

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort – Anders. Gleich. Beides zugleich.	1
2. Wesentliches im Überblick	4
2.1. Das Führungs-Puzzle im Überblick – Sieben Aufgabenfelder der Führung	4
2.2. Besonderheiten von NPOs	5
2.3. Professionalisierung von Führung	6
3. NPOs als Herausforderung für Führung	7
3.1. Untypische Organisationen mit großer Bedeutung	7
3.1.1. NPOs – eine sehr heterogene Gruppe von Organisationen	7
3.1.2. NPOs – ein buntes, oft emotionalisiertes Feld	7
3.1.3. Non-Profit-Organisationen – eine begriffliche und definitorische Herausforderung	8
3.1.4. NPOs – wirtschaftlich bedeutender als ihr Ruf	10
3.1.5. Besonderheiten von NPOs	12
3.2. Unterschiedliche Typen von NPOs: verwaltungsnah, basisnah und wirtschaftsnahen Organisationen	15
3.2.1. Einleitung: verschiedene Unterscheidungskriterien und die hier vorgeschlagene Typologie	15
3.2.2. Wirtschaftsnahen NPOs: Elan und Klarheit, aber weniger Werte	16
3.2.3. Verwaltungsnahen NPOs: Stabilität, aber wenig Autonomie	17
3.2.4. Elan, Werte und Leben, aber Diffusität und Turbulenzen: Basisnahen NPOs	18
3.2.5. NPOs orientieren sich oft an mehreren dieser Welten	19
3.3. Widersprüche und Spannungsfelder in NPOs	20
3.3.1. Einstieg: NPOs als Feld von Widersprüchen	20
3.3.2. Häufige Widerspruchslagen	22
3.3.3. Die Kunst des Spagats, oder: Führung als Balanceakt. Mögliche Umgangsformen der Führung mit Widersprüchen	27
3.4. „Beides probiert“ – Ein Vergleich: Notizen aus dem Alltag von Führungskräften, die beides kennen	28
4. Aktuelle Rahmenbedingungen für die Führung von NPOs: Gesellschaftliche Entwicklungen	32
4.1. Entwicklungen in Europa – wachsende Anforderungen und prekäre öffentliche Finanzierung	32
4.2. Money makes the world go round: Tendenzen der Ökonomisierung	33
4.3. Impact als neues „Mantra“	35

4.4. Der Bedarf an Leistungen von NPOs steigt – und damit vielleicht auch ihre Bedeutung	36
4.5. Freiwilligenarbeit: Mehr Möglichkeiten und Vielfalt – weniger Stabilität und Treue	37
4.6. Spannende, aber auch herausfordernde Zeiten für NPOs	37
5. Die sieben Aufgabenfelder der Führung – das Führungs-Puzzle	39
5.1. Aufgabenbereiche und Einflussfaktoren der Führung – die Felder des Führungskaleidoskops	39
5.2. Notwendige Felder der Aufmerksamkeit – hilfreiche Fokussierungen	40
5.3. Die sieben Führungsaufgaben	41
5.3.1. Mich selbst führen	42
5.3.2. Die Mitarbeiter führen	43
5.3.3. Die Zusammenarbeit gestalten	44
5.3.4. Die Organisation entwickeln	45
5.3.5. Die Aufgaben und Ziele erfüllen	45
5.3.6. Den strategischen Rahmen für meine Führungsaktivitäten setzen	46
5.3.7. Das Umfeld beobachten, relevante Trends erkennen und Rahmenbedingungen wahrnehmen und deren Bedeutung für meinen Verantwortungsbereich einschätzen	47
6. Führung NPO-spezifisch	48
6.1. Führen der eigenen Person als zentrale Führungsaufgabe	48
6.1.1. Die Person als Führungsinstrument	48
6.1.2. Aspekte der psychosozialen Kompetenz	49
6.1.3. Hypothesen zur Führung der eigenen Person in NPOs	51
6.1.4. Hinweise für den Umgang mit strukturellen Konflikten	53
6.1.5. Auch Selbstführung kann man lernen	55
6.2. Mitarbeiterführung	56
6.2.1. Besondere Aspekte der Mitarbeiterinnenführung in NPOs	56
6.2.2. Personalmanagement: Notwendigkeit der dreifachen Professionalisierung	61
6.2.3. Ausgewählte Aspekte der direkten Mitarbeiterinnenführung in NPOs – was tun mit den Mitarbeiterinnen?	61
6.2.4. Resümee: Die Balance von Fördern und Fordern	65
6.3. Die Zusammenarbeit gestalten	65
6.3.1. Entwicklungselemente erfolgreicher Teams	68
6.3.2. Phasen der Teamentwicklung	68
6.3.3. Woran erfolgreiche Teams arbeiten sollten	71
6.3.4. Ebenen der Teamarbeit	71
6.3.5. Teamentscheidungen	72
6.4. Die Organisation entwickeln – Was Führungskräfte steuern und entwickeln können	73
6.4.1. Einleitung	73
6.4.2. Steuerung – keine Selbstverständlichkeit	74

6.4.3. Wo Führungskräfte Einfluss nehmen können – Ebenen der Steuerung	77
6.4.4. Konsequenzen für Führungskräfte	82
6.5. Auswirkungen der Tätigkeit auf die Führungssituation	83
6.5.1. Einleitung	83
6.5.2. Unterschiedliche Einflusstategien von NPOs – Konfrontation, Kooperation, Schadensbegrenzung und parallele Leistungs- erbringung	85
6.5.3. Rückwirkungen unterschiedlicher Strategien auf die Organisation und die Führung	87
6.6. Den strategischen Rahmen für die Führungstätigkeit setzen	92
6.6.1. Strategiearbeit – Die Weichenstellung für Führung und Organisation – oder auch: weichenstellende Führung	92
6.6.2. Das stakeholderorientierte Konzept der Strategieentwicklung und Erfolgsmessung	93
6.6.3. Vor- und Nachteile dieser Art der Strategieentwicklung	98
6.7. Relevante Trends und Umfeldentwicklungen	99
7. Non-Profit-Führungsinstrumente	100
7.1. Einleitung	100
7.2. Die elf wichtigsten Werkzeuge	101
7.2.1. Stellenbeschreibungen, Dienstpläne, Einteilungen	101
7.2.2. Zielvereinbarung	102
7.2.3. Das Mitarbeiterinnengespräch	103
7.2.4. Regelkommunikation	104
7.2.5. Entwicklungsplanung	104
7.2.6. Entlohnungssystem	105
7.2.7. Strategiearbeit	106
7.2.8. Persönliche Arbeitsorganisation	106
7.2.9. Feedback	106
7.2.10. Teamentwicklung	107
7.2.11. Radarschirm	107
7.2.12. Ausblick	108
8. Expertengespräche – Interviews von Cornelia Stolla mit Thomas Höhne, Helmut Reischenböck, Gudrun Tockner, Sepp Tschernutter	109
9. Führen im Ausnahmezustand: In Krisen handlungsfähig bleiben – am Beispiel der Flüchtlingskrise	117
10. Schlusswort	121
Literaturverzeichnis	122
Autorenverzeichnis	127