

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
---------------	---

Teil I

Die Bedeutung des Sektors aus unterschiedlichen Perspektiven

1	NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge	3
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
2	Der Nonprofit-Sektor in Deutschland	15
	<i>Annette Zimmer, Eckhard Priller, Helmut K. Anheier</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, Christoph Badelt</i>	
5	Entwicklungen der internationalen Zivilgesellschaft	77
	<i>Helmut K. Anheier</i>	
6	Nonprofit-Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht	89
	<i>Wolfgang Mayrhofer</i>	
7	Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht	107
	<i>Astrid Pennerstorfer, Christoph Badelt</i>	
8	Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs	125
	<i>Ruth Simsa</i>	

Teil II

Klassische Management-Aufgaben in NPOs

1	Besonderheiten des Management von NPOs	145
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
2	Ziele und Strategien	159
	<i>Christian Horak, Gerhard Speckbacher</i>	
3	Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs	183
	<i>Christian Nowotny</i>	
4	Organisation von NPOs	205
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
5	Marketing in NPOs	227
	<i>Renate Buber</i>	

6	Personalmanagement	247
	<i>Doris Schober, Andrea Schmidt, Ruth Simsa</i>	
7	Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen in NPOs.	267
	<i>Monika Drs, Eberhard Eichenhofer, Thomas Gächter</i>	
8	Finanzierung von NPOs	289
	<i>Edith Littich, Christian Schober</i>	
9	Controlling und Rechnungswesen in NPOs	313
	<i>Christian Horak, Josef Baumüller</i>	
10	Projekt- und Prozessmanagement	335
	<i>Reinhard Millner, Christian G. Majer</i>	
11	Führung in NPOs	359
	<i>Ruth Simsa, Johannes Steyrer</i>	

Teil III

Beyond Management – Klassische NPO-Themen

1	Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen	381
	<i>Eva More-Hollerweger, Paul Rameder</i>	
2	The Third Sector and Multi-Level Governance in Europe	401
	<i>Taco Brandsen</i>	
3	Märkte, »Mission«, Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation	415
	<i>Gerlinde Mautner</i>	
4	Innovation und Social Entrepreneurship im Nonprofit-Sektor	431
	<i>Reinhard Millner, Peter Vandor, Hanna Schneider</i>	
5	Evaluation und Wirkungsmessung.	451
	<i>Christian Schober, Olivia Rauscher, Reinhard Millner</i>	
6	Spenden und Stiftungszuwendungen	471
	<i>Michaela Neumayr, Christian Schober, Hanna Schneider</i>	
7	Nonprofit-Governance	491
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
8	Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors	509
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
	Stichwortverzeichnis.	525
	Autorenverzeichnis.	533

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
---------------	---

Teil I

Die Bedeutung des Sektors aus unterschiedlichen Perspektiven	1
---	----------

1 NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge	3
--	----------

Michael Meyer, Ruth Simsa

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 Denkbare Definitionszugänge	7
---------------------------------------	---

1.4 Der NPO-Begriff dieses Handbuchs	7
--	---

1.5 Zwischen Markt und Staat – NPOs als Dritter Sektor	9
--	---

1.6 Abgrenzung des Dritten Sektors von Staat und Wirtschaft.....	10
--	----

1.7 Der Aufbau des Handbuchs	12
------------------------------------	----

Literatur	14
-----------------	----

2 Der Nonprofit-Sektor in Deutschland	15
--	-----------

Annette Zimmer, Eckhard Priller, Helmut K. Anheier

2.1 Die gesellschaftliche und politische Bedeutung des Nonprofit-Sektors in Deutschland.....	15
---	----

2.1.1 Vielfalt an Organisations-, Rechtsformen und Begrifflichkeiten	15
--	----

2.1.2 Traditionen und Veränderungen	17
---	----

2.2 Das quantitative Bild des Nonprofit-Sektors in Deutschland.....	21
---	----

2.2.1 Die aktuelle Datenlage zum deutschen Nonprofit-Sektor	21
---	----

2.2.2 Größe des deutschen Nonprofit-Sektors	22
---	----

2.2.3 Zusammensetzung nach Rechtsformen und Branchen	24
--	----

2.2.4 Beschäftigung und Zivilengagement im deutschen Nonprofit-Sektor.....	27
---	----

2.3 Aktuelle Trends und Entwicklungen	32
---	----

Literatur.....	34
----------------	----

3 Der Nonprofit-Sektor in der Schweiz	37
--	-----------

Georg von Schnurbein

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	43
3.2.3	Gesellschaftliche Bedeutung	46
3.2.4	Politische Bedeutung	48
3.3	Perspektiven für NPOs in der Schweiz	49
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, Christoph Badelt</i>	
4.1	Der Nonprofit-Sektor im österreichischen Gesellschaftssystem	55
4.2	Der österreichische Nonprofit-Sektor in Zahlen	61
4.2.1	Die aktuelle Datenlage zum österreichischen Nonprofit-Sektor	61
4.2.2	Zahl der NPOs nach Rechtsformen	62
4.2.3	Beschäftigung und Freiwilligenarbeit im österreichischen Nonprofit-Sektor	63
4.2.4	Einnahmenstruktur	67
4.2.5	Ausgabenstruktur	70
4.2.6	Wertschöpfung des österreichischen Nonprofit-Sektors	71
4.2.7	Marktanteil von NPOs in ausgewählten Sektoren	71
4.3	Fazit	72
	Literatur	73
5	Entwicklungen der internationalen Zivilgesellschaft	77
	<i>Helmut K. Anheier</i>	
5.1	Einleitung	77
5.2	Akteure, Organisationsformen, Mobilisierungsstrategien – von der Bewegung zur Institution	77
5.3	Trends und Entwicklungen – ein empirisches Profil der internationalen Zivilgesellschaft	81
5.4	Ausblick	85
	Literatur	87
6	Nonprofit-Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht	89
	<i>Wolfgang Mayrhofer</i>	
6.1	Einleitung	89
6.2	Grundlagen	90
6.2.1	Historische Entwicklung	90
6.2.2	Betriebswirtschaftliche Ansätze	91
6.2.2.1	Produktionsfaktororientierung	91
6.2.2.2	Entscheidungsorientierung	91
6.2.2.3	Systemorientierung	92
6.2.2.4	Verhaltensorientierung	92

6.2.2.5	Umweltorientierung	92
6.2.2.6	Institutionenorientierung	93
6.2.3	NPOs in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur	93
6.3	Zentrale NPO-relevante Theorie- und Denkfiguren der Betriebswirtschaftslehre	94
6.3.1	Umwelt und Schnittstellen zur Umwelt	94
6.3.1.1	Märkte	94
6.3.1.2	Legitimität und Stakeholder	96
6.3.2	Interaktionen und Formalstruktur	98
6.3.2.1	Produktion und Leistungserstellung	98
6.3.2.2	Aufbau- und Ablauforganisation.	99
6.3.2.3	Spezielle Betriebswirtschaftslehren	100
6.3.3	Entscheidungs- und Tiefenstruktur.	100
6.3.3.1	Leitvorstellungen	100
6.3.3.2	Ziele und Koalitionen.	102
6.3.3.3	Organisationskultur	102
6.4	Statt einer Schlussbemerkung: Betriebswirtschaftslehre und NPOs im Wechselspiel	103
	Literatur.	103
7	Zwischen Marktversagen und Staatsversagen? Nonprofit-Organisationen aus ökonomischer Sicht	107
	<i>Astrid Pennerstorfer, Christoph Badelt</i>	
7.1	Ökonomische Fragestellungen	107
7.2	Das Entstehen des Nonprofit-Sektors	108
7.2.1	Entstehen von NPOs aufgrund von Unzulänglichkeiten der Angebote des Marktes und des Staats.	108
7.2.2	Nonprofitversagen	111
7.2.3	Der Transaktionskostenansatz	112
7.2.4	Entrepreneurship-Theorien	112
7.2.5	Die Social-Origins-Theorie	113
7.3	Das Verhalten von NPOs	114
7.3.1	Was maximieren NPOs?	114
7.3.2	Thesen zu Verhaltensunterschieden zu öffentlichen und gewinnorientierten Einrichtungen	114
7.3.3	Empirische Ergebnisse zum Verhalten von NPOs	116
7.3.3.1	Qualitätsunterschiede	117
7.3.3.2	Preis- und Klientendifferenzierung	118
7.3.3.3	Unterschiede im Einsatz von Arbeit.	119
7.4	Fazit	119
	Literatur.	120
8	Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs	125
	<i>Ruth Simsa</i>	
8.1	Einleitung	125
8.2	NPOs als Teil der Zivilgesellschaft	126

8.2.1	Zum Begriff der Zivilgesellschaft	127
8.2.2	Soziale Bewegungen als Teil der Zivilgesellschaft und als wichtige Umwelt von NPOs	128
8.3	Die Rolle der Zivilgesellschaft in Bezug auf grundlegende Aufgaben der Gesellschaft	129
8.3.1	Einschub: Die systemtheoretische Betrachtung der Gesellschaft. . .	129
8.3.2	Integration gesellschaftlicher Teilsysteme und die Rolle der Zivilgesellschaft	130
8.3.3	Inklusion von Personen und die Rolle der Zivilgesellschaft	131
8.3.4	Internalisierung von Themen in den gesellschaftlichen Diskurs und die Rolle der Zivilgesellschaft	132
8.4	Organisationssoziologische Zugänge: Besonderheiten von NPOs in Zusammenhang mit ihrer gesellschaftlichen Funktion und Einbettung	132
8.4.1	Soziologischer Institutionalismus – NPOs als Produkt ihrer Umwelt	133
8.4.2	NPOs als Multiple-Stakeholder-Organisationen	133
8.4.3	Intermediarität: NPOs als Vermittler zwischen verschiedenen Welten	134
8.4.4	Systemtheoretischer Zugang – NPOs als untypische Organisationen mit vielfältigen Funktionen: parallele Leistungserbringung, Vermittlung, Alarm, Reparatur	135
8.5	Conclusio.	137
	Literatur	138

Teil II

Klassische Management-Aufgaben in NPOs 143

1	Besonderheiten des Management von NPOs 145
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>
1.1	Balance von Widersprüchen 145
1.2	Klassische Management-Funktionen 146
1.3	NPO und ihre Umwelt 148
1.4	Mehr als bloßes Management: Leadership in NPOs. 151
1.5	Ambivalenzen des Management. 153
	Literatur 154
2	Ziele und Strategien 159
	<i>Christian Horak, Gerhard Speckbacher</i>
2.1	Organisationsziele 160
2.1.1	Kategorisierung von Zielen und Zielsystem 160
2.1.2	Anforderungen an Ziele und Zielsysteme in NPOs. 162
2.1.3	Beispiel: Zielsystem für stationäre Einrichtungen der Altenhilfe . . . 164
2.2	Strategieentwicklung und -umsetzung 166
2.2.1	Strategische Planung 166
2.2.2	Strategieimplementierung 175
2.3	Zusammenfassung 180
	Literatur 181

3	Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs	183
	<i>Christian Nowotny</i>	
3.1	Einleitung	183
3.2	Kriterien der Rechtsformentscheidung	183
3.2.1	Betreiberstruktur	184
3.2.2	Organisation des Entscheidungsprozesses	185
3.2.3	Kontrolle der Gebarung	186
3.2.4	Kontrolle der Zielerreichung	187
3.2.5	Haftungsbeschränkung	188
3.3	Alternative Rechtsformen von NPOs	189
3.3.1	Vorbemerkung	189
3.3.2	Der ideelle Verein	189
3.3.3	Die Genossenschaft	193
3.3.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	195
3.3.5	Aktiengesellschaft (AG)	197
3.3.6	Die Stiftung	199
3.4	Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen	201
	Literatur	201
4	Organisation von NPOs	205
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
4.1	Organisationsbegriffe	205
4.2	Eigenschaften der Organisationsstruktur	205
4.3	Gliederungsprinzipien der Formalstruktur	207
4.3.1	Funktionale Gliederung	207
4.3.1.1	Divisionale Gliederung	208
4.3.1.2	Matrixorganisation	210
4.3.1.3	Sekundärorganisation	211
4.4	Netzwerkorganisation und Kooperationen	211
4.5	Typische Organisationsformen von NPO	213
4.5.1	NPO und die fünf Strukturkonfigurationen von Mintzberg	213
4.5.2	Hierarchisch-bürokratische und kollektivistisch-demokratische NPO	216
4.5.3	Typische Lebenszyklen von Organisationen	218
4.6	Effekte von Organisationsstrukturen: Empirische Befunde für NPOs	219
4.6.1	Einflussfaktoren auf Organisationsstrukturen	220
4.6.2	Organisationsstrukturen und Effektivität	220
4.6.3	Organisationsstrukturen und Innovation	222
4.6.4	Beziehungen mit anderen Organisationen	223
4.7	Zusammenfassung und Ausblick	223
	Literatur	224
5	Marketing in NPOs	227
	<i>Renate Buber</i>	
5.1	Entwicklung des Marketingdiskurses	227
5.2	Märkte und Wettbewerb von NPOs	231
5.3	Begriffsumfang des Nonprofit-Marketing	232

5.4	Besondere Ansätze des Marketings in NPOs	233
5.5	Rahmenbedingungen des Marketings von NPOs.	235
5.6	Marketingkonzeption.	235
5.6.1	Analyse der Marketingsituation	236
5.6.2	Marketingstrategien und Marktpositionierung	236
5.6.3	Marketing-Anspruchsgruppen.	238
5.6.4	Marketingziele	239
5.6.5	Marketinginstrumente	240
5.6.6	Marketingforschung für NPOs	241
5.7	Zum Ausblick und Abschluss: Marketingmanagement in NPOs.	242
	Literatur.	243
6	Personalmanagement	247
	<i>Doris Schober, Andrea Schmidt, Ruth Simsa</i>	
6.1	Personalmanagement in NPOs.	247
6.1.1	Besondere Bedingungen für das Personalmanagement in NPOs . . .	247
6.1.1.1	Spezifische MitarbeiterInnenstruktur	247
6.1.1.2	Motivation	248
6.1.2	Aufgabenfelder des Personalmanagements	249
6.1.2.1	Personalbeschaffung – der Wettbewerb um gute Kräfte . . .	249
6.1.2.2	Personalauswahl – die richtige Person am richtigen Platz .	250
6.1.2.3	Personaleinsatz – welche Stelle für welche Person?	251
6.1.2.4	Personaleinführung – Sicherstellung von Anschluss- fähigkeit.	251
6.1.2.5	Personalentwicklung – MitarbeiterInnen fördern.	252
6.1.2.6	Personalbeurteilung – Qualität der Arbeitsleistung	253
6.1.2.7	Entgelt- und Anreizgestaltung – der Wert der Arbeit	254
6.1.2.8	Personalbindung – MitarbeiterInnen halten	255
6.1.2.9	Personalfreisetzung – die leidige Frage der Trennung.	256
6.1.3	Personalstrategien als längerfristiges Programm	257
6.1.4	Personalstrategie für Ehrenamtliche	259
6.1.5	Ausblick	260
	Literatur.	261
7	Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen in NPOs.	267
	<i>Monika Drs, Eberhard Eichenhofer, Thomas Gächter</i>	
7.1	Einführung.	267
7.2	Abgrenzung der MitarbeiterInnengruppen innerhalb der NPOs	267
7.2.1	ArbeitnehmerInnen.	268
7.2.2	Freie DienstnehmerInnen	268
7.2.3	WerkvertragsnehmerInnen.	269
7.2.4	Arbeitnehmerähnliche Personen	269
7.2.5	Ehrenamtliche MitarbeiterInnen	269
7.2.6	Sonstige MitarbeiterInnengruppen	270
7.3	Arbeitsrechtliche Besonderheiten in NPOs.	271
7.3.1	Anwendbarkeit arbeitsrechtlicher Rechtsvorschriften auf die unterschiedlichen MitarbeiterInnengruppen in NPOs.	272

7.3.2	Besonderheiten im Individualarbeitsrecht	273
7.3.3	Besonderheiten im kollektiven Arbeitsrecht	278
7.4	Sozialrechtliche Fragen	281
7.4.1	Pflichtversicherung	281
7.4.2	Geringfügig Beschäftigte	282
7.4.3	Freie MitarbeiterInnen	282
7.4.4	Ehrenamtliche MitarbeiterInnen	283
7.5	Abschließende Bemerkungen	284
	Literatur	284
8	Finanzierung von NPOs	289
	<i>Edith Littich, Christian Schober</i>	
8.1	Der Stellenwert der Finanzierung in NPOs	289
8.2	Finanzziele von NPOs	290
8.3	Finanzplanung als zentrale Managementaufgabe in NPOs	291
8.4	Vermögensmanagement als sekundäre Managementaufgabe in NPOs	293
8.4.1	Spielt Finanzvermögen überhaupt eine Rolle bei NPOs?	294
8.4.2	Wie kommen NPOs zu Finanzvermögen?	294
8.4.3	Wozu braucht es Finanzvermögen abseits des unmittelbar betriebsnotwendigen Vermögens?	294
8.4.4	Welche Folgen hat vorhandenes Finanzvermögen?	295
8.4.5	Gibt es ein optimales Finanzvermögen?	295
8.5	Innen- vs. Außenfinanzierung bei NPOs	296
8.6	Finanzierungsquellen für NPOs	300
8.6.1	Missionsbasierte Einnahmen von Privaten	301
8.6.2	Missionsbasierte Einnahmen von Unternehmen	301
8.6.3	Missionsbasierte Einnahmen von der öffentlichen Hand	301
8.6.4	Einnahmen abseits der Mission	302
8.6.5	Einnahmen aus der Aufnahme von Fremdkapital	303
8.7	Finanzierungsstrategien	304
8.7.1	Die Rolle der Finanzierungsstrategie im strategischen Management	304
8.7.2	Konzentration versus Diversifikation	304
8.7.3	Optimales Finanzierungsportfolio	306
8.8	Ausblick	309
	Literatur	310
9	Controlling und Rechnungswesen in NPOs	313
	<i>Christian Horak, Josef Baumüller</i>	
9.1	Einführung	313
9.2	Controlling in NPOs	314
9.2.1	Grundlagen	314
9.2.1.1	Begriff und Zweck des Controllings	314
9.2.1.2	Teilbereiche des Controllings	315
9.2.1.3	Notwendigkeit, Voraussetzungen und Probleme des Controllings in NPOs	315
9.2.2	Normatives und strategisches Controlling	317

9.2.3	Operatives Controlling	319
9.2.4	Wirkungsorientiertes Controlling	320
9.3	Rechnungswesen in NPOs	321
9.3.1	Grundlagen	321
9.3.1.1	Begriff und Zweck des Rechnungswesens	321
9.3.1.2	Teilbereiche des Rechnungswesens	322
9.3.1.3	Notwendigkeit, Voraussetzungen und Probleme des Rechnungswesens in NPOs	322
9.3.2	Finanzbuchhaltung und Rechnungslegung	323
9.3.3	Kostenrechnung	326
9.4	Abschluss: Herausforderungen durch Controlling und Rechnungswesen in NPOs	329
	Literatur	331
10	Projekt- und Prozessmanagement	335
	<i>Reinhard Millner, Christian G. Majer</i>	
10.1	Die Bedeutung von Projekten und Prozessen in NPOs	335
10.2	Projektorientierung in NPOs	337
10.2.1	Projektvielfalt in NPOs	337
10.2.2	Formen und Ausprägungen der Projektorientierung in NPOs	339
10.3	Projektmanagement	341
10.3.1	Prozesse im Projektmanagement	342
10.3.2	Führungsverantwortung in Projekten und andere Rollen	345
10.3.3	Multiprojektmanagement und Projektportfolio	346
10.4	Prozessorientierung in NPOs	348
10.4.1	Prozessmanagement	348
10.4.2	Multiprozessmanagement und Prozesslandkarte	350
10.4.3	Führungsverantwortung in Prozessen und andere Rollen	351
10.5	Zusammenschau – die prozess- und projektorientierte Organisation	352
10.6	Fazit	353
	Literatur	356
11	Führung in NPOs	359
	<i>Ruth Simsa, Johannes Steyrer</i>	
11.1	Einleitung	359
11.2	NPOs als spezielles Feld von Führung	360
11.2.1	Besonderheiten von NPOs	360
11.2.2	Die NPO-spezifische Führungsforschung – allgemeiner Überblick ..	360
11.2.3	NPO-spezifische Voraussetzungen für erfolgreiche Führung	361
11.2.4	Zur Notwendigkeit von Führung und Hierarchie in NPOs	362
11.3	Die Eigenschaftstheorie der Führung	363
11.3.1	Die wichtigsten Eigenschaften für Führungskräfte: Das Big-Five-Modell	364
11.4	Die klassischen dualen Führungsstile	365
11.4.1	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Führungsstile	366
11.4.2	Führungsstile und Führungserfolg	367
11.5	Führungsdilemma in NPOs	369

11.5.1	Kulturinhärente Führungsdilemmata	371
11.6	Führungsdilemmata und -balancen	374
	Literatur	374

Teil III

Beyond Management – Klassische NPO-Themen 379

1 Freiwilligenarbeit in Nonprofit-Organisationen 381

Eva More-Hollerweger, Paul Rameder

1.1	Einleitung	381
1.2	Begrifflichkeiten und Definitionen	382
1.3	Formen der Freiwilligenarbeit	383
1.4	Freiwilligenarbeit im Interesse verschiedener Forschungsdisziplinen	384
1.5	Einflussfaktoren auf Freiwilligenarbeit	386
1.5.1	Engagementforschung in Deutschland, Österreich und der Schweiz	386
1.5.2	Einflussfaktoren auf formeller Freiwilligenarbeit aus organisationsbezogener Perspektive	389
1.5.3	Einflussfaktoren auf formelle Freiwilligenarbeit aus individueller Perspektive	391
1.5.4	Ausblick	394
	Literatur	395

2 The Third Sector and Multi-Level Governance in Europe 401

Taco Brandsen

2.1	Introduction	401
2.2	The concept of multi-level governance	402
2.3	Differences between European countries: some key dimensions	404
2.3.1	Opposition and collaboration	404
2.3.2	The level of vertical integration within the third sector	406
2.3.3	The level of horizontal integration within the third sector	407
2.4	The third sector at the European level	408
2.4.1	Institutionalisation of the third sector at the European level	408
2.4.2	Links between the European and the national level	411
2.5	Conclusion	412
	Bibliography	413

3 Märkte, »Mission«, Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation 415

Gerlinde Mautner

3.1	Einführung	415
3.2	Allgemeine Grundlagen der Organisationskommunikation	416
3.2.1	Struktur, strategische Funktion und Erscheinungsformen	416
3.2.2	Die Rolle der Sprache	417
3.2.3	Wie entstehen Texte?	418
3.3	NPO-Spezifika und ihre Auswirkung auf die Kommunikation	421

3.4	Tendenzen der Ökonomisierung im NPO-Diskurs	423
3.5	Zusammenfassung, Schlussbemerkungen und Ausblick	426
	Literatur	427
4	Innovation und Social Entrepreneurship im Nonprofit-Sektor.	431
	<i>Reinhard Millner, Peter Vandor, Hanna Schneider</i>	
4.1	Innovation im Dritten Sektor	431
4.2	Social Entrepreneurship	433
4.3	Quellen von Innovation	434
4.3.1	Kognition	434
4.3.2	Organisationsinterne Quellen	435
4.3.3	Impulse aus der Umwelt	435
4.4	Innovation als Prozess	436
4.5	Innovationsbarrieren und Lösungsansätze	439
4.5.1	Gründe für Widerstand	439
4.5.2	Überwindungsstrategien	440
4.6	Rahmenbedingungen für Innovation und Social Entrepreneurship	442
4.7	Fazit	444
	Literatur	444
5	Evaluation und Wirkungsmessung	451
	<i>Christian Schober, Olivia Rauscher, Reinhard Millner</i>	
5.1	Evaluation als Instrument zur Messung und Bewertung von NPO-Aktivitäten	451
5.2	Grundlegende Logik von Evaluationen	452
5.3	Hauptarten von Evaluationen	454
5.3.1	Evaluation der Programmkonzeption	455
5.3.2	Prozessevaluation	455
5.3.3	Wirkungsanalyse	456
5.4	Evaluationsdesign	457
5.4.1	Zweck einer Evaluation	457
5.4.2	Entscheidungsdimensionen bei der Wahl des Evaluationsdesigns	458
5.5	Ökonomische Evaluation	461
5.5.1	Klassische Formen der ökonomischen Evaluation	461
5.5.2	Social Impact Measurement und Social Return on Investment- Analyse – Neue Formen der ökonomischen Evaluation?	463
5.6	Auswirkungen von Evaluation	465
5.7	Fazit und Ausblick	466
	Literatur	467
6	Spenden und Stiftungszuwendungen.	471
	<i>Michaela Neumayr, Christian Schober, Hanna Schneider</i>	
6.1	Die Bedeutung von Spenden für Nonprofit-Organisationen	471
6.2	Aktueller Stand der Forschung	472
6.2.1	Theoretische Zugänge zur Erklärung des Spendenverhaltens	472
6.2.2	Spendenverhalten von Privatpersonen	472
6.2.2.1	Wer spendet?	472

6.2.2.2	Wie viel wird gespendet?	473
6.2.2.3	Wofür wird gespendet?	474
6.2.2.4	Warum wird gespendet?	475
6.2.3	Spenden von Unternehmen	475
6.2.3.1	Welche Unternehmen spenden?	475
6.2.3.2	Wie viel wird gespendet?	476
6.2.3.3	Wofür wird gespendet?	477
6.2.3.4	Warum wird gespendet?	478
6.2.4	Zuwendungen von Stiftungen	479
6.2.4.1	Wer stiftet?	479
6.2.4.2	Wie viel wird gestiftet?	479
6.2.4.3	Wofür werden Stiftungszuwendungen verwendet?	481
6.2.4.4	Warum wird gestiftet?	481
6.3	Gesamtgesellschaftliche Aspekte	482
6.3.1	Crowding-out: Verdrängung von Spenden durch Subventionen und vice versa.	482
6.3.2	Steuerliche Absetzbarkeit von Spenden.	483
6.3.3	Quantitative Bedeutung von Spenden versus Sozialausgaben	483
6.4	Ausblick	484
	Literatur.	485
7	Nonprofit-Governance	491
	<i>Florentine Maier, Michael Meyer</i>	
7.1	Klärung des Governance-Begriffs	491
7.2	Unterschiede zwischen der Governance von gewinnorientierten Unternehmen und NPO	493
7.3	Governance-Dokumente	493
7.4	Aufsichtsorgane (Governing Boards)	494
7.4.1	Aufgaben.	494
7.4.2	Die Entwicklung von Aufsichtsorganen im Lebenszyklus der Organisation	495
7.4.3	Zur Strukturierung des Aufsichtsorgans	495
7.4.3.1	Ein- oder zweistufiges System.	495
7.4.3.2	Größe und Zusammensetzung.	497
7.4.3.3	Auswahl und Amtsdauer der Mitglieder	498
7.4.4	Anwendungsorientierte Konzepte zur Tätigkeit von Aufsichts- organen.	499
7.4.4.1	Policy Governance	499
7.4.4.2	Governance als Leadership	500
7.4.4.3	Total Activities Analysis	501
7.5	Governance jenseits von Aufsichtsorganen	502
7.6	Governance-Logiken in NPO	503
7.7	Spannungsfelder und Herausforderungen der Nonprofit-Governance.	506
	Literatur.	507

8	Entwicklungsperspektiven des Nonprofit-Sektors	509
	<i>Michael Meyer, Ruth Simsa</i>	
8.1	Trends, Entwicklungen und deren Prognose	509
8.2	Managerialismus – Legitimität durch Management-Logik	510
8.3	Beziehung zum Staat – mehr Arbeit, weniger Geld?	511
8.4	Beziehung zur Wirtschaft – Verschwimmen der Grenzen	515
8.5	Neue Betätigungsfelder durch neue Anforderungen	516
8.6	Engagement gewinnen: Mehr Möglichkeiten und Vielfalt – weniger Stabilität und Treue	517
8.7	Conclusio und Ausblick	518
	Literatur	519
	Stichwortverzeichnis	525
	Autorenverzeichnis	533