

Peter Schwarz
Robert Purtschert
Charles Giroud
Reinbert Schauer

Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)

5., ergänzte und aktualisierte Auflage

Unter Mitarbeit von:

Urs Bumbacher
Andreas Kattnigg
Guido Kaufmann
Claus Philippi

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

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 Aufbaulogik des Management-Modells	66
4 Inhaltliche Gliederung, Ordnungsraster des Modells	69
5 Das NPO-Diplom-Lehrgang-Modell	76

Inhaltsverzeichnis

III. Beschreibung der drei Management-Bereiche

1 System-Management

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

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

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

Inhaltsverzeichnis

Ressourcen-Management	2
3.1 Grundlagen	2
3.2 Mitglieder	2
3.2.1 Beschreibung der Rollen	2
3.2.2 Motivation zur Rollenübernahme	2
3.3 Ehrenamtliche (Milizer)	2
3.3.1 Charakteristische Merkmale des Milizbegriffes	2
3.3.2 Gestaltung effizienter, attraktiver Milizarbeit	2
3.3.3 Abweichungen vom Idealtyp des Milizers	2
3.3.4 «Professionalisierung» der Milizführungsarbeit	2
3.4 Hauptamtliche (Profis)	2
3.4.1 Personalwirtschaftliche Aufgaben (Human Resources- Management) in NPO	7
3.4.2 Geschäftsführer von NPO	7
3.5 Freiwillige Helfer	
3.6 Finanzmittel	
3.6.1 Überblick	
3.6.2 Güterart	
3.6.3 Finanzierungsarten	
3.6.4 Finanzgeber	
3.6.5 Finanzierungsmittel	
3.7 Sachmittel/Administration	
3.8 Kooperationen	
3.8.1 Dach-/Spitzenverbände	
3.8.2 Arbeitsgemeinschaften	
3.8.3 Kooperative Betriebe	

4 Zusammenfassung und Ausblick

Weiterführende Literatur

Die Autoren

Sachregister