

Inhaltsübersicht

Vorwort zur 6. Auflage	V
Teil I	
Die Bedeutung des Sektors aus unterschiedlichen Perspektiven	1
1 Nonprofit-Organisationen: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge	3
<i>Michael Meyer, Ruth Simsa, Christoph Badelt</i>	
2 Der Nonprofit-Sektor in Deutschland	17
<i>Eckhard Priller, Annette Zimmer</i>	
3 Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz	37
<i>Georg von Schnurbein</i>	
4 Der Nonprofit-Sektor in Österreich	55
<i>Astrid Pennerstorfer, Ulrike Schneider</i>	
5 Internationale Variationen von Nonprofit-Sektoren	73
<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
6 Zwischen Nützlichkeit und Gewinn: NPOs aus betriebswirtschaftlicher Sicht	93
<i>Wolfgang Mayrhofer</i>	
7 Zwischen Marktversagen und Staatsversagen: Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht	113
<i>Astrid Pennerstorfer, Christoph Badelt</i>	
8 Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs	131
<i>Ruth Simsa</i>	
9 Rechtsformen für NPOs	149
<i>Thomas Höhne, Michael Röcken</i>	
10 Steuerrecht für NPOs: Deutschland und Österreich im Vergleich	169
<i>Andreas Lummerstorfer, Johannes Fein</i>	
11 Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen in NPOs	191
<i>Monika Drs, Eberhard Eichenhofer, Thomas Gächter</i>	
Teil II	
Klassische Management-Aufgaben in NPOs	213
1 Besonderheiten des Managements von NPOs	215
<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
2 Ziele, Werte und Strategien in NPOs	227
<i>Christian Horak, Gerhard Speckbacher</i>	
3 Organisation von NPOs	243
<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	

4	Marketing in NPOs	267
	<i>Renate Buber</i>	
5	Personalmanagement in NPOs	289
	<i>Markus Gmür, Ruth Simsa</i>	
6	Finanzierung von NPOs und Impact Investments	309
	<i>Margarethe Rammerstorfer, Karl Weinmayer</i>	
7	Controlling und Rechnungswesen in NPOs	333
	<i>Christian Horak, Josef Baumüller</i>	
8	Projekt- und Prozessmanagement in NPOs	359
	<i>Reinhard Millner, Christian G. Majer</i>	
9	Führung in NPOs	383
	<i>Ruth Simsa, Johannes Steyrer</i>	
10	Innovations- und Gründungsmanagement in NPOs	403
	<i>Reinhard Millner, Peter Vandro, Magdalena Winkler</i>	
11	Fundraising und Finanzierungsquellen	423
	<i>Christian Grünhaus, Günther Lutschinger</i>	
12	Freiwilligenmanagement in NPOs	447
	<i>Paul Rameder, Marlene Walk</i>	

Teil III

Beyond Management – Klassische NPO-Themen	469
--	-----

1	Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen	471
	<i>Eva More-Hollerweger, Paul Rameder</i>	
2	Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation	491
	<i>Gerlinde Mautner</i>	
3	Evaluation und Wirkungsmessung	507
	<i>Christian Grünhaus, Olivia Rauscher</i>	
4	Spenden und Philanthropie	529
	<i>Michaela Neumayr</i>	
5	Nonprofit-Governance	547
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
6	NPOs und gesellschaftliche Krisen	567
	<i>Ruth Simsa, Michael Meyer</i>	

Stichwortverzeichnis	583
-----------------------------------	-----

AutorInnenverzeichnis	595
------------------------------------	-----

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	V
Teil I	
Die Bedeutung des Sektors aus unterschiedlichen Perspektiven	1
1 Nonprofit-Organisationen: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge	3
<i>Michael Meyer, Ruth Simsa, Christoph Badelt</i>	
1.1 Wiener NPO-Forschung: Unser Zugang zum Feld	3
1.2 Die »Probleme« negativer Abgrenzungen: der Sinn und Unsinn von Begriffsstreitigkeiten	5
1.3 Definitionszugänge	7
1.4 Der NPO-Begriff dieses Handbuchs	7
1.5 NPOs als Dritter Sektor	9
1.6 Der Aufbau des Handbuchs	13
Literatur	14
2 Der Nonprofit-Sektor in Deutschland	17
<i>Eckhard Priller, Annette Zimmer</i>	
2.1 Management Summary	17
2.2 Zur sozialen und politischen Stellung des Sektors	17
2.3 Rechtsformen und Gemeinnützigkeit	19
2.4 Das quantitative Bild des deutschen Nonprofit-Sektors	20
2.4.1 Die aktuelle Datenlage	20
2.4.2 Zur Größe des deutschen Nonprofit-Sektors	22
2.4.3 Zusammensetzung nach Rechtsformen und Branchen	23
2.4.4 Beschäftigung, freiwillige Arbeit und Ehrenamt im deutschen Nonprofit-Sektor	28
2.5 Ausblick	34
Literatur	34
3 Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz	37
<i>Georg von Schnurbein</i>	
3.1 Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz	37
3.1.1 Geschichtliche Entwicklung	37
3.1.2 Juristische Grundlagen	39
3.2 Quantitative Erfassung des schweizerischen Nonprofit-Sektors	42
3.2.1 Größe und Zusammensetzung	42
3.2.2 Ökonomische Bedeutung	44
3.2.3 Gesellschaftliche Bedeutung	46
3.2.4 Politische Bedeutung	47

3.3	Perspektiven für NPOs in der Schweiz	48
3.3.1	Strukturelle Veränderungen im NPO-Sektor	49
3.3.2	Verlagerung von »Service« zu »Advocacy«	50
3.3.3	Steigender Einfluss in gesellschaftlichen Fragen	50
3.3.4	Wachsender Druck von außen	51
3.4	Abschließende Bewertung	51
	Literatur	52
4	Der Nonprofit-Sektor in Österreich	55
	<i>Astrid Pennerstorfer, Ulrike Schneider</i>	
4.1	Der Nonprofit-Sektor im österreichischen Gesellschaftssystem	55
4.2	Der österreichische Nonprofit-Sektor in Zahlen	60
4.2.1	Die aktuelle Datenlage zum österreichischen Nonprofit-Sektor	60
4.2.2	Zahl der NPOs nach Rechtsformen	61
4.2.3	Beschäftigung und Freiwilligenarbeit im österreichischen Nonprofit-Sektor	63
4.2.4	Einnahmenstruktur	65
4.2.5	Ausgabenstruktur	67
4.2.6	Wertschöpfung des österreichischen Nonprofit-Sektors	68
4.2.7	Marktanteil von NPOs in ausgewählten Sektoren	69
4.3	Fazit	70
	Literatur	70
5	Internationale Variationen von Nonprofit-Sektoren	73
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
5.1	Unterschiede, theoretische Erklärungen, empirische Befunde	73
5.1.1	Einleitung	73
5.1.2	Institutionen im historischen Wandel	74
5.1.3	Social-Origins-Theorie	76
5.2	International vergleichende Studien	79
5.3	Weitere nationale Unterschiede	83
5.4	Zusammenfassung	87
	Literatur	87
6	Zwischen Nützlichkeit und Gewinn: NPOs aus betriebswirtschaftlicher Sicht	93
	<i>Wolfgang Mayrhofer</i>	
6.1	Einleitung	93
6.2	Grundlagen	93
6.2.1	Historische Entwicklung	93
6.2.2	Betriebswirtschaftliche Ansätze	95
6.2.2.1	Produktionsfaktororientierung	95
6.2.2.2	Entscheidungsorientierung	95
6.2.2.3	Systemorientierung	96
6.2.2.4	Verhaltensorientierung	96

6.2.2.5	Umweltorientierung	96
6.2.2.6	Institutionenorientierung	97
6.2.3	NPOs in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur	97
6.3	Zentrale NPO-relevante Theorie- und Denkfiguren der Betriebswirtschaftslehre	98
6.3.1	Umwelt und Schnittstellen zur Umwelt	98
6.3.1.1	Märkte	98
6.3.1.2	Legitimität und Stakeholder	100
6.3.2	Interaktionen und Formalstruktur	102
6.3.2.1	Produktion und Leistungserstellung	102
6.3.2.2	Aufbau- und Ablauforganisation	103
6.3.2.3	Spezielle Betriebswirtschaftslehren	104
6.3.3	Entscheidungs- und Tiefenstruktur	105
6.3.3.1	Leitvorstellungen	105
6.3.3.2	Ziele und Koalitionen	106
6.3.3.3	Organisationskultur	106
6.4	Statt einer Schlussbemerkung: Betriebswirtschaftslehre und NPOs im Wechselspiel	107
	Literatur	108
7	Zwischen Marktversagen und Staatsversagen: Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht	113
	<i>Astrid Pennerstorfer, Christoph Badelt</i>	
7.1	Ökonomische Fragestellungen	113
7.2	Das Entstehen des Nonprofit-Sektors	114
7.2.1	Entstehen von NPOs aufgrund von Unzulänglichkeiten der Angebote des Marktes und des Staats	114
7.2.2	Weiterentwicklung: Nonprofit-Versagen und Interdependenztheorie	117
7.2.3	Der Transaktionskostenansatz	118
7.2.4	Entrepreneurship-Theorien	119
7.2.5	Die Social-Origins-Theorie	119
7.3	Das Verhalten von NPOs	120
7.3.1	Zielfunktionen von NPOs	120
7.3.2	Thesen zu Verhaltensunterschieden zu öffentlichen und gewinnorientierten Einrichtungen	121
7.4	Empirische Ergebnisse	122
7.4.1	Empirische Ergebnisse zu Entstehungstheorien	122
7.4.2	Empirische Ergebnisse zu Verhaltenstheorien	123
7.4.2.1	Qualitätsunterschiede	124
7.4.2.2	Preis- und Klientendifferenzierung	124
7.4.2.3	Unterschiede im Einsatz von Arbeit	125
7.5	Fazit	126
	Literatur	126

8	Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs	131
	<i>Ruth Simsa</i>	
8.1	Einleitung	131
8.2	NPOs und die Gesellschaft	132
8.3	NPOs aus makrosoziologischer Sicht: Die Rolle in Bezug auf grundlegende Aufgaben der Gesellschaft	134
8.3.1	Einschub: Die systemtheoretische Betrachtung der Gesellschaft	135
8.3.2	Integration gesellschaftlicher Teilsysteme und die Rolle von NPOs	136
8.3.3	Inklusion von Personen und die Rolle der Zivilgesellschaft	136
8.3.4	Internalisierung von Themen in den gesellschaftlichen Diskurs	137
8.4	Organisationssoziologische Zugänge: Besonderheiten von NPOs im Zusammenhang mit ihrer gesellschaftlichen Funktion und Einbettung	138
8.4.1	Soziologischer Institutionalismus – NPOs als Produkt ihrer Umwelt	138
8.4.2	NPOs als Multiple-Stakeholder-Organisationen	139
8.4.3	Intermediarität: NPOs als Vermittler zwischen verschiedenen Welten	139
8.4.4	Systemtheoretischer Zugang – NPOs als untypische Organisationen mit vielfältigen Funktionen: parallele Leistungserbringung, Vermittlung, Alarm, Reparatur	140
8.5	Conclusio	142
	Literatur	142
9	Rechtsformen für NPOs	149
	<i>Thomas Höhne, Michael Röcken</i>	
9.1	Kapitalgesellschaften	150
9.2	Privatstiftung (Österreich)	153
9.3	Stiftung und Fonds nach dem Bundes-Stiftungs- und Fondsgesetz 2015 (BStFG 2015) (Österreich)	154
9.4	Stiftung nach einem der neun Landes-Stiftungs- und Fondsgesetze (Österreich)	155
9.5	Stiftung nach deutschem Recht	155
9.6	Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GesBR)	156
9.7	Offene Gesellschaft (OG)	158
9.8	Genossenschaft	158
9.9	Verein	159
	Literatur	167
10	Steuerrecht für NPOs: Deutschland und Österreich im Vergleich	169
	<i>Andreas Lummerstorfer, Johannes Fein</i>	
10.1	Steuerliche Vergünstigungen: Inhalte	169
10.1.1	Körperschaftsteuer	170
10.1.2	Gewerbsteuer	171
10.1.3	Umsatzsteuer	171
10.1.4	Erbschaft- und Schenkungsteuer	172
10.1.5	Indirekte Vergünstigungen	172

10.2	Steuerliche Vergünstigungen: Voraussetzungen	174
10.2.1	Rechtsform	174
10.2.2	Steuerbegünstigte Zwecke	175
10.2.2.1	Gemeinnützige Zwecke	175
10.2.2.2	Mildtätige Zwecke	176
10.2.3	Struktureller Inlandsbezug	177
10.2.4	Verfassungskonformität	177
10.2.5	Selbstlosigkeit	177
10.2.5.1	Eigenwirtschaftliches Handeln	178
10.2.5.2	Mittelverwendung nur für satzungsmäßige Zwecke	178
10.2.5.3	Gewinnausschüttungen und sonstige Zuwendungen	178
10.2.5.4	Rückzahlungen bei Ausscheiden	179
10.2.5.5	Zweckfremde Ausgaben und unangemessen hohe Vergütungen	179
10.2.5.6	Vermögensbindung	179
10.2.5.7	Zeitnahe Mittelverwendung	180
10.2.5.8	Ausnahmen vom Selbstlosigkeitsgebot	181
10.2.6	Ausschließlichkeit	182
10.2.7	Unmittelbarkeit	184
10.2.7.1	Hilfspersonen	184
10.2.7.2	Dachorganisationen	184
10.2.7.3	Kooperationen	185
10.2.7.4	Holdingkörperschaft	185
10.2.7.5	Weitere Ausnahmen	186
10.2.8	Tatsächliche Geschäftsführung	188
10.2.9	Satzung	188
	Literatur	189
11	Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen in NPOs	191
	<i>Monika Drs, Eberhard Eichenhofer, Thomas Gächter</i>	
11.1	Einführung	191
11.2	Abgrenzung der Mitarbeitergruppen innerhalb von NPOs	191
11.2.1	Arbeitnehmerinnen	192
11.2.2	Freie Dienstnehmerinnen	193
11.2.3	Werkunternehmerinnen	193
11.2.4	Arbeitnehmerähnliche Personen	193
11.2.5	Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen	193
11.2.6	Sonstige Mitarbeiterinnengruppen	194
11.3	Arbeitsrechtliche Besonderheiten in NPOs	195
11.3.1	Anwendbarkeit arbeitsrechtlicher Rechtsvorschriften auf die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen in NPOs	196
11.3.2	Besonderheiten im Individualarbeitsrecht	197
11.3.3	Besonderheiten im kollektiven Arbeitsrecht	202

11.4	Sozialrechtliche Fragen	205
11.4.1	Pflichtversicherung insb. für Arbeitnehmerinnen	205
11.4.2	Geringfügig Beschäftigte	206
11.4.3	Freie Mitarbeiterinnen	207
11.4.4	Ehrenamtliche Mitarbeiterinnen	207
11.5	Abschließende Bemerkungen	208
	Literatur	208

Teil II

Klassische Management-Aufgaben in NPOs	213
---	------------

1	Besonderheiten des Managements von NPOs	215
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	

1.1	Balance von Widersprüchen	215
1.2	Klassische Managementfunktionen	216
1.3	NPOs und ihre Umwelt	218
1.4	Mehr als bloßes Management: Leadership in NPOs	220
1.5	Ambivalenzen des Managements	223
	Literatur	224

2	Ziele, Werte und Strategien in NPOs	227
	<i>Christian Horak, Gerhard Speckbacher</i>	

2.1	Strategieformulierung	227
2.1.1	Wie kommt man von der Mission zur Strategie?	227
2.1.2	Umfeldanalyse (externe Analyse) und Ressourcenanalyse (interne Analyse)	228
2.1.3	Wirkungsziele und Erfolgsfeststellung	231
2.1.4	Wertschaffungslogik und »Business Model Innovation« für NPOs	234
2.2	Strategieumsetzung	237
2.3	Zusammenfassung	240
	Literatur	240

3	Organisation von NPOs	243
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	

3.1	Organisationsbegriffe	243
3.2	Eigenschaften der Organisationsstruktur	243
3.3	Gliederungsprinzipien der Formalstruktur	245
3.3.1	Funktionale Gliederung	245
3.3.2	Divisionale Gliederung	246
3.3.3	Matrixorganisation	248
3.3.4	Kreisförmige Organisation	250
3.3.5	Sekundärorganisation	251
3.3.6	Netzwerkorganisation und Kooperationen	251

3.4	Typische Organisationsformen von NPOs	253
3.4.1	NPOs und die fünf Strukturkonfigurationen von Mintzberg	253
3.4.2	Typische Lebenszyklen von Organisationen	257
3.5	Effekte von Organisationsstrukturen: Empirische Befunde für NPOs	260
3.5.1	Einflussfaktoren auf Organisationsstrukturen	260
3.5.2	Organisationsstrukturen und Effektivität	261
3.5.3	Organisationsstrukturen und Innovation	263
3.5.4	Beziehungen mit anderen Organisationen	263
3.6	Zusammenfassung und Ausblick	264
	Literatur	264
4	Marketing in NPOs	267
	<i>Renate Buber</i>	
4.1	Entwicklung des Marketingdiskurses	267
4.2	Märkte und Wettbewerb von NPOs	270
4.3	Begriffsumfang des Nonprofit-Marketing	272
4.4	Besondere Ansätze des Marketings in NPOs	272
4.5	Rahmenbedingungen des Marketings von NPOs	274
4.6	Marketingkonzeption	274
4.6.1	Analyse der Marketingsituation	275
4.6.2	Marketingstrategien und Marktpositionierung	276
4.6.3	Marketing-Anspruchsgruppen	278
4.6.4	Marketingziele	279
4.6.5	Marketinginstrumente	279
4.6.6	Marketingforschung für NPOs	281
4.7	Conclusio: Marketingmanagement in NPOs	282
	Literatur	283
5	Personalmanagement in NPOs	289
	<i>Markus Gmür, Ruth Simsa</i>	
5.1	Personalmanagement in NPOs	289
5.2	Bedingungen für das Personalmanagement in NPOs	289
5.2.1	Strukturelle Merkmale	289
5.2.2	Motivation	290
5.3	Aufgabenfelder des Personalmanagements	291
5.3.1	Die Gestaltung des arbeitsorganisatorischen Rahmens	291
5.3.2	Personalbeschaffung	291
5.3.3	Personalauswahl	292
5.3.4	Personalintegration und -bindung	293
5.3.5	Personalentwicklung	294
5.3.6	Personalbeurteilung	295

5.3.7	Karrieremodelle	296
5.3.8	Entgelt- und Anreizgestaltung	296
5.3.9	Personalfreisetzung	297
5.4	Strategisches Personalmanagement	298
5.4.1	Strategische Orientierungen im Personalmanagement	298
5.4.2	Die Entwicklung einer Personalstrategie	300
5.5	Personalmanagement im multinationalen Kontext	303
5.6	Ausblick	304
	Literatur	305
6	Finanzierung von NPOs und Impact Investments	309
	<i>Margarethe Rammerstorfer, Karl Weinmayer</i>	
6.1	Einleitung	309
6.2	Allgemeines zu Finanzierung und Investition in Unternehmen	309
6.3	Finanzierungsquellen und Finanzziele einer NPO	311
6.3.1	Exkurs: Online-Fundraising und Crowdfunding	314
6.4	Finanzplanung und Finanzmanagement einer NPO	317
6.4.1	Investitionsentscheidungen einer NPO	320
6.4.2	Shareholder versus Stakeholder Theory	320
6.4.3	Sustainable Finance – Rendite, Risiko und Nachhaltigkeit	321
6.4.4	Socially Responsible Investing und Impact Investing	323
6.4.5	Sustainable Development Bonds und Social Impact Bonds	327
6.5	Fazit	329
	Literatur	329
7	Controlling und Rechnungswesen in NPOs	333
	<i>Christian Horak, Josef Baumüller</i>	
7.1	Controlling in NPOs	333
7.1.1	Grundlagen	333
7.1.1.1	Begriff und Zweck des Controllings	333
7.1.1.2	Teilbereiche des Controllings	335
7.1.1.3	Notwendigkeit, Voraussetzungen und Problembereiche des Controllings in NPOs	336
7.1.2	Normatives und strategisches Controlling	337
7.1.3	Operatives Controlling	339
7.1.4	Wirkungsorientiertes Controlling	340
7.2	Rechnungswesen in NPOs	341
7.2.1	Grundlagen	341
7.2.1.1	Teilbereiche des Rechnungswesens	341
7.2.1.2	Notwendigkeit, Voraussetzungen und Probleme des Rechnungswesens in NPOs	342

7.2.2	Finanzbuchhaltung und Rechnungslegung	343
7.2.2.1	Grundlagen	343
7.2.2.2	Problembereiche	345
7.2.2.3	Entwicklungen	346
7.2.3	Kostenrechnung	347
7.2.3.1	Grundlagen	347
7.2.3.2	Problembereiche	348
7.3	Abschluss: Grenzen für das Controlling und Rechnungswesen in NPOs	350
7.4	Zusammenfassung	352
	Literatur	353
8	Projekt- und Prozessmanagement in NPOs	359
	<i>Reinhard Millner, Christian G. Majer</i>	
8.1	Die Bedeutung von Projekten und Prozessen in NPOs	359
8.2	Projektorientierung in NPOs	361
8.2.1	Projektvielfalt in NPOs	362
8.2.2	Formen und Ausprägungen der Projektorientierung in NPOs	363
8.3	Projektmanagement in NPOs	364
8.3.1	Prozesse im Projektmanagement	365
8.3.2	Führungsverantwortung in Projekten und andere Rollen	368
8.3.3	Multiprojektmanagement und Projektportfolio	370
8.4	Prozessorientierung in NPOs	371
8.4.1	Prozessmanagement	371
8.4.2	Multiprozessmanagement und Prozesslandkarte	373
8.4.3	Führungsverantwortung in Prozessen und andere Rollen	375
8.5	Zusammenschau – Die Performance Fokussierte Organisation (P-F-O)	376
8.6	Empfehlungen und Fazit	378
	Literatur	379
9	Führung in NPOs	383
	<i>Ruth Simsa, Johannes Steyrer</i>	
9.1	Einleitung	383
9.2	NPOs als spezielles Feld von Führung	384
9.2.1	Besonderheiten von NPOs	384
9.2.2	Die NPO-spezifische Führungsforschung und Voraussetzungen für erfolgreiche Führung	384
9.2.3	Die Diskussion zur Führung und Hierarchie in NPOs	386
9.3	Die Eigenschaftstheorie der Führung	387
9.3.1	Die wichtigsten Eigenschaften für Führungskräfte: Das Big-Five-Modell	387
9.4	Führungsstile	388
9.4.1	Die klassischen dualen Führungsstile	388
9.4.2	Weitere Führungsstile	390
9.4.3	Führungsstile und Führungserfolg in NPOs	391

9.5	Führungsdilemma in NPOs	391
9.5.1	Kulturrinhärente Führungsdilemmata	394
9.5.2	Der Umgang mit dem Widerspruch zwischen transformationaler und transaktionaler Führung	394
9.5.3	Der Umgang mit dem Widerspruch zwischen Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung	394
9.5.4	Der Umgang mit dem Widerspruch zwischen direkter und indirekter Führung – Führungssubstitute	395
9.6	Conclusio: Führungsdilemmata und -balancen	396
	Literatur	397
10	Innovations- und Gründungsmanagement in NPOs	403
	<i>Reinhard Millner, Peter Vandro, Magdalena Winkler</i>	
10.1	Innovation im Nonprofit-Sektor	403
10.2	Quellen von Innovationen	405
10.2.1	Kognition	405
10.2.2	Organisationsinterne Quellen	406
10.2.3	Impulse aus der Umwelt	406
10.3	Innovation steuern	407
10.3.1	In bestehenden Organisationen	407
10.3.2	In Neugründungen	410
10.3.3	Skalierung von Innovation	411
10.4	Innovationsbarrieren und Lösungsansätze	412
10.4.1	Herausforderungen und Gründe für Widerstand	412
10.4.1.1	Rationale Widerstände	412
10.4.1.2	Psychologische Widerstände	413
10.4.1.3	Liability of Newness	413
10.4.2	Überwindungsstrategien	413
10.4.2.1	Einsatz formaler Innovationsprozesse	414
10.4.2.2	Schaffung einer innovationsfreundlichen Organisationskultur	414
10.4.2.3	Ausgründungen	415
10.4.2.4	Nutzung der Ökosysteme zu Sozialer Innovation und Social Entrepreneurship	415
10.5	Fazit	416
	Literatur	417
11	Fundraising und Finanzierungsquellen	423
	<i>Christian Grünhaus, Günther Lutschinger</i>	
11.1	Einleitung	423
11.2	Was ist Fundraising?	423

11.3	Einflussfaktoren auf das Fundraising	425
11.3.1	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	425
11.3.2	Organisationale Rahmenbedingungen	427
11.3.3	Motive, Einstellungen und Verhalten von Spendenden	428
11.4	Strategisches Fundraising	430
11.5	Umsetzung der Strategie und ausgewählte Instrumente	432
11.5.1	Massenfundraising: Privatspenden und Mitgliedsbeiträge	432
11.5.2	Großspendenfundraising bei Privatpersonen	436
11.5.2.1	Großspenden	436
11.5.2.2	Testamentsspenden	438
11.5.3	Unternehmensfundraising – Spenden, Sponsoring und Stiftungen im Fokus	439
11.6	Conclusio und Ausblick	442
	Literatur	443
12	Freiwilligenmanagement in NPOs	447
	<i>Paul Rameder, Marlene Walk</i>	
12.1	Einleitung	447
12.2	Freiwilligenmanagement – Modelle und Zugänge	448
12.2.1	Allgemeines Freiwilligenmanagement	448
12.2.2	Situatives Freiwilligenmanagement	448
12.2.2.1	Programm- versus Mitgliedermanagement	449
12.2.2.2	Das »Volunteer Involvement Framework«	449
12.2.2.3	Das »Volunteer Stewardship Framework«	450
12.2.3	Freiwilligenmanagement durch Freiwillige (FMF)	451
12.3	Evidenzbasierte Praxis des Freiwilligenmanagements	453
12.3.1	Motivation, Rollen- und Aufgabenverteilung	453
12.3.2	Fluktuation und Retention	454
12.4	Ausgewählte Aspekte des Freiwilligenmanagements	454
12.4.1	Management von episodischen Freiwilligen	455
12.4.2	Management von spontanen Freiwilligen	456
12.4.3	Management von Ehrenamtlichen in Leitungs- und Aufsichtsgremien	457
12.4.4	Management von Freiwilligengruppen	458
12.5	Kritische Perspektiven – Soziale Ungleichheit und Maßnahmen zur Inklusion	459
12.5.1	Freiwillige mit Behinderung	460
12.5.2	Freiwillige mit Migrationshintergrund	460
12.5.3	Queere Freiwillige	461
12.5.4	Strategien für ein inklusives Freiwilligenmanagement	462
12.6	Ausblick	462
	Literatur	463

Teil III

Beyond Management – Klassische NPO-Themen 469

1 Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen 471
 Eva More-Hollerweger, Paul Rameder

 1.1 Einleitung 471

 1.2 Begrifflichkeiten und Definitionen 473

 1.3 Beteiligung am freiwilligen Engagement 474

 1.4 Formen der Freiwilligenarbeit 476

 1.5 Freiwillige 478

 1.6 Freiwilligenorganisationen 480

 1.7 Ausblick 482

 Literatur 483

2 Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation 491
 Gerlinde Mautner

 2.1 Allgemeine Grundlagen der Organisationskommunikation 491

 2.1.1 Struktur, strategische Funktion und Erscheinungsformen 491

 2.1.2 Diskurs und Sprache 493

 2.1.3 Wie Texte entstehen und wirken 494

 2.2 NPO-Spezifika und ihre Auswirkung auf die Kommunikation 496

 2.3 Tendenzen der Ökonomisierung im NPO-Diskurs 498

 2.4 Zusammenfassung, Schlussbemerkungen und Ausblick 501

 Literatur 502

3 Evaluation und Wirkungsmessung 507
 Christian Grünhaus, Olivia Rauscher

 3.1 Social Impact und Wirkungsanalyse 507

 3.1.1 Management Summary 507

 3.1.2 Was ist Impact? Gesellschaftlicher Mehrwert im Fokus 507

 3.1.2.1 Social Impact – ein Thema nicht nur bei NPOs 507

 3.1.2.2 Erfolg, Nachhaltigkeit und Social Impact 509

 3.1.2.3 Der logische Weg zum Impact. Die Wirkungskette 510

 3.1.2.4 Um welchen Impact geht es? Wirkungsdimensionen 512

 3.1.3 Was ist Wirkungsanalyse? 513

 3.1.4 Das Wirkungsmodell als konzeptionelle Basis 515

 3.1.5 Die Schritte einer Wirkungsanalyse 517

 3.1.6 Wozu Wirkungsanalyse? Die Wirkung von Wirkungsanalysen 521

 3.1.6.1 Kommunikation/Legitimation 521

 3.1.6.2 Strategie 523

 3.1.6.3 Steuerung 523

 3.1.7 Fazit und Ausblick 524

 Literatur 525

4	Spenden und Philanthropie	529
	<i>Michaela Neumayr</i>	
4.1	Die Bedeutung von Spenden für Nonprofit-Organisationen	529
4.2	Spenden von Privatpersonen	530
4.2.1	Erklärungen für die Spendentätigkeit von Privatpersonen	531
4.2.2	Spendenbeteiligung und Spendenhöhe	531
4.2.3	Wofür spenden Privatpersonen?	533
4.3	Spenden von Unternehmen	534
4.3.1	Erklärungen für Unternehmensphilanthropie – warum wird gespendet?	534
4.3.2	Erklärungen für Unternehmensphilanthropie – welche Unternehmen spenden?	535
4.3.3	Wie viel und wofür spenden Unternehmen?	536
4.3.4	Wie organisieren Unternehmen ihr philanthropisches Engagement?	537
4.4	Zuwendungen von Stiftungen	537
4.4.1	Erklärungen für Stiftungsgründungen – wer stiftet?	538
4.4.2	Anzahl an Stiftungen und Höhe von Stiftungsausschüttungen	538
4.4.3	Wofür werden Stiftungszuwendungen verwendet?	539
4.5	Die Rolle von Spenden in der Gesellschaft	540
4.5.1	Crowding-out – Verdrängung von Spenden durch Subventionen und vice versa	540
4.5.2	Steuerliche Absetzbarkeit von Spenden	541
4.5.3	Bedeutung von Spenden versus Sozialausgaben	541
4.5.4	Kritik an philanthropischem Engagement	542
4.6	Ausblick	542
	Literatur	543
5	Nonprofit-Governance	547
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
5.1	Governance-Konzepte	547
5.2	Governance in Unternehmen und NPO	548
5.3	Governance-Dokumente	549
5.4	Governance-Organen	550
5.4.1	Aufgaben und Rollen von Aufsichtsorganen	550
5.4.2	Entwicklung von Aufsichtsorganen im Lebenszyklus der Organisation	550
5.4.3	Strukturierung von Aufsichtsorganen	551
5.4.3.1	Ein- oder zweistufiges System	551
5.4.3.2	Größe und Zusammensetzung	553
5.4.3.3	Auswahl und Amtsdauer der Mitglieder	554
5.4.4	Empfehlungen für Aufsichtsorgane	555
5.5	Governance jenseits von Aufsichtsorganen	557
5.6	Governance-Logiken in der NPO-Praxis	558
5.7	Spannungsfelder und Herausforderungen der Nonprofit-Governance	561
	Literatur	563

6 NPOs und gesellschaftliche Krisen 567
Ruth Simsa, Michael Meyer

6.1 Krisenbegriff und Formen der Krise 567

6.2 Die Rolle von NPOs in gesellschaftlichen Krisen 568

6.3 Auswirkungen von gesellschaftlichen Krisen auf NPOs 569

6.4 Organisationsinterne Bewältigung 573

6.5 Zusammenfassung 576

Literatur 576

Stichwortverzeichnis 583

AutorInnenverzeichnis 595