

Christoph Badelt (Hrsg.)

Handbuch der Nonprofit Organisation

Strukturen und Management

unter Mitarbeit von Werner Bachstein

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

1999

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Teill Grundlagen

1 Zielsetzungen und Inhalte des »Handbuchs der Nonprofit Organisation«	3
1.1 Nonprofit Organisationen in Wirtschaft und Gesellschaft	3
1.1.1 Die Relevanz und Vielfalt von Nonprofit Organisationen	3
1.1.2 Das Phänomen NPO: Definition und Abgrenzungs- probleme	6
1.2 Fragen zum Nonprofit Sektor und ihre Behandlung im Handbuch	12
1.2.1 Fragen der Praxis	13
1.2.2 Forschungsfragen	15
1.2.3 Antworten: Der Aufbau des Handbuchs	16
Der Nonprofit Sektor in Deutschland	19
2.1 Die gesellschaftliche und politische Bedeutung des Nonprofit Sektors in Deutschland	19
2.1.1 Zum Sprachgebrauch	19
2.1.2 Historische Wurzeln des deutschen Nonprofit Sektors	20
2.1.3 Organisationsformen und -typen	23
2.1.4 Das Verhältnis zwischen Nonprofit Sektor, Staat und Gesellschaft	25
2.2 Das quantitative Bild des Nonprofit Sektors in Deutschland	27
2.2.1 Größe und Zusammensetzung	27
2.2.2 Wachstum	31
2.2.3 Stiftungen	32
2.2.4 Finanzierung	34
2.2.5 Internationaler Vergleich	36
2.3 Die besondere Situation des ostdeutschen Nonprofit Sektors seit 1990	37
2.4 Schlußbemerkung	40
Der Nonprofit Sektor in der Schweiz	43
3.1 Der Nonprofit Sektor im gesellschaftlichen System der Schweiz	43

3.1.1	Sprachgebrauch	43
3.1.2	Geschichtliche Entwicklung	43
3.1.3	Ausprägungsformen	44
3.1.4	Besonderheiten	47
3.2	Quantitative Erfassung des schweizerischen Nonprofit Sektors ..	49
3.2.1	Anforderungen an die Datenerhebung	49
3.2.2	Anzahl der Einrichtungen	49
3.2.3	Beitrag zur Wertschöpfung	51
3.2.4	Die Bedeutung des Nonprofit Sektors für die Kapitalbildung	55
3.3	Abschließende Beurteilung	56
4	Der Nonprofit Sektor in Österreich	61
4.1	Der Nonprofit Sektor im österreichischen Gesellschaftssystem ...	61
4.1.1	Sprachgebrauch und NPO-Bewußtsein	61
4.1.2	Relevante Elemente des österreichischen Gesellschaftssystems.	62
4.1.3	Das aktuelle Bild des Nonprofit Sektors in Österreich ...	67
4.2	Das quantitative Bild des Nonprofit Sektors in Österreich	70
4.2.1	Gesamtwirtschaftliche Indikatoren	70
4.2.2	Branchenspezifische Indikatoren	78
5	Gemeinnützigkeit oder Gewinnstreben?	
	Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht	85
5.1	Objektbereiche und Aussagekategorien der BWL	85
5.2	Allgemeine BWL und spezielle BWL.	87
5.3	Betriebswirtschaftliche Perspektiven.	89
5.4	Typologische Einordnung von NPOs in Aussagensysteme der BWL.	90
5.4.1	Allgemeine Typologien	91
5.4.2	Marktbezogene Typologien.	92
5.5	Zusammenfassung	94
6	Zwischen Marktversagen und Staatsversagen?	
	Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht	97
6.1	Fragestellungen.	97
6.1.1	Hauptfragen aus wissenschaftlicher Perspektive.	97
6.1.2	Hauptfragen aus politischer Perspektive	101
6.2	Erkenntnisse der sozioökonomischen Forschung	102
6.2.1	Theorien der Entstehung und Entwicklung von NPOs	103
6.2.2	Theorien des Verhaltens von NPOs.	109
6.2.3	Empirische Ergebnisse	112

7 Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit Organisationen in system-theoretischer Sicht	119
7.1 Wahrnehmungen und Fragen der Systemtheorie	119
7.2 »Sich verändern, um gleichzubleiben«	120
7.2.1 Teil und Ganzes	120
7.2.2 System und Umwelt	121
7.2.3 Identität und Differenz	122
7.3 Systemische Beobachtungen	123
7.3.1 Das weite Feld der NPOs: Eine erste Annäherung	123
7.3.2 Kulturspezifische Verhaltensmuster in NPOs	125
7.3.3 Theoretische Zwischenschritte	126
7.4 Ansatzpunkte und Folgen einer positiven Identitätsbestimmung der NPO	128
7.4.1 Gesellschaftliche Vermittlungsleistungen als Sinnggebung	129
7.4.2 Wissen als Steuerungsmedium	131
7.5 Ausblick	133

Teil II

Management von NPOs	137
----------------------------	-----

1 Management von NPOs - Eine Einführung	139
1.1 Einführung	139
1.2 Notwendigkeit des Managements für NPOs	139
1.3 Das Management von Organisationen: Grundlagen und Strukturen	144
1.4 Besondere Managementproblemstellungen für NPOs	150
1.5 Zusammenfassung	152
2 Ziele und Strategien von NPOs	153
2.1 Ziele, Zielsystem und Zielbeziehungen	154
2.1.1 Grundlagen	154
2.1.2 Die Entwicklung von Zielsystemen für NPOs	155
2.2 Strategische Planung	160
2.2.1 Strategie und strategisches Management	160
2.2.2 Der Prozeß der strategischen Planung	162
2.3 Zusammenfassung	177
3 Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs	179
3.1 NPO-Spezifika aus rechtlicher Sicht	179
3.1.1 Öffentliches Recht	179
3.1.2 Abgabenrecht	181
3.1.3 Arbeits- und Sozialrecht	181
3.1.4 Sonstige Rechtsgebiete	182
3.2 Kriterien der Rechtsformentscheidung	183
3.2.1 Betreiberstruktur	184

3.2.2	Organisation des Entscheidungsprozesses	186
3.2.3	Kontrolle der Gebarung	187
3.2.4	Kontrolle der Zielerreichung	188
3.2.5	Haftungsbeschränkung	189
3.3	Alternative Rechtsformen von NPOs	191
3.3.1	Vorbemerkung	191
3.3.2	Der ideelle Verein	192
3.3.3	Die Genossenschaft	195
3.3.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	198
3.3.5	Aktiengesellschaft (AG)	201
3.3.6	Die Stiftung	204
4	Organisation und NPOs	209
4.1	Einleitung	209
4.2	Von pionierhaften zu differenzierten NPOs	213
4.2.1	Herausforderungen	214
4.2.2	Differenzierung: Leitungsstrukturen und Arbeitsteilung	216
4.3	Von differenzierten zu integrierten NPOs	219
4.3.1	Herausforderungen	220
4.3.2	Integration	223
4.4	Von integrierten zu assoziierten NPOs	227
4.4.1	Herausforderungen an integrierte NPOs	229
4.4.2	Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit	232
4.4.3	Herausforderungen an stark vernetzte NPOs	235
5	Marketing für NPOs	241
5.1	Marketingperspektive im allgemeinen	241
5.1.1	Marketingbegriff	241
5.1.2	Klassische und erweiterte Anwendungsbereiche des Marketing	242
5.2	NPO-spezifische Marketingperspektiven	243
5.2.1	Interessentengruppen des Marktsystems	243
5.2.2	Zielfelder als Ansatzpunkt für Marketingaufgaben	245
5.3	Strategische Marketingentscheidungen	249
5.3.1	Planungsgrundlagen	250
5.3.2	Geschäftsfeldentscheidungen	251
5.3.3	Vernetzte Strategien	252
5.4	Operative Marketingentscheidungen	252
5.5	Zusammenfassung	255
6	Personalmanagement in NPOs	257
6.1	Problemstellung	257
6.2	Besondere Bedingungen für das Personalmanagement in NPOs	258
6.2.1	Begrenzte Verfügbarkeit von Leistungs- und Kostenstandards	258

6.2.2	Besondere Personalstrukturen	258
6.2.3	Zur Motivationsstruktur der Mitglieder von NPOs.	259
6.3	Gestaltungsinstrumente des Personalmanagements.	260
6.3.1	Orientierungspunkte des Einsatzes der Gestaltungs- instrumente.	260
6.3.2	Zur Strukturierung des Personalbestands.	260
6.3.3	Rekrutierung	262
6.3.4	Die Einführung neuer Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen.	264
6.3.5	Zur Gestaltung der Arbeitsorganisation.	265
6.3.6	Mitarbeiterführung	267
6.3.7	Qualifizierung/Personalentwicklung	270
6.3.8	Entgeltgestaltung	272
6.4	Personalstrategie als Konzept der Kombination der Gestaltungsinstrumente.	274
6.4.1	Zum Konzept der Personalstrategie	274
7	Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen beim Einsatz von Mitarbeitern in NPOs.	277
7.1	Einführung	277
7.2	Abgrenzung der Mitarbeitergruppen innerhalb der NPOs.	277
7.2.1	Arbeitnehmer.	277
7.2.2	Freie Dienstnehmer.	279
7.2.3	Werkvertragsnehmer.	279
7.2.4	Arbeitnehmerähnliche Personen.	279
7.2.5	Ehrenamtliche Mitarbeiter.	279
7.2.6	Sonstige Mitarbeitergruppen	280
7.3	Arbeitsrechtliche Besonderheiten bei der Beschäftigung von Mit- arbeitern in NPOs.	281
7.3.1	Anwendbarkeit der arbeitsrechtlichen Gesetze auf die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen in NPOs.	282
7.3.2	Besonderheiten im Individualarbeitsrecht	283
7.3.3	Besonderheiten im kollektiven Arbeitsrecht	291
7.4	Sozialrechtliche Aspekte.	295
7.4.1	Pflichtversicherung	295
7.4.2	Geringfügig Beschäftigte	296
7.4.3	Freie Mitarbeiter.	296
7.4.4	Ehrenamtliche Mitarbeiter.	297
7.5	Abschließende Bemerkungen	298
8	Finanzierungsmanagement von NPOs	301
8.1	Einleitung	301
\	8.1.1 Einordnung finanzwirtschaftlicher Fragestellungen in betriebliche Prozesse.	301
\	8.1.2 Wahrung der Liquidität als Kernproblem des NPO- Finanzmanagements	302
	8.1.3 Wahl der Rechtsform als konstitutive Entscheidung	303

8.1.4	Stellenwert von Finanzierungsfragen in NPOs.	303	
8.1.5	Zusammenhang zwischen Finanzierungsmanagement und Investitionen.	305	
8.2	Finanzierungsquellen im Überblick.	306	
8.2.1	»Klassische« Finanzierungsquellen.	306	
8.2.2	NPOs offenstehende Finanzierungsmöglichkeiten.	309	
8.2.3	Beurteilungskriterien für NPO-Finanzierungsmöglichkeiten.	310	
8.3	Ausgewählte Fragestellungen der Finanzierungsmöglichkeiten von NPOs.	314	
8.3.1	(Kurzfristige) Kreditfinanzierung in Form des Kontokor- rentkredits.	314	i /
8.3.2	(Mitglieds-)Beitragsfinanzierung.	315	, /
8.3.3	Sponsoring.	316	
8.3.4	Die Gestaltung der finanziellen Austauschbeziehungen NPOs - öffentlicher Sektor.	317	/, \
8.3.5	Spendenakquisition (Fundraising).	318	j
8.4	Finanzplanung.	323	
8.5	Adaptiertes NPO-Finanzierungsportfolio zur Finanzierungsstrate- gieentwicklung.	325	
9	Rechnungswesen und Controlling in NPOs.	331	
9.1	Rechnungswesen.	331	
9.1.1	Begriff und Sinn.	331	J
9.1.2	Zwecke.	332	\
9.1.3	Instrumente.	333	
9.1.4	Organisation.	339	
9.1.5	Kontrolle und Prüfung.	340	
9.2	Controlling.	342	
9.2.1	Controlling: Begriff und Philosophie.	342	
9.2.2	Funktionen, Aufgaben und Bausteine des Controlling.	343	
9.2.3	Notwendigkeit, Ziele, Voraussetzungen und Probleme des Controlling für NPOs.	345	\
9.2.4	Besonderheiten des Controlling in NPOs.	347	i
9.2.5	Controlling in NPOs in der Praxis.	353/	
10	Projekte und Projektmanagement in NPOs.	357	
10.1	Über den Stellenwert und die Funktion von Projekten in NPOs.	357	
10.2	Projektverständnis und Projektmanagement.	359	
10.2.1	Projektmerkmale.	360	
10.2.2	Projektmanagementaufgaben.	362	
10.3	Grundprobleme und Lösungsstrategien des Managements von Projekten.	362	
10.3.1	Komplexität und Zeitdruck: Planungsprobleme und Planungstechniken im Projektmanagement.	363	
10.3.2	Organisation und Projekte: Die Wahl der passenden Struktur.	371	

10.3.3	Personal und Projekte: Die Anforderungen an Projektteams.	378
10.4	Konsequenzen von Projektmanagement und Projektorganisation .	381
10.4.1	Erfolgsfaktoren und Wirkungen des Projektmanagements .	381
10.4.2	»Projektorientierte Organisationsformen« oder: Organisationen als Projekte	383
10.5	Ausblick: Die Zukunft von Projektmanagement in NPOs.	384
11	Entscheidungsmanagement in NPOs.	389
11.1	Einführung: Zu Funktion und Arten von Entscheidungen im Management	389
11.1.1	Die Qual der Wahl: Entscheidung als Wahlakt	389
11.1.2	Entscheidungen: Rationale Wahlhandlungen oder systemisch gesteuerte Unterscheidung	389
11.1.3	Arten und Erfolgskriterien von Entscheidungen in Organisationen	391
11.2	Spezifische Organisationswidersprüche oder Spannungsfelder in NPOs und mögliche Auswirkungen auf Entscheidungen.	395
11.2.1	Ökonomie versus Sinn- oder Wertorientierung	395
11.2.2	Handlungsfähigkeit versus Mitarbeiterorientierung	397
11.2.3	Formale versus informelle Strukturen	397
11.2.4	Ehrenamtliche versus hauptamtliche Mitarbeiter.	398
11.3	Zur praktischen Handhabung strategischer Entscheidungen.	399
11.3.1	Verfahren der strategischen Analyse.	399
11.3.2	Strukturierung von Entscheidungssituation und Entscheidungsprozeß.	400
11.3.3	Metaanalyse des Prozesses strategischer Entscheidungen .	402
12	Konfliktmanagement in NPOs.	405
12.1	Einleitung	405
12.2	Die beiden Seiten des Konflikts.	405
12.2.1	Die ungeliebten Seiten von Konflikten.	405
12.2.2	Was leisten Konflikte?	406
12.3	Strukturkonflikte in NPOs.	407
12.3.1	Wer ist schuld?	407
12.3.2	Ausprägung allgemeiner organisatorischer Spannungsfelder in NPOs.	408
12.3.3	Spezifische Konfliktlagen in NPOs.	410
12.4	Perspektiven des Konfliktmanagements.	412
12.4.1	Muster des Umgangs mit Konflikten	412
12.4.2	Gestaltungsebenen des Konfliktmanagements.	414
12.5	Schlußfolgerungen und Ausblick	416

13 Veränderungsmanagement in NPOs	419
13.1 Ausgangsüberlegungen	419
13.1.1 Der Bedarf an Veränderungsmanagement in Profit wie Nonprofit Organisationen	419
13.1.2 Triebkräfte der Veränderung in NPOs	420
13.2 Veränderung als Normalität in Organisationen	421
13.2.1 Organisatorische »Lebensstadien«	421
13.2.2 Modelle der organisatorischen Umwelanpassung	422
13.2.3 Das Konzept organisationalen Lernens	422
13.3 Umbrüche im Steuerungsverständnis	423
13.3.1 Klassisches Steuerungsverständnis	423
13.3.2 Modifiziert klassisches Steuerungsverständnis	424
13.3.3 Systemisches Steuerungsverständnis - Selbststeuerung	424
13.4 Ansätze der Gestaltung und Unterstützung von Veränderungen	426
13.4.1 Machtbasiertes rationalistisches Veränderungsmanagement	426
13.4.2 Organisationsentwicklung (OE)	427
13.4.3 Systemisches Veränderungsmanagement (SVM)	427
13.5 Unterstützung der Veränderung durch externe Spezialisten	428

Teil III

Fachübergreifende Probleme	431
-----------------------------------	-----

1 Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor	433
1.1 Die Vielfalt der Arbeitsformen in NPOs	433
1.1.1 Ehrenamtliche und bezahlte Arbeit	433
1.1.2 Laienarbeit und professionelle Arbeit	434
1.1.3 Spielarten der ehrenamtlichen Arbeit	435
1.2 Ehrenamtliche Arbeit: Ein quantitativer Überblick	438
1.2.1 Die Makroperspektive	438
1.2.2 Einsatzmuster Ehrenamtlicher innerhalb von NPOs	442
1.3 Erklärungsfaktoren ehrenamtlicher Arbeit	444
1.3.1 Die altruistische Komponente	445
1.3.2 Die Eigenwertkomponente	446
1.3.3 Die Tauschkomponente	446
1.4 Das Ehrenamt in der Leistungserstellung einer NPO	447
1.4.1 Die Akquisition von Ehrenamtlichen	448
1.4.2 Probleme beim Einsatz ehrenamtlicher Arbeitskräfte	449
1.5 Ehrenamtliche Arbeit als Gegenstand der Politik	451
1.5.1 Ehrenamtliche Arbeit in volkswirtschaftlicher Perspektive	452
1.5.2 Politische Hoffnungen auf ehrenamtliche Arbeit	454
1.5.3 Wege zur Förderung der ehrenamtlichen Arbeit	456
1.5.4 Probleme der politischen Funktionalisierung ehrenamtlicher Arbeit	459

2	Qualität der Leistungen in NPOs	463
2.1	Einleitung	463
2.1.1	Status quo der Qualitäts- und Leistungsbeurteilung in NPOs	463
2.1.2	Die Bedeutung eines interdisziplinären Zugangs für die Qualitäts- und Leistungsbeurteilung	464
2.1.3	Grundbegriffe	466
2.2	Probleme der Qualitätsmessung in NPOs	470
2.2.1	Volkswirtschaftlich relevante Merkmale von NPOs	470
2.2.2	Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von NPOs	471
2.3	Ansätze zur Identifikation relevanter Qualitätsdimensionen in NPOs	474
2.3.1	Qualität in betriebswirtschaftlicher Betrachtung	474
2.3.2	Qualität in volkswirtschaftlicher Betrachtung	477
2.3.3	Operationalisierung von Qualität	478
2.4	Qualitätsmanagement	482
2.4.1	Ausgewählte Instrumente und Techniken des Qualitätsmanagements	482
2.4.2	Die verschiedenen Ebenen des Qualitätsmanagements	486
2.5	Schlußfolgerungen	489
3	Nonprofit Organisationen und die Europäische Union	493
3.1	Einleitung und Zielsetzung	493
3.2	Hintergrund	494
3.2.1	Überblick über die Institutionen der Europäischen Union	494
3.2.2	Das Definitionsproblem aus EU-Perspektive	495
3.2.3	Herausforderungen einer europäischen Politik für das Management von NPOs	498
3.2.4	NPOs als Herausforderung für die europäische Politik	499
3.3	Interaktionen zwischen NPOs und EU-Institutionen: Die Perspektive der NPOs	500
3.3.1	Allgemeine Problematik	500
3.3.2	Kommunikationswege in der Praxis	503
3.4	Interaktionen zwischen NPOs und EU-Institutionen: Die Perspektive der Kommission	505
3.4.1	Interaktionen zwischen den europäischen Institutionen und der Außenwelt	506
3.4.2	Die Etablierung von NPOs im Interesse der Kommission	508
3.4.3	Die Rolle von NPOs in Entwicklungsprogrammen für Drittländer	509
3.4.4	Die Rolle von NPOs im Binnenmarkt	513
3.5	Zusammenfassung	516
4	Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors	517
4.1	Ausgangssituation: Ergebnisse des Handbuchs	517

4.2	Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen für den Nonprofit Sektor.	521
4.2.1	Veränderungen im Wertesystem und anderer gesellschaftlicher Randbedingungen.	522
4.2.2	Veränderungen im Bereich der kommerziellen Privatwirtschaft.	524
4.2.3	Veränderungen im öffentlichen Sektor.	525
4.2.4	Fachspezifische Veränderungen in den Tätigkeitsfeldern von NPOs.	529
4.3	Strukturelle Veränderungen innerhalb des Nonprofit Sektors . . .	530
4.3.1	Verstärkte Polarisierungstendenzen im Nonprofit Sektor .	531
4.3.2	Ausweitung des Tätigkeitsbereichs des Nonprofit Sektors .	535
4.3.3	Die Notwendigkeit einer neuen Identitätsfindung für NPOs	537
4.4	Der Nonprofit Sektor im Umfeld von Staat und gewinnorientierten Unternehmen.	538
4.4.1	NPOs und der gewinnorientierte Unternehmenssektor . . .	538
4.4.2	Der Nonprofit Sektor und der Staat	541
	Glossar.	549
	Abbildungsverzeichnis.	559
	Tabellenverzeichnis.	561
	Abkürzungsverzeichnis.	563
	Namensverzeichnis.	566
	Stichwortverzeichnis.	571
	Autorinnenverzeichnis.	582