

Inhalt

Vorwort	9
1. Teil: NPO und strategische Führung	11
1. Einleitung	11
2. Die NPO	15
2.1 Begriff, Besonderheiten und Bedeutung der NPO	15
2.2 Typologien der NPO	24
2.3 Ist die Abgrenzung zwischen NPO und staatlichen Organisationen sinnvoll?	31
3. Die Entwicklung des strategischen Managements	33
3.1 Führung, Management und strategische Führung	33
3.2 Zum Verständnis der strategischen Führung	37
4. Der Nutzen strategischen Managements für NPO	41
4.1 Gründe für strategisches Management in NPO	42
4.2 Ziele und Wirkungen des strategischen Managements	46
2. Teil: Der strategische Prozess	49
5. Die Elemente des strategischen Prozesses und seine Initiierung	49
5.1 Strategie als Planungsprozess?	49
5.2 Die Elemente des strategischen Planungsprozesses	55
6. Analyse der strategischen Ausgangslage und der bisherigen Strategie	61
6.1 Die strategische Ausgangslage	61
6.2 Die bisherige Strategie	63
6.3 Die bisherigen Aktivitäts- und Geschäftsfelder der Organisation	64
7. Die strategische Analyse der Umwelt	82
7.1 Analyse der Referenzumwelt	83
7.2 Analyse der Beziehungsumwelt – Die Stakeholder-Analyse	101
8. Unternehmensanalyse: Die eigene Organisation und die Mitbewerber	116
8.1 Die Auswahl der Mitbewerber	117
8.2 Was wird verglichen?	122
8.3 Die Wertkettenanalyse	125
8.4 Die Ressourcen – Arten von Ressourcen	131
8.5 Fähigkeiten, Kompetenzen und Kernkompetenzen	133
8.6 Die Kultur der Organisation	137
8.7 Zusammenfassende Beurteilung	146
9. Strategische Synthese und Diagnose	149
9.1 Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff	150
9.2 Die Stärken-Schwächen/Chancen-Gefahren-Beurteilung und die SWOT-Matrix	153
9.3 Das Portfolio	158

10.	Strategische Entscheide – Die Entwicklung von Strategieinhalten	164
10.1	Vision, Mission und Leitbild	165
10.2	Aussagen zum Portfolio	172
10.3	Marktstrategie, Wettbewerbs- und Kooperationspolitik	173
10.4	Die Positionierungs- und Differenzierungsstrategie	177
10.5	Die Kooperationspolitik	182
10.6	Die Ressourcenpolitik und der Auf- und Ausbau von Fähigkeiten	187
10.7	Die Gruppenlogik, Strukturen der Führungsorganisation und Führungsrichtlinien	191
10.8	Strategisches Controlling als Teil des Leitbilds	195
10.9	Strategien für Spezialsituationen: Das Krisenmanagement	196
3. Teil:	Die Strategien umsetzen – Changemanagement	205
11.	Strategisches Management und Changemanagement	206
11.1	Ein erneuerter und erweiterter Begriff der Organisation	208
11.2	Lernende Organisation	209
11.3	Von der lernenden Einzelorganisation zu gemeinsam lernenden Organisationen	210
11.4	Organisatorische Felder als Rahmen interorganisatorischer Lernprozesse	211
11.5	Beziehungsmanagement – ein möglicher Ansatz, organisatorische Felder zu verstehen und zu gestalten	213
11.6	Interaktion unter den Leistungserbringenden als Erweiterung des Beziehungsmanagementansatzes	218
11.7	Die Netzwerkidee als zukünftige Herausforderung im Nonprofit-Bereich	221
11.8	Fazit bezüglich der Strategiarbeit	224
12.	Changemanagement und die lernende Organisation	226
12.1	Der Prozesscharakter des strategischen Managements und des Changemanagements	227
12.2	Changemanagement als Lernprozess	229
12.3	Changemanagement als emotionale Herausforderung	238
12.4	Die Veränderungsfähigkeit des Systems ausloten und entwickeln	244
12.5	Gestaltung von Veränderungsprozessen als komplexe Herausforderungen	247
12.6	Fazit	252
13.	Instrumente und Methoden des Changemanagements	253
13.1	Open Space Technology	257
13.2	Zukunftskonferenz oder Future Search	259
13.3	Real time strategic change conference (RTSC-Konferenz)	262
13.4	Appreciative Inquiry (AI)	265
13.5	Was geschieht nach der Großen Gruppe?	267
13.6	Großgruppen – Ein Fazit	268
4. Teil:	Auf Kurs? – Strategisches Controlling	269
14.	Strategisches Controlling in Nonprofit-Organisationen	269
14.1	Was ist Controlling und was ist es nicht?	269
14.2	Grundlagen des strategischen Controllings	270

14.3	Ziele	272
14.4	Zielwert und Indikator	277
14.5	Qualitätsmerkmale von Indikatoren: Korrelation	280
14.6	Exklusivität des Wirkungszusammenhangs	281
14.7	Zeitstruktur des Wirkungszusammenhangs	282
14.8	Die Kosten der Messung	284
14.9	Periodenbezogene und ständige Ziele	284
14.10	Ziele bilden: Ein Fazit	286
15.	Ein Schlusswort	288
	Anmerkungen	293
	Abbildungsverzeichnis	303
	Literaturverzeichnis	305
	Stichwortverzeichnis	313

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Morphologischer Kasten der NPO 24
- Abbildung 2: NPO-Gruppen in der CNP-Klassifikation (Quelle: Salomon u. a., 2003, S. 23) 26
- Abbildung 3: Typologie der NPO im Freiburger-Modell 27
- Abbildung 4: Test des institutionellen Modells des NPO-Sektors 27
- Abbildung 5: Die 5 P der Strategie (nach Mintzberg, 1999) 38
- Abbildung 6: Denkschulen der Strategiebildung nach Mintzberg 51
- Abbildung 7: Das Führungsrad (Quelle: Thommen, 2000: 42 ff. und ö) 56
- Abbildung 8: Der Strategieprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Lombriser/Abplanalp, 2004: 46 ff.) 58
- Abbildung 9: Aktivitätsfelderanalyse in einem Spital (eigene Darstellung, Auszug) 65
- Abbildung 10: Darstellung der SGF mit der Inside-out-Methode (eigene Darstellung in Anlehnung an Lombriser/Abplanalp, 2004: 74) 68
- Abbildung 11: Darstellung der SGF mit der Outside-in-Methode (eigene Darstellung; Beispiel aus der tertiären Bildung) 70
- Abbildung 12: Modelle zur Strukturierung der Umwelt – PESTEL und UNISG (eigene Darstellung in Anlehnung an Rüegg-Stürm, 2003: 22, und Johnson u. a., 2005: 73 ff.) 84
- Abbildung 13: Checkliste zur Analyse des globalen Umfelds (Pümpin, in Lombriser und Abplanalp, 2004: 100) 86
- Abbildung 14: Modell der Szenariotechnik (eigene Darstellung adaptiert nach Reibnitz, 1987) 89
- Abbildung 15: Das 5-Forces-Modell der Branchenattraktivität nach Porter (1983: 26) 91
- Abbildung 16: Branchenattraktivitäts-Hexagon in der Pflegeheimbranche 98
- Abbildung 17: Das Diamant-Modell Porters (1996) 100
- Abbildung 18: Die Anspruchsgruppen oder Stakeholder (in Anlehnung an Rüegg-Stürm, 2003: 28) 103
- Abbildung 19: Stakeholder-Map Haddad, Haddad u. a., 2003: 23 ff.) 110
- Abbildung 20: Relevanz-Matrix der Stakeholder 1 (Müller-Stevens, 2003: 179) 111
- Abbildung 21: Relevanz-Matrix der Stakeholder 2 (Johnson u. a., 2005: 217 ff.) 111
- Abbildung 22: Stereotypen unternehmerischer Grundhaltungen (in Anlehnung an Johnson u. a., 2005: 228) 113
- Abbildung 23: Quellen und Indizien der Macht (in Anlehnung an Johnson u. a., 2005: 223) 114
- Abbildung 24: Perspektiven, Zweckbestimmungen und Schlüsselfaktoren am Beispiel *Bergtourismus* (Gomez und Probst, 1999: 46) 115
- Abbildung 25: Strategische Positionierung in der Automobilbranche (Lombriser und Abplanalp, 2004: 109) 119
- Abbildung 26: Das tertiäre Bildungssystem der Schweiz – strategische Gruppen (eigene Abbildung, adaptiert nach Johnson u. a., 2005: 113) 120
- Abbildung 27: Kann-Positionierung einer Fachhochschule (eigene Darstellung, ergänzend zu Abbild. 26) 121
- Abbildung 28: Beispiel eines Konkurrenzvergleichs (adaptiert nach Göbel und Günther, 2007) 123
- Abbildung 29: Checkliste zur Fähigkeiten-Analyse (Lombriser und Abplanalp, 2004: 148) 124
- Abbildung 30: Typisches Modell einer Wertkette in einem Sachgüter produzierenden Betrieb (Porter, 1989: 66 ff.) 125
- Abbildung 31: Die Wertkette bei Dienstleistungen (eigene Darstellung) 126
- Abbildung 32: Wertkettensystem eines Dienstleistungspakets (eigene Darstellung in Anlehnung an Johnson u. a., 2005: 167) 131
- Abbildung 33: Die Ressourcen-Pyramide eines Unternehmens (Müller-Stewens und Lechner, 2003: 214) 132
- Abbildung 34: Ressourcen, Kompetenzen und strategische Erfolgsfaktoren (vgl. Johnson u. a., 2002: 206) 136

- Abbildung 35: Beurteilungsmatrix Ressourcen und Kompetenzen (in Anlehnung an Göbel und Günther, 2007) 137
- Abbildung 36: Die Kultur als zentrale Größe (Heitger und Doujak, 2002: 52) 138
- Abbildung 37: Kulturebenen nach Schein (1985) 139
- Abbildung 38: Beispiel einer Kulturanalyse nach Denison (2006) 144
- Abbildung 39: Dynamik der organisatorischen Identität (Hatch und Schultz, 2004) 146
- Abbildung 40: Das 7-S-Modell von McKinsey (nach Peters und Waterman, 1983: 32) 147
- Abbildung 41: Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (eigene Darstellung nach Ansoff, 1965) 151
- Abbildung 42: Stärken/Schwächen-Chancen/Gefahren-Profil einer NPO im Vergleich zu einem Mitbewerber (eigene Darstellung) 154
- Abbildung 43: SWOT-Darstellung einer NPO (eigene Darstellung an fiktivem Beispiel) 155
- Abbildung 44: Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group (BCG) (www.bcg.com) 158
- Abbildung 45: Portfolio-Matrix nach McKinsey und General Electric (vgl. Lombriser und Abplanalp, 2004, S. 210) 160
- Abbildung 46: Wettbewerbsposition-Marktattraktivitätsmatrix und Normstrategien (eigene Darstellung nach Müller-Stewens und Lechner, 2003: 303) 161
- Abbildung 47: Ressourcenportfolio einer NPO (eigene Darstellung) 163
- Abbildung 48: Das Leitbild und seine Bestandteile (eigene Darstellung) 166
- Abbildung 49: Die generischen Wettbewerbsstrategien nach Porter (eigene Darstellung) 178
- Abbildung 50: Die „strategische Uhr“ der generischen Strategien (nach Johnson u. a., 2005: 292) 180
- Abbildung 51: Sinus-Landkarte der Zielgruppen in der Schweiz (ogs/KünzlerBachmann Directmarketing AG, St. Gallen) 182
- Abbildung 52: Checkliste zur Beurteilung der Kooperationssituation (eigene Darstellung) 183
- Abbildung 53: Strategie-Entwicklungsalternativen in der Ansoff'schen Matrix (nach Johnson u. a., 2005: 414) 188
- Abbildung 54: Die Dimensionen einer Krise (nach Roux-Dufort, 2003: 113 ff.) 197
- Abbildung 55: Dynamik einer Krisensituation in der Krisenmatrix (nach Roux-Dufort, 2003: 40 ff.) 199
- Abbildung 56: Beispiel eines Krisen-Portfolios (adaptiert nach Roux-Dufort, 2003: 127) 201
- Abbildung 57: Evaluation der Szenarien in einer Probabilitäts-Bedeutungs-Matrix (adaptiert nach Roux-Dufort, 2003: 142) 202
- Abbildung 58: Modifizierter Stakeholder-Ansatz nach dem Grundkonzept von Horak (Horak u. a., 2007) 215
- Abbildung 59: Grundmodell des Beziehungsmanagement-Ansatzes (eigene Darstellung) 216
- Abbildung 60: Entwicklungsrichtung und -dynamik institutioneller Zusammenarbeit (eigene Darstellung) 223
- Abbildung 61: Entwicklungsansatz institutioneller Zusammenarbeit (eigene Darstellung) 224
- Abbildung 62: Ein Vergleich zwischen Strategischem Management und Change Management (eigene Darstellung basierend auf Lombriser und Abplanalp, 2005 und Lewin, 1946, 1963) 228
- Abbildung 63: Strukturierung von Veränderungsprozessen (eigene Darstellung) 230
- Abbildung 64: Die Systemische Schleife nach Königswieser und Hillebrand (2004: 46) 232
- Abbildung 65: Grundmodell der U-Theory (Senge u. a., 2004) 236
- Abbildung 66: Metapher der „Vierzimmerwohnung“ nach Janssen (1996) 239
- Abbildung 67: Ride the Roller Coaster, nach Weisbord und Janoff (2000) 240
- Abbildung 68: Übergangsphasen nach Bridges (2003: 5) 240
- Abbildung 69: Spannungsfeld zwischen Veränderungsnorwendigkeit und -fähigkeit (eigene Darstellung) 245
- Abbildung 70: Zielbildung aus der Sicht des Controllings (eigene Darstellung) 274
- Abbildung 71: Der Strategieprozess auf der Basis des Führungsrades (eigene Darstellung nach Thommen, 2000) 289
- Abbildung 72: Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremium und Geschäftsleitung (eigene Darstellung in Anlehnung an Teenten, 2002) 291