

Jürg Krummenacher,
Christoph Buerkli,
Paul Bürkler, Albert Schnyder
(Hrsg.)

**Management von
Nonprofit-Organisationen
Das Handbuch für
Wissenschaft und Praxis**



Inhalt

Geleitwort	11
Vorwort	13
1 Einführung und Überblick <i>Jürg Kruppenacher</i>	15
2 Die Bedeutung des NPO-Sektors in der Schweiz <i>Jürg Kruppenacher</i>	35
3 Geschichte der NPOs in der Schweiz <i>Albert Schnyder, Alex Nussbaumer</i>	54
4 Rechtsformen von NPOs <i>Bettina Hübscher, Madeleine Grauer</i>	67
5 Management-Modelle und Organisation von NPOs <i>Christoph Buerkli, Paul Bürkler</i>	86
6 Leadership in der Führung von Nonprofit-Organisationen <i>Paul Bürkler</i>	106
7 Strategische Führung, Wandel und Innovation <i>Paul Bürkler, Christoph Buerkli</i>	122
8 Marketing <i>Anja Zimmermann</i>	141

9	NPOs und Politik	161
	<i>Hannes Blatter, Jonas Willisegger</i>	
10	Das Personalmanagement	183
	<i>Albert Schnyder</i>	
11	Finanzielle Führung von NPOs	197
	<i>Alex Lötscher, Carsten Küchler</i>	
12	Qualitätsmanagement, Wirkungsmessung und Accountability	220
	<i>Albert Schnyder</i>	
13	Internationale NGOs	243
	<i>Jürg Krummenacher</i>	
14	Trends und Herausforderungen	266
	<i>Jürg Krummenacher</i>	
	Verzeichnis der Autorinnen und Autoren	281

Abbildungen und Tabellen

Abbildungen

Abbildung 1.1:	Das Drei-Sektoren-Modell	18
Abbildung 1.2:	Anteil der Erwerbstätigen in Schweizer NPOs nach Tätigkeitsfeldern	26
Abbildung 1.3:	Einnahmenquellen des Dritten Sektors	27
Abbildung 1.4:	Einnahmen-Mix 2015 nach Tätigkeit der Organisation	28
Abbildung 1.5:	Typen von NPOs	30
Abbildung 2.1:	Anteil der Beschäftigten inklusive Freiwillige im Dritten Sektor an der Gesamtbeschäftigung	38
Abbildung 2.2:	Entwicklung des Stiftungswesens und Anzahl Neugründungen pro Jahr seit 1990	39
Abbildung 2.3:	Mittlere Stundenzahl pro freiwillig aktive Person und Monat	41
Abbildung 2.4:	Motive der formellen Freiwilligenarbeit. Anteile in Prozent nach Geschlecht	42
Abbildung 2.5:	Formen der Gemeinnützigkeit	43
Abbildung 2.6:	Hochrechnung des Spendenvolumens in der Schweiz für die Jahre 2003 bis 2016 in Millionen Franken	44
Abbildung 2.7:	Gesamteinnahmen 2016 der 498 Organisationen mit Zewo-Gütesiegel	45
Abbildung 2.8:	Spendeneinnahmen nach Themenbereichen	46
Abbildung 2.9:	Für welche Bereiche gespendet wird – Anteil der Spendenden in Prozent aller Spendenden	47
Abbildung 4.1:	Überblick typischer Rechtsformen von NPOs	70
Abbildung 4.2:	Überblick einer typischen Stiftungsorganisation	76
Abbildung 4.3:	Organisation und Organe der Genossenschaft	81
Abbildung 5.1:	Die dritte Generation des St. Galler Management-Modells	91
Abbildung 5.2:	IOP-Modell für Public Management	92
Abbildung 5.3:	Der Managementansatz «M hoch 3» der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Ein «branchenspezifisches NPO-Konzept»: Skizze eines systemischen Management-Modells für den Sozialbereich der Hochschule Luzern	94
Abbildung 5.4:	Grundmodell der Organisationseinheiten von NPOs	102
Abbildung 6.1:	Entwicklungsstufen von Vorständen in NPOs	114

Abbildung 7.1:	Beabsichtigte und sich bildende Strategien	129
Abbildung 7.2:	Zusammenarbeit Miliz – Profi	131
Abbildung 7.3:	Institutionalisierungsformen von Kommunikationsplattformen	132
Abbildung 7.4:	Modell des strategischen Managements	133
Abbildung 8.1:	Beispiel eines komplexen Marketingsystems für ein Behindertenheim	147
Abbildung 8.2:	Bezugspunkte der strategischen Positionierungsentscheidung	153
Abbildung 8.3:	Erweitertes Marketingverständnis von Dienstleistungsunternehmen	156
Abbildung 9.1:	Idealtypischer Lebenszyklus gesellschaftspolitischer Anliegen	165
Abbildung 9.2:	Fünf strategische Ansätze für Kampagnen	169
Abbildung 10.1:	Personalmanagement	183
Abbildung 12.1:	Das EFQM-Modell	227
Abbildung 12.2:	Wirkungsmessung im Überblick	233
Abbildung 12.3:	Output – Outcome – Impact	233
Abbildung 13.1:	Mindmap Internationale Organisationen	244
Abbildung 13.2:	Four types of CSOs	245
Abbildung 13.3:	Anzahl internationale NGOs gemäss Definition der UIA, 1909 bis 2015	248

Tabellen

Tabelle 1.1:	Umfang und Entwicklung des NPO-Sektors nach Rechtsformen	29
Tabelle 2.1:	Ausgaben und Beschäftigte im Schweizer NPO-Sektor 2005	36
Tabelle 4.1:	Typologie von Burla	70
Tabelle 4.2:	Gegenüberstellung Verein und Stiftung	77
Tabelle 5.1:	Die vier Entwicklungsbereiche des Sozialwesens	95
Tabelle 5.2:	Übersicht der Konzepte und Anwendung auf NPOs	97
Tabelle 5.3:	Strukturmerkmale von NPOs	103
Tabelle 6.1:	Dilemmata in der Führung	107
Tabelle 6.2:	Spezifische Dilemmata in der Führung von NPOs	108
Tabelle 6.3:	Redundanzen in der Entscheidungsmethodik	109

Tabelle 7.1:	Organisationales Lernen	137
Tabelle 9.1:	Übersicht über die Arena-Analyse	166
Tabelle 9.2:	Die Tauschgüter im Überblick	176
Tabelle 11.1:	Ausgewählte Teilgebiete des Finanzmanagements	197
Tabelle 11.2:	Buchführungs- und Revisionsvorschriften nach Rechtsform und Besonderheiten	199
Tabelle 11.3:	Elemente der Finanzierung in NPOs	205
Tabelle 11.4:	Grundsätze der NPO-Jahresrechnung	207
Tabelle 11.5:	Bilanz nach Swiss GAAP FER 21	208
Tabelle 11.6:	Betriebsrechnung nach Swiss GAAP FER 21	209
Tabelle 11.7:	Geldflussrechnung nach Swiss GAAP FER 21 (vereinfacht)	210
Tabelle 12.1:	Wirkungsmessung	237
Tabelle 13.1:	Übersicht über die grössten INGOs	251
Tabelle 13.2:	Gründungsjahr der grössten international tätigen Schweizer NGOs	257
Tabelle 13.3:	Betriebsertrag und Beitrag der DEZA 2016	258