

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	11
<b>Einleitung</b>	17
<b>1. Prozesse, Strukturen, Systeme</b>	19
<b>1.1 Dimensionen von Management-Systemen</b>	19
1.1.1 Systembetrachtung von «Management»	19
1.1.2 Interdependenzen zwischen Elementen des System-Management	21
1.1.3 Die Konsistenzforderung	24
<b>1.2 Theoriefenster 1: Modelle und Gestaltungsansätze für Management-Systeme</b>	26
1.2.1 Lean Management (LM) und Total Quality Management (TQM)	26
1.2.2 Von der Prozessorientierung zum konsequenten Prozess-Management	35
1.2.3 Slack, Redundanz und lose Kopplung	38
1.2.4 Eine Zusammenfassung	43
<b>1.3 Analyse und Gestaltung von Prozessen: Formale Elemente des Prozess-Management</b>	46
1.3.1 Einleitung	46
1.3.2 Prozessverständnis	49
1.3.3 (Re-)Design von Prozessen	59
1.3.4 Prozesscontrolling	62
1.3.5 Prozessevaluation und –verbesserung	65
1.3.6 Zum Abschluss	68
<b>2. Problemlösungs-/Entscheidungsprozesse</b>	71
<b>2.1 Theoriefenster 2: Grundlagen</b>	71
2.1.1 Annäherung an das Thema	71
2.1.2 «Rationale» Elemente der (präskriptiven) Entscheidungstheorie	74
2.1.3 Die Problemlösungsfähigkeit als Basisfähigkeit von NPO	78

2.1.4	Deskriptiv-verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Entscheidungstheorie	83
2.1.5	Entscheidungen als Episoden im <i>ongoing process</i>	87
<b>2.2</b>	<b>Dimensionen von Problemlösungsprozessen: Problemlösungsmodell</b>	91
2.2.1	Ausgangslage	91
2.2.2	Ein Analyse- und Gestaltungsmodell für Problemlösungsprozesse (Problemlösungsmodell)	94
2.2.3	Ziele und Wirkungen von Problemlösungsprozessen	97
2.2.4	Analyse des Problemfelds	100
<b>2.3</b>	<b>Gestaltung von Problemlösungsprozessen: Modelle, Verfahren, Methoden</b>	117
2.3.1	Grundsätzliche Aspekte	117
2.3.2	Management-Konzepte als strategische Vorgabe	124
2.3.3	Basisprinzipien der Prozessgestaltung	126
2.3.4	Phasenmodell des Prozessablaufs	138
2.3.5	Methoden des «gleichgewichtigen» Problemlösens	147
<b>2.4</b>	<b>Projekt-Management: Steuerung und Organisation von Problemlösungsprozessen</b>	162
2.4.1	Zweck und Elemente des Projekt-Management	162
2.4.2	Projekt-Konzept	164
2.4.3	Projektorganisation	166
2.4.4	Bildung und Aufgabe einer «integrierten» Projektgruppe	173
2.4.5	Projektplanung und -kontrolle	178
2.4.6	Informationsverhalten im Projektablauf	180
2.4.7	Zwischenergebnis: Effiziente Gestaltung von Problemlösungsprozessen	184
<b>2.5</b>	<b>Reorganisationen als besondere, komplexe Problemlösungsprozesse</b>	187
2.5.1	Einleitung	187
2.5.2	Dimensionen von Strukturreorganisationen	188
2.5.3	Schwierigkeiten bei Reorganisationsprozessen	191
2.5.4	Effizienzfaktoren bei Strukturreorganisationen	193
2.5.5	Reorganisation von Geschäfts-/Einrichtungsbetrieben	194
<b>2.6</b>	<b>Kooperationsprozesse</b>	199
2.6.1	Zum Kooperationsbegriff	199
2.6.2	Formen der Kooperation	200
2.6.3	Kooperationen zwischen NPO und Profit-Organisationen: «To profit or not to Profit?»	203
2.6.4	Kooperations-Entscheidungsprozesse	206

<b>2.7</b>	<b>Fusionsprozesse</b>	208
2.7.1	Fusionen: Formen und Zielsetzungen	208
2.7.2	Prozessmodell für Fusionen von Verbänden	209
2.7.3	Erfolgsfaktoren für Fusionen	223
2.7.4	Fusionen von Drittleistungs-NPO und Stiftungen	224
<b>2.8</b>	<b>Tiefgreifender Organisationswandel: Aspekte der Organisationsentwicklung und des Change Management</b>	225
2.8.1	Begriffe und Zusammenhänge	225
2.8.2	Organisationswandel in NPO	235
<b>3.</b>	<b>Steuerungssysteme: Grundlagen von Planung, Kontrolle und Controlling</b>	243
3.1	Theoriefenster 3: Begrifflich-konzeptionelle Ansätze	243
3.2	Das Freiburger Konzept der Steuerung	245
3.3	Das Planungssystem als Zielsystem	264
3.4	Besonderheiten, Schwierigkeiten der Steuerung in NPO	274
3.5	Zusammenfassung «Steuerung» und Überleitung	276
<b>4.</b>	<b>Controlling: Erarbeiten der Informationsbasis zur Steuerung</b>	281
4.1	Systematik der Informationsgewinnung	281
4.2	Erarbeitung vorausschauender Umfeldinformationen	289
4.3	Methoden zur Analyse des IST-Zustands in der NPO (gegenwartsbezogene Informationen)	299
4.4	Die SWOT-Analyse	315
4.5	Umfragen, Befragungen	315
4.6	Rückkoppelnde Kontrollinformationen, Berichtswesen, Reporting	328
<b>5.</b>	<b>Normativ-strategische Steuerung/Planung</b>	333
5.1	Überblick, Einführung	333
5.2	Leitbild(er)	336
5.3	Konzepte	350
5.4	Strategisches Management im engeren Sinn	353

<b>5.5 Methoden und Prozesse der Strategieentwicklung</b>	368
5.5.1 Portfolio-Methode zur Analyse und Gestaltung des Leistungsangebots	368
5.5.2 Strategieentwicklung im Konzept «Cooperative Governance»	385
5.5.3 Strategische Erfolgsfaktoren mit Zielsetzungen	390
<b>6. Operative und dispositive Steuerungs-/Planungsprozesse: Ansätze für ihre Gestaltung</b>	393
<b>6.1 Notwendigkeit von «Further Research»</b>	393
<b>6.2 Begriffe, Abgrenzung, Zusammenhänge</b>	393
<b>6.3 Operative Mehrjahresplanung</b>	397
6.3.1 Planungsstrukturen	397
6.3.2 Planungsprozesse	400
<b>6.4 Jahres-Steuerungsprozess, dispositive Planung</b>	402
6.4.1 Vom «Wesen» der Jahresplanung	402
6.4.2 Elemente des Jahres-Steuerungsprozesses	403
<b>7. Zum Abschluss</b>	409
<b>Bemerkungen zum Literaturverzeichnis</b>	411
<b>Abkürzungen im Literaturverzeichnis</b>	411
<b>Literaturverzeichnis</b>	413
<b>Mitautoren</b>	427
<b>Sachregister</b>	429

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Elemente von System-Management	20
Abbildung 2:	Das 7-S-Modell von McKinsey	25
Abbildung 3:	Modellvorstellungen für Prozess-Management	27
Abbildung 4:	Zusammenspiel der beiden Orientierungsdimensionen im Prozess-Management	50
Abbildung 5:	Stakeholder-/qualitätsorientiertes Prozessmodell in NPO	51
Abbildung 6:	Generelle Prozess-Landkarte für NPO	52
Abbildung 7:	Prozessdarstellung eines VMI-Speziallehrgangs	54
Abbildung 8:	Immanente Komponenten eines Prozesses	56
Abbildung 9:	Verbale Prozessbeschreibung in einem Standard-Layout	57
Abbildung 10:	Zweidimensionales Flussdiagramm	58
Abbildung 11:	Die vier Phasen/acht Schritte einer dynamischen Prozessgestaltung	60
Abbildung 12:	Erläuterung der Phasen der Prozessgestaltung	61
Abbildung 13:	Kaskadierung von Messgrößen/Kennzahlen	64
Abbildung 14:	Fragenraster für das Assessment/Audit eines Prozesses	66
Abbildung 15:	Berichtsraster für das Assessment/Audit eines Prozesses	66
Abbildung 16:	Deming-Kreislauf mit Mechanismen der Fehlerbeseitigung	69
Abbildung 17:	Faktoren, Elemente der Problemlösungsfähigkeit	81
Abbildung 18:	Merkmale von mehrdeutigen Situationen	86
Abbildung 19:	Erkenntnis, Macht und Konsens in Entscheidungsepisoden	89
Abbildung 20:	Offener und verdeckter Gebrauch mikropolitischer Taktiken	90
Abbildung 21:	Handlungs- und Verhaltensweisen in Problemlösungs-/Entscheidungsprozessen (Episodenmodell)	91
Abbildung 22:	Analyse- und Gestaltungsmodell für Problemlösungsprozesse (Problemlösungsmodell)	96
Abbildung 23:	Katalog der Ziele und Gestaltungskriterien der Organisation	97
Abbildung 24:	Checkliste zur Beurteilung der Kontextvariablen bei der Einleitung von gesamtorganisatorischen Problemlösungsprozessen	101
Abbildung 25:	Einfache und komplexe Problemsituationen im Überblick	116

Abbildung 26:	Anforderungen an die effiziente Gestaltung einer föderalistischen Milizorganisation in Zentralverbänden (Checkliste)	119
Abbildung 27:	«Gegenstromprinzip» der Willensbildung und Willensdurchsetzung in Verbänden (mit Analogien zum Staat)	121
Abbildung 28:	Ideale Führungsstruktur im Geschäftsleitungsmodell	123
Abbildung 29:	Innovations-(Problemlösungs-)strategien und ihre Wirkung	130
Abbildung 30:	PromotorInnen-Modell: Funktionen in Anpassungs-/Veränderungs-/Innovations-(A/V/I-)prozessen	133
Abbildung 31:	Phasen und Aktivitäten in A/V/I-Prozessen	134
Abbildung 32:	Erweitertes (dynamisches) Promotorenmodell	135
Abbildung 33:	Beispiel einer mitgliederorientierten Verbandsrechnung (Sozialverband CH)	138
Abbildung 34:	Phasen und Aktivitäten im gesamtverbandlichen Problemlösungsprozess	139
Abbildung 35:	Beteiligte und ihre Beiträge im Willensbildungs- und Willenssicherungsprozess	140
Abbildung 36:	Gemeinsame Problemlösungsverantwortung von Vorstand und Geschäftsführung	142
Abbildung 37:	Praxisbeispiel eines Grundsatzbeschlusses beim Splitting-Verfahren in einem mehrstufigen Verband	152
Abbildung 38:	Ablauf bei «gesplitteten» Geschäften in Verbänden	154
Abbildung 39:	Methode «Kooperative Interaktion» (Cooperative Governance) für die Zusammenarbeit von Miliz-Führungsorgan und Geschäftsführung	156
Abbildung 40:	Einberufungs- und Antragsverfahren für eine Delegiertenversammlung	158
Abbildung 41:	Anforderungen an einen effizienten Ablauf demokratisch-föderalistischer Willensbildungsprozesse vor der Delegiertenversammlung (DV)	163
Abbildung 42:	Elemente des Projekt-Management (Übersicht)	165
Abbildung 43:	«Reine» Projektstruktur im Geschäfts-/Einrichtungsbetrieb	168
Abbildung 44:	«Integrierte» Projektstruktur im Geschäfts-/Einrichtungsbetrieb	169
Abbildung 45:	«Integrierte» Projektorganisation für gesamtverbandliche Projektstruktur	170
Abbildung 46:	Elemente der Projektorganisation und deren Aufgaben in gesamtverbandlichen Projekten	171

Abbildung 47:	Raster für die Erarbeitung einer Stellenbeschreibung für Projekt- oder Arbeitsgruppen	176
Abbildung 48:	Beispiel der Stellenbeschreibung einer Projektgruppe im Rahmen eines Reorganisationsprozesses in einem Wirtschaftsverband	177
Abbildung 49:	Gesamtverbandlicher Projektablauf: Erarbeitung, Genehmigung und Verwirklichung eines Grundsatzdokuments in einem Verband	179
Abbildung 50:	Kooperationsinhalte/-formen	202
Abbildung 51:	Idealablauf eines Fusionsprozesses, insbesondere bei Kombination von Verbänden	212
Abbildung 52:	Sekundärorganisation in Fusionsprojekten	216
Abbildung 53:	Ausprägungen des Innovationsgrads	227
Abbildung 54:	«Traditionelle» Ziele der Organisationsentwicklung	229
Abbildung 55:	Unterschied zwischen Organizational Development und Transformation	231
Abbildung 56:	Management-Philosophien als Struktur- und Kulturtypen	232
Abbildung 57:	Die Bedeutung verschiedener Gründe des Abbruchs von Veränderungsprozessen	233
Abbildung 58:	Stadium des Abbruchs von Reorganisationsprozessen	234
Abbildung 59:	Zentrale Entscheidungs-/Handlungsfelder für die Management-Entwicklung von NPO	236
Abbildung 60:	Beispiel eines in der Wirtschaftsverbandspraxis realisierten Projekts «Organisationsentwicklung»	241
Abbildung 61:	Die Triade der interdependenten Planungsbereiche	248
Abbildung 62:	Grundgerüst des FMM-Planungssystems	252
Abbildung 63:	«Klassischer» und erweiterter Planungswürfel	253
Abbildung 64:	Systematische Unterstützungsaufgaben des Controlling	259
Abbildung 65:	Der mehrstufige Verband als komplexe, kontinuierliche Steuerungskette (SOLL-Vorgaben plus Kontrolle)	263
Abbildung 66:	Instrumente, Methoden im Steuerungssystem	265
Abbildung 67:	System-Management: Ablaufschema «Entwicklung der Management-Instrumente» mit Schwerpunkt auf Steuerung (Planung, Controlling, Qualitätsmanagement)	266
Abbildung 68:	Performance-Evaluation auf den Stufen von Planung, Realisation und Kontrolle	271

Abbildung 69:	Modell der Management-Fähigkeiten (formale Effektivitätsziele im System-Management)	272
Abbildung 70:	NPO-Zielsystem	273
Abbildung 71:	Argumente für eine systematische Planung	280
Abbildung 72:	Informationsinhalte für die Erarbeitung der Steuerungsbasis	282
Abbildung 73:	Informationsbereiche für die Erarbeitung der Steuerungsbasis (fiktives Stakeholder-/Austauschmodell)	283
Abbildung 74:	Checkliste für die Analyse der globalen Umwelt	285
Abbildung 75:	Multifunktionale Instrumente, Methoden in den einzelnen Planungsphasen	287
Abbildung 76:	Quellen strategischer Informationen	288
Abbildung 77:	Prognosemethoden	290
Abbildung 78:	Megatrends in der globalen Umwelt	294
Abbildung 79:	Gegensätzliche Megatrends	295
Abbildung 80:	Problemraster für die Beurteilung (Entwicklungstendenzen, Stärken/Schwächen) der Branche: Beispiel Gastgewerbe	297
Abbildung 81:	Beispiel einer Branchenanalyse (Auszug aus den Umfrage- und Diskussionsergebnissen im Gastgewerbe)	298
Abbildung 82:	Einflussgrößen auf das NPO-eigene Wertvorstellungsprofil	300
Abbildung 83:	Morphologische Matrix zur Erarbeitung eines Wertvorstellungsprofils in Wirtschaftsverbänden	302
Abbildung 84:	Problemraster für die Beurteilung eines Verbands (Stärken-/Schwächenanalyse)	306
Abbildung 85:	Problemkatalog (Auszug) aus der Analyse eines Verbands (Beispiel)	307
Abbildung 86:	Auszug aus dem Beurteilungsraster (differenzierten Indikatorenkatalog) einer Effizienzanalyse	309
Abbildung 87:	Assessment-Checkliste «NPO-Label für Management Excellence»	311
Abbildung 88:	Vorschlag für den Ablauf einer Effizienzanalyse mit externer Beratungsunterstützung	312
Abbildung 89:	Die SWOT-Matrix	316
Abbildung 90:	Meinungsumfragen (Beispiel Sozialinstitution A)	321
Abbildung 91:	Leistungsbewertung in Umfragen (Beispiel Sozialinstitution A)	322
Abbildung 92:	Leistungsbewertung im Rahmen einer Mitgliederbefragung (Beispiel Sozialinstitution D)	323
Abbildung 93:	Erarbeitung eines Eigenschaftsprofils einer NPO (Beispiel)	325

Abbildung 94: Elemente eines Controllingberichts	331
Abbildung 95: Elemente der normativ-strategischen Steuerungsebene	335
Abbildung 96: Vision der Firma Hilti	336
Abbildung 97: Elemente des normativ-strategischen Management	337
Abbildung 98: Inhalte und Gestaltungselemente eines NPO-Leitbilds	344
Abbildung 99: Elemente eines Management-Konzepts (Beispiel grössere Sozialinstitution CH)	352
Abbildung 100: Checkliste: Marketing-/Leistungskonzept für NPO	354
Abbildung 101: Illustration von vier Strategiegruppen	357
Abbildung 102: Schematischer Aufriss des strategischen Management-Prozesses	357
Abbildung 103: Grundaufbau der Portfolio-Matrix	370
Abbildung 104: Mögliche Faktoren zur Konkretisierung der Portfolio-Dimensionen	372
Abbildung 105: Bewertungstabelle «Umfeld-/Marktsituation» (Beispiel Sozialinstitution A)	374
Abbildung 106: Bewertungstabelle «Relative Wettbewerbssituation» (Beispiel Sozialinstitution A)	375
Abbildung 107: Kombinierte IST-/Prognose-Portfolio-Matrix mit Einbezug der SWOT-Dimensionen und einer Zoneneinteilung	376
Abbildung 108: SOLL-Portfolio-Matrix unter Einbezug der IST- und der Prognose-Lage der SLG	382
Abbildung 109: Zusammenfassender Überblick über den Ablauf der Portfolio-Methode	384
Abbildung 110: Projektaufbau und -ablauf «Verbandsstrategien» nach dem Konzept der Cooperative Governance (Praxisbeispiel)	387
Abbildung 111: Ausschnitt aus einer Lagebeurteilung als Grundlage der Strategieentwicklung (Praxisbeispiel)	388
Abbildung 112: Auszug aus einem Strategiepapier (Praxisbeispiel)	389
Abbildung 113: Durch BSC-Elemente ergänztes FMM-Konzept des SBV	392
Abbildung 114: Operative Planstruktur	398
Abbildung 115: Jahres-Steuerungsprozess der Wirtschaftskammer Oberösterreich	404
Abbildung 116: Reporting über «Ziele 2000 konkret»	406