

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>9</b>
<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>I. Grundlagen des Freiburger Management-Modells für NPO</b>	<b>15</b>
<b>1. Abgrenzung und Charakteristika der privaten NPO</b>	<b>17</b>
<b>2. Zur Betriebswirtschaftslehre (Führungs-/Managementlehre) von NPO</b>	<b>27</b>
<b>3. Entwicklungslinien des NPO-Managements</b>	<b>31</b>
<b>II. Überblick über das Gesamt-Modell</b>	<b>35</b>
<b>1. Zweck des Modells</b>	<b>37</b>
<b>2. Die "Sichtweisen" der NPO als Ausgangspunkt der Modellbildung</b>	<b>39</b>
<b>3. Das Freiburger Management-Modell (Ordnungs-/Objekt-Modell) im Überblick</b>	<b>45</b>
<b>4. Das NPO-Postgraduate-Lehrgang-Modell</b>	<b>53</b>
<b>III. Beschreibung der Teilsysteme des Modells</b>	<b>57</b>
<b>1. Das Umwelt-System (Ressourcen-/Leistungsadressaten-System)</b>	<b>59</b>
<b>1.0 Grundlagen</b>	<b>59</b>
<b>1.0.1 NPO als Input-Output-System</b>	<b>59</b>
<b>1.0.2 Anreiz-Beitrags-Theorie</b>	<b>59</b>
<b>1.0.3 Reiz-Reaktions-Theorie</b>	<b>60</b>
	<b>5</b>

1.0.4	Typologie der Beziehungen NPO-Umwelt	62
1.0.5	Funktionen der Umwelt für die NPO	63
1.1	Weitere Umwelt, Orientierungs-Umwelt	64
1.2	Beschaffungs-Umwelt	64
1.2.1	Betriebsmittel	65
1.2.2	Kooperationen	65
1.3	Abgabe Umwelt	65
1.3.1	Beeinflussungs-Umwelt	66
1.3.2	Dienstleistungs-Umwelt	66
<b>2.</b>	<b>Das Marketing-/Leistungs-System</b>	<b>67</b>
2.0	Einführung	67
2.1	Grundlagen: Austauschsysteme und Steuerungsmechanismen	68
2.2	Marketing-Philosophie und Marketing-Logik in der NPO	71
2.2.1	Interpretation	71
2.2.2	Begründungen	72
2.2.3	Akzeptanz der Marketing-Logik	72
2.2.4	Marketing-Leitsätze	73
2.3	Marketing-Management in der NPO 1: Das Marketing-Konzept	74
2.3.1	Gesamtpositionierung der Organisation: CI/COOPI	74
2.3.1.1	Name der Organisation	75
2.3.1.2	Verbale Positionierung/Mission Statement	76
2.3.1.3	Positionierungskreuz	76
2.3.1.4	Umsetzung der Positionierung auf CI/COOPI	77
2.3.1.5	Festlegen der Marketing-Einsatzbereiche	79
2.3.2	Beschaffungs-Marketing	80
2.3.2.1	Inputbereich	80
2.3.2.2	Innenbereich	82
2.3.3	Interessenvertretung (Outputbereich)	82
2.3.4	NPO-Eigenmarketing	83
2.3.5	Marketing als Auftragsdurchführung (Outputbereich)	84
2.3.6	Dienstleistungs-Marketing	84
2.3.6.1	An Mitglieder (Innenbereich)	84
2.3.6.2	An Dritte, Klienten (Outputbereich)	84

2.4	Marketing-Management in der NPO 2: Marketing-Planung, Durchführung des Marketing-Planungsprozesses pro Einsatzbereich	85
2.5	Einbau des Marketing-/Leistungs-Konzeptes in das Freiburger NPO-Führungsinstrumentarium	88
<b>3.</b>	<b>Potential-System 1: Das Betriebsmittel- und Kooperations-System</b>	91
3.0	Grundlagen	91
3.1	Mitglieder	94
3.1.1	Beschreibung der Rollen	96
3.1.2	Motivation zur Rollenübernahme	99
3.2	Milizer (Ehrenamt)	100
3.2.1	Charakteristische Merkmale des Milizbegriffes	102
3.2.2	Gestaltung effizienter, attraktiver Milizarbeit	103
3.2.3	Abweichungen vom Idealtyp des Milizers	105
3.2.4	"Professionalisierung" der Miliz-Führungsarbeit	106
3.3	Personal	108
3.3.1	Personalwirtschaftliche Aufgaben (Personalmanagement)	108
3.3.2	Aufgaben des NPO-Geschäftsbetriebes	111
3.3.3	Geschäftsführer von NPO	112
3.4	Finanzen	113
3.4.1	Überblick	113
3.4.2	Güterart	115
3.4.3	Finanzierungsart	116
3.4.4	Finanzgeber	117
3.4.5	Finanzierungsmittel	117
3.5	Sachmittel/Administration	121
3.6	Das Kooperations-System	122
3.6.1	Dach-/Spitzenverbände	123
3.6.2	Arbeitsgemeinschaften	124
3.6.3	Kooperative Betriebe	125

<b>4. Potential-System 2: Das Management-System (M-S)</b>	126
4.0 Abgrenzung und Beschreibung, Grundlagen	126
4.1 Das Entscheidungs-System (Verantwortung, Problemlösung)	130
4.2 Das Führungs-(Personen-, Verhaltens-)System	135
4.3 Das Organisations-System	141
4.3.1 Begriffs-Inhalt von "Organisation"	141
4.3.2 Organisatorische Gestaltungsvariablen	143
4.3.3 Die Aufbau-Organisation der NPO	145
4.3.4 Ablauforganisatorische Aspekte	149
4.4 Das Steuerungs-System: Zielsetzung, Planung, Controlling	150
4.4.1 Planung: Begriff und Inhalt	150
4.4.2 Das formale Planungs-System als Teil des Systems der Management-Instrumente	152
4.4.3 Das Konzept der "Steuerung"	154
4.4.4 Controlling	156
4.5 Das Innovations-/Reorganisations-System	157
<b>5. Zusammenfassung und Ausblick</b>	160
<b>Weiterführende Literatur</b>	161
<b>Die Autoren</b>	165
<b>Sachregister</b>	167

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Vielfalt der Organisationen	19
Abbildung 2:	Unterschiede in wichtigen Strukturmerkmalen von Unternehmung und NPO	20
Abbildung 3:	Strukturtypen privater NPO	23
Abbildung 4:	Steuerungsmechanismen	24
Abbildung 5:	System-Konvergenz und Typen-Transformation	25
Abbildung 6:	Grundstrukturen Verein/Verband und Stiftung mit mehrstufigem Aufbau	26
Abbildung 7:	Gemeinsame Eigenschaften und Probleme von Unternehmung und NPO	28
Abbildung 8:	Themenbereiche der Verbandswissenschaft	30
Abbildung 9:	Elemente vermehrter Management-Orientierung in NPO	32
Abbildung 10:	Aufbau-Logik des Freiburger Management-Modells für NPO	40
Abbildung 11:	Input-Output-Modell der NPO	41
Abbildung 12:	Umweltschichten der Organisation	43
Abbildung 13:	Struktur- und Beziehungsmodell des Verbandes (am Beispiel Wirtschaftsverband)	44
Abbildung 14:	Freiburger Management-Modell für NPO (NPO-Ordnungs-/Objekt-Modell)	46
Abbildung 15:	Das Umwelt-System als Teil des Freiburger Management-Modells für NPO	47
Abbildung 16:	Das Marketing-/Leistungs-System als Teil des Freiburger Management-Modells für NPO	48
Abbildung 17:	Das Potential-System als Teil des Freiburger Management-Modells für NPO	49
Abbildung 18:	Freiburger Management-Modell für NPO: Input-Output-Darstellung der drei Management-Bereiche	52
Abbildung 19:	Das Freiburger NPO-Postgraduate-Lehrgang-Modell	54
Abbildung 20:	Austauschprozesse und Steuerungsmechanismen in NPO	68

Abbildung 21:	(Marketing-) Transaktionsbeziehungen des Verbandes im Innen- und Aussenbereich	69
Abbildung 22:	Zusammenhang zwischen CI/COOPI und Image	79
Abbildung 23:	Marketing-Einsatzbereich in NPO	80
Abbildung 24:	Komponenten des Marketing-Mix im NPO-Bereich	86
Abbildung 25:	Freiburger Marketing-Modell für NPO: Übersicht	90
Abbildung 26:	Elemente und Ziele des Potential-Systems	93
Abbildung 27:	Die nutzenorientierten Fragen eines Interessenten vor dem Verbandsbeitritt (eine Illustration des Anreiz-Beitrags-Prinzips)	95
Abbildung 28:	Zusammenhänge zwischen Motiven, Mitgliedertypen und Anreizen	101
Abbildung 29:	Faktoren der Attraktivität von Ämtern	104
Abbildung 30:	Elemente der NPO-Finanzierung	114
Abbildung 31:	Funktionen des Rechnungswesens	120
Abbildung 32:	Die Aufgaben (Teilbereiche) des Management-Systems	126
Abbildung 33:	System-Betrachtung: Management als multipersonaler und arbeitsteiliger Prozess	127
Abbildung 34:	System der Management-Instrumente: Aufbauschema	129
Abbildung 35:	Phasen und Aktivitäten im gesamtverbandlichen Problemlösungsprozess	132
Abbildung 36:	Handlungs- und Verhaltensweisen in Problemlösungs-/Entscheidungsprozessen (Episoden-Modell)	133
Abbildung 37:	Rollen- und Beziehungen im Management-System (einer mitgliedschaftlichen NPO)	134
Abbildung 38:	Beeinflussungsfaktoren und Phasen im Motivationsprozess	136
Abbildung 39:	Führungsziele	137
Abbildung 40:	Verhaltensgitter (Führungsstile) nach Blake/Mouton	138
Abbildung 41:	Führungsstilvarianten nach Steinle	139
Abbildung 42:	"Griechischer Tempel der Autorität": Das Vier-Säulen-Prinzip	140

Abbildung 43:	Modell der mehrstufigen Gesamtstruktur von Vereinen/Verbänden ("Inventar" möglicher Organisationseinheiten)	146
Abbildung 44:	Modell einer zentralen Stiftung mit dezentralen Einheiten ("Inventar" möglicher Organisationseinheiten)	148
Abbildung 45:	Der Planungswürfel	151
Abbildung 46:	System der Management-Instrumente: Ablaufschema, mit den Planungsstufen im Zentrum	153
Abbildung 47:	Promotoren-Modell; Funktionen in Anpassungs-/Veränderungs-/Innovations-(A/V/I-)Prozessen	158