

Technische Universität München Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt
Fachgebiet Dienstleistungsökonomik

Online-Kommunikation als Managementinstrument für karitative Nonprofit-Organisationen

Exploration und strategische Konzeption

Oliver Viest

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan
für Ernährung, Landnutzung und Umwelt der Technische Universität München
zur Erlangung des akademischen Grades eines *Doktors der Wirtschaftswissenschaften*
(*Dr. oec.*) genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. Frank-Martin Belz
Prüfer der Dissertation: 1. Univ.-Prof. Dr. Dieter Witt
2. Univ.-Prof. Dr. Michael Besch

Die Dissertation wurde am 10.05. 2004 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät
Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt am 11.12. 2004 angenommen.

In Erinnerung an meinen Vater

Vorwort

Eine Forschung zum Thema Online-Kommunikation hat von Anfang an mit zwei großen Herausforderungen zu kämpfen: Der rasanten technologischen Entwicklung und den inflationär auftauchenden und oftmals ebenso schnell wieder verschwindenden „Trends“. Was ist ein kurzer Marketing-Hype, was eine dauerhafte Entwicklung?

Betrachtet die Forschungsarbeit zudem noch das Gebiet der Nonprofit-Organisationen, begibt sie sich vollends auf unsicheres Terrain: Wie viel „Markt-orientierung“ verträgt der Nonprofit-Sektor, welche Organisationen fallen darunter und wie sind sie unterscheidbar? Zur Zahl der Nonprofit-Organisationen in Deutschland gibt es bis heute nur Schätzungen, selbst zur Schreibweise des Begriffes „Nonprofit-Organisation“ ist sich die wissenschaftliche Literatur uneins.

Gerade diese Herausforderungen sind es, die die Arbeit mit dem Themengebiet „Online-Kommunikation von Nonprofit-Organisationen“ so spannend machen. In der Praxis großer wie kleiner Nonprofit-Organisationen ist in den vergangenen Jahren ein großes Interesse an der Frage entstanden, wie sie die neue Technologie für sich nutzen können. Dieser Frage geht diese Arbeit nach und bedient sich eines umfassenden empirischen Instrumentariums während eines Beobachtungszeitraumes von vier Jahren. Wenn sie das Bewusstsein von Praktikern wie Forschern für die Chancen aber auch Risiken netzwerkbasierter Technologie schärfen kann, hat sie bereits einen entscheidenden Zweck erfüllt. Denn allzu oft bleibt die Betrachtung in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur bei den Themen Marketing und Fundraising stehen, übergeordnete, strategische Fragestellungen werden außen vor gelassen.

Auch wenn sich mit Erscheinen dieser Arbeit die Technologie wieder weiter entwickelt haben wird: Die theoretischen Grundlagen und die darauf aufbauenden strategischen Empfehlungen sind mit einer wesentlich längeren Halbwertszeit versehen.

Wer so lang forscht, braucht Unterstützung. Neben dem Autor gibt es Menschen, ohne die ein solches Projekt kaum zu einem guten Ende gebracht werden kann. Mein Dank gilt insbesondere meiner Lebensgefährtin Eva Wener, die mir menschlich wie fachlich immer zur Seite stand und durch ihre Anregungen und ihr bewundernswertes Engagement half, diese Arbeit zu dem zu machen, was sie geworden ist.

Ich danke außerdem meinen Interviewpartnerinnen und -partnern aus den untersuchten Organisationen für ihre offene und verbindliche Art und für die Zeit, die sie für die Beantwortung meiner Fragen aufbrachten. Ich danke der Friedrich-Ebert-Stiftung für ihre finanzielle und ideelle Unterstützung. Sie hatte mir den Beginn der Forschungstätigkeit überhaupt erst ermöglicht. Ich danke Mareile für das unermüdliche, nervenaufreibende Korrekturlesen. Ich danke meinem Doktorvater Prof. Dr. Dieter Witt, der für ein anregendes wissenschaftliches Umfeld sorgte und akribisch und konstruktiv kritisierte.

Ich danke allen, die an mich geglaubt haben.

Oliver Viest

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Inhaltsverzeichnis	V
Glossar (Abkürzungen & Definitionen)	X
A. Hinführung zum Thema	1
B. Karitative, Spenden sammelnde NPOs und netzwerkbasierete Kommunikation als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit	9
I. Spezifika und Problemfelder karitativer NPOs	9
1. Der Begriff der Nonprofit-Organisation in Abgrenzung zum Unternehmen	9
2. Neue und alte Herausforderungen für NPOs	13
3. Die karitative, Spenden sammelnde Organisation als Teilmenge des NPO-Sektors.....	19
4. Ziel- und Erfolgsgrößen karitativer Organisationen	25
II. Charakteristika netzwerkbasierter Kommunikation	28
1. Kommunikation als zentrales Anwendungsfeld elektronischer Medien	29
2. TCP/IP-gestützte Kommunikation als Teil multimedialer Entwicklung.....	30
3. Kategorien und Charakter TCP/IP gestützter Kommunikationsinstrumente	33
4. Virtuelle Kommunikationsorte	40
5. Die Nutzer als Zielgruppe der Online-Kommunikation	43
6. Netzkultur als Einflussfaktor der Online-Kommunikation	47

III. Funktionsbereiche karitativer Organisationen als potentielle Einsatzfelder der Online-Kommunikation.....	53
1. Leistungserbringung: Sinn und Auftrag der Organisation	54
2. Angebotswirtschaft: Förderung von Austauschbeziehungen	55
3. Beschaffungswirtschaft: Sachmittelbeschaffung und Beschaffung externer Dienstleistungen	58
4. Informationswirtschaft: Von der Informationsbeschaffung bis zum Wissensmanagement	59
5. Finanzwirtschaft: Erschließung von Einnahmequellen.....	59
6. Personalwirtschaft: Von der Personalplanung bis zur Organisationskultur.....	61
7. Leitungsfunktionen: Strategische und operative Führung	63
C. Der Einsatz von Online-Kommunikation in den zuwendungsstärksten deutschen karitativen Organisationen: empirische Ergebnisse.....	68
I. Untersuchungsmethode: Multimethodischer Ansatz zur Untersuchung des Status quo.....	70
1. Untersuchungsziele und Fragestellung	70
2. Auswahl und Charakter der Untersuchungsgruppe der zuwendungsstärksten deutschen karitativen NPOs	71
3. Empirisches Vorgehen in drei Untersuchungsphasen	74
II. Ergebnisse der Untersuchungsphasen	80
1. Experten-Gespräche: Problemfelder der Online-Kommunikation karitativer NPOs.....	81
2. Online-Untersuchung: Der Internet-Auftritt als Indikator externer Kommunikation	93
3. Geschlossene Experteninterviews: Stellenwert der Online-Kommunikation	99

III. Bewertung und Optionen des Einsatzes von Online-Kommunikation in den Funktionsbereichen karitativer NPOs	107
1. Leistungserbringung: Ausbau und Schaffung von auftragsmäßigen realen und virtuellen Leistungen.....	108
2. Angebotswirtschaft: Dialog mit allen Anspruchsgruppen	113
3. Beschaffungswirtschaft: Online-Marktplätze und Externalisierung	118
4. Informationswirtschaft: Wissensmanagement und Prozessoptimierung.....	120
5. Finanzwirtschaft: Online-Einnahmen und Online-Fundraising	124
6. Personalwirtschaft: Vom Online-Recruiting bis zur Stärkung der Mitarbeiterpartizipation	127
7. Leitung: Onlinegestützte Entscheidungsinstrumentarien	131
D. Strategische Gestaltung der Online-Kommunikation unter Berücksichtigung NPO-spezifischer Anforderungen.....	136
I. Strategische Schritte zur Lösung NPO-spezifischer Anforderungen im Rahmen der Online-Kommunikation.....	137
1. Institutionalisierung der Online-Kompetenz.....	138
2. Entwicklung einer angebotswirtschaftlichen Ausrichtung.....	142
3. Prozessorientierte Ausrichtung.....	146
4. Nutzung motivationaler und identitätsstiftender Potentiale	151
5. Berücksichtigung von Anforderungen aus der virtuellen Welt.....	156
6. Ausrichtung an Wirtschaftlichkeitsmaximen bei der Online-Kommunikation.....	161
7. Erarbeitung von Zielkoordinaten und Kontrollmechanismen der Online-Kommunikation.....	164

II. Die Rolle des Managements im Rahmen einer strategischen Nutzung von Online-Kommunikation	173
E. Der Einsatz von angebotswirtschaftlich geführter Online-Kommunikation am Beispiel des Fundraisings	176
I. Die Zuwendung als anreizmotivierter Akt der Finanzierung	178
II. Unterstützung der Zuwenderkommunikation mit Individuen und Institutionen	179
1. Phasen der individuellen Kommunikation und ihre Unterstützung durch Online-Instrumentarien	180
a) Gewinnung von Interessenten – Online-PR und Online-Werbung.....	181
b) Erste Kontaktdaten – Gegenleistungen zur Aufgabe der Anonymität.....	183
c) Beziehung aufbauen: Online-Datengenerierung und persönliche Kommunikation.....	186
d) Vom Freund zum Zuwender - Medienadäquaten Ansprachestil finden.....	188
e) Erhaltung und Ausbau der Beziehung – der Zuwender als Teil einer Online-Community	192
2. Beziehungsstrategien mit Institutionen.....	194
a) Partnerschaften mit Unternehmen.....	194
b) Partnerschaften mit NPOs	197
3. Technische Realisierung des Beziehungsmanagements.....	198
F. Zusammenfassung	201
G. Literaturverzeichnis.....	205

H. Anhang	234
1. Umfeld-Erhebung (Phase 0).....	236
2. Leitfaden: Teilstrukturiertes, offenes Expertengespräch (Phase I)	239
3. Online-Prüfbögen (Phase II).....	241
4. Geschlossene Expertenbefragung (Phase III) S. 1/8.....	244
5. Leitfaden: Schluss-Interviews.....	252
6. Ranking der bekanntesten NPOs nach Spendeneinnahmen.....	256
7. Charakteristika der untersuchten Organisationen	259

A. Hinführung zum Thema

Diese Arbeit untersucht die Online-Kommunikation der größten deutschen karitativen, Spenden sammelnden Organisationen in einem Zeitraum von drei Jahren und leitet aus diesen Erkenntnissen mit Hilfe eines dezidierten, auf einem ganzheitlichen Organisationsverständnis basierenden Rasters von unterschiedlichen Funktionsbereichen die strategischen Erfordernisse für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung der Organisationen mit Hilfe der Online-Kommunikation aus der Management-Perspektive ab.

Während es noch kurz vor Beginn des Untersuchungszeitraumes im Jahr 2000 schien, als sei das Internet für Nonprofit-Organisationen (NPOs) nur ein Randmedium,¹ wurde in der nachfolgenden Zeit schnell deutlich, dass es immer weiter in das Betrachtungsfeld von NPO-Praktikern wie Forschern geriet. Auf diesen Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis, in Technologie wie Theorie baut die vorliegende Forschungsarbeit auf. Dabei fließen Erkenntnisse aus der wirtschaftswissenschaftlichen NPO-Forschung ebenso ein wie die Betrachtungen informationstechnischer Entwicklungen.

Geschichtlicher Abriss

Das Internet und die durch dieses forcierte Entwicklung integrierter Netzwerktechnologie waren seit seiner Entstehung in den 60er Jahren in den USA im Spannungsfeld von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik angesiedelt.² Die Dynamik seiner Entwicklung³ und die damit verbundene Revolutionierung der Kommunika-

¹ So wurde noch im Jahre 1997 festgestellt: „Die meisten Regierungs-, Non-Profit- und überstaatlichen Organisationen sind nicht dafür gewappnet, ins digitale Zeitalter einzutreten.“ Sassen, Saskia: Cyber-Segmentierungen, in: Mythos Internet, Hrsg.: Stefan Münkler/Alexander Roesler, Frankfurt 1997, S. 233.

² Vgl. Werle, Raymund: Wissenschaftsnetze in Europa und den USA, Köln 1998 <<http://wissenschaftonline.de/heureka/kommunikationswissenschaft/vortraege/werle1/inhalt.htm>>, abgerufen am 15.03.2004.

³ Zur Geschichte des Internets vgl. u.a.

- Jasper, Dirk: Das aktuelle Econ Online-Lexikon, Düsseldorf, 1996, S. 75 ff.
- <http://meta.rrzn.uni-hannover.de/loccum/inet-hist.html>
- <http://www.isoc.org/internet-history/brief.html>

tionsformen überraschten dagegen alle. Beginn der großen Erfolgsgeschichte war Ende 1993 die kostenlose Verteilung einer ersten Version der Software Mosaic⁴ über das Internet. Die Kommerzialisierung und damit auch der Durchbruch des Mediums auf dem Massenmarkt seit 1995 vollzogen sich in einer Euphorie, in der – getrieben durch Schwindel erregende Kurssteigerungen der Internet-Werte an den Börsen und die Deregulierung des Telekommunikationsmarktes⁵ – die Zukunft und Möglichkeiten der Online-Kommunikation in den schillerndsten Farben gemalt wurden.⁶ Die Ignorierung marktwirtschaftlicher Regeln schien für eine kurze Zeit die Businesswelt auf den Kopf zu stellen.⁷ Alles schien möglich, Visionäre hatten Hochkonjunktur, aber niemand konnte eine auch nur mittelfristige realistische Einschätzung der Entwicklung geben.⁸

Die Börsenblase platzte und der Hype war im Jahre 2001 vorüber. Dennoch stellte sich heraus, dass das Internet zu einem festen Bestandteil der Kommunikationsaktivitäten von Unternehmen und Organisationen geworden war. Es hatte einen zentralen Platz eingenommen in der Kette jahrtausendelanger menschlicher Kommunikationsbestrebungen – von den ersten chinesischen Versuchen des Buchdrucks im elften Jahrhundert über die Erfindung von Telegraphen- und Tele-

⁴ Dieser am National Center for Supercomputing Applications (NCSA) entwickelte Browser mit graphischer Benutzeroberfläche ermöglichte das Navigieren durch Informationen mit Hilfe von Mausclicks.

⁵ Vgl. u.a.: O.V.: Handelsblatt Internet Trend 2002/I. Die wichtigsten Trends und Zeitreihen der WWW-Benutzer-Analyse W3B., Hrsg.: Handelsblatt Interaktiv, Düsseldorf 2000 <<http://www.gwp.de/marketing>>, abgerufen am 17.03.2000, S. 17.

⁶ Willi Berchtold, damaliger Geschäftsführer der IBM Deutschland 1997: „Es ist eine Explosion, es ist, als ob lange Zeit angestaute Energien sich nun endlich entfalten können. Allein in Deutschland sind in den vergangenen sechs Monaten fast eine halbe Million neuer Rechner an das Internet angeschlossen worden.“ Aus: Berchtold, Willi: Network Computing - Chancen der Informationsgesellschaft, in: Boden, Klaus Peter/Barabas, Michael (Hrsg.): Internet - von der Technologie zum Wirtschaftsfaktor, Heidelberg 1997, S.15-23.

⁷ Müller, Eva/Preissner, Anne: Stunde der Wahrheit, Manager Magazin 2000 <<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/fs/0,1153,77686,00.html>>, abgerufen am 17.07.2000.

⁸ Bezeichnend ist ein Interview mit einem AOL-Repräsentanten im Jahre 1996, in dem dieser äußerte: „Keiner weiß wirklich, was geht und was nicht.“ Aus: Oenicke, Jens: Online-Marketing, Stuttgart 1996, S. 56.

fon-Technik, Fotografie und Eisenbahnnetzen im 19. Jahrhundert bis hin zur Rundfunk- und Computertechnologie.⁹

In Deutschland wurde der Durchbruch der Netzwerktechnologie auf dem Massenmarkt durch die Konvergenz wesentlicher Schlüsseltechnologischer Neuerungen im Multimediabereich, im Medium Internet, aber auch durch den Wegfall des Telekommunikations-Monopols der Deutschen Telekom am 1. August 1996 begünstigt. Der Einsatz von Telematik wurde seitdem auch vom Staat in öffentlichen und privaten Wirtschafts- und Sozialbereichen gefördert.¹⁰ Nach nur neun Jahren des kommerziellen Internets seit 1995¹¹ besitzt nun knapp die Hälfte der deutschen Bevölkerung Zugang zu diesem Medium. Der grundlegende Einfluss der Netzwerktechnologie auf Wirtschaft und Gesellschaft wird – mit allen positiven und negativen Begleiterscheinungen – hingegen erst allmählich deutlich.¹²

Im Hinblick auf den Sektor der Nonprofit-Organisationen (NPO) schienen im vergangenen Jahrzehnt insbesondere angesichts der sich dramatisch ändernden sozialpolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen innovative Konzepte vonnöten.

⁹ Vgl. zu einer umfangreichen Sammlung von Meilensteinen der globalen Entwicklung der Kommunikationstechnologie: Ciolek, Matthew T.: Global Networking: a Timeline, Canberra/Australia 1999 <<http://www.ciolek.com/PAPERS/milestones.html>>, abgerufen am 15.03.2004.

¹⁰ Vgl. zu den verschiedenen Förderungsbereichen den Bericht des Bundesministeriums für Wirtschaft: O.V.: Info 2000 – Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft, Bonn 1997.

¹¹ Der Beginn der Kommerzialisierung kann mit den ersten Anzeigenplatzierungen in Online-Medien festgemacht werden. So schaltete das US-Amerikanische Online-Magazin HotWired im Oktober 1994 zum ersten Mal Banner von AT&T und Volvo. Vgl. zu einer Zeitreihe der Anfangsjahre der Internet-Werbung: Meeker, Mary: The Internet Advertising Report, New York 1996 <<http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/inetad.html?page=research>>, abgerufen am 15.03.2004.

¹² Zu einer in die Zukunft gerichteten Analyse der Auswirkungen von Netzwerktechnologie auf das alltägliche Leben ebenso wie auf die wirtschaftliche und politische Kultur vgl. Tapscott, Don: Die digitale Revolution. Wiesbaden 1996, S. 63 ff.

Abnehmende staatliche Mittel und zunehmende Konkurrenz auf dem Spendenmarkt¹³, gleichzeitig eine rasante Entwicklung neuer Medien: Was lag da näher als die Hoffnung auf den Einstieg ins Netzeitalter zu setzen? Es war zu beobachten, dass dabei – über die nationalen Grenzen hinaus – große, namhafte Organisationen als Vorreiter für die gesamte Branche auftraten. So begann UNICEF in England als eine der ersten Organisationen bereits Ende 1996 mit der Einrichtung sicherer Spendenmöglichkeiten über das Internet und bewies somit, dass sie die Bedeutung des neuen Mediums für die eigene Arbeit früh erahnte. Eine größere Anzahl interaktiver NPO-Sites mit Online-Spendenmöglichkeiten war jedoch selbst in den USA, dem Vorreiterland der Internet-Entwicklung, erst im Frühjahr 1999 auszumachen.

Auch in Deutschland kam – zusammen mit der weltweiten Internet-Euphorie – in den Jahren 1999 und 2000 viel Bewegung in den NPO-Sektor. So wurden, zu meist in Anlehnung an Vorbilder in den USA, neue Arten des Online-Fundraisings eingeführt.¹⁴ Dort wird die Geschwindigkeit der Entwicklung, die das Medium in den Folgejahren vollzog, durch die Tatsache verdeutlicht, dass bereits Ende 1999 das Amerikanische Rote Kreuz 2,5 Millionen US \$ online an Spenden eingenommen hatte.¹⁵ In Deutschland nutzten immer mehr NPOs die Eigenschaften des Netzes in verschiedenen Bereichen für sich aus. Netzwerke bildeten sich zwischen NPOs, die mit dem Ziel des Wissensaustauschs über die Landesgrenzen hinausgingen.¹⁶ Mit Blick auf andere Funktionsbereiche von NPOs musste allerdings gesagt werden: „Von den meisten (...) wird das Potential des WWW nicht

¹³ Vgl. Knaup, Horand: Hilfe, die Helfer kommen: karitative Organisationen im Wettbewerb um Spenden und Katastrophen, München 1996, S. 39 ff.

¹⁴ So gründete der Help Direct e.V. zu dieser Zeit sein Portal karitativer Organisationen. Mit dieser Initiative sollten Spendenwillige einen schnellen Überblick über förderungswürdige Projekte erhalten. Teil der Strategie war die Etablierung von über das unmittelbare Fundraising hinaus gehenden Diensten für Journalisten und Firmen. Vgl. Meurer, Harald: Presseinformation – Erstes internationales Internet-Portal über Hilfsorganisationen und deren Aktivitäten, München 10.09.1999 <<http://helpdirect.org>>, abgerufen am 01.03.2000.

¹⁵ Vgl. Reis, Thomas K./Clohesy, Stephanie J.: e-Philanthropy, Volunteerism and Social Changemaking: A New Landscape of Resources, Issues and Opportunities, Michigan 2000, S. 4, <<http://www.wkkf.org/documents/philvol/pv3677.pdf>>, abgerufen am 25.05.2001.

¹⁶ Vgl. O.V.: Europäisches Fundraising-Netzwerk formiert sich, in: BSM-Newsletter 2/99: S. 18.

ausgeschöpft.“¹⁷ Zumindest im angelsächsischen Raum hat sich die Situation in den vergangenen Jahren stark verändert. Die Nutzergruppe der NPOs – als Anwender netzwerkbasierter Technologie – ist eine wichtige Zielgruppe der Softwareindustrie geworden.¹⁸

Wissenschaftliche Rezeption

In der wissenschaftlichen Literatur wurden bereits Ende der 70er Jahre Prognosen erstellt, die den Einzug von Informationstechnologie in Gesellschaft und Unternehmen zum Gegenstand hatten und die auch auf eine vernetzte Welt, wie sie heute zu erkennen ist, zutreffen: Mit dem Einsatz „Neuer Medien“ würden – so hieß es – den Unternehmen Koordinationspotentiale durch verstärkten Informationsaustausch entstehen, ein Abbau beziehungsweise eine Verlagerung von Aufgaben sowie eine zunehmende Dezentralisierung seien zu erwarten. Darüber hinaus könnten prozessorientiertere Arbeitsformen und Flexibilisierung zusammen mit Entscheidungs- und Planungsoptimierung Einzug in die Unternehmen finden. Insgesamt rechnete man mit einer Bedeutungszunahme von Dienstleistungskomponenten in der Angebotspalette der Unternehmen.

Auch in umfangreichen Textsammlungen wie dem 1992 erschienenen „Handbuch des Electronic Marketing“¹⁹ war vor allem von „Bildscheiben“ und „BTX“ die Rede. Das Wort Internet und die Idee einer auch aus Konsumentensicht global vernetzten, leicht zugänglichen Online-Welt suchte man hier vergeblich. Expertensysteme und interne Nutzung waren meist Schwerpunkt der Betrachtung. Terminals schienen fast das einzige kundennahe, multimediale Anwendungsfeld der Zukunft. Auch in der Wirtschaftsliteratur konnte nur allgemein über einen endgültigen Durchbruch einzelner „Multi-Medien“ spekuliert werden.²⁰ Neue Medien fingen an eine Relevanz für den Marketing-Bereich zu haben, doch erste Schritte zu einer Analyse hatten meist prognostizierenden und vermutenden Charakter. Das Inter-

¹⁷ Vgl. König, Claudia: Ökos im Netz, in: Robin Wood Magazin, Nr. 56/1, 1998, S.10.

¹⁸ Vgl. zu einem ASP-Guide für die Nonprofit Branche: Stein, Michael/Kenyon, John: The eNonprofit – a guide to ASPs, internet services and online software, San Francisco 2002 <<http://www.compasspoint.org/enonprofit>>, abgerufen am 23.04.2003, S. 18 ff.

¹⁹ Hermanns, Arnold/ Flegel, Volker: Handbuch des Electronic Marketing, München 1992.

²⁰ Vgl. Meffert, Heribert: Marketing und Neue Medien, Stuttgart 1985, S. 83 ff.

net im Besonderen hielt erst im Jahre 1995 in nennenswertem Ausmaß Einzug in die wirtschaftswissenschaftliche Literatur.

Was den Einsatz von Netzwerktechnologie für Nonprofit-Organisationen betrifft, so wurden erste Überlegungen hierzu in der deutschsprachigen Literatur etwa im Jahre 1993 angestellt. Artikel wiesen auf die Existenz von Computernetzwerken im sozialen Bereich hin und bezogen sich dabei auf die Erfahrungen in den USA mit einzelnen Netzwerken wie dem „FIDO“-Netz²¹. Diese boten bereits eine breite Palette von selbstorganisierten Foren und Kommunikationsmöglichkeiten im sozialen Bereich, von Selbsthilfegruppen bis hin zu Expertenzirkeln.

Das speziellere Feld der internetbasierten Online-Kommunikation von NPOs dagegen hatte die Literatur weltweit erst zwei Jahre später zum Gegenstand ihrer Betrachtungen. Inhaltlicher Schwerpunkt war hierbei das Internet-Fundraising, dessen Möglichkeiten zunächst in einigen britischen Magazinen beschrieben wurden.²² Insbesondere aus dem angelsächsischen Bereich gibt es seit Ende der neunziger Jahre umfangreiche Literatur, die das Fundraising mit Hilfe des WWW für verschiedene Tätigkeitsfelder thematisiert.²³ Was bis heute – auch in der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur – weitgehend fehlt, sind über die Betrachtung des Online-Fundraisings oder einzelner Teilbereiche – wie des Marketings – hinaus gehende Veröffentlichungen zur Online-Kommunikation in NPOs.

Ziel der Arbeit

Die vorliegende Forschungsarbeit möchte deshalb dazu beitragen, das in der Vernetzung liegende Potential für das gesamte Tätigkeitsfeld von karitativen Nonprofit-Organisationen zu erkennen und die neuen Entwicklungen der Online-

²¹ Kolleck, Bernd: Eine Vernetzung besonderer Art, in: Social Management, Magazin für Organisation und Innovation, Baden-Baden 1993/4, S. 25 ff.

²² Vgl. zu einer Schilderung der Entwicklung von Literatur und Diskussionen zum Thema Internet-Fundraising in England: Lake, Howard: Fundraising on the Internet: the UK experience, in Fundraising UK 1997
<<http://www.fundraising.co.uk/fundraising/library/articles/proffund9602.html>>, abgerufen am 05.04.1998.

²³ Vgl. zu Möglichkeiten der Mittelbeschaffung von Bibliotheken mit Hilfe des Internets: Corson-Finnerty, Adam: Library Fundraising on the Web, Pennsylvania 1998
<<http://dolphin.upenn.edu/~corsonf/alabook.html>>, abgerufen am 15.03.2004.

Technologie zur Lösung NPO-spezifischer Anforderungen zu nutzen. Sie soll als Erkenntnisquelle für das Management von NPOs dienen und normative Ansätze für strategische Implementierung und Einsatz netzwerkbasierter Kommunikationstechnologien liefern.

Mit Blick auf die NPO-Forschung soll diese Arbeit ein Plädoyer sein für die Berücksichtigung technischer Entwicklungen und ihrer Integration in bedarfswirtschaftliche Forschungsfragen, auf deren Basis weiter vertiefende Fragestellungen aufbauen sollen. Damit versteht sich diese Arbeit als fachübergreifendes Grundlagenwerk, das einen Analyserahmen für Praxis und Forschung in einem Feld zwischen Kommunikations- Betriebs- und Informationswissenschaft sowie der NPO-Forschung schaffen soll.

Untersuchungsgegenstand

Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind karitative, Spenden sammelnde NPOs in Deutschland und deren Einsatz von Online-Technologie. Damit steht auf der einen Seite das Internet und die durch dieses forcierte Entwicklung integrierter Netzwerktechnologie im Fokus der Betrachtungen. Der zweite Betrachtungsschwerpunkt liegt bei der Frage des Einsatzes von Instrumenten der Online-Kommunikation bei großen karitativen NPOs.

Thesen

Als Ausgangsthese dieser Arbeit gilt, dass die Qualität sämtlicher kommunikativer Beziehungen einer karitativen NPO zentral für ihre Existenz ist. Insbesondere karitative Organisationen mit ihrem quasi-gesellschaftspolitischen Anspruch sind stark auf persönliche Kommunikation zwischen den Leitern der Kampagnen, den Mitarbeitern und den Zielgruppen angewiesen.²⁴ Sie sind aufgrund ihrer unterschiedlichen Anspruchsgruppen, aber auch aufgrund ihres besonderen Leistungs-Finanzierungs-Verhältnisses mit vielfältigen kommunikativen und organisatorischen Herausforderungen konfrontiert.

²⁴ Kotler, Philip/Roberto, Eduardo: Social Marketing, Düsseldorf, Wien, New-York 1991, S. 261.

Online-Kommunikation kann dabei – so die Kernthese – dazu dienen, der anspruchsvollen angebotswirtschaftlichen Orientierung einer karitativen Organisation gerecht zu werden und somit zu deren Erfolg in jedem ihrer Funktionsbereiche beitragen, soweit sie vom Organisationsmanagement strategisch und funktionsbereichsübergreifend implementiert wird. Der Titel „Online-Kommunikation als Managementinstrument“ ist also nicht als Deskription des Einsatzes von Online-Instrumentarien für die Führungsaufgaben des Managements gemeint, sondern impliziert bereits einen normativen Ansatz und eine Grundforderung dieser Arbeit.

Methode/Vorgehen

Zunächst sollen die Spezifika von NPOs erarbeitet sowie die zentralen Instrumentarien der Online-Kommunikation charakterisiert werden. In einem nächsten Schritt wird die Gliederung der unterschiedlichen Aufgaben von NPOs in Funktionsbereiche vollzogen, um einen Rahmen für die weitere Analyse zu schaffen und gleichzeitig zum Verständnis für die Verzahnung verschiedener Aufgabenbereiche einer NPO beizutragen. Die Rolle der Online-Instrumentarien innerhalb der aufgezeigten Funktionsbereiche wird anschließend mit Hilfe empiriegestützter Betrachtungen analysiert, wobei das deskriptive Erschließen des aktuellen Einsatzes von Online-Kommunikation in karitativen NPOs vor allem zeigen soll, inwieweit Online-Kommunikation als funktionsübergreifendes Instrument eingesetzt wird und wo dabei die Problemfelder liegen.

In Anlehnung an die empirischen Ergebnisse wird im nächsten Schritt in einem explikativen Ansatz aufgezeigt, in welchen Bereichen der Organisationstätigkeit Online-Kommunikation sinnvoll eingesetzt werden könnte. Die Verbindung von Empirie mit einem normativen Ansatz eines ganzheitlichen, angebotswirtschaftlichen Organisationsverständnisses mündet schließlich in die Erarbeitung von Lösungswegen, die dem Management zur strategischen Entscheidungsfindung im Rahmen der Online-Kommunikation dienen soll.

F. Zusammenfassung

Grundlage der Untersuchungen dieser Arbeit war ein breiter, managementzentrierter Ansatz, der zur Betrachtung des Einsatzes der Online-Kommunikation in allen Bereichen einer karitativen Organisation führte. Mit Hilfe umfassender Untersuchungen konnten zahlreiche Entwicklungen im Sinne dieses Ansatzes analysiert werden.

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass Online-Kommunikation immer mehr zum täglichen Bestandteil der Arbeit der Experten wird, wenngleich längst nicht alle möglichen Bereiche mit ihr adäquat abgedeckt werden. Die Einstellungen der Experten zu dem Medium haben sich dabei im Laufe der Untersuchungsphase ebenso geändert wie die Art und Anzahl der eingesetzten Online-Instrumentarien in den untersuchten Organisationen. Eine zunehmende Professionalisierung der Online-Kommunikation karitativer NPOs ist nicht zuletzt aufgrund der Etablierung von ausschließlich für diesen Bereich zuständigen Online-Abteilungen zu erkennen. Die Zeit, in der Internet-Kommunikation Initiativcharakter hatte, wie er teilweise noch zu Beginn des Untersuchungszeitraumes im Jahre 2000 herrschte, ist vorbei. Das Internet und mit ihm die gesamte Online-Kommunikation sind kein Exotenmedium mehr, sondern sind zu einem festen Bestandteil der Tätigkeit karitativer Organisationen geworden.

Gleichzeitig zeigt diese Arbeit aber auch fundamentale Mängel im Einsatz von Online-Instrumentarien auf. Wie gezeigt wurde eröffnen die Optionen der Online-Kommunikation völlig neue Wege in sämtlichen Funktionsbereichen einer Organisation, beispielsweise im Rahmen der Leistungserbringung, Kostenreduktion oder Reorganisation. Doch die Bereitschaft eine angebotswirtschaftlich orientierte, alle Funktionsbereiche der Organisation integrierende Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen zu führen und damit die Einsatzpotentiale auszuschöpfen scheint in den Organisationen auch weiterhin kaum entwickelt. Grundsätzlich bleibt Online-Kommunikation zumeist auf den Einsatz in der Kommunikation nach außen im Sinne klassischer Ein-Wege-Kommunikation aus der Marketing-Arbeit fokussiert. Hierbei überwiegt ein allgemeiner Ansatz, der den individuellen Nutzer beziehungsweise die spezifische Nutzergruppe außer Acht lässt.

Um eine anspruchgruppenfokussierte Online-Kommunikation zu führen, fordert diese Arbeit daher im Ergebnis vom Organisationsmanagement einen funktionsbereichorientierten, angebotswirtschaftlichen Ansatz bei der Implementierung und Führung von Online-Kommunikation. Denn so wie die Zuständigkeit des Managements alle Funktionsbereiche der Organisation umfasst, beeinflusst auch die Online-Kommunikation sämtliche Funktionsbereiche.

Voraussetzung für eine angebotswirtschaftliche Strategie netzbasierter Kommunikation ist das Verständnis für funktionsübergreifende Zusammenhänge in der Organisation, ihre Überschneidungen und gegenseitige Bedingung. So wird beispielsweise effiziente Kommunikation nach außen erst durch funktionierende interne Prozesse bedingt. Die Online-Kommunikation als langfristig angelegtes Kommunikationskonzept entfaltet sich nur dann, wenn sie vom Management als organisationsintegrierender Bestandteil verstanden wird. Schließlich besteht ihre Stärke darin individuelle Bedürfnisstrukturen zu erfassen und Transaktionen zu ermöglichen und nicht allein im Transport von Inhalten.

Die kontinuierliche Vermittlung einer ganzheitlichen Sichtweise des Organisationsauftrages gegenüber den Mitarbeitern auf der einen und die permanente Rückkoppelung durch Klienten, Zuwander und Mitarbeiter auf der anderen Seite müssen primäre Ziele des Organisationsmanagements sein. Eine zweckgemäße Organisationskultur soll dabei „Koordination, Integration und Motivation fördern und so mittelbar zur Steigerung von Effizienz und Effektivität beitragen.“⁵⁶³ Eine ganzheitliche Kommunikation transferiert die Organisationsphilosophie⁵⁶⁴ in Kommunikationsstrategie und bildet so den Schirm für Kommunikationsaktivitäten nach innen und außen.

Die hier geforderte angebotswirtschaftliche Orientierung aller Mitarbeiter und insbesondere der Führung ist dabei nicht nur der Schlüssel zu einem beziehungsfo-kussierten Einsatz von Technologie, sondern die Grundlage jeglichen Handelns. Nur durch angebotswirtschaftlich motivierte Außenorientierung und die Ausrich-

⁵⁶³ Witt, Dieter: Organisationskultur sozialer Dienstleister, in: Management-Praxis Handbuch soziale Dienstleistungen, Hrsg. Hauser, Albert, Neuwied 1997, S. 103 f.

⁵⁶⁴ Organisationsphilosophie ist Verhaltensgrundlage der Organisation, ohne die keine organisationspolitische Entscheidung getroffen werden kann. Ihre konkrete Ausprägung findet die Organisationsphilosophie in der Organisationskultur. Vgl. Cooper, Katrin: A.a.O., S. 252.

tung an den Anspruchsgruppen besteht auch „die Chance, durch Änderung stark verfestigter Einstellungen langfristige (...) Ziele zu erreichen.“⁵⁶⁵

Gleichzeitig versucht diese Arbeit auch vor dem ungeprüften Einsatz der Online-Instrumentarien in den Organisationen zu warnen: Nicht überall, wo ein Einsatz möglich ist, ist er auch sinnvoll und kostenrechnerisch tragbar. Nicht der Einsatz von Netzwerktechnologie ist es, der eine strukturelle und inhaltliche Neuausrichtung bewirkt, sondern eine geänderte Organisationskultur, die diese Technologie für ihre Zwecke nutzt. So hat der Einsatz von Netzwerktechnologie per se nicht automatisch positive Auswirkung auf Hierarchien und Arbeitsabläufe. Es ist im Gegenteil durchaus möglich, dass sich bereits bestehende Abläufe und Hierarchien auf diese Weise festigen und bislang herrschende latente Inparitäten innerhalb der Organisation sich nun formalisieren.⁵⁶⁶

Ein weitblickendes Management muss diese Gefahren beachten und die Organisation mit Hilfe der Online-Technologie im Sinne des Organisationsauftrages und einer gelebten Organisationskultur in die Zukunft führen. Nur wenn dabei Oberziele der Organisation und eine formulierte Strategie die Motivation für Online-Maßnahmen sind, wird das Online-Engagement mittelfristig zum Erfolg führen. Die Zielformulierung, auch für Unterziele, ist zentral, um die Erfolge und Misserfolge der eingesetzten Instrumentarien beurteilen zu können.

Durch ihre vielfältige Einsetzbarkeit stellen die Online-Instrumentarien das Management auch vor die Frage der strukturellen Verortung des Bereiches Online-Kommunikation. Als Stabsstelle des Organisationsmanagements kann sie, so die Schlussfolgerung dieser Arbeit, mit entsprechenden Weisungsbefugnissen ausgestattet, ihre Schnittstellenfunktion zwischen den Funktionsbereichen am ehesten wahrnehmen. Schließlich ist Online-Kommunikation nicht nur das Aufgabengebiet von Marketing- und Öffentlichkeitsabteilungen, sondern gehört aufgrund ihrer umfassenden Wirkungsmöglichkeiten in unmittelbare Nähe des

⁵⁶⁵ Raffée, Hans: Perspektiven des nicht-kommerziellen Marketing, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), 28. Jahrgang 1976, Heft 2, S. 71.

⁵⁶⁶ Vgl. zu einer nicht bestehenden Kausalität einer Netzwerkorganisation und der in ihr bestehenden Hierarchien: Oettle, Karl: Zur Lehre von der grenzenlosen Unternehmung, in: Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat, Hrsg.: Schulz-Nieswandt, Frank, Marburg 2001, S. 390 ff.

Managements. Die inhaltliche und technische Gewährleistung und Steuerung der Online-Kommunikation ist dabei die Kernaufgabe der Stabsstelle.

Wie diese Arbeit gezeigt hat, ist die technische Vernetzung und der Einsatz von Online-Instrumentarien solange bedeutungslos und bedeutet im besten Falle die elektronische Fortführung klassischer Kommunikation, bis sie in einen onlinespezifischen Kontext eingebunden ist.

Insbesondere der Blick auf die Oberziele, der stets einem solchen Einsatz vorausgehen muss, zeigt, dass die Verlagerung sämtlicher Aktivitäten in Online-Kanäle um jeden Preis nicht sinnvoll ist: Nicht jede Leistung kann online besser erbracht, nicht jede Kommunikation kann online besser geführt werden als die im „realen Leben“. So kann einem Hungernden durch ein „reales“ Essen schnell und effektiv geholfen werden, ein persönliches Gespräch kann durch elektronische Kommunikationsinstrumente nicht ersetzt werden. Doch da, wo die Organisation bislang aus organisatorischen Gründen nicht in der Lage war einen Dialog zu führen, und dort, wo Informationssysteme zur besseren Zuteilung und Information an Hilfsbedürftige einen Vorteil bringen, ist Online-Kommunikation ein ideales Kommunikationsinstrument, das die Vorzüge persönlicher Kommunikation wie Emotionalität und Komplexität mit den Möglichkeiten elektronischer Kommunikation verbindet. Erst mit Hilfe eines kommunikationsorientierten Managements und dessen kostenrechnerischer, strukturierender sowie ziel- und erfolgsdefinitorischer Kompetenzen können die Optionen der Online-Kommunikation schließlich zur Lösung NPO-spezifischer Anforderungen führen.

Die Problemfelder, die sich in dem Befragungszeitraum herauskristallisierten, werden trotz der augenscheinlich schnellen technischen Entwicklung auch in Zukunft für die Organisationen eine zentrale Rolle spielen. Die Schnelligkeit technischer Entwicklung darf dabei nicht über die Bedeutung von Fragen der Strukturveränderungen innerhalb der Organisation und der Organisationsphilosophie hinwegtäuschen. Deren permanente Modifikation und nicht die Adaption jedes technischen Fortschrittes ist, wie diese Arbeit gezeigt hat, Schlüssel einer erfolgreichen onlinegestützten Organisationsführung.