von NPOs	490
14.2.2 Innovation als Legitimation	491
14.2.3 Innovation als Wettbewerbsvorteil	492

14.3 Innovationsbegriff und Innovationstypen	493
14.3.1 Innovationsmerkmale	494
14.3.2 Innovationstypen	495
14.4 Anforderungen an das Innovationsmanagement	497
14.4.1 Welche Struktur passt? Formen der Organisation von Innovation	497
14.4.2 Der Innovationsprozess als Phasengeschehen	499
14.4.3 Die Problemdefinition	502
14.5 Balanceakte: Paradoxien des Innovationsmanagements und ihre produktive Bewältigung	505
14.5.1 Die Paradoxie von Innovation und Routine	507
14.5.2 Die Paradoxie von Freiheit und Kontrolle	508
14.5.3 Die Paradoxie von Aktion und Reflexion	508
15 Wissensmanagement und Lernen in NPOs	513
15.1 Rahmenbedingungen, Ursachen, Zielsetzungen von Wissensmanagement in NPOs	515
15.1.1 Makroebene: Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft?	515
15.1.2 Mesoebene: Neue Organisationsformen	516
15.1.3 Mikroebene: Wissensarbeiter	517
15.1.4 Konsequenzen für NPOs	518
15.2 Prozesse des Wissensmanagements in Organisationen	520
15.2.1 Daten – Information – Wissen	521
15.2.2 Wissen generieren	523
15.2.3 Wissen speichern	524
15.2.4 Wissen transferieren	525
15.2.5 Wissen anwenden	526
15.3 Fallvignette: Wissensmanagement in der Sozialen Arbeit	528
15.3.1 Wissensgenerierung und -speicherung: Welche Informationen sollen wie in die Wissensbasis einfließen?	528
15.3.2 Wissensziele: Welche Anforderungen soll die Wissensbasis erfüllen?	529
15.3.3 Wissenstransfer und -anwendung: Wofür kann diese Wissensbasis verwendet werden?	530
15.3.4 Reflexion und Beurteilung	531
15.4 Organisationales Lernen – Theorien, Konzepte und NPO-Spezifika	532
15.4.1 Konzepte organisationalen Lernens	532
15.4.2 NPOs als (nicht-)lernende Organisationen	537
15.5 Schlussfolgerungen und Ausblick	542
16 Veränderungsmanagement in NPOs	547
16.1 Ausgangsüberlegungen und Beobachtungen	547
16.1.1 Erleiden und Gestalten: Zwei Seiten der Veränderung ...	547
16.1.2 Spezifische Triebkräfte der Veränderung in NPOs	548

16.1.3 Richtungen der Veränderung in NPOs	549
16.2 Erklärungsmodelle des organisatorischen Wandels	551
16.2.1 Organisatorische »Lebensstadien«	551
16.2.2 Modelle der organisatorischen Umwelthanpassung	551
16.2.3 Das Konzept organisationalen Lernens	552
16.3 Steuerungsverständnis und Veränderungsmanagement	553
16.3.1 Das Hierarchiemodell als Ausdruck klassischen Steuerungsverständnisses	553
16.3.2 Pragmatisch hierarchisches Steuerungsverständnis	555
16.3.3 Das Modell der Selbstorganisation	556
16.4 Ansätze der Gestaltung von Veränderungen	558
16.4.1 Machtbasierte Organisationsplanung	558
16.4.2 Organisationsentwicklung	559
16.4.3 Verknüpfung der Ansätze im praktischen Veränderungs- management	563
16.5 Vorgehensweise und Unterstützung	566
16.6 Ausblick	568

Teil III

Fachübergreifende Probleme	571
1 Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor	573
1.1 Die Vielfalt der Arbeitsformen in NPOs	573
1.1.1 Ehrenamtliche und bezahlte Arbeit	573
1.1.2 Laienarbeit und professionelle Arbeit	574
1.1.3 Spielarten der ehrenamtlichen Arbeit	575
1.2 Ehrenamtliche Arbeit: Ein quantitativer Überblick	578
1.2.1 Die Makroperspektive	578
1.2.2 Einsatzmuster Ehrenamtlicher innerhalb von NPOs	583
1.3 Erklärungsfaktoren ehrenamtlicher Arbeit	584
1.3.1 Die altruistische Komponente	585
1.3.2 Die Eigenwertkomponente	586
1.3.3 Die Tauschkomponente	587
1.4 Das Ehrenamt in der Leistungserstellung einer NPO	588
1.4.1 Die Akquisition von Ehrenamtlichen	588
1.4.2 Probleme beim Einsatz ehrenamtlicher Arbeitskräfte	589
1.5 Ehrenamtliche Arbeit als Gegenstand der Politik	592
1.5.1 Ehrenamtliche Arbeit in volkswirtschaftlicher Perspektive	592
1.5.2 Politische Hoffnungen auf ehrenamtliche Arbeit	595
1.5.3 Wege zur Förderung der ehrenamtlichen Arbeit	597
1.5.4 Probleme der politischen Funktionalisierung ehrenamtlicher Arbeit	600
2 Qualität der Leistungen in NPOs	605
2.1 Einleitung	605

2.1.1	Status quo der Qualitäts- und Leistungsbeurteilung in NPOs	605
2.1.2	Die Bedeutung eines interdisziplinären Zugangs für die Qualitäts- und Leistungsbeurteilung	607
2.1.3	Grundbegriffe	609
2.1.4	Qualitätsentwicklung	612
2.2	Probleme der Qualitätsmessung in NPOs	613
2.2.1	Volkswirtschaftlich relevante Merkmale von NPOs	613
2.2.2	Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von NPOs	614
2.3	Ansätze zur Identifikation relevanter Qualitätsdimensionen in NPOs	616
2.3.1	Qualität in betriebswirtschaftlicher Betrachtung	617
2.3.2	Qualität in volkswirtschaftlicher Betrachtung	619
2.3.3	Operationalisierung von Qualität	621
2.4	Qualitätsmanagement	624
2.4.1	Ausgewählte Instrumente und Techniken des Qualitätsmanagements	624
2.4.2	Die verschiedenen Ebenen des Qualitätsmanagements ...	628
2.5	Schlussfolgerungen	631
3	Nonprofit Organisationen und die Europäische Union	633
3.1	Einleitung und Zielsetzung	633
3.2	Hintergrund	633
3.2.1	Überblick über die Institutionen der EU	633
3.2.2	Das Definitionsproblem aus EU-Perspektive	635
3.2.3	Herausforderungen einer europäischen Politik für das Management von NPOs	639
3.2.4	NPOs als Herausforderung für die europäische Politik ...	640
3.3	Interaktionen zwischen NPOs und EU-Institutionen: Die Perspektive der NPOs	642
3.3.1	Allgemeine Problematik	642
3.3.2	Kommunikationswege in der Praxis	645
3.4	Interaktionen zwischen NPOs und EU-Institutionen: Die Perspektive der Kommission	647
3.4.1	Interaktionen zwischen den europäischen Institutionen und der Außenwelt	647
3.4.2	Die Etablierung von NPOs im Interesse der Kommission .	650
3.4.3	Die Rolle von NPOs in Entwicklungsprogrammen für Drittländer	651
3.4.4	Die Rolle von NPOs im Binnenmarkt	655
3.5	Zusammenfassung	657
4	Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors	659
4.1	Ausgangssituation: Ergebnisse des Handbuchs	659
4.2	Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen für den Nonprofit Sektor	663

4.2.1	Veränderungen im Wertesystem und anderer gesellschaftlicher Randbedingungen	664
4.2.2	Veränderungen im Bereich der kommerziellen Privatwirtschaft	667
4.2.3	Veränderungen im öffentlichen Sektor	668
4.2.4	Fachspezifische Veränderungen in den Tätigkeitsfeldern von NPOs	671
4.3	Strukturelle Veränderungen innerhalb des Nonprofit Sektors ...	672
4.3.1	Verstärkte Polarisierungstendenzen im Nonprofit Sektor .	674
4.3.2	Ausweitung des Tätigkeitsbereichs des Nonprofit Sektors .	678
4.3.3	Die Notwendigkeit einer neuen Identitätsfindung für NPOs	680
4.4	Der Nonprofit Sektor im Umfeld von Staat und gewinnorientierten Unternehmen	681
4.4.1	NPOs und der gewinnorientierte Unternehmenssektor ...	681
4.4.2	Der Nonprofit Sektor und der Staat	684
Glossar		693
Abbildungsverzeichnis		704
Tabellenverzeichnis		706
Abkürzungsverzeichnis		708
Namensverzeichnis		711
Stichwortverzeichnis		717
Autoren/Autorinnen		727