

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	11
<b>Grundlagen zum Management von NPO .....</b>	<b>15</b>
Abgrenzung und Charakteristika der privaten NPO .....	15
Zur Betriebswirtschaftslehre von NPO .....	29
Entwicklungslinien im NPO-Management .....	33
<b>0. Das Freiburger Management-Modell für NPO .....</b>	<b>35</b>
0.1 Zweck und Stellenwert des Modells .....	35
0.2 Sichtweisen der NPO als Ausgangspunkt der Modellbildung.....	36
0.2.1 Die NPO als System .....	36
0.2.2 Die NPO als Interessenobjekt .....	41
0.2.3 Die NPO als mikropolitische Arena .....	45
0.2.4 Die NPO als Dienstleistungsbetrieb .....	49
0.2.5 Die NPO als Werte- und Kulturgemeinschaft .....	52
0.2.6 Die NPO als strategisches Projekt .....	54
0.2.7 Die NPO als lernender Organismus .....	56
0.3 Die Aufbaulogik des Management-Modells .....	62
0.4 Inhaltliche Gliederung und Ordnungsraster des Modells .....	65
<b>1. System-Management .....</b>	<b>71</b>
1.1 Grundlagen .....	71
1.1.1 Die Konzeption von Management.....	71
1.1.2 Total Quality Management TQM als „Management Excellence“ .....	77
1.1.3 Gestaltungskriterien im System-Management .....	81
1.1.4 Führung durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip .....	92

## Inhalt

1.2	Willensbildung und -sicherung .....	97
1.2.1	Strukturelle und prozessuale Aspekte .....	97
1.2.2	Methoden und Verfahren der Willensbildung.....	101
1.2.3	Kontrolle.....	103
1.3	Steuerung 1: Die Planung .....	104
1.3.1	Die Begriffe „Steuerung“ und „Planung“ .....	104
1.3.2	Aufbau des formalen Planungssystems .....	106
1.3.3	Management-Instrumente auf den drei Planungsebenen .....	107
1.3.4	Markt- und Staatssteuerung als Ergänzung zur NPO-Autonomie .....	114
1.3.5	Instrumente, Methoden der Steuerung, Planung und Kontrolle.....	116
1.4	Steuerung 2: Das Controlling.....	123
1.4.1	Begriff und Inhalt des Controllings.....	123
1.4.2	Instrumente des Controllings.....	124
1.4.3	Das Rechnungswesen als Informations- und Steuerungsinstrument .....	126
1.4.4	Organisatorische Eingliederung der Controlling-Funktion.....	137
1.4.5	Rahmenbedingungen für einen effektiven Controlling-Einsatz in NPO.....	138
1.5	Steuerung 3: Das Qualitätsmanagement (QM) .....	139
1.5.1	Begriffe, Überblick .....	139
1.5.2	Qualitätssteuerung (Planung und Kontrolle).....	141
1.5.3	Operatives qualitätsorientiertes Prozess-Management.....	143
1.5.4	Qualitätsorganisation .....	145
1.6	Führung und Motivation .....	148
1.6.1	Führung und Macht .....	149
1.6.2	Die Geführten und ihre Motivation.....	154
1.6.3	Führungsverhalten und Führungserfolg.....	158
1.7	Organisation .....	166
1.7.1	Der Organisationsbegriff .....	166
1.7.2	Typen der Aufbauorganisation von NPO.....	172
1.7.3	Realisationseinheiten, insbesondere NPO-Betriebe .....	178

1.8	Innovation.....	185
1.8.1	Anpassungs-, Veränderungs- und Innovationsprozesse.....	185
1.8.2	Change-Management: Die Gestaltung von Innovationsprozessen.....	187
1.8.3	Konferenzarbeit mit Grossgruppen.....	191
1.8.4	Projekt-Management.....	192
<b>2.</b>	<b>Marketing-Management .....</b>	<b>195</b>
2.1	Grundlagen des Marketing-Managements .....	195
2.1.1	Grundzüge des Profit-Marketings .....	195
2.1.2	Austauschbeziehungen der NPO .....	197
2.2	Der Marketing-Ansatz für NPO .....	204
2.2.1	Übertragung und Ausweitung des Profit-Marketings.....	204
2.2.2	Marketing-Philosophie und Marketing-Logik in NPO .....	204
2.2.3	Marketing als Kommunikation .....	206
2.3	Marketing-Konzept .....	208
2.3.1	Aufbau und Inhalt des Konzepts .....	208
2.3.2	Gesamtpositionierung der Organisation .....	211
2.3.3	Marketing-Einsatzbereiche .....	214
2.4	Marketing-Planung.....	223
2.4.1	Vom Konzept zur Planung.....	223
2.4.2	Die Marketing-Planungssequenz .....	223
2.4.3	Der NPO-Marketing-Mix: Die Marketing-Instrumentenbatterie.....	225
<b>3.</b>	<b>Ressourcen-Management.....</b>	<b>229</b>
3.1	Grundlagen .....	229
3.2	Mitglieder .....	231
3.2.1	Mitgliederrollen.....	231
3.2.2	Motivation zur Rollenübernahme.....	234

## Inhalt

3.3	Ehrenamtliche .....	237
3.3.1	Charakteristische Merkmale des Ehrenamts .....	237
3.3.2	Die Gestaltung effizienter und attraktiver Ehrenamtsarbeit.....	238
3.3.3	Abweichungen vom Idealtyp des Ehrenamts .....	239
3.3.4	Professionalisierung der ehrenamtlichen Führungsarbeit.....	240
3.4	Hauptamtliches Management .....	244
3.5	Hauptamtliche Mitarbeiter .....	245
3.6	Freiwillige Helfer.....	251
3.7	Finanzmittel .....	252
3.7.1	Überblick .....	252
3.7.2	Güterart.....	252
3.7.3	Finanzierungsarten.....	254
3.7.4	Finanzgeber .....	255
3.7.5	Finanzierungsmittel.....	255
3.7.6	Finanzierungsstrategien .....	261
3.8	Sachmittel und Administration.....	264
3.9	Kooperationen .....	265
3.9.1	Dach- und Spitzenverbände .....	266
3.9.2	Arbeitsgemeinschaften .....	267
3.9.3	Kooperative Betriebe.....	267
<b>4.</b>	<b>Ausblick.....</b>	<b>269</b>
<b>5.</b>	<b>Verzeichnis der zitierten und weiterführenden Literatur.....</b>	<b>273</b>
	<b>Sachregister.....</b>	<b>283</b>
	<b>Autoren.....</b>	<b>289</b>