

Christoph Badelt (Hrsg.)

Handbuch der Nonprofit Organisation

Strukturen und Management

unter Mitarbeit von Florian Pomper

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

2002

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Teill

Grundlagen	1
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 NPOs.	3
1.1.2 Das Phänomen NPO: Definition und Abgrenzungsprobleme.	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
2 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.	26
2.2 Das quantitative Bild des Nonprofit Sektors in Deutschland.	27
2.2.1 Größe und Zusammensetzung	27
2.2.2 Wachstum.	32
2.2.3 Stiftungen	35
2.2.4 Finanzierung	36
2.2.5 Internationaler Vergleich.	38
2.3 Die besondere Situation des ostdeutschen Nonprofit Sektors seit 1990.	39
2.4 Schlussbemerkung	42
3 Der Nonprofit Sektor in der Schweiz	45
3.1 Der Nonprofit Sektor im gesellschaftlichen System der Schweiz	45
3.1.1 Sprachgebrauch.	45

3.1.2	Geschichtliche Entwicklung	45
3.1.3	Ausprägungsformen	46
3.1.4	Besonderheiten	49
3.2	Quantitative Erfassung des schweizerischen Nonprofit Sektors	51
3.2.1	Anforderungen an die Datenerhebung	51
3.2.2	Anzahl der Einrichtungen	52
3.2.3	Beitrag zur Wertschöpfung	53
3.2.4	Freiwilligenarbeit und Spendenwesen	56
3.2.5	Die Bedeutung des Nonprofit Sektors für die Kapitalbildung	57
3.3	Die Rolle der NPOs im Sozial- und Gesundheitswesen	57
3.3.1	Das System der gemischten Wohlfahrtsproduktion	57
3.3.2	Die wichtigsten Aufgabenbereiche	59
3.4	Abschließende Beurteilung	60

Der Nonprofit Sektor in Österreich 63

4.1	Der Nonprofit Sektor im österreichischen Gesellschaftssystem	63
4.1.1	Sprachgebrauch und NPO-Bewusstsein	63
4.1.2	Relevante Elemente des österreichischen Gesellschaftssystems	64
4.1.3	Das aktuelle Bild des Nonprofit Sektors in Österreich	69
4.2	Das quantitative Bild des Nonprofit Sektors in Österreich	72
4.2.1	Gesamtwirtschaftliche Indikatoren	73
4.2.2	Branchenspezifische Indikatoren	80

Zwischen Nützlichkeit und Gewinn

Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht 87

5.1	Traditionelle Objektbereiche und Aussagekategorien der BWL	87
5.2	NPOs in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur	92
5.2.1	Betriebswirtschaftliche Standardliteratur	92
5.2.2	Betriebswirtschaftliche Teilgebiete	95
5.2.3	NPOs in der englischsprachigen Managementlehre	96
5.3	Typologische Einordnung von NPOs in Aussagensysteme der BWL	97
5.3.1	Allgemeine Typologien	98
5.3.2	Marktbezogene Typologien	99
5.4	Zusammenfassung	100
5.5	Was die BWL von NPOs lernen kann: Ein Ausblick	100

Zwischen Marktversagen und Staatsversagen?

Nonprofit Organisationen aus sozioökonomischer Sicht 107

6.1	Fragestellungen	107
6.1.1	Hauptfragen aus wissenschaftlicher Perspektive	107
6.1.2	Hauptfragen aus politischer Perspektive	111
6.2	Erkenntnisse der sozioökonomischen Forschung	113
6.2.1	Theorien der Entstehung und Entwicklung von NPOs	113

6.2.2	Theorien des Verhaltens von NPOs.	118
6.2.3	Empirische Ergebnisse.	122
7	NPOs und die Gesellschaft: Eine vielschichtige und komplexe Beziehung - Soziologische Perspektiven	129
7.1	Einleitung	129
7.2	Was nützt die Soziologie den NPOs? Überblick über unterschiedliche Zugänge.	129
7.3	Makrosoziologische Beschreibungen der Gesellschaft mit Bedeutung für NPOs.	131
7.3.1	Die Zunahme gesellschaftlicher Risiken.	131
7.3.2	Globalisierung, Grenzen der Politik und die Renaissance der Zivilgesellschaft	132
7.3.3	Soziale Bewegungen als wichtige Umwelt von NPOs.	134
7.3.4	Freiwilligenarbeit als wichtige Ressource für NPOs.	135
7.4	Organisationssoziologische Fragestellungen und Befunde.	136
7.4.1	Fragestellungen, methodische Vorbemerkung.	136
7.4.2	Widersprüche in NPOs - Ausprägungen und Handhabungsformen.	136
7.4.3	Einflussformen von NPOs.	139
7.5	Besonderheiten von NPOs in Zusammenhang mit ihrer gesellschaftlichen Funktion und Einbettung - Zugänge der Erklärung.	144
7.5.1	NPOs in der Konfrontation mit vielfältigen Anspruchsgruppen.	144
7.5.2	Intermediarität: NPOs als Vermittler zwischen verschiedenen Welten.	145
7.5.3	Funktionaler Dilettantismus: NPOs als nicht moderne Nischen der Gesellschaft.	147
7.5.4	Systemtheoretischer Zugang - NPOs als untypische Organisationen mit vielfältigen Funktionen: Alarm, Reparatur, Vermittlung und parallele Leistungs- erbringung	148
7.6	Ausblick.	150
8	Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen	153
8.1	Wahrnehmungen und Fragen der Systemtheorie.	153
8.2	»Sich verändern, um gleich zu bleiben«	154
8.2.1	Teil und Ganzes.	154
8.2.2	System und Umwelt.	155
8.2.3	Identität und Differenz.	157
8.3	Das weite Feld der NPOs: Ein Orientierungsansatz.	158
8.3.1	»Zwischen Markt und Staat«: Im soziographischen Niemandslad?.	158
8.3.2	Vergleichbare Gründungskontexte und Leitmotive.	159

8.3.3	Institutionelle Nähe als Ordnungskriterium	160
8.4	Das organisationskulturelle Erbe basisnaher NPOs	162
8.4.1	Kulturspezifische Verhaltensmuster	162
8.4.2	Theoretische Zwischenschritte	164
8.5	Ansatzpunkte einer positiven Identitätsbestimmung der NPO	166
8.5.1	Gesellschaftliche Vermittlungsleistungen als Sinnggebung	167
8.5.2	Traditionelle und neue Lösungswege	169
8.6	Von Solidarität zu Wissen? Was bewegt NPOs?	170
8.7	Schlussfolgerungen und Ausblick	174

Teil II

Management von NPOs	179
----------------------------	-----

1 Management von NPOs - Eine Einführung	181
1.1 Einführung	181
1.2 Notwendigkeit des Managements für NPOs	181
1.3 Das Management von Organisationen: Grundlagen und Strukturen	186
1.4 Besondere Managementproblemstellungen für NPOs	192
1.5 Zusammenfassung	194
2 Ziele und Strategien von NPOs	197
2.1 Ziele, Zielsystem und Zielbeziehungen	198
2.1.1 Grundlagen	198
2.1.2 Die Entwicklung von Zielsystemen für NPOs	200
2.2 Strategische Planung	206
2.2.1 Strategie und strategisches Management	206
2.2.2 Der Prozess der strategischen Planung	207
2.3 Zusammenfassung	222
3 Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs	225
3.1 NPO-Spezifika aus rechtlicher Sicht	225
3.1.1 Öffentliches Recht	225
3.1.2 Abgabenrecht	227
3.1.3 Arbeits- und Sozialrecht	229
3.1.4 Sonstige Rechtsgebiete	230
3.2 Kriterien der Rechtsformentscheidung	232
3.2.1 Betreiberstruktur	233
3.2.2 Organisation des Entscheidungsprozesses	235
3.2.3 Kontrolle der Gebarung	236
3.2.4 Kontrolle der Zielerreichung	237
3.2.5 Haftungsbeschränkung	238
3.3 Alternative Rechtsformen von NPOs	240
3.3.1 Vorbemerkung	240
3.3.2 Der ideelle Verein	241

3.3.3	Die Genossenschaft	244
3.3.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).	247
3.3.5	Aktiengesellschaft (AG).	251
3.3.6	Die Stiftung	254
4	Organisation und NPOs	259
4.1	Einleitung	259
4.2	Von pionierhaften zu differenzierten NPOs.	263
4.2.1	Herausforderungen	264
4.2.2	Differenzierung: Leitungsstrukturen und Arbeitsteilung	266
4.3	Von differenzierten zu integrierten NPOs.	269
4.3.1	Herausforderungen	270
4.3.2	Integration.	273
4.4	Von integrierten zu assoziierten NPOs.	277
4.4.1	Herausforderungen an integrierte NPOs.	279
4.4.2	Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit	282
4.4.3	Herausforderungen an stark vernetzte NPOs.	285
5	Marketing für NPOs	291
5.1	Marketingperspektive im Allgemeinen	291
5.1.1	Marketingbegriff.	291
5.1.2	Klassische und erweiterte Anwendungsbereiche des Marketings.	292
5.2	NPO-spezifische Marketingperspektiven.	293
5.2.1	Interessentengruppen des Marktsystems.	293
5.2.2	Zielfelder als Ansatzpunkt für Marketingaufgaben.	295
5.3	Strategische Marketingentscheidungen.	300
5.3.1	Planungsgrundlagen.	301
5.3.2	Geschäftsfeldentscheidungen.	302
5.3.3	Vernetzte Strategien.	303
5.4	Operative Marketingentscheidungen.	303
5.5	Zusammenfassung.	306
6	Personalmanagement in NPOs	309
6.1	Problemstellung	309
6.2	Besondere Bedingungen für das Personalmanagement in NPOs.	310
6.2.1	Mission vor Gewinnorientierung	310
6.2.2	Besondere Personalstrukturen.	310
6.2.3	Zur Motivationsstruktur der Beschäftigten von NPOs	311
6.2.4	Spezifische Restriktionen des Einsatzes Ehrenamtlicher	311
6.2.5	Begrenzte Verfügbarkeit von Leistungs- und Kostenstandards.	312
6.3	Akteure des Personalmanagements.	312
6.4	Gestaltungsinstrumente des Personalmanagements.	313
6.4.1	Zur Strukturierung des Personalbestands.	313

6.4.2	Rekrutierung	315
6.4.3	Die Einführung neuer Mitarbeiter	317
6.4.4	Zur Gestaltung der Arbeitsorganisation	318
6.4.5	Mitarbeiterführung	321
6.4.6	Qualifizierung/Personalentwicklung	323
6.4.7	Vergütung	326
6.5	Personalstrategie als längerfristiges Handlungsprogramm des Personalmanagements	328
6.5.1	Zum Konzept der Personalstrategie	328
6.5.2	Zum Design von Personalstrategien	331
6.6	Fazit	334
7	Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen beim Einsatz von Mitarbeitern in NPOs	337
7.1	Einführung	337
7.2	Abgrenzung der Mitarbeitergruppen innerhalb der NPOs	337
7.2.1	Arbeitnehmer	338
7.2.2	Freie Dienstnehmer	339
7.2.3	Werkvertragsnehmer	339
7.2.4	Arbeitnehmerähnliche Personen	339
7.2.5	Ehrenamtliche Mitarbeiter	340
7.2.6	Sonstige Mitarbeitergruppen	340
7.3	Arbeitsrechtliche Besonderheiten bei der Beschäftigung von Mitarbeitern in NPOs	341
7.3.1	Anwendbarkeit der arbeitsrechtlichen Gesetze auf die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen in NPOs	342
7.3.2	Besonderheiten im Individualarbeitsrecht	343
7.3.3	Besonderheiten im kollektiven Arbeitsrecht	351
7.4	Sozialrechtliche Aspekte	356
7.4.1	Pflichtversicherung	356
7.4.2	Geringfügig Beschäftigte	356
7.4.3	Freie Mitarbeiter	357
7.4.4	Ehrenamtliche Mitarbeiter	358
7.5	Abschließende Bemerkungen	359
8	Finanzierung von NPOs	361
8.1	Der Stellenwert der Finanzierung in NPOs	361
8.2	Finanzziele von NPOs	363
8.3	Finanzplanung als zentrale Managementaufgabe in NPOs	365
8.4	Innenfinanzierung bei NPOs	368
8.4.1	Risiken kommerzieller NPO-Aktivitäten	369
8.4.2	Verbleibende Innenfinanzierungsmaßnahmen	370
8.5	Außenfinanzierung bei NPOs	371
8.5.1	Einführung	371
8.5.2	Traditionelle Instrumente der Außenfinanzierung	371
8.5.3	Externe Finanzierung mittels Fundraising	373

8.5.4	Sponsoring	377
8.6	Corporate Governance in NPOs	378
9	Rechnungswesen und Controlling in NPOs	381
9.1	Rechnungswesen	381
9.1.1	Begriff und Sinn	381
9.1.2	Zwecke	382
9.1.3	Instrumente	383
9.1.4	Organisation	390
9.1.5	Kontrolle und Prüfung	391
9.2	Controlling	393
9.2.1	Controlling: Begriff und Philosophie	393
9.2.2	Funktionen, Aufgaben und Bausteine des Controlling	394
9.2.3	Notwendigkeit, Ziele, Voraussetzungen und Probleme des Controlling für NPOs	396
9.2.4	Besonderheiten des Controlling in NPOs	399
9.2.5	Controlling in NPOs in der Praxis	405
10	Informationstechnologie und NPOs	409
10.1	Einführung	410
10.1.1	Problembereiche	410
10.1.2	Begriffe	411
10.2	IT-basierte NPOs	413
10.3	IT-Strategie für NPOs	414
10.4	IT-Anwendungsbereiche in NPOs	416
10.4.1	Kommunikation und Koordination	416
10.4.2	Wissensmanagement	417
10.4.3	Fundraising	419
10.4.4	Organisation und E-Commerce	420
10.5	IT-Einführung in NPOs	421
10.6	Kritische Aspekte und zukünftige Herausforderungen	422
11	Entscheidungsmanagement in NPOs	427
11.1	Einführung: Zu Funktion und Arten von Entscheidungen im Management	427
11.1.1	Die Qual der Wahl: Entscheidung als Wahlakt	427
11.1.2	Entscheidungen: Rationale Wahlhandlungen oder systemisch gesteuerte Unterscheidung	427
11.1.3	Arten und Erfolgskriterien von Entscheidungen in Organisationen	429
11.2	Spezifische Organisationswidersprüche oder Spannungsfelder in NPOs und mögliche Auswirkungen auf Entscheidungen	432
11.2.1	Ökonomie versus Sinn- oder Wertorientierung	433
11.2.2	Handlungsfähigkeit versus Mitarbeiterorientierung	434
11.2.3	Formale versus informelle Strukturen	435
11.2.4	Ehrenamtliche versus hauptamtliche Mitarbeiter	436

11.3	Zur praktischen Handhabung strategischer Entscheidungen	436
11.3.1	Verfahren der strategischen Analyse	436
11.3.2	Strukturierung von Entscheidungssituation und Entscheidungsprozess	438
11.3.3	Metaanalyse des Prozesses strategischer Entscheidungen	439
12	Konfliktmanagement in NPOs	443
12.1	Einleitung	443
12.2	Die beiden Seiten des Konflikts	443
12.2.1	Die ungeliebten Seiten von Konflikten	443
12.2.2	Was leisten Konflikte?	444
12.3	Strukturkonflikte in NPOs	445
12.3.1	Wer ist schuld?	445
12.3.2	Ausprägung allgemeiner organisatorischer Spannungsfelder in NPOs	446
12.3.3	Spezifische Konfliktlagen in NPOs	448
12.4	Perspektiven des Konfliktmanagements	449
12.4.1	Muster des Umgangs mit Konflikten	449
12.4.2	Gestaltungsebenen des Konfliktmanagements	452
12.5	Schlussfolgerungen und Ausblick	454
13	Projekte und Projektmanagement in NPOs	457
13.1	Über den Stellenwert und die Funktion von Projekten in NPOs	457
13.2	Projektverständnis und Projektmanagement	460
13.2.1	Projektmerkmale	460
13.2.2	Projektmanagementaufgaben	462
13.3	Grundprobleme und Lösungsstrategien des Managements von Projekten	462
13.3.1	Komplexität und Zeitdruck: Planungsprobleme und Planungstechniken im Projektmanagement	463
13.3.2	Organisation und Projekte: Die Wahl der passenden Struktur	471
13.3.3	Personal und Projekte: Die Anforderungen an Projektteams	479
13.4	Konsequenzen von Projektmanagement und Projektorganisation	482
13.4.1	Erfolgsfaktoren und Wirkungen des Projektmanagements	482
13.4.2	»Projektorientierte Organisationsformen« oder: Organisationen als Projekte	483
13.5	Ausblick: Die Zukunft von Projektmanagement in NPOs	485
14	Innovationsmanagement in NPOs	489
14.1	Einleitung	489
14.2	Warum NPOs Innovationen produzieren	489
14.2.1	Innovation als originäre Aufgabe von NPOs	490
14.2.2	Innovation als Legitimation	491
14.2.3	Innovation als Wettbewerbsvorteil	492

14.3	Innovationsbegriff und Innovationstypen	493
14.3.1	Innovationsmerkmale	494
14.3.2	Innovationstypen	495
14.4	Anforderungen an das Innovationsmanagement	497
14.4.1	Welche Struktur passt? Formen der Organisation von Innovation	497
14.4.2	Der Innovationsprozess als Phasengeschehen	499
14.4.3	Die Problemdefinition	502
14.5	Balanceakte: Paradoxien des Innovationsmanagements und ihre produktive Bewältigung	505
14.5.1	Die Paradoxie von Innovation und Routine	507
14.5.2	Die Paradoxie von Freiheit und Kontrolle	508
14.5.3	Die Paradoxie von Aktion und Reflexion	508
15	Wissensmanagement und Lernen in NPOs	513
15.1	Rahmenbedingungen, Ursachen, Zielsetzungen von Wissensmanagement in NPOs	515
15.1.1	Makroebene: Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft?	515
15.1.2	Mesoebene: Neue Organisationsformen	516
15.1.3	Mikroebene: Wissensarbeiter	517
15.1.4	Konsequenzen für NPOs	518
15.2	Prozesse des Wissensmanagements in Organisationen	520
15.2.1	Daten - Information - Wissen	521
15.2.2	Wissen generieren	523
15.2.3	Wissen speichern	524
15.2.4	Wissen transferieren	525
15.2.5	Wissen anwenden	526
15.3	Fallvignette: Wissensmanagement in der Sozialen Arbeit	528
15.3.1	Wissensgenerierung und -speicherung: Welche Informationen sollen wie in die Wissensbasis einfließen?	528
15.3.2	Wissensziele: Welche Anforderungen soll die Wissensbasis erfüllen?	529
15.3.3	Wissenstransfer und -anwendung: Wofür kann diese Wissensbasis verwendet werden?	530
15.3.4	Reflexion und Beurteilung	531
15.4	Organisationales Lernen - Theorien, Konzepte und NPO-Spezifika	532
15.4.1	Konzepte organisationalen Lernens	532
15.4.2	NPOs als (nicht-)lernende Organisationen	537
15.5	Schlussfolgerungen und Ausblick	542
16	Veränderungsmanagement in NPOs	547
16.1	Ausgangsüberlegungen und Beobachtungen	547
16.1.1	Erleiden und Gestalten: Zwei Seiten der Veränderung	547
16.1.2	Spezifische Triebkräfte der Veränderung in NPOs	548

16.1.3	Richtungen der Veränderung in NPOs	549
16.2	Erklärungsmodelle des organisatorischen Wandels	551
16.2.1	Organisatorische »Lebensstadien«	551
16.2.2	Modelle der organisatorischen Umwelthanpassung	551
16.2.3	Das Konzept organisationalen Lernens	552
16.3	Steuerungsverständnis und Veränderungsmanagement	553
16.3.1	Das Hierarchiemodell als Ausdruck klassischen Steuerungsverständnisses	553
16.3.2	Pragmatisch hierarchisches Steuerungsverständnis	555
16.3.3	Das Modell der Selbstorganisation	556
16.4	Ansätze der Gestaltung von Veränderungen	558
16.4.1	Machtbasierte Organisationsplanung	558
16.4.2	Organisationsentwicklung	559
16.4.3	Verknüpfung der Ansätze im praktischen Veränderungs- management	563
16.5	Vorgehensweise und Unterstützung	566
16.6	Ausblick	568

Teil III

Fachübergreifende Probleme	571
---	------------

1 Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor	573
1.1 Die Vielfalt der Arbeitsformen in NPOs	573
1.1.1 Ehrenamtliche und bezahlte Arbeit	573
1.1.2 Laienarbeit und professionelle Arbeit	574
1.1.3 Spielarten der ehrenamtlichen Arbeit	575
1.2 Ehrenamtliche Arbeit: Ein quantitativer Überblick	578
1.2.1 Die Makroperspektive	578
1.2.2 Einsatzmuster Ehrenamtlicher innerhalb von NPOs	583
1.3 Erklärungsfaktoren ehrenamtlicher Arbeit	584
1.3.1 Die altruistische Komponente	585
1.3.2 Die Eigenwertkomponente	586
1.3.3 Die Tauschkomponente	587
1.4 Das Ehrenamt in der Leistungserstellung einer NPO	588
1.4.1 Die Akquisition von Ehrenamtlichen	588
1.4.2 Probleme beim Einsatz ehrenamtlicher Arbeitskräfte	589
1.5 Ehrenamtliche Arbeit als Gegenstand der Politik	592
1.5.1 Ehrenamtliche Arbeit in volkswirtschaftlicher Perspektive	592
1.5.2 Politische Hoffnungen auf ehrenamtliche Arbeit	595
1.5.3 Wege zur Förderung der ehrenamtlichen Arbeit	597
1.5.4 Probleme der politischen Funktionalisierung ehrenamtlicher Arbeit	600
2 Qualität der Leistungen in NPOs	605
2.1 Einleitung	605

2.1.1	Status quo der Qualitäts- und Leistungsbeurteilung in NPOs	605
2.1.2	Die Bedeutung eines interdisziplinären Zugangs für die Qualitäts- und Leistungsbeurteilung	607
2.1.3	Grundbegriffe	609
2.1.4	Qualitätsentwicklung	612
2.2	Probleme der Qualitätsmessung in NPOs	613
2.2.1	Volkswirtschaftlich relevante Merkmale von NPOs	613
2.2.2	Betriebswirtschaftliche Besonderheiten von NPOs	614
2.3	Ansätze zur Identifikation relevanter Qualitätsdimensionen in NPOs	616
2.3.1	Qualität in betriebswirtschaftlicher Betrachtung	617
2.3.2	Qualität in volkswirtschaftlicher Betrachtung	619
2.3.3	Operationalisierung von Qualität	621
2.4	Qualitätsmanagement	624
2.4.1	Ausgewählte Instrumente und Techniken des Qualitätsmanagements	624
2.4.2	Die verschiedenen Ebenen des Qualitätsmanagements	628
2.5	Schlussfolgerungen	631
3	Nonprofit Organisationen und die Europäische Union	633
3.1	Einleitung und Zielsetzung	633
3.2	Hintergrund	633
3.2.1	Überblick über die Institutionen der EU	633
3.2.2	Das Definitionsproblem aus EU-Perspektive	635
3.2.3	Herausforderungen einer europäischen Politik für das Management von NPOs	639
3.2.4	NPOs als Herausforderung für die europäische Politik	640
3.3	Interaktionen zwischen NPOs und EU-Institutionen: Die Perspektive der NPOs	642
3.3.1	Allgemeine Problematik	642
3.3.2	Kommunikationswege in der Praxis	645
3.4	Interaktionen zwischen NPOs und EU-Institutionen: Die Perspektive der Kommission	647
3.4.1	Interaktionen zwischen den europäischen Institutionen und der Außenwelt	647
3.4.2	Die Etablierung von NPOs im Interesse der Kommission	650
3.4.3	Die Rolle von NPOs in Entwicklungsprogrammen für Drittländer	651
3.4.4	Die Rolle von NPOs im Binnenmarkt	655
3.5	Zusammenfassung	657
4	Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors	659
4.1	Ausgangssituation: Ergebnisse des Handbuchs	659
4.2	Veränderungen gesellschaftlicher Rahmenbedingungen für den Nonprofit Sektor	663

4.2.1	Veränderungen im Wertesystem und anderer gesellschaftlicher Randbedingungen	664
4.2.2	Veränderungen im Bereich der kommerziellen Privatwirtschaft	667
4.2.3	Veränderungen im öffentlichen Sektor.	668
4.2.4	Fachspezifische Veränderungen in den Tätigkeitsfeldern von NPOs.	671
4.3	Strukturelle Veränderungen innerhalb des Nonprofit Sektors . . .	672
4.3.1	Verstärkte Polarisierungstendenzen im Nonprofit Sektor .	674
4.3.2	Ausweitung des Tätigkeitsbereichs des Nonprofit Sektors .	678
4.3.3	Die Notwendigkeit einer neuen Identitätsfindung für NPOs.	680
4.4	Der Nonprofit Sektor im Umfeld von Staat und gewinnorientierten Unternehmen.	681
4.4.1	NPOs und der gewinnorientierte Unternehmenssektor . . .	681
4.4.2	Der Nonprofit Sektor und der Staat	684
	Glossar.	693
	Abbildungsverzeichnis.	704
	Tabellenverzeichnis.	706
	Abkürzungsverzeichnis.	708
	Namensverzeichnis.	711
	Stichwortverzeichnis.	717
	Autoren/Autorinnen.	727