
Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	11
Einleitung	15
1. Grundzüge der Management- und Organisationslehre: Eine praxisorientierte Einführung	19
1.1 Zum Objektbereich, wissenschaftlichen Hintergrund und Praxisbezug dieser Lehre	19
1.1.1 Organisation als Teilaufgabe von Management	19
1.1.2 Das Freiburger Management-Modell (FMM) als Bezugsrahmen	21
1.1.3 Zum Praxisbezug unserer Organisationslehre	22
1.2 Was wir unter Nonprofit-Organisationen verstehen und wie wir sie wissenschaftlich betrachten	28
1.2.1 Die Vielfalt der NPO und des Dritten Sektors	28
1.2.2 Betrachtungsweisen der NPO in der Management-Lehre	33
1.2.3 Die Besonderheiten der Management-Lehre von NPO	36
1.3 Management von und in NPO: Ein Überblick	37
1.3.1 Wie wir Management beschreiben und verstehen	37
1.3.2 Management als multipersonales Handlungssystem	41
1.3.3 Grundprinzipien erfolgsorientierten Managements	44
1.3.4 Erfolgsorientiertes Management: Eine Selbstverständlichkeit in NPO?	58
2. Bausteine (Elemente, Instrumente) und Kontext der Organisation	63
2.1 Formale Elemente der Organisation	63
2.1.1 Überblick	63
2.1.2 Aufgaben, Teilaufgaben	64
2.1.3 Kompetenzen und Verantwortung	64

2.1.4	Arten von Organisationseinheiten	67
2.1.5	Aufgabenträger	68
2.1.6	Beziehungen (Verbindungswege) zwischen Stellen/Organen/Gremien	74
2.2	Organisatorische Gestaltungs-/Instrumentalvariablen und Gestaltungsprinzipien	75
2.2.1	Zweck und Art der Variablen	75
2.2.2	Aufgabengliederung	76
2.2.3	Strukturformen und Strukturelemente	81
2.2.4	Delegation von Kompetenzen	90
2.2.5	Partizipation	92
2.2.6	Koordination	94
2.2.7	Formalisierung und Standardisierung	95
2.3	Organisatorische Idealtypen: Strukturen zwischen Routine und Innovation, Fremd- und Selbstorganisation	99
2.3.1	Organisationen vom Typ A und Typ B	99
2.3.2	Das Konzept «Selbstorganisation»	102
2.4	Ziele, Effizienzkriterien und Einflussgrößen der Organisationsgestaltung	106
2.4.1	Ziele und Gestaltungskriterien	106
2.4.2	Einflussgrößen und Rahmenbedingungen: Der situative Ansatz	113
2.5.	Bausteine der Organisation: Ein zusammenfassender Rückblick	122
3.	Aufbauorganisation (Strukturen)	131
3.1	Beschreibungsmodelle der Nonprofit-Organisationen	131
3.2	Grundprobleme der Gestaltung der NPO-Gesamtorganisation	137
3.2.1	Spannungsfelder in NPO: Macht und Konflikt	137
3.2.2	Theoriefenster I: Macht- und konflikttheoretische Erklärungsansätze	144
3.3	Mitglieder-Subsystem: Mitgliedschaft und Basisgruppen	160
3.3.1	Die Mitgliedschaft	160

3.3.2	«Konzernmässige» Integration von dezentralen Mitglieder-Subsystemen (Basisgruppen) in gesamtverbandliche Strukturen	167
3.4	Das Leitungssystem	183
3.4.1	Abgrenzungsfragen, Gestaltungskriterien	183
3.4.2	Strukturmodelle der Leitung in Verbänden (mitgliedschaftlich strukturierten NPO)	183
3.4.3	Trägerschaftsorgane in Verbänden	195
3.4.3.1	Formen der Zusammensetzung	195
3.4.3.2	Aufgaben und Kompetenzen	202
3.4.3.3	Einberufungs- und Antragsverfahren	203
3.4.3.4	Beschlussfassungsmodalitäten	207
3.4.4	Leitungsorgane i.e. Sinne:	
	Miliz-Führungsorgane in Verbänden	210
3.4.4.1	Arten, Formen	210
3.4.4.2	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	212
3.4.4.3	PräsidentInnen, Vorsitzende von Leitungsorganen	215
3.4.5	Kontrollorgane	217
3.5	Das Konzept «Kooperative Führung (Cooperative Governance) der NPO durch Milizgremien und professionelle Geschäftsführung»	222
3.5.1	Ausgangslage, Zielsetzung, Begründung	222
3.5.2	Rahmenbedingungen kooperativer Führung	232
3.5.3	mbo + mbe: Das ideale Gestaltungsmodell für das NPO-Management	243
3.5.4	Sach- und personenorientierte Gestaltung von Sitzungen	255
3.5.5	Anreize und Beiträge in der Milizarbeit	259
3.5.6	Der Schlusspunkt: «Professionalisierung» der Milizarbeit	263
3.6	Das Realisationssystem	268
3.6.1	Abgrenzung und Elemente	268
3.6.2	Ausschussbetrieb/Kommissionsbetrieb in Verbänden	269
3.6.2.1	Gestaltungsmöglichkeiten im Ausschussbetrieb (Morphologie)	269
3.6.2.2	Verkoppelung von Vorstand und Ausschussbetrieb	278
3.6.3	NPO-Betrieb allgemein	280
3.6.3.1	Umschreibung «Betrieb»	280
3.6.3.2	Typenübergreifende Fragestellungen	280
3.6.3.3	Gestaltungsmodelle für die Führungsstruktur in NPO-Betrieben	282

3.6.4	Verbandsbetriebe im Besonderen	296
3.6.4.1	Stellung, Aufgaben, Charakteristika	296
3.6.4.2	Gliederungskriterien, Strukturformen	300
3.6.5	Geschäftsführung	307
3.6.5.1	Inhalt und Abgrenzung	307
3.6.5.2	Stellenbeschreibung «HauptgeschäftsführerIn/ZentralsekretärIn»	310
3.6.5.3	Rollen- und Beziehungsvielfalt der HGF	318
3.6.5.4	Organisatorische Ansätze zur effizienten Gestaltung der HGF-Funktion	320
3.6.5.5	Anforderungsprofil für die HGF	325
3.6.5.6	NPO-Geschäftsführung zwischen Management und Leadership	331
3.6.6	Formalisierung von «Organisation»	335
3.6.7	Übrige Realisationseinheiten	347
3.6.7.1	Überblick	347
3.6.7.2	GeschäftsführerInnen-Konferenzen	347
3.6.7.3	Angeschlossene rechtlich selbständige Betriebe	348
3.6.7.4	Dezentrales, zentral koordiniertes Mitgliederverhalten	353
3.6.7.5	Verbund und Netzwerksysteme	356
3.6.7.6	Verbände höherer Ordnung, Verbandskooperation	356
3.7	Organisation und Management in Stiftungen	358
3.7.1	Stiftungen als «Sonderfall» der NPO-Management-Lehre?	358
3.7.2	Management von Vergabestiftungen	364
3.7.3	Strukturen von Stiftungen	366
3.7.4	Grössere Vergabestiftung (Schweiz): Ein Fallbeispiel	369
	Ausblick	371
	Bemerkungen zum Literaturverzeichnis	373
	Abkürzungen im Literaturverzeichnis	373
	Literaturverzeichnis	375
	Sachregister	387

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Management als Bündel vernetzter Teilaufgaben	21
Abbildung 2:	Aufbaulogik des Freiburger Management-Modells für NPO	23
Abbildung 3:	Freiburger Management-Modell für NPO: Inhaltliche Gliederung/Ordnungsraster im Überblick	24
Abbildung 4:	Vielfalt der Organisationen	29
Abbildung 5:	Mehrfachsteuerung in real existierenden NPO	32
Abbildung 6:	Idealtypische Unterschiede in wichtigen Strukturmerkmalen von Unternehmung und NPO	38
Abbildung 7:	Inhalte des Begriffs «Management»	39
Abbildung 8:	System-Management, Zuordnung von Instrumenten/ Methoden zu den Management-Aufgaben	42
Abbildung 9:	System-Management: Ablaufschema «Entwicklung der Management-Instrumente» mit Schwerpunkt auf Steuerung (Planung, Controlling, Qualitätsmanagement)	47
Abbildung 10:	Bausteine des Gestaltungsmodells mbo + mbe	48
Abbildung 11:	Modell der mehrstufigen Gesamtstruktur von Vereinen/ Verbänden («Inventar» möglicher Organisationseinheiten)	50
Abbildung 12:	Beeinflussungsfaktoren und Phasen im Motivationsprozess	53
Abbildung 13:	Modell der Management-Fähigkeiten (formale Effektivitätsziele im System-Management)	54
Abbildung 14:	Handlungs- und Verhaltensweisen in Problemlösungs-/ Entscheidungsprozessen (Episodenmodell)	56
Abbildung 15:	Stossrichtung vermehrter Management-Orientierung	61
Abbildung 16:	Die nutzenorientierten Fragen eines Interessenten vor dem Ver- bandsbeitritt (eine Illustration des Anreiz-Beitrags-Prinzips)	71
Abbildung 17:	Der Planungswürfel	80
Abbildung 18:	Formalisierungsbedürftige Beziehungen im Verbandsbetrieb	98
Abbildung 19:	Organisatorische Idealtypen	100
Abbildung 20:	Management-Philosophien aufgrund der Strukturtypen	102
Abbildung 21:	Katalog Ziele und Gestaltungskriterien der Organisation	107

Abbildung 22:	Zusammenhänge der Ziele, Struktur-Variablen und Kontextfaktoren organisatorischer Gestaltung	115
Abbildung 23:	Kontextvariablen der organisatorischen Gestaltung in NPO	116
Abbildung 24:	Grundmodell der Organisationseinheiten von NPO	132
Abbildung 25:	Darstellung unterschiedlicher Formen von NPO	135
Abbildung 26:	Machtzentren und Spannungsfelder im Willensbildungsprozess der NPO	139
Abbildung 27:	Spannungs-/Konfliktfelder zwischen Mitgliedern/ MilizerInnen und Geschäftsführung bezüglich Grundausrichtungen eines Verbands	140
Abbildung 28:	Der mehrstufige Verband als komplexe, kontinuierliche Steuerungs-/Kontrollkette	178
Abbildung 29:	Gleichgewicht zwischen Föderalismus und Zentralismus im Rahmen gesamtverbandlicher Steuerung	182
Abbildung 30:	Indirekt-demokratische, idealtypische Grundmodelle der Verbandsleitung	184
Abbildung 31:	Dreistufige Strukturmodelle	188
Abbildung 32:	Variationen des Gewaltentrennungsmodells	189
Abbildung 33:	Statutarische Regelung des Einberufungs- und Antragsverfahrens für eine Delegiertenversammlung	208
Abbildung 34:	Statutenregelung für eine Geschäftsprüfungs-Kommission	220
Abbildung 35:	Knigge für Vereinsmeier (auch «Verbandsheinis» genannt)	235
Abbildung 36:	Aufbau eines Regelsystems	245
Abbildung 37:	Einfache Anpassung eines Regelsystems durch Anpassungsentscheide des zielsetzenden Systems	247
Abbildung 38:	Das kybernetische Modell (Regelkreis) als Grundlage von mbo + mbe	248
Abbildung 39:	Ablaufschema «Entwicklung der Management-Instrumente» mit Schwerpunkt auf Steuerung (Planung, Controlling, Qualitätsmanagement) als Bausteine von mbo + mbe	251
Abbildung 40:	Kriterien für eine effiziente Organisation und Leitung von Sitzungen	257
Abbildung 41:	Faktoren der Attraktivität von Ämtern	261
Abbildung 42:	Qualitätsstandards (Kriterienkatalog) für effiziente Milizarbeit	265
Abbildung 43:	Realisationssystem von NPO	270

Abbildung 44:	Mögliche Typen von Ausschüssen (insbesondere Wirtschaftsverbände)	271
Abbildung 45:	Mehrfachunterstellungen im NPO-Betrieb	286
Abbildung 46:	Mehrfachunterstellungen in einem Sportverband	287
Abbildung 47:	Ideale Führungsstruktur im Geschäftsleitungsmodell	289
Abbildung 48:	Beispiel Wirtschaftsverband Schweiz	290
Abbildung 49:	Einrichtungsbetrieb (Drittleistungs-NPO) in Stiftungsform	292
Abbildung 50:	Drittleistungs-NPO: Sozialer Dienstleistungsbetrieb (grosse Behinderteninstitution in Deutschland)	295
Abbildung 51:	Beispiel einer matrixartigen Mehrfachgliederung	302
Abbildung 52:	Beispiel einer konglomeralen Mehrfachgliederung in den Führungsbereichen	304
Abbildung 53:	Geschäfts-/Aufgabenverteilungsplan, Beispiel für Grundraster	305
Abbildung 54:	Aufbauraster einer Stellenbeschreibung am Beispiel Hauptgeschäftsführung	311
Abbildung 55:	Aufgabenkatalog des Zentralsekretariats eines kleineren landwirtschaftlichen Verbands (Schweiz)	314
Abbildung 56:	Strukturelle Lösungen zur Entlastung der HGF	323
Abbildung 57:	Grobraster für die Bestimmung des Anforderungsprofils eines Verbandsgeschäftsführers/einer Verbandsgeschäftsführerin	329
Abbildung 58:	Eigenschaftsprofil der «modernen» NPO-Verbandsmanagerin/des «modernen» NPO-Verbandsmanagers	331
Abbildung 59:	«Gegensatz» von «Leadership» und «Management»	334
Abbildung 60:	Elemente erfolgreicher NPO-«Führung»	334
Abbildung 61:	Formalisierungs-/Instrumentensystem einer grösseren Stiftung (Schweiz)	336
Abbildung 62:	Beispiel einer reglementarischen Festlegung der Führungsaufgaben von BereichsleiterInnen	340
Abbildung 63:	Funktionendiagramm (Auszug), Sozialinstitution Länderebene A	341
Abbildung 64:	Beispiel eines Funktionendiagramms für komplexe Einzelaufgaben (Unternehmerseminar)	343
Abbildung 65:	Untergliederung der Stiftungen nach Zweck und Finanzierung der operativen Tätigkeiten	360
Abbildung 66:	Modell einer zentralen Stiftung mit dezentralen Einheiten («Inventar» möglicher Organisationseinheiten)	368