

Inhalt

1	Die Nonprofit-Organisation	11
1.1	Der Dritte Sektor und seine Organisationen	11
1.2	Sichtweisen und Facetten der Nonprofit-Organisation	20
1.3	Spannungsfelder in Nonprofit-Organisationen	34
1.4	Die Entwicklung der Managementlehre von Verbänden und NPO	45
2	Das Freiburger Management-Modell im Überblick	49
3	System-Management	59
3.1	Anforderungen	61
3.1.1	Grundlegende Managementfähigkeiten	62
3.1.2	Good Governance	66
3.1.3	Qualitätsmanagement	68
3.2	Willensbildung und -sicherung	72
3.2.1	Willensbildung	76
3.2.2	Willenssicherung	78
3.3	Planung und Strategie	81
3.3.1	Steuerung als Verschränkung von Planung und Controlling	81
3.3.2	Management-Instrumente der normativen Ebene	84
3.3.3	Management-Instrumente der strategischen Ebene	85
3.3.4	Management-Instrumente der operativen Ebene	88
3.3.5	Unterstützende Instrumente und Methoden der Steuerung	90
3.3.6	Risiko-, Krisen- und Issues-Management	91
3.3.7	Steuerung in agilen und selbstorganisierten Settings	93
3.4	Controlling	95
3.4.1	Inhalt und Aufgaben des Controlling	95
3.4.2	Instrumente des Controlling	98
3.4.3	Das Rechnungswesen	101
3.4.4	Wirkungsorientiertes Controlling und Performance Management	106
3.4.5	Controlling als Stelle	108
3.5	Organisationsaufbau und -prozess	111
3.5.1	Organisieren als Management-Aufgabe	111
3.5.2	Gestaltung der instrumentellen Organisation	112
3.5.3	Typen der Aufbauorganisation von NPO	117
3.5.4	Modelle der Aufbauorganisation in Realisationseinheiten	123
3.5.5	Selbstorganisation in Realisationseinheiten von NPO	128
3.5.6	Ablauforganisation und Prozessmanagement	130

3.6 Führung	134
3.6.1 Führung und Autorität	135
3.6.2 Führungsrollen	136
3.6.3 Führung und Motivation der Mitarbeitenden	138
3.6.4 Erfolg als Orientierungspunkt der Führung	140
3.6.5 Führung als Aufgaben- und Mitarbeitendenorientierung	141
3.6.6 Führungsverhalten und aufgabenbezogener Reifegrad	142
3.6.7 Führungseinfluss durch Charisma, Vertrag oder Dienst	144
3.6.8 Führungsverhalten und Partizipation	146
3.6.9 Die Substitution von Führung und Organisation	148
3.7 Wandel, Agilität und Innovation	150
3.7.1 Change-Management	152
3.7.2 Projekt-Management	155
3.7.3 Ungeplanter Wandel	157
3.7.4 Agilität	159
 4 Marketing-Management	 161
4.1 Austauschbeziehungen	163
4.1.1 Austauschbeziehungen einer NPO	164
4.1.2 Austauschsysteme und Güterarten	165
4.1.3 Das Leistungsprogramm einer NPO	167
4.2 Marketing-Konzept	169
4.2.1 Funktionen eines Marketing-Konzepts	169
4.2.2 Aufbau und Inhalt eines Konzepts	169
4.3 Positionierung	173
4.3.1 Gesamtpositionierung	173
4.3.2 Positionierung auf Geschäftsfeldebene	174
4.3.3 Umsetzung der Positionierung in die CI/COOPI	175
4.4 Marketing-Einsatzbereiche	177
4.4.1 Beschaffungsmarketing	177
4.4.2 Leistungsabgabe-Marketing	179
4.5 Marketing-Planung	185
4.6 Marketing-Instrumente	190
4.7 Kommunikation	193
4.7.1 Kommunikationsebenen	193
4.7.2 Analoges und digitales Kommunikationsmanagement	194
4.7.3 Bausteine einer integrierten NPO-Kommunikation	197
4.7.4 Kommunikationsinstrumente	199

5	Ressourcen-Management	201
5.1	Mitglieder	204
5.1.1	Mitgliederrollen	204
5.1.2	Mitgliedernutzenanalyse	208
5.2	Ehrenamtliche Leitung und freiwillig Engagierte	212
5.2.1	Kennzeichnende Merkmale und Differenzierungen	212
5.2.2	Ausgestaltungsformen des freiwilligen Engagements	214
5.2.3	Freiwilligengewinnung	216
5.2.4	Professionalisierung der ehrenamtlichen Leitung	217
5.2.5	Freiwilligenmanagement	220
5.3	Hauptamtliche Leitung und Angestellte	223
5.4	Wissen und Digitalisierung	231
5.4.1	Wissen als Produkt kollektiver Lernprozesse	231
5.4.2	Wissensmanagement	233
5.4.3	Handlungsfelder zur Förderung der Wissensarbeit	234
5.4.4	Die Organisationskultur als Erfolgsfaktor	237
5.5	Legitimität und Reputation	239
5.5.1	Die Legitimität von Leistungen und Aktivitäten	239
5.5.2	Die Reputation als Organisationsmerkmal	243
5.6	Kooperationen	246
5.7	Finanz- und Sachmittel	251
5.7.1	Güterarten	251
5.7.2	Finanzierungsarten	253
5.7.3	Finanzquellen	253
5.7.4	Finanzierungsmittel	254
5.7.5	Das Ressourcen-Portfolio	256
5.7.6	Die Wahl des Ressourcen-Mix	258
5.7.7	Infrastruktur und Sachmittel	261
5.8	Ressourcenkombination und -substitution	264
5.8.1	Potenzialgüter und Kapazitäten für Dienstleistungen	264
5.8.2	Das Leistungspotenzial als Kombinationsergebnis	266
5.8.3	Herausforderungen der Ressourcensubstitution	270
6	Trends im NPO-Management	273
6.1	Gesellschaftliche Trends im Dritten Sektor	274
6.2	Nachhaltigkeit	278
6.3	Digitale Transformation	287

Literaturverzeichnis	291
Stichwortverzeichnis	294
Autorin und Autoren	297