Inhaltsübersicht

Teil I

Ziel und Inhalt

(Rolf Eschenbach, Stefan Güldenbergl)

1	Führung und Führungsinstrumente in Nonprofit Organisationen	3
2	Verbindung zwischen Handbuch, Fallstudienbuch und Instrumentenbuch der Nonprofit Organisation	5
3	Aufbau	7
4	Grafiken als Wegweiser für den Leser	9

Teil II

Funktionsspezifische Instrumente

1	Instrumente für das strategische Management in NPOs (Tarek Haddad, Christian Horak, Stefan Tweraser).....	13
2	Instrumente für die Organisation in NPOs (Peter Heimerl-Wagner, Heinz Ebner, Erich Prisching, Brigitte Tschirk)	65
3	Instrumente für das Marketing in NPOs (Claudia Klausegger, Dieter Scharitzer, Fritz Scheuch)	93
4	Instrumente für das Personalmanagement in NPOs (Dudo von Eckardstein, Helene Mayerhofer, Gabriela Riedl)	135
5	Instrumente für das Finanzierungsmanagement in NPOs (Stefan Bernhardt)	167
6	Instrumente für das Rechnungswesen in NPOs (Tarek Haddad, Elisabeth Fröstl)	193
7	Instrumente für das operative Controlling in NPOs (Karin Exner, Rolf Eschenbach, Stefan Tweraser)	225

Teil III

Funktionsübergreifende Instrumente

1	Instrumente für das Projektmanagement in NPOs (Helene Mayerhofer , Gabriela Riedl, Ruth Simsa).....	271
2	Instrumente für das Entscheidungsmanagement in NPOs (Dudo von Eckardstein , Ruth Simsa , Helene Mayerhofer).....	287
3	Instrumente für das Konfliktmanagement in NPOs (Ruth Simsa , Helene Mayerhofer, Christoph Warhanek).....	315
4	Instrumente für das Veränderungsmanagement in NPOs (Dudo von Eckardstein , Peter Heimerl-Wagner, Norbert Kailer, Alfred Zauner).....	349
5	Instrumente für das Qualitätsmanagement in NPOs (Claudia Klausegger , Dieter Scharitzer).....	371
6	Instrumente für das Wissensmanagement in NPOs (Stefan Güldenber g, Alfred Zauner).....	409

Teil IV

Ausblick

1	Besonderheiten der Implementierung von Instrumenten in NPOs (Stefan Tweraser).....	437
2	Zukünftiger Entwicklungsbedarf an Instrumenten in NPOs (Christian Horak).....	445

Inhaltsverzeichnis

Teil I

Ziel und Inhalt

1	Führung und Führungsinstrumente in Nonprofit Organisationen	3
2	Verbindung zwischen Handbuch, Fallstudienbuch und Instrumentenbuch der Nonprofit Organisation.....	5
3	Aufbau	7
4	Grafiken als Wegweiser für den Leser.....	9

Teil II

Funktionsspezifische Instrumente

1	Instrumente für das strategische Management in NPOs	13
1.1	Strategisches Management in NPOs – Ziele und Funktionen	13
1.2	Leitbild, Mission	15
1.2.1	Beschreibung	15
1.2.1.1	Definition, Abgrenzung, Einordnung.....	15
1.2.1.2	Inhalte und Kriterien für die Erstellung	16
1.2.1.3	Der Prozeß der Mission Statement- und Leitbilderstellung	19
1.2.2	Vor- und Nachteile.....	21
1.3	Stakeholder-Analyse	22
1.3.1	Beschreibung	22
1.3.2	Vor- und Nachteile.....	25
1.3.3	Praxisbeispiel	26
1.4	Potentialanalyse	29
1.4.1	Beschreibung	30
1.4.2	Vor- und Nachteile.....	31
1.4.3	Praxisbeispiel	32
1.5	Szenarioanalyse	36
1.5.1	Beschreibung	36
1.5.2	Vor- und Nachteile.....	40
1.5.3	Praxisbeispiel	40
1.6	Portfoliomanagement in NPOs	43
1.6.1	Beschreibung	43
1.6.2	Vor- und Nachteile.....	48
1.6.3	Praxisbeispiel	48

1.7	Strategiebewertung	50
1.7.1	Beschreibung	51
1.7.1.1	Quantitative Strategiebewertung	51
1.7.1.2	Qualitative Strategiebewertung	52
1.7.2	Vor- und Nachteile	53
1.7.3	Praxisbeispiel	53
1.8	Balanced Scorecard	58
1.8.1	Beschreibung	58
1.8.2	Vor- und Nachteile	63
1.9	Weiterführende Literatur	63
2	Instrumente für die Organisation in NPOs	65
2.1	Organisation in NPOs – Ziele und Funktionen	65
2.2	Aufgaben- und Verantwortungsordnung: Entlastung und Motivation durch Delegation	67
2.2.1	Beschreibung	67
2.2.1.1	Warum Delegation? Ein Blick auf die eigentlichen Leitungsaufgaben	67
2.2.1.2	Delegation	69
2.2.1.3	Instrumentiertes Vorgehen	71
2.2.2	Vor- und Nachteile	73
2.3	Definition von Kernprodukten für NPOs	78
2.3.1	Beschreibung	78
2.3.1.1	Kernprodukte definieren	79
2.3.1.2	Vorgehensweise	80
2.4	Definition von Schlüsselprozessen und Erstellen einer Prozeßlandkarte	83
2.4.1	Beschreibung	83
2.4.1.1	Schlüsselprozesse definieren	84
2.4.1.2	Vorgehensweise	85
2.4.1.3	Folgeaktivitäten	88
2.4.2	Vor- und Nachteile	89
2.5	Weiterführende Literatur	90
3	Instrumente für das Marketing in NPOs	93
3.1	Marketing in NPOs – Ziele und Funktionen	93
3.2	Leistungspolitik	94
3.2.1	Beschreibung	94
3.2.2	Entscheidungskriterien	99
3.3	Programmpolitik	101
3.3.1	Beschreibung	102
3.3.2	Entscheidungskriterien	103
3.3.3	Praxisbeispiel	105
3.4	Kommunikationspolitik	109
3.4.1	Beschreibung	109
3.4.2	Praxisbeispiel	114

3.5	Distributionspolitik	116
3.5.1	Beschreibung	117
3.5.1.1	Dienstleistungen als Gegenstand des Angebots und der Distribution	117
3.5.1.2	Distributionssysteme	120
3.5.1.3	Dezentralisierung des Angebots von Dienstleistungen	120
3.5.2	Praxisbeispiel	121
3.6	Gegenleistungspolitik	123
3.6.1	Beschreibung	123
3.6.2	Entscheidungskriterien	124
3.7	Marktforschung	126
3.7.1	Beschreibung	127
3.7.2	Vor- und Nachteile	130
3.7.3	Praxisbeispiel	131
3.8	Weiterführende Literatur	134
4	Instrumente für das Personalmanagement in NPOs	135
4.1	Personalmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen	135
4.2	Mitarbeiter-Gespräch	136
4.2.1	Beschreibung	136
4.2.2	Vor- und Nachteile	138
4.2.3	Praxisbeispiel	139
4.3	Auswahlinterview	144
4.3.1	Beschreibung	145
4.3.2	Vor- und Nachteile	147
4.3.3	Praxisbeispiel	148
4.4	Assessment Center	150
4.4.1	Beschreibung	151
4.4.2	Vor- und Nachteile	152
4.4.3	Praxisbeispiel	153
4.5	Personalstrukturanalyse	157
4.5.1	Beschreibung	157
4.5.2	Vor- und Nachteile	161
4.6	Bildungsbedarfsanalyse	162
4.6.1	Beschreibung	162
4.6.2	Vor- und Nachteile	164
4.6.3	Praxisbeispiel	165
4.7	Weiterführende Literatur	165
5	Instrumente für das Finanzierungsmanagement in NPOs	167
5.1	Finanzierungsmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen	167
5.2	Das Fundraising-Kosten-Chart	168
5.2.1	Beschreibung	168
5.2.2	Vor- und Nachteile	169
5.2.3	Praxisbeispiel	171

5.3	Cash-flow-Berechnung	172
5.3.1	Beschreibung	172
5.3.1.1	Berechnungsschema für die direkte Ermittlung des Cash-flow (nach Perridon, Steiner, 1995, S. 518)	172
5.3.1.2	Berechnungsschema für die indirekte Ermittlung des Cash-flow	173
5.3.2	Vor und Nachteile	175
5.4	Das Gift Range Chart	176
5.4.1	Beschreibung	176
5.4.1.1	Erster Schritt: Fixierung der Spendenklassen	178
5.4.1.2	Zweiter Schritt: Ermittlung der derzeit aktiven Spender und Spenderinnen (Ist-Analyse)	179
5.4.1.3	Dritter Schritt: Ermittlung des Planmengengerüsts je Spendenklasse	180
5.4.1.4	Vierter Schritt: Berechnung des Ist- und des Soll- Spendenaufkommens	181
5.4.2	Vor und Nachteile	181
5.5	Der Fundraising-Entscheidungsbaum zur Make or buy-Decision im Fundraising (Outsourcing-Frage)	182
5.5.1	Beschreibung	183
5.5.2	Vor- und Nachteile	184
5.6	Der Fundraising-Prozeß	186
5.6.1	Beschreibung	186
5.6.2	Vor- und Nachteile	190
5.7	Weiterführende Literatur	190
6	Instrumente für das Rechnungswesen in NPOs	193
6.1	Rechnungswesen in NPOs – Ziele und Funktionen	193
6.2	Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	194
6.2.1	Beschreibung	194
6.2.2	Vor- und Nachteile	196
6.2.3	Praxisbeispiel	196
6.3	Erfolgsrechnung	199
6.3.1	Beschreibung	199
6.3.2	Vor- und Nachteile	201
6.3.3	Praxisbeispiel	201
6.4	Bestandsrechnung	203
6.4.1	Beschreibung	203
6.4.2	Vor- und Nachteile	205
6.4.3	Praxisbeispiel	206
6.5	Vollkostenrechnung	207
6.5.1	Beschreibung	208
6.5.2	Vor- und Nachteile	210
6.5.3	Praxisbeispiel	211

6.6	Teilkostenrechnung.....	212
6.6.1	Beschreibung.....	213
6.6.2	Vor- und Nachteile.....	215
6.6.3	Praxisbeispiel.....	215
6.7	Prozeßkostenrechnung.....	218
6.7.1	Beschreibung.....	218
6.7.2	Vor- und Nachteile.....	220
6.7.3	Praxisbeispiel.....	221
6.8	Weiterführende Literatur.....	223
7	Instrumente für das operative Controlling in NPOs.....	225
7.1	Operatives Controlling in NPOs – Ziele und Funktionen.....	225
7.2	Leistungsbudget.....	226
7.2.1	Beschreibung.....	227
7.2.1.1	Aufbau des Leistungsbudgets.....	227
7.2.1.2	Planung mit Hilfe des Leistungsbudgets.....	227
7.2.1.3	Kontrolle mit Hilfe des Leistungsbudgets.....	231
7.2.2	Vor- und Nachteile.....	231
7.2.3	Praxisbeispiel.....	232
7.3	Finanzplan.....	236
7.3.1	Beschreibung.....	236
7.3.1.1	Aufbau des Finanzplans.....	236
7.3.1.2	Ermittlung des Cash-flow.....	237
7.3.1.3	Ermittlung der Veränderungen im kurzfristigen Bereich.....	238
7.3.1.4	Ermittlung der Veränderungen im langfristigen Bereich.....	238
7.3.1.5	Ermittlung der Veränderungen in der Eigentümersphäre.....	239
7.3.1.6	Alternative: Direkte Ermittlung der flüssigen Mittel.....	239
7.3.2	Vor- und Nachteile.....	241
7.3.3	Praxisbeispiel.....	241
7.4	Planbilanz.....	243
7.4.1	Beschreibung.....	243
7.4.2	Vor- und Nachteile.....	245
7.4.3	Praxisbeispiel.....	245
7.5	Soll-Ist-Vergleich.....	246
7.5.1	Beschreibung.....	247
7.5.2	Vor- und Nachteile.....	251
7.5.3	Praxisbeispiel.....	252
7.6	Erwartungsrechnung.....	253
7.6.1	Beschreibung.....	253
7.6.2	Vor- und Nachteile.....	256
7.6.3	Praxisbeispiel.....	256
7.7	Kennzahlen.....	260
7.7.1	Beschreibung.....	260
7.7.2	Vor- und Nachteile.....	262
7.7.3	Praxisbeispiel.....	263

7.8	Managementinformationssystem (MIS)/Berichtswesen.....	265
7.8.1	Beschreibung.....	265
7.8.2	Vor- und Nachteile.....	266
7.8.3	Praxisbeispiel.....	267
7.9	Weiterführende Literatur.....	268

Teil III

Funktionsübergreifende Instrumente

1	Instrumente für das Projektmanagement in NPOs.....	271
1.1	Projektmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen.....	271
1.2	Projektumfeldanalyse.....	273
1.2.1	Beschreibung.....	274
1.2.2	Vor- und Nachteile.....	276
1.2.3	Praxisbeispiel.....	277
1.3	Regeln für die Implementierung von Projektgruppen.....	279
1.3.1	Beschreibung.....	279
1.3.2	Vor- und Nachteile.....	284
1.4	Weiterführende Literatur.....	285
2	Instrumente für das Entscheidungsmanagement in NPOs.....	287
2.1	Entscheidungsmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen.....	287
2.2	Entscheidungsanalyse nach Kepner, Tregoe.....	288
2.2.1	Beschreibung.....	288
2.2.2	Vor- und Nachteile.....	290
2.2.3	Praxisbeispiel.....	291
2.3	Das Normative Entscheidungsmodell nach Vroom, Yetton.....	296
2.3.1	Beschreibung.....	296
2.3.2	Vor- und Nachteile.....	298
2.3.3	Praxisbeispiel.....	299
2.4	Problem- und Entscheidungsanalyse.....	300
2.4.1	Beschreibung.....	300
2.4.2	Vor- und Nachteile.....	304
2.5	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP).....	305
2.5.1	Beschreibung.....	305
2.5.2	Vor- und Nachteile.....	306
2.6	Moderation von Entscheidungsprozessen.....	307
2.6.1	Beschreibung.....	308
2.6.2	Vor- und Nachteile.....	312
2.6.3	Praxisbeispiel.....	312
2.7	Weiterführende Literatur.....	313

3	Instrumente für das Konfliktmanagement in NPOs	315
3.1	Konfliktmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen	315
3.2	Fragetechniken	316
3.2.1	Beschreibung	316
3.2.1.1	Systemisch projektives Fragen	317
3.2.1.2	Offenes Fragen	321
3.2.2	Vor- und Nachteile	323
3.3	Moderation von Konfliktgesprächen	324
3.3.1	Beschreibung	324
3.3.2	Vor- und Nachteile	328
3.4	Methoden der Konfliktanalyse: Diagnose von Konfliktsystemen	328
3.4.1	Beschreibung	329
3.4.2	Vor- und Nachteile	331
3.4.3	Praxisbeispiel	332
3.5	Soziometrische Übungen als Methode der Konfliktanalyse	334
3.5.1	Beschreibung	335
3.5.1.1	Differenzenübung	335
3.5.1.2	Soziogramm	336
3.5.1.3	Rollensoziogramm	336
3.5.2	Vor- und Nachteile	339
3.6	Coaching	340
3.6.1	Beschreibung	341
3.6.2	Vor- und Nachteile	345
3.6.3	Praxisbeispiel	345
3.7	Weiterführende Literatur	346
4	Instrumente für das Veränderungsmanagement in NPOs	349
4.1	Veränderungsmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen	349
4.2	Strategieklausur	350
4.2.1	Beschreibung	353
4.3	Zukunftskonferenzen	353
4.3.1	Beschreibung	355
4.3.2	Vor- und Nachteile	356
4.4	Organisationsentwicklung (OE)	356
4.4.1	Beschreibung	356
4.4.1.1	Charakteristika der OE	359
4.4.1.2	Ablauf eines OE-Projekts	361
4.4.1.3	Bedeutung der OE für NPOs	362
4.4.1.4	Leistungsfähigkeit der OE	363
4.4.1.5	Zusammenfassung: Folgen für eine Organisation, die sich auf OE einläßt	363
4.5	Entscheidungshilfen für die Auswahl und Beauftragung von Beratern	363
4.5.1	Beschreibung	368
4.5.2	Vor- und Nachteile	369
4.6	Weiterführende Literatur	369

5	Instrumente für das Qualitätsmanagement in NPOs	371
5.1	Qualitätsmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen	371
5.2	Zertifizierung nach ISO 9000	372
5.2.1	Beschreibung	372
5.2.2	Vor- und Nachteile	376
5.2.3	Praxisbeispiel	378
5.3	Die Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell	383
5.3.1	Beschreibung	383
5.3.2	Vor- und Nachteile	387
5.3.3	Praxisbeispiel	388
5.4	Befragung von Kunden	389
5.4.1	Beschreibung	390
5.4.2	Praxisbeispiel	395
5.5	Benchmarking	395
5.5.1	Beschreibung	396
5.5.2	Vor- und Nachteile	402
5.6	Qualitätszirkel	403
5.6.1	Beschreibung	403
5.6.2	Praxisbeispiel	406
5.7	Weiterführende Literatur	408
6	Instrumente für das Wissensmanagement in NPOs	409
6.1	Wissensmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen	409
6.2	Wissenslandkarten	410
6.2.1	Beschreibung	411
6.2.2	Vor- und Nachteile	412
6.2.3	Praxisbeispiel	413
6.3	Soziale Netzwerke	414
6.3.1	Beschreibung	414
6.3.2	Vor- und Nachteile	417
6.3.3	Praxisbeispiel	418
6.4	Wissensnetzwerke	419
6.4.1	Beschreibung	419
6.4.2	Vor- und Nachteile	420
6.4.3	Praxisbeispiel	421
6.5	Leiter der Schlußfolgerungen	422
6.5.1	Beschreibung	422
6.5.2	Vor- und Nachteile	425
6.5.3	Praxisbeispiel	426
6.6	Mind-Mapping	428
6.6.1	Beschreibung	428
6.6.2	Vor- und Nachteile	431
6.6.3	Praxisbeispiel	432
6.7	Weiterführende Literatur	433

Teil IV

Ausblick

1	Besonderheiten der Implementierung von Instrumenten in NPOs	437
1.1	Besonderheiten in der Managementstruktur von NPOs	437
1.1.1	Komplexe Zielsysteme	437
1.1.2	Managementdefizite	438
1.1.3	Informelle Strukturen mit unterschiedlichen Mitarbeitertypen	439
1.1.4	Veränderungswiderstände	439
1.2	Maßnahmen zur Unterstützung der Implementierung	440
1.2.1	Bewußtsein schaffen	441
1.2.2	Bereitschaft erzeugen	442
1.2.3	Fähigkeiten aufbauen	442
1.2.4	Feedback- und Verstärkungsschleifen nutzen	443
2	Zukünftiger Entwicklungsbedarf an Instrumenten in NPOs.....	445
2.1	Grundlagen	445
2.2	Allgemeine Trends der Instrumentenentwicklung für NPOs	445
2.2.1	Einsatzgrad betriebswirtschaftlicher Instrumente in NPOs	445
2.2.2	Zunehmende Professionalisierung von Dienstleistern in Abgrenzung zu Basisorganisationen	446
2.2.3	Zunehmende Anforderungen aus dem Umfeld	446
2.2.4	Pauschale Übertragung der Instrumente aus dem Unternehmensbereich	446
2.2.5	Wo liegen die Grenzen der Optimierung?	446
2.2.6	Zunehmende Bedeutung qualitativer Aspekte	447
2.2.7	Kooperationsmodelle gewinnen an Bedeutung	447
2.3	Spezieller Bedarf an Instrumenten in einzelnen Anwendungsbereichen	448
2.3.1	Instrumente für das strategische Management	448
2.3.2	Erfolgsmessung, Evaluation	448
2.3.3	Einsatz neuer Medien	449
2.3.4	Lobbying zur besseren Vertretung der Interessen von NPOs	449
2.3.5	Veränderung der Finanzierungsstruktur: Neue Finanzierungsmodelle	450
2.3.6	Verfeinerung des Rechnungswesens	450
2.3.7	Entwicklung NPO spezifischer Software	450
2.3.8	Qualitative Controllinginstrumente	451
2.3.9	Personalmanagement für Ehrenamtliche	451
2.4	Zusammenfassung	451

Literaturverzeichnis	453
Weiterführendes Literaturverzeichnis.....	469
Stichwortverzeichnis.....	475
Kurzvorstellung der Autorinnen und Autoren.....	483

Abbildungsverzeichnis

Abb. II 1.1	Ziele und Funktionen der Instrumente zum strategischen Management	14
Abb. II 1.2	Möglicher Prozeßablauf für eine Leitbilderstellung – Analyse, Konzeption und Umsetzung	20
Abb. II 1.3	Die Organisation ist in ein Meer von Stakeholdern eingebettet	23
Abb. II 1.4	Die Stakeholder-Analyse hat vier Dimensionen	23
Abb. II 1.5	Wer ist Stakeholder der Mittelschulverbindung?	27
Abb. II 1.6	Beurteilung des Verhaltens der Gruppe 1 anhand der Kriterien	28
Abb. II 1.7	Ziele, Grundeinstellungen und Stakeholder der Gruppe 1	29
Abb. II 1.8	Die Potentialanalyse läuft in sechs Schritten ab	30
Abb. II 1.9	Die Erfolgsfaktoren werden im Verhältnis zur stärksten Konkurrenzorganisation bewertet	35
Abb. II 1.10	Als Denkmodell für Szenarien dient der Szenariotrichter	38
Abb. II 1.11	Die Szenariomethode ist ein Prozeß in acht Schritten	39
Abb. II 1.12	Die Vernetzungsmatrix dient zur Feststellung der Vernetzung verschiedener Einflußbereiche	41
Abb. II 1.13	Die Unterteilung in Aktiv- und Passivachsen ergibt vier Felder	42
Abb. II 1.14	Grafische Darstellung von Portfolios	44
Abb. II 1.15	Portfolio: Verein für Tier- und Umweltschutz	50
Abb. II 1.16	Bestimmen der Bewertungskriterien und der möglichen Ausprägungen	54
Abb. II 1.17	Bestimmen der Gewichte der Bewertungskriterien	55
Abb. II 1.18	Bewerten der Strategien durch die Bewertungskriterien	56
Abb. II 1.19	Berechnen der Nutzwerte der Strategien	57
Abb. II 1.20	Hauptziel einer NPO ist die Erzielung von Wirkungen	60
Abb. II 1.21	Die Unterschiede in den Perspektiven der Balanced Scorecard	60
Abb. II 1.22	Die vier Dimensionen einer Balanced Scorecard in NPOs	61
Abb. II 2.1	Was behindert die Erfüllung der eigentlichen strategisch-leitenden Aufgaben in der Organisation?	69
Abb. II 2.2	Erhebungsblatt	74
Abb. II 2.3	Auswertungsblatt	75
Abb. II 2.4	Organigramm	76
Abb. II 2.5	Aufgaben- und Zuständigkeitsbeschreibung	77
Abb. II 2.6	Maßnahmenplanung	78
Abb. II 2.7	Ablaufschritte zur Definition von Kernprodukten	81
Abb. II 2.8	Formular zur Definition von Kernprodukten	82
Abb. II 2.9	Ablaufschritte für das Erstellen einer Prozeßlandkarte	86
Abb. II 2.10	Schlüsselprozeß	87
Abb. II 2.11	Prozeßlandkarte	88
Abb. II 3.1	Entscheidungstatbestände der Produkt- und Programmpolitik	95

Abb. II 3.2	Organisatorische Merkmale und Anforderungen für die Kontaktorganisation	98
Abb. II 3.3	Matrix zur ziel- und restriktionsbezogenen Beurteilung von ökonomischen Produktmerkmalen	100
Abb. II 3.4	Verfahren zur Komprimierung mehrdimensionaler Beurteilungskriterien ..	101
Abb. II 3.5	Produktentwicklung unter Berücksichtigung mehrdimensionaler Beurteilungskriterien.....	106
Abb. II 3.6	Spiel- und Terminplan der Salzburger Festspiele	108
Abb. II 3.7	Prozeß der Werbeplanung.....	111
Abb. II 3.8	Akquisitorische Aufgaben in Dienstleistungsprozessen	118
Abb. II 3.9	Logistische Aufgaben in Dienstleistungsprozessen	119
Abb. II 3.10	Kartendistribution der Salzburger Festspiele	122
Abb. II 3.11	Instrumente der Marktforschung.....	127
Abb. II 3.12	Phasen eines Marktforschungsprozesses.....	128
Abb. II 3.13	Vor- und Nachteile der Befragungsformen.....	131
Abb. II 4.1	Beobachtungsbogen: Kommunikationsverhalten.....	155
Abb. II 4.2	Auswertungsbogen: Kommunikationsverhalten.....	156
Abb. II 4.3	Verteilung der Beschäftigtenkategorien nach Verwendungszwecken	158
Abb. II 4.4	Verteilung der Ehrenamtlichen auf die Zahl der jährlichen Einsätze	159
Abb. II 4.5	Personal-Portfolio nach Odiorne	160
Abb. II 4.6	Neun-Felder-Führungskräfte-Portfolio	161
Abb. II 5.1	Plankosten des vorstrukturierten Fundraisingprozesses "Upgrading-Aktion"	171
Abb. II 5.2	Das Gift Range Chart (1. Schritt).....	178
Abb. II 5.3	Das Gift Range Chart (2. Schritt).....	179
Abb. II 5.4	Das Gift Range Chart (3. Schritt).....	180
Abb. II 5.5	Das Gift Range Chart (4. Schritt).....	181
Abb. II 5.6	Entscheidungsbaum zur Make or buy-Decision im Fundraising.....	185
Abb. II 5.7	In Tabellenform vorstrukturierter Fundraisingprozeß	187
Abb. II 5.8	In Tabellenform vorstrukturierter Fundraisingprozeß	188
Abb. II 6.1	Gliederung der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung.....	195
Abb. II 6.2	Aufteilung der einzelnen Zahlungen in die drei Bereiche und Bildung von Zwischensummen sowie Errechnung des Bestands an Geldmitteln zum Ende der Periode.....	198
Abb. II 6.3	Aufbau der Gewinn- und Verlustrechnung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen	200
Abb. II 6.4	Gegenüberstellung Gesamtkostenverfahren-Umsatzkostenverfahren.....	202
Abb. II 6.5	Die Bilanz als Gegenüberstellung von Vermögen und Kapital.....	204
Abb. II 6.6	Gegenüberstellung des Vermögens und Kapitals in der Eröffnungsbilanz (EB) und in der Schlußbilanz (SB).....	207
Abb. II 6.7	Aufbau einer Kostenrechnung basierend auf der Finanzbuchhaltung	210

Abb. II 6.8	Gegenüberstellung der Leistungen und Kosten in der Periodenerfolgsrechnung.....	212
Abb. II 6.9	Darstellung in Form einer stufenweise Fixkostendeckungsbeitragsrechnung	217
Abb. II 6.10	Der Grundgedanke der Prozeßkostenrechnung	219
Abb. II 6.11	Die Verdichtung der Teilprozesse zu Hauptprozessen	220
Abb. II 6.12	Vergleich zwischen Zuschlagskalkulation und Prozeßkostenrechnung	222
Abb. II 7.1	Grundstruktur eines operativen Leistungsbudgets in Staffelform	227
Abb. II 7.2	Struktur einer stufenweisen Budgetierung bei mehreren Leistungselementen (oder Einnahmequellen) der NPO	230
Abb. II 7.3	Anlagespiegel der Umweltschutzorganisation.....	235
Abb. II 7.4	Leistungsbudget der Umweltschutzorganisation (stufenweise Budgetierung)	235
Abb. II 7.5	Grundstruktur eines Finanzplans in Staffelform	237
Abb. II 7.6	Grundstruktur Planung des Finanzmittelbestands aus der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung.....	240
Abb. II 7.7	Finanzplan der Umweltschutzorganisation.....	242
Abb. II 7.8	Grundstruktur einer Planbilanz.....	244
Abb. II 7.9	Erweiterung der Planbilanz durch eine Bewegungsbilanz.....	244
Abb. II 7.10	Eröffnungsbilanz der Umweltschutzorganisation.....	245
Abb. II 7.11	Planbilanz (inkl. Planbewegungsbilanz) der Umweltschutzorganisation.....	246
Abb. II 7.12	Schematische Darstellung des Planungs- und Kontrollregelkreises.....	247
Abb. II 7.13	Monatlicher Soll-Ist-Vergleich.....	250
Abb. II 7.14	Soll-Ist-Vergleich der gesamten vergangenen Budgetperiode	250
Abb. II 7.15	Quartals-Soll-Ist-Vergleich der Umweltschutzorganisation	252
Abb. II 7.16	Abweichungsanalyse Budgetposition Kappen.....	253
Abb. II 7.17	Einfachste Form der Erwartungsrechnung.....	254
Abb. II 7.18	Erweiterte Form einer Erwartungsrechnung.....	255
Abb. II 7.19	Monatliche Erwartungsrechnung für den Vorstand eines Sportvereins – Ausgaben und Einnahmen.....	257
Abb. II 7.20	Quartalerwartungsrechnung für einen Gemeindepfarrer – Gottesdienste und Amtshandlungen.....	258
Abb. II 7.21	Jährliche strategische Erwartungsrechnung für eine Religionsgemeinschaft	259
Abb. II 7.22	Kennzahlen für unterschiedliche Leistungsbereiche der Umweltschutzorganisation.....	261
Abb. II 7.23	Kennzahlensystem der Umweltschutzorganisation.....	263
Abb. II 7.24	Indikatoren Soll-Ist-Vergleich zur laufenden Überwachung der Sachzielerreichung einer wissenschaftlichen Hochschule	264
Abb. II 7.25	Monatsbericht der Umweltschutzorganisation.....	267
Abb. III 1.1	Checkliste I: Analyseraster zur Erfassung von relevanten Umweltsystemen.....	278

Abb. III 1.2	Checkliste 2: Analyseraster zur Erfassung von inhaltlich-sachlichen Einflußgrößen.....	278
Abb. III 1.3	Zehn Regeln für die Implementierung von Projektgruppen.....	280
Abb. III 2.1	Die Bewertung der Alternativen hinsichtlich der Wunschziele.....	295
Abb. III 2.2	Die Einschätzung der Entscheidungssituation.....	298
Abb. III 2.3	Der übliche Weg zur Entscheidung.....	301
Abb. III 2.4	Der effizientere Weg der Entscheidung.....	301
Abb. III 3.1	Phasen des Moderationsgesprächs und Aufgaben des Moderators.....	326
Abb. III 3.2	Übersicht der Konfliktsysteme.....	329
Abb. III 3.3	Fragebogen für ein Rollensoziogramm.....	337
Abb. III 4.1	Die wichtigsten Annahmen der Theorien X und Y.....	357
Abb. III 4.2	Sieben Ebenen und die entsprechenden Beobachtungsfelder.....	359
Abb. III 4.3	Phasen eines OE-Projekts.....	361
Abb. III 4.4	Checkliste "Beraterauswahl".....	369
Abb. III 5.1	Schritte zur Durchführung einer Zertifizierung nach DIN ISO 9000.....	373
Abb. III 5.2	Qualitätsmanagementsystem des bfi.....	380
Abb. III 5.3	Das Modell der European Foundation of Quality Management (EFQM) als Grundlage der Selbstbewertung.....	384
Abb. III 5.4	Schritte zur Durchführung der Selbstbewertung nach Empfehlung der EFQM.....	386
Abb. III 5.5	Schritte zur Durchführung einer Kundenbefragung.....	390
Abb. III 5.6	Ausgewählte Interessentengruppen einer Bezirksstelle des Roten Kreuzes.....	393
Abb. III 5.7	Die zehn Benchmarking-Prozessschritte.....	397
Abb. III 5.8	Fragenkatalog zur Bestimmung des Benchmarkinggegenstands.....	398
Abb. III 5.9	Schritte zur Entwicklung von Aktionsplänen.....	400
Abb. III 5.10	Vor- und Nachteile von Benchmarking.....	402
Abb. III 5.11	Ziele von Qualitätszirkeln.....	405
Abb. III 5.12	Ablauf einer Zirkelarbeit.....	406
Abb. III 6.1	Die drei Steuerungsmedien Macht, Geld und Wissen in unserer Gesellschaft.....	410
Abb. III 6.2	Elemente sozialer Netzwerke.....	416
Abb. III 6.3	Die einzelnen Abstraktionsstufen.....	425
Abb. III 6.4	Kommunikation zwischen einem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten.....	427
Abb. III 6.5	Einflußfaktoren auf die Qualität des Lernprozesses.....	429
Abb. III 6.6	Beispiel für die Erstellung eines Mind-Maps.....	430
Abb. IV 1.1	Maßnahmen zur Implementierung betriebswirtschaftlicher Instrumente.....	443