

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	13
I. Grundlagen des Freiburger Management-Modells für NPO	17
1. Abgrenzung und Charakteristika der privaten NPO	19
2. Zur Betriebswirtschaftslehre (Führungs-/Management-Lehre) von NPO	29
3. Entwicklungslinien des NPO-Management	33
II. Das Freiburger Management-Modell für NPO: Zweck, Aufbauelemente, Überblick	37
1. Zweck und Stellenwert des Modells	39
2. Die «Sichtweisen» der NPO als Ausgangspunkt der Modellbildung	40
2.1 Die NPO als System	40
2.2 Anreiz-Beitrags-Theorie	45
2.3 Reiz-Reaktions-Theorie	47
3. Die Aufbau-logik des Management-Modells	49
4. Inhaltliche Gliederung, Ordnungsraster des Modells	55
5. Das NPO Postgraduate Lehrgang-Modell	57

III. Beschreibung der drei Management-Bereiche	61
1. System-Management	63
1.1 Grundlagen	63
1.1.1 Management-Umschreibung	63
1.1.2 Total Quality Management TQM als Management-Philosophie	65
1.1.3 Gestaltungskriterien im System-Management	72
1.1.4 Das Gestaltungsmodell für System-Management: Führung durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip	82
1.2 Willensbildung, Willenssicherung	85
1.2.1 Strukturelle und prozessuale Aspekte	85
1.2.2 Methoden/Verfahren der Willensbildung (Entscheiderarbeitung)	87
1.2.3 Kontrolle	90
1.3 Steuerung 1: Die Planung	91
1.3.1 Die Begriffe «Steuerung» und «Planung»	91
1.3.2 Aufbau des formalen Planungs-Systems als Teil der Management- bzw. Steuerungs-Instrumente	96
1.3.3 Die Instrumente auf den drei Planungsebenen	97
1.4 Steuerung 2: Das Controlling	101
1.4.1 Begriff und Inhalt des Controlling	101
1.4.2 Instrumente des Controlling	102
1.4.3 Organisatorische Eingliederung der Controlling-Funktion	104
1.5 Steuerung 3: Das Qualitäts-Management (QM)	107
1.5.1 Begriffe, Überblick	107
1.5.2 Qualitäts-Bestimmung	111
1.5.3 Qualitäts-Sicherung	112
1.5.4 Qualitäts-Entwicklung	114
1.6 Führung	115
1.7 Organisation	123
1.7.1 Begriffsinhalt von «Organisation»	123
1.7.2 Organisatorische Gestaltungsvariablen	125
1.7.3 Die Aufbau-Organisation (Strukturen) der NPO	130
1.8 Innovation	138
1.8.1 Inhalt und Bedeutung	138
1.8.2 Change-Management: Die Gestaltung und Abwicklung von Innovationsprozessen	140
1.8.3 Projekt-Management	144

2. Marketing-Management: Das Freiburger Marketing-Modell für NPO	149
2.1 Aufbau und Grundlagen	149
2.1.1 Das Modell im Überblick	149
2.1.2 Grundzüge des Profit-Marketing	149
2.1.3 Austauschbeziehungen der NPO	152
2.2 Der Marketing-Ansatz für NPO	160
2.2.1 Übertragung und Ausweitung des Profit-Marketing	160
2.2.2 Marketing-Philosophie und Marketing-Logik in NPO	161
2.2.3 Marketing als Kommunikation	163
2.3 Marketing-Konzept	164
2.3.1 Aufbau und Inhalt des Konzeptes	164
2.3.2 Beschaffungs-Marketing	173
2.3.3 Interessenvertretung (Outputbereich)	176
2.3.4 Eigenmarketing	177
2.3.5 Marketing als Auftragsdurchführung (Outputbereich)	178
2.3.6 Dienstleistungs-Marketing	179
2.4 Operative Marketing-Planung	181
2.4.1 Vom Konzept zur Planung	181
2.4.2 Die Marketing-Planungssequenz	181
2.4.3 Die Marketing-Instrumentenbatterie: Der Marketing-Mix	184
3. Ressourcen-Management	186
3.1 Grundlagen	186
3.2 Mitglieder	188
3.2.1 Beschreibung der Rollen	190
3.2.2 Motivation zur Rollenübernahme	192
3.3 Ehrenamtliche (Milizer)	194
3.3.1 Charakteristische Merkmale des Milizbegriffes	194
3.3.2 Gestaltung effizienter, attraktiver Milizarbeit	196
3.3.3 Abweichungen vom Idealtyp des Milizers	198
3.3.4 «Professionalisierung» der Miliz-Führungsarbeit	199
3.4 Hauptamtliche (Profis)	202
3.4.1 Personalwirtschaftliche Aufgaben (Personal-Management) in den NPO	202

3.4.2 Aufgaben des NPO-Geschäftsbetriebes	204
3.4.3 Geschäftsführer von NPO	205
3.5 Freiwillige (volunteers»)	206
3.6 Finanzmittel	207
3.6.1 Überblick	207
3.6.2 Güterart	209
3.6.3 Finanzierungsarten	209
3.6.4 Finanzgeber	210
3.6.5 Finanzierungsmittel	211
3.7 Sachmittel/Administration	214
3.8 Kooperation	215
3.8.1 Dach-/Spitzenverbände	216
3.8.2 Arbeitsgemeinschaften	217
3.8.3 Kooperative Betriebe	217
4. Zusammenfassung und Ausblick	218
Weiterführende Literatur	219
Die Autoren	223
Sachregister	225

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Vielfalt der Organisationen	21
Abbildung 2:	Idealtypische Unterschiede in wichtigen Strukturmerkmalen von Unternehmung und NPO	22
Abbildung 3:	Strukturtypen privater NPO und ihre Merkmale	24
Abbildung 4:	Steuerungsmechanismen (Typen) und ihre Merkmale	25
Abbildung 5:	System-Konvergenz und Typen-Transformation «Übernahme»/ Kombination von Elementen von zwei oder mehreren Systemen	27
Abbildung 6:	Grundstrukturen Verein/Verband und Stiftung mit mehrstufigem Aufbau	28
Abbildung 7:	Gemeinsame Eigenschaften und Probleme von Unternehmung und NPO	30
Abbildung 8:	Disziplinen und Themenbereiche der Verbandswissenschaft	32
Abbildung 9:	Stossrichtungen vermehrter Management-Orientierung	34
Abbildung 10:	Industrie- und Dienstleistungsversion des Input-/Output-Modells	42
Abbildung 11:	Umfeldschichten der NPO und Leistungserstellungsprozess	44
Abbildung 12:	Struktur- und Beziehungsmodell des Verbandes (am Beispiel Wirtschaftsverband)	46
Abbildung 13:	Aufbaulogik des Freiburger Management-Modells für NPO	48
Abbildung 14:	Freiburger Management-Modell für NPO: Inhaltliche Gliederung/ Ordnungsraster im Überblick	51
Abbildung 15:	System-Management im Freiburger Management-Modell für NPO: Inhaltliche Gliederung/Ordnungsraster	52
Abbildung 16:	Marketing-Management im Freiburger Management-Modell für NPO: Inhaltliche Gliederung/Ordnungsraster	53
Abbildung 17:	Ressourcen-Management im Freiburger Management-Modell für NPO: Inhaltliche Gliederung/Ordnungsraster	54
Abbildung 18:	Das Freiburger NPO-Postgraduate-Lehrgang-Modell	59
Abbildung 19:	Umschreibung der Management-Aufgaben	64
Abbildung 20:	System-Management als multipersonale, arbeitsteilige Aufgabe	66
Abbildung 21:	Management als Prozess	67
Abbildung 22:	Beteiligte und ihre Beiträge im Willensbildungs- und Willenssicherungs-Prozess	69
Abbildung 23:	System-Management: Zuordnung von Instrumenten/Methoden zu den Management-Aufgaben	70
Abbildung 24:	System-Management: Effektivitätsziele	73
Abbildung 25:	Gegenseitige Abhängigkeit (Interdependenzen) von Effektivität und Effizienz	74
Abbildung 26:	Performance Evaluation auf den Stufen Planung, Realisation und Kontrolle	75
Abbildung 27:	Das kybernetische Modell (Regelkreis)	80
Abbildung 28:	Bausteine des Gestaltungsmodells mbo + mbe	81

Abbildung 29:	Der mehrstufige Verband als komplexe, kontinuierliche Steuerungs- und Kontrollkette	84
Abbildung 30:	Phasen und Aktivitäten im gesamtverbandlichen Problemlösungsprozess	86
Abbildung 31:	Handlungs- und Verhaltensweisen in Problemlösungs-/Entscheidungsprozessen (Episoden-Modell)	88
Abbildung 32:	Der Planungswürfel	92
Abbildung 33:	System-Management: Aufbauschema der Management-Instrumente	94
Abbildung 34:	System-Management: Ablaufschema «Entwicklung der Management-Instrumente» mit Schwerpunkt auf Steuerung (Planung, Controlling, Qualitäts-Management)	95
Abbildung 35:	Systematische Unterstützungsaufgaben des Controlling	103
Abbildung 36:	Instrumente (Methoden) des Controlling	105
Abbildung 37:	Organisatorische Eingliederung der Controlling-Funktion	106
Abbildung 38:	Stellenwert und Eingliederung von Qualitäts-Management (im weiteren Sinne) im Freiburger Management-Modell	109
Abbildung 39:	Systemlogische Einordnung der QM-Aufgaben in den Ordnungsraster des Freiburger Modells	110
Abbildung 40:	Das E.F.Q.M.-Modell (1999) in der Original-Version und der «Freiburger-Version»	113
Abbildung 41:	Beeinflussungsfaktoren und Phasen im Motivationsprozess	116
Abbildung 42:	Führungsziele	117
Abbildung 43:	Verhaltensgitter (Führungsstile) nach Blake & Mouton	119
Abbildung 44:	Führungsstilvarianten nach Steinle	120
Abbildung 45:	«Griechischer Tempel der Autorität»: Das Vier-Säulen-Prinzip	122
Abbildung 46:	Variablen, Bausteine der Organisationseinheiten	126
Abbildung 47:	Modell der mehrstufigen Gesamtstruktur von Vereinen/Verbänden («Inventar» möglicher Organisationseinheiten)	128
Abbildung 48:	Indirekt-demokratische, idealtypische Strukturmodelle der Verbandsleitung	131
Abbildung 49:	Modell einer zentralen Stiftung mit dezentralen Einheiten («Inventar» möglicher Organisationseinheiten)	134
Abbildung 50:	Drittleistungs-NPO mit Trägerverein oder in Stiftungsform	137
Abbildung 51:	Episoden, Phasen im Innovations-Prozess und dessen mögliche Ergebnisse	141
Abbildung 52:	Innovations-(Problemlösungs-) Strategien und ihre Wirkung	142
Abbildung 53:	Promotoren-Modell: Funktionen in Anpassungs-/Veränderungs-/Innovations-(A/V/I-)Prozessen	145
Abbildung 54:	Phasen und Aktivitäten in Innovations- und Reorganisationsprozessen	146
Abbildung 55:	Marketing-Management im Freiburger Management-Modell für NPO: Inhaltliche Gliederung/Ordnungsraster	150
Abbildung 56:	Austauschsysteme und Steuerungsmechanismen in der NPO	155
Abbildung 57:	(Marketing-)Austausch-/Transaktionsbeziehungen in Verbänden (Selbsthilfe-NPO) oder Dienstleistungs-NPO)	157
Abbildung 58:	Checkliste: «Aufbau, Erarbeitung des Marketing-Konzeptes»	167

Abbildung 59:	Positionierungskreuz (Beispiel SPA)	169
Abbildung 60:	Zusammenhang zwischen CI/COOPI und Image	171
Abbildung 61:	Komponenten des Marketing-Mix im NPO-Bereich	183
Abbildung 62:	Ressourcen-Management, Elemente und Ziele	187
Abbildung 63:	Die nutzenorientierten Fragen eines Interessenten vor dem Verbandsbeitritt (eine Illustration des Anreiz-Beitrags-Prinzips)	189
Abbildung 64:	Zusammenhänge zwischen Motiven, Mitgliedertypen und Anreizen	195
Abbildung 65:	Faktoren der Attraktivität von Ämtern	197
Abbildung 66:	Qualitätsstandards (Kriterienkatalog) für effiziente Milizarbeit	201
Abbildung 67:	Elemente der Finanzierung, Mittelherkunft in NPO	208
Abbildung 68:	Funktionen des Rechnungswesens	213