

Rolf Eschenbach / Christian Horak (Hrsg.)

Führung der Nonprofit Organisation

Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

UNIVERSITÄT ST. GALLEN
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFTS-,
RECHTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN

BIBLIOTHEK

2003

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

TEIL I

Ziel und Inhalt

1	Führung und Führungsinstrumente in Nonprofit Organisationen.....	3
2	Verbindung zwischen Handbuch, Fallstudienbuch und Instrumentenbuch der Nonprofit Organisation	5
3	Aufbau	7
4	Grafiken als Wegweiser für den Leser	9

TEIL II

Funktionsspezifische Instrumente

1	Instrumente für das strategische Management in NPOs	13
1.1	Strategisches Management in NPOs – Ziele und Funktionen	13
1.2	Leitbild, Mission	15
1.2.1	Beschreibung	15
1.2.1.1	Definition, Abgrenzung, Einordnung.....	15
1.2.1.2	Inhalte und Kriterien für die Erstellung	16
1.2.1.3	Erstellungsprozess von Mission Statement und Leitbild	18
1.2.2	Vor- und Nachteile	21
1.3	Stakeholder-Analyse.....	22
1.3.1	Beschreibung	22
1.3.2	Vor- und Nachteile	25
1.3.3	Praxisbeispiel	25
1.4	SWOT-Analyse	28
1.4.1	Beschreibung	28
1.4.2	Vor- und Nachteile	31
1.4.3	Praxisbeispiel	32
1.5	Definition von Kernprodukten für NPOs	34
1.5.1	Beschreibung	35
1.5.1.1	Kernprodukte definieren	35
1.5.1.2	Vorgehensweise	36
1.6	Portfoliomanagement in NPOs.....	39
1.6.1	Beschreibung	39
1.6.2	Vor- und Nachteile	44
1.6.3	Praxisbeispiel	44
1.7	Strategiebewertung	46
1.7.1	Beschreibung	46
1.7.1.1	Quantitative Strategiebewertung	47
1.7.1.2	Qualitative Strategiebewertung	48

1.7.2	Vor- und Nachteile	48
1.7.3	Praxisbeispiel	49
1.8	Business Plan.....	54
1.8.1	Beschreibung.....	54
1.8.1.1	Definition, Aufgaben.....	54
1.8.1.2	Inhalte und Kriterien für die Erstellung	55
1.8.2	Vor- und Nachteile	58
1.9	Balanced Scorecard	59
1.9.1	Beschreibung.....	59
1.9.2	Vor- und Nachteile	64
1.10	Weiterführende Literatur	64
2	Instrumente für die Organisation in NPOs	67
2.1	Organisation in NPOs – Ziele und Funktionen	67
2.2	Strukturorganisation und ihre Umsetzung.....	69
2.2.1	Beschreibung.....	69
2.2.1.1	Tool 1: Checkliste zur Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder.....	70
2.2.1.2	Tool 2: Entscheidungshilfe zur horizontalen Strukturierung....	72
2.2.1.3	Tool 3: Aufgabenorientierte Stellenbeschreibung.....	74
2.2.1.4	Tool 4: Ergebnisorientierte Stellenbeschreibung	75
2.2.2	Vor- und Nachteile	76
2.3	Aufgaben- und Verantwortungszuordnung: Entlastung und Motivation durch Delegation	77
2.3.1	Beschreibung.....	77
2.3.1.1	Warum Delegation? Ein Blick auf die eigentlichen Leitungsaufgaben	77
2.3.1.2	Delegation	79
2.3.1.3	Instrumentiertes Vorgehen	81
2.3.2	Vor- und Nachteile	83
2.4	Definition von Schlüsselprozessen und Erstellen einer Prozesslandkarte	89
2.4.1	Beschreibung.....	89
2.4.1.1	Schlüsselprozesse definieren.....	90
2.4.1.2	Vorgehensweise	91
2.4.1.3	Folgeaktivitäten.....	94
2.4.2	Vor- und Nachteile	94
2.5	Weiterführende Literatur	96
3	Instrumente für das Marketing in NPOs.....	99
3.1	Marketing in NPOs – Ziele und Funktionen	99
3.2	Leistungspolitik.....	100
3.2.1	Beschreibung.....	101
3.2.2	Entscheidungskriterien	104
3.3	Programmpolitik.....	107
3.3.1	Beschreibung.....	107
3.3.2	Entscheidungskriterien	109
3.3.3	Praxisbeispiel	111
3.4	Kommunikationspolitik.....	114
3.4.1	Beschreibung.....	114

3.4.2	Praxisbeispiel	119
3.5	Distributionspolitik.....	122
3.5.1	Beschreibung	123
3.5.1.1	Dienstleistungen als Gegenstand des Angebots und der Distribution	123
3.5.1.2	Distributionssysteme	126
3.5.1.3	Dezentralisierung des Angebots von Dienstleistungen	126
3.5.2	Praxisbeispiel	127
3.6	Gegenleistungspolitik.....	129
3.6.1	Beschreibung.....	129
3.6.2	Entscheidungskriterien	130
3.7	Marktforschung	132
3.7.1	Beschreibung.....	132
3.7.2	Vor- und Nachteile	136
3.7.3	Praxisbeispiel	137
3.8	Weiterführende Literatur	140
4	Instrumente für das Personalmanagement in NPOs	141
4.1	Personalmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen.....	141
4.2	Mitarbeiter-Gespräch.....	142
4.2.1	Beschreibung	142
4.2.2	Vor- und Nachteile	144
4.2.3	Praxisbeispiel	144
4.3	Auswahlinterview.....	150
4.3.1	Beschreibung	151
4.3.2	Vor- und Nachteile	152
4.3.3	Praxisbeispiel	153
4.4	Assessment Center	156
4.4.1	Beschreibung.....	156
4.4.2	Vor- und Nachteile	158
4.4.3	Praxisbeispiel	159
4.5	Personalstrukturanalyse.....	162
4.5.1	Beschreibung	162
4.5.2	Vor- und Nachteile	167
4.6	Bildungsbedarfsanalyse	168
4.6.1	Beschreibung.....	168
4.6.2	Vor- und Nachteile	170
4.6.3	Praxisbeispiel	171
4.7	Weiterführende Literatur	173
5	Instrumente für das Finanzmanagement in NPOs	175
5.1	Finanzmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen.....	175
5.2	Bonitätsanalyse.....	176
5.2.1	Beschreibung.....	176
5.2.2	Vor- und Nachteile	180
5.2.3	Praxisbeispiel	180
5.3	Sponsoring.....	183
5.3.1	Beschreibung.....	183
5.3.2	Vorteile und Nachteile	189

5.3.3	Praxisbeispiel: Benefiz-Golfturnier zugunsten ROTE NASEN Clowndoctors	189
5.4	Online-Spende (Internet-Spende)	191
5.4.1	Beschreibung	191
5.4.2	Vor- und Nachteile	192
5.4.3	Praxisbeispiel	193
5.5	Innovative Eigenkapitalersatzinstrumente	197
5.5.1	Beschreibung	197
5.5.1.1	Charitable Gift Funds	198
5.5.1.2	Privatstiftung	199
5.5.1.3	Erbschaft, Legat	199
5.5.1.4	Social Venture Capital	199
5.5.1.5	Bürgerstiftung	200
5.5.2	Vor- und Nachteile	200
5.5.3	Praxisbeispiel	201
5.6	Spender-Analyse-Blatt	203
5.6.1	Beschreibung	203
5.6.2	Vor und Nachteile	208
5.7	Fundraising-Wirtschaftlichkeitsanalyse	209
5.7.1	Beschreibung	209
5.7.2	Vor- und Nachteile	211
5.7.3	Praxisbeispiel	213
5.8	Weiterführende Literatur	214
6	Instrumente für das Rechnungswesen in NPOs	215
6.1	Rechnungswesen in NPOs – Ziele und Funktionen	215
6.2	Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	216
6.2.1	Beschreibung	216
6.2.2	Vor- und Nachteile	217
6.2.3	Praxisbeispiel	218
6.3	Doppelte Buchführung	221
6.3.1	Beschreibung	221
6.3.1.1	Gewinn- und Verlustrechnung	222
6.3.1.2	Bilanz	223
6.3.2	Vor- und Nachteile	226
6.3.3	Praxisbeispiel	226
6.4	Kosten- und Leistungsrechnung	230
6.4.1	Beschreibung	230
6.4.1.1	Kostenarten	231
6.4.1.2	Kostenstellen	233
6.4.1.3	Kostenträger	233
6.4.1.4	Voll- und Teilkostenrechnung	234
6.4.1.5	Ist- und Plankostenrechnung	235
6.4.1.6	Periodenerfolgsrechnung	235
6.4.2	Vor- und Nachteile	236
6.4.3	Praxisbeispiel	237
6.5	Prozesskostenrechnung	240
6.5.1	Beschreibung	240
6.5.2	Vor- und Nachteile	243

6.5.3	Praxisbeispiel	244
6.6	Weiterführende Literatur	247
7	Instrumente für das operative Controlling in NPOs	249
7.1	Operatives Controlling in NPOs – Ziele und Funktionen	249
7.2	Integrierte Planung	251
7.2.1	Leistungsbudget.....	251
7.2.1.1	Beschreibung.....	251
7.2.1.2	Vor- und Nachteile.....	256
7.2.1.3	Praxisbeispiel	257
7.2.2	Finanzplan	261
7.2.2.1	Beschreibung.....	261
7.2.2.2	Vor- und Nachteile.....	266
7.2.2.3	Praxisbeispiel	267
7.2.3	Planbilanz.....	268
7.2.3.1	Beschreibung.....	269
7.2.3.2	Vor- und Nachteile.....	270
7.2.3.3	Praxisbeispiel	271
7.3	Kontrolle und Abweichungsanalyse.....	272
7.3.1	Soll-Ist-Vergleich	272
7.3.1.1	Beschreibung.....	273
7.3.1.2	Vor- und Nachteile.....	276
7.3.1.3	Praxisbeispiel	278
7.3.2	Erwartungsrechnung.....	279
7.3.2.1	Beschreibung.....	279
7.3.2.2	Vor- und Nachteile.....	282
7.3.2.3	Praxisbeispiel	282
7.4	Erfolgsmessung	286
7.4.1	Beschreibung.....	286
7.4.2	Vor- und Nachteile	289
7.4.3	Praxisbeispiel	290
7.5	Berichtswesen und Managementinformationssysteme.....	292
7.5.1	Beschreibung.....	292
7.5.2	Vor- und Nachteile	299
7.5.3	Praxisbeispiel	300
7.6	Weiterführende Literatur	301

TEIL III
Funktionsübergreifende Instrumente

1	Instrumente für das Projektmanagement in NPOs	305
1.1	Projektmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen	305
1.2	Projektumfeldanalyse	307
1.2.1	Beschreibung	307
1.2.2	Vor- und Nachteile	310
1.2.3	Praxisbeispiel	311
1.3	Projektorganisation	313
1.3.1	Beschreibung	313
1.3.2	Vor- und Nachteile	317
1.3.3	Praxisbeispiel	318
1.4	Ressourcenplanung in Projekten mit der Netzplantechnik	320
1.4.1	Beschreibung	320
1.4.2	Vor- und Nachteile	322
1.4.3	Praxisbeispiel	324
1.5	Projektimplementierung	327
1.5.1	Beschreibung	327
1.5.2	Vor- und Nachteile	333
1.6	Weiterführende Literatur	333
2	Instrumente für das Entscheidungsmanagement in NPOs	335
2.1	Entscheidungsmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen	335
2.2	Entscheidungsanalyse nach Kepner, Tregoe	336
2.2.1	Beschreibung	336
2.2.2	Vor- und Nachteile	338
2.2.3	Praxisbeispiel	339
2.3	Das Normative Entscheidungsmodell nach Vroom, Yetton	343
2.3.1	Beschreibung	343
2.3.2	Vor- und Nachteile	347
2.3.3	Praxisbeispiel	347
2.4	Problem- und Entscheidungsanalyse	348
2.4.1	Beschreibung	348
2.4.2	Vor- und Nachteile	352
2.5	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	353
2.5.1	Beschreibung	353
2.5.2	Vor- und Nachteile	354
2.6	Der Stakeholder-orientierte Prozess der integrierten Strategieentwicklung und Erfolgsbestimmung	355
2.6.1	Beschreibung	355
2.6.2	Praxisbeispiel	362
2.6.3	Vor- und Nachteile	362
2.7	Moderation von Entscheidungsprozessen	363
2.7.1	Beschreibung	364
2.7.2	Vor- und Nachteile	368
2.7.3	Praxisbeispiel	368
2.8	Weiterführende Literatur	369

3	Instrumente für das Konfliktmanagement in NPOs.....	371
3.1	Konfliktmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen	371
3.2	Fragetechniken	372
3.2.1	Beschreibung.....	372
3.2.1.1	Systemisch projektives Fragen.....	373
3.2.1.2	Offenes Fragen.....	376
3.2.2	Vor- und Nachteile.....	379
3.3	Moderation von Konfliktgesprächen.....	379
3.3.1	Beschreibung.....	380
3.3.2	Vor- und Nachteile.....	382
3.4	Methoden der Konfliktanalyse: Diagnose von Konfliktsystemen.....	383
3.4.1	Beschreibung.....	383
3.4.2	Vor- und Nachteile.....	386
3.4.3	Praxisbeispiel	387
3.5	Soziometrische Übungen als Methode der Konfliktanalyse.....	389
3.5.1	Beschreibung.....	390
3.5.1.1	Differenzenübung.....	390
3.5.1.2	Soziogramm	390
3.5.1.3	Rollensoziogramm	391
3.5.2	Vor- und Nachteile.....	394
3.6	Coaching.....	395
3.6.1	Beschreibung.....	395
3.6.2	Vor- und Nachteile.....	400
3.6.3	Praxisbeispiel	400
3.7	Weiterführende Literatur	401
4	Instrumente für das Veränderungsmanagement in NPOs.....	403
4.1	Veränderungsmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen	403
4.2	Strategieklausur	404
4.2.1	Beschreibung.....	404
4.3	Zukunftskonferenzen.....	407
4.3.1	Beschreibung.....	407
4.3.2	Vor- und Nachteile.....	409
4.4	Organisationsentwicklung (OE)	410
4.4.1	Beschreibung.....	410
4.4.1.1	Charakteristika der OE.....	410
4.4.1.2	Ablauf eines OE-Projekts.....	413
4.4.1.3	Bedeutung der OE für NPOs.....	415
4.4.1.4	Möglichkeiten und Grenzen der OE	415
4.4.1.5	Zusammenfassung: Folgen für eine Organisation, die sich auf OE einlässt.....	416
4.5	Entscheidungshilfen für die Auswahl und Beauftragung von Beratern	417
4.5.1	Beschreibung.....	417
4.5.2	Vor- und Nachteile.....	421
4.6	Weiterführende Literatur	423

5	Instrumente für das Qualitätsmanagement in NPOs	425
5.1	Qualitätsmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen	425
5.2	Zertifizierung nach ISO 9000	426
5.2.1	Beschreibung	426
5.2.2	Vor- und Nachteile	430
5.2.3	Praxisbeispiel	431
5.3	Die Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell	436
5.3.1	Beschreibung	436
5.3.2	Vor- und Nachteile	440
5.3.3	Praxisbeispiel	441
5.4	Befragung von Kunden.....	442
5.4.1	Beschreibung	443
5.4.2	Praxisbeispiel	448
5.5	Benchmarking.....	448
5.5.1	Beschreibung	449
5.5.2	Vor- und Nachteile	454
5.6	Qualitätszirkel	455
5.6.1	Beschreibung	455
5.6.2	Praxisbeispiel	458
5.7	Weiterführende Literatur	460
6	Instrumente für das Wissensmanagement in NPOs	461
6.1	Wissensmanagement in NPOs – Ziele und Funktionen	461
6.2	Wissenslandkarten.....	462
6.2.1	Beschreibung	462
6.2.2	Vor- und Nachteile	464
6.2.3	Praxisbeispiel	465
6.3	Soziale Netzwerke.....	466
6.3.1	Beschreibung	466
6.3.2	Vor- und Nachteile	468
6.3.3	Praxisbeispiel	469
6.4	Wissensnetzwerke	470
6.4.1	Beschreibung	470
6.4.2	Vor- und Nachteile	471
6.4.3	Praxisbeispiel	472
6.5	Leiter der Schlussfolgerungen	473
6.5.1	Beschreibung	473
6.5.2	Vor- und Nachteile	476
6.5.3	Praxisbeispiel	477
6.6	Mind-Mapping.....	479
6.6.1	Beschreibung	479
6.6.2	Vor- und Nachteile	482
6.6.3	Praxisbeispiel	483
6.7	Wissensbilanzen	484
6.7.1	Beschreibung	484
6.7.2	Vor- und Nachteile	485
6.7.3	Praxisbeispiel	486
6.8	Weiterführende Literatur	489

7	Instrumente für die integrierte Steuerung in NPOs	491
7.1	Beschreibung	491
7.1.1	Beispiele für Herausforderungen beim parallelen Einsatz der Instrumente	491
7.1.2	Berührungspunkte der Instrumente	492
7.1.3	Der NPO-Navigator [®] – ein Beispiel integrierter Steuerung	494
7.1.4	Schritte zur integrierten Steuerung	495
7.2	Vor- und Nachteile	498
7.3	Praxisbeispiel	498

**TEIL IV
Ausblick**

1	Besonderheiten der Implementierung von Managementinstrumenten in NPOs..	503
1.1	Nicht-Trivialität als desillusionierender Ausgangspunkt	503
1.2	Komplexität als Wesensmerkmal von NPOs	503
1.3	Reduktion von Komplexität durch Zielorientierung	509
1.4	Energiebogen einer erfolgreichen Implementierung	510
1.5	Projekthaftes und Prozesshaftes für die Implementierung	512
1.6	Führungsverständnis und Instrumenteneinsatz	513
1.7	Zusammenfassung und Ausblick	513
2	Zukünftiger Entwicklungsbedarf an Instrumenten in NPOs	515
2.1	Grundlagen	515
2.2	Allgemeine Trends der Instrumentenentwicklung für NPOs	515
2.3	Spezieller Bedarf an Instrumenten in einzelnen Anwendungsbereichen	518
2.4	Zusammenfassung	521
	Literaturverzeichnis	523
	Verzeichnis weiterführender Literatur	541
	Stichwortverzeichnis	547
	Kurzvorstellung der Autorinnen und Autoren	555