

Jürg Schneider )  
Christoph Minnig  
Markus Freiburghaus

# Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen

•"•" HOCHSCHULE  
LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

Haupt Verlag  
Bern • Stuttgart • Wien

# Inhalt

Vorwort .....	9
<b>1. Teil: NPO und strategische Führung</b>	<b>11</b>
1. Einleitung .....	11
2. Die NPO .....	15
2.1 Begriff, Besonderheiten und Bedeutung der NPO .....	15
2.2 Typologien der NPO .....	24
2.3 Ist die Abgrenzung zwischen NPO und staatlichen Organisationen sinnvoll? .....	31
3. Die Entwicklung des strategischen Managements .....	33
3.1 Führung, Management und strategische Führung .....	33
3.2 Zum Verständnis der strategischen Führung .....	37
4. Der Nutzen strategischen Managements für NPO .....	41
4.1 Gründe für strategisches Management- in NPO .....	42
4.2 Ziele und Wirkungen des strategischen Managements .....	46
<b>2. Teil: Der strategische Prozess</b>	<b>49</b>
5. Die Elemente des strategischen Prozesses und seine Initiierung .....	49
5.1 Strategie als Planungsprozess? .....	49
5.2 Die Elemente des strategischen Planungsprozesses .....	55
6. Analyse der strategischen Ausgangslage und der bisherigen Strategie .....	61
6.1 Die strategische Ausgangslage .....	61
6.2 Die bisherige Strategie .....	63
6.3 Die bisherigen Aktivitäts- und Geschäftsfelder der Organisation .....	64
7. Die strategische Analyse der Umwelt .....	82
7.1 Analyse der Referenzumwelt .....	83
7.2 Analyse der Beziehungsumwelt— Die Stakeholder-Analyse .....	101
8. Unternehmensanalyse: Die eigene Organisation und die Mitbewerber .....	116
8.1 Die Auswahl der Mitbewerber .....	117
8.2 Was wird verglichen? .....	122
8.3 Die Wertkettenanalyse .....	125
8.4 Die Ressourcen - Arten von Ressourcen .....	131
8.5 Fähigkeiten, Kompetenzen und Kernkompetenzen .....	133
8.6 Die Kultur der Organisation .....	137
8.7 Zusammenfassende Beurteilung .....	146
9. Strategische Synthese und Diagnose .....	149
9.1 Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff .....	150
9.2 Die Stärken-Schwächen/Chancen-Gefahren-Beurteilung und die SWOT-Matrix .....	153
9.3 Das Portfolio .....	158

10.	Strategische Entscheide — Die Entwicklung von Strategieinhalten. . . . .	164
10.1	Vision, Mission und Leitbild. . . . .	165
10.2	Aussagen zum Portfolio. . . . .	172
10.3	Marktstrategie, Wettbewerbs- und Kooperationspolitik. . . . .	173
10.4	Die Positionierungs- und Differenzierungsstrategie. . . . .	177
10.5	Die Kooperationspolitik. . . . .	182
10.6	Die Ressourcenpolitik und der Auf- und Ausbau von Fähigkeiten. . . . .	187
10.7	Die Gruppenlogik, Strukturen der Führungsorganisation und Führungsrichtlinien. . . . .	191
10.8	Strategisches Controlling als Teil des Leitbilds. . . . .	195
10.9	Strategien für SpezialSituationen: Das Krisenmanagement. . . . .	196
 3. Teil: Die Strategien umsetzen - Changemanagement		 205
11.	Strategisches Management und Changemanagement. . . . .	206
11.1	Ein erneuerter und erweiterter Begriff der Organisation. . . . .	208
11.2	Lernende Organisation. . . . .	209
11.3	Von der lernenden Einzelorganisation zu gemeinsam lernenden Organisationen . .	210
11.4	Organisatorische Felder als Rahmen interorganisatorischer Lernprozesse. . . . .	211
11.5	Beziehungsmanagement - ein möglicher Ansatz, organisatorische Felder zu verstehen und zu gestalten. . . . .	213
11.6	Interaktion unter den Leistungserbringenden als Erweiterung des Beziehungsmanagementansatzes. . . . .	218
11.7	Die Netzwerkidee als zukünftige Herausforderung im Nonprofit-Bereich. . . . .	221
11.8	Fazit bezüglich der Strategiearbeit. . . . .	224
12.	Changemanagement und die lernende Organisation. . . . .	226
12.1	Der Prozesscharakter des strategischen Managements und des Changemanagements. . . . .	227
12.2	Changemanagement als Lernprozess. . . . .	229
12.3	Changemanagement als emotionale Herausforderung. . . . .	238
12.4	Die Veränderungsfähigkeit des Systems ausloten und entwickeln. . . . .	244
12.5	Gestaltung von Veränderungsprozessen als komplexe Herausforderungen. . . . .	247
12.6	Fazit. . . . .	252
13.	Instrumente und Methoden des Changemanagements. . . . .	253
13.1	Open Space Technology. . . . .	257
13.2	Zukunftskonferenz oder Future Search. . . . .	259
13.3	Real time Strategie change Conference (RTSC-Konferenz). . . . .	262
13.4	Appreciative Inquiry (AI). . . . .	265
13.5	Was geschieht nach der Großen Gruppe?. . . . .	267
13.6	Großgruppen — Ein Fazit. . . . .	268
 4. Teil: Auf Kurs? - Strategisches Controlling. . . . .		 269
14.	Strategisches Controlling in Nonprofit-Organisationen. . . . .	269
14.1	Was ist Controlling und was ist es nicht?. . . . .	269
14.2	Grundlagen des strategischen Controllings. . . . .	270

# Inhalt

14.3	Ziele . .!	272
14.4	Zielwert und Indikator . . . . .	277
14.5	Qualitätsmetkmale von Indikatoren: Korrelation . . . . .	280
14.6	Exklusivität des Wirkungszusammenhangs . . . . .	281
14.7	Zeit-Struktur des Wirkungszusammenhangs . . . . .	282
14.8	Die Kosten der Messung . . . . .	284
14.9	Periodenbezogene und ständige Ziele . . . . .	284
14.10	Ziele bilden: Ein Fazit . . . . .	286
15-	Ein Schlusswort . . . . .	288
	Anmerkungen . . . . .	293
	Abbildungsverzeichnis . . . . .	303
	Literaturverzeichnis . . . . .	305
	Stichwortverzeichnis . . . . .	313