
Christoph Badelt/Michael Meyer/Ruth Simsa (Hrsg.)

Handbuch der Nonprofit Organisation

Strukturen und Management

4., überarbeitete Auflage

2007

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 4. Auflage	V
------------------------------	---

Teil I Grundlagen

1 Die Wiener Schule der NPO-Forschung (<i>Christoph Badelt, Michael Meyer, Ruth Simsa</i>)	3
2 Der Nonprofit Sektor in Deutschland (<i>Helmut K. Anheier, Eckhard Priller, Wolfgang Seibel, Annette Zimmer</i>)	17
3 Der Nonprofit Sektor in der Schweiz (<i>Antonin Wagner</i>)	40
4 Der Nonprofit Sektor in Österreich (<i>Ulrike Schneider, Christoph Badelt, Joachim Hagleitner</i>)	55
5 Zwischen Nützlichkeit und Gewinn Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht (<i>Wolfgang Mayrhofer, Fritz Scheuch</i>)	81
6 Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht (<i>Christoph Badelt</i>)	98
7 NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung – Soziologische Perspektiven (<i>Ruth Simsa</i>)	120
8 Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen (<i>Alfred Zauner</i>)	141

Teil II Management von NPOs

1 Management von NPOs – Eine Einführung (<i>Christian Horak, Peter Heimerl</i>)	167
2 Ziele und Strategien von NPOs (<i>Christian Horak, Christian Matul, Fritz Scheuch</i>)	178

3	Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs (<i>Christian Nowotny, Stefan Fida</i>)	202
4	Organisation und NPOs (<i>Peter Heimerl, Michael Meyer</i>)	231
5	Marketing für NPOs (<i>Fritz Scheuch</i>)	258
6	Personalmanagement in NPOs (<i>Dudo von Eckardstein</i>)	273
7	Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen beim Einsatz von MitarbeiterInnen in NPOs (<i>Ulrich Runggaldier/Monika Drs</i>)	299
8	Finanzierung von NPOs (<i>Edith Littich</i>)	322
9	Rechnungswesen und Controlling in NPOs (<i>Rolf Eschenbach, Christian Horak, Stefan Furtmüller</i>)	340
10	Informationstechnologie und NPOs (<i>Barbara Sporn</i>)	362
11	Entscheidungsmanagement in NPOs (<i>Dudo von Eckardstein, Ruth Simsa</i>)	376
12	Konfliktmanagement in NPOs (<i>Alfred Zauner, Ruth Simsa</i>)	389
13	Projekte und Projektmanagement in NPOs (<i>Helene Mayerhofer, Michael Meyer</i>)	401
14	Innovationsmanagement in NPOs (<i>Andrea Schüller</i>)	426
15	Wissensmanagement und Lernen in NPOs (<i>Stefan Gülденberg, Michael Meyer</i>)	447
16	Veränderungsmanagement in NPOs (<i>Dudo von Eckardstein, Alfred Zauner</i>)	478

Teil III Fachübergreifende Probleme

1	Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor (<i>Christoph Badelt, Eva Hollerweger</i>)	503
2	Qualität der Leistungen in NPOs (<i>Christian Matul, Dieter Scharitzer</i>)	532
3	Nonprofit Organisationen und die Europäische Union (<i>Paolo Rondo-Brovetto, Daniela Ebner</i>)	557
4	Stakeholder-orientiertes Performance Management und Nonprofit Governance (<i>Gerhard Speckbacher</i>)	581
5	Märkte, »Mission«, Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation (<i>Gerlinde Mautner</i>)	596
6	Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors (<i>Christoph Badelt, Michael Meyer, Ruth Simsa</i>)	620
	Glossar	643
	Abkürzungsverzeichnis	655
	Autoren/Autorinnen	659
	Stichwortverzeichnis	665

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage	V
------------------------------	---

Teil I Grundlagen

1 Die Wiener Schule der NPO-Forschung	3
1.1 Nonprofit Organisationen in Wirtschaft und Gesellschaft	3
1.2 Fragen zum Nonprofit Sektor und ihre Behandlung im Handbuch	11
1.2.1 Fragen der Praxis	11
1.2.2 Forschungsfragen	13
1.2.3 Antworten: Der Aufbau des Handbuchs	14
Literatur	16
2 Der Nonprofit Sektor in Deutschland	17
2.1 Die gesellschaftliche und politische Bedeutung des Nonprofit Sektors in Deutschland	17
2.1.1 Zum Sprachgebrauch	17
2.1.2 Historische Wurzeln des deutschen Nonprofit Sektors	18
2.1.3 Organisationsformen und -typen	22
2.1.4 Das Verhältnis zwischen Nonprofit Sektor, Staat und Gesellschaft	24
2.2 Das quantitative Bild des Nonprofit Sektors in Deutschland	25
2.2.1 Größe und Zusammensetzung	25
2.2.2 Wachstum	30
2.2.3 Stiftungen	33
2.2.4 Finanzierung	34
2.2.5 Internationaler Vergleich	37
2.3 Perspektiven	37
Literatur	38
3 Der Nonprofit Sektor in der Schweiz	40
3.1 Der Nonprofit Sektor im gesellschaftlichen System der Schweiz	40
3.1.1 Sprachgebrauch	40
3.1.2 Geschichtliche Entwicklung	40
3.1.3 Erscheinungsformen	41
3.1.4 Rechtsformen	42
3.1.5 Besonderheiten	44
3.2 Quantitative Erfassung des schweizerischen Nonprofit Sektors	46
3.2.1 Anforderungen an die Datenerhebung	46
3.2.2 Beitrag zur Wertschöpfung	46

3.2.3	Das System der gemischten Wohlfahrtsproduktion	48
3.2.4	Freiwilligenarbeit und Spendenwesen.	49
3.3	Neuere Entwicklung im Stiftungswesen.	50
3.4	Abschließende Beurteilung.	52
	Literatur	52
4	Der Nonprofit Sektor in Österreich	55
4.1	Der Nonprofit Sektor im österreichischen Gesellschaftssystem	55
4.1.1	Sprachgebrauch und NPO-Bewusstsein.	55
4.1.2	Relevante Elemente des österreichischen Gesellschaftssystems	56
4.1.3	Das aktuelle Bild des Nonprofit Sektors in Österreich	61
4.2	Das quantitative Bild des Nonprofit Sektors in Österreich	63
4.2.1	Die aktuelle Datenlage zum österreichischen Nonprofit Sektor	63
4.2.2	Die Zahl der österreichischen NPOs nach den gängigsten Rechtsformen	64
4.2.3	Österreichische NPO im Spiegel der Arbeitsstättenzählung 2001	67
4.2.4	Weitere Kennzahlen zum Nonprofit Sektor aus dem wissenschaftlichen Bereich.	77
4.3	Fazit	79
	Literatur	79
5	Zwischen Nützlichkeit und Gewinn	
	Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht	81
5.1	Traditionelle Objektbereiche und Aussagekategorien der BWL	81
5.2	NPOs in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur	85
5.2.1	Betriebswirtschaftliche Standardliteratur.	85
5.2.2	Betriebswirtschaftliche Teilgebiete	87
5.2.3	NPOs in der englischsprachigen Managementlehre	88
5.3	Typologische Einordnung von NPOs in Aussagensysteme der BWL	89
5.3.1	Allgemeine Typologien.	90
5.3.2	Marktbezogene Typologien	90
5.4	Zusammenfassung	92
5.5	Was die BWL von NPOs lernen kann: Ein Ausblick.	93
	Literatur	93
6	Zwischen Marktversagen und Staatsversagen?	
	Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht	98
6.1	Fragestellungen	98
6.1.1	Hauptfragen aus wissenschaftlicher Perspektive	98
6.1.2	Hauptfragen aus politischer Perspektive	102
6.2	Erkenntnisse der sozioökonomischen Forschung	103
6.2.1	Theorien der Entstehung und Entwicklung von NPOs.	104
6.2.2	Theorien des Verhaltens von NPOs	109
6.2.3	Empirische Ergebnisse.	112
	Literatur	116

7	NPOs und die Gesellschaft: eine vielschichtige und komplexe Beziehung – Soziologische Perspektiven	120
7.1	Einleitung	120
7.2	Was nützt die Soziologie den NPOs? Überblick über unterschiedliche Zugänge	120
7.3	Makrosoziologische Beschreibungen der Gesellschaft mit Bedeutung für NPOs	121
7.3.1	Die Zunahme gesellschaftlicher Risiken	122
7.3.2	Globalisierung, Grenzen der Politik und die Renaissance der Zivilgesellschaft	123
7.3.3	Soziale Bewegungen als wichtige Umwelt von NPOs.	124
7.3.4	Freiwilligenarbeit als wichtige Ressource für NPOs.	125
7.4	Organisationssoziologische Fragestellungen und Befunde.	125
7.4.1	Fragestellungen, methodische Vorbemerkung	125
7.4.2	Widersprüche in NPOs – Ausprägungen und Handhabungs- formen	126
7.4.3	Einflussformen von NPOs	128
7.5	Besonderheiten von NPOs im Zusammenhang mit ihrer gesellschaftlichen Funktion und Einbettung – Zugänge der Erklärung	132
7.5.1	NPOs in der Konfrontation mit vielfältigen Anspruchs- gruppen	133
7.5.2	Intermediarität: NPOs als Vermittler zwischen verschiedenen Welten	134
7.5.3	Funktionaler Dilettantismus: NPOs als nicht moderne Nischen der Gesellschaft	135
7.5.4	Systemtheoretischer Zugang – NPOs als untypische Organisationen mit vielfältigen Funktionen: Alarm, Reparatur, Vermittlung und parallele Leistungserbringung.	136
7.6	Ausblick	138
	Literatur	138
8	Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen	141
8.1	Wahrnehmungen und Fragen der Systemtheorie	141
8.2	»Sich verändern, um gleich zu bleiben«	142
8.2.1	Teil und Ganzes	142
8.2.2	System und Umwelt	143
8.2.3	Identität und Differenz	144
8.3	Das weite Feld der NPOs: Ein Orientierungsansatz	145
8.3.1	»Zwischen Markt und Staat«: Im soziographischen Niemandland?	146
8.3.2	Vergleichbare Gründungskontexte und Leitmotive.	147
8.3.3	Institutionelle Nähe als Ordnungskriterium	148
8.4	Das organisationskulturelle Erbe basisnaher NPOs	150
8.4.1	Kulturspezifische Verhaltensmuster	150

8.4.2	Theoretische Zwischenschritte	151
8.5	Ansatzpunkte einer positiven Identitätsbestimmung der NPOs	153
8.5.1	Gesellschaftliche Vermittlungsleistungen als Sinnggebung	154
8.5.2	Traditionelle und neue Lösungswege	156
8.6	Von Solidarität zu Wissen? Was bewegt NPOs?	157
8.7	Schlussfolgerungen und Ausblick	161
	Literatur	163

Teil II Management von NPOs

1	Management von NPOs – Eine Einführung	167
1.1	Einführung	167
1.2	Bedeutung des Managements für NPOs	167
1.3	Drei grundsätzliche Zugänge zum Managen	171
1.4	Besondere Managementthemen in NPOs	174
	Literatur	177
2	Ziele und Strategien von NPOs	178
2.1	Ziele, Zielsystem und Zielbeziehungen	179
2.1.1	Grundlagen	179
2.1.2	Die Entwicklung von Zielsystemen für NPOs	181
2.2	Strategische Planung	186
2.2.1	Strategie und strategisches Management	186
2.2.2	Der Prozess der strategischen Planung	186
2.3	Zusammenfassung	200
	Literatur	201
3	Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs	202
3.1	Einleitung	202
3.1.1	Öffentliches Recht	202
3.1.2	Abgabenrecht	204
3.1.3	Arbeits- und Sozialrecht	205
3.1.4	Sonstige Rechtsgebiete	206
3.2	Kriterien der Rechtsformentscheidung	207
3.2.1	Betreiberstruktur	208
3.2.2	Organisation des Entscheidungsprozesses	210
3.2.3	Kontrolle der Gebarung	210
3.2.4	Kontrolle der Zielerreichung	212
3.2.5	Haftungsbeschränkung	213
3.3	Alternative Rechtsformen von NPOs	214
3.3.1	Vorbemerkung	214
3.3.2	Der ideelle Verein	215
3.3.3	Die Genossenschaft	218
3.3.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	221

3.3.5	Aktiengesellschaft (AG)	224
3.3.6	Die Stiftung	226
	Literatur	228
4	Organisation und NPOs	231
4.1	Einleitung	231
4.2	Von pionierartigen zu differenzierten NPOs	235
4.2.1	Herausforderungen	235
4.2.2	Differenzierung: Leitungsstrukturen und Arbeitsteilung	237
4.3	Von differenzierten zu integrierten NPOs	240
4.3.1	Herausforderungen	240
4.3.2	Integration	243
4.4	Von integrierten zu assoziierten NPOs	246
4.4.1	Herausforderungen an integrierte NPOs	246
4.4.2	Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit	248
4.4.3	Herausforderungen an stark vernetzte NPOs	250
	Literatur	255
5	Marketing für NPOs	258
5.1	Marketingbegriff	258
5.2	NPO-spezifische Marketingperspektiven	259
5.2.1	Interessentengruppen des Marktsystems	260
5.2.2	Zielfelder als Ansatzpunkt für Marketingaufgaben	262
5.3	Strategische Marketingentscheidungen	266
5.3.1	Planungsgrundlagen	267
5.3.2	Geschäftsfeldentscheidungen	267
5.3.3	Vernetzte Strategien	268
5.4	Operative Marketingentscheidungen	269
5.5	Zusammenfassung	272
	Literatur	272
6	Personalmanagement in NPOs	273
6.1	Problemstellung	273
6.2	Besondere Bedingungen für das Personalmanagement in NPOs	274
6.2.1	Mission vor Gewinnerorientierung	274
6.2.2	Besondere Personalstrukturen	274
6.2.3	Zur Motivationsstruktur der Beschäftigten von NPOs	275
6.2.4	Spezifische Restriktionen des Einsatzes Ehrenamtlicher	275
6.3	Akteure des Personalmanagements	276
6.4	Gestaltungsfelder des Personalmanagements	277
6.4.1	Beschäftigungspolitik – Zur Strukturierung des Personalbestands	277
6.4.2	Rekrutierung und Einführung neuer Mitarbeiter/innen	279
6.4.3	Zur Gestaltung der Arbeitsorganisation	281
6.4.4	Mitarbeiterführung	283
6.4.5	Qualifizierung/Personalentwicklung	285
6.4.6	Vergütung	288

6.5	Personalstrategie als längerfristiges Handlungsprogramm des Personalmanagements	290
6.5.1	Zum Konzept der Personalstrategie	290
6.5.2	Zum Design von Personalstrategien	291
6.6	Fazit	296
	Literatur	296
7	Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen beim Einsatz von MitarbeiterInnen in NPOs	299
7.1	Einführung	299
7.2	Abgrenzung der Mitarbeitergruppen innerhalb der NPOs	299
7.2.1	ArbeitnehmerInnen	300
7.2.2	Freie DienstnehmerInnen	301
7.2.3	WerkvertragsnehmerInnen	301
7.2.4	Arbeitnehmerähnliche Personen	301
7.2.5	Ehrenamtliche MitarbeiterInnen	301
7.2.6	Sonstige Mitarbeitergruppen	302
7.3	Arbeitsrechtliche Besonderheiten bei der Beschäftigung von MitarbeiterInnen in NPOs	303
7.3.1	Anwendbarkeit der arbeitsrechtlichen Gesetze auf die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen in NPOs	304
7.3.2	Besonderheiten im Individualarbeitsrecht	305
7.3.3	Besonderheiten im kollektiven Arbeitsrecht	312
7.4	Sozialrechtliche Aspekte	316
7.4.1	Pflichtversicherung	316
7.4.2	Geringfügig Beschäftigte	317
7.4.3	Freie MitarbeiterInnen	318
7.4.4	Ehrenamtliche MitarbeiterInnen	319
7.5	Abschließende Bemerkungen	319
	Literatur	320
8	Finanzierung von NPOs	322
8.1	Der Stellenwert der Finanzierung in NPOs	322
8.2	Finanzziele von NPOs	324
8.3	Finanzplanung als zentrale Managementaufgabe in NPOs	326
8.4	Innenfinanzierung bei NPOs	329
8.4.1	Risiken kommerzieller NPO-Aktivitäten	330
8.4.1.1	Verlust von Steuerbegünstigungen	330
8.4.1.2	Glaubwürdigkeit und Image	331
8.4.2	Verbleibende Innenfinanzierungsmaßnahmen	331
8.5	Außenfinanzierung bei NPOs	332
8.5.1	Einführung	332
8.5.2	Traditionelle Instrumente der Außenfinanzierung	332
8.5.3	Externe Finanzierung mittels Fundraising	334
8.5.4	Sponsoring	338
	Literatur	339

9	Rechnungswesen und Controlling in NPOs	340
9.1	Rechnungswesen	340
9.1.1	Begriff und Sinn	340
9.1.2	Zwecke	341
9.1.3	Instrumente	342
9.1.4	Organisation	347
9.1.5	Kontrolle und Prüfung	348
9.2	Controlling	350
9.2.1	Controlling: Begriff und Philosophie	350
9.2.2	Bausteine des Controllings	351
9.2.3	Notwendigkeit, Ziele, Voraussetzungen und Probleme des Controllings für NPOs	352
9.2.4	Besonderheiten des Controllings in NPOs	354
9.2.5	Controlling in NPOs in der Praxis	359
	Literatur	360
10	Informationstechnologie und NPOs	362
10.1	Einführung	363
10.2	IT-basierte NPOs	364
10.3	IT-Strategie für NPOs	365
10.4	IT-Anwendungsbereiche in NPOs	367
10.4.1	Kommunikation und Koordination	367
10.4.2	Wissensmanagement	367
10.4.3	Fundraising	369
10.4.4	Organisation und E-Commerce	370
10.5	IT-Einführung in NPOs	370
10.6	Kritische Aspekte und künftige Herausforderungen	372
	Literatur	374
11	Entscheidungsmanagement in NPOs	376
11.1	Einführung: Zu Funktion und Arten von Entscheidungen im Management	376
11.1.1	Die Qual der Wahl: Entscheidung als Wahlakt	376
11.1.2	Entscheidungen: Rationale Wahlhandlungen oder systemisch gesteuerte Unterscheidung	376
11.1.3	Arten und Erfolgskriterien von Entscheidungen in Organisationen	378
11.2	Spezifische Organisationswidersprüche oder Spannungsfelder in NPOs und mögliche Auswirkungen auf Entscheidungen	380
11.2.1	Ökonomie versus Sinn- oder Wertorientierung	380
11.2.2	Handlungsfähigkeit versus Mitarbeiterorientierung	381
11.2.3	Formale versus informelle Strukturen	382
11.2.4	Ehrenamtliche versus hauptamtliche MitarbeiterInnen	382
11.3	Zur praktischen Handhabung strategischer Entscheidungen	383
11.3.1	Verfahren der strategischen Analyse	383
11.3.2	Strukturierung von Entscheidungssituation und Entscheidungsprozess	384

11.3.3	Metaanalyse des Prozesses strategischer Entscheidungen	387
	Literatur	387
12	Konfliktmanagement in NPOs	389
12.1	Einleitung	389
12.2	Die beiden Seiten des Konflikts.	389
12.2.1	Die ungeliebten Seiten von Konflikten	389
12.2.2	Was leisten Konflikte?	390
12.3	Strukturkonflikte in NPOs	391
12.3.1	Wer ist schuld?	391
12.3.2	Ausprägung allgemeiner organisatorischer Spannungsfelder in NPOs	392
12.3.3	Spezifische Konfliktlagen in NPOs	393
12.4	Perspektiven des Konfliktmanagements.	394
12.4.1	Muster des Umgangs mit Konflikten.	394
12.4.2	Gestaltungsebenen des Konfliktmanagements	397
12.5	Schlussfolgerungen und Ausblick	399
	Literatur	399
13	Projekte und Projektmanagement in NPOs	401
13.1	Über den Stellenwert und die Funktion von Projekten in NPOs	401
13.2	Projektverständnis und Projektmanagement	403
13.2.1	Projektmerkmale	404
13.2.2	Projektmanagementaufgaben	405
13.3	Grundprobleme und Lösungsstrategien des Managements von Projekten	406
13.3.1	Komplexität und Zeitdruck: Planungsprobleme und Planungstechniken im Projektmanagement	407
13.3.2	Organisation und Projekte: Die Wahl der passenden Struktur	411
13.3.3	Personal und Projekte: Die Anforderungen an Projektteams	418
13.4	Über Vor- und Nachteile von Projekten in NPOs	421
	Literatur	422
14	Innovationsmanagement in NPOs	426
14.1	Einleitung	426
14.2	NPO ist eine Innovation vs. NPO macht eine Innovation	426
14.2.1	Innovation als originäre Aufgabe von NPOs	427
14.2.2	Innovation als Legitimation	428
14.2.3	Innovation als Wettbewerbsvorteil	429
14.3	Innovationsbegriff und Innovationstypen	430
14.3.1	Innovationsmerkmale	430
14.3.2	Innovationstypen.	431
14.4	Anforderungen an das Innovationsmanagement	433
14.4.1	Welche Struktur passt? Formen der Organisation von Innovation	433
14.4.2	Der Innovationsprozess als Phasengeschehen	435

14.4.3	Die Problemdefinition	436
14.5	Balanceakte: Paradoxien und Widersprüche im Innovationsmanagement und ihre produktive Bewältigung	439
14.5.1	Innovation und Routine	441
14.5.2	Freiheit und Sicherheit	442
14.5.3	Aktion und Reflexion	443
	Literatur	444
15	Wissensmanagement und Lernen in NPOs	447
15.1	Rahmenbedingungen, Ursachen, Zielsetzungen von Wissensmanagement in NPOs	449
15.1.1	Makroebene: Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft?	449
15.1.2	Mesoebene: Neue Organisationsformen	450
15.1.3	Mikroebene: Wissensarbeiter/innen	451
15.1.4	Konsequenzen für NPOs	451
15.2	Prozesse des Wissensmanagements in Organisationen	454
15.2.1	Daten – Information – Wissen	455
15.2.2	Wissen generieren	456
15.2.3	Wissen speichern	458
15.2.4	Wissen transferieren	459
15.2.5	Wissen anwenden	459
15.3	Fallvignette: Wissensmanagement in der Sozialen Arbeit	461
15.3.1	Wissensgenerierung und -speicherung: Welche Informationen sollen wie in die Wissensbasis einfließen?	461
15.3.2	Wissensziele: Welche Anforderungen soll die Wissensbasis erfüllen?	462
15.3.3	Wissenstransfer und -anwendung: Wofür kann diese Wissensbasis verwendet werden?	463
15.4	Organisationales Lernen – Theorien, Konzepte und NPO-Spezifika	464
15.4.1	Konzepte organisationalen Lernens	465
15.4.2	NPOs als (nicht-)lernende Organisationen	470
15.5	Schlussfolgerungen und Ausblick	474
	Literatur	474
16	Veränderungsmanagement in NPOs	478
16.1	Ausgangsüberlegungen und Beobachtungen	478
16.1.1	Erleiden und Gestalten: Zwei Seiten der Veränderung	478
16.1.2	Spezifische Triebkräfte und Richtungen der Veränderung in NPOs	479
16.2	Erklärungsmodelle des organisatorischen Wandels	480
16.2.1	Organisatorische »Lebensstadien«.	480
16.2.2	Modelle der organisatorischen Umwelthanpassung	481
16.2.3	Das Konzept organisationalen Lernens	482
16.3	Steuerungsverständnis und Veränderungsmanagement	482
16.3.1	Das Hierarchiemodell als Ausdruck klassischen Steuerungsverständnisses.	483

16.3.2	Pragmatisch hierarchisches Steuerungsverständnis	484
16.3.3	Das Modell der Selbstorganisation	485
16.4	Ansätze der Gestaltung von Veränderungen	487
16.4.1	Machtbasierte Organisationsplanung	487
16.4.2	Organisationsentwicklung	488
16.4.3	Verknüpfung der Ansätze im praktischen Veränderungs- management	492
16.5	Unterstützung des Veränderungsmanagements	495
16.6	Ausblick	497
	Literatur	497

Teil III Fachübergreifende Probleme

1	Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor	503
1.1	Die Vielfalt der Arbeitsformen in NPOs.	503
1.1.1	Ehrenamtliche und bezahlte Arbeit	503
1.1.2	Laienarbeit und professionelle Arbeit	504
1.1.3	Ehrenamtliche Arbeit für den Eigen- oder Fremdbedarf.	505
1.1.4	Leitende oder ausführende ehrenamtliche Arbeit	506
1.1.5	Hauptberufliche oder nebenberufliche ehrenamtliche Tätigkeit	506
1.1.6	Ehrenamtliche Arbeit innerhalb und außerhalb von NPOs	507
1.2	Ehrenamtliche Arbeit: Ein quantitativer Überblick	507
1.2.1	Die Makroperspektive	507
1.2.2	Einsatzmuster Ehrenamtlicher innerhalb von NPOs	512
1.3	Erklärungsfaktoren ehrenamtlicher Arbeit	513
1.3.1	Die altruistische Komponente.	514
1.3.2	Die Eigenwertkomponente	515
1.3.3	Die Tauschkomponente	515
1.4	Das Ehrenamt in der Leistungserstellung einer NPO	516
1.4.1	Die Akquisition von Ehrenamtlichen	516
1.4.2	Die Qualifizierung von Ehrenamtlichen	517
1.4.3	Abstimmungsprobleme zwischen ehrenamtlicher und bezahlter Arbeit	518
1.5	Ehrenamtliche Arbeit als Gegenstand der Politik	520
1.5.1	Ehrenamtliche Arbeit in volkswirtschaftlicher Perspektive.	520
1.5.2	Politische Hoffnungen auf ehrenamtliche Arbeit	522
1.5.3	Wege zur Förderung der ehrenamtlichen Arbeit	524
1.5.4	Probleme der politischen Funktionalisierung ehrenamtlicher Arbeit	527
	Literatur	528
2	Qualität der Leistungen in NPOs	532
2.1	Grundlagen	532
2.1.1	Hintergrund	532

2.1.2	Status quo der Qualitäts- und Leistungsbeurteilung in NPOs . . .	532
2.2	Grundbegriffe	533
2.2.1	Zum Begriff Qualität	533
2.2.2	Qualität aus der Sicht der Anspruchsgruppen	535
2.2.3	Volkswirtschaftlich relevante Qualitätsmerkmale von NPOs.	536
2.2.4	Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von NPOs.	538
2.3	Zugänge zu einem integrierten Qualitätsmanagementansatz in NPOs.	540
2.3.1	Unterschiedliche Perspektiven im Qualitätsmanagement	540
2.3.2	Die Bedeutung eines interdisziplinären Zugangs für die Qualitäts- und Leistungsbeurteilung	542
2.3.3	Ein Modellvorschlag zur Steuerung von Qualität.	543
2.4	Qualitätsmanagement.	546
2.4.1	Ausgewählte Instrumente und Techniken des Qualitätsmanagements.	546
2.4.2	Die verschiedenen Ebenen des Qualitätsmanagements	552
2.5	Schlussfolgerungen	554
	Literatur	555
3	Nonprofit Organisationen und die Europäische Union	557
3.1	Einleitung und Zielsetzung	557
3.2	Hintergrund.	558
3.2.1	Überblick über die Institutionen der EU	558
3.2.2	Das Definitionsproblem aus EU-Perspektive	560
3.2.3	Herausforderungen einer europäischen Politik für das Management von NPOs	563
3.2.4	NPOs als Herausforderung für die europäische Politik.	564
3.3	Interaktionen zwischen NPOs und EU-Institutionen: Die Perspektive der NPOs.	566
3.3.1	Allgemeine Problematik.	566
3.3.2	Kommunikationswege in der Praxis	569
3.4	Interaktionen zwischen NPOs und EU-Institutionen: Die Perspektive der Kommission.	572
3.4.1	Interaktionen zwischen den europäischen Institutionen und der Außenwelt	573
3.4.2	Die Etablierung von NPOs im Interesse der Kommission.	574
3.4.3	Die Rolle von NPOs im Binnenmarkt	574
3.4.4	Die Rolle von NPOs in Entwicklungsprogrammen für Drittländer.	577
3.5	Zusammenfassung	579
	Literatur	579
4	Stakeholder-orientiertes Performance, Management und Nonprofit Governance	581
4.1	Die Bedeutung der Governance für das Performance Management	581
4.2	Unternehmensmodelle und Performance	584

4.2.1	Produktionswirtschaftliches Unternehmensmodell der neoklassischen Tradition	584
4.2.2	Vertragstheoretisches Unternehmensmodell und »Agency-Sicht«	586
4.2.3	Ökonomisches Stakeholder Modell: Governance und Performance Management.	590
4.3	Konkrete Konsequenzen für ein Stakeholder orientiertes Performance Management in Nonprofit Organisationen	593
	Literatur	594
5	Märkte, »Mission«, Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation	596
5.1	Einführung	596
5.2	Grundlagen	597
5.2.1	Struktur und strategische Funktion von Organisations- kommunikation.	597
5.2.2	Die Rolle der Sprache	598
5.3	NPO-Spezifika und ihre Auswirkung auf die Kommunikation.	605
5.3.1	Externe Faktoren	605
5.3.2	Interne Faktoren	607
5.4	Professionalisierung der Außenkommunikation von NPOs	609
5.4.1	Ausgangslage	609
5.4.2	Wirkungsfelder der Professionalisierung.	610
5.5	Tendenzen der Ökonomisierung im NPO-Diskurs	612
5.5.1	Gründe	612
5.5.2	Prozesse	614
5.5.3	Gegenstand	614
5.5.4	Widerstände	615
5.6	Schlussbemerkungen und Ausblick.	616
	Literatur	617
6	Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors	620
6.1	Ausgangssituation: Ergebnisse des Handbuchs	620
6.2	Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen	621
6.2.1	Veränderungen im Wertesystem und in anderen gesellschaftlichen Randbedingungen	621
6.2.2	Veränderungen im Bereich der kommerziellen Privatwirtschaft.	623
6.2.3	Veränderungen im öffentlichen Sektor	624
6.2.4	Fachspezifische Veränderungen in den Tätigkeitsfeldern von NPOs	626
6.3	Strukturelle Veränderungen innerhalb des Nonprofit Sektors	627
6.3.1	Verstärkte Polarisierungstendenzen im Nonprofit Sektor	629
6.3.2	Ausweitung des Tätigkeitsbereichs des Nonprofit Sektors	632
6.3.3	Die Notwendigkeit einer neuen Identitätsfindung für NPOs.	633

6.4 Der Nonprofit Sektor im Umfeld von Staat und gewinnorientierten Unternehmen	634
6.4.1 NPOs und der gewinnorientierte Unternehmenssektor	634
6.4.2 Der Nonprofit Sektor und der Staat	636
Literatur	640
Glossar	643
Abkürzungsverzeichnis	655
Autoren/Autorinnen	659
Stichwortverzeichnis	665