
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	31
3 Entwicklungslinien des NPO-Management	37
II. Das Freiburger Management-Modell für NPO: Zweck, Aufbauelemente, Überblick	41
1 Zweck und Stellenwert des Modells	43
2 Die «Sichtweisen» der NPO als Ausgangspunkt der Modellbildung	45
2.1 Die NPO als System	45
2.2 Das Stakeholder-Modell der NPO	49
2.3 Die NPO als Dienstleistungsorganisation	55
2.4 Die NPO als Werte- und Kulturgemeinschaft	58
2.5 Die NPO als lernende Organisation	60
2.5.1 Individuelles und organisationales Lernen	60
2.5.2 Wissensmanagement	62
2.5.3 Rahmenbedingungen und Bedeutung des Konzeptes «Lernende Organisation»	64
3 Die Aufbau-logik des Management-Modells	66
4 Inhaltliche Gliederung, Ordnungsraster des Modells	69
5 Das NPO-Diplom-Lehrgang-Modell	76

III.	Beschreibung der drei Management-Bereiche	79
1	System-Management	81
1.1	Grundlagen	81
1.1.1	Management-Umschreibung	81
1.1.2	Total Quality Management TQM als Management-Philosophie der «Management Excellence»	87
1.1.3	Gestaltungskriterien im System-Management	93
1.1.4	Das Gestaltungsmodell für System-Management: Führung durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip	103
1.2	Willensbildung, Willenssicherung	108
1.2.1	Strukturelle und prozessuale Aspekte	108
1.2.2	Methoden/Verfahren der Willensbildung (Entscheiderarbeit)	112
1.2.3	Kontrolle	115
1.3	Steuerung 1: Die Planung	116
1.3.1	Die Begriffe «Steuerung» und «Planung»	116
1.3.2	Aufbau des formalen Planungssystems als Teil der Management- bzw. Steuerungsinstrumente	117
1.3.3	Die Instrumente auf den drei Planungsebenen	122
1.3.4	Markt- und Staatssteuerung als «Ergänzung» der NPO-Autonomie	128
1.3.5	Instrumente, Methoden der Steuerung, Planung und Kontrolle	130
1.4	Steuerung 2: Das Controlling	137
1.4.1	Begriff und Inhalt des Controlling	137
1.4.2	Instrumente des Controlling	138
1.4.3	Das Rechnungswesen als ergebnisorientiertes Informations- und Steuerungsinstrument	140
1.4.4	Organisatorische Eingliederung der Controlling-Funktion	148
1.4.5	Rahmenbedingungen für einen effektiven Controlling-Einsatz in NPO	148
1.5	Steuerung 3: Das Qualitätsmanagement (QM) als Baustein von Management Excellence	149
1.5.1	Begriffe, Überblick	149
1.5.2	Qualitätssteuerung (Planung und Kontrolle)	151
1.5.3	Operatives qualitätsorientiertes Prozess-Management	154
1.5.4	Qualitätsorganisation	156
1.6	Führung	158
1.6.1	Begriffsinhalt «Führung»	158
1.6.2	Menschenbilder	159

1.6.3	Motivation	161
1.6.4	Führungsstil	165
1.6.5	Persönlichkeit und Eigenschaften von Führungskräften	167
1.7	Organisation	172
1.7.1	Begriffsinhalt und Gestaltungsvariablen von «Organisation»	172
1.7.2	Die Aufbauorganisation (Gesamtstrukturen) der NPO	177
1.7.3	Realisationseinheiten, insbesondere NPO-Betriebe	184
1.8	Innovation	192
1.8.1	Inhalt und Bedeutung	192
1.8.2	Change-Management: Die Gestaltung und Abwicklung von Innovationsprozessen	194
1.8.3	Projekt-Management	200
1.9	Zum «Management-Stil» im Freiburger Management-Modell	203

2	Marketing-Management:	
	Das Freiburger Marketing-Modell für NPO	206
2.1	Aufbau und Grundlagen	206
2.1.1	Das Modell im Überblick	206
2.1.2	Grundzüge des Profit-Marketing	208
2.1.3	Austauschbeziehungen der NPO	209
2.2	Der Marketing-Ansatz für NPO	216
2.2.1	Übertragung und Ausweitung des Profit-Marketing	216
2.2.2	Marketing-Philosophie und Marketing-Logik in NPO	218
2.2.3	Marketing als Kommunikation	219
2.3	Marketing-Konzept	221
2.3.1	Aufbau und Inhalt des Konzeptes	221
2.3.2	Beschaffungsmarketing	230
2.3.3	Eigenmarketing	232
2.3.4	Interessenvertretung im weiteren Sinn (Outputbereich)	233
2.3.5	Dienstleistungsmarketing	235
2.3.6	Marketing als Auftragsdurchführung (Outputbereich)	237
2.4	Die operative Marketing-Planung	237
2.4.1	Vom Konzept zur Planung	237
2.4.2	Die Marketing-Planungssequenz	238
2.4.3	Der NPO-Marketing-Mix: Die Marketing-Instrumentenbatterie	239

3	Ressourcen-Management	243
3.1	Grundlagen	243
3.2	Mitglieder	244
3.2.1	Beschreibung der Rollen	245
3.2.2	Motivation zur Rollenübernahme	249
3.3	Ehrenamtliche (Milizer)	251
3.3.1	Charakteristische Merkmale des Milizbegriffes	252
3.3.2	Gestaltung effizienter, attraktiver Milizarbeit	253
3.3.3	Abweichungen vom Idealtyp des Milizers	255
3.3.4	«Professionalisierung» der Milizführungsarbeit	255
3.4	Hauptamtliche (Profis)	260
3.4.1	Personalwirtschaftliche Aufgaben (Human Resources- Management) in NPO	260
3.4.2	Geschäftsführer von NPO	261
3.5	Freiwillige Helfer	262
3.6	Finanzmittel	264
3.6.1	Überblick	264
3.6.2	Güterart	264
3.6.3	Finanzierungsarten	266
3.6.4	Finanzgeber	267
3.6.5	Finanzierungsmittel	268
3.7	Sachmittel/Administration	273
3.8	Kooperationen	274
3.8.1	Dach-/Spitzenverbände	275
3.8.2	Arbeitsgemeinschaften	276
3.8.3	Kooperative Betriebe	277
4	Zusammenfassung und Ausblick	279
	Weiterführende Literatur	281
	Die Autoren	287
	Sachregister	289

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Vielfalt der Organisationen	21
Abbildung 2:	Idealtypische Unterschiede in wichtigen Strukturmerkmalen von Unternehmung und NPO	23
Abbildung 3:	Strukturtypen privater NPO und ihre Merkmale	25
Abbildung 4:	Steuerungsmechanismen (Typen) und ihre Merkmale	26
Abbildung 5:	System-Konvergenz und Typentransformation «Übernahme»/ Kombination von Elementen von zwei oder mehreren Systemen	27
Abbildung 6:	Grundstrukturen Verein/Verband und Stiftung mit mehrstufigem Aufbau	29
Abbildung 7:	Gemeinsame Eigenschaften und Probleme von Unternehmung und NPO	32
Abbildung 8:	Disziplinen und Themenbereiche der Verbandswissenschaft	34
Abbildung 9:	Stossrichtungen vermehrter Management-Orientierung	38
Abbildung 10:	Industrie- und Dienstleistungsversion des Input-Output-Modells	48
Abbildung 11:	Umfeldschichten der NPO und Leistungserstellungsprozess	50
Abbildung 12:	Struktur- und Beziehungsmodell des Verbandes (am Beispiel Wirtschaftsverband)	51
Abbildung 13:	Unterschiede zwischen Sachgut und Dienstleistung	57
Abbildung 14:	Aufbaulogik des Freiburger Management-Modells für NPO	67
Abbildung 15:	Freiburger Management-Modell für NPO: Inhaltliche Gliederung/ Ordnungsraster im Überblick	72
Abbildung 16:	System-Management im Freiburger Management-Modell für NPO: Inhaltliche Gliederung/Ordnungsraster	73
Abbildung 17:	Marketing-Management im Freiburger Management-Modell für NPO: Inhaltliche Gliederung/Ordnungsraster	74
Abbildung 18:	Ressourcen-Management im Freiburger Management-Modell für NPO: Inhaltliche Gliederung/Ordnungsraster	75
Abbildung 19:	Das Freiburger NPO-Diplom-Lehrgang-Modell	78

Abbildung 20:	Umschreibung der Management-Aufgaben	82
Abbildung 21:	System-Management als multipersonale, arbeitsteilige Aufgabe	83
Abbildung 22:	Management als Prozess	84
Abbildung 23:	Beteiligte und ihre Beiträge im Willensbildungs- und Willenssicherungsprozess	85
Abbildung 24:	System-Management: Zuordnung von Instrumenten/Methoden zu den Management-Aufgaben	86
Abbildung 25:	Das E.F.Q.M.-Modell (1999) in der Original-Version und der «Freiburger Version»	90
Abbildung 26:	Modell der Management-Fähigkeiten (formale Effektivitätsziele im System-Management)	94
Abbildung 27:	Gegenseitige Abhängigkeiten (Interdependenz) von Effektivität und Effizienz	98
Abbildung 28:	Performance evaluation auf den Stufen Planung, Realisation und Kontrolle	99
Abbildung 29:	Das kybernetische Modell (Regelkreis)	104
Abbildung 30:	Bausteine des Gestaltungsmodells mbo + mbe	105
Abbildung 31:	Der mehrstufige Verband als komplexe, kontinuierliche Steuerungs- und Kontrollkette	107
Abbildung 32:	Phasen und Aktivitäten im gesamtverbandlichen Problemlösungsprozess	110
Abbildung 33:	Handlungs- und Verhaltensweisen in Problemlösungs-/ Entscheidungsprozessen (Episodenmodell)	111
Abbildung 34:	«Klassischer» und erweiterter Planungswürfel	118
Abbildung 35:	System-Management: Aufbauschema der Instrumente	120
Abbildung 36:	System-Management: Ablaufschema «Entwicklung der Management-Instrumente» mit Schwerpunkt auf Steuerung (Planung, Controlling, Qualitätsmanagement)	121
Abbildung 37:	Instrumente, Methoden im Steuerungssystem	132
Abbildung 38:	SOLL-Portfoliomatrix unter Einbezug der IST- und der PROGNOSE-Lage der SLG	134
Abbildung 39:	Systematische Unterstützungsaufgaben des Controlling	139

Abbildung 40:	Funktion des Rechnungswesens	142
Abbildung 41:	System des integrierten Rechnungswesens in NPO (FBE-System)	143
Abbildung 42:	NPO-spezifisches Kennzahlensystem	146
Abbildung 43:	Organisatorische Eingliederung der Controlling-Funktion	149
Abbildung 44:	Stellenwert und Eingliederung von Qualitätsmanagement (im weiteren Sinne) im Freiburger Management-Modell	152
Abbildung 45:	Systemlogische Einordnung der QM-Aufgaben in den Ordnungsraster des Freiburger Modells	153
Abbildung 46:	Beeinflussungsfaktoren und Phasen im Motivationsprozess	162
Abbildung 47:	Führungsziele	166
Abbildung 48:	Verhaltensgitter (Führungsstile nach BLAKE & MOUTON)	167
Abbildung 49:	Führungsstilvarianten nach STEINLE	168
Abbildung 50:	«Griechischer Tempel der Autorität»: Das Vier-Säulen-Prinzip	170
Abbildung 51:	Variablen, Bausteine der Organisationseinheiten	175
Abbildung 52:	Modell der mehrstufigen Gesamtstruktur von Vereinen/Verbänden («Inventar» möglicher Organisationseinheiten)	178
Abbildung 53:	Indirekt-demokratische, idealtypische Strukturmodelle der Verbandsleitung	180
Abbildung 54:	Modell einer zentralen Stiftung mit dezentralen Einheiten («Inventar» möglicher Organisationseinheiten)	183
Abbildung 55:	Beispiel Wirtschaftsverband (Schweiz)	186
Abbildung 56:	Drittleistungs-NPO: Sozialer Dienstleistungsbetrieb (grosse Behinderteninstitution, Deutschland)	190
Abbildung 57:	Drittleistungs-NPO in Stiftungsform (Behindertenheim, Schweiz)	191
Abbildung 58:	Episoden, Phasen im Innovationsprozess und dessen mögliche Ergebnisse	196
Abbildung 59:	Innovations-(Problemlösungs-)strategien und ihre Wirkung	197
Abbildung 60:	Promotorenmodell: Funktionen in Anpassungs-/Veränderungs-/ Innovations-(A/V/I-)prozessen	198
Abbildung 61:	Phasen und Aktivitäten in Innovations- und Reorganisationsprozessen	199

Abbildung 62:	Marketing-Management im Freiburger Management-Modell für NPO: Inhaltliche Gliederung/Ordnungsraster	207
Abbildung 63:	Austauschsysteme und Steuerungsmechanismen in der NPO	213
Abbildung 64:	(Marketing-)Austausch-/Transaktionsbeziehungen in Verbänden (Eigenleistungs-NPO) oder Dienstleistungs-NPO	215
Abbildung 65:	Checkliste: «Aufbau, Erarbeitung des Marketing-Konzeptes»	223
Abbildung 66:	Positionierungskreuz (Beispiel SPA)	227
Abbildung 67:	Zusammenhang zwischen CI/COOPI und Image	229
Abbildung 68:	Komponenten des Marketing-Mix im NPO-Bereich	240
Abbildung 69:	Ressourcen-Management, Elemente und Ziele	245
Abbildung 70:	Die nutzenorientierten Fragen eines Interessenten vor dem Verbandsbeitritt (eine Illustration des Anreiz-Beitrags-Prinzips)	246
Abbildung 71:	Zusammenhänge zwischen Motiven, Mitgliedertypen und Anreizen	250
Abbildung 72:	Faktoren der Attraktivität von Ämtern	254
Abbildung 73:	Gestaltungsstandards (Kriterienkatalog) für «professionelle» Milizarbeit	259
Abbildung 74:	Elemente der Finanzierung, Mittelherkunft in NPO	265
Abbildung 75:	Ressourcenportfolio	271
Abbildung 76:	Herkunftsartenportfolio	272
Abbildung 77:	Abhängigkeits- bzw. Unabhängigkeitsportfolio	273