

Peter Schwarz
Robert Purtschert
Charles Giroud
Reinbert Schauer

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

6. 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 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