

# Inhaltsübersicht

<b>Abschnitt I: Performance</b>	<b>1</b>
<b>I.1 Ziele und Strategien</b>	<b>3</b>
<i>Christian Horak, Martin Bodenstorfer, Thomas Klein</i>	
<b>I.2 Marketing</b>	<b>36</b>
<i>Renate Buber</i>	
<b>I.3 Wirkungsanalyse</b>	<b>69</b>
<i>Olivia Rauscher, Christian Schober</i>	
<b>I.4 Controlling und Rechnungswesen</b>	<b>104</b>
<i>Josef Baumüller, Bojan Djukić, Helmut Siller</i>	
<b>Abschnitt II: Organisation</b>	<b>141</b>
<b>II.1 Rechtsformwahl</b>	<b>143</b>
<i>Thomas Höhne, Michael Röcken, Georg von Schnurbein</i>	
<b>II.2 Governance</b>	<b>173</b>
<i>Christian Schober, Bojan Djukić</i>	
<b>II.3 Aufbauorganisation</b>	<b>198</b>
<i>Flarentine Maier</i>	
<b>II.4 Prozessmanagement</b>	<b>211</b>
<i>Thomas Klein, Simone Schaner, Sandra Wilfinger</i>	
<b>II.5 Projektmanagement</b>	<b>232</b>
<i>Christian Majer, Reinhard Millner</i>	
<b>II.6 Interne Kommunikation</b>	<b>256</b>
<i>Renate Buber</i>	
<b>II.7 Innovationsmanagement</b>	<b>282</b>
<i>Peter Vador, Nicole Traxler, Reinhard Millner</i>	

<b>Abschnitt III: Ressourcen</b> .....	<b>309</b>
<b>III.1 Personalmanagement</b> .....	<b>311</b>
<i>Doris Schober, Eva More-Hollerweger, Michael Meyer</i>	
<b>III.2 Finanzierung</b> .....	<b>336</b>
<i>Christian Schober, Günther Kainz, Helmut Schmidt, Gerhard Ruprecht</i>	
<b>III.3 Fundraising</b> .....	<b>367</b>
<i>Christian Schober, Günther Lutschinger, Martin Winkler, Alexander Buchinger, Thomas Kaissl</i>	
 <b>Abschnitt IV: Entscheidungsverfahren</b> .....	 <b>399</b>
<b>IV.1 Sachliche Entscheidungsverfahren</b> .....	<b>401</b>
<i>Josef Baumüller, Helmut Siller</i>	
<b>IV.2 Soziale Entscheidungsverfahren</b> .....	<b>423</b>
<i>Ruth Simsa, Gerald Mitterer, Alfred Taudes, Hannes Leo, Christiane Seuchs-Schoeller</i>	

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
 <b>Abschnitt I: Performance</b> .....	 1
 <b>I.1 Ziele und Strategien</b> .....	 3
<i>Christian Horak, Martin Bodenstorfer, Thomas Klein</i>	
I.1.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	3
I.1.1.1 Strategisches Management .....	3
I.1.1.2 Besonderheiten des strategischen Managements in NPOs .....	8
I.1.2 Mission Statement, Zukunftsbild / Vision .....	8
I.1.2.1 Mission Statement .....	8
I.1.2.1.1 Beschreibung .....	8
I.1.2.1.2 Erstellungsprozess .....	9
I.1.2.2 Zukunftsbild / Vision .....	11
I.1.2.2.1 Beschreibung .....	11
I.1.2.2.2 Erstellungsprozess .....	12
I.1.3 Wirkungsziele .....	12
I.1.3.1 Beschreibung, Prozess der Ziel-Definition .....	13
I.1.3.1.1 Ziele statt Maßnahmen .....	13
I.1.3.1.2 Hohe Beeinflussbarkeit durch die Organisation .....	14
I.1.3.1.3 Ermöglichung der Messbarkeit der Zielerreichung .....	15
I.1.3.2 Besonderheiten von Wirkungszielen in NPOs .....	15
I.1.4 Stakeholder Management (Anspruchsgruppen-Management) .....	16
I.1.4.1 Beschreibung .....	16
I.1.4.1.1 Differenzierung von Anspruchsgruppen .....	17
I.1.4.1.2 Anspruchsgruppenanalyse .....	17
I.1.4.1.3 Bewertung der Ansprüche, die an die Organisation gestellt werden .....	18
I.1.4.1.4 Handlungsbedarf ableiten .....	18
I.1.4.1.5 Stakeholder-Koordination planen .....	19
I.1.4.2 Besonderheiten des Stakeholder Managements in NPOs .....	19
I.1.5 NPO-spezifische Balanced Scorecard (BSC) .....	19
I.1.5.1 Beschreibung .....	19
I.1.5.2 Erstellungsprozess .....	21

I.1.6	Chancen- und Risikomanagement .....	22
I.1.6.1	Beschreibung, Ziele in NPOs .....	23
I.1.6.2	Chancen- und Risikomanagementprozess .....	23
I.1.6.2.1	Identifikation .....	23
I.1.6.2.2	Bewertung und Aggregation .....	27
I.1.6.2.3	Chancen- und Risikosteuerung .....	27
I.1.6.2.4	Berichtswesen .....	28
I.1.6.3	Aufbauorganisation .....	28
I.1.6.4	Schnittstelle zum Internen Kontroll-System (IKS) .....	29
I.1.6.5	Aktueller Status in der Branche .....	30
I.1.7	Business Plan .....	30
I.1.7.1	Beschreibung .....	30
I.1.7.2	Aufgaben und Nutzen .....	31
I.1.7.3	Inhalte und Kriterien für die Erstellung .....	32
I.1.8	Schlussbetrachtung .....	34
I.1.9	Literatur .....	34
I.2	<b>Marketing</b> .....	36
	<i>Renate Buber</i>	
I.2.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	36
I.2.1.1	Marketingmanagement .....	36
I.2.1.2	Besonderheiten des Marketings in NPOs .....	37
I.2.2	Leitfaden zur Ermittlung der Marktorientierung .....	40
I.2.3	Strategische Marketingplanung und Marktsegmentierung .....	44
I.2.4	Marketingforschung und Marktforschung .....	45
I.2.5	Marketing-Mix und Marketinginstrumente .....	51
I.2.5.1	Produkt-/ Programm-, Leistungs-/ Programmpolitik .....	51
I.2.5.2	Preis- und Gebührenpolitik, Gegenleistungspolitik .....	53
I.2.5.3	Distributions-/ Vertriebspolitik .....	58
I.2.5.4	Kommunikationspolitik .....	59
I.2.6	Schlussbetrachtung .....	65
I.2.7	Literatur .....	66
I.3	<b>Wirkungsanalyse</b> .....	69
	<i>Olivia Rauscher, Christian Schober</i>	
I.3.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	69
I.3.1.1	Was ist eine Wirkungsanalyse? .....	69
I.3.1.2	Besonderheiten der Wirkungsanalyse in NPOs .....	70
I.3.2	Wirkungskette – das grundlegende Instrument der Wirkungsbetrachtung ....	71
I.3.2.1	Beschreibung .....	75
I.3.2.2	Was beinhaltet das Vorgehen einer wirkungskettenorientierten Analyse? ....	76
I.3.2.3	Wie ist die wirkungskettenorientierte Analyse mit der Strategie verknüpft? . .	78
I.3.2.4	Beispiel für ein wirkungskettenorientiertes Vorgehen .....	79
I.3.2.5	Template für eine wirkungskettenorientierte Analyse .....	79

I.3.3	Zweiebenenmodell der Wirkungen – das organisationale Wirkungsbild . . . . .	82
I.3.3.1	Was ist das Zweiebenenmodell der Wirkungen? . . . . .	82
I.3.3.2	Wann sollte ein organisationales Wirkungsbild (nicht) gezeichnet werden? . .	84
I.3.3.3	Was beinhaltet das Vorgehen bei der Erstellung eines organisationalen Wirkungsbildes? . . . . .	84
I.3.3.4	Wie ist das organisationale Wirkungsbild mit der Strategie verknüpft? . . . . .	85
I.3.3.5	Beispiel für ein organisationales Wirkungsbild mittels Zweiebenenmodellanalyse . . . . .	86
I.3.4	Wirkungsbox zur Verortung der Wirkungen . . . . .	88
I.3.4.1	Was ist die Wirkungsbox? . . . . .	88
I.3.4.2	Wofür eignet sich die Wirkungsbox in der Wirkungsanalyse? . . . . .	89
I.3.4.3	Wie ist die Wirkungsbox im Rahmen des strategischen Managements einsetzbar? . . . . .	91
I.3.4.4	Was beinhaltet das konkrete Vorgehen bei der Anwendung der Wirkungsbox? . . . . .	93
I.3.4.5	Beispiel für die Verortung von Wirkungen (inkl. strategischem Soll-Ist-Vergleich) . . . . .	94
I.3.5	Auswahlinstrument der Wirkungsanalysemethoden – Worauf muss geachtet werden? . . . . .	96
I.3.6	Schlussbetrachtung . . . . .	101
I.3.7	Literatur . . . . .	102
 I.4	 <b>Controlling und Rechnungswesen . . . . .</b>	 104
	<i>Josef Baumüller, Bojan Djukić, Helmut Siller</i>	
I.4.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs . . . . .	104
I.4.1.1	Aufgaben des Controllings und des Rechnungswesens . . . . .	104
I.4.1.2	Besonderheiten des Controllings bzw. des Rechnungswesens in NPOs . . . . .	105
I.4.2	Leitbild-Check . . . . .	108
I.4.2.1	Zweck und Funktionen des Leitbilds . . . . .	108
I.4.2.2	Probleme und Fehler in Leitbildern . . . . .	112
I.4.2.3	Der Check als Kontrolle qualitativer Sachverhalte . . . . .	114
I.4.2.4	Inhalt des Leitbild-Checks . . . . .	115
I.4.2.5	Checkliste für den Leitbild-Check . . . . .	116
I.4.3	Kostenträgerrechnung (Leistungskalkulation) . . . . .	116
I.4.3.1	Grundlegendes zur Kalkulation im Rahmen der Kostenrechnung . . . . .	116
I.4.3.2	Besonderheiten der Leistungserbringung von NPOs (und deren Abbildung) . .	120
I.4.3.3	Kalkulation von kollektiven Gütern . . . . .	122
I.4.3.4	Kalkulation von meritorischen Gütern . . . . .	123
I.4.3.5	Kalkulation von individuellen Gütern . . . . .	127
I.4.4	Wirkungsmatrix . . . . .	129
I.4.4.1	Grundlegendes zum wirkungsorientierten Controlling . . . . .	129
I.4.4.2	Phase 1: Verstehen der Wirkungszusammenhänge . . . . .	130
I.4.4.3	Phase 2: Planen der Wirkungsziele . . . . .	131
I.4.4.4	Phase 3: Verwirklichen der gesetzten Ziele . . . . .	132
I.4.4.5	Phase 4: Verfolgen der gesetzten Ziele . . . . .	133
I.4.4.6	Beispiel einer vollständigen Wirkungsmatrix . . . . .	135

I.4.5	Schlussbetrachtung .....	135
I.4.6	Literatur .....	138
 <b>Abschnitt II: Organisation</b> .....		 141
<b>II.1</b>	<b>Rechtsformwahl</b> .....	<b>143</b>
	<i>Thomas Höhne, Michael Röcken, Georg von Schnurbein</i>	
II.1.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	143
II.1.1.1	Warum überhaupt eine Rechtsformdiskussion? .....	143
II.1.1.2	Gesetzlicher Typenzwang – Kriterien der Rechtsformwahl .....	143
II.1.1.3	Besonderheiten der Schweizer Rechtsformen für NPOs .....	149
II.1.2	Rechtsformvergleich Deutschland .....	151
II.1.3	Rechtsformvergleich Österreich .....	157
II.1.4	Rechtsformvergleich Schweiz .....	163
II.1.5	Rechtsformen auf europäischer Ebene .....	170
II.1.5.1	Verein .....	170
II.1.5.2	Kapitalgesellschaften .....	170
II.1.5.3	Privatstiftung .....	170
II.1.5.4	Genossenschaft .....	170
II.1.6	Literatur .....	171
 <b>II.2</b>	 <b>Governance</b> .....	 <b>173</b>
	<i>Christian Schober, Bojan Djukić</i>	
II.2.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	173
II.2.1.1	Der Begriff der Governance .....	173
II.2.1.2	Besonderheiten der Governance in NPOs .....	173
II.2.1.2.1	NPO-Governance-Kodizes im deutschsprachigen Raum .....	174
II.2.1.2.2	Swiss-NPO Code: Corporate Governance-Richtlinien für NPOs in der Schweiz .....	175
II.2.1.2.3	Diakonischer Corporate Governance Kodex .....	175
II.2.1.2.4	Österreichischer NPO-Governance-Kodex .....	176
II.2.1.2.5	Vergleich und instrumentelle Konsequenzen der dargestellten Kodizes .....	177
II.2.2	Ein Scoring-Instrument zur Stakeholderauswahl .....	178
II.2.2.1	Beschreibung des Scoring-Instruments zur Stakeholderauswahl .....	181
II.2.2.2	Beispiel für die Anwendung .....	182
II.2.2.3	Die Vor- und Nachteile einer (erzwungenen) Heterogenität im Aufsichtsorgan .....	184
II.2.3	Organisationsaufbau und Organstrukturen .....	185
II.2.3.1	Kontinuum der Governancestruktur .....	185
II.2.3.2	Die Eignung unterschiedlicher struktureller Ausrichtungen .....	187
II.2.4	Rollenbilder und Kompetenzprofile für Governanceorgane .....	189
II.2.4.1	Rollenbilder für Governanceorgane .....	189

II.2.4.2	Kompetenzprofile für Governancefunktionen .....	191
II.2.5	Schlussbetrachtung .....	193
II.2.6	Literatur .....	195
<b>II.3</b>	<b>Aufbauorganisation .....</b>	<b>198</b>
	<i>Florentine Maier</i>	
II.3.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	198
II.3.1.1	Was bedeutet Aufbauorganisation? .....	198
II.3.1.2	Besonderheiten der Aufbauorganisation in NPOs .....	198
II.3.2	Organigramme und ihre Analyse .....	199
II.3.3	Stellenbeschreibung .....	203
II.3.4	Funktionendiagramm .....	205
II.3.5	Soziokratie: Ein Modell demokratischer Aufbauorganisation .....	206
II.3.6	Schlussbetrachtung .....	209
II.3.7	Literatur .....	210
<b>II.4</b>	<b>Prozessmanagement .....</b>	<b>211</b>
	<i>Thomas Klein, Simone Schaner, Sandra Wilfinger</i>	
II.4.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	211
II.4.1.1	Definition des Prozessmanagements .....	211
II.4.1.2	Besonderheiten des Prozessmanagements in NPOs .....	212
II.4.2	Prozesslandkarte .....	212
II.4.2.1	Überblick .....	212
II.4.2.2	Einsatz im Prozessmanagement .....	214
II.4.3	Prozessmodellierung .....	215
II.4.3.1	Überblick .....	216
II.4.3.2	Einsatz im Prozessmanagement .....	216
II.4.4	Prozessanalysegespräche und -workshops .....	218
II.4.4.1	Überblick .....	218
II.4.4.2	Einsatz im Prozessmanagement .....	218
II.4.5	Aktivitätenbasierte Analyse (ABA) .....	220
II.4.5.1	Überblick .....	220
II.4.5.2	Einsatz im Prozessmanagement .....	221
II.4.6	Prozess-Benchmarking .....	221
II.4.6.1	Überblick .....	223
II.4.6.2	Einsatz im Prozessmanagement .....	224
II.4.7	Prozessoptimierungs-Workshops .....	226
II.4.7.1	Überblick .....	226
II.4.7.2	Einsatz im Prozessmanagement .....	226
II.4.8	PDCA-Zyklus .....	227
II.4.8.1	Überblick .....	228
II.4.8.2	Einsatz im Prozessmanagement .....	228
II.4.9	Schlussbetrachtung .....	229
II.4.10	Literatur .....	231

<b>II.5</b>	<b>Projektmanagement</b> .....	<b>232</b>
	<i>Christian Majer, Reinhard Millner</i>	
II.5.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	232
II.5.1.1	Bedeutung des Projektmanagements .....	232
II.5.1.2	Besonderheiten des Projektmanagements in NPOs .....	232
II.5.2	Projektbeauftragung: Abgrenzungs- und Kontextanalyse .....	238
II.5.2.1	Beschreibung .....	238
II.5.2.2	Stakeholderanalyse als Vertiefung des sozialen Kontexts .....	240
II.5.2.3	Projektantrag und Projektauftrag .....	243
II.5.3	Projektstart: Leistungsplanung .....	243
II.5.3.1	Projektstrukturplan .....	243
II.5.3.2	Arbeitspaket-Spezifikation .....	246
II.5.3.3	Evaluierung als Teil des Planungsprozesses im Projektmanagement .....	249
II.5.4	Projektcontrolling: Fortschrittsbericht .....	250
II.5.5	Schlussbetrachtung .....	253
II.5.6	Literatur .....	254
<b>II.6</b>	<b>Interne Kommunikation</b> .....	<b>256</b>
	<i>Renate Buber</i>	
II.6.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	256
II.6.1.1	Das Konzept von interner Kommunikation .....	256
II.6.1.2	Besonderheiten der internen Kommunikation in NPOs .....	258
II.6.2	Interne Kommunikationspolitik .....	261
II.6.3	Analyse interner Kommunikation auf der sozialen Ebene .....	268
II.6.4	Schlussbetrachtung .....	279
II.6.5	Literatur .....	280
<b>II.7</b>	<b>Innovationsmanagement</b> .....	<b>282</b>
	<i>Peter Vandor, Nicole Traxler, Reinhard Millner</i>	
II.7.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	282
II.7.1.1	Innovationsquellen und -prozesse .....	282
II.7.1.2	Besonderheiten des Innovationsmanagements in NPOs .....	287
II.7.2	Trend- und Innovationsscouting .....	292
II.7.3	Design Thinking .....	295
II.7.4	Schlussbetrachtung .....	302
II.7.5	Literatur .....	305



<b>Abschnitt III: Ressourcen</b>	<b>309</b>
<b>III.1 Personalmanagement</b>	<b>311</b>
<i>Doris Schober, Eva More-Hollerweger, Michael Meyer</i>	
III.1.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs	311
III.1.1.1 Prozess des Personal- und Freiwilligenmanagements	311
III.1.1.2 Besonderheiten des Personalmanagements in NPOs	311
III.1.2 Auswahlverfahren in der Personalbeschaffung	316
III.1.2.1 Beschreibung	316
III.1.2.2 Kriterien für die Entscheidung über Auswahlverfahren	316
III.1.2.3 Das (teil)strukturierte Interview	317
III.1.2.4 Beispiel für einen Fragenkatalog für ein (teil)strukturiertes Interview	319
III.1.3 Mitarbeitergespräch	320
III.1.3.1 Beschreibung	320
III.1.3.2 Ablauf eines Mitarbeitergesprächs	320
III.1.3.3 Gesprächsregeln	322
III.1.3.4 Implementierung von Mitarbeitergesprächen	322
III.1.3.5 Beispiel für einen Leitfaden für ein Mitarbeitergespräch	323
III.1.4 Von der Einstellung bis zur Verabschiedung von Freiwilligen	324
III.1.4.1 Bedarfsplanung	324
III.1.4.2 Personalbeschaffung und -auswahl	326
III.1.4.3 Sicherstellung der Leistungserbringung	328
III.1.4.4 Halten von Freiwilligen	330
III.1.4.5 Beendigung eines freiwilligen Engagements	331
III.1.5 Schlussbetrachtung	332
III.1.6 Literatur	333
<b>III.2 Finanzierung</b>	<b>336</b>
<i>Christian Schober, Günther Kainz, Helmut Schmidt, Gerhard Ruprecht</i>	
III.2.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs	336
III.2.1.1 Der Begriff der Finanzierung	336
III.2.1.2 Besonderheiten der Finanzierung in NPOs	336
III.2.2 Finanzplan	342
III.2.2.1 Was ist ein Finanzplan?	342
III.2.2.2 Was beinhaltet ein Finanzplan?	342
III.2.3 Venture-Philanthropy und Social-Franchising als alternative Formen der Kapitalbeschaffung	346
III.2.3.1 Das Konzept der Venture-Philanthropy für NPOs	346
III.2.3.1.1 Der Nutzen von Venture-Philanthropy für NPOs	347
III.2.3.1.2 Die Finanzierungsinstrumente der Venture-Philanthropy für NPOs	348
III.2.3.1.3 Beispiele von Venture-Philanthropy für NPOs	349
III.2.3.1.4 Chancen und Herausforderungen von Venture-Philanthropy für NPOs	350
III.2.3.2 Social-Franchising – Skalierung mit Finanzierungswirkung	350

III.2.3.2.1 Chancen und Herausforderungen von Social-Franchising .....	351
III.2.3.2.2 Beispiele von Social-Franchising .....	353
III.2.4 Social Impact Bonds .....	354
III.2.4.1 Wie funktioniert ein Social Impact Bond? .....	355
III.2.4.2 Wofür eignen sich Social Impact Bonds? .....	356
III.2.4.3 Gibt es auch Risiken und Nebenwirkungen von Social Impact Bonds? .....	357
III.2.4.4 Beispiel für einen Social Impact Bond – Peterborough SIB 2010 .....	358
III.2.5 Fremdkapitalfinanzierung für NPOs: Fokus Bankkredit – Worauf muss geachtet werden? .....	358
III.2.5.1 Investitionskredit .....	359
III.2.5.2 Betriebsmittelkredit .....	359
III.2.5.3 Die Bonitätsanalyse .....	360
III.2.5.4 Wann eignet sich ein Bankkredit nicht? .....	362
III.2.5.5 Beispiel für eine Finanzierung mit Bankkredit .....	363
III.2.6 Schlussbetrachtung .....	363
III.2.7 Literatur .....	365
 <b>III.3 Fundraising .....</b>	 <b>367</b>
<i>Christian Schober, Günther Lutschinger, Martin Winkler, Alexander Buchinger, Thomas Kaissl</i>	
III 3.1 Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	367
III.3.1.1 Die Definition von Fundraising .....	367
III.3.1.2 Besonderheiten von Fundraising in NPOs .....	367
III.3.2 Direct Mailing oder der Spendenbrief – das aktuell wichtigste Fundraising-Instrument .....	373
III.3.2.1 Die Einsatzmöglichkeiten des Direct Mailings .....	373
III.3.2.2 Die Direct-Mailing-Erfolgsfaktoren .....	374
III.3.2.3 Worauf ist bei der konkreten Gestaltung von Mailings zu achten? .....	375
III.3.2.4 Zusammenfassung und Ausblick .....	377
III.3.3 Sponsoring und Unternehmenspartnerschaften – ein Fundraising-Instrument, das sich viele wünschen .....	379
III.3.3.1 Einleitung .....	379
III.3.3.2 Was ist unter Sponsoring zu verstehen? .....	380
III.3.3.3 Was sind inhaltliche Unternehmenskooperationen? .....	381
III.3.3.4 Wann eignen sich Sponsoring bzw. Unternehmenspartnerschaften? .....	382
III.3.3.5 Beispiel für eine Unternehmenspartnerschaft – WWF CLIMATE GROUP .....	384
III.3.4 Fundraising im Web nimmt zu. Ist Crowdfunding die Zukunft? .....	385
III.3.4.1 Beschreibung der unterschiedlichen Varianten von Crowdfunding .....	386
III.3.4.2 Wann eignet sich Crowdfunding nicht? .....	387
III.3.4.3 Ein erfolgreiches Beispiel für Crowdfunding .....	388
III.3.4.4 Was ist von Crowdfunding noch zu erwarten? .....	389
III.3.5 Wann ist welches Fundraising-Instrument besonders geeignet? – Die Entscheidungsmatrix .....	390
III.3.5.1 Soll überhaupt Fundraising betrieben werden? – Grundlegende Fragen .....	390
III.3.5.2 Welches Instrument passt (besser) zu mir? – Typische Entscheidungskriterien und deren Ausprägung bei den wesentlichen Instrumenten .....	391

III.3.6	Schlussbetrachtung .....	393
III.3.7	Literatur .....	397
 <b>Abschnitt IV: Entscheidungsverfahren .....</b>		<b>399</b>
 <b>IV.1</b>	 <b>Sachliche Entscheidungsverfahren .....</b>	 <b>401</b>
	<i>Josef Baumüller, Helmut Siller</i>	
IV.1.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	401
IV.1.1.1	Einsatzmöglichkeiten von betriebswirtschaftlichen Instrumenten zur Entscheidungsunterstützung .....	401
IV.1.1.2	Besonderheiten des Einsatzes von betriebswirtschaftlichen Instrumenten zur Entscheidungsunterstützung in NPOs .....	402
IV.1.2	Nutzwertanalyse .....	404
IV.1.2.1	Zweck und Inhalt der Methode .....	404
IV.1.2.2	Vorgehen .....	405
IV.1.2.3	Einsatzgebiete .....	406
IV.1.2.4	Anwendungsbeispiele .....	406
IV.1.2.4.1	Investitionsentscheidung .....	406
IV.1.2.4.2	Lieferantenbewertung .....	408
IV.1.2.5	Bewertung der Nutzwertanalyse .....	408
IV.1.2.5.1	Nachteile .....	408
IV.1.2.5.2	Vorteile .....	409
IV.1.3	Kennzahlen, Kennzahlensysteme und Ratingmodelle .....	409
IV.1.3.1	Überblick .....	409
IV.1.3.2	Wichtige Kennzahlen für NPOs .....	412
IV.1.3.3	Einsatzmöglichkeiten von Kennzahlensystemen in NPOs .....	414
IV.1.3.4	Ratingmodelle für NPOs .....	417
IV.1.4	Schlussbetrachtung .....	420
IV.1.5	Literatur .....	421
 <b>IV.2</b>	 <b>Soziale Entscheidungsverfahren .....</b>	 <b>423</b>
	<i>Ruth Simsa, Gerald Mitterer, Alfred Taudes, Hannes Leo, Christiane Seuchs-Schoeller</i>	
IV.2.1	Überblick und Besonderheiten in NPOs .....	423
IV.2.1.1	Die Gestaltung von Entscheidungen als Managementaufgabe .....	423
IV.2.1.2	Besonderheiten von Entscheidungsprozessen in NPOs .....	423
IV.2.2	Systemisches Konsensieren .....	425
IV.2.3	Holacracy™ – ein Fleischwolf für organisationale Entscheidungsprozesse ....	426
IV.2.4	Der Einsatz neuer Medien zur partizipativen Entscheidungsfindung .....	433
IV.2.4.1	Einleitung .....	433
IV.2.4.2	Grundlagen .....	433
IV.2.4.3	Ideenfindung .....	434

IV.2.4.4	Dokumentenbasierte Diskussion .....	434
IV.2.4.4	Zusammenfassung .....	437
IV.2.5	LOS! Language of Spaces. Wie Organisationen aus einer Misstrauenskultur wieder in eine Vertrauenskultur gelangen können .....	438
IV.2.5.1	Daseinszweck .....	439
IV.2.5.2	Getrennte Betrachtung von Mensch und Organisation .....	439
IV.2.5.3	Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten .....	439
IV.2.5.4	Der bewusste Umgang mit Spannungen und die Entwicklung passender Formen zur Auflösung von Spannungen in den unterschiedlichen Räumen ...	440
IV.2.6	Schlussbetrachtung .....	443
IV.2.7	Literatur .....	443
Herausgeber, Autorinnen und Autoren .....		445
Stichwortverzeichnis .....		452