

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

Glossar (Abkürzungen & Definitionen)

- Ad-Clicks:** Häufigkeit, mit der ein Online-Werbebanner angeklickt wurde.
- Ad-Impressions:** Häufigkeit, mit der ein Online-Werbebanner innerhalb einer Site eingeblendet wurde.
- AOL:** (America Online) Größter internationaler Internet-Provider mit umfangreichem inhaltlichen Angebot.
- Applet:** Synonym für ein in der Programmiersprache Java verfasstes „kleines Programm“, das über den Browser vom Server auf den eigenen Computer geladen und dort ausgeführt wird.
- ARPA:** (Advanced Research Projects Agency) Von der US-Regierung gegründete Abteilung, die das ARPAnet schuf, eines der ersten paketvermittelnden Computer-Netzwerke. 1969 waren die ersten vier Rechner standortübergreifend im Rahmen des „ARPAnet“ verbunden. Es wurde 1989 abgeschaltet bzw. ging im heute bekannten Internet auf.
- ASP:** (Application Service Providing) Verleih von Software durch einen Provider an Dritte. Die Software läuft dabei nicht auf einem lokalen PC des Dritten, sondern auf dem Server des ASP-Anbieters.
- Autoresponder:** Automatismus, der nach Empfang einer E-Mail mit bestimmten Parametern eine für diese Parameter standardisierte Antwort per E-Mail generiert.
- Avatar:** Virtueller Charakter, der mittels künstlicher Intelligenz computerbasiert menschliche Eigenschaften (wie Dialogfähigkeit) imitieren kann.
- B2B:** (Business to Business) Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen
- B2C:** (Business to Consumer) Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Konsumenten
- Bandbreite:** Die Kapazität eines Mediums ein Signal zu übermitteln. Mit „Bandbreite im Internet“ ist dessen Fähigkeit gemeint, Dateien und Nachrichten für den Nutzer zu transportieren.
- Banner:** (Werbebanner) Grafische, oft animierte Werbeanzeige auf einer Website
- BBS:** (Bulletin Board System) Mailboxsystem, über das digitale Nachrichten ausgetauscht werden können.

- BfdW:** Brot für die Welt. Im Internet: <<http://www.brot-fuer-die-welt.de>>
- Blog:** Online-Inhalt jeglicher Art, zumeist in Verbindung mit Hyperlinks, der regelmäßig von Privatpersonen geschrieben und aktualisiert wird und frei zugänglich ist.
- Bookmark:** Lesezeichen, das innerhalb eines Browsers auf eine Website gesetzt werden kann. Die Aktivierung des Bookmarks ruft die gewünschte Website unmittelbar auf.
- Browser:** Softwareprogramm (auch Web-Client), das Websites im HTML-Format darstellen kann. Es ist für die meisten Betriebssysteme kostenfrei erhältlich. Ursprünglich als Gopher bekannt, ist es vollständig komfortableren Browsern wie Netscape, Microsoft Explorer, Opera oder Safari gewichen.
- BSM:** (Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing) Die BSM ist die Berufsorganisation der Fundraiserinnen und Fundraiser in Deutschland. Künftig wird die BSM unter der Bezeichnung „Deutscher Fundraising Verband“ firmieren. Näheres im Internet: <<http://www.sozialmarketing.de>>
- BTX:** (Bildschirmtext) Von der Deutschen Bundespost (später Telekom) seit 1983 angebotener und betriebener Online-Dienst, der 2002 eingestellt wurde.
- Caching:** Temporäres Speichern von Daten auf dem Computer. Im Internet cachen ISPs Website Daten für ihre Kunden, um die Zugriffsgeschwindigkeit für häufig aufgerufene Inhalte zu erhöhen.
- CD-ROM:** (Compact Disc-Read Only Memory) Speichermedium für Datenmengen bis ca. 700 MB
- Chat:** Echtzeit-Unterhaltung zwischen zwei oder mehreren Personen im Internet, die in Form des geschriebenen Wortes stattfindet.
- Client:** Der Nutzer eines Netzwerkdienstes; auch genutzt um einen Computer zu beschreiben, bspw. spezifischer eine Software oder Hardware-Komponente, die in einem Netz Dienste von einem Server anfordern kann. (Vgl. zu einem Web-Client: -> Browser)
- CMS:** (Content Management System) Ein System, das eine Trennung von Inhalten wie Text und Bild und ihrer Präsentation in Gestalt eines Layouts und einer Navigationsstruktur ermöglicht. Es dient

einem Online-Redakteur zur Aktualisierung von Webseiten, ohne dass dabei Programmierkenntnisse nötig sind¹.

- Cookie:** Eine Informationsdatei, die auf der Festplatte des Nutzers gespeichert wird und einem spezifischen Server bzw. einer Internet-Site zugeordnet ist. Die Informationen dieser Datei können im Rahmen einer erneuten Transaktion mit dem Server von diesem eingelesen werden.
- CRM:** (Customer Relationship Management) Komplexe Software zur individuellen Kommunikation mit und Betreuung von Kunden.
- CTR:** (Click-Through-Rate) Diese Rate gibt an, wie viele Interessenten im Verhältnis zur Einblendungshäufigkeit ein Banner angeklickt haben (s. auch -> Ad-Clicks).
- DK:** Deutsche Krebshilfe. Im Internet: <<http://www.krebshilfe.de>>
- Domäne:** Individueller Name, der eine Internet-Adresse bezeichnet. Er wird ergänzt durch ein länder- oder branchenspezifisches zwei bzw. drei Zeichen langes Kürzel, die sog. Top-Level-Domäne. Unter dieser Zeichenkombination kann ein Server bzw. ein auf ihm gespeicherter Inhalt weltweit gezielt abgerufen werden.
- Download:** Kopieren bzw. Abspielen von Daten von einem Server durch einen Client .
- DRK:** Deutsches Rotes Kreuz. Im Internet: <<http://www.drk.de>>
- DZI:** Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen. Die bekannteste Aufgabe des Instituts ist die Verleihung eines Spendensiegels als Vertrauenszeichen für humanitär-karitative Organisationen. Näheres im Internet: <<http://www.dzi.org>>
- E-Card:** Elektronische Postkarte, die über einen Browser erstellt und versandt werden kann.
- E-Mail:** Die „elektronische Post“ dient zur schriftlichen, asynchronen Kommunikation im Computernetz. Texte können unformatiert und formatiert (als HTML) versandt werden. Eine E-Mail kann über Textinformationen hinaus Dateianhänge (Attachments) jeder Form enthalten.

¹ Vgl. hierzu die Übersichtsseite [Contentmanager.de](http://www.contentmanager.de) im Internet <<http://www.contentmanager.de>>, abgerufen am 02.09.2003.

- E-Mailing:** E-Mail, die automatisiert und zeitgleich an mehrere Empfänger versendet wird.
- E-Procurement:** Online-gestützte Beschaffungstätigkeit von Unternehmen
- Extranet:** Räumlich ungebundenes Netzwerk, das über die Organisationsmitarbeiter hinaus einer ausgewählten Zahl von externen Nutzern offen steht.
- FAQ:** (Frequently asked questions) Sammlung der am häufigsten gestellten Fragen und der darauf zu gebenden Antworten zu einem Themenbereich.
- FIDO:** Das Fidonet ist ein Mailboxsystem, das auf privat erstellter Software und unentgeltlichen Leistungen von Hobby-Administratoren basiert und einer nur eingeschränkten Gruppe von Nutzern Zugang gewährt.
- Flame:** Schriftl. Beschimpfung über das Internet. Ein Flaming kann aber auch im Versenden von großen oder manipulierten Datenmengen bestehen, um beim Empfänger einen Systemabsturz zu verursachen. Oft eine böartige Reaktion auf -> Spamming.
- FTP:** (File Transfer Protocol) Internetprotokoll zum Austausch von Daten zwischen zwei Computern
- Groupware:** Software, die eine Zusammenarbeit in Gruppen unterstützt. Elemente sind meist E-Mail, Web-Publishing, gemeinsame Terminkalender und Dokumentenablagen.
- HGFD:** Hermann-Gmeiner-Fonds Deutschland. Im Internet: <<http://www.sos-kinderdoerfer.de>>
- Hoax:** Gut gemeinte, oder bereits in der Erstellung als Virus intendierte E-Mail-Mitteilung, die kettenbriefartig durch das Zutun der Empfänger verbreitet werden soll. Neben Spendenaufrufen am weitesten verbreitete „Hoaxe“ sind Viruswarnungen: Die Warnung selbst ist in einem solchen Fall das Virus.
- Host:** Rechner mit direkter Anbindung an das Netz, der anderen (Clients) den Zugang zum Netz ermöglicht.
- HTML:** (Hyper Text Markup Language) Seitenbeschreibungssprache zur grafischen Darstellung von Inhalten im WWW.
- HTTP:** (Hypertext Transfer Protocol) Datenaustausch-Standard, nach dem die Kommunikation zwischen Browsern (Clients) und Servern im WWW abgewickelt wird.

- Hyperlink:** Der Pfad zwischen zwei Dokumenten, der ein Objekt, wie bspw. eine Grafik oder eine Textstelle, mit einer anderen Web-Seite verknüpft. Der Hyperlink erlaubt es dem Nutzer auf ein Objekt zu klicken, um so den Ort des ursprünglichen Dokumentes zu verlassen und ein anderes Dokument aufzurufen.
- Internet:** Internationales Computernetzwerk, in dem mittels -> TCP/IP-Protokoll Daten ausgetauscht werden können. Die Bezeichnung „Das Internet“ beschreibt den weltweit größten Verbund von Computernetzwerken, die miteinander mit Hilfe von TCP/IP-Protokollen kooperieren und in dem alle miteinander verbundenen Netzwerke wie ein einziges zusammenarbeitendes, virtuelles Netzwerk funktionieren. Das Alter des Internets ist unter Experten umstritten. Die Angaben gehen von 1969, wo das -> ARPAnet zum ersten Mal vier Computer standortübergreifend verband, bzw. von 1989 aus, als das ARPAnet abgeschaltet wurde und das Internet mit dem heute bekannten Charakter entstand.
- Intranet:** Ein „Internet innerhalb einer Einheit“, basierend auf dem -> TCP/IP-Protokoll. Bis in die 90er Jahre übernahmen interne Netzwerke (-> LANs) mit verschiedenen Protokollen diese Funktion; sie waren jedoch nur sehr eingeschränkt nach außen offen. Übergangslösungen bauten auf Konvertern zwischen den „alten“ Protokollen und dem TCP/IP. Das Intranet ist räumlich ungebunden und steht ausschließlich Organisationsmitarbeitern offen.
- IRC:** (Internet Relay Chat) Computergestützte, schriftliche Kommunikationsmöglichkeit in Echtzeit (synchron)
- ISDN:** (Integrated Services Digital Network) Datennetz mit einer Datenübertragungsgeschwindigkeit von 64Kbit/s
- ISP:** (Internet Service Provider) Gewährleister von Internet-Zugangsmöglichkeiten und weiteren internetbasierten Diensten
- IT:** (Informations-Technologie) Umschließt alle Arten computergestützter Kommunikation
- LAN:** (Local Area Network) Lokales Netzwerk zwischen räumlich nahe beieinander liegenden Rechnern
- Link:** -> Hyperlink
- Logfiles:** Automatisierte Mitschrift von Bewegungen auf einem Server, die in einer Datei abgelegt wird. Eine Auswertung von Logfiles kann

Aufschlüsse über Zugriffszahlen und Nutzerverhalten auf ein Online-Angebot ermöglichen.

- Log-In:** Authentifizierung zu einem passwortgeschützten Bereich innerhalb eines Computer-Netzwerkes.
- Micro-Payment:** Online-Technologie zur internetgestützten Transaktion von kleinen (z.T. auch größeren) virtuellen Geldbeträgen. Es existieren zurzeit in Deutschland mehrere konkurrierende Paymentssysteme wie Firstgate, T-Pay oder net900.
- Modem:** (Modulator – Demodulator) Schnittstelle zwischen Computer und Telefonnetz, die die Konvertierung elektrischer Signale in Computerprotokolle (wie TCP/IP) erlaubt.
- Netiquette:** Sammelbegriff für allgemein übliche und sinnvolle Umgangsformen in der Kommunikation über das Internet.
- Netzwerk:** Ein Netzwerk im technischen (aber auch im sozialen) Sinn besteht aus Knoten und Verbindungen. Technisch gesehen werden die Knoten durch Server definiert, während die Verbindungen in Form von die Server verbindenden Leitungen vorliegen.
- Newsgroup:** Elektronisches Diskussionsforum, bei dem die Beiträge sämtlicher Teilnehmer wie an einem Schwarzen Brett nachlesbar sind.
- NPO:** (Nonprofit-Organisation) Nicht profit- bzw. erwerbsorientierte, sondern bedarfsorientierte Organisation.
- Online:** Nutzen einer direkten, computergestützten Verbindung über eine Leitung bzw. eines aktivierten, elektronischen Übertragungsprotokolls. Online bezeichnet den Zustand, in dem eine direkte Duplex-Verbindung zu einem Host-Rechner besteht, die zur Datenübertragung benutzt wird und auf der Daten interaktiv ausgetauscht werden können.
- Online-Payment:->** Micro-Payment
- P2P:** (Peer to Peer) Netzwerk von gleichrangigen und gleichberechtigten Computern (im Gegensatz zu Client-Server-Lösungen)
- PageImpressions:** Anzahl der Sichtkontakte beliebiger Nutzer mit einer Internetseite. Es ist das Maß für die Nutzung einzelner Seiten eines Internetangebotes.
- PC:** (Personal Computer) Bezeichnung für herkömmliche Arbeitsplatzrechner. Impliziert wird umgangssprachlich das Führen des Betriebssystems Windows (in Abgrenzung zum "Mac" – Apple Macintosh Betriebssystem).

- Portal:** Redaktionell bearbeitete Übersichtsseite im WWW, die verschiedene Angebote zusammenfasst, in einen eigenen inhaltlichen Zusammenhang stellt und auf weiterführende Inhalte verweist.
- Provider:** Gewährleister von Telekommunikationsdiensten
- Proxy Server:** Server, über den eine Zwischenspeicherung von Online-Angeboten erfolgt (-> Caching)
- Server:** Computer oder Software, welche eigene Ressourcen wie Drucker, Dateien oder Speicherplatz mit anderen Computern im Netzwerk teilen. Es werden drei Typen von Servern unterschieden: interne Servertypen, die ausschließlich Dienste für das Intranet bereitstellen, Vielzweck-Server für Intranet und Internet sowie Verbindungsserver, die bspw. das Internet mit dem Intranet verbinden (-> Host).
- Signature:** Eine Signature wird definiert als ein mehrzeiliges standardisiertes Textdokument, das automatisch an das Ende jeder versandten E-Mail angehängt wird und mindestens den Namen der Organisation sowie zwei Möglichkeiten der Kontaktaufnahme (z.B. E-Mail und Telefonnummer) enthält.
- Site:** Bezeichnet die Summe aller Dokumente innerhalb einer Domain, die meist in HTML erstellt wurden und mit einem Browser grafisch dargestellt werden können.
- SMS:** (Short Message Service) Auf Mobilfunk Protokollen basierender Dienst, der es ermöglicht mit Hilfe der Telefontasten schriftliche Kurzmittenlungen zu versenden.
- SOS:** SOS Kinderdorf e.V. Im Internet: < <http://www.sos-kinderdorf.de>>
- Spamming:** Versenden unerwünschter (Werbe-)Botschaften per E-Mail
- T-Online:** Größter Internet-Provider in Deutschland mit umfangreichem inhaltlichen Angebot
- TCP/IP:** (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) Sammlung von Protokollen zur Regelung des Datenverkehrs und des Austauschs innerhalb des Internets. Das IP sorgt für die grundsätzliche Verbindung zwischen Rechnern aufgrund einer 32-stelligen IP-Nummer und gewährleistet somit, dass jedes Datenpaket den richtigen Adressaten erreicht. Es passt gleichzeitig die TCP- Segmentgröße an die Paketgröße des Netzes an. TCP ist dabei eine Methode zur Übermittlung von Daten.

Telnet:	Terminal-Emulation, bei der eine Verbindung zu einem anderen Computer aufgebaut und dort installierte Programme fernbedient werden können .
UMS:	(Unified Messaging) Konvertierung verschiedener Nachrichtenformate (bspw. von Papier) und Zur-Verfügung-Stellung in einheitlicher elektronischer Form (z.B. als PDF).
UMTS:	(Universal Mobile Telecommunication Services) Stark beschleunigte, mobile Datenkommunikation mit einer Übertragungsgeschwindigkeit von bis zu zwei Megabit in der Sekunde.
UNICEF:	United Nations Children's Fund. Im Internet: < http://www.unicef.de >
URL:	(Uniform Resource Locator) Eine eindeutig definierte Adresse im Internet, die eine spezifische Domäne beinhaltet und unter der eine spezifische Information auffindbar ist.
Usenet:	Das Usenet besteht seit 1979 und bezeichnet ein Netz von Computern, über die Nachrichten ausgetauscht werden. Es stellte zu Anfang den aktivsten Teil des Internets dar und war zwischenzeitlich überlaufen von Massenwerbung in den einzelnen Usenet-Gruppen ² , so dass viele Nutzer es für tot hielten. ³ In jüngster Zeit ist wieder eine Belebung der Usenet-Gruppen zu beobachten.
User:	Jede Person, die ein spezifisches Online-Angebot mindestens einmal wahrgenommen hat.
Virus:	Programme, die mit dem Ziel erstellt wurden Schaden in fremden Computersystemen anzurichten.
Visit:	Zusammenhängender Nutzungsvorgang einer Internet-Präsenz durch einen Nutzer.
WAP:	(Wireless Application Protocol) Familie von Protokollen, die die Übermittlung und Darstellung von speziellen Websites auf einem Mobiltelefon ermöglichen.
Weblog:	-> Blog

² Vgl. Glave, James: Usenet Spam Forecast: "Horrific", in: Wired.com 02.04.1998 <<http://www.wired.com/news/technology/0,1282,11427,00.html>>, abgerufen am 19.03.2004.

³ Vgl. Miller, Brad: Teilnehmerbeitrag in I-Sales Digest Nr. 1260 2001 <<http://list.adventive.com/archives/i-sales.html>>, abgerufen am 25.08.2003.

Website: -> Site

WWW: (World Wide Web) Multimediales Benutzersystem, das auf dem Internet aufsetzt und die Gesamtheit der Websites im Internet darstellt, die durch Hyperlinks zu einem weltweiten Netz verknüpft sind. Gegründet wurde es von Tim Berners-Lee am "European Laboratory for Particle Physics" (CERN) in Genf. Vorgeschlagen im Jahre 1989 und zwei Jahre für die Öffentlichkeit zugänglich, repräsentiert das WWW "the universe of network- accessible information, an embodiment of human knowledge"⁴.

⁴ Berners-Lee, Tim J./Cailliau, Robert/Groff, J-F/Pollerman, B.: World-Wide Web: The Information Universe, Electronic Networking: Research, Applications, and Policy, Spring, 2(1), Westport 1992, S. 52 ff.

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 Leistungsfinanzierungs-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.

B. Karitative, Spenden sammelnde NPOs und netzwerkbasierte Kommunikation als Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit

In diesem Kapitel werden zunächst der Begriff der karitativen Nonprofit-Organisation spezifiziert sowie Entwicklungen der letzten Jahre und zukünftige Herausforderungen in diesem Bereich betrachtet. In einem nächsten Schritt wird das Betrachtungsfeld netzwerkbasierter Kommunikation umrissen und eine Charakterisierung von Online-Instrumentarien vorgenommen. Unter Beachtung der Ausgangsthese dieser Arbeit Online-Kommunikation als Instrument jedes Funktionsbereiches einer karitativen NPO zu verstehen, ist schließlich die Betrachtung der unterschiedlichen Funktionsbereiche nötig. Dies schafft den Rahmen für die darauf aufbauende Untersuchung.

I. Spezifika und Problemfelder karitativer NPOs

1. Der Begriff der Nonprofit-Organisation in Abgrenzung zum Unternehmen

Zur genaueren Eingrenzung und Definition des Untersuchungsgegenstandes ist zunächst der Begriff der Nonprofit-Organisation in Abgrenzung zum Unternehmen zu klären. Eine Organisation soll grundsätzlich verstanden werden als ein komplexes soziales Gebilde, das bewusst gegründet und geplant wurde, um bestimmte festgelegte Aufgaben und Ziele in arbeitsteiliger Weise zu erfüllen.²⁵ Mit dieser Definition eines instrumentellen Gebildes, das sowohl eine geschaffene Ordnung als auch informelle Verflechtungen beinhaltet, trifft die Bezeichnung „Organisation“ jedoch noch keine Aussage über die Art der ihr zugrunde liegenden Ziele. Diese können sowohl erwerbswirtschaftlicher als auch bedarfswirtschaftlicher Natur sein.

²⁵ Vgl. Mono, Matthias: Verbandsmarketing, Wiesbaden 1995, S. 13.

Spricht man bei erwerbswirtschaftlichen Organisationen mit dem Ziel der Gewinnmaximierung von klassischen „Unternehmen“, bezeichnen bedarfswirtschaftliche Organisationen den Bereich der nicht-gewinnorientierten Organisationen, der Nonprofit-Organisationen (NPO). Die bedarfswirtschaftlich handelnde Organisation ist nicht primär nach Gewinn strebend, sondern einen Zweck in der Erstellung spezifischer Leistungen erfüllend.²⁶ Ihr Ziel ist es, einen erkannten Bedarf zu decken und die Leistung um ihrer selbst willen unabhängig von Fragen der Rentabilität zu erbringen. Ihre Zweckerfüllung hat sie bereits durch die Abgabe dieser Leistungen erreicht und steht damit in klarer Abgrenzung zum nach Gewinn strebenden Unternehmen im Gutenberg'schen und neoklassischen Sinne.²⁷

Da die NPO als bedarfswirtschaftlich handelnde Organisation keine Marktpreise für erbrachte Leistungen erhebt und meist keine schlüssigen Tauschbeziehungen im Sinne einer Interdependenz zwischen unmittelbarer Leistung und Gegenleistung zwischen sich und ihren Zielgruppen vorzuweisen hat, geschieht ihre Finanzierung zum überwiegenden Teil durch Beiträge, Förderungen und Spenden, also nicht leistungsabhängig. Die Einnahmen können damit nicht unmittelbar den von ihnen erbrachten Leistungen zugeordnet werden. Charakteristisch für NPOs ist zudem zumeist auch eine mitgliedschaftliche Struktur sowie ein Zusammenspiel von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern bei der Produktion der vorwiegend immateriellen Güter.²⁸

Gleichwohl weisen NPOs und Unternehmen auch wirtschaftliche Gemeinsamkeiten auf. So gilt bei beiden das Minimalprinzip der Erfolgs- und Existenzsiche-

²⁶ Vgl. Witt, Dieter/Seufert, Gernot/Emberger, Hannes: Typologisierung und Eigenarten von Verbänden, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 19, Heft 4, 1996, S. 419.

²⁷ Luthe plädiert in diesem Zusammenhang für den Begriff „Benefit-Organisationen“, die zum Wohl beziehungsweise zur Unterstützung ihrer Mitglieder oder anderer Nutzer arbeiten und nicht wie For-Profits in erster Linie auf den Nutzen der Eigentümer ausgerichtet seien. Vgl. Luthe, Detlef: Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing – Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen, Augsburg, 1997, S. 215 f.

²⁸ Vgl. Burla, Stephan: Rationales Management in Nonprofit Organisationen, Bern/Stuttgart 1998, S. 72.

nung.²⁹ Aufgrund der Annahme grundsätzlich knapper Ressourcen in allen Bereichen sind NPOs ebenso wie Unternehmen dem Wirtschaftlichkeitsprinzip³⁰ unterworfen, da sie „miteinander um knappe Mittel konkurrieren“³¹. Für ihr Fortbestehen gelten zudem die allgemeinen Grundsätze der Organisationsführung, die teils komplementär, teils konkurrierend zueinander sind.³² So lassen sich die Fundamente einer Gesellschaftsordnung wie die Erfüllungsbereitschaft (Einhaltung von Verträgen) und das Prinzip der tolerierten Verhaltensweisen auch als Basis des Wirkens von Organisationen beschreiben. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht werden diese ergänzt durch das Liquiditätsprinzip und das Prinzip des finanziellen Gleichgewichts einer Organisation.

Durch das Fehlen der Erfolgsgröße Gewinn fehlt dem Organisationsmanagement indes eine aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich bekannte und allgemein akzeptierte Legitimationsgrundlage. Eine wichtige Funktion des Managers, nämlich die der permanenten Kostenreduzierung und Effektivitätsüberwachung wird dadurch teilweise so weit beschnitten, dass sogar das Minimalprinzip des wirtschaftlichen Handelns gefährdet scheint.³³ Nicht zuletzt aufgrund der im NPO-Sektor fehlenden regulativen Marktmechanismen wird dem NPO-Management oftmals

²⁹ Purtschert/Schwarz legen hier die beiden Prinzipien „Wirtschaftlichkeit“ und „Anreiz-Beitrag“ zugrunde. Vgl. Purtschert, Robert/Schwarz, Peter: Planung im Fundraising, in: Die Unternehmung, 2/94, S. 134.

³⁰ Das Wirtschaftlichkeitsprinzip enthält dabei die zwei formalen Grundprinzipien der Effektivität (Maximierung von Wirkung in der Zielerreichung) und der Effizienz beziehungsweise Produktivität (Minimierung der Kosten für Effektivität).

³¹ Oettle, Karl: Die Problematik der Betriebsführung im Krankenhaus der Gegenwart, in: Führungsaufgaben im modernen Krankenhaus, Hrsg.: Müller, Hans-Werner; Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1983, S. 3.

³² Vgl. ders.: Die allgemeinen Grundsätze der Betriebsführung in der Gemeinwirtschaft, in: Gemeinwirtschaft im Wandel, Hrsg.: Rittig, Gisbert/ Ortlieb, Heinz-Dietrich, Berlin 1972, S. 159 f.

³³ Effizienz kann andererseits durchaus als Substitut im Sinne einer Mess- und Motivationsgröße für das Fehlen des Gewinnprinzips in den Mittelpunkt des Handelns gestellt werden. Vgl. hierzu Burla, Stephan: Effektivität und Effizienz sozialer Nonprofit-Organisationen, in: Öhlschläger, Rainer/Brüll, Hans-Martin (Hrsg.): Unternehmen Barmherzigkeit, Baden-Baden 1996, S. 172 ff.

ein Mangel in der Nutzung betriebswirtschaftlicher Führungsinstrumentarien wie des Rechnungswesens oder Controllings vorgeworfen.³⁴

Nach der „International Classification of Nonprofit Organizations“ (ICNPO) des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project muss eine NPO neben einer fehlenden Gewinnausschüttung – Einnahmen kommen ausschließlich dem Zweck der NPO zugute – vier weitere formale Kriterien aufweisen, um als solche bezeichnet zu werden:³⁵ Sie muss grundsätzlich eine formale Organisationsstruktur besitzen, die sich beispielsweise in regelmäßigen Treffen oder der Existenz von Verfahrensregeln und verantwortlichen Personen³⁶ manifestiert. Sie darf zudem nicht staatlich organisiert sein, sondern muss privat getragen werden³⁷, wobei sie aber durchaus staatliche Förderung erhalten kann. Darüber hinaus muss die Organisation autonom handeln und die Verfolgung ihrer Ziele selbst kontrollieren können. Voraussetzung ist schließlich auch, dass ihre Existenz und die Mitarbeit in ihr auf Freiwilligkeit beruhen.

In der Literatur unterliegt das Verständnis der NPOs insgesamt einer Veränderung von einer ideologiegetragenen Organisation, die durch ihre übergeordneten Ziele eine ausreichende Differenzierung und Legitimation erfährt, hin zu einem Dienstleister, der sich ebenso wie eine erwerbswirtschaftliche Organisation immer wieder am „Markt“³⁸ behaupten und orientieren muss.

³⁴ Vgl. Haßemer, Konstantin: Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1994, S. 30.

³⁵ Vgl. Salamon, Lester/Anheier, Helmut K.: Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends – Eine Zusammenfassung – , Gütersloh 1999, S. 40 ff.

³⁶ In Abgrenzung zu familiären oder anderen nicht-institutionellen, informellen Gruppierungen.

³⁷ Damit entfällt eine weitere mögliche Differenzierung dieses Bereiches nach der spezifischen Art ihrer Ausrichtung in staatliche (Verkehr, Krankenhäuser, Bildung), halbstaatliche (Kammern, Sozialversicherungen) und private NPOs (wirtschaftliche, soziokulturelle, politische und soziale).

³⁸ Gemeint ist hier der „Markt für soziale Leistungen“.

2. Neue und alte Herausforderungen für NPOs

Die genaue Zahl von NPOs in Deutschland ist bis heute nicht bekannt, da gemeinnützige Organisationen von der amtlichen Statistik in Deutschland bislang nicht gesondert erfasst werden.³⁹ Ihre Zahl wird auf ca. 500.000 geschätzt, die Zahl der Vereine mit bezahlten Beschäftigten auf 107.000⁴⁰. Die Bedeutung des NPO-Sektors kann jedoch bereits an der im Vergleich zur Privatwirtschaft hohen inländischen Beschäftigtenzahl abgelesen werden. So wuchs in der Bundesrepublik das Arbeitsplatzangebot im Nonprofit-Sektor in den letzten 20 Jahren überproportional zu jedem anderen Bereich der Wirtschaft.⁴¹ Insgesamt nimmt der Anteil des tertiären Sektors, dem volkswirtschaftlich definierten Handlungsbereich von NPOs, an der Bruttowertschöpfung stetig zu.⁴² Dieser volkswirtschaftliche Bedeutungszuwachs von NPOs wird flankiert durch die Öffnung und gleichzeitige Differenzierung dieses Sektors.⁴³

Es sind zahlreiche Entwicklungen zu beobachten, die für eine Zunahme der Relevanz von NPOs sprechen⁴⁴, aber auch zeigen, vor wie vielfältigen Herausforderungen die NPOs heute stehen⁴⁵. So stellt der Wegfall oder die Kürzung

³⁹ Zum Problem mangelnder statistischer Erhebungen im NPO-Bereich vgl. u.a. Daum, Ralf: Zur Situation der Vereine in Deutschland, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinnützige Unternehmen, Beiheft 23 1998, Baden-Baden 1998, S. 35 ff.

⁴⁰ Zimmer, Annette/Priller, Eckhard: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Erste Projektergebnisse, Münster-Berlin 1999, Arbeitspapier, S. 5.

⁴¹ Zimmer, Annette/Nährlich, Stefan: Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998, S. 69.

⁴² Vgl. Arnold, Ulli: Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998, S. 267.

⁴³ Diese Veränderungen manifestieren sich oftmals sogar in der Bestrebung, sich durch Leistungsentgelte zu finanzieren, statt lediglich eine Kostendeckung durch Dritte anzustreben. Vgl. Nährlich, Stefan: Verbandsstrukturen und Verbandssteuerung, in: Soziale Arbeit Spezial – Auf dem Weg zu einer pluralistischen Gesellschaft – Aktuelle Tendenzen im Verhältnis zwischen Staat, Markt und Wohlfahrtsverbänden, Berlin 1999, S. 50.

⁴⁴ Vgl. Daum, Ralf: A.a.O., S. 63 ff.

⁴⁵ Vgl. Horak, Christian: Management von NPOs – Eine Einführung, in: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, Stuttgart 1996, S. 126.

staatlicher Mittel im sozialen Bereich⁴⁶ einen wesentlichen Einflussfaktor für die Entwicklung vieler NPOs dar: Es wurden Versorgungslücken geöffnet, die NPOs ausfüllen können, indem sie immer mehr bis dahin staatliche Aufgaben übernehmen.

Auf diese Weise eröffnen sich für viele NPOs einerseits neue Tätigkeitsfelder, während sie als Empfänger gleichzeitig an Kürzungen staatlicher Fördermittel zu leiden haben.⁴⁷ Der staatliche Rückzug aus Bereichen der Wohlfahrt bedeutet für überwiegend privat finanzierte NPOs gleichzeitig Herausforderung (in der Suche nach neuen Finanzierungsquellen) und Chance (in der Kontaktaufnahme mit neuen Zuwendungsgruppen).⁴⁸

Fragen nach Finanzierungsalternativen der NPOs über Entgelte oder Fundraising-Maßnahmen rücken weiter in den Mittelpunkt und haben die NPOs in den vergangenen Jahrzehnten in eine quasi-marktliche Situation gebracht.⁴⁹ Verstärkt wird

-
- ⁴⁶ Vgl. zum Rückzug des Staates aus NPOs und dem Rückgang öffentlicher Förderungen:
- Pabst, Stefan: Privatisierung sozialer Dienstleistungen, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998, S. 102 ff.
 - Nährlich, Stefan: Verbandsstrukturen und Verbandssteuerung, in: Soziale Arbeit Spezial – Auf dem Weg zu einer pluralistischen Gesellschaft – Aktuelle Tendenzen im Verhältnis zwischen Staat, Markt und Wohlfahrtsverbänden, Berlin 1999, S.50.
 - O.V.: Sparen beim Sold, in: Der Spiegel, Nr.52 2002, S. 18.
- ⁴⁷ Auch für die Zukunft erwartet jede zweite Organisation Einbußen bei den öffentlichen Zuschüssen. Vgl. Zimmer, Annette/Priller, Eckhard: A.a.O., S. 3.
- ⁴⁸ Mit Blick auf die lange Zeit unumstößliche Finanzierungspraxis merken Salamon/Anheier an: „Lange an beträchtliche Zuwendungen der öffentlichen Hand gewöhnt und ermuntert durch die Aussicht auf mehr Gebühreneinnahmen, laufen die gemeinnützigen Einrichtungen der Industrieländer erhöhte Gefahr, den Kontakt mit den Bürgern ihrer Länder zu verlieren.“ Salamon, Lester/Anheier, Helmut K.: A.a.O., S. 35.
- ⁴⁹ Im Jahre 1998 ergab eine Befragung von 2.400 NPOs, dass 37 Prozent der Organisationen eben aufgrund des Wegfalls öffentlicher Mittel in finanziellen Schwierigkeiten waren. Vgl. Priller, Eckhard/Zimmer, Annette/Anheier, Helmut K.: Der Dritte Sektor in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 26. Februar 1999, S.19.

diese Situation durch die Zunahme nationaler und internationaler Konkurrenz auf dem Zuwendungs- aber auch auf dem Leistungserbringungsmarkt.⁵⁰

Der staatlichen Abwendung und der zunehmenden Konkurrenz auf der einen Seite stehen größer werdende finanzielle Potentiale auf der anderen Seite gegenüber. Die Zunahme der Erbschaften und der Geldtransfer durch Generationswechsel bei einer im Durchschnitt immer älter werdenden Bevölkerung sind ebenso Indikatoren für große Chancen in der Finanzierung der Organisationen wie der Trend zum Sozialsponsoring durch Unternehmen.⁵¹ Denn während die staatlichen Gelder für NPOs abnehmen, nimmt bei Unternehmen die Bereitschaft sich finanziell durch Sponsoring zu engagieren stetig zu.⁵²

Der Wertewandel in der Gesellschaft, der hierdurch reflektiert wird, stellt permanente Herausforderungen an karitative Organisationen. Es ist ein durch die Medien transportiertes und durch zivilgesellschaftliche Bewegungen forciertes Verständnis globaler gesellschaftlicher, medizinischer oder wirtschaftlicher Zusammenhänge zu beobachten, das zu einer stärkeren Bereitschaft zu finanziellen Zuwendungen und ideeller Unterstützung auch für nicht unmittelbar „spürbare“ Projekte führen kann. Gestützt wird diese These des gesellschaftlichen Bewusstseinswandels auch durch die Zahl der ehrenamtlich Tätigen. Ihre Zahl hat sich seit den 60er Jahren bis heute verfünffacht: rund 17% der Bevölkerung sind ehrenamtlich engagiert.⁵³ Priller/Zimmer weisen mit Blick auf die Forschungsergebnisse des John Hopkins Projektes zudem darauf hin, dass die „Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit in der Bevölkerung längst noch nicht ausgeschöpft ist. So wäre jeder vierte

⁵⁰ Auf dem Spendenmarkt steht eine zunehmende Zahl von NPOs einem stagnierenden Spendenvolumen gegenüber. Vgl. zur derzeitigen Konkurrenzsituation: Müllerleile, Christoph: Enger Markt, in: Social Management, Zeitschrift für Sozialwissenschaft Nr. 5 2000, S. 8.

⁵¹ Die Ausgaben der 500 größten deutschen Firmen für Kultursponsoring hatten sich im Jahr 1997 innerhalb von drei Jahren auf ca. eine Milliarde Mark fast verdreifacht. Vgl. O.V.: Sponsoring: Millionen für Kultur, in: Der Spiegel, Nr. 43 1997, S. 111.

⁵² Vgl. O.V.: Kulturinvest TOP 500, Kohtes & Klewes (Hrsg.) Düsseldorf 1997, S. 29.

⁵³ O.V.: Zahl der Ehrenamtlichen hat sich seit den 60ern verfünffacht, in: Gemeinnützigkeit und Management, Wiesbaden im Mai 1997, S. 1.

Bundesbürger vorbehaltlos bereit sich überhaupt oder auch noch stärker zu engagieren.“⁵⁴

Gleichzeitig liegen die Motive gesellschaftlichen Engagements heute weniger in politischen und religiösen Überzeugungen oder gesellschaftlicher Anerkennung als vielmehr in der Selbsterfahrung und der Realisierung von Kontakten zu anderen Menschen.⁵⁵ Während die Großorganisationen Mitgliedereinbußen verzeichnen, haben kleine Organisationen mit betont lebensweltlicher Orientierung einen starken Zulauf. Attraktiv ist zunehmend „das Lockere, das Informelle, das Interessante, das was Spaß macht, was zum gleichberechtigten Mitmachen einlädt“⁵⁶.

Große, bürokratisierte Organisationen scheinen hier im Nachteil gegenüber zivilgesellschaftlichen Basisorganisationen zu sein und sehen sich mit einer organisatorischen Problematik konfrontiert. Denn obwohl ein Großteil ehrenamtlicher Tätigkeit innerhalb von NPOs gerade aufgrund ihrer Unreguliertheit, basierend auf solidarischen Kleingruppen und reziproken Beziehungen, entstanden ist – dort wo „das kreative Chaos und die Verwirklichung von Bürgerpflichten“⁵⁷ kombiniert werden – hat bei den etablierten Organisationen im Zuge ihrer langjährigen Entwicklung⁵⁸ eine zunehmende Professionalisierung und damit auch eine Formalisierung der Abläufe eingesetzt.

Aus dieser Formalisierung erwächst für die Organisationen – nicht nur mit Blick auf eine möglicherweise abnehmende Attraktivität durch immer eingeschränktere Möglichkeiten der Mitbestimmung für (ehrenamtliche) Mitarbeiter, sondern auch unter dem Aspekt der grundlegenden Legitimationsnotwendigkeit – die Herausfor-

⁵⁴ Priller, Eckard/Zimmer, Annette: Ende der Mitgliederorganisationen?, in: Witt, Dieter/Blümle, Ernst-Bernd/Schauer, Reinbert/Anheier, Helmut K. (Hrsg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1999, S. 135.

⁵⁵ Priller, Eckhard: Ergebnisse der Dritte Sektor-Forschung – Stiftungen im Spannungsfeld von Kontinuität und Wandel, in Wissenschaft & Forschung 1999, S. 38.

⁵⁶ Priller, Eckard/Zimmer, Annette: A.a.O., S. 136.

⁵⁷ Graf Strachwitz, Rupert: Die Rahmenbedingungen des Dritten Sektors und ihre Reform, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 26. Februar 1999, S. 30.

⁵⁸ Vgl. zu der Geschichte von Wohlfahrtsorganisationen: Schaad, Martina: Nonprofit-Organisationen in der ökonomischen Theorie: Eine Analyse der Entwicklung und der Handlungsmotivation der Freien Wohlfahrtspflege, Wiesbaden 1995, S. 99 ff.

derung einer permanenten Selbstreflexion, verbunden mit stetiger Optimierung der internen Abläufe und der auftragsmäßigen Leistungen. Das Spannungsfeld zwischen Wachstum (in neue Aufgabenfelder) und Professionalisierung der Organisation stellt dabei eine grundsätzliche Gefahr der Verwässerung der ursprünglichen Mission dar.

Auf diese äußeren wie inneren Anforderungen reagieren viele Organisationen mit einer Erhöhung des Effizienzdrucks sowie dem Bestreben, ihre Leistungen – auch gegenüber kommerzieller Konkurrenz – zu differenzieren. Die Etablierung von Leistungsverträgen und Qualitätsstandards sowie engere Budgetierungen sind ebenfalls zu beobachtende Konsequenzen.⁵⁹ Diese Entwicklungen werden in erster Linie von der externen Kommunikation der Organisationen aufgegriffen.⁶⁰ Hier stoßen die Organisationen zunehmend auf die kritische Hinterfragung der von ihnen gelieferten Informationen und auf das Bedürfnis der Menschen sich selbst aufgrund von ausreichenden Informationen eine Meinung bilden zu können.

So informieren sich heute Interessierte und Spender ausführlich und kritisch über Sinn und Struktur der Empfängerorganisation.⁶¹ Dieser kritischen Haltung entspricht auch eine zunehmende öffentliche Kritik an der Leistungsfähigkeit und den Kosten von NPOs (beispielsweise von Wohlfahrtsverbänden).⁶² So glauben trotz der Kommunikationsbemühungen der Organisationen 86% der Bevölkerung, zu viele Gelder der Hilfsorganisationen würden für die Verwaltung aufgewendet.⁶³ Am häufigsten fordern die kritischen Zuwender von den von ihnen unterstützten Organisationen mehr Informationen (39%), aber auch eine stärkere Medienpräsenz

⁵⁹ Vgl. Lang, Reinhard: Marktorientierung, Management, Marketing – Impulse für die Entwicklung sozialer Organisationen?, in: Lang, Reinhard (Hrsg.): Marktorientierung, Management, Marketing: Impulse für den Sozialbereich?, Berlin 1996, S. 9.

⁶⁰ Die wissenschaftliche Auseinandersetzung hiermit fand in Deutschland vermehrt in den 80er Jahren statt. Vgl. hierzu: Hasitschka, Werner/Hruschka, Harald: Nonprofit-Marketing, München 1982, S. 14 ff.

⁶¹ Vgl. zum spürbar angestiegenen Informationsbedürfnis: Matzke, Sandro: EMNID-Spendenmonitor: Spendenklima auch 1998 stabil, in: BSM-Newsletter, Frankfurt 1/99, S. 8.

⁶² Wohlfahrt, Norbert: Veränderte Rahmenbedingungen und die Auswirkungen auf die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, in: Soziale Arbeit Spezial – Auf dem Weg zu einer pluralistischen Gesellschaft – Aktuelle Tendenzen im Verhältnis zwischen Staat, Markt und Wohlfahrtsverbänden, Berlin 1999, S. 7.

⁶³ O.V.: TNS-EMNID: Spendenmonitor 1999, Bielefeld 1999, S. 2.

(37%), intensivere Werbung (30%) und mehr Partizipations-Möglichkeiten (21%).⁶⁴ Neben einem verstärkten Informationsbedürfnis ist gleichzeitig ein zunehmend selektives Spendenverhalten zu beobachten.⁶⁵

Im diametralen Gegensatz zu diesen Anforderungen steht die Angst vieler bedarfswirtschaftlicher Organisationen durch verstärkte Öffentlichkeitsarbeit einen Mehraufwand auszulösen und sich zugleich grundlegender Kritik an ihrer Tätigkeit auszusetzen.⁶⁶ Dies lässt viele Organisationen vor mehr Öffentlichkeit und Transparenz zurückschrecken, obwohl Kommunikation in intensiver und informativer Weise von den Zuwendern und Mitgliedern gewünscht wird und damit auch erforderlich ist.

Gleichzeitig stellt sich hier ein grundsätzliches konsumpsychologisches Problem: So muss sich jede Kommunikationsaktivität in einer reizüberfluteten Umwelt mit der nur begrenzten Informationsverarbeitungskapazität des Empfängers auseinandersetzen, womit wiederum eine nicht unerhebliche Herausforderung für die Organisationen erwächst. Der allgemeine „Informationsüberschuss“, den Kroeber-Riehl/Weinberg bereits in den 80er Jahren konstatierten⁶⁷, wird von Jahr zu Jahr größer. Durch die wesentlich schnellere Zunahme dieses allgemeinen Informationsangebotes gegenüber der Informationsnachfrage werden zunehmend die Grenzen der menschlichen Informationsverarbeitung erreicht.

Hier schützt die „selektive Informationsaufnahme“ den Konsumenten davor, alle Informationen aufnehmen und verarbeiten zu müssen, die auf ihn eindringen.⁶⁸ Mit der eigenen Kommunikation „anzukommen“ scheint mithin zunehmend schwerer und kann den NPOs nur dann gelingen, wenn eine Profilierung durch Faktoren wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen und persönliche Bindungen erfolgt, die so den

⁶⁴ Matzke, Sandro: TNS-EMNID-Spendenmonitor 2001: Attentate von New York drückten Spenderquote in Deutschland, in: BSM Newsletter, Frankfurt 1/02, S. 9.

⁶⁵ Vgl. Crole, Barbara: Erfolgreiches Fundraising mit Direct Mail, Regensburg; Bonn 1998, S. 209 f.

⁶⁶ Priller, Eckhard: Die Zweischneidigkeit von Öffentlichkeit, in: Arbeitspapiere zur Expertenkommission, Berlin 1999, S. C72.

⁶⁷ Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter: Konsumentenverhalten, München 1996, S. 90.

⁶⁸ Laut Kroeber-Riel/Weinberg werden mehr als 98% der von den Medien angebotenen Informationen nicht beachtet. Vgl. ebd., S. 566.

Weg durch den Informationsdschungel hin zu den Menschen bereiten kann.⁶⁹ Zusätzlich zu einem informationsorientierten Kommunikationsansatz wird somit von den Organisationen eine emotionale Ansprache ihrer Zuwender erwartet.

Insbesondere unter dem Aspekt der Spendenwerbung vollziehen viele Organisationen tatsächlich auch allmählich eine Neuausrichtung ihrer Kommunikation an den geänderten Gegebenheiten. Hierzu gehört auch die Ausrichtung an neuen Zuwenderzielgruppen mit völlig anders gelagerten Interessen: Die bisherige Spendergeneration zwischen 60 und 85 Jahren⁷⁰ bricht altersbedingt weg⁷¹.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass den NPOs insgesamt eine zunehmende Bedeutung im Zusammenhang mit der Lösung sozialer Probleme zugesprochen wird und grundsätzlich davon auszugehen ist, dass sich die Rolle von NPOs in der Gesellschaft verstärkt. Gleichzeitig müssen die Organisationen aufgrund innerer und äußerer Anforderungen zahlreiche strukturelle, kommunikative und leistungsmäßige Veränderungen durchlaufen.⁷² Allgemeine Konflikte, ineffiziente Kommunikationsstrukturen oder die Notwendigkeit permanenter Mitarbeiterqualifikation⁷³ sind dabei nur ein kleiner Ausschnitt aus einem breiten Spektrum interner Herausforderungen der Organisationen.

3. Die karitative, Spenden sammelnde Organisation als Teilmenge des NPO-Sektors

Nachdem zunächst NPOs im Allgemeinen Beschäftigungsgegenstand waren, wird es im Folgenden erforderlich, die Betrachtungen auf den Bereich der karitativen

⁶⁹ Vgl. zu diesen Differenzierungskriterien ebd., S. 358.

⁷⁰ Mit zunehmendem Alter wird häufiger gespendet. Vgl. Matzke, Sandro: EMNID-Spendenmonitor: Spendenklima auch 1998 stabil, in: BSM Newsletter, Frankfurt 1/99: S. 9.

⁷¹ Vgl. zu den soziodemographischen Merkmalen des klassischen Spenders: Crole, Barbara: A.a.O., S.35 f.

⁷² Der Veränderungs- und Modernisierungsbedarf wurde von den Organisationen bereits erkannt: Bei einer Befragung verschiedener NPOs in Deutschland gaben ein Drittel an, über Veränderungen nachzudenken. 65% hiervon gaben an, ihr Arbeitsfeld erweitern zu wollen. Aus: Zimmer, Annette/Priller, Eckhard: A.a.O., S. 13.

⁷³ Vgl. Graeff, Peter: Organisationsentwicklung, in: Boskamp, Peter/Knapp, Rudolf (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied 1996, S. 195.

Organisationen als Teilmenge des NPO-Sektors – und eigentliche Untersuchungsgruppe – zu verengen.

Typologisierungen von NPOs sind anhand verschiedener Merkmale wie Zielsystemen oder Leistungsangeboten möglich. Die Abgrenzung verschiedener Arten von NPOs geschieht in der Literatur entweder mit Blick auf die Art ihrer wirtschaftlichen Beziehungen, der Organisationsform oder ihrer Aufgaben und Aktivitäten. Auch Gliederungen nach Rechtsformen oder ihrer gesamtgesellschaftlichen Funktion⁷⁴ sind möglich. Der Begriff der NPO kann demnach weiter oder enger gefasst werden, abhängig davon, welche der möglichen Merkmale – von der Zieldefinition über die Entscheidungsfindung bis hin zur Mitarbeit – zugrunde gelegt werden.

Mit Blick auf die Tätigkeitsfelder werden gemeinnützige Organisationen oftmals – in Anlehnung an Lester/Anheier – folgendermaßen klassifiziert:⁷⁵

1. Kultur und Freizeit
2. Bildung und Forschung
3. Gesundheit
4. Soziale Dienste
5. Umwelt- und Naturschutz
6. Entwicklungsförderung
7. Rechts- und Interessenvertretung
8. Stiftungen und Förderung des Ehrenamts
9. Internationale Entwicklungshilfe
10. Religion
11. Berufs- und Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften
12. Sonstiges

Die so beschriebenen Eingrenzungsmöglichkeiten verschiedener NPO-Arten sollen für eine bessere Operationalisierbarkeit in dieser Arbeit unter dem Aspekt des

⁷⁴ Mit Blick auf die gesamtgesellschaftlichen Aufgaben werden NPOs in diesem Zusammenhang oft als „Intermediäre“ bezeichnet.

⁷⁵ Salamon, Lester/Anheier, Helmut K.: A.a.O., S. 43.

Organisationszwecks konzentriert werden. In Anlehnung an Schwarz können dabei private NPOs in folgende Organisationstypen differenziert werden:⁷⁶

- Wirtschaftliche Organisationen mit dem Zweck der Vertretung wirtschaftlicher Interessen.
- Soziokulturelle Organisationen mit dem Zweck kulturelle und gesellschaftliche Aktivitäten im gesellschaftlichen oder persönlichen Interesse durchzuführen.
- Politische Organisationen mit dem Zweck gemeinsamer Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer (ideeller) Interessen und Wertvorstellungen.
- Karitative Organisationen mit dem Zweck der Erbringung karitativer Unterstützungsleistungen an bedürftige Dritte.

Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind, wie schon erwähnt, in Anlehnung an die vorangegangenen Abgrenzungen nichtstaatliche, karitative⁷⁷, Spendensammelnde⁷⁸ Organisationen. Studien sprechen von rund 72.500 karitativ tätigen Organisationen in Deutschland⁷⁹. Die Angaben über die Anzahl um Spenden werbender Organisationen in Deutschland schwanken hingegen zwischen 14.000 und 80.000.⁸⁰ Regionen übergreifend und langfristig aktiv sind etwa 2.000 Vereinigungen

⁷⁶ Schwarz, Peter: Management in Nonprofit Organisationen, Bern 1992, S. 18.

⁷⁷ Die Hilfsbedürftigkeit der selbstlos zu unterstützenden Personen bei karitativen beziehungsweise mildtätigen Organisationen wird dabei an „körperlichen und seelischen Gebrechen oder materiellen Notlagen“ festgemacht. Vgl. Daum, Ralf: A.a.O., S. 32.

⁷⁸ §10b EStG definiert Spenden als freiwillige Leistungen, die ohne Erwartung von Gegenleistung und zur Förderung mildtätiger, wissenschaftlicher oder staatspolitischer und als besonders förderungswürdig anerkannter gemeinnütziger Zwecke eingesetzt werden.

⁷⁹ Ein Kurzüberblick über die Studien der V & M Service GmbH ist im Internet zu finden: Hermann, Ursula/Happes, Wolfgang: Eingetragene Vereine in Deutschland, Konstanz 2001 <<http://www.registeronline.de/vereinsstatistik>>, abgerufen am 15.10.2002.

⁸⁰ Schneider, Willy: Struktur und wirtschaftliche Bedeutung des Spendenmarktes in Deutschland, in: WiSt (Wirtschaftswissenschaftliches Studium) 24. Jg. (1995) Nr. 12, S. 623 ff.

gen. Davon verbuchen ca. 250 zum Teil karitative Organisationen Spendeneinnahmen von jeweils über 500.000 EUR (einer Million Mark) pro Jahr.⁸¹

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der nach dem Subsidiaritätsprinzip handelnden karitativen Organisationen wird oftmals in der ihr zugeschriebenen Funktion als „Lückenfüller“ gesehen, die dann auf den Plan treten, wenn weder der Staat noch die freie Wirtschaft gesellschaftliche Bedürfnisse abdecken können und damit ein Angebotsdefizit bestimmter Leistungen besteht. Sie als reine Subsidiäre zu definieren würde jedoch ihrer komplexen Rolle nicht gerecht: Karitative Organisationen erfüllen im gleichen Maße die Funktionen von Dienstleistern⁸², sozialpolitischen Interessenvertretern und „Agenturen gemeinwohlorientierten freiwilligen Engagements“.⁸³ Ihre Tätigkeit kann gesellschaftliches und staatliches Handeln stimulieren (Umweltschutz), korrigieren (Vertretung von Minderheiteninteressen) und/oder ergänzen (Naturkatastrophen).⁸⁴

Wo es weder gesetzliche Vorgaben noch Finanzierungsgrundlagen gibt, haben insbesondere Organisationen in der Wohlfahrt oft eine Anwalts- und Initiativfunktion⁸⁵ mit moralischer Zielrichtung.⁸⁶ Mit ihrem Anspruch, Hilfe gegenüber Dritten leisten zu wollen, stellen karitative Organisationen dabei – in Abgrenzung zu „Eigeneleistungs-NPOs“ (wie Parteien, Gewerkschaften oder Sportvereinen, die zu-

⁸¹ Vgl. Zitatensammlung zu NPO-Statistiken aus verschiedenen Quellen: Müllerleile, Christoph: Zahlen zum Fundraising in Deutschland, Hrsg.: Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM) – Deutscher Fundraising Verband e.V., 2000
<<http://www.sozialmarketing.de/zahlen.htm>>, abgerufen am 22.03.2000.

⁸² Eine Dienstleistung wird dabei verstanden als eine nichtmaterielle Leistung, die nicht in einen Besitz münden kann. Ihre Erstellung kann, muss aber nicht, an ein physisches Produkt gebunden sein.

⁸³ Vgl. am Beispiel von Wohlfahrtsverbänden: Olk, Thomas: Verbände auf dem Prüfstand, weiterer Handlungsbedarf – aus sozialwissenschaftlicher Sicht, in: Soziale Arbeit Spezial – Auf dem Weg zu einer pluralistischen Gesellschaft – Aktuelle Tendenzen im Verhältnis zwischen Staat, Markt und Wohlfahrtsverbänden, Berlin 1999, S. 20.

⁸⁴ Schneider, Willy: A.a.O., S. 623.

⁸⁵ Vgl. Gohde, Jürgen: Stand der Modernisierung der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, in: Soziale Arbeit Spezial – Auf dem Weg zu einer pluralistischen Gesellschaft – Aktuelle Tendenzen im Verhältnis zwischen Staat, Markt und Wohlfahrtsverbänden, Berlin 1998, S. 13.

⁸⁶ Vgl. Harris, Thomas: Strategie und Finanzierung gemeinnützigen Handelns, in: Strachwitz, Rupert Graf (Hrsg.) : Dritter Sektor – Dritte Kraft, Düsseldorf 1998, S. 465.

meist als Interessenvertretungen ihrer Mitglieder aktiv sind) – sogenannte „Fremdleistungs-NPOs“ dar.⁸⁷

Kotler weist in diesem Zusammenhang auf die Möglichkeit der Nutznießerbetrachtung als Abgrenzungsmöglichkeit zwischen Organisationsarten hin:⁸⁸ Während bei erwerbswirtschaftlichen Organisationen die Eigentümer die Hauptnutznießer sind, sind dies bei Interessenverbänden die Mitglieder, bei den dem Gemeinwohl dienenden Organisationen die allgemeine Öffentlichkeit und bei Hilfs- beziehungsweise Karitativorganisationen die Klienten.

Die Klienten als die primäre Zielgruppe karitativer Organisationen werden von ihnen schwerpunktmäßig in den Bereichen der Pflege, der Entwicklungs- und Nothilfe sowie der Beratung bedient, wobei die Leistungen nicht über den Markt abgegeben werden. Die Finanzierung der gegenüber dem Klienten erbrachten Leistung findet meist nicht durch Leistungsentgelte, sondern vorwiegend durch finanzielle Zuwendungen wie Beiträge, Spenden oder Zuschüsse statt. Anstelle einer direkten Leistungsbeziehung zwischen Anbieter und Klienten ist daher für karitative Organisationen ein Dreiecksverhältnis zwischen Leistungsempfänger (Klient), Kostenträger (Zuwender) und Leistungsträger (Organisation) charakteristisch. Letztere werden dabei „zu Maklern zwischen identifizierbaren Gebern und nicht-identifizierbaren, anonymen Empfängern (...)“.⁸⁹

Karitative Organisationen sehen sich damit permanent verschiedenen, sowohl externen als auch internen Anspruchsgruppen ausgesetzt:⁹⁰ Die externen Anspruchsgruppen umfassen die Zuwender (Spender), die Leistungsempfänger (Klienten), die allgemeine Öffentlichkeit sowie externe Dienstleister und Lieferanten. Die internen Anspruchsgruppen bestehen vor allem aus ehren- (neben-) und hauptamtlichen Mitarbeitern und Mitgliedern der Organisation.

⁸⁷ Tiebel, Christoph: Strategisches Controlling in Non Profit Organisationen, München 1998, S. 17.

⁸⁸ Kotler, Philip: Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978, S. 30.

⁸⁹ Nährlich, Stefan: Innerbetriebliche Reformen in Nonprofit-Organisationen – Das Deutsche Rote Kreuz im Modernisierungsprozess, Wiesbaden 1998, S. 66.

⁹⁰ Vgl. Arnold, Ulli: Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998, S. 279

Nicht zuletzt die zunehmende Orientierung am privaten Spendenmarkt zwingt die Organisationen dabei im Rahmen einer strategischen Doppelorientierung, „auf mindestens zwei Märkten auf effektive Weise tätig (zu) sein“⁹¹ – dem Klienten- wie dem Spendenmarkt – und führt zu einer Zielgruppendualität⁹². Während Klienten und Zuwender gleichermaßen befriedigt werden müssen, fehlt gleichzeitig eine direkte Beziehung zwischen produzierten Leistungen und Einnahmen der Organisation.⁹³ Die karitative Organisation muss also zwischen den verschiedenen Ansprüchen „jonglieren“⁹⁴ und für die Aufrechterhaltung eines Austausches zwischen materiellen und immateriellen Werten sorgen.

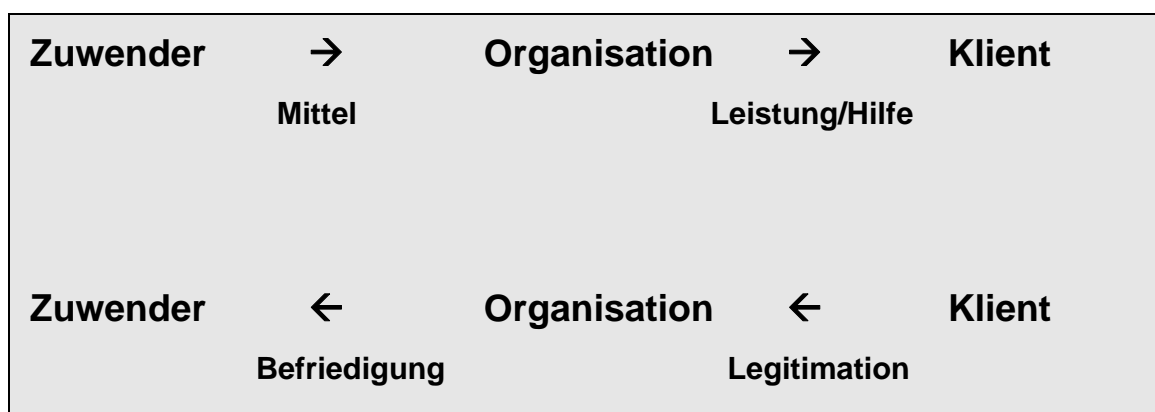


Abbildung 1: Transaktionsmuster zwischen Organisation, Zuwender und Klienten

Dieses Verständnis der Anspruchsgruppenzusammenhänge als Austauschprozess basiert auf der These eines universell gültigen Austauschmodells im sozialen Beziehungsgeflecht, das es ermöglicht, NPOs ebenso wie Unternehmen als „In-

⁹¹ Kotler, Philip: Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978, S. 32

⁹² Die Dualität der zwei primären externen Anspruchsgruppen, der Klienten und Zuwender, ist eine der wesentlichen konstituierenden Faktoren einer karitativen Organisation. Während die Befriedigung von Klienten den Sinn und Zweck der Organisation darstellt, sorgen die Zuwender für die Bereitstellung von Geld- Sach- und Zeitmitteln zur Erfüllung dieses Zwecks.

⁹³ Vgl. Witt, Dieter: Zum Gegenstand der Wirtschaftslehre des Haushaltes, in: Standpunkte – Wirtschaftslehre des Haushalts, Hrsg.: Bottler, Jörg, Baltmannsweiler 1993, S. 125.

⁹⁴ Vgl. Eberl, Peter: Entwicklungsorientiertes Management, in: Öhlschläger, Rainer/Brüll, Hans-Martin (Hrsg.): Unternehmen Barmherzigkeit, Baden-Baden 1996, S. 53.

put-Output-System“ zu verstehen, dessen Transaktionen in beide Richtungen bezeichnet werden können.⁹⁵

Eine klare Prioritätensetzung ist dabei unabdingbar, „sonst wird die Organisation von Zielkonflikt zu Zielkonflikt stolpern und im Endeffekt keine ihrer Anspruchsgruppen wirklich befriedigen können“.⁹⁶

4. Ziel- und Erfolgsgrößen karitativer Organisationen

Während Wirtschaftlichkeit und Produktivität und damit die Aufrechterhaltung der Geschäftsfähigkeit durch Sicherung der Einnahmen sowie der effiziente Einsatz von Ressourcen allgemeine formale Prinzipien aller in einer Gesellschaft wirtschaftenden Individuen und Organisationen sind, existieren für karitative NPOs darüber hinaus gehende spezifische Zielgrößen.⁹⁷ Diese Zielgrößen werden in der weiteren Betrachtung in Oberziele und Unterziele gegliedert. Während die Ober-

⁹⁵ Dieses Verständnis geht auf das von Kotler/Levy erweiterte transaktionsfokussierte Marketingverständnis zurück: Im Aufsatz „Broadening the Concept of Marketing“ in dem Kotler/Levy 1969 das Selbstverständnis bisheriger Marketing-Disziplin radikal in Frage stellten und die Ausdehnung des Marketings auf gemeinnützige Organisationen forderten, betonten sie auch, dass Transaktionen nicht nur zwischen Käufer und Verkäufer, sondern immer zwischen zwei sozialen Einheiten stattfinden. Damit forderten sie die Ausweitung des Marketingbegriffs auf eine breitere, soziale Ebene, weg von der eng umrissenen Vorstellung einer reinen Geschäftsaktivität und dem Austausch von Ware gegen Geld. Gleichzeitig gingen sie damit von der Gleichartigkeit der Austauschprozesse auf Absatz- und Beschaffungsmärkten bei kommerziellen und nicht-kommerziellen Organisationen aus und lösten damit den Widerspruch zwischen Nicht-Markt-Ökonomik der NPO und traditioneller Auffassung vom Marketing i.S. eines Austausches von Gütern auf. Vgl. Kotler, Philip/Levy, Sidney S.: Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 33 1969, S. 10.

⁹⁶ Bumbacher, Urs: Qualität und Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen auf der Basis des Freiburger Management-Modells, in: Witt, Dieter/Blümle, Ernst-Bernd/Schauer, Reinbert/Anheier, Helmut K. (Hrsg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1999, S. 152.

⁹⁷ Die Gefahr bei Zieldefinitionen von Organisationen in der Praxis ist dabei grundsätzlich, dass die allgemeinen, formalen Prinzipien der Betriebsführung mit betrieblichen Oberzielen verwechselt werden. Vgl. Oettle, Karl: Grundfragen öffentlicher Betriebe I, Baden-Baden 1976, S. 43.

ziele Sachziele und Mission beinhalten, können die Unterziele auch nach Ausmaß und Zeitbezug definiert werden.⁹⁸

Im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Betrieben sind in NPOs der Erwerb und die Selbstfinanzierung nicht das Oberziel, sondern stellen nur die Mittel zur Oberzielerreichung dar.⁹⁹ Eine entsprechende Oberzieldefinition ist daher für karitative NPOs konstituierend und bestimmt grundsätzlich ihre Handlungen und ihr Aufgabengebiet.

Die Oberziele (Globalziele) einer karitativen NPO sind in ihrer Satzung festgehalten, können aber durch die Organisation beziehungsweise die an ihr beteiligten Gruppen und Individuen selbst neu definiert oder geprägt werden.¹⁰⁰ Während bei Unternehmen das Oberziel stets die Gewinnmaximierung ist, ist es bei karitativen NPOs die Befriedigung spezifischer Bedarfe. „Fremde Bedürfnisse werden also um ihrer selbst willen befriedigt“.¹⁰¹ Zielgruppe der Oberziele karitativer Organisationen sind die Klienten, also die Empfänger der satzungsgemäßen Leistungen. Die Unterziele sind an den satzungsmäßigen Oberzielen orientiert und reichen in alle Funktionsbereiche, vom erfolgreichen Fundraising bis hin zur Personalmotivation. Sie können alle Anspruchsgruppen einer Organisation berücksichtigen und sind damit in ihrer Ausprägung wesentlich komplexer als die Oberziele, an deren Erfüllung sie ausgerichtet sind.

Der Blick auf Prinzipien wie die Aufrechterhaltung der Liquidität oder die Wirtschaftlichkeit verdeutlicht ihre teils komplementäre, teils aber auch konkurrierende

⁹⁸ Zum Zielsystem einer NPO vgl.: Horak, Christian/Matul, Christian/Scheuch, Fritz: Ziele und Strategien von NPOs, in: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, Stuttgart 1996, S. 136 ff.

⁹⁹ Erst das für einen festgestellten Bedarf zu schaffende Angebot bedarf einer Finanzierung, die wiederum für die Mittelbeschaffung und schließlich zur Erbringung der bedarfswirtschaftlichen Leistung eingesetzt wird.

¹⁰⁰ Dies kann im Laufe der Existenz einer NPO ein wichtiger, rekonstruierender Schritt sein. Vgl. zu einem Lebenszyklusmodell von NPOs: Von Velsen-Zerweck, Burkhard: Dynamisches Verbandsmanagement, Wiesbaden 1998, S. 270.

¹⁰¹ Witt, Dieter: Ziele in Betrieben, Personal-Enzyklopädie, Band 3, München 1978, S. 703.

Beziehung zu den Oberzielen.¹⁰² So steht beispielsweise das Oberziel „Erziehungsauftrag“ im Widerspruch zum Unterziel „Spendengewinnung“, wenn populäre, zuwendungsfördernde Maßnahmen (wie das Verschenken von Produkten aus der westlichen Überflussgesellschaft an die Länder der sogenannten 3. Welt) zugunsten des Erziehungsauftrages (Vermittlung der Wichtigkeit nachhaltiger Hilfe) abgelehnt werden müssen. Somit können „die Maßstäbe zur Beurteilung bestimmter Mittel (...) nur aus den (Ober-)Zielen gewonnen werden.“¹⁰³

Eine Erfolgsgrößendefinition für NPOs gestaltet sich äußerst komplex, da die monetäre Messgröße „Gewinn“ per Definition nicht zur Verfügung steht und auch kaum Marktpreise für die von den karitativen Organisationen erbrachten Leistungen bestehen – worin eine Herausforderung bei der Planung und Wirkungskontrolle von Maßnahmen liegt.

Grundsätzlich bestehen bedarfswirtschaftliche Erfolge in Beiträgen zur Deckung bestimmter Bedarfe.¹⁰⁴ Gleichzeitig steht eine NPO jedoch immer vor dem Selbsterhaltungsparadoxon einerseits die bestmögliche Lösung eines Problems – im Sinne ihres Auftrages – anzustreben, mit der vollständigen Lösung dieses Problems aber auch zeitgleich ihre Legitimation zu verlieren. Während bei einer endgültigen Problemlösung von einem Gesamterfolg gesprochen werden könnte, bedeutet das Erreichen von Unterzielen ganzheitlich betrachtet lediglich Teil- oder Zwischenerfolge.

In Anlehnung an die Abgrenzung von Ober- und Unterzielen können die Leistungen einer NPO daher auch in Primär- und Sekundärleistungen gegliedert werden.¹⁰⁵ Die Primärleistungen sind dabei die satzungsmäßige Aufgabe zur unmittelbaren Oberzielerfüllung, die Sekundärleistungen sind der Einsatz von

¹⁰² Vgl. Oettle, Karl: Die allgemeinen Grundsätze der Betriebsführung in der Gemeinwirtschaft, in: Gemeinwirtschaft im Wandel, Hrsg.: Rittig, Gisbert/ Ortlieb, Heinz-Dietrich, Berlin 1972, S. 157.

¹⁰³ Ders.: Betriebswirtschaftliche Beiträge zur öffentlichen Finanzwirtschaft, Baden-Baden 1991, S. 29.

¹⁰⁴ Ders.: Zur Abbildung gemeinwirtschaftlicher Erfolge, in: Das neue Öffentliche Rechnungswesen, Hrsg.: Buschor, Ernst, Baden-Baden 1993, S. 123.

¹⁰⁵ Vgl. Witt, Dieter: Leistungsziele und Erfolgsgrößen in Krankenhäusern, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 1980. Band 3/2, S.223.

Ressourcen zur mittelbaren Erfüllung der Oberziele. Während bei karitativen NPOs die Oberziele den Klienten als Gegenstand der Primärleistungen festlegen, beziehen die Unterziele beispielsweise Zuwender, ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter und die Öffentlichkeit in die Sekundärleistungen mit ein. Somit existiert bei sozialen Organisationen eine Vielzahl von Beurteilungsansätzen zur Überprüfung der Zielerreichung. Der Erfolg einer Organisation muss aus der Sicht aller – oft widersprüchliche Ziele verfolgenden – Anspruchsgruppen beurteilt werden.¹⁰⁶ Möglichkeiten zur Erfolgsbeurteilung bieten beispielsweise Methoden wie das Benchmarking, das Größen wie Marktanteil, Bekanntheitsgrad, Image oder Attraktivität des Leistungsangebotes mit konkurrierenden Organisationen vergleicht.¹⁰⁷ Was den Grad der Zielerreichung anbelangt, so kann beispielsweise gegenüber den Klienten deren Zufriedenheit, also die Transformation von Leistung in Nutzen, eine ebenso wichtige Messgröße sein wie eine zuvor festgelegte Leistungsqualität¹⁰⁸. Hierzu zählen Faktoren der Geschwindigkeit der Leistungserstellung ebenso wie die Treffsicherheit von Leistungen.¹⁰⁹ Wenn die erbrachte Leistung die bedürftige Zielgruppe dagegen nicht zur richtigen Zeit am richtigen Ort im richtigen Kontext trifft, entsteht oft auch ein Negativ-Resultat durch soziale Schäden.

II. Charakteristika netzwerkbasierter Kommunikation

Wie in den vorhergehenden Kapiteln beschrieben, stehen NPOs vor umfassenden inhaltlichen und organisatorischen Herausforderungen, zu deren Lösung, so die

¹⁰⁶ Mit Blick auf erwerbswirtschaftliche Betriebe interpretiert Burla die obersten Formalziele von Unternehmen als materielle Ziele einzelner Anspruchsgruppen. vgl. Burla, Stephan: Rationales Management in Nonprofit Organisationen, Bern/Stuttgart 1998, S. 30 ff.

¹⁰⁷ „Benchmarking is the art of finding out how and why some companies can perform tasks much better than other companies.“ Kotler, Philip: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, New Jersey 1997, Ninth Edition, S. 238.

¹⁰⁸ Bumbacher definiert Qualität für NPOs wie folgt: „Eine NPO ist von hoher Qualität, wenn sie die Bedürfnisse und Erwartungen der prioritären Zielgruppen (Träger, Klienten, Mitarbeiter) zu deren Zufriedenheit effizient (wirtschaftlich) und effektiv (zielgerichtet) erfüllt.“ Bumbacher, Urs: A.a.O., S. 151.

¹⁰⁹ Vgl. Oettle, Karl: Zur Abbildung gemeinwirtschaftlicher Erfolge, in: Das neue Öffentliche Rechnungswesen, Hrsg.: Buschor, Ernst, Baden-Baden 1993, S. 125 ff.

Ausgangsthese, Online-Instrumentarien einen wichtigen Teil beitragen können. Um jedoch die Anwendungsoptionen der an sich wert- und inhaltsneutralen Online-Instrumentarien beurteilen zu können, ist es zunächst erforderlich, die Eigenheiten und Charakteristika der netzwerkbasierter Kommunikation genauer zu betrachten, wobei schnell deutlich wird, dass nicht nur besonders prägnante Kommunikationsmittel (wie die E-Mail) oder Orte (wie das Internet) die netzwerk-basierte Kommunikation charakterisieren, sondern diese ebenso maßgeblich durch die Etablierung einer Netzkultur geprägt wurde, die wiederum entscheidend auf den spezifischen Wünschen, Erwartungen und Beziehungen der dort agierenden Menschen beruht.

1. Kommunikation als zentrales Anwendungsfeld elektronischer Medien

Kommunikation ist grundsätzlich das zentrale Anwendungsfeld elektronischer Medien. Der Begriff der Kommunikation soll im Sinne des Shannon/Weaver'schen syntaktischen Kommunikationsmodells als Lauf einer Nachricht mit Hilfe eines Signals vom Transmitter (dem Sender) zum Receiver (dem Empfänger) verstanden werden. Informationsquelle und -ziel stehen hier am Anfang und Ende eines Kommunikationsweges. Erweiternd zu dieser Sichtweise, die sich auf syntaktische Aspekte beschränkt, bezieht die Definition von Kroeber-Riel den Kommunikationsbegriff auf die semantische und pragmatische Ebene. Sie betrachten hier unter Rückgriff auf die Lasswell-Formel den Kommunikator, den Inhalt, den Kommunikationskanal, den Kommunikanten (Zielperson) sowie den Kommunikationseffekt und die Kommunikationssituation.¹¹⁰ Kommunikation findet dabei auf verbaler und nonverbaler Ebene statt und dient dem Einwirken eines Menschen auf einen anderen. Kommunikative Handlungen sind in diesem Sinne eine „spezifische Form sozialen Handelns, mit denen man versucht, bestimmte Zwecke zu erreichen oder Interessen zu realisieren. (...) Kommunikationsprozesse sind Handlungszusammenhänge, in denen die beteiligten Akteure sich durch aufeinander bezogene Mitteilungs- und Verstehenshandlungen gegenseitig beeinflussen.“¹¹¹

¹¹⁰ Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter: A.a.O., S. 488 f.

¹¹¹ Zerfaß, Ansgar/ Fietkau, Karen: Interaktive Öffentlichkeitsarbeit, Nürnberg, 1997, S. 12.

Durch die Möglichkeiten heute existierender Medien kann Kommunikation auf verschiedene Arten in unterschiedlichen Kanälen erfolgen. Angefangen von der persönlichen Begegnung ohne technische Hilfsmittel über die schriftliche Kommunikation per Brief und Postkarte bis hin zur Kommunikation per Telefon, Fax, E-Mail, SMS oder Bildtelefon. Zahlreiche Kombinationen, Variationen und Neuentwicklungen von Kommunikationsarten und Kommunikationskanälen sind möglich.

Die Kommunikationskanäle sind nach verschiedenen Aspekten charakterisierbar: So bestimmt die Anzahl der involvierten Kommunikationsteilnehmer (Ein-zu-Ein, Ein-zu-Viele, Viele-zu-Viele) ebenso den Charakter eines Kommunikationskanals wie die möglichen Kommunikationsrichtungen (monodirektional oder bidirektional), der zeitliche Zusammenhang (Echtzeit oder verzögert) oder die Art der übertragenen Kommunikationssignale (Sprache, Schrift, Bild, Film).

In Organisationen wird Kommunikation generell notwendig, „wenn der Ort des Informationsanfalls oder der -speicherung und der Ort des Informationsbedarfs auseinanderfallen“.¹¹² Wie nicht zuletzt die Betrachtung der Kommunikationsmedien verdeutlicht, können dabei die „Begriffe Kommunikation und Interaktion in etwa synonym“¹¹³ gebraucht werden.

2. TCP/IP-gestützte Kommunikation als Teil multimedialer Entwicklung

Das Internet, das auf dem systemübergreifenden Übertragungsprotokoll TCP/IP basiert, welches für den Transport von Daten in Netzwerksystemen zuständig ist, ist ein klassisches Anwendungsfeld netzwerkbasierter Kommunikation und wesentlicher Teil des Betrachtungsgegenstandes dieser Arbeit. Zum Untersuchungsgegenstand gehören aber auch andere netzwerkbasierte, TCP/IP-gestützte Kommunikationskanäle wie die Intranettechnologie sowie zahlreiche

¹¹² Vgl. Frese, Erich: Aufbauorganisation, in: Corsten, Hans: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg 2000, S. 85

¹¹³ Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter: A.a.O., S. 488.

darauf aufbauende Dienste.¹¹⁴ Die Betrachtung TCP/IP-gestützter Kommunikation schließt somit Aspekte der internen Kommunikation mit ein.¹¹⁵ Gleichzeitig soll in dieser Arbeit die sich oftmals proprietärer Systeme bedienende interne Kommunikation unabhängig vom genutzten Kommunikationsprotokoll unter dem Aspekt vernetzter, computergestützter Kommunikation betrachtet werden.¹¹⁶ Online-Kommunikation wird damit sowohl als Mittel zur Kommunikation der Organisation nach außen (mit Hilfe des Internets) als auch nach innen (beispielsweise auf Basis von Intranet oder Peer-to-Peer-Lösungen) verstanden. Mit der Einbeziehung interner Kommunikation geht der hier verwendete Begriff der Online-Kommunikation somit über reine Internet-Kommunikation hinaus.

Der Begriff der Online-Kommunikation subsumiert die so abgegrenzten Kommunikationsoptionen und begreift sie als eine technologische Weiterentwicklung bisheriger mediengestützter, indirekter Kommunikation. Gemeinsam ist ihnen ihre digitale Übertragung, ihr interaktiver¹¹⁷ und multimedialer Charakter sowie ihre Netzwerkbasiertheit. Ein weiterer typischer Charakterzug ist ihre Zugänglichkeit per Bildschirm¹¹⁸.

¹¹⁴ Zum technischen Hintergrund des Internets vgl. die Homepage der Internet Engineering Task Force <<http://www.ietf.org>>, abgerufen am 07.03.2004.

¹¹⁵ Dem Internet gehören auch Netze an, die intern zwar mit einem anderen Transport-Protokoll operieren, die aber über einen Protokollkonverter, also etwa TCP/IP – X.25, per Standleitung über TCP/IP verbunden sind. Vgl. Rost, Martin/Schack, Michael: DFÜ – Ein Handbuch. Recherchen in weltweiten Netzen, Hannover 1993, S. 64.

¹¹⁶ Zu beachten ist jedoch, dass das Konzept des Intranets auf der Nutzung der Internet-Technologien zur internen Kommunikation aufbaut. Vgl. u.a.: Hein, Matthias: Extranet, in: Gora, Walter (Hrsg.)/Mann, Erica: Handbuch electronic commerce: Kompendium zum elektronischen Handel, Berlin/Heidelberg 1999, S. 150 f.

¹¹⁷ Vgl. zur Definition von Interaktivität: „Interaktivität meint die tendenziell weltweite Möglichkeit, dass jeder zugleich Empfänger und Sender von Informationen wird.“ Bühl, Achim: Cybersociety – Mythos und Realität, Köln 1996, S. 49.

¹¹⁸ Vgl. Eusterbrock, Claudia/Kolbe, Lutz: Umkehrung des Marketing-Prozesses durch Online-Dienste, in: Freiburger Arbeitspapiere, TU Freiberg 1995, S. 2.

Andere computergestützte Kommunikationstechnologien,¹¹⁹ auf die diese Abgrenzung teilweise zutrifft, wie der bereits erwähnte Bildschirmtext der Deutschen Telekom (BTX) oder Bulletin Board Systeme (BBS) wurden teilweise eingestellt und finden in dieser Arbeit keine weitere Betrachtung¹²⁰. Auch werden durch die weitgehende Beschränkung auf das technische Übertragungsprotokoll die Bereiche der Telefonie und interaktive Dienste wie interaktives/digitales TV und sogenannte Stand-Alone-Anwendungen wie Spielkonsolen, Kiosksysteme oder CD-ROM beziehungsweise Mischformen wie die Tele-CD von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen.¹²¹

Der technische Ansatz zur Beschränkung des Betrachtungshorizontes soll in erster Linie für eine Abgrenzung anderer netzwerkbasierter Kommunikationskanäle sorgen, aber nicht als alleinige Voraussetzung für das Funktionieren der zurzeit auf ihm aufbauenden Kommunikationsinstrumente verstanden werden. So ist denkbar, dass sich in absehbarer Zeit die technischen Protokolle ändern, ohne dass die heute bekannten Instrumentarien in diesem Bereich ihre Funktionsfähigkeit verlieren.

Gleichzeitig ist in den nächsten Jahren das weitere Verschmelzen heute noch nicht TCP/IP-basierter Dienste wie des Fernsehens oder der Telefonie mit den bisherigen Möglichkeiten der Internet-Technologie zu erwarten. So bestehen bereits heute Möglichkeiten der TCP/IP-gestützten Übertragung multimedialer Inhalte in bewegtem Bild und Ton. Grenzfälle stellen bereits die Formen der mobilen Kommunikation dar: So wird die Kommunikation via SMS über das Mobiltelefon hier zwar ebenfalls ausgeklammert, doch sind immer mehr Verknüpfungen zwischen dem Internet und der mobilen Kommunikation zu beobachten. WAP war ein erster Schritt in diese Richtung. Die erst am Anfang stehende Entwicklung von

¹¹⁹ Kommunikationstechnologie wird verstanden als „alle technischen Medien und Telekommunikationsformen, durch deren Einsatz indirekte Kommunikationsformen realisiert werden können.“, Flegel, Volker: Technologische Grundlagen für das Electronic Marketing, in Hermanns, Arnold/ Flegel, Volker: A.a.O., S. 26.

¹²⁰ Mailboxsysteme (BBS) haben indes maßgeblich den Charakter der Internet-Kommunikation bestimmt und können als Vorläufer der heute bekannten Internet-Kommunikation betrachtet werden.

¹²¹ Vgl. zur Einordnung von Internet, Online-Diensten und professionellem Networking in die Marktarenen von Multimedia: Booz, Allen & Hamilton: Zukunft Multimedia, 4. Auflage, Frankfurt am Main 1997, S. 33.

UMTS-Applikationen wird dabei weiter zur Verknüpfung von bekannten Internet- und neuen mobilen Diensten beitragen.

3. Kategorien und Charakter TCP/IP gestützter Kommunikationsinstrumente

Online-Kommunikation besteht aus verschiedenen sich ständig weiter entwickelnden Kommunikationsinstrumenten. Diese sollen – der einfacheren Verständlichkeit halber – zunächst unabhängig von ihrem Einsatzbereich in NPOs betrachtet werden. Ziel ist eine Charakterisierung und Beurteilung der einzelnen Instrumentarien sowie ihrer Einsatzweisen und Einsatzorte, die im Rahmen der internetbasierten Kommunikation grundsätzlich zur Verfügung stehen.¹²²

Was die derzeit einsetzbaren Instrumentarien anbelangt, so ist die **E-Mail** nach dem WWW das meistgenutzte Online-Kommunikationsinstrument¹²³ und funktioniert auf Basis einer asynchronen¹²⁴ Ein-zu-Ein-Kommunikation zwischen Sender und Empfänger. Sowohl Sender als auch Empfänger können dabei jederzeit ihre Rollen tauschen. Kommunikation über elektronische Post verläuft meist informeller und in Bezug auf Hierarchien kontextärmer als konventionelle Kommunikation. E-Mail kann damit als Medium zur Herstellung eines sozialen Kontextes unmittelbar nach der persönlichen und der telefonischen Kommunikation positioniert werden und steht damit noch vor dem Brief und gedruckten Veröffentlichungen.

Die E-Mail ist ortsungebunden, dezentral und aufgrund ihrer schriftlichen Fixierung jederzeit reproduzierbar. Damit haften ihr eine Reihe von Eigenschaften an, die auch auf die meisten anderen Online-Instrumentarien zutreffen. So besteht über

¹²² Applikationen wie Telnet und FTP, die lediglich einen technisch differenzierten Zugriff auf Informationen ermöglichen, sollen in dieser Arbeit außen vor gelassen werden.

¹²³ Zur Nutzung von Internet-Anwendungen privater Nutzer vgl. Fluck, Nina: (N)Onliner Atlas 2002 – Eine Topographie des digitalen Grabens durch Deutschland, Hrsg.: TNS Emnid, Berlin 2002 <<http://www.emind.emnid.de/downloads/studien/200212101Atlas2002.pdf>>, abgerufen am 18.12.2002, S. 28.

¹²⁴ Das heißt: Der Erhalt einer vollständigen Nachricht muss erst abgewartet werden, bevor eine Antwort auf diese möglich ist. Das diesbezügliche Äquivalent in der realen Welt ist die Briefpost. Eine synchrone Kommunikation der realen Welt ist beispielsweise das Telefonat: Es kann durch zwei offene Kanäle gesendet und gleichzeitig empfangen werden.

eine E-Mail-Adresse eine permanente, ortsungebundene Erreichbarkeit und das elektronische Senden und Empfangen von Text ermöglicht eine einfache Multiplizierbarkeit im Sinne einer mehrfachen Versendung einer Nachricht ohne Mehrkosten für den Sender. Dies macht sie zu einem einfachen, netzwerkfähigen Instrument für weiter gehende Dienste wie beispielsweise Diskussionslisten oder elektronische Versandlisten: Neben der persönlichen Ein-zu-Ein-Kommunikation von zwei Menschen ist so auch eine Ein-zu-Viele-Kommunikation ohne eine vorgesehene Beteiligung der Empfänger am Inhalt möglich.

Die negativen Auswirkungen dieser Technologie liegen hier bereits auf der Hand: Die psychologische und finanzielle Hemmschwelle eine Nachricht zu versenden sinkt, was zu einer drastisch zunehmenden Korrespondenz („E-Mail-Flut“) führen kann.

Newsletter und Diskussionslisten machen sich die Eigenschaften der E-Mail-Kommunikation zu eigen und erweitern das Prinzip der Ein-zu-Ein-Kommunikation auf eine Ein-zu-Viele beziehungsweise Viele-zu-Viele-Kommunikation mit technisch unbegrenzten Teilnehmerzahlen: Bei einem auf E-Mail-Kommunikation aufbauenden Newsletter erfolgt die Lieferung von Informationen durch einen Sender/Herausgeber an viele Empfänger. Grundlegende Voraussetzung ist die Existenz einer zentralen elektronischen Adressliste. Eine Rückkopplung durch den Empfänger ist nicht vorgesehen, kann aber jederzeit in Form eines Leserbriefes an den Herausgeber erfolgen. Die Inhalte eines Newsletters sind vom Betreiber/Sender definiert.

Ein **moderierter Newsletter**¹²⁵ schließt dagegen die Beteiligung der Empfänger konzeptionell mit ein. Auch hier erfolgt die Lieferung der Information per E-Mail, es existiert hierbei jedoch ein Herausgeber, der nicht nur die Adressliste verwaltet und selbst Inhalte kreiert, sondern auch als Moderator fungiert und über die Veröffentlichung der einzelnen Empfänger-Beiträge entscheidet. Auf diese Weise wird ein konzeptioneller Rahmen vom Herausgeber vorgegeben, die Inhalte werden

¹²⁵ „Listserv“ und andere Techniken stellen lediglich die Formen der technischen Verwaltung der Newsletter dar. Sie werden hier unter dem Newsletter-Begriff zusammengefasst und sind im Einzelnen nicht Gegenstand dieser Betrachtung.

aber größtenteils durch die Rückkopplung der Empfänger generiert und vom Herausgeber gegebenenfalls redigiert.

In einem **öffentlichen** (moderierten) **Newsletter** hat jeder, der im Besitz einer E-Mail-Adresse ist, die Möglichkeit eines Abonnements. In einem **privaten** (moderierten) **Newsletter** kann der Herausgeber nicht nur über die veröffentlichten Inhalte, sondern auch über die Aufnahme von E-Mail-Adressen in den Verteiler entscheiden.

Ebenfalls vom Charakter her asynchron und per E-Mail ausgeliefert werden **Diskussionslisten**. Ein wesentliches Merkmal besteht dabei im Sender-Empfänger-Verhältnis: Eine Person oder Institution stellt lediglich die technische Plattform zur Verfügung beziehungsweise lädt andere auf eine bestehende technische Plattform ein. Die eigentliche Kommunikation läuft im Sinne des Viele-zu-Viele-Prinzips ab: Jeder kann mit allen Teilnehmern in Verbindung treten. Das verknüpfende Element wird hierbei lediglich inhaltlich vom gewählten Oberthema und technisch von der elektronischen Abonnenten-Liste konstituiert. Bei einer öffentlichen Diskussionsliste kann – im Gegensatz zu Newslettern – zudem auch jedes Mitglied die E-Mail-Adressen der anderen Mitglieder einsehen.

Auch Diskussionslisten gibt es in moderierter und unmoderierter Form, so dass an dieser Stelle Überschneidungen mit der Newsletter-Definition entstehen. Unmoderierte Diskussionslisten werden dabei oft auch als „Mailing-Listen“¹²⁶ bezeichnet, die lediglich den Zweck erfüllen, den E-Mail-Versand eines Senders an eine Vielzahl von Empfängern administrativ zu erleichtern.

Dem Vorteil der gleichberechtigten Meinungsäußerung und Informationsverteilung steht hier oftmals der Nachteil einer unkoordinierten Informationsüberflutung durch alle Seiten gegenüber: Aufgrund weitreichender Autonomie der Teilnehmer ist eine Quantitäts- und Qualitätskontrolle nur bei einer Moderation möglich. Eine Veränderung der ursprünglichen thematischen Ziele einer Diskussionsliste kann dabei sowohl negativ im Sinne einer mangelnden Aussagekraft der Beiträge, aber auch positiv im Sinne einer Aufdeckung neuer, relevanter Themenfelder verstanden werden.

Das statische Äquivalent zu Diskussionslisten sind **Newsgroups**, in die sich ein Nutzer zunächst einwählen und selbständig nach Beiträgen suchen muss. Bedienen sich Newsletter und Diskussionslisten der E-Mail als Transportmedium, basieren Newsgroups beziehungsweise **Newsforen** technisch auf festen Serverplätzen. Vergleichbar mit Schwarzen Brettern aus der realen Welt verteilen sie Nachrichten nicht an einzelne Empfänger, sondern dokumentieren jede Nachricht an einem öffentlich zugänglichen Ort (Serverplatz) im Internet. Zum Senden und Einsehen einer Nachricht ist ein aktives Abrufen eines Forums nötig¹²⁷.

So wie bei der E-Mail-gestützten Kommunikation verläuft der Kommunikationsprozess bei Newsgroups asynchron. Und ebenso wie bei Newslettern existieren moderierte und unmoderierte Bereiche. Der große Vorteil der unmoderierten Newsgroups ist gleichzeitig ihr größtes Problem: Sie gewährleisten jedem Nutzer die Möglichkeit der Signalsendung, können aber auf diese Weise – wie bereits bezüglich der Diskussionslisten beschrieben – zu einer Verwässerung der ursprünglichen Themenstellung führen.

Der Nutzer einer Newsgroup hat zumeist eine Holschuld, die es erfordert, Informationen aus der Gruppe gezielt abzurufen (E-Mail-gestützte Diskussionslisten hingegen liefern die Inhalte ohne weiteres Zutun an die E-Mail-Adresse der Nutzer aus). Andererseits liegen in Newsgroups einzelne Beiträge bereits archiviert und in einen chronologischen Zusammenhang gestellt vor, so dass eine größere Übersichtlichkeit als bei reinem E-Mail-Empfang gewährleistet wird. Auch hier existieren jedoch zahlreiche Mischformen von E-Mail versendenden Foren bis hin zu umfangreich archivierten und durchsuchbaren Diskussionslisten.

Flüchtiger und noch weniger strukturierbar als die bisher vorgestellten Instrumente ist der (Live-) **Chat**, der in erster Linie im privaten Bereich seine Anwendung findet. Im Gegensatz zur asynchronen Kommunikation per E-Mail in Foren oder Newsgroups nutzen diese Dienste synchrone Kommunikationsmöglichkeiten. Das ursprünglich dafür entwickelte Internet-Relay-Chat (IRC) ist dabei komfortableren

¹²⁶ Bekanntestes Beispiel sind die „Yahoo! Groups“: Jeder Nutzer hat hier die Möglichkeit, eine eigene Liste zu gründen. Vgl. im Internet <<http://de.groups.yahoo.com>>.

¹²⁷ Der Zugriff erfolgt dabei über das WWW oder über das Bulletin Board-System (BBS) des Usenet.

kommerziellen Instant-Messaging-Diensten wie dem ICQ¹²⁸ und anderen technischen Umsetzungen¹²⁹ gewichen. Der Chat ermöglicht eine synchrone, schriftliche Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Nutzern in Echtzeit, wobei die Möglichkeit der Gesprächsgruppenbildung sowie des Suchens nach an ähnlichen Themen interessierten Menschen innerhalb eines Netzwerkes existiert. So wie bei fast allen anderen Internetdiensten ist hier auf Wunsch die Anonymität des einzelnen Nutzers gewährleistet. Die Möglichkeit der Archivierung der synchronen Kommunikationsoption wiederum stellt einen Schnittpunkt zu den oben beschriebenen Foren dar: So können auf den Seiten von ICQ -ähnlich wie bei den Foren – Menschen mit ähnlichen Interessen zusammenfinden.

Von Organisationen wird der Chat in seiner reinen Form vor allem zu vereinzelt Promotionsaktionen genutzt. Zum Äquivalent eines realen Treffens fehlt ihm jedoch die Möglichkeit der Nutzung des ganz erheblichen Bereichs der nonverbalen Signale. Auch zur E-Mail stellt er keine wirkliche Alternative dar, denn er besitzt ihr gegenüber nur einen minimalen Zeitvorsprung, übermittelt jedoch dabei eine sehr viel geringere Informationsdichte. Erst die Transformation vom textbasierten zum multimedialen Dienst macht ihn zu einem Türöffner für multimediale Leistungen wie **Internet-Telefonie** oder **Online-Conferencing**.

Es war erst die Entwicklung des **World Wide Webs (WWW)**, die all diesen Instrumenten der Online-Kommunikation den Popularitätsschub gab, den sie benötigten um Teil eines Massenmediums zu werden. Das WWW, oftmals als Synonym für Online- beziehungsweise für Internet-Kommunikation gebraucht, dient in erster Linie der Publikation von Informationen im Sinne einer Ein-zu-Viele Kommunikation, ähnlich der Veröffentlichung von Broschüren oder Zeitschriften in der realen Welt.

Die per Seitenbeschreibungssprache HTML¹³⁰ dargestellten Inhalte – zur Verfügung gestellt von einer Person oder Organisation – sind über frei erhältliche

¹²⁸ Vgl. zum Messaging-Dienst ICQ: <<http://www.icq.com>>.

¹²⁹ Sehr häufig zu beobachten sind Chat-Räume auf Internet-Seiten, die beispielsweise mit Hilfe von Java-Applets realisiert sind.

¹³⁰ Eine Darstellung der Inhalte ist auch in anderen beziehungsweise erweiterten Formaten wie Flash oder XML möglich. Auch hier bildet HTML jedoch zurzeit noch das tragende Gerüst.

Clients (Browsersoftware) weltweit abrufbar. Charakteristisch für das WWW ist die Verknüpfung von Informationen in Form von Hyperlinks, die ein Navigieren zwischen verschiedenen Informationen ermöglichen. Suchmaschinen erleichtern das Auffinden der täglich exponential zunehmenden weltweiten Informationsmengen. Während alle bislang beschriebenen Instrumente bidirektionale Kommunikation unterstützen, können via WWW zugängliche Webseiten prinzipiell als Instrumente indirekter, monodirektionaler Kommunikation beschrieben werden.

Durch seine einfache Bedienbarkeit ist das WWW mittlerweile zum integrativen, globalen Internet-Medium schlechthin geworden. Verantwortlich hierfür ist auch die technische Integration verschiedener Instrumente in die frei verfügbare Browsersoftware. Waren in den 90er Jahren noch spezielle Clients für Chats oder Newsgroups notwendig, können diese heute über den Internet-Browser ohne weiteres technisches Wissen der Nutzer aufgerufen werden. Die fortschreitende Integration von WWW, E-Mail, Foren und Chat wird insbesondere bei innovativen Business-Lösungen deutlich. So existieren Kommunikationslösungen, die – ausgehend von einer Seite im WWW – auf Wunsch einen Chat-Kanal für einen Interessenten öffnen und eine persönliche und synchrone Kommunikation mit einem Betreuer ermöglichen oder alternativ E-Mails entgegennehmen¹³¹. Hier setzt auch der Übergang zu audiovisuellen Diensten an, angefangen von Streaming-Technologien bis hin zum Video-On-Demand. In Zukunft wird eine weitere Verschmelzung der hier betrachteten Instrumente stattfinden.

Die bisherige Betrachtung der wichtigsten Online-Instrumentarien ermöglicht ein grundlegendes Verständnis für den Charakter der Online-Kommunikation: Sie erfüllt die grundlegenden Anforderungen, die an die Nutzung von Informationssystemen gestellt werden: Einfachheit, Vollständigkeit, Anpassungsfähigkeit, Robustheit, Beherrschbarkeit und Kommunikationsfähigkeit.¹³² Sie ist schnell aktualisierbar und abrufbar, im Vergleich zu konventionellen Medien kosteneffizient sowie individuell und interaktiv im Sinne einer polydirektionalen Kommunikation

¹³¹ Vgl. hierzu Programme wie „Live Person“ oder „Live Support“, im Internet unter <<http://www.liveperson.com>> oder <<http://www.livesupportpro.de>>.

¹³² Vgl. Bruhn, Manfred: Implementierung des Electronic Marketing in der Unternehmung und im Markt, in: Hermanns, Arnold/ Flegel, Volker: Handbuch des Electronic Marketing, München, 1992, S. 110 f.

und steht damit im Gegensatz zu monodirektionalen Medien wie Funk, Fernsehen und Presse. Online-Kommunikation kann von Individuen und Institutionen für die Informationsverteilung und den Informationsaustausch ebenso genutzt werden wie für den reinen Informationsabruf. Im Gegensatz zu TV oder Radio ist Online-Kommunikation nutzergesteuert, das heißt der Nutzer des Online-Angebotes bestimmt, wie, wann und wo er welche Botschaft abrufen.

Die Kombination von Multimedialität und Interaktivität ermöglicht es im Gegensatz zu konventionellen Medien über nur einen Kommunikationskanal verschiedene Kommunikationsebenen anzusprechen. Die Verknüpfbarkeit und Konvergenz verschiedener Online-Anwendungen und der dadurch entstehende Mehrwert stellen damit einen weiteren wesentlichen Charakter der hier betrachteten Instrumentarien dar. Die Standortunabhängigkeit und „Grenzenlosigkeit“ macht Online-Kommunikation darüber hinaus zu einem Instrument mit globaler Reichweite.

Die hier vorgestellten Online-Instrumente ermöglichen Unmittelbarkeit, indem Kommunikationswege direkter und oft völlig ohne Intermediäre funktionieren¹³³, und sie erleichtern eine persönliche Ansprache, da Status und Hierarchien in den Hintergrund treten.¹³⁴ Auf Wunsch kann sogar eine Anonymität aller Seiten sichergestellt werden.¹³⁵ Online-Kommunikation als neue Kommunikationsform in einer neuen virtuellen Welt bietet damit die Möglichkeit, neue, vom realen Leben unabhängige Identitäten aufzubauen – sowohl privat als auch institutionell.

Aufgrund der weitgehenden Dokumentierbarkeit der hier vorgestellten zentralen Online-Instrumentarien ist schließlich auch deren Messung und Kontrolle möglich. Angefangen von der klassischen Logfile-Analyse, über die Kopplung an passwort-

¹³³ Unmittelbarkeit kann Fehlerquellen, die durch Weiterleitung oder Transformation der Nachricht entstehen können, weitgehend eliminieren. Nachweislich verbessert elektronische (interne) Kommunikation die Fehlerquoten, beispielsweise bei Lieferfehlern. Vgl. hierzu: Huly, Heinz-Rüdiger/Raake, Stefan: Marketing Online, Frankfurt 1995, S. 166.

¹³⁴ „Just as the Web made talented small companies look like multinationals, ideas and solutions will percolate up to the executive suite from the mailroom and remote sales offices – not just R&D and the strategists.“ Deutsch, H. Waverly/Callahan, Paul/Edwards, Beth: Everyone Gets The Net, Nr. 9, 1996, <www.forrester.com/index/cmputing/1996/reports>, abgerufen am 01.12.1996.

¹³⁵ Vgl. zu den Möglichkeiten des anonymen Surfens das Projekt der Universität Dresden: <<http://anon.inf.tu-dresden.de>>, abgerufen am 22.09.2002.

geschützte Zugänge oder die sogenannte Cookie-Technik, die die Möglichkeit bietet, einen einzelnen User über einen längeren Zeitraum eindeutig zu identifizieren¹³⁶, bis hin zu komplexen Dataming-Anwendungen, die sämtliche aufgezeichneten Daten auswerten, steht eine Reihe von Nutzer-Analyse- und Controlling-Instrumenten zur Verfügung.

4. Virtuelle Kommunikationsorte

Die oben vorgestellten und charakterisierten Kommunikationsinstrumente werden in TCP/IP-basierten Netzwerken eingesetzt. Diese Netzwerke stellen virtuelle Kommunikationsorte dar, die sich anhand verschiedener Kriterien differenzieren lassen. Die wichtigsten Netzwerkarten, die auch in die NPO-Untersuchung einfließen und die sich in ihrer räumlichen Ausdehnung, ihren Zugangsbarrieren und ihren Inhalten voneinander unterscheiden, sollen hier kurz vorgestellt werden. Das Verständnis ihrer Entwicklung ist zentral für erfolgreiche Anwendung der verschiedenen Online-Instrumentarien in den Organisationen.

Aus Sicht des Privatanwenders in Deutschland existieren eine Reihe von Zugangsmöglichkeiten zum Internet: mittels reiner Zugangsanbieter bis hin zu Online-Diensten wie AOL oder T-Online. Diese **Online-Dienste**, die in den Anfangsjahren des Internets ein wesentlicher Faktor zur Popularisierung der Online-Kommunikation waren, schufen eigenständige, miteinander meist inkompatible Welten, die exklusiv den eigenen Abonnenten zur Verfügung standen. Dies gewährleistete zwar eine Übersichtlichkeit der Angebote, beschränkte diese jedoch auch und grenzte den Austausch zwischen den Nutzern auf einen kleinen Kreis von Kommunikationspartnern (Mitgliedern) ein – Nicht-Mitglieder hatten keinen

¹³⁶ Dies setzt voraus, dass der Nutzer Cookies zulässt und seine Hardware über den gesamten Zeitraum beibehält. Messbar ist mit dieser Technik nur der technische Zugang, nicht die Frage nach der Identität der Person. Findet keine Authentifizierung durch Logins oder Cookies statt, so kann mit dem heutigen Stand der Technik lediglich ein Besuchsablauf auf den eigenen Homepages nur während einer Online-Sitzung des Users stattfinden, während der er eine eindeutige IP-Nummer zugeteilt bekommt. Bei der nächsten Sitzung erhält er zu meist eine neue, zufällig ausgewählte IP und gilt beim Informationsanbieter als neuer User.

Zugang.¹³⁷ Erst später gewährten diese Online-Dienste ihren Nutzern auch einen Zugang zum freien Internet.

Durch das schnelle Wachstum des Internets verloren diese eigenständigen Welten neben dem frei zugänglichen Bereich des Internets an Bedeutung. Wichtiges Kriterium für die Entscheidung eines Konsumenten für einen Online-Dienst wurde, neben den weiterhin bestehenden hauseigenen Angeboten, nunmehr seine Tür zum Internet. Damit traten die Online-Dienste verstärkt in Konkurrenz zu reinen Zugangs-Providern (Access-Providern). Gleichwohl sind die von den Online-Diensten angebotenen eigenen inhaltlichen Bereiche bei der Betrachtung der Einsatzräume der Online-Kommunikation ein weiterhin wichtiger Faktor. Immer noch beherbergen die beiden großen Dienste, neben dem nunmehr ermöglichten Zugang zum Internet, eine Vielzahl von Foren und Listen, die sie auch weiterhin ausbauen.¹³⁸ Ihre proprietären Angebote positionieren sie damit als „Qualitätsforen“ zum Internet.¹³⁹

Einen anderen virtuellen Raum, der unabhängig von dem eigentlichen Zugang zum Internet ist, stellen **Peer-to-Peer-Netze (P2P)** dar. Es handelt sich dabei meist um eine kleine Zahl von ad hoc miteinander vernetzten Nutzern auf gleichberechtigter (peer) Ebene, die die Infrastruktur des Internets als Kommunikationsweg nutzen. Tauschbörsen wie Napster¹⁴⁰ oder Gnutella¹⁴¹, die das Potential solcher Mini-Netzwerke nutzten, sind die prominentesten Anwender dieses Prinzips. Die Basis besteht jedoch stets aus zwei miteinander vernetzten, vor öffentlichem Zugriff abgeschotteten Einheiten, die dem Ein-zu-Ein-Prinzip folgen. Bei Bedarf können sie weitere Einheiten in ihr Netzwerk aufnehmen. Auf diese Weise

¹³⁷ Vgl. zur Geschichte von Online-Diensten u.a.: Albers, Sönke/Clement, Michel/Peters, Kay (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt 1998, S. 19 ff.

¹³⁸ Zur Strategie der Deutschen Telekom mit dem Online-Dienst T-Online vgl. <<http://www.telekom.de/dtag/home/portal/0,14925,11010,00.html>>, abgerufen am 22.09.2002.

¹³⁹ Vgl. Booz, Allen & Hamilton: A.a.O., S. 87.

¹⁴⁰ Das berühmte Tausch-Netzwerk für Musik hat seinen kostenlosen Dienst aus organisatorischen Gründen einstellen müssen. Vgl. Grimming, Renate: Napster: Der Tod des „Revolutionärs“, 04.09.2002 <<http://www.heise.de/newsticker/result.xhtml?url=/newsticker/data/jk-04.09.02-002/default.shtml&words=Napster>>, abgerufen am 21.09.2002.

¹⁴¹ Vgl. Näheres unter: <<http://www.gnutella.com>>.

entstehen virtuelle, abgeschottete Gemeinschaften, die zunächst durch einen rein physischen Zusammenhalt der jeweiligen Recheneinheiten konstituiert werden, aber meist ein gemeinsames inhaltliches Ziel wie den Austausch von Software oder eine berufliche Zusammenarbeit verfolgen¹⁴². Die Peer-to-Peer-Kommunikation steht in ihrem dezentralen, autonomen Charakter im Gegensatz zu serverbasierten, zentral verwalteten Lösungen. Zwar bedient sie sich der Netzwerkarchitektur, ist aber in der Steuerung von Inhalten autark. Der wesentliche Unterschied zum Internet liegt in der Selbstbestimmung jedes einzelnen Teilnehmers eines Peer-to-Peer-Netzes: Über die Zulässigkeit und den eigenen Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente entscheidet jeder selbst.

Hierin liegt gleichzeitig auch eine Gemeinsamkeit mit dem **Intranet**. Dieses stellt einen exklusiven virtuellen Raum für Online-Kommunikation jeder Art zur Verfügung, der – im Gegensatz zur Logik des Internets – auf eine zuvor definierte Gruppe beschränkt bleibt. Prinzipiell liegen hier die gleichen aus dem Internet-Bereich bekannten Techniken zugrunde. So können beispielsweise mit Hilfe eines Navigationssystems gruppeninterne Informationen wie Mitarbeiterlisten, Organisationsinformationen oder Dokumentationen abgerufen und bearbeitet werden. Das Intranet ist meist räumlich innerhalb einer Organisation gebunden und wird in diesem Falle auch als LAN (Local Area Network) bezeichnet. Der Übergang zum Extranet ist dabei oft fließend.

Das **Extranet** ist ein räumlich ungebundenes Netzwerk, das über die Organisationsmitarbeiter hinaus einer ausgewählten Zahl von externen Nutzern offen steht. Da es die Infrastruktur des Internets nutzt, kann die Kommunikation sowohl räumlich begrenzt als auch weltweit stattfinden. Gleichzeitig ist die Zahl der zugelassenen Kommunikationsteilnehmer auf die vom Extranet-Betreiber freigeschalteten begrenzt. Die Kommunikation findet also außerhalb eines festen Raumes, aber doch innerhalb einer abgegrenzten Gruppe im Internet statt.

Zusammenfassend lässt sich damit festhalten, dass sich die hier betrachteten Kommunikationsorte, in denen die Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden, nicht zuletzt in dem Grad ihrer Offenheit gegenüber Dritten unterscheiden:

¹⁴² Vgl. zu einer auf dem Peer-to-Peer-Prinzip aufbauenden Arbeitsplattform für Projektgruppen: <<http://www.groove.net>>, abgerufen am 07.03.2004.

Zunächst allen gemeinsam ist die Möglichkeit der Interaktion von zwei Teilnehmern, die das Internet, die Online-Dienste aber auch das Intranet oder der Peer-to-Peer Bereich bieten. Das Internet gewährleistet darüber hinaus prinzipiell einer unbeschränkten Zahl von Usern eine uneingeschränkte Nutzung der vorgestellten Instrumente. Eine erste Beschränkung – was den Grad der Offenheit gegenüber Dritten anbelangt – stellen dann die Online-Dienste dar, die einen Teil ihrer Dienste ausschließlich ihren Mitgliedern zur Verfügung stellen. Noch weiter eingeschränkt ist der Kreis der Nutzer eines Extranets, das meist Nutzer mit ähnlichen thematischen Interessen zusammenfasst. Das Intranet reduziert diese Teilnehmergruppe weiter auf einen gemeinsamen Ort, beispielsweise als Netzwerk innerhalb einer Organisation. Das Peer-to-Peer-Prinzip stellt theoretisch eine maximale Reduktion der Kommunikationsteilnehmer (aber nicht des Kommunikationsraumes) dar und funktioniert als quasi-privater, virtueller Ort zweier Menschen. Praktisch kann aber auch hier die Teilnehmerzahl beliebig ausgedehnt und bis zum Extranet weiter entwickelt werden.¹⁴³ Die Schnittstellen zwischen den vorgestellten Kommunikationsorten sind damit fließend. Die Teilnetze generieren jedoch umso mehr Synergien und Nutzen, je präziser diese Schnittstellen definiert sind. Entsprechend den Eigenschaften dieser Kommunikationsorte müssen später auch die Strategien der Instrumenteneinsätze erfolgen. Eine Berücksichtigung ihrer Eigenheiten und ein Verständnis für den Charakter der verschiedenen Kommunikationsmöglichkeiten sind Grundlage für den erfolgreichen Einsatz der Technologie und eine mögliche Verknüpfung der Bereiche.

5. Die Nutzer als Zielgruppe der Online-Kommunikation

Neben dem Verständnis der Online-Instrumentarien und ihrer Einsatzorte ist auch das Wissen über die Anwender dieser Technologien für die weitere Analyse von zentraler Bedeutung. Die Datenlage bezüglich der Online-Nutzer im Allgemeinen ist jedoch unübersichtlich. So existieren bereits über die Definition von Internet-Nutzern widersprüchliche Ansichten: Reicht der Zugang zum Internet alleine schon aus? Muss zumindest der Besitz der Einwahlmöglichkeit gegeben sein oder

¹⁴³ Beispiele hierfür sind hybride Lösungen wie das servergestützte Peer-to-Peer.

sogar eine mindeste Nutzungsfrequenz, damit man von einem „Nutzer“ sprechen kann? Und wo liegt die Altersgrenze?¹⁴⁴

Die Voraussetzungen um als Internet-Nutzer bezeichnet zu werden, liegen je nach Untersuchungsdesign in einer technischen Zugangsmöglichkeit zum Internet oder der häufigen Nutzung des Mediums beziehungsweise eines seiner Instrumente. Oftmals differenzieren die Untersuchungen zwischen dem „Light-User“ und dem „Power-User“. Während ersterer weniger als drei Stunden täglich im Internet verbringt, ist letzterer mindestens so lange online. Während der Power-User im zukünftigen Internet zunehmend ein ganzheitliches elektronisches Alltagsmedium sieht (Arbeitserleichterung, Ausbildungssystem und Freizeitgestaltung), bleibt es für den normalen User überwiegend ein Informationsmedium.¹⁴⁵ Der durch die Forschungsinstitute angegebene Anteil von Internet-Nutzern in Deutschland variierte demnach für das Jahr 2000 von 13 Prozent bis hin zu 39 Prozent der Gesamtbevölkerung.¹⁴⁶

In den letzten Jahren wurden die Zahlen der repräsentativen Untersuchungen präziser. Für das Jahr 2001 wurde der Anteil der Online-User an der Gesamtbevölkerung über 14 Jahren auf 42,3 % beziffert. 11,2 Millionen Deutsche waren demnach sogar täglich online¹⁴⁷, Ende 2002 lag der Anteil derjenigen Deutschen,

¹⁴⁴ Vgl. zu den Problemen bei Internet-Erhebungen und einem Vergleich der Erhebungsergebnisse verschiedener US-Amerikanischer Forschungsinstitute in der Anfangsphase des kommerziellen Internets: Hoffman, Donna L./Kalsbeek, William D./Novak, Thomas P.: Internet and Web Use in the United States: Baselines for Commercial Development, Nashville 1996
<<http://elab.vanderbilt.edu/research/papers/html/manuscripts/baseline/internet.demos.july9.1996.html>>, abgerufen am 07.03.2004.

¹⁴⁵ Vgl. zur Differenzierung der User-Charakteristika: Schmolke, Hans Jürgen: Modalis Market Tracks – Internet User 2001 – After Hype, Berlin/San Francisco 2001
<<http://www.modalis.com/deutsch>> abgerufen am 09.05.2001.

¹⁴⁶ Zu einem Vergleich der verschiedenen Erhebungsmethoden und Studien: Graumann, Sabine/Köhne, Bärbel: Monitoring Informationswirtschaft - 6. Faktenbericht 2003, Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, München 2003 <http://www.nfo-bi.com/bmwa/Faktenbericht_6/pdf/Faktenbericht_Vollversion.pdf>, abgerufen am 07.03.2004, S. 164 f.

¹⁴⁷ Schmitt-Walter, Nikolaus: Facts, III. Quartal 2001, Hrsg.: SevenOne Interactive, Unterföhring 2001 <http://appz.sevenonemedia.de/download/publikationen/@facts_2001_IV.pdf>, abgerufen am 20.02.2004, S. 8.

die das Internet mindestens einmal monatlich nutzten, bei 57 %.¹⁴⁸ Dies verdeutlicht, dass die bestimmenden Ausgangsdeterminanten individueller Internet-Nutzung – Motivation, Akzeptanz und Kenntnis¹⁴⁹ – bei einem Großteil der deutschen Bevölkerung vorhanden sind und damit die Einstiegsbarrieren für eine Internet-Nutzung tendenziell sinken.

Waren es in den Anfangsjahren die jungen Intellektuellen, die Informations- und Bildungseliten, Multiplikatoren und Innovatoren, die im Netz vertreten waren, gleicht sich die Demographie des Internets immer weiter der realen Bevölkerungsdemographie an.¹⁵⁰ Haben die meisten Arbeiten zum Online-Marketing der 90er Jahre mit dem überdurchschnittlich jungen, über klassische Medien nur schwer zu erreichenden Publikum als Alleinstellungsmerkmal für Online-Kommunikation argumentiert¹⁵¹, so hat sich heute der Anteil von jungen und männlichen Nutzern wesentlich reduziert, auch wenn ihr Anteil im Jahre 2002 immer noch 59 %¹⁵² betrug.¹⁵³ Die am stärksten wachsende Gruppe im Internet sind indes Senioren – gleich welchen Geschlechts. Immer mehr Lernangebote und Websites werden daher auch speziell auf diese Altersgruppe zugeschnitten. Unberührt von derartigen Entwicklungen wird dagegen eine überdurchschnittlich jun-

¹⁴⁸ O.V.: Chart: WWW users per month, Hrsg.: Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Nürnberg 2002 <<http://www.gfk-webauge.com>>, abgerufen am 29.09.2002.

¹⁴⁹ Vgl. empirische Untersuchung von Taprogge, Ralf: Internet-Nutzung durch Studierende geistes- und sozialwissenschaftlicher Studiengänge in Deutschland, Münster 1996 <<http://www.muenster.de/~taprogge/ma/>>, abgerufen am 07.03.2004, Kapitel 6.

¹⁵⁰ Vgl. O.V.: Ergebnisse der 17. W3B-Umfrage, Hrsg.: Fittkau & Maaß, Hamburg 2003 <<http://www.w3b.org/ergebnisse/w3b17>>, abgerufen am 15.02.2004.

¹⁵¹ Vgl. u.a. Würschinger, Stefan: Einsatz neuer elektronischer Medien im Rahmen ergänzender Marketingmaßnahmen, 1996 <<http://ourworld.compuserve.com/homepages/wuerschinger/diplomarbeit/01.html>>, abgerufen am 13.12.1997, Kapitel 3.

¹⁵² Vgl. Volz, Claudia: Focus Media Guide 2002 – Fakten zum Werbemarkt, Hrsg.: Focus Magazin, München 2002 <<http://www.medialine.de>>, abgerufen am 28.09.2002, S. 45.

¹⁵³ Frühe Prognosen besagen bereits ein zukünftig überdurchschnittliches Engagement von Frauen online. Schließlich sei die Online-Präsenz eine Situation, die den in Kommunikationsfragen talentierteren Frauen entgegenkomme. Vgl.: Bayne, Kim: Has the Internet finally broken the glass ceiling?, 1997 <http://www.theglassceiling.com/wib2/ww3_33.htm>, abgerufen am 15.02.2004.

In den USA ist dieses Phänomen bereits aufgetreten: 2003 betrug der Frauenanteil der Internet-Nutzer 50,5 %. Vgl.: Graumann, Sabine/Köhne, Bärbel: A.a.O., S.197 f.

ge und einkommensstarke Zielgruppe auch weiterhin erfolgreich vom Internet angesprochen – wenngleich die Akzeptanz stark entlang regionaler Grenzen variiert.¹⁵⁴

Dem beschriebenen Nutzerzuwachs gegenüber steht gleichzeitig ein hohes Misstrauen, mit dem der Online-Kommunikation begegnet wird. So herrscht eine hohe Sensibilität gegenüber der Preisgabe eigener demographischer Daten an Website-Betreiber¹⁵⁵ sowie eine hohe Skepsis gegenüber der Sicherheit von Online-Transaktionen. Immer neue Studien über „versteckt“ erhobene Daten zum Verhalten von Nutzern auf einer Website verdeutlichen und fördern das Misstrauen von Nutzern gegenüber der Datensicherheit im Netz.¹⁵⁶

Aufgrund neuerer repräsentativer Untersuchungen lassen sich erste Profile der User umreißen: Sie sind Computer-Anwender, nutzen gerne neue Technologien und gehören überdurchschnittlich häufig höheren Einkommensklassen an. Semimetrische Untersuchungen charakterisieren den Online-Nutzer im Vergleich zum Durchschnitt der Bevölkerung als überdurchschnittlich erlebnis- und lustorientiert sowie individualistisch. Und es gilt: Je höher der Bildungsabschluss, desto höher der Anteil von Online-Nutzern.¹⁵⁷

Die User sind auf der Suche nach Informationen und polydirektionaler Kommunikation, nach Waren und Dienstleistungen und nach Unterhaltung.¹⁵⁸ Zu beobach-

¹⁵⁴ Fluck, Nina: A.a.O., S. 9 ff.

¹⁵⁵ Vgl. hierzu eine US-Amerikanische Untersuchung: Hoffman, Donna L./Novak, Thomas P./Peralta, Marcos: Building Consumer Trust on Online Environments: The Case for Information Privacy, Vanderbilt University 1998
<<http://elab.vanderbilt.edu/research/papers/html/manuscripts/cacm.privacy98/cacm.privacy98.htm>>, abgerufen am 12.03.2004.

¹⁵⁶ Vgl. die Studie „Web Bugs“, die das Verstecken von Abfragemechanismen auf Webseiten anprangert. Die kritisierte Technik generiert jedoch nur solche Daten, die dem Seitenanbieter ohnehin vorliegen, beispielsweise IP-Adressen und die Zeit des Seitenabrufs. Auch ohne diese Technik könnte er diese nicht persönlichen Daten an Dritte weiter leiten. Die Studie und ihre Resonanz verdeutlichen indes die Verunsicherung der Surfer gegenüber der Datensicherheit. Vgl. Murray, Brian H./Cowart, James J.: Web Bugs – A Study of the Presence and Growth Rate of Web Bugs on the Internet, Cyveillance Inc. 2001
<http://www.cyveillance.com/web/downloads/Web_Bugs.pdf>, abgerufen am 10.03.2004.

¹⁵⁷ Fluck, Nina: A.a.O., S. 11 ff.

¹⁵⁸ Vgl.: Graumann, Sabine/Köhne, Bärbel: A.a.O., S.228 f.

ten ist daher auch eine besonders starke Frequentierung nutzenorientierter Leistungen wie Datenbanken, Produktinformationen, Bankdienstleistungen, Reiseinformationen und Reservierungen sowie elektronischer Zeitungen.¹⁵⁹ Gefragt nach den Wünschen künftiger Nutzung nannten die Menschen bereits in der Anfangsphase des kommerziellen Internets an erster Stelle virtuelle Behördengänge (52 %), gefolgt von Kleinanzeigen (45 %) und Telebanking (43%).¹⁶⁰ Im Jahre 2001 hatten dabei rund 44% der Online-User bereits Online-Transaktionen getätigt.¹⁶¹ Die E-Mail ist das am häufigsten genutzte Kommunikationsmittel geworden, wenn es darum geht, Kontakt zu Organisationen aufzunehmen, und liegt noch vor dem Telefon oder Fax.¹⁶²

6. Netzkultur als Einflussfaktor der Online-Kommunikation

Neben der Kenntnis über Kommunikationsinstrumente sowie die Kommunikationssorte und die Nutzer selbst ist abschließend auch ein grundlegendes Verständnis der Netzkultur als wesentlicher Einflussfaktor der Online-Kommunikation von zentraler Bedeutung. Elektronische Netzwerke und mit ihnen die Online-Kommunikation sind mehr als nur eine Infrastruktur zum Transport für Daten; sie besitzen vielmehr einen sehr spezifischen Charakter, der nur mit Blick auf die Etablierung einer besonderen Netzkultur in der Entstehungsgeschichte der Internet-Community¹⁶³ nachvollzogen werden kann.

Die Anfänge dieser Gemeinschaft gehen auf eine quasi-zivilgesellschaftliche Basis-Bewegung zurück: „Das verteilte elektronische Kommunizieren erzeugte einen eigenständigen gesellschaftlichen Raum mit eigenen Regeln, Wertvorstellungen

¹⁵⁹ Vgl. Pawlowitz, Nina: Marketing im Internet, Wien/Frankfurt, 1997, S. 36.

¹⁶⁰ Booz, Allen & Hamilton: A.a.O., S. 60 f.

¹⁶¹ Schmitt-Walter, Nikolaus: A.a.O., S. 30.

¹⁶² O.V.: Kundenbindung im Internet – Ergebnisse der DDV-Studien 2001, Wiesbaden/Mainz 2001, S.5.

¹⁶³ Zur Internet-Geschichte vgl.: Butler, Michelle Lynn: Marketing and the Internet, Austin (Texas) 1995 <<http://advertising.utexas.edu/research/papers/MButler.html>>, abgerufen am 02.02.2004.

und Verkehrsformen (...)“¹⁶⁴. Der Non-Profit-Begriff hatte dabei auf dem Gebiet der Online-Kommunikation eine zentrale Bedeutung für die Gründergeneration des Internets und die von ihr skizzierten positiven Zukunftsszenarien.¹⁶⁵ Das Internet wurde als Gemeinschaft (Community) definiert, deren Mitglied man war, und deren Grundgedanken eine mögliche Kommerzialisierung von Informationen oder Informationswegen bereits im Grundsatz widerspräche.

Auf diesem Ansatz einer Gemeinschaft, die auf einem breiten Konsens im Sinne einer durch die Anstrengung aller angestrebten Ziele beruhte, wuchs schließlich auch die so genannte „Netiquette“¹⁶⁶ (und später auch die „Chatiquette“¹⁶⁷) – ein Verhaltenscodex in der virtuellen Welt, der die bisherige Grass-Roots- und Konsenskultur in Grundregeln fasst. Die Verhaltensregeln beschreiben Höflichkeitsformen, die sowohl zwischenmenschliche wie auch technische Aspekte umfassen: So weist das Prinzip der Kapazitätsschonung „des Netzes“, das auf dem Verständnis des Internets als „Allgemeingut“ aufbaut, jedem Einzelnen die Verantwortung für die Aufrechterhaltung der Funktionen zu. Eine „Give-Then-Take“ (erst geben dann nehmen)-Mentalität gehörte bei den „Netizens“ dabei ebenso zum guten Ton wie das Achten und der Schutz der Privatsphäre.

¹⁶⁴ Hofmann, Jeanette: Politik im Internet – Ordnungselemente einer dezentralen Welt, 1996 <<http://www.loccum.de/materialien/netztagung/hofmann.doc>>, abgerufen am 15.03.2004, S.2.

¹⁶⁵ Bühl, Achim: A.a.O., S.230.

¹⁶⁶ Vgl. den in mehreren Sprachen aktualisierten „Internet-Knigge“: Rinaldi, Arlene H./Reiser, Christian: NetzMayer <<http://www.ping.at/guides/netmayer>>, abgerufen am 12.03.2004.

¹⁶⁷ Zu den „Chatiquetten“ vgl. die Website <<http://www.chatiquette.de>>, abrufen am 05.01.2003.

Netiquette-Verstöße wie beispielsweise das Versenden unerwünschter Werbe-E-Mails¹⁶⁸ werden nicht nur mit rechtlichen Schritten geahndet und auf der politischen Ebene mit Blick auf die Verarbeitung personenbezogener Daten bekämpft¹⁶⁹; zum Teil reagiert die Netzgemeinschaft auch aggressiv und in Form von Selbstjustiz durch sogenannte „Flamings“, also Beschimpfungen per E-Mail an die Absenderadresse, oder durch das Senden von „Datenbomben“ an selbige mit dem Ziel, die Hard- und Software des Versenders in die Knie zu zwingen.

Durch den Eintritt immer neuer Nutzergruppen in das Internet sind derartige „selbstregulierende Mechanismen“ indes bei der breiten Masse der Nutzer unüblich geworden: Oft fehlt das Verständnis der technischen Zusammenhänge, wie sie die „Pioniere“ in den Anfangsjahren noch mitbringen mussten. Auch die plötzlich auftretende massive Kommerzialisierung des Internets als großer Marktplatz durch die Gründerwelle der „New Economy“ Ende der neunziger Jahre führte zu einer Bedeutungsreduzierung der Netiquette.

Ein dagegen weit sichtbarer Teil des Einflusses der Netzkultur auf die heutige Online-Kommunikation manifestiert sich in der schriftlichen Ausdrucksform im Internet, die sich erheblich von der bis dahin üblichen brieflichen Ausdrucksform unterscheidet. Der Einfluss einer zu Anfang überschaubaren Gruppe von jungen Spezialisten aus dem angelsächsischen Raum mit eigener Subkultur auf die heutigen Ausdrucksweisen und Umgangsformen im Internet lässt sich an dem informellen Anredemodus („Hallo“ anstatt „Sehr geehrte“) sowie einem der Comic-

¹⁶⁸ Sogenannte Harvesting-Programme können das Netz nach verwertbaren E-Mail Adressen absuchen, diese in einer Liste sammeln und sie potentiellen Versendern zur Verfügung stellen. Die Verwendung solcher Adressen widerspricht dem Internet-Codex. Die Nutzung einer auf diese Weise erhaltenen E-Mail Adresse wird einem ungebetenen Hausbesuch gleich gesetzt. Vgl. Teilnehmerbeiträge zu „Opt-In Email – The Next Bubble Waiting to Burst?“ in I-Sales Digest Nr. 1407 2001 <<http://list.adventive.com/archives/i-sales.html>>, abgerufen am 25.08.2003.

Zu einem Überblick technischer Möglichkeiten der E-Mail Adressgewinnung und illegalen Massenversendung vgl. Gauthronet, Serge/ Drouard, Etienne: Unsolicited Commercial Communications and Data Protection, Hrsg.: Commission of the European Communities, Januar 2001 <http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/dataprot/studies/spam.htm>, PDF Dokument abgerufen am 17.10.2002, S. 31ff.

¹⁶⁹ Zu den Versuchen auf europäischer Ebene eine Regelung herbeizuführen sowie zur aktuellen Directive vgl. O.V.: „E-Policy News“ 2002 <http://europa.eu.int/information_society/topics/ebusiness/ecommerce/3information/keyissues/epolicy/02_06/index_en.htm>, abgerufen am 16.10.2002.

Sprache entlehnten Zeichenduktus in Form von „Emoticons“ ablesen. Diese Punkt- und Strichzeichnungen dienen einer schnellen und informellen Ausdrucksweise von Emotionen.¹⁷⁰

Diese eigene – wenn auch in der öffentlichen Wahrnehmung in den Hintergrund getretene – Netzkultur wird ergänzt durch eine nach wie vor weit verbreitete Mentalität des „Free for All“.¹⁷¹ Diese Einstellung ist insbesondere in der Software-Branche begründet und manifestiert sich dort in der Existenz einer Freeware-Szene, die nicht zuletzt mit Hilfe der Technologie des Internets ihre Produkte und somit die dahinter stehende Philosophie explosionsartig verbreiten konnte.¹⁷² Aber auch immer mehr Institutionen besinnen sich auf den durch das Internet realisierbaren Verfügbarkeitsgedanken.¹⁷³ Aufgrund einer stetig fortschreitenden Kommerzialisierung hat sich, begründet durch Kämpfe um Marktanteile von Internet-Unternehmen, die ohnehin hohe Erwartungshaltung von Online-Nutzern be-

¹⁷⁰ Vgl. zur Entstehung der Emoticons: <<http://www-2.cs.cmu.edu/~sef>>, abgerufen am 01.04.2003.

¹⁷¹ Vgl. zur „Culture of Sharing“ und „Community-Netzwerken“ in den USA: Wagner, Heiderose/Kubicek, Herbert: Community Networks und der Information Highway, Bremen 1996 <<http://www.nicoladoering.net/Hogrefe/wagner.htm>>, abgerufen am 15.03.2004.

¹⁷² Unentgeltliche, gegenseitige Hilfe unter Programmierern und im nächsten Schritt das freie Zur-Verfügung-Stellen von Programmen sind die Essenzen dieser Philosophie. Finanziert werden die unentgeltlichen Tätigkeiten oftmals über freiwillige Beiträge von Nutzern dieser Programme, wobei der Erwerb bei den Entwicklern nicht im Vordergrund steht. „If I make a living of it, that's great -but I come from a culture where you're valued not so much by what you acquire but by what you give away“, erklärt Larry Wall sein Engagement mit der von ihm erfundenen Programmiersprache „Perl“. Diese stellt auf den meisten heutigen Webseiten ein nicht mehr wegzudenkendes Grundelement dar. Weitere berühmte Beispiele solcher Ansätze sind die Erfolge des frei verfügbaren Betriebssystems „Linux“ oder des „Apache“ Webservers. Zitat aus: Lash, Alex: Source code for the masses, CNET 02.02.1998 <<http://www.news.com/SpecialFeatures/0,5,18652,00.html>>, abgerufen am 14.03.2004.

¹⁷³ So machte das renommierte und privat finanzierte US-Amerikanische Massachusetts Institute of Technology (MIT) alle Vorlesungen, im Rahmen ihrer „OpenCourseWare“ Initiative kostenlos für jedermann zugänglich. Vgl. <<http://www.ocw.mit.edu>>.

zöglich der freien Verfügbarkeit hochwertiger Online-Inhalte und Dienstleistungen schließlich noch weiter verstärkt.¹⁷⁴

In jüngster Zeit ist wieder vermehrt eine Rückbesinnung auf die hier beschriebenen zivilgesellschaftlichen Ursprünge des Internets zu beobachten. So feiert die ursprüngliche Vision der Internet-Pioniere – die Bemächtigung jedes einzelnen Nutzers sowohl als Empfänger wie auch als Sender – ihr Comeback in den sogenannten „Blogs“¹⁷⁵. Sie ermöglichen jedem Nutzer aufgrund ihrer niedrigen technischen Barrieren das freie Publizieren eigener Inhalte, wovon auch rege Gebrauch gemacht wird. Über Initiativen wie die „Free Software Foundation“¹⁷⁶ wird die Entwicklung freier Software weiter vorangetrieben. Und unter Rückgriff auf bürger-schaftliche Ideale haben Projekte wie eine frei verfügbare, von jedem Nutzer redigierbare Enzyklopädie¹⁷⁷ bewiesen, dass sich der Geist einer solidarischen Netzkultur behauptet hat.

Erfolgsfaktor des Internets ist schließlich – neben betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten¹⁷⁸ – nicht zuletzt die Anziehungskraft von sozialen Netzwerken: Der menschliche Wunsch nach Unterstützung und Kooperation ist Motivation, entsprechende Netzwerke zu errichten¹⁷⁹. Das bereits beschriebene Peer-to-Peer-Prinzip ist ein Beispiel eines solchen Ansatzes. Es ist dazu prädestiniert, dezen-

¹⁷⁴ Dass Open-Source Software und die mit ihr verknüpfte Denkkultur den Kinderschuhen entwachsen und zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz zu kommerzieller Software geworden ist, beweist nicht zuletzt ihr vermehrter Einsatz in deutschen Behörden. Vgl. hierzu: Wichmann, Thorsten: FLOSS Final Report – Part 1 , Free/Libre Open Source Software: Survey and Study, Use of Open Source Software in Firms and Public Institutions Evidence from Germany, Sweden and UK, Berlin 2002
<http://www.berlecon.de/studien/downloads/200207FLOSS_Use.pdf>, abgerufen am 11.03.2004, S. 16 ff.

¹⁷⁵ Vgl. zum Charakter von Blogs: <<http://www.blogger.com/about.pyra>> oder <<http://www.weblogger.com>>.

¹⁷⁶ Vgl. zur Free Software Foundation Europe: <<http://www.fsfeurope.org>>.

¹⁷⁷ Vgl. hierzu das Projekt Wikipedia: <http://www.wikipedia.de>.

¹⁷⁸ Vgl. zum Transaktionskostenansatz und zu dessen Anwendung auf computergestützte Netzwerke: Bonchek, Mark S.: Grassroots in Cyberspace, Cambridge 1995
<<http://www.esri.salford.ac.uk/ESRCResearchproject/papers/bonch95a.htm>>, abgerufen am 03.01.2004.

¹⁷⁹ Boskamp, Peter: Das Konzept des sozialen Netzwerkes, in: Boskamp, Peter/Knapp, Rudolf (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied 1996, S. 185.

trale Aufgaben zu lösen und den Anspruch des Einzelnen an die Online-Gemeinschaft mit dem der Online-Gemeinschaft an den Einzelnen zu verknüpfen.

So kann beispielsweise die Zur-Verfügung-Stellung von Rechenleistung des eigenen am Netz angeschlossenen Heimcomputers im Rahmen eines Peer-to-Peer-Netzes, indem diese Leistung einem Forschungsinstitut für einen guten Zweck zur Verfügung gestellt wird, durchaus als philanthropischer Akt verstanden werden.¹⁸⁰ Gleichzeitig dienen solche Netze dem Privatanwender zur Maximierung des eigenen Nutzens, beispielsweise zum Auffinden von Musik oder Software.

Die in solchen Netzwerken gewünschte Anonymität der Nutzer ist dabei ein weiteres wichtiges Charakteristikum der Internet-Kultur. Die Anonymität bietet aus soziologischer Sicht den Menschen gleichzeitig die Möglichkeit, sich ein Paralleluniversum zu schaffen und sich Auseinandersetzungen zu entziehen. Dies bereitet einem Eskapismus den Weg, der ein Abtauchen ermöglicht, ohne gleichzeitig auch nur die kleinste Bewegung in der realen Welt verpassen zu müssen.¹⁸¹

Diese Beispiele verdeutlichen die widersprüchlichen Maximen und den facettenreichen Charakter der Online-Kommunikation: Die Technologie ist zwar wertneutral, die durch sie geschaffenen Räume sind aber mit Werten gefüllt. Sie hat durch ihren vernetzenden Charakter einen immensen Einfluss auf den gesellschaftlichen Alltag, in dem sich, getrieben von zunehmender Vernetzung unserer Umwelt, Loyalitäten ebenso schnell wie die allgemeinen Lebensgewohnheiten verändern.¹⁸² Sie bietet sowohl eine zentralisierte als auch eine dezentrale Kommunikationsoption¹⁸³, mit der der basisdemokratische Charakter von Kommunikation ebenso realisierbar wird wie das autoritäre Führen.

¹⁸⁰ Vgl. Siegle, Jochen A.: Bildschirmschoner als Lebensretter, in: Internet Professionell 10/2001, S. 102 ff.

¹⁸¹ Vgl. Mienert, Irméla/Scherer, Klaus: Marketing für die Generation X, Wiesbaden, 1998, S. 46.

¹⁸² Zu den täglichen Auswirkungen von Vernetzung vgl.: Kelly, Kevin: New Rules for the New Economy, in: Wired 1997 <<http://www.wired.com/wired/5.09/newrules.html>>, abgerufen am 14.03.2004.

¹⁸³ Als technisches Beispiel hierfür kann das dezentrale Filesystem „edonkey“ dienen. Vgl. <<http://www.edonkey2000.com>>.

Wie dieses Kapitel zeigte, führt erst die Berücksichtigung von vier Kernelementen zu einem Verständnis von Online-Kommunikation, das darauf aufbauende strategische Schritte ermöglicht. Diese Kernelemente sind: der Charakter der einzelnen Instrumentarien, die Beschaffenheit der Kommunikationsorte, die Kenntnis der Erwartungen der Nutzer sowie das Verständnis für die im virtuellen Raum vorherrschende Kultur.

III. Funktionsbereiche karitativer Organisationen als potentielle Einsatzfelder der Online-Kommunikation

Um den Einsatz von Online-Kommunikation in karitativen Organisationen umreißen zu können, ist es nötig, die Aufgabengebiete einer Organisation vollständig abzubilden. Nur so können dann im Weiteren Fragestellungen zum Einsatz von Online-Kommunikation erarbeitet werden, die alle vorhandenen Organisationsbereiche einbeziehen.¹⁸⁴ Zum Zwecke dieser Operationalisierbarkeit wird daher in diesem Kapitel, basierend auf dem Funktionsmodell für gemeinwirtschaftliche Organisationen von Oettle,¹⁸⁵ ein auf karitative Organisationen anwendbares, sowohl aus der Praxis-Beobachtung als auch aus einem wissenschaftlich-normativen An-

¹⁸⁴ Dieses Vorgehen reflektiert gleichzeitig die Prämisse dieser Arbeit, eine ganzheitliche, über einen marketingfokussierten Ansatz hinaus gehende Betrachtungsweise zu wählen.

¹⁸⁵ Vgl. Oettle, Karl: Die Problematik der Betriebsführung im Krankenhaus der Gegenwart, in: Führungsaufgaben im modernen Krankenhaus, Hrsg.: Müller, Hans-Werner, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1983, S. 4 ff.

satz abgeleitetes Funktionsmodell entwickelt, das sämtliche organisationalen Aktivitäten systematisch abbildet.¹⁸⁶

1. Leistungserbringung: Sinn und Auftrag der Organisation

Die wichtigste Aufgabe einer karitativen NPO besteht in der Erbringung ihrer statutarisch festgelegten Leistungen. Im Gegensatz zu Unternehmen, für die zu erbringende Leistungen lediglich ein Mittel zur Gewinnmaximierung sind, stellen sie bei karitativen NPOs den primären Betriebszweck dar, der dem Ziel der Bedarfsdeckung dient. Sie können bei Unternehmen ebenso wie bei NPOs die Form von physischen Produkten, Dienstleistungen oder Ideen annehmen¹⁸⁷, die für jemanden einen Wert besitzen, unabhängig davon, ob sie zu einem bestimmten Preis angeboten werden.¹⁸⁸

In der NPO-Praxis wird die Aufgabe der Leistungserbringung oft von Projekt-Abteilungen übernommen, die in direktem Austausch mit den Klienten der Organisation stehen. Aber auch der eingesetzte Sanitäter oder der Seelsorger vor Ort zählen zu den Erfüllungsgehilfen des originären Organisationsauftrages und sind somit dem Funktionsbereich Leistungserfüllung zuzuordnen.

¹⁸⁶ In der Literatur existieren zahlreiche Ansätze zur ganzheitlichen Betrachtung aller Funktionen von NPOs. So teilt Eschenbach die Funktionsbereiche von NPOs in funktionspezifische und funktionsübergreifende ein. Während den funktionspezifischen Instrumenten die in organisatorischen Einheiten ausdrückbaren Bereiche wie Personalmanagement oder Finanzierungsmanagement zugeordnet werden, treten die funktionsübergreifenden Instrumente fallspezifisch, beispielsweise als Projekt- oder Qualitätsmanagement, auf. Vgl. Eschenbach, Rolf: Führungsinstrumente für Nonprofit Organisationen, Stuttgart 1998, S. 7.

Purtschert/Schwarz betrachten im Rahmen ihres Managementmodells unter dem Blickwinkel einer Marketingorientierung den Inputbereich, den Innenbereich und den Outputbereich einer Organisation. Der Inputbereich enthält Aufgaben wie die Mitglieder- beziehungsweise Ehrenamtlichengewinnung, die Personalrekrutierung und das Fundraising. Der Outputbereich umfasst Interessenvertretung (Lobby, Öffentlichkeitsarbeit, Social Marketing) und Dienstleistungen an Dritte sowie Marketing-Aufträge für Mitglieder. Vgl. Purtschert, Robert/Schwarz, Peter: Planung im Fundraising, in: Die Unternehmung, 2/94, S. 137 ff.

¹⁸⁷ Vgl. Kotler, Philip/Levy, Sidney S.: A.a.O., S. 12.

¹⁸⁸ Vgl. Kotler, Philip: A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 36 1972, S. 47.

Wenngleich das Oberziel aller karitativen NPOs die Hilfe für Menschen beinhaltet, ist im Funktionsbereich Leistungserbringung meist ein Bündel verschiedener Leistungen anzutreffen, die diese Globalleistung unterstützen beziehungsweise ermöglichen. So besteht ein großer Teil der satzungsmäßigen Leistungen karitativer NPOs in der Mittelverteilung an die Klienten und der Beurteilung ihrer Förderungswürdigkeit. Auch Kommunikation nach außen kann sowohl eine für die unmittelbare Leistungserbringung unterstützende Funktion einnehmen als auch den eigentlichen statutarischen Zweck einer Organisation darstellen, wenn ihr Auftrag beispielsweise Aufklärungs- und/oder Lobbyarbeit lautet. Ist – wie in einem solchen Fall – der unmittelbare Nutznießer die allgemeine Öffentlichkeit, so fällt auch die für diesen Bereich zuständige Organisationseinheit (zumeist die Öffentlichkeitsabteilung) in den Bereich der Leistungserbringung.

2. Angebotswirtschaft: Förderung von Austauschbeziehungen

Während die oben geschilderte Leistungserbringung nur der unmittelbaren Bedarfsbefriedigung dient, ist es gleichermaßen erforderlich, durch Interaktion die im stetigen Wandel befindlichen Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen permanent neu zu ermitteln. In der Erwerbswirtschaft greifen hierbei Marktmechanismen ein: Während auf der einen Seite Absatzinstrumente zum Platzieren einer Leistung am Markt dienen – und damit die so genannte Absatzpolitik Anwendung findet – sorgt auf der anderen Seite modernes, bidirektionales Marketing für eine Interaktion mit den Kunden.

Übertragen auf den hier untersuchten bedarfswirtschaftlichen Sektor steht dem erwerbswirtschaftlich definierten Begriff der Absatzpolitik, die dazu bestimmt ist „die Abgabe der vom Betrieb geschaffenen Leistungen in den Markt zu bewirken“¹⁸⁹ der durch Oettle geprägte Begriff der Angebotspolitik als Äquivalent gegenüber. Die Angebotspolitik wird dabei von Oettle als NPO-spezifische Aufgabe am Beispiel der öffentlichen Wirtschaft definiert, welche ihre Instrumente für eine

¹⁸⁹ Hörschgen, Hans: Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1987, S. 3.

bedarfsgerecht gestaltete Leistung einsetzt und damit in Abgrenzung zur Absatzpolitik erwerbswirtschaftlicher Organisationen steht.¹⁹⁰

Da von der Angebotspolitik jedoch nicht explizit erfasst, soll mit dem Begriff der Angebotswirtschaft auch ein dem strategisch übergeordneten Marketing des erwerbswirtschaftlichen Bereiches entsprechendes Äquivalent geschaffen werden.¹⁹¹ Zentraler Bestandteil der so definierten Angebotswirtschaft ist die Ausrichtung der Organisation und ihrer Leistungen an den Leistungsempfängern, das heißt über das Bewerben von Leistungen bei bestehenden und potentiellen Klienten¹⁹² hinaus spielt vor allem die Maximierung des Klientennutzens durch permanente Interaktion und Rückkoppelung eine wichtige Rolle. Dies setzt eine Kenntnis über den Klienten voraus, die gleichzeitig die Grundlage für eine Sicherstellung der Bedarfswirtschaftlichkeit darstellt: Im Dialog mit den Klienten werden ihre Bedürfnisse und ihre Zufriedenheit erforscht und der Bedarf ermittelt.

Mit ihrer Schnittstellenfunktion zwischen den Anspruchsgruppen und der Organisation sorgt die Angebotswirtschaft für die Aufrechterhaltung einer – zumeist indirekten – Austauschbeziehung zwischen Klienten und Zuwendern sowie für die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern und der allgemeinen Öffentlichkeit. Überzeugungsarbeit nach innen und Schulungen zum Eigenimage sind dabei

¹⁹⁰ Der Begriff der Angebotspolitik impliziert das NPO-spezifische Ziel der Bedarfsbefriedigung um seiner selbst willen in Abgrenzung zur Bedarfsbefriedigung als Mittel zum Verdiensts Zweck bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Nach Oettle umfasst die Angebotspolitik neben der Einwirkungs- und Beeinflussungsorientierung absatzpolitischer Instrumentarien – im Sinne einer Beeinflussung der Abnehmerbedürfnisse – auch die Zuteilungspolitik im Sinne der Regelung der Leistungsabgabe sowie die „Kundenselektion“ mit dem Ziel der unmittelbaren statutarischen Auftragserfüllung. Die Angebotspolitik schließt hier die Leistungspolitik, Informationspolitik und Tarifpolitik vollständig mit ein. Vgl. Oettle, Karl/Thiemeyer, Theo: Thesen über die Unterschiede privater Absatzpolitik und öffentlicher Angebotspolitik, in: Die Öffentliche Wirtschaft, Jahrgang 18, Heft 2, April-Juni 1969, S. 38 ff.

¹⁹¹ Das hier verwandte angebotswirtschaftliche Verständnis fußt dabei auf einem Verständnis von Marketing als einem Zwei-Wege-Prozess im Sinne Kotler/Levys: „Selling follows rather than precedes the organization's drive to create Products to satisfy its consumers.“ Kotler, Philip/Levy, Sidney S.: A.a.O., S. 15.

¹⁹² Hierbei wird oft auch vom „Dienstleistungsmarketing“ gesprochen. Die Bedeutung schwankt dabei bei karitativen Organisationen, abhängig davon, ob es sich bei den Leistungsempfängern um eine umworbene Klientel auf einem engen Markt handelt. So bedürfen 3. Welt-Projekte womöglich weniger Leistungsbewerbung, als die Altenpflege in Deutschland. Das Bekanntmachen der Leistungen ist indes bei jeder Organisation Bestandteil ihrer Tätigkeit.

ein ebenso wichtiger Bestandteil wie die Kommunikation nach außen, beispielsweise durch die Darstellung des Erfolges von erbrachten Leistungen.¹⁹³ Diese Maßnahmen können ein Substitut für ein fehlendes Gewinnziel darstellen und so der Gefahr entgegen wirken, dass die Effektivität der Organisation durch das Fehlen monetärer Oberziele leidet.¹⁹⁴

Da dem Verständnis der Angebotswirtschaft als zumindest mittelbarem Befriedigungsinstrument menschlicher Bedürfnisse im Rahmen von Austauschbeziehungen¹⁹⁵ ein utilitaristischer Ansatz zugrunde liegt, welcher von dem Streben aller beteiligten Anspruchsgruppen nach konkretem Nutzen für ihre Handlungen ausgeht,¹⁹⁶ gehört auch die Gestaltung einer Gegenleistungspolitik zu ihren wesentlichen Aufgaben.¹⁹⁷ Die Angebotswirtschaft beeinflusst damit gleichermaßen die Leistungs-, Entgelt-, Mittelbeschaffungs- und Kommunikationspolitik¹⁹⁸ einer NPO und kann daher als Zentrum bedarfswirtschaftlicher Orientierung von NPOs bezeichnet werden.¹⁹⁹ Sie ist nicht nur ein Funktionsbereich einer Organisation, sondern eine Denkhaltung, die primär bei der Organisationsführung, aber auch bei allen anderen an der Funktion einer Organisation beteiligten Menschen angesiedelt sein muss und stellt damit ein normatives Kernelement des hier erstellten Funktionsbereichsmodelles dar.

¹⁹³ Makroökonomisch können die Aufgaben der Angebotswirtschaft als Substitute für einen fehlenden Marktpreis der zu erbringenden statutarischen Leistungen verstanden werden.

¹⁹⁴ Vgl. Burla, Stephan: Rationales Management in Nonprofit Organisationen, Bern/Stuttgart 1998, S. 153.

¹⁹⁵ Im Sinne Kotlers werden diesem Bereich auch nicht-monetäre und nicht-materielle Transaktionen zugeordnet, beispielsweise im Rahmen eines einfühlsamen Bedienens und Befriedigens menschlicher Bedürfnisse“. Vgl.: Kotler, Philip/Levy, Sidney S.: A.a.O., S. 15.

¹⁹⁶ Dies gilt auch für die Leistung von Klienten gegenüber der Organisation: Auch wenn der Klient zumeist nicht das Entgelt für die Leistungen übernimmt, so besteht doch zumindest eine Gegenleistung darin, der bedienenden Organisation Legitimität zu verschaffen.

¹⁹⁷ Den Marketing-Mix für spendensammelnde Organisationen erweitert Cooper im Sinne Kotler/Levys um den Faktor der „Gratifikationspolitik“, der sich auf die Prämisse der Vorteilhaftigkeit des Austausches für die involvierten Parteien stützt. Vgl. Cooper, Katrin: Nonprofit-Marketing von Entwicklungshilfe-Organisationen, Wiesbaden 1994, S. 156.

¹⁹⁸ Zur konstituierenden Bedeutung von Kommunikation in NPOs vgl. Purtschert, Robert: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern 2001, S. 251 ff.

¹⁹⁹ Angebotswirtschaft weist damit eine inhaltliche Nähe zum Marketing auf, das Luthe für NPOs als „die Gestaltung von Austauschprozessen“ definiert. Luthe, Detlef: A.a.O., S. 249.

3. Beschaffungswirtschaft: Sachmittelbeschaffung und Beschaffung externer Dienstleistungen

Zur Aufgabenpalette einer karitativen NPO gehören auch umfangreiche Beschaffungstätigkeiten. Grundsätzlich können dabei unter dem Begriff der Beschaffung sämtliche zur Erreichung des Sachzieles der Organisation erforderlichen Einsatzfaktoren wie Material, Anlagegüter, Arbeitskräfte, Kapital, Dienstleistungen, Rechte oder externe Informationen verstanden werden. Im Weiteren soll von einer Begriffsinterpretation ausgegangen werden, die sich auf die Praxis einer Beschaffungsabteilung stützt und die Beschaffung von Material und Dienstleistungen meint.

Bei einer karitativen NPO gehören hierzu zum einen die Beschaffung von Sach-, Zeit-, Blut- oder Organspenden zum Zwecke der unmittelbaren Leistungserfüllung und zum anderen nicht zu den primären Aufgabenbereichen einer Organisation gehörende, aber für ihre Funktion essentielle Beschaffungstätigkeiten, angefangen von der Beschaffung von Nahrungsmitteln für die Mitarbeiterkantine bis hin zum Kauf von Gebrauchsmaterialien. Die Aufmerksamkeit gilt jedoch ebenso zu beschaffenden externen Dienstleistungen und mit ihr Fragen nach der Steuerung von Lieferanten-Beziehungen²⁰⁰ oder der Entscheidung zwischen Zukauf und Eigenerstellung.

Die Beschaffung von Geldmitteln hingegen wird im Weiteren einem eigenen Aufgabenbereich zugeordnet. Auch benötigte „Produktionsfaktoren“ wie Personal oder Informationen sind Teil einer gesonderten Betrachtung im Rahmen nachstehender Funktionsbereiche. Die auf diese Weise subsummierte Funktion Beschaffungswirtschaft ist, auch für NPOs, ein Bereich, dessen Modifikation eine immense Hebelwirkung auf die gesamte Organisation besitzen kann.²⁰¹

²⁰⁰ Zur Frage der Ausgestaltung von Beziehungen zwischen Organisation und Lieferanten vgl.: Homburg, Christian/Werner, Harald: Beschaffungsverhalten. Situative Determinanten relationalen Beschaffungsverhaltens, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), November 1998, S. 979 ff.

²⁰¹ Zur Bedeutung von Leistungsverbesserungen in der Beschaffung von Unternehmen vgl.: Buchholz, Wolfgang: Messung und Darstellung von Beschaffungsleistungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), Juni 2002, S. 380.

4. Informationswirtschaft: Von der Informationsbeschaffung bis zum Wissensmanagement

Da quasi alle organisationalen Phänomene eine informatorische Dimension aufweisen, ist ein weiteres – in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend wichtiger gewordenes – Funktionsfeld einer Organisation das der EDV-gestützten Prozesse. Ihr Funktionsbereich kann unter dem Begriff der Informationswirtschaft zusammengefasst werden und umfasst Fragen der Informationstechnologie ebenso wie solche nach Informations- und Kommunikationsstrukturen oder Kommunikationsabläufen.

Der Informationswirtschaft zu Grunde liegen die Dimensionen der Informationsbeschaffung (von innerhalb und außerhalb der Organisation), die Informationsspeicherung, die Informationsbearbeitung sowie die Fragen nach der Informationsübermittlung und der technischen Gewährleistung des Informationszugangs. Mit Hilfe der Informationswirtschaft werden aber auch die Informationsflüsse zwischen den Anspruchsgruppen sowie zwischen den Funktionsbereichen ermöglicht.

Einst eher in der Rolle des Informations-Zulieferers für das Controlling und Rechnungswesen, kommt ihr zudem immer mehr die Rolle einer wissensdemokratisierenden Institution zu, die die Möglichkeit schaffen kann, Wissen organisationsweit verfügbar zu machen und den Austausch von Informationen innerhalb verschiedener Funktionsbereiche zu fördern. Wissensmanagement als Steuerungselement bei internen Prozessen und als zentraler (motivationaler) Baustein einer Organisation spielt dabei in der Informationswirtschaft eine immer wichtigere Rolle.

5. Finanzwirtschaft: Erschließung von Einnahmequellen

Wie bereits dargestellt, liegt eine Besonderheit von NPOs in ihrem sich von Unternehmen stark unterscheidenden Charakter von Mittel-Strömen. Die Beschaffung dieser Mittel zur Zielerfüllung stellt einen weiteren konstituierenden Funktionsbereich einer karitativen NPO dar: die Finanzwirtschaft. Deren Begrifflichkeit wurde der Betriebswirtschaft entlehnt, ihre hier beschriebene Funktion weicht jedoch von den dort üblichen Definitionen ab. Sie bestimmt über die Ausschöpfung von Finanzierungsmöglichkeiten, die einer karitativen Organisation of-

fen stehen, angefangen bei der Eigenfinanzierung, beispielsweise über Zinserträge, bis hin zur breiten Palette der Drittmittelfinanzierung wie der Finanzierung über Leistungsentgelte, öffentliche Förderung, Bußgelder, Sponsoring oder Spenden²⁰² und dient dem Ziel der Angebotsbereitstellung sowie der Liquiditätssicherung.

Die aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich bekannte Finanzierung aus Eigen- oder Fremdkapitalmitteln spielt bei karitativen Organisationen eine eher untergeordnete Rolle. Auch das Element der Mittelrückzahlung, das in der Erwerbswirtschaft einen wichtigen Teilbereich der Finanzierung darstellt, tritt in unserer Betrachtung karitativer NPOs zugunsten einer Gegenleistungspolitik gegenüber dem Zuwender zurück, die im angebotswirtschaftlichen Bereich verortet ist.

Bis auf die Optionen der Entgelt- und Eigenfinanzierung ist die Finanzwirtschaft von karitativen NPOs auf Mittelgeber angewiesen, die nicht vom Leistungserbringungsprozess betroffen sind. Aufgabe der Finanzwirtschaft ist dabei das Einwerben von öffentlichen und privaten Mitteln. Insbesondere private Mittel können dabei die Form von Zuwendungen haben.²⁰³ Hierbei handelt es sich um nicht rückzahlbare Mittel, die der Geber nicht als monetäre Investition mit dem Ziel einer Renditeerwirtschaftung behandeln kann und die für den Geber/Zuwender einen reinen Mittelabfluss darstellen.

²⁰² Lt. Bundessteuerblatt 1998 I 212, wird Sponsoring als „... die Gewährung von Geld oder geldwerten Vorteilen durch Unternehmen zur Förderung von Personen, Gruppen und/oder Organisationen (...) verstanden, mit der regelmäßig auch eigene unternehmensbezogene Ziele der Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit verfolgt werden“. Steuerlich werden Spenden als Gewinnverwendung und Sponsoring als Betriebsausgaben behandelt. Beim Sponsoring ist im Gegensatz zum Spenden eine Gegenleistung durch die Organisation vertraglich fixiert. Bei Spenden wird zumeist unterschieden in Barspende, Sachspende und Zeitspende. Diese Spenden können durch private oder institutionelle Zuwender erfolgen. Letztere treten häufig auch als Sponsoren auf.

²⁰³ Formell zu unterscheiden sind die Zuwendungen nach der jeweiligen Gewährung eines Steuervorteils durch den Staat. Nur bei rund einem Viertel aller tatsächlich geleisteten Spenden in Deutschland gewährt der Staat eine steuermindernde Anerkennung. Bagatellspenden bei Kollekten oder Straßensammlungen, Schenkungen und Nachlässe im Sinne des Erbschaftsteuerrechts, Aufwendungen für den Erwerb von Wohlfahrtsmarken, Losen, Grußkarten und Ausgaben für Benefizveranstaltungen fallen beispielsweise nicht unter die staatliche Anerkennung. Vgl. Schneider, Willy: A.a.O., S. 624.

Bei karitativen Organisationen stellt das Fundraising das wichtigste Instrument der Finanzwirtschaft dar.²⁰⁴ Die Mittelzuflüsse von NPOs werden maßgeblich durch dessen Qualität beeinflusst.²⁰⁵ Fundraising im Rahmen der Finanzwirtschaft ist ein komplexer, langfristig orientierter Kommunikations-Mix, der Ansprüche an die Organisationskommunikation nach außen und innen stellt.²⁰⁶ Damit ist die Tätigkeit des Fundraisings im Rahmen des finanzwirtschaftlichen Funktionsbereiches einer Organisation ebenso Teil der Angebotswirtschaft einer Organisation:²⁰⁷ Es beschränkt sich nicht nur auf unmittelbares Akquirieren von Mitteln, sondern umfasst den Austausch von Werten zwischen Organisation und Anspruchsgruppen.

6. Personalwirtschaft: Von der Personalplanung bis zur Organisationskultur

Sämtliche hier geschilderte Funktionsbereiche können erst durch den in der Organisation tätigen Menschen als entscheidenden Faktor zum Leben erweckt werden. Nur er entscheidet letztlich über Umsetzung und Weiterentwicklung von Zielen. In diesem Sinne fokussiert der Funktionsbereich Personalwirtschaft seine Aktivität auf die unterschiedlichen internen Anspruchsgruppen einer Organisation.

Zweck der Personalwirtschaft ist es, für einen optimalen Einsatz aller Betriebspersonen zu sorgen. Personalbedarfsermittlung, Personalgewinnung, Motivation, Weiterbildung, Personalauswahl, Personaleinsatzplanung und Ehrenamtlichenbetreuung sind dabei unerlässliche Bestandteile der Personalwirtschaft und des

²⁰⁴ Praktiker in Verbänden schätzen die Bedeutung der Spenden- und Sponsoringbeschaffung in sozial-karitativen Verbänden wesentlich höher ein als in Wirtschafts- und politischen Verbänden. Vgl. Witt, Dieter/Lakes, Beate/Emberger, Hannes et al: Stand des Managements in Verbänden: Ergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97, Freising 1998, Abb 93, S. 100.

²⁰⁵ Zwar können die Leistungen einer NPO hohes Ansehen in der Bevölkerung genießen, doch können sich die Einnahmen drastisch vom Image unterscheiden, wenn es der Mittelbeschaffungsbereich nicht schafft, dieses Image mittels eines Kommunikations-Mixes in „bare Münze“ umzuwandeln.

²⁰⁶ Vgl. Urselmann, Michael: Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1998, S. 85 ff.

²⁰⁷ Ebenso ähnelt es der Bedeutung des Beschaffungsmarketings aus der Unternehmenslehre, das alle Aktivitäten umfasst, die darauf gerichtet sind die Unternehmung bei Beschaffungseingängen marktorientiert zu führen.

Personalmanagements. Die Aufgabe eines Personalmanagements besteht mithin darin, „die Arbeitsleistung der Beschäftigten auf einem erwünschten Qualitätsniveau zu angemessenen Kosten zu sichern.“²⁰⁸

Die Instrumente, die der Personalwirtschaft in diesem Rahmen zur Verfügung stehen, umfassen neben der Entgeltpolitik, der betrieblichen Sozialpolitik und den Möglichkeiten der Weiterbildung (Personalentwicklung) auch die Gestaltung des Führungsstils und die Aufgabenverteilung. Entscheidungsbeteiligung, Mitverantwortung²⁰⁹ und Qualifikation der Mitarbeiter können zu deren extrinsischer Motivation und somit zur Zielerreichung der Personalwirtschaft im Rahmen einer gelebten Organisationskultur beitragen.²¹⁰ Spezielle Anforderungen an die Personalwirtschaft von Nonprofit-Organisationen bestehen in der Führung Ehrenamtlicher.²¹¹ Auch im Nebeneinander von haupt- (gegen Entgelt tätigen) und ehrenamtlichen (unentgeltlich tätigen) Betriebspersonen, das oftmals aufgrund von Wertkonflikten, Entgeltproblematiken und Wissensverteilung²¹² zu einem Dualismus führt, bestehen grundlegende Herausforderungen an die Personalwirtschaft, beispielsweise in Fragen des Machtausgleiches.

Die Steuerung eines bewussten Wahrnehmens des Organisationszwecks durch die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit zählt ebenfalls zu den großen Herausforderungen für die Personalführung karitativer Organisationen. Nur mit Hilfe personalwirtschaftlicher Instrumentarien kann der Gefahr einer Entfremdung der

²⁰⁸ Eckardstein, Dudo von: Instrumente für das Personalmanagement in NPOs, in: Eschenbach, Rolf: Führungsinstrumente für Nonprofit Organisationen, Stuttgart 1998, S. 135.

²⁰⁹ Bei der Entscheidung für die Mitarbeit in einer NPO werden Möglichkeiten der Selbstbestimmung als besonders attraktiv angesehen. Vgl. hierzu: Witt, Dieter: Management sozialwirtschaftlicher Organisationen, in: Markt und Ethik – Management sozialwirtschaftlicher Organisationen, Hrsg.: Caritasverband d. Erzdiözese München und Freising e.V., München 1996, S. 26.

²¹⁰ Zum Begriff der Organisationskultur und dem Problem ihrer adäquaten Abgrenzung vgl. Rosenstiel, Lutz: Grundlagen der Organisationspsychologie, 4. Auflage, Stuttgart 2000, S. 348 ff.

²¹¹ Vgl. Biedermann, Christiane: Was heißt Freiwillige managen? – Grundzüge des Freiwilligen-Managements, in: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette: Management in Nonprofit-Organisationen, Opladen 2000, S. 107 ff.

²¹² So widersprechen hier zumeist die formalen Hierarchien den faktischen, durch Wissensverteilung zementierten Hierarchien. Vgl. Schwarz, Peter: Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen, Bern 2001, S. 63 ff.

Organisation von ihren humanitären Zielen und einer wachsenden Bürokratisierung entgegengewirkt werden. Die Personalwirtschaft kann zur Erreichung einer hohen Arbeitsproduktivität beitragen und im Idealfall die betrieblichen Strukturen und Prozesse der arbeitenden Menschen im Sinne einer „sozialen Effizienz“ berücksichtigen. Die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter stehen dabei ebenso im Mittelpunkt wie die Oberziele der Organisation.²¹³ Den Rahmen für die strategischen personalwirtschaftlichen Ziele wie ethische Festigung, Wir-Gefühl oder Mitbestimmung bilden wiederum strukturelle und prozessuale Faktoren wie die Aufbau- und Ablauforganisation.

7. Leitungsfunktionen: Strategische und operative Führung

Sämtliche hier vorgestellte Funktionsbereiche bedürfen einer übergeordneten Koordination. Diese wird von der Organisationsleitung²¹⁴ als eigenständigem Funktionsbereich gewährleistet. Sie kann einerseits als übergreifende Funktion verstanden werden, manifestiert durch die Geschäftsführung oder den Vorstand, andererseits aber auch als eine Teilaufgabe jedes einzelnen Funktionsbereichs aufgefasst werden. Der Funktionsbereich der Leitung umschließt somit sämtliche Führungsaufgaben innerhalb der Organisation.

Er beinhaltet sowohl die normative Leitung und das Festlegen von Oberzielen als auch die strategische Leitung als Entwicklerin von Zielen und Mittlerin zwischen der obersten Instanz der Wertegebung und der in den Prozessen beheimateten

²¹³ Vgl. exemplarisch zu dem Einfluss von Mitarbeiterpolitik auf den Funktionsbereich Finanzwirtschaft: Urselmann, Michael: Fundraising, Bern 2002, S. 183 ff.

²¹⁴ Die Begriffe „Führung“ und „Leitung“ sollen in dieser Betrachtung synonym verstanden werden. Oft differenziert die wissenschaftliche Literatur diese jedoch: Während unter „Führung“ die Möglichkeit verstanden wird, dass eine Person auf eine oder mehrere Personen Einfluss im Hinblick auf bestimmte Ziele ausübt, wird unter dem Begriff „Leitung“ eine spezifische Form der Führung unter konkreten Rahmenbedingungen einer Organisation, wie Mitarbeiterqualifikation, Verträge oder Art der anfallenden Aufgaben verstanden. Vgl. zu den Begriffen: Neubauer, Walter: Führen und Leiten in sozialen Organisationen, in: Boskamp, Peter/Knapp, Rudolf (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied 1996, S. 76.

operativen Leitung²¹⁵. Deren Ziel wiederum ist es, unter Berücksichtigung von Veränderungen in der Organisationsumwelt²¹⁶, alle Erfolgspotentiale (beispielsweise im Personalbereich) einer Organisation auszuschöpfen beziehungsweise neue zu erschließen und auf die Verbesserung aller Leistungen hin zu wirken, die dem Erreichen der Oberziele dienlich sind.

Während die normative Leitung die Organisations-Mission erarbeitet, zeichnet sich die strategische Leitung durch die langfristige Ausrichtung und Zielsetzung aus. Die Entwicklung und Formulierung strategischer Ziele spielt hier eine zentrale Rolle, jedoch ebenso die Definition und Selektion potentieller Tätigkeitsfelder und damit die strategische Positionierung der Organisation.²¹⁷ Der operative Bereich ist hingegen mit der Mittelfristplanung – zumeist auf Projektebene – betraut.²¹⁸

Auf der normativen Ebene liegt – im Hinblick auf die unterschiedlichen internen und externen Anspruchsgruppen – die Herausforderung in der Formulierung einer zugkräftigen Mission. Denn je eindeutiger sie ist, desto mehr läuft sie Gefahr, bei einzelnen Gruppen auf Widerstand zu stoßen. Fehlt jedoch eine Eindeutigkeit, besteht kaum Grundlage für eine Erfolgsermittlung. Die Oberziele von Organisationen können sich indes auch nach ihrer Festlegung im Zeitablauf dadurch wandeln, dass die an der Zielbildung beteiligten Gruppen ihre Zielvorstellungen ändern. Zudem besteht oftmals eine Dialektik zwischen Organisationsalltag und den formalen satzungsmäßigen Zielen. Eine permanente Reflexion und Kommunikation der Oberziele gehören infolgedessen ebenfalls zu den wichtigen Aufgaben des normativen Managements.

Auf der strategischen Ebene stellt die adäquate Abgrenzung von Ober- und Unterzielen für die Leitung eine ebenso zentrale Herausforderung dar wie deren

²¹⁵ Vgl. Lakes, Beate: NPO im Spannungsfeld von Solidarität und Wettbewerb, in: Strachwitz, Rupert Graf (Hrsg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft, Düsseldorf 1998, S. 460.

²¹⁶ Die Bewältigung von Veränderungen der Unternehmensumwelt wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur zumeist auch als der zentrale Auslöser für die Existenz beziehungsweise Entwicklung einer strategischen Führung verstanden. Vgl. Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen: Strategisches Management, Stuttgart 2001, S. 6 ff.

²¹⁷ Vgl. zu den Aufgaben strategischer Organisationsführung: Witt, Dieter/Lakes, Beate/Emberger, Hannes et al: A.a.O., S. 113.

²¹⁸ Vgl. zur Strategien-Pyramide bei NPOs: Horak, Christian/Matul, Christian/Scheuch, Fritz: A.a.O., S. 135 ff, insbes. S. 148 Abb II.2.5.

Durchsetzung. So können ehemals formulierte Oberziele im Laufe der Zeit entfremdet werden (s.o.), indem ein vormals instrumenteller Wert einer NPO durch zunehmende Routinisierung der Prozesse zum eigentlichen Endwert einer Organisation degeneriert und ursprüngliche Mittel so zum Ziel werden.²¹⁹ Dient beispielsweise das Fundraising originär der Beschaffung von Mitteln zur Unterstützung bei der Oberzielerfüllung, so kann im Zeitablauf die Oberzielerfüllung aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter verdrängt werden und der Fundraisingerfolg so zum Quasi-Oberziel einer Organisation mutieren.

Eine zentrale Anforderung an die operative Leitung karitativer Organisationen schließlich besteht darin, fehlende Marktmechanismen kompensieren zu müssen. So kann die Höhe der Zuwendungen hier zwar als Erfolgsmaßstab an die Stelle des Gewinns treten, sie ist jedoch kein vollwertiges Äquivalent, da das Oberziel einer Organisation nicht die Maximierung von Zuwendungen, sondern die Erbringung einer Hilfeleistung darstellt. Ähnlich bewertet werden kann auch die Kontrolle der Organisation durch die Öffentlichkeit, die zwar eine Konfrontation und Leistungsbemessung am Markt – wie bei erwerbswirtschaftlichen Organisationen üblich – in der Wirkung nicht ersetzen kann, aber dennoch einen möglichen Orientierungsrahmen darstellt. Auch die Gewährleistung einer definierten Leistungsqualität stellt hohe Ansprüche an das NPO-Management, da die Entkopplung von Finanzierung und Nutzungsrechten auch hier das Wirken des Marktmechanismus ausschaltet und somit die Implementierung alternativer qualitätssichernder Maßnahmen nötig macht.²²⁰

Wichtige Aufgabe des Managements ist es indes, permanent die genannten Zielsetzungen und Leistungsprogramme mit den kritischen Anspruchsgruppen auszu-

²¹⁹ Wenn ein Mittel zum Selbstzweck wird, hat die Organisation ihre ursprüngliche Legitimation verloren. Da ihr, im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Organisationen, eine wertneutrale Ausrichtung am Gewinn verwehrt ist, muss sie sich neu definieren beziehungsweise auflösen. Vgl. hierzu Von Velsen-Zerweck, Burkhard: A.a.O., S. 270.

²²⁰ Kommt der Kunde einer erwerbswirtschaftlich handelnden Organisation selbst in den Genuss einer Leistung, ist er über etwaige Nachteile und die Qualität einer Leistung informiert und kann in Zukunft auf den Kauf verzichten oder sich beschweren. Bei karitativen NPOs hingegen ist der Empfang der Leistung von ihrem Entgelt getrennt. Vgl. Emberger, Hannes: Instrumente des Verbandsmarketing, Wiesbaden 1998, S. 26.

handeln und zu bewerten²²¹. Damit schließt sich der Kreis zwischen dem normativen, strategischen und operativen Management: Auch die operative Ebene ist am Willensbildungs- und Zielfindungsprozess beteiligt und schafft das Verständnis von Zielen als Gegenstand eines ständigen Prozesses, der vom Management geleitet werden muss.

In der Praxis von karitativen Organisationen sind die strategische und operative Leitungsebene zumeist in Form einer Personalunion vorzufinden. Hier bestehen die Aufgaben neben der Koordination, Integration und Motivation von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern darin, „Ideen zur Hebung der Kostenwirtschaftlichkeit zu entwickeln und ihre Bildung bei anderen Betriebspersonen zu fördern“²²² – eine große Schnittstelle mit dem Bereich Personalwirtschaft.

Um ihre Instrumente der Planung, Umsetzung und Kontrolle einsetzen, Entscheidungen treffen und Vorgaben aufstellen zu können, ist die Leitung dabei stark auf angebotswirtschaftliche Funktionen sowie die Instrumente der Informationswirtschaft angewiesen. Gleichzeitig stellt die Personalwirtschaft das primäre Tätigkeitsfeld des Funktionsbereiches Leitung dar und unterstreicht somit weiter die übergeordnete, koordinierende Stellung dieses Funktionsbereiches.

Das Management als zentraler Teil des Leitungsbereiches muss in seinem Handeln sowohl „harte“ Faktoren wie die Ausrichtung an strategischen Zielen und Methoden als auch „weiche“ Faktoren wie die Organisationskultur in seinem Handeln berücksichtigen.²²³ Dabei gilt stets die Orientierung an teilweise widersprüchlich erscheinenden Maximen wie denen der Systemstabilisierung und Systemveränderung²²⁴ oder der Kostenminimierung und Leistungsmaximierung.

²²¹ Vgl. Burla, Stephan: Rationales Management in Nonprofit Organisationen, Bern/Stuttgart, 1998, S. 117.

²²² Vgl. Oettle, Karl: Die Problematik der Betriebsführung im Krankenhaus der Gegenwart. In: Führungsaufgaben im modernen Krankenhaus, Hrsg.: Müller, Hans-Werner; Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1983, S. 43.

²²³ Vgl. zum Begriff des Hard- und Soft-Managements bei NPOs: Jäger, Alfred: Hard- und Soft-Management im sozialen Unternehmen, in: Boskamp, Peter/Knapp, Rudolf (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied 1996, S. 35 ff.

²²⁴ Vgl. Maelicke, Bernd: Innovationsmanagement, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998, S. 566.

Grundsätzlich muss ein größtmöglicher Nutzen aus dem Informationsfluss²²⁵ und den menschlichen Fähigkeiten innerhalb einer Organisation sowie aus den die Organisation betreffenden externen Informationsströmen gezogen werden. Aus informationstheoretischer Sicht steht dem Management dabei die Informationsbedarfsanalyse, die Informationsbeschaffung und die Informationsbereitstellung zur Verfügung (vgl. Kap. B.III.4). Die Erfüllung all dieser Aufgaben stellt Ansprüche an umfassende koordinative, integrative und motivationale Fähigkeiten des Managements und verdeutlicht gleichzeitig auch dessen funktionsübergreifende Bindegliedsfunktion.

Die Aufgaben des Managements sind mithin ebenso vielfältig wie die Optionen der Online-Kommunikation, deren Bedeutung für Führungskräfte nicht nur durch ihre strukturellen und marketingmäßigen Auswirkungen unterstrichen wird, sondern vor allem auch durch die Tatsache, dass das Management bis zu 90 Prozent seiner Arbeitszeit für Kommunikation aufwendet.²²⁶

²²⁵ Information wird dabei verstanden als ein „Prozess der individuellen Interpretation von Sachverhalten (Daten) hinsichtlich eines konkreten Zecks, nämlich der Vorbereitung/Durchführung von Entscheidungen.“ König, Wolfgang/Ludwig, Jens-Christian: Skript „Betriebliches Informationsmanagement“, Frankfurt a.M. 1995, S. 23.

²²⁶ Vgl. Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1998, S. 96.

C. Der Einsatz von Online-Kommunikation in den zuwendungstärksten deutschen karitativen Organisationen: empirische Ergebnisse

Grundsätzlich stellen, wie oben gezeigt, neue Informations- und Kommunikationsmedien immer bessere technische Möglichkeiten der Kommunikation sowie der Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -speicherung zur Verfügung. Die Herausforderung einer Organisation besteht darin, diese Möglichkeiten sowohl als Rezipient als auch als Sender im Sinne des Organisationszieles zu nutzen.

Aus Sicht von Unternehmen hat Online-Kommunikation bereits früh zu grundsätzlichen Veränderungen in verschiedenen Bereichen geführt:²²⁷

- Produktivitätsfortschritte und Kosteneinsparungen
- Schnellere und flexiblere Reaktionen auf Kundenwünsche/Änderungen im Markt
- Erschließung bisher nicht erreichter Märkte durch neue Distributionswege
- „Globale Marktplätze“ anstelle lokal oder regional begrenzter (Beschaffungs-) Märkte
- Neue Vertriebs- und Bezugsstrukturen
- Entstehen bisher nicht gekannter (virtueller) Produkte und Dienstleistungen, beispielsweise durch den Einfluss der Kunden auf die Produktgestaltung.

Damit spielen sowohl Aspekte der Gewinnung neuer Zielgruppen und der verbesserten Eigenpräsentation eine wichtige Rolle als auch ein durch die Eigenschaften der Online-Kommunikation geschaffener Mehrwert, beispielsweise durch eine hö-

²²⁷ Vgl. O.V.: Initiative „Elektronischer Geschäftsverkehr“, Hrsg. Deutsche Bundesregierung, Bonn 1997 <<http://www.bmwi.de>>, abgerufen am 6.11.1997, (Seitenangabe bei Times 12, 1,5-zeilig) S.2.

here Reaktions- und Abwicklungsgeschwindigkeit bei gleichen oder niedrigeren Kosten.²²⁸

Um sich ein erstes Bild des in dieser Arbeit zu erforschenden Untersuchungsfeldes der karitativen Organisationen und deren Online-Kommunikation zu machen, wurden bereits im Vorfeld der empirischen Untersuchungen Anfang 2000 37 bekannte deutsche karitative NPOs online um die Zusendung eines Jahresberichtes gebeten. Nur knapp die Hälfte der Organisationen (48,6%) stellten die gewünschten Informationen online oder per Post zur Verfügung. Die anderen Organisationen waren erst nach weiterem Drängen oder gar nicht in der Lage auf eine Online-Anfrage zu reagieren.²²⁹ Dies war ein erster Indikator für die niedrige Priorität, die ein Teil der Organisationen der Online-Kommunikation im Allgemeinen einräumte.

Die nachfolgenden empirischen Untersuchungen gehen – unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich – nunmehr der Frage nach, wie und auf welche Weise der Einsatz von Online-Kommunikation in der Praxis der zuwendungstärksten deutschen karitativen NPOs stattfindet.

Um die Frage nach dem Einsatz von Online-Kommunikation in karitativen NPOs zu beantworten, wurde ein umfangreiches, empirisches Untersuchungsdesign entwickelt und anschließend in mehreren Phasen realisiert. Grundlegend für die Entwicklung des Untersuchungsdesigns waren neben den bereits dokumentierten Erkenntnissen aus der Erwerbswirtschaft vor allem die Berücksichtigung der oben erarbeiteten Funktionsbereiche karitativer NPOs.

Die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungsphasen sollen schließlich die Grundlage für eine Bewertung schaffen, in der der Einsatz der Online-Instrumentarien

²²⁸ Vgl. zur Online-Kommunikation erwerbswirtschaftlicher Organisationen: Levinson, Jay C./Rubin, Charles: Guerilla Marketing Online, München 1997, S. 231 ff.

²²⁹ Die persönliche Nachfrage nach den Gründen der ausgebliebenen Reaktion ergab ein breites Spektrum von Fehlerquellen: vom nicht funktionsfähigen internen Mail-Server über die im Internet-Auftritt falsch angegebene E-Mail Adresse bis hin zum Organisationsumzug während des Zeitraumes der Bestellung. Vielfach konnte indes gar kein Grund genannt werden. Die Anfrage sei „wohl verloren gegangen“, war eine bezeichnende Reaktion einer Organisation. Zur Dokumentation der Reaktionen auf die Informationsanforderungen siehe Anhang S.236.

der untersuchten karitativen Organisationen im Lichte der einzelnen Funktionsbereiche betrachtet wird.

I. Untersuchungsmethode: Multimethodischer Ansatz zur Untersuchung des Status quo

1. Untersuchungsziele und Fragestellung

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Untersuchungen sollen die Rolle beleuchten, die Online-Kommunikation in den jeweiligen Funktionsbereichen karitativer Organisationen spielt. Durch die qualitative Betrachtung soll eine Beurteilung des Status quo des Einsatzes von Online-Kommunikation in NPOs ermöglicht werden.

Online-Kommunikation unterliegt jedoch einer sehr schnellen Entwicklung, deren Trends und Neuerungen ihre Relevanz erst nach einer längeren Zeitspanne belegen, so dass grundsätzlich die Gefahr besteht, anstelle einer fundierten Analyse eine bloße Momentaufnahme abzubilden. Da sich diese Arbeit als Grundlagenarbeit versteht, war es somit erforderlich, die einzelnen Untersuchungsphasen verteilt über einen Zeitraum von drei Jahren einzusetzen, um so mittels einer kontinuierlichen Analyse zu einem Kernbereich der Einsatzfelder von Online-Kommunikation zu gelangen. Dabei sollte nicht nur Aufschluss über das „Ob“, sondern vor allem über das „Wie“ des Einsatzes verschiedener Instrumentarien gegeben werden. Es sollte sowohl um die Frage gehen, welche Online-Instrumentarien prinzipiell von karitativen Organisationen eingesetzt werden, als auch, in welchem strukturellen und strategischen Rahmen die Arbeit an und mit der Online-Kommunikation eingebettet ist: Ist die Online-Kommunikation auf der strategischen oder operativen Ebene der Organisation angesiedelt? Wie lautet die Zieldefinition im Bereich Online-Kommunikation in Anlehnung an Organisationsziele? Wie wird neuen kommunikations- und organisationspolitischen Anforderungen entgegengetreten?

Um einen möglichst unvoreingenommenen, nicht vorstrukturierten Ansatz während der empirischen Phase zu gewährleisten, der gleichzeitig alle beschriebenen Funktionsbereiche abdeckt, sollte für die Entwicklung des Untersuchungsdesigns

von einer Systematisierung nach dem oben beschriebenen Funktionsmodell abgesehen und die Fragestellung in vier übergeordnete Problembereiche zusammengefasst werden, die die Einsatzaspekte unter dem Blickwinkel einer kommunikationsorientierten Sichtweise von Online-Kommunikation abbilden.²³⁰

Betrachtet wurde daher der Einsatz von Online-Kommunikation

- in der internen Kommunikation
- in der Kommunikation nach außen
- als Leistungserfüllungsinstrument
- im Lichte der Kosten/Leistungs-Beziehung.

Interne Kommunikation bezieht sich dabei auf die Menschen innerhalb der Organisation: Mitglieder sowie haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter. Sie schließt Fragen nach der Aufbau- und Ablauforganisation sowie nach Führungsinstrumentarien mit ein. Kommunikation nach außen betrachtet die Kommunikation der Organisation mit den externen Anspruchsgruppen wie Zuwendern und der Öffentlichkeit, teilweise aber auch mit den Klienten. Diese sollen explizit im Bereich „Leistungserbringung“ betrachtet werden, wo der Einsatz von Online-Kommunikation als Leistungserfüllungsinstrument untersucht wird. Schließlich bildet die Kosten/Leistungs-Beziehung einen wichtigen Anhaltspunkt zur Beurteilung des Einsatzes der Online-Kommunikation: Einzelne Maßnahmen müssen Effizienzkriterien erfüllen, um als Mittel für die Zielerreichung einer karitativen NPO eingesetzt zu werden.

2. Auswahl und Charakter der Untersuchungsgruppe der zuwendungsstärksten deutschen karitativen NPOs

Die Untersuchung fokussiert sich auf eine Gruppe von acht karitativen Organisationen in Deutschland, die 1998 das höchste Spendenaufkommen verzeichnen konnten. Ihnen ist aufgrund ihres hohen Spendenaufkommens die Rolle von Marktführern in diesem Sektor zuzuschreiben, wodurch sie auch Impulse für an-

²³⁰ Schließlich beinhaltet bereits der Begriff der Online-Kommunikation, dass Kommunikation ein konstituierender Bestandteil dieser Technologie ist.

dere, weniger einnahmestarke Organisationen liefern können. Jede der untersuchten Organisationen weist eine private oder kirchliche, nichtstaatliche Trägerschaft auf. Statutarisch festgelegter Auftrag der Organisationen ist der Dienst am Nächsten. Ihre Mittelbeschaffungstätigkeit richtet sich beobachtbar an eine breite Öffentlichkeit.

Für die Auswahl der zu untersuchenden karitativen Organisationen wurden die Jahresberichte derjenigen Organisationen untersucht, die beim TNS-EMNID-Spendenmonitor 1999²³¹ eine Platzierung erhielten, zuzüglich einiger weiterer bekannter Organisationen, die zu diesem Zeitpunkt überregional um Spenden warben. Zur Beurteilung der Zuwendungshöhe wurden die 1998er Jahresberichte von insgesamt 37 Organisationen angefordert und ausgewertet.

Um die Auswahl einer in Bezug auf die Mittelbeschaffungstätigkeit homogenen Gruppe zu vermeiden, blieb die Definition der Spendeneinnahmen weit gefasst. Berücksichtigt wurden Zuwendungen wie Einzelspenden, Mitglieds- beziehungsweise Förderbeiträge, Einnahmen aus Kollekten, materieller Wert von Sachspenden, Patenschaftszahlungen, Bußgelder und Nachlässe sowie Einnahmen aus Grußkartenverkäufen²³². Außer Acht gelassen wurden öffentliche- und Stiftungszuwendungen ebenso wie Zins- und Kapitalerträge oder kirchliche Haushaltsmittel, Einnahmen aus wirtschaftlichen Zweck-/Geschäftsbetrieben oder Auflösung von Rücklagen. Auch undefinierte „sonstige/übrige“ Erträge wurden nicht berücksichtigt.

Neun karitative Organisationen mit den höchsten Spendeneinnahmen im Jahre 1998 wurden daraufhin um eine Mitarbeit an der Untersuchung gebeten, acht davon sagten prinzipiell zu. Folgende karitative Organisationen sind damit Gegenstand der Untersuchung geworden: Adveniat²³³, Brot für die Welt (BfdW), Deutsche Krebshilfe (DK), Deutsches Rotes Kreuz (DRK), Hermann-Gmeiner-Fonds

²³¹ O.V.: TNS-EMNID Spendenmonitor 1999, Hrsg.: TNS-EMNID, Bielefeld 1999.

²³² Hierbei handelt es sich zwar um einen Verkauf von Produkten, doch da der Käufer für einen Teil seiner Aufwendungen eine Spendenquittung erhält, fallen sie für diese Untersuchung in den Bereich der Spende.

²³³ Zwar ist Adveniat eine formell zeitlich begrenzte Aktion zur Adventszeit, doch die organisationalen Aufgaben finden konstant das Jahr über statt, so dass dieser formelle Unterschied für die weitere Untersuchung vernachlässigbar ist.

Deutschland e.V. (HGFD), Missio München (Missio)²³⁴, SOS Kinderdorf e.V. (SOS), Unicef Deutschland (Unicef).

Obwohl alle Organisationen den hier angesetzten formalen Auswahlkriterien – hohe Spendeneinnahmen und das Verfolgen karitativer Ziele – genügen, unterscheiden sich die Mitglieder der Untersuchungsgruppe in vielerlei Hinsicht recht deutlich voneinander. Neben Kriterien wie Unterschieden in Zahl und Charakter von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern, die zudem je nach Organisation in Gemeinden, Ortsgruppen oder anderen lokalen Einheiten organisiert sind, verdeutlicht die Aufschlüsselung von Satzungszweck und Finanzierung (siehe Anhang S. 259) exemplarisch die Heterogenität dieser Gruppe. Die untersuchten karitativen NPOs, sortiert nach den Oberzielen beziehungsweise wichtigsten Tätigkeitsfeldern, lassen sich wie folgt kategorisieren: Entwicklungshilfe (Adveniat, Missio, BfdW), Kinder- und Familienhilfe (SOS, HGFD, Unicef) Krankheitsbekämpfung beziehungsweise Vorsorge (DK) und Nothilfe (DRK).

Neben dem inhaltlichen Tätigkeitsbereich ist auch der räumliche ein Unterscheidungskriterium. So sind zwei der acht Organisationen in erster Linie inländisch tätig (DK, SOS). Während der Zuwender- und Klientenmarkt der Organisationen gleichermaßen in der Bundesrepublik Deutschland liegt, ist für die im Ausland tätigen Entwicklungs- beziehungsweise Nothilfe-Organisationen (Adveniat, BfdW, Missio, DRK, HGFD) eine räumliche und geistige Distanz zwischen Leistungsgeber und Leistungsempfänger charakteristisch,²³⁵ insbesondere da zu ihren Zielen nicht nur die Förderung von Projekten in der sogenannten „Dritten Welt“, sondern die Erziehung und Sensibilisierung der Menschen in der industriellen

²³⁴ Aus organisatorischen Gründen wurde nur der südliche Teil der in zwei Hälften aufgeteilten Zuständigkeitsbereiche Missios untersucht. Da Missio Nord (Aachen) und Missio Süd (München) organisatorisch weitgehend voneinander getrennt sind, aber der Jahresbericht gemeinsam herausgegeben wird, fand mit Missio München de facto eine vom Spendenvolumen (aber auch von der Gesamtorganisation) her relativ kleine Organisation Aufnahme in die Untersuchung.

²³⁵ Vgl. zur Problematik der Dualität von Zuwendern und Klienten: Cooper, Katrin: A.a.O., S. 38.

Welt gehört.²³⁶ Eine der Organisationen – Missio München als ein Teil von Missio München und Missio Aachen – ist zudem bei der Mittelbeschaffung nur regional tätig.

Ein weiteres wesentliches Differenzierungskriterium ist die Frage der internationalen Eingebundenheit in global tätige Netzwerke beziehungsweise Mutterorganisationen und der daraus resultierende Autonomiegrad der Organisationen. So ist Unicef Deutschland in das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen und der HGFD in das Netzwerk von SOS International eingebunden. Auch das DRK agiert formell im Rahmen des Internationalen Roten Kreuzes.

Schließlich bildet auch die konfessionelle Zugehörigkeit ein Differenzierungsmerkmal. Während BfdW in die evangelische Diakonie eingebunden ist, sind Missio und Adveniat von der katholischen Kirche getragene Organisationen. Die weiteren Organisationen sind nicht konfessionell gebunden.

Diese Differenzierungskriterien der Organisationen gehen implizit auch in die spätere Bewertung ein und liefern wichtige Koordinaten zur anschließenden Beurteilung der Einsatzoptionen von Online-Instrumentarien in karitativen NPOs.

3. Empirisches Vorgehen in drei Untersuchungsphasen

Dem empirischen Ansatz dieser Arbeit liegt ein qualitatives, exploratives Vorgehen zugrunde. Im Sinne eines ideographischen, sich am Einzelfall orientierenden Wissenschaftsverständnisses fiel die Entscheidung auf Einzelfallstudien und auf ein multimethodisches Vorgehen an den Untersuchungseinheiten. Um das Ergebnis zu vertiefen wurde in drei zeitlich abfolgenden Phasen vom Jahr 2000 bis zum

²³⁶ Dieser Erziehungsauftrag steht nicht selten im Widerspruch zu dem Ziel der Spendengewinnung, beispielsweise dann, wenn es gilt, unpopuläre Maßnahmen zu verteidigen und so womöglich spontan hilfsbereite Menschen zurückzuweisen. Vgl. hierzu die Pressemitteilung von Action Solidarité Tiers Monde (ASTM) zur ablehnenden Haltung gegenüber der Lieferung möglicherweise belasteten Rindfleisches aus Deutschland in die Länder der sogenannten „3. Welt“: O.V.: Gegen den Export der EU-Rinder in die Dritte Welt, Luxembourg 2001 <http://astm.lu/article.php3?astm_lang=de&id_article=159>, abgerufen am 05.01.2003. In dieser Situation mussten sich Hilfsorganisationen gegenüber erbosten Landwirten erklären und auf die globalen Zusammenhänge einer solchen Aktion verweisen anstatt spontane Hilfsbereitschaft anzunehmen.

Jahr 2002 vorgegangen, die jeweils die Ergebnisse der vorausgegangenen Erhebungsphase berücksichtigten und die in einer entsprechenden zeitlichen Abfolge durchgeführt wurden.²³⁷

Um eine Entwicklung der Online-Kommunikation skizzieren zu können sowie deren zentrale Problembereiche in karitativen Organisationen zu erarbeiten, wurden zudem Teile dieser Untersuchungsphasen Ende 2003 wiederholt beziehungsweise durch erneute Befragung ergänzt. Auf diese Weise sollten auch Rückschlüsse über die Auswirkungen verschiedener strategischer Grundausrichtungen auf die weitere Entwicklung der Online-Kommunikation ermöglicht werden. Bereits die erneute Anforderung von Informationsmaterialien – diesmal nur innerhalb der Untersuchungsgruppe – am Ende des Untersuchungszeitraumes verdeutlichte die Notwendigkeit einer erneuten Betrachtung: Die Organisationen hatten im Beobachtungszeitraum mit Blick auf ihre Online-Kommunikation sehr unterschiedliche Entwicklungen durchlaufen.²³⁸ Während einige kaum Veränderungen vollzogen

²³⁷ Bei der Empirie soll auf die oft übliche und aufgrund der Themenstellung nahe liegende Methode der Online-Befragung zugunsten anderer empirischer Ansätze verzichtet werden. Bei Online-Befragungen entsteht das einer Repräsentativität im Wege stehende Problem der Selbstselektion. Es wird durch einen Online-Fragebogen eine Situation der aktiven Teilnahmeentscheidung hervorgerufen, die bei einer Ausschließlichkeit der Methode zu gravierenden Fehlschlüssen verleiten kann. Vgl. zu den Problemen der Online-Befragung u.a.:

- Bandilla, Wolfgang: WWW-Umfragen – eine alternative Datenerhebungstechnik für die empirische Sozialforschung, in: Batinic, Bernad/Werner, Andreas/Gräf, Lorenz/Bandila, Wolfgang: Online Research – Methoden, Anwendungen und Ergebnisse, Göttingen 1999, S. 13.

- Hauptmanns, Peter: Grenzen und Chancen von quantitativen Befragungen mit Hilfe des Internet, in: Batinic, Bernad/Werner, Andreas/Gräf, Lorenz/Bandila, Wolfgang (Hrsg.): Online Research – Methoden, Anwendungen und Ergebnisse, Göttingen 1999, S. 27.

²³⁸ Drei Jahre nach der ersten Untersuchungsphase führte die exemplarische Recherche nach einem Jahresbericht innerhalb der Internetseiten nur bei zwei (B03, G03) der acht Organisationen online zum Erfolg. Eine weitere Organisation (A03) hatte Auszüge aus ihrem Jahresbericht online gestellt. Der Versuch, bei allen Organisationen einen Jahresbericht in gedruckter Form über das Internet zu bestellen, scheiterte bei einer Organisation vollständig, da hier keine Kontaktdaten auffindbar waren. Nur vier Organisationen sandten die gewünschten Unterlagen zu, eine weitere schickte lediglich allgemeines Werbematerial. Bezeichnenderweise gehörten die beiden Organisationen, die einen Jahresbericht zum Download anboten, zu denen, die wie gewünscht das Material auch postalisch versandten.

hatten, waren andere Organisationen während dieser Zeit einen wesentlichen Schritt in der Entwicklung ihrer Online-Kommunikation gegangen.

Um eine Anonymität der Organisationen zu gewährleisten, die Ergebnisse aber gleichzeitig nachvollziehbar darzustellen, wurde ein interner Codierungsschlüssel für die Organisationen gewählt. Verweise auf die Interviews erfolgen in der Regel zeilenweise.²³⁹

Phase I – Experten-Interviews

Die erste Untersuchungsphase im Jahre 2000 sollte dazu dienen, ein erstes Bild über den Einsatz neuer Kommunikationsinstrumente in den Organisationen zu liefern und die Problembereiche der Online-Kommunikation karitativer NPOs zu erfassen. Hierzu wurden offene, teilstandardisierte Interviews mit den „Zuständigen für Online-Kommunikation“ geführt. Die qualitativen, problemzentrierten Gespräche²⁴⁰ mit den Online-Experten²⁴¹ sollten durch die Offenheit der Fragen eine Bedeutungsstrukturierung des Kontextes durch den Befragten ermöglichen, um so relevante Fragestellungen aus der Praxis destillieren zu können und Hypothesen in einem weitgehend unerforschten Bereich zu finden.²⁴² Bei diesen ersten explorativen Gesprächen ging es sowohl um die persönlichen Eindrücke der Experten aus ihrer Tätigkeit in den Organisationen als auch um ein erstes Abtasten der strategischen Relevanz der Online-Kommunikation in der jeweiligen Organisation.

Die Interviewpartner der Organisationen wurden telefonisch ausgewählt. Die Anfragen liefen über die Organisations-Zentrale, die die Verantwortlichen für Inhalte des Internet-Auftrittes beziehungsweise der externen Online-Kommunikation benennen sollte. Meist wurde daraufhin mit der Öffentlichkeitsabteilung verbunden,

²³⁹ Die Codierung der Organisationen erfolgte von A00 nach H00. Die Codierung der Ergebnisse der erneuten Befragung am Ende des Untersuchungszeitraumes im Jahre 2003 erfolgte, ebenfalls in Differenzierung der einzelnen Organisationen, von A03 nach H03. Die Nummerierung der Transkriptionen erfolgte zeilenweise fortlaufend.

²⁴⁰ Vgl. zur Definition qualitativer, problemzentrierter Interviews: Lamnek, Siegfried: *Qualitative Sozialforschung*, München 1998, S. 74.

²⁴¹ Ein Experte wird verstanden als eine Person, die privilegierten Zugang zu bestimmten Informationen hat und an spezifischen Problemlösungen in der Organisation primär beteiligt ist.

²⁴² Zum Vorgehen in unbekanntem Forschungsfeldern vgl.: Lamnek, Siegfried: *A.a.O.*, S. 13.

die dann den Experten/die Expertin bestimmte. In einigen Fällen erfolgte eine Zuweisung der Experten auch direkt durch die Geschäftsleitung.

Um für den Befragten unbekannt, störende Einflüsse zu vermeiden wurden die Interviews mündlich und – bis auf zwei²⁴³ - im Hause der Organisation geführt. Die Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Der Interviewer verhielt sich während des Interviews möglichst zurückhaltend-neutral. Zum Experteninterview lag ein Leitfaden²⁴⁴ vor, der lediglich dazu diente, die Kontrolle über anzusprechende und bereits angesprochene Themenbereiche zu haben. Dieser Leitfaden war dem Gesprächspartner nicht bekannt.

Neben der ersten Beschreibung der Aufgabe der Organisation im Allgemeinen und der eigenen Zuständigkeiten im Besonderen, schilderten die Interviewpartnerinnen und -partner zunächst die bisherigen Entwicklungen im Bereich der internen und externen Online-Kommunikation ihrer Organisation sowie die Reaktionen der Mitarbeiter auf die Einführung von Online-Instrumentarien. Ein weiterer Teil der Gespräche beschäftigte sich mit den Veränderungen der Arbeitsabläufe seit Einführung der Online-Kommunikation. Schließlich wurden die persönliche Einstellung des Interviewpartners zu den Möglichkeiten der Online-Kommunikation erfragt sowie in diesem Zusammenhang auch die Ziele, Perspektiven und Wünsche des Interviewpartners beziehungsweise der Organisation im Zeithorizont der nächsten Jahre angesprochen.

Ergänzt wurden die Interviews durch vier erneute Befragungen am Ende des Untersuchungszeitraumes.²⁴⁵ Befragt wurden hierbei Online-Experten aus vier Organisationen. Die erneut betrachteten Organisationen setzten sich aus zwei bereits in dem ersten Untersuchungsjahr weit entwickelten und zwei damals am wenigsten weit entwickelten NPOs zusammen.²⁴⁶ Auf diese Weise sollten exemplarisch die äußersten Ränder des Untersuchungsspektrums analysiert und ein Betrach-

²⁴³ Die Interviewpartner zweier Organisationen bestanden aus Zeitgründen auf telefonische Interviews.

²⁴⁴ Dokumentation des Leitfadens siehe Anhang S. 239.

²⁴⁵ Dokumentation des Leitfadens der Schluss-Interviews im Anhang S. 252.

²⁴⁶ Der Entwicklungsstand wurde definiert über den in der Untersuchungsphase II festgestellten Umfang der Webseiten und die Zahl der informativen und interaktiven Elemente der Sites, welche eine qualitative Einordnung zuließen.

tungsrahmen erstellt werden, der gleichsam die Entwicklungen der übrigen Organisationen mit einschließt.

Nach der Transkription der Gespräche wurden die Einzelinterviews schematisch zusammengefasst und nach den grundlegenden Problemen strukturiert (s.o.). Diese Strukturierung lieferte damit eine Grundlage für die spätere Auswertung.

Phase II – Online-Untersuchung

Da die ersten Ergebnisse der Expertenbefragung der Phase I bereits auf den Schwerpunkt des Einsatzes von Online-Kommunikation als Instrument für die Kommunikation nach außen – und dort insbesondere mit Zuwendern und Öffentlichkeit – schließen ließen, wurde in der zweiten Untersuchungsphase die Online-Kommunikation der Organisationen nach außen explizit mit Hilfe eines standardisierten Analysebogens betrachtet. Anhand des sichtbaren Teils ihrer Online-Kommunikation sollte so versucht werden beispielsweise kommunikationspolitische, strategische Entscheidungen einer Organisation im Allgemeinen sowie die Online-Kommunikation betreffenden Entscheidungen im Speziellen herzuleiten. Betrachtungsgegenstand waren dabei die Websites der einzelnen Organisationen. Diese wurden im Januar 2001 in einem Zeitraum von 14 Tagen mit Hilfe eines aus über 100 Items bestehenden Prüfbogens analysiert.²⁴⁷ Ein 45minütiges Zeitlimit zum Ausfüllen der Bögen diente dabei der Simulation realistischer Nutzungsbedingungen.²⁴⁸

Bei der Entwicklung des Prüf-Bogens wurden zwei Grundaspekte von Websites, die sich in den Anforderungen an die User unterscheiden, berücksichtigt: Elemente der Information wie Selbstdarstellung oder Projektinformationen auf der einen und Optionen der Interaktion, beispielsweise via E-Mail oder durch Suchhilfen, auf

²⁴⁷ Dokumentation der Prüf-Bögen siehe Anhang S. 241.

²⁴⁸ Wurde ein Kriterium im Analysebogen als „nicht auffindbar“ angegeben, so bedeutete dies, dass die gesuchte Information von einem durchschnittlichen User nicht innerhalb einer angemessenen Zeit zu finden war. Dieser User, so die Annahme, bricht die Suche nach einer Information auf einer Homepage innerhalb einiger Minuten ab, wenn er die gewünschte Information bis dahin nicht gefunden hat. Wie die Logfile-Auswertungen einiger karitativer Organisationen aus der Praxis zeigen, halten sich User nur wenige Minuten auf einer Website auf.

der anderen Seite.²⁴⁹ Dabei wurden die angebotenen Informationen im Hinblick auf organisations- oder themenspezifische Inhalte wie die der Publizierung von Kontaktadressen, aktuellen Meldungen, Angeboten im Personalbereich wie Stellenausschreibungen für Haupt- und Ehrenamtliche und Informationen zur internen Struktur und Mittelverwendung untersucht, während der Interaktionsbereich Optionen und Funktionalität der Kontaktaufnahme sowie Unterhaltungsangebote betrachtete. Auch der Einsatz grundlegender Online-Technologien der Personalisierung und Datenerhebung sowie die Anwendung grundlegender multimedialer, interaktiver Elemente wurde erfasst.

Schließlich fand auch der geschätzte Umfang der Gesamtsite zum Untersuchungszeitpunkt Eingang in die Untersuchung. Design und Softwareergonomie spielten aufgrund der mangelnden Quantifizierbarkeit hingegen keine explizite Rolle.

Nach Abschluss der Untersuchung der externen Kommunikation der acht Organisationen via Internet wurden die Beobachtungsbögen zunächst einzeln und dann akkumuliert unter Berücksichtigung einzelner Korrelationen ausgewertet. Dieses mehrstufige komplexe Vorgehen ermöglichte zum einen eine Gesamtbeurteilung des Status quo der Online-Kommunikation karitativer Organisationen und zum anderen eine spätere Verknüpfung der Einzelergebnisse dieser Phase mit den organisationsspezifischen Einzelergebnissen aus den anderen Untersuchungsphasen. Um darüber hinaus Entwicklungen erkennen und Erfolgsfaktoren erarbeiten zu können, wurde diese systematische Untersuchung der Web-Kommunikation am Ende des gesamten Beobachtungszeitraumes Ende 2003 erneut durchgeführt.

Phase III – Geschlossene Befragung

In der dritten Phase wurde aufgrund der Vorauswertungen der vorangegangenen Untersuchungen ein standardisierter Fragebogen mit 40 geschlossenen Fragen –

²⁴⁹ Zerfaß/Fietkau stellen für die Online-Kommunikation eines Unternehmens (nach außen) vier Bezugspunkte auf, die – entsprechend angepasst – als Ausgangspunkte der Organisationsuntersuchung mit Hilfe des Online-Checks verwandt wurden: Informationen mit Organisationsbezug, Informationen mit Themenbezug, Kommunikationsbezug sowie Unterhaltungsbezug des Angebotes. Vgl. Zerfaß, Ansgar/ Fietkau, Karen: A.a.O., S. 77 ff.

mit teilweise bis zu 27 Optionen – innerhalb von fünf Rubriken erarbeitet.²⁵⁰ Um eine Vergleichbarkeit und Quantifizierbarkeit von einigen in den offenen Gesprächen angesprochenen Themenbereichen herzustellen, sollten hier ausgewählte Gebiete und Problemfelder der Online-Kommunikation vertieft werden.

Wichtige Elemente der Erhebung waren Fragen nach Zugriffszahlen und Nutzercharakteristika. Ebenfalls von Interesse waren Fragen der Finanzierung und der Einnahmen/Ausgaben-Relation im Online-Bereich. Um den Stellenwert des Einsatzes von Kommunikationsinstrumentarien zu beurteilen, galten die Fragen auch Aspekten des Online-Marketings und der Ermittlung medienübergreifender Kampagnen und strategischer Kooperationen. Schließlich wurden auch Erfahrungswerte aus dem Bereich der Ablauf- und Personalorganisation erhoben sowie Einstellung und Perspektiven der Interviewpartner zur Online-Kommunikation ihrer Organisation abgefragt.

Die Fragebögen wurden zunächst in einem Pretest erprobt und anschließend Anfang 2001 an die Interviewpartner versandt. Insgesamt fanden die Fragen auf sieben A4-Seiten Platz und wurden den Interviewpartnern – je nach Präferenz – elektronisch, per Fax oder postalisch zugestellt. Da eine Organisation nicht bereit war den Bogen auszufüllen, gingen nur sieben Organisationen in diese Untersuchung ein.

II. Ergebnisse der Untersuchungsphasen

Die einzelnen Untersuchungsphasen lieferten eine Fülle von Ergebnissen, die, je nach gewählter Erhebungsmethode, jeweils in mehreren Zwischenschritten zusammengeführt und ausgewertet sowie in zeitlichem Abstand aufgrund der Aktualisierungen aus dem Jahr 2003 reflektiert wurden. Auf diese Weise sollte die große Zahl an erhobenen Informationen für die weitere Analyse operationalisierbar gemacht werden. Die nachfolgenden Kapitel bilden somit bereits das Ergebnis dieser umfangreichen Auswertungsschritte ab.

²⁵⁰ Dokumentation des Fragebogens siehe Anhang S. 244.

1. Experten-Gespräche: Problemfelder der Online-Kommunikation karitativer NPOs

Aufgrund der in dieser Phase I durchgeführten Experten-Interviews lässt sich der Einsatz von Online-Kommunikation in verschiedenen Problembereichen karitativer Organisationen skizzieren. Damit liefert die Auswertung dieser Untersuchungsphase eine erste Grundlage zur Beurteilung des Einsatzes von Online-Kommunikation karitativer Organisationen und ermöglicht gleichzeitig die Einkreisung relevanter Problemfelder.

Strukturelle und personelle Einbettung der Online-Kommunikation: Mangelnde Strukturierung und Verknüpfung

Die Struktur des Bereichs Online-Kommunikation befand sich im Jahre 2000 bei den Organisationen in einer Umbruchphase: Die meisten Organisationen hatten begonnen, neue Stellen für den Bereich Online-Kommunikation anzudenken. Diese waren bislang meist in der Presse-, Öffentlichkeits- oder Marketingabteilung angesiedelt. Zu beobachten waren Probleme bei der Zuordnung der Zuständigkeiten für den Bereich Online-Kommunikation: Diese überlappten sich häufig mit anderen Abteilungen beziehungsweise waren nicht klar definiert.

Fast bei allen Organisationen wies das Online-Engagement in diesem Bereich in der Anfangsphase einen unstrukturierten Initiativcharakter auf und wurde von wenigen Engagierten getragen. So war eine Korrelation zwischen dem Alter von engagierten Mitarbeitern und dem Stand der Online-Kommunikation der Organisation festzustellen: Die jungen Mitarbeiter schienen infolge ihrer Technikaffinität vor allem in der Anfangsphase oftmals die treibende Kraft innerhalb der Organisation gewesen zu sein oder hatten sogar den Ausschlag für das erstmalige Online-Engagement gegeben.

Die Einführung der Online-Kommunikation in die Organisation machte oftmals eine Strukturanpassung nötig: Das Arbeitspensum der zuständigen Abteilungen beziehungsweise Personen stieg in einem Maße an, dass eine arbeitsorganisatorische Anpassung erforderlich war, die oft in die Schaffung oder Planung von neuen Stellen mündete. Allein die Pflege des Internet-Auftrittes bedeutete dabei einen massiven Mehraufwand. Sämtliche Organisationen wünschten sich – das ergaben die Gespräche – mindestens eine neue Fachkraft. Hierbei waren vor allem die

Kompetenzen eines Online-Redakteurs mit sowohl technischem als auch journalistischem Know-how gefragt.

Die Höhe des entstandenen Mehraufwands war abhängig vom Anspruch der Organisation beziehungsweise der zuständigen Mitarbeiter: Beide Variablen bedingten einander. So war in einer Organisation mit nur einer hauptsächlich als Pressesprecher tätigen Person der Anspruch an Aktualisierung und strategischen Einsatz des Mediums geringer als bei einer Organisation, die bereits die Strukturen für ein Online-Engagement geschaffen hatte. Zu beobachten war ein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen der Zahl der in den zuständigen Abteilungen verfügbaren Mitarbeiter und der Intensität der Betreuung des Online-Bereiches. Pflege, aber auch Beratungsleistungen im Bereich des Internet-Auftrittes, erfolgten indes meist vollständig außer Haus durch externe Agenturen.

Online-Kommunikation bedeutete auch für die meisten anderen Mitarbeiter einer Organisation Mehrarbeit. Der Zeitdruck – so wurde fast einstimmig berichtet – habe sich seit Einführung der Online-Kommunikation erhöht und mache ein schnelleres Arbeiten nötig. Die Experten stellten eine zunehmende „E-Mail-Flut“ fest. Gleichzeitig war die E-Mail-Kommunikation bereits selbstverständlicher Bestandteil der Kommunikation fast aller Mitarbeiter und Abteilungen geworden. Ihre Beherrschung wurde bei Neueinstellungen vorausgesetzt. Selbständige Weiterbildung in diesem Bereich wurde erwartet, aber meist nicht forciert oder von der Organisation angeboten. Das Internet wurde von den Experten bereits sehr häufig auch als Rechercheinstrument für die tägliche Arbeit verwendet.

Zum Zeitpunkt der ersten Befragung waren die Online-Zuständigen weitgehend autonom von der Geschäftsführung: Sowohl die improvisierten Zuständigen aus den Öffentlichkeitsabteilungen als auch die neu eingestellten Online-Fachleute waren in ihrer täglichen Arbeit weitgehend frei und legten der Geschäftsführung meist nur die Etats zur Genehmigung vor.

Bei der zweiten Befragung am Ende des Untersuchungszeitraumes manifestierte sich am deutlichsten eine Entwicklung in geänderten Zuständigkeitsbereichen der Online-Experten. Deren Wirkungsradius und personelle Ausstattung hatten sich im Zeitablauf teilweise stark verändert. Die beiden online am weitesten entwickel-

ten Organisationen²⁵¹ hatten mittlerweile eine beziehungsweise sogar zwei ausschließlich für Online-Kommunikation zuständige Stellen in Form von Web-Verantwortlichen und Online-Redakteuren geschaffen.

Bei einer Organisation²⁵² wurde hingegen neben einem Online-Redakteur auch ein für strategische- und Marketingfragen des Internets Verantwortlicher eingestellt. Dessen Position bezeichnet er selbst als „stabsstellenähnlich“, wenngleich eine offizielle Bezeichnung seiner Rolle in der Organisation nicht existierte. Seine Aufgaben lagen in technischen ebenso wie in inhaltlich-koordinativen marketingähnlichen Tätigkeiten, während dessen Kollege als Online-Redakteur in erster Linie für journalistische Aufgaben zuständig war.

Die Aufgaben des allein zuständigen hauptberuflichen Online-Redakteurs bei der anderen weit entwickelten Organisation gingen über die rein textliche Tätigkeit hinaus. Er sorgte für den technischen Ablauf und kooperierte mit den unterschiedlichen Abteilungen, dabei vor allem mit den Fundraisern. Der Rahmen für eine übergreifende Tätigkeit war von dieser Organisation bereits mit einer Schnittstellenabteilung geschaffen worden, welcher der Online-Redakteur nun angegliedert war und deren Aufgabe darin bestand, für einen Informationsfluss innerhalb der Organisation zu sorgen.²⁵³

Die beiden am wenigsten entwickelten Organisationen²⁵⁴ setzten dagegen Mitarbeiter ein, die im Bereich Marketing und Spenderwerbung beziehungsweise Presse und Öffentlichkeitsarbeit verortet waren und für die der Aufgabenbereich Online-Kommunikation nur einen Teilbereich ihrer Tätigkeitspalette darstellte.²⁵⁵ Bei einer der beiden Organisationen²⁵⁶ kamen indes zusätzlich sporadisch Honorarkräfte als Online-Redakteure zum Einsatz, die sich um inhaltliche und technische Aktualisierungen kümmerten. Die benannten Experten nahmen damit zwar

²⁵¹ B03, D03.

²⁵² D03, Zeilen 61-69.

²⁵³ B03, Zeilen 53-58.

²⁵⁴ A03, C03.

²⁵⁵ Sie verbrachten zwischen 30 % und 70 % ihrer Arbeitszeit mit dem Bereich Online-Kommunikation.

²⁵⁶ A03, Zeilen 37-48.

de facto für ihren Zuständigkeitsbereich auch Schnittstellenfunktionen ein,²⁵⁷ waren jedoch weiterhin formell in Öffentlichkeits- beziehungsweise Marketing-Abteilungen eingebunden. Dennoch konnte am Ende dieser Untersuchungsphase erstmals von einem gewissen Grad an Unabhängigkeit sämtlicher Online-Zuständiger von anderen Abteilungen gesprochen werden, was auf eine allmähliche Konsolidierung und Professionalisierung des Tätigkeitsfeldes Online-Kommunikation schließen ließ.

Auch zur allgemeinen Personalgewinnung wurde das Medium Internet am Ende des Betrachtungszeitraumes zum Teil intensiv genutzt – sowohl was Recherchen in Zusammenhang mit der Personalrekrutierung als auch was Ausschreibungen offener Stellen auf der eigenen Web-Page oder in Job-Börsen im Internet anbelangte. Insbesondere bei der Mitarbeitersuche auf internationaler Ebene wurden die Vorzüge des Online-Mediums erkannt.²⁵⁸ Hier schienen die Aktivitäten eher abhängig vom Akquisitionsradius der Organisationen und den jeweils zu besetzenden Stellen als von einer grundsätzlichen Einstellung gegenüber dem Medium Internet.

Sämtliche erneut betrachteten Organisationen stellten eine Intensivierung der Arbeit mit externen Dienstleistern während der vergangenen Jahre fest, die durch das Medium Internet forciert worden sei. Unabhängig vom sonstigen Online-Status der Organisation nutzen die Experten in ihrer eigenen Arbeit gleichermaßen intensiv die Instrumente der Online-Kommunikation als virtuelle Arbeitsplattform.

Unbefriedigend gelöst schienen dagegen während des gesamten Untersuchungszeitraumes die internen Schnittstellen zu sein. Die Verknüpfung zwischen Spendenabteilung beziehungsweise Buchhaltung und der Online-Kommunikation nach außen sowie die Vernetzung von Bestellvorgängen mit der Vertriebseinheit stellten dabei ebenso ein Problem dar wie die Anbindung an andere Datenbanken. Diese Bereiche waren bei vielen der Organisationen nicht funktionsfähig. Gleichzeitig machte die Vernetzung durch ein Extranet bei einigen Organisationen be-

²⁵⁷ Hier existierte beispielsweise eine enge Zusammenarbeit mit den Länderreferaten, um an Informationen für den Internet-Auftritt zu gelangen.

²⁵⁸ A03, Zeilen 405-411.

reits eine schnellere Reaktion auf aktuelle internationale Ereignisse möglich. Ohnehin international vernetzte Organisationen planten in einem Fall zum Interviewzeitpunkt durch gemeinsame Online-Aktivitäten mit ihren Partnerorganisationen Synergien zu erzeugen und zu nutzen, beispielsweise durch eine gemeinsame technische Plattform.²⁵⁹ Meist wurde diese Entwicklung jedoch nicht vollzogen: Eine Integration auch nur von bestehenden nationalen „Außenstellen“ in die Online-Kommunikation der Organisation fand meist nicht statt.

Zwar hatten sich den Angaben vieler Befragter zufolge die Kommunikationswege seit Einführung von Online-Kommunikation nach außen und innen verkürzt, indem die klassischen Dienstwege und Hierarchien per E-Mail umgangen wurden, doch der Blick auf die interne Kommunikation der Organisationen zeigte, dass hier noch Strukturierungspotential existierte: Organisationsintern waren die personellen Zuständigkeiten für die Bereiche Internet und Intranet/Extranet meist nicht miteinander verknüpft.

Das Intranet hatte für die Befragten insgesamt einen untergeordneten Status. Bei den meisten Organisationen schienen die Funktionen eines Intranets weitgehend auf das Instrument der E-Mail-Kommunikation beschränkt. Es stellte in der internen Kommunikation meist den Dreh- und Angelpunkt dar. Damit wurde die Infrastruktur, die das Internet bot, de facto auch als Intra- und Extranet genutzt. Übereinstimmend stellten die Organisationen dabei beispielsweise eine wesentliche Verbesserung in der Kommunikation mit Projektpartnern in Südamerika oder Afrika fest. Diese verlaufe – so wurde berichtet – per E-Mail zuverlässiger und wesentlich schneller als über die Medien Telefon, Fax oder Brief.²⁶⁰

Die inhaltliche Verknüpfung zwischen einem Intranet und dem Internet hatte, so schien es, in keiner Organisation konsequent stattgefunden, die Einbindung von Ehrenamtlichen oder externen Mitarbeitern mit Hilfe der Online-Kommunikation fand nicht oder nur sporadisch statt. Gleichzeitig schien bei der Entwicklung und Einführung eines Intranets meist von einem technikorientierten Ansatz ausgegangen zu werden, der die Etablierung eines technischen Netzwerkes meinte, ohne dabei über die E-Mail-Nutzung hinausgehende bereits bestehende Kommunikati-

²⁵⁹ D03, Zeilen 359-371.

²⁶⁰ C00, Zeilen 228-235.

onsstrukturen und Vernetzungspotentiale zu berücksichtigen. Die Intranet-Nutzung und die interne Kommunikation wurden dabei fast nie systematisch eingeführt und erlernt. Dort, wo ein Intranet in Ansätzen funktionierte, ersetzte es das Aushangbrett und war zentraler und für das Funktionieren der Organisation unabdingbarer Bestandteil der internen Kommunikation.²⁶¹ Doch auch bei der erneuten Betrachtung dieses Bereiches am Ende des Untersuchungszeitraumes war keine Bewegung zu erkennen.

Die Bedeutung der externen Online-Kommunikation: Gestiegener Arbeitsaufwand und neue Zielgruppen

Die Organisationen waren zu Beginn des Untersuchungszeitraumes meist seit etwa vier Jahren (1996) im Internet präsent und hatten ihre Präsenz seitdem zu meist einmal relaunched²⁶². Der Eigendarstellung durch den Internet-Auftritt wurde von den Gesprächspartnern die größte Bedeutung im Einsatzbereich der Online-Kommunikation zugeschrieben. Speziell die Möglichkeiten der individuellen Kommunikation wurden hervorgehoben.

Der Arbeitsaufwand für den Bereich der externen Kommunikation stellte für die Befragten den mit Abstand größten Anteil am durch die Online-Kommunikation verursachten Mehraufwand dar. Letztendlich schien erst durch die Aufgaben der externen Kommunikation die Notwendigkeit einer neuen Stelle (s.o.) entstanden zu sein. Eine Organisation plante diesen Mehraufwand abzufangen, indem sie jungen Ehrenamtlichen die Pflege des Auftrittes überantworten wollte.²⁶³ Dies sollte neben dem Zwecke der internen Arbeitsentlastung auch der Ansprache, Motivation und Integration einer neuen, jungen Zielgruppe dienen.

Am Ende der Untersuchungsphase zeigte sich eine Entwicklung innerhalb der externen Kommunikation. So wurden ergänzend zur Eigendarstellung auf der Homepage neue, onlinespezifische Wege zur Steigerung der Bekanntheit beschritten. Bei den weit entwickelten Organisationen existierten Partnerschaften mit Unternehmen, in deren eigenem Extranet für die Organisation geworben wurde, oder

²⁶¹ D00, Zeilen 232-238.

²⁶² Inhaltliche und grafische Neugestaltung einer medialen Präsenz.

²⁶³ C00, Zeilen 679-681.

Kooperationen mit Online-Portalen, die ihre Mitglieder per eigenem E-Mail-Verteiler oder auf der Homepage durch Bannerwerbung mit der Organisation bekannt machten. Zum Teil bezogen sich diese Kampagnen auf ausschließlich im Internet stattfindende Aktionen, vereinzelt unterstützt durch klassische PR-Aktionen.

Zudem gehörten – zumindest bei einer weit entwickelten Organisation - regelmäßige Informations-E-Mails an Abonnenten nunmehr ebenso zur externen Kommunikation wie die erstmalige Versendung von E-Mail-Spendenaufrufen an zugekaufte Adressen.²⁶⁴ Die anderen Organisationen boten solche E-Mailings am Ende des Untersuchungszeitraumes dagegen nicht an.²⁶⁵ Individuelle, datenbankgestützte Kommunikation mit spezifischen Zielgruppen fand zu diesem Zeitpunkt in keiner der befragten Organisationen statt. Eine systematische, qualitative Erfassung der Nutzer existierte nicht.

Gleichwohl bot eine Organisation²⁶⁶ eine auf die Interessen der Nutzer zugeschnittene Informationsseite an.²⁶⁷ Hier wurden auch bereits erste Verknüpfungen zwischen Aktionen von registrierten Nutzern vorgenommen. So erhielt ein registrierter Zuwander online auf einer eigens für ihn personalisierten Seite innerhalb der Organisations-Homepage Kenntnis über die von ihm eingegangene Spendenhöhe zusammen mit Informationen aus seinem Interessensgebiet. Weitergehende Kommunikation fand jedoch auch bei dieser Organisation nur offline, beispielsweise per Print-Mailing statt.

Die Online-Kommunikation per Internet werde, so die Prognose eines Befragten²⁶⁸, in wenigen Jahren die briefliche Kommunikation fast vollständig ersetzen. Zwar wurde diese Ansicht nicht von allen Experten geteilt, doch über den Trend

²⁶⁴ B03, Zeilen 344-357.

²⁶⁵ Dafür stellte eine der wenig entwickelten Organisationen ihren Nutzern einen exklusiven Zusatzservice zur Verfügung, indem die Möglichkeit gegeben wurde, ein Gebetsanliegen per E-Mail an die Organisation zu senden, das dann in einer Partner-Kirche vorgetragen würde.

²⁶⁶ D03.

²⁶⁷ Hierfür war ein Login nötig, für das zuvor die eigenen thematischen Präferenzen eingegeben werden mussten.

²⁶⁸ G00, Zeilen 447-448.

hin zu elektronischer – und weg von Print-Kommunikation schien Einigkeit zu bestehen. Dabei wurde gleichzeitig die Gefahr betont, dass durch eine ausschließliche Ausrichtung der externen Kommunikation an der Online-Kommunikation wichtige bisherige Zielgruppen wie Menschen um die 60 nicht mehr bedient werden könnten.

Online-Kommunikation kein Leistungserfüllungsinstrument

Die Interviews lassen den Schluss zu, dass Online-Kommunikation als Instrument zur Erfüllung des unmittelbaren Organisationsauftrages in den Augen der Experten nur eine marginale Rolle spielte: Weder Organisationen mit dem Auftrag der Entwicklungshilfe noch auf inländische oder andere spezifische Zielgruppen fokussierte Organisationen schienen die Online-Kommunikation in größerem Stil gezielt und unmittelbar für ihre Klienten einzusetzen beziehungsweise einsetzen zu wollen.

Lediglich der Vertreter einer Organisation thematisierte die Überschneidung des Organisationsauftrages – nämlich unter anderem der Information, Aufklärung und Gesundheitserziehung – mit den Möglichkeiten der Online-Kommunikation.²⁶⁹ Der Bereich der Aufklärung und Erziehung stellte das einzige Feld dar, das die meisten der untersuchten Organisationen in ihr Verständnis und in die Umsetzung der Online-Kommunikation integriert hatten. Eine der untersuchten Organisationen benutzte das Internet bereits zur Unterstützung der eigenen Kampagnenarbeit, die ein Teil des Organisationsauftrages ist: Internet-Nutzer konnten sich hier online per virtueller Unterschriftenaktion oder per Protestbrief für bestimmte Ziele einsetzen.²⁷⁰ Doch solche der unmittelbaren Erfüllung des Organisationsauftrags dienenden Einsätze schienen eher die Ausnahme zu sein. In erster Linie schien das Ziel der Online-Kommunikation in der Selbstdarstellung für die allgemeine Öffentlichkeit, insbesondere im Fokus auf potentielle inländische Zuwender, gesehen zu werden.

²⁶⁹ E00, Zeilen 48-57.

²⁷⁰ B03, Zeilen 336-341.

Online-Kommunikation aus der Wirtschaftlichkeitsperspektive: Mehrkostenfaktor für die Organisationen

Durch die Einführung von Online-Kommunikation in den Organisationen hatte es kaum Einsparungseffekte gegeben. Zwar wurde von den Experten oft von einem Rückgang an Faxen, Ferngesprächen oder Briefen zugunsten von E-Mails berichtet, doch insgesamt stellten sie seit Einführung der Online-Kommunikation eher Mehrkosten für die Organisation fest, die an kaum einer Stelle kompensiert wurden. Durch das neue Medium war die Notwendigkeit entstanden, einen neuen Kommunikationskanal zu bedienen, ohne auf einen bisherigen verzichten zu können.

Ein gestiegenes Kostenbewusstsein der Organisationen machte sich in der Tatsache deutlich, dass am Ende des Untersuchungszeitraumes alle erneut befragten NPOs, wenn auch teilweise nur in geringem Umfang, auf den Einsatz von Content Management Systemen (CMS) zur Aktualisierung ihrer Web-Präsenz setzten.²⁷¹ Aufwendiges Editieren und Programmieren, so hoffte man, würde damit weitgehend entfallen. Beide weit entwickelten Organisationen hatten darüber hinaus während des Untersuchungszeitraumes erste Versuche unternommen, Prozesse, die der Nutzer online auslöst, intern zu automatisieren und beispielsweise Bestellvorgänge weitestgehend elektronisch ablaufen zu lassen. Eine dieser Organisationen integrierte online eingehende Informationsbestellungen in ihr Versandsystem.²⁷² Die anderen der erneut untersuchten karitativen NPOs beschränkten sich hier auf das Bereitstellen elektronischer Informationen, planten jedoch für die nahe Zukunft eine Integration von unterschiedlichen Mitarbeitern (meist aus den Projektteilungen) in die Einstellung von Online-Inhalten. Eine der weit entwickelten Organisationen hatte darüber hinaus begonnen, internationale Synergien im Rahmen ihres europaweiten Organisationsnetzwerkes in Form eines gemeinsamen Online-Systems und eines für alle Organisationen gültigen Gestaltungsrasters zu nutzen.²⁷³ Einsparungen, wenngleich nur in geringem Maße, stellte nur eine Organisation aufgrund der Verlagerung von Print- auf Online-

²⁷¹ Vgl. beispielsweise C03, Zeilen 325-328 oder A03, Zeilen 75-79.

²⁷² B03, Zeilen 94-100.

²⁷³ A00, Zeilen 432-438.

Material fest. Bei den anderen hatte Online-Kommunikation auch in jüngster Zeit weder in der individuellen noch in der breiten Kommunikation zu Substitutions-Effekten geführt.

Auf der Einnahmeseite lagen die Zuflüsse in Form von Online-Zuwendungen zu Beginn der Untersuchungsphase unter den Kosten, die die Internet-Präsenz verursachte. Bei einigen Organisationen war hier aber bereits eine starke Steigerung der Online-Zuwendungen zu beobachten, während bei anderen Organisationen, zumal am Anfang der Untersuchungsphase, das Online-Spenden über die Internetseiten technisch noch gar nicht möglich war.

Insgesamt prognostizierten die Befragten eine in Zukunft wachsende Bedeutung der Online-Kommunikation – auch auf Grund der positiven Auswirkungen auf die Kosten und (Online-) Einnahmen. Doch zunächst schienen die Online-Mittelbeschaffungs-Erfolge gemessen an den Gesamtzusendungen, aber auch die Einsparerfolge im Vergleich zu den durch Online-Kommunikation verursachten Kosten, marginal.

Die Finanzmittelbeschaffung im Internet hat im Laufe des Befragungszeitraumes bei den weit entwickelten Organisationen stark an Dynamik zugenommen. So hatte eine Organisation im Jahr 2002 online rund 1,25 Mio EUR aus Verkauf und Spenden (zu jeweils der Hälfte) eingenommen.²⁷⁴ Der Experte berichtete hier von einer Steigerungsrate beim Vertrieb und Verkauf von 300% im Vergleich zum Vorjahr. Gleichzeitig hatte sich bei der anderen untersuchten weit entwickelten Organisation der Anteil der online geworbenen Zuwender im Vergleich zu den gesamten Neuakquisitionen von Dauerspendern (online und offline gewonnen) des Jahres 2002 auf 50% erhöht.²⁷⁵ Von einer der beiden Organisationen wurde dabei festgestellt, dass Online-Nutzer mehr zu langfristigem Engagement neigten als Offline-Zielgruppen.

Während bei diesen Organisationen der Anteil von Online-Einnahmen an den Gesamteinnahmen aus Spenden und Verkauf zwischen rund 1,7% (bei der erfolgreichsten Organisation) und unter 0,5% (bei der zweiten Organisation) lag und

²⁷⁴ B03, Zeilen 279-281.

²⁷⁵ D03, Zeilen 319-322.

somit trotz hoher Steigerungsraten unter den Prognosen der Experten zu Anfang der Untersuchungsphase blieb,²⁷⁶ lag die Summe bei den beiden weniger stark entwickelten Organisationen zwischen Null (da kein Spenden- oder Shop-Modul online vorhanden war) und 30.000 EURO und damit in einem im Vergleich zu den Gesamteinnahmen der Organisationen marginalen Bereich.

Die Bereitschaft in die Online-Kommunikation zu investieren war bei allen erneut befragten Organisationen in den vergangenen Jahren grundsätzlich deutlich angestiegen. Wenngleich ein genauer Kostenüberblick von keiner Organisation gegeben werden konnte – die Online-Etats wurden oftmals anderen Etats zugeordnet – war allein aufgrund der neu geschaffenen Stellen für Online-zuständige Mitarbeiter ein signifikanter Anstieg der Ausgaben für Online-Kommunikation der Organisationen zu beobachten. Insbesondere bei den weit entwickelten Organisationen gingen diese Ausgaben mit weiteren umfangreichen technischen Investitionen in die externe Online-Kommunikation einher. Alle Interviewpartner erwarten zudem auch für die kommenden Jahre eine weitere Erhöhung des Budgets für ihren Aufgabenbereich.

Strategien und Ziele bei der Online-Kommunikation:

Intuition statt Konzeption

Der Einstieg in die Online-Kommunikation der Organisationen wurde – wie bereits festgestellt – ausnahmslos durch das persönliche Engagement einzelner Mitarbeiter initiiert und forciert. Zu den Initialzündungen für den Schritt zur Internet-Präsenz gehörten oft auch Angebote von externen Dienstleistern oder der Mutterorganisation. Eine Motivation das Engagement im Online-Bereich zu intensivieren waren in erster Linie die bereits unternommenen Schritte der Mitbewerber. Das Medium sollte „getestet“ werden und wurde eher als „Spielwiese“ denn als strategisches Kommunikationsinstrument betrachtet. Online-Kommunikation war damit in der Anfangsphase kein integriertes, strategisches Aufgabenfeld der Geschäftsführung.

²⁷⁶ Von 1999 bis zum Jahr 2001 hatte sich einer anderen Untersuchung zufolge die Höhe der unmittelbaren Online-Zuwendungen bei den Spendenorganisationen im Schnitt verdreifacht Vgl.: Urselmann, Michael/Gattenlöhner, Jörg K.: Das Zeitalter des eFundraisings hat begonnen!, in: Stiftung & Sponsoring, 6/2002, S. 18.

Dieser Strategiemangel wurde auch durch die Zielformulierung der Organisationen in Bezug auf die Online-Kommunikation deutlich: Man definierte sich in Abgrenzung zur Konkurrenz und wollte, neben einem allgemein attraktiveren Online-Angebot, in erster Linie mehr Online-Einnahmen als diese erzielen. Mittelfristig sollte die Zuwendungsbeschaffung im Internet nach dem Wunsch der Experten eine zentralere Rolle spielen und der Anteil der Online-Spenden an den Gesamteinnahmen in den nächsten Jahren dabei drei bis vier Prozent erreichen. Eine Organisation machte gar ihr Online-Engagement in den nächsten Jahren vom Erfolg der (zum Befragungstermin noch nicht praktizierten) Online-Spendenbeschaffung abhängig.²⁷⁷ Neben der Einnahmen-Steigerung wurden von einigen Experten auch Kostenersparnis und Umweltentlastung als implizite Ziele des Online-Engagements genannt.²⁷⁸ Grundsätzlich blieb die Frage nach Zielen des Online-Engagements jedoch weitgehend unbeantwortet.

Zielgruppen der Online-Kommunikation nach außen schienen ebenfalls nicht definiert beziehungsweise bekannt. Es wurden oftmals „alle Internet-Nutzer“ als Zielgruppe genannt. Lediglich „Journalisten“ schienen als klar abgegrenzte Zielgruppe auf der Hand zu liegen. Auch die Online-Zielgruppe zu erweitern und beispielsweise die bestehende Offline-Zielgruppe zusätzlich online anzusprechen schwebte einer Organisation vor. So äußerte ein Experte die Hoffnung, alte Menschen an das Medium heranzuführen.²⁷⁹

Nach der eigenen Erfolgsdefinition für die Tätigkeit an der Online-Kommunikation der Organisation gefragt, wurden die Anzahl der Page-Impressions des Internet-Auftritts, das öffentliche Lob beziehungsweise Auszeichnungen der Online-Präsenz sowie die Zahl der eingegangenen Nachfragen genannt.

Insgesamt ist festzustellen, dass nur eine einzige Organisation auf eine schriftliche Ziel- beziehungsweise Erfolgsformulierung verweisen konnte.²⁸⁰ Dieses Strategiepapier wurde von dem Online-Zuständigen selbst erstellt und von der Geschäftsführung genehmigt.

²⁷⁷ A00, Zeilen 600-604.

²⁷⁸ E00, Zeilen 64-67.

²⁷⁹ E00, Zeilen 120-124.

²⁸⁰ H00

Am Ende des Betrachtungszeitraumes wurden von zwei Organisationen Online-Kontrollen der Nutzerzahlen auf regelmäßiger (bei einer sogar auf täglicher) Basis durchgeführt, die sich auf eine Logfile-Auswertung stützten.²⁸¹ Fragen nach der Art des Querverweises, über welchen ein Nutzer auf die Seite gelangt war, wurden hier ebenso beantwortet wie Fragen nach dessen Verhalten auf der Homepage. Hieraus wurden bereits erste Optimierungsmaßnahmen abgeleitet, indem beispielsweise der Frage nach der Platzierung bestimmter Informationen innerhalb der eigenen Web-Präsenz nachgegangen wurde. Derartige Auswertungen erhielten auch die Mitarbeiter des Fundraising-Bereiches, so dass die Informationen im Idealfall auch weitergehenden strategischen Entscheidungen dienen konnten, wenngleich sich diese Art der Analyse vor allem auf quantitative Aspekte bezog und qualitative Kriterien außen vor ließ.

2. Online-Untersuchung: Der Internet-Auftritt als Indikator externer Kommunikation

Nach den Expertengesprächen in Phase I, in denen bereits eine Fokussierung der Organisationen auf den Bereich externer Online-Kommunikation zu erkennen war, wurde in einem nächsten Schritt eben dieser Bereich eingehender beleuchtet: Die Untersuchung der Internet-Auftritte der betrachteten Organisationen mit Hilfe eines umfangreichen Prüfbogens in Phase II ermöglichte die Beurteilung eines Großteils externer Online-Kommunikation. Die Interaktivität und der Informationswert des Internet-Auftritts und der durch ihn manifestierten externen Kommunikation waren dabei die zentralen Betrachtungsaspekte dieser Momentaufnahme aus dem Jahr 2001. Diese wurden ergänzt durch eine erneute Analyse im Jahr 2003. Bei der Dokumentation der Ergebnisse wurde in der Struktur des Prüfbogens vorgegangen.

Grundlegende Site-Eigenschaften

Der Umfang der Internet-Präsenzen lässt sowohl Aufschluss über den Umfang der vorhandenen Informationen als auch über den Pflegeaufwand zu: Das Engage-

²⁸¹ Ein Experte führte täglich eine Kontrolle der aktuellen Zugriffszahlen auf (Unter-)Seiten der Internet-Präsenz durch, um Rückschlüsse auf die Auswirkung spezifischer Online- und Offline-Ereignisse ziehen zu können. Vgl. B03, Zeilen 451-468.

ment im Internet war bei fast allen Organisationen über die Experimentierphase mit nur wenigen Seiten im Visitenkartenformat hinausgewachsen und lag, gemessen an HTML-Dateien innerhalb der eigenen Domäne, zum Analysezeitpunkt zwischen 30 Seiten bei einer Organisation und über 100 Seiten bei drei Organisationen. Fünf Präsenzen lagen bei einer Seitenzahl von ca. 60. Der Umfang nahm während des Betrachtungszeitraumes stark zu.

Insgesamt war auch zu beobachten, dass zumindest die charakteristischsten Optionen des Mediums, wie z.B. die Verknüpfbarkeit von Informationen, erkannt und umgesetzt wurden. So stellten sieben Organisationen weiterführende Links auf andere Organisationen oder Sites zur Verfügung. Technische Probleme gab es lediglich bei einer Organisation: Aufgrund falscher Links waren einige Angebote nicht erreichbar und konnten nicht in die Bewertung einfließen.

Während der Betrachtungsphase wurde der Auftritt optisch überarbeitet, die qualitative Ausstattung blieb indes meist auf gleichem Stand. Nur diejenigen Organisationen, die bereits zu Anfang die umfangreichsten Optionen vorwies, haben diese nennenswert weiter ausgebaut.

Kontaktaufnahme und Organisationsinformationen

Grundlegende Kontaktinformationen und ein Impressum waren bei allen untersuchten Organisationen vorhanden. Angaben zur Gemeinnützigkeit, Steuerbefreiung und die Satzung der Organisation wurden nicht oder nur teilweise online veröffentlicht. Nur die Hälfte der Organisationen machte umfangreiche Angaben zur Personalstruktur, zu Gremien und Arbeitsgruppen und deren Organisation. Die Internet-Auftritte zeichneten kein Bild über die innere Struktur und Größe der Organisationen: Die Anzahl der Mitglieder, Mitarbeiter und Ehrenamtlichen blieb bei allen Organisationen im Dunkeln. Angehörige Organisationen oder Partnerorganisationen hingegen wurden in allen Auftritten genannt.

Eine Selbstdarstellung, aus der die Ziele der Organisation, der Tätigkeitsradius, die Arbeitsschwerpunkte und ihre Weltanschauung hervorgingen, war meist vorhanden. Lediglich bei einer Organisation konnten die Ziele mit Hilfe des Internetauftrittes nicht festgestellt werden. Drei Organisationen boten hierzu zusätzliche Bestellmöglichkeiten von Informationen in Print-Form an. Auch Angaben zu einzelnen Projekten und geförderten Gruppen wurden bei fast allen Organisationen gefunden.

Zur Frage der Finanzierung und Mittelverwendung hielten sich die Organisationen online bedeckt: Die Hälfte der Organisationen bot einen Jahresbericht weder online noch zur Bestellung an. Online sofort zugängliche Auszüge aus einem Jahresbericht, wie eine aktuelle Einnahmenrechnung, tabellarische oder grafische Darstellungen über die Details der Mittelverteilung, konnten lediglich zwei Sites liefern. Ebenfalls nur zwei Organisationen gingen kurz auf die Bedeutung der ihnen verliehenen Prüfsiegel und deren Beurteilungsmaßstäbe ein, während fünf Organisationen in allgemeiner Form auf diese Prüfsiegel hinwiesen.

Kontaktpflege und Service

Ein geteiltes Bild ergab sich bei der Frage nach der Online-Kontaktpflege der Organisationen: Die Hälfte der Organisationen hatte auf ein Kontaktformular verzichtet, welches eine Online-Kommunikation ohne eigene E-Mail-Adresse des Interessierten ermöglicht. Über E-Mail, Telefon und Fax hinausgehende Kontaktaufnahmemöglichkeiten wurden nicht angeboten: Keine Organisation bot eine Online-Live-Beratung, eine Rückrufoption oder einen Autoresponder für Anfragen. Drei Organisationen boten einen E-Mail-Newsletter zum Abonnement an, vier führten ein Gästebuch oder ein eigenes Forum. Die Newsletter schienen dabei lediglich der Adressengewinnung zu dienen: Bei keiner der anbietenden Organisationen existierte ein Newsletter-Archiv, in dem sich Interessierte zunächst über die Qualität und persönliche Relevanz der verschickten E-Mails informieren konnten.

Darüber hinaus konnten keine exklusiven Online-Services oder passwortgeschützten Seiten für Fördermitglieder oder Spender gefunden werden. Diese erhielten also keinen expliziten online generierten Nutzen aus ihrer Spende. Das Fehlen passwortgeschützter Bereiche in allen Organisationen kann auf einen Mangel an exklusiver Ansprache abgegrenzter Zielgruppen, beispielsweise im Rahmen von Mitgliedschaften, schließen lassen.²⁸²

Eine FAQ-Seite sowie die Möglichkeit der Stichwortsuche innerhalb einer Site besaßen lediglich eine beziehungsweise zwei Organisationen. Dieser Mangel an nutzerfreundlichen Elementen lässt entweder auf eine grundsätzlich mangelnde

²⁸² Gleichzeitig war über das WWW nicht ersichtlich, ob bestimmte Zielgruppen nicht doch Zugangsdaten erhalten, die mit dem öffentlichen Auftritt nicht verlinkt sind. Darüber sollten später die geschlossenen Experteninterviews Aufschluss geben.

Bereitschaft sich dem Nutzer zu öffnen oder auf eine Unbedarftheit in diesem Medium schließen.

Sechs der acht untersuchten Organisationen nahmen eine Aktualisierung von Teilen ihrer Website je nach Nachrichtenlage bis zu täglich vor. Alle Organisationen überarbeiteten Teile ihrer Website mindestens monatlich. Am häufigsten geschah dies bei den Presseinformationen, die zumeist auch auf der Seite archiviert waren.

Stellenausschreibungen via Internet gab es nur bei einer Organisation, um ehrenamtliche Mitarbeit warben lediglich drei der acht Organisationen. Zwei Organisationen stellten einen Mitgliedsantrag ins Netz. Die Möglichkeit über das Internet regelmäßig ehrenamtlich zu arbeiten wurde bei keiner Organisation angeboten.

Hinweise zu Veranstaltungen, die mit der Organisation zusammenhingen, veröffentlichten lediglich drei Organisationen. Als zusätzlichen Service boten drei Organisationen Videoclips oder themenbezogene Fotogalerien an. Drei Organisationen nutzten das Medium auch zur Unterhaltung mit Hilfe eines Online-Spiels oder zum Versand von E-Cards. Eine Organisation nutzte beide Möglichkeiten. Zwar gab es auch das eine oder andere „exotische“ Angebot wie Literaturlisten oder druckbare Kalender, doch schien der Unterhaltungsaspekt der Seiten eher gering. Auch Klang oder Animation kamen auf keiner Seite vor.

Finanzierung

Trotz der mangelhaften Informationen über die finanzielle Situation und die Mittelverteilung der Organisationen kann festgehalten werden, dass die Internet-Auftritte größtenteils auch dem Fundraising als einer Finanzierungsquelle der Organisationen zu dienen schienen. Auf allen Sites wurde explizit um Spenden geworben, sieben Organisationen boten das Spenden direkt über ihre Site an, und zwar mit der Möglichkeit der einmaligen Spende oder der Fördermitgliedschaft. Die elektronische Einzugsermächtigung war dabei das beliebteste Instrument, gefolgt von der Möglichkeit der Kreditkartenzahlung bei fünf Organisationen. Lediglich bei einer Organisation lief ein funktionsfähiges Cyber-Cash-System, das die Bezahlung mit einer „virtuellen Währung“ ermöglicht und dem Nutzer mehr Komfort bei der Spende verspricht. Die Ermöglichung der Zuwendung von Kleinstbeträgen via Micro-Payment-Verfahren wurde von keiner Organisation als wichtig erachtet und entsprechend nicht in den Internet-Auftritt integriert.

Bis auf eine Organisation boten alle online einnahmefähigen Organisationen eine verschlüsselte Übertragung der Spenderdaten an. Zwei von sieben Organisationen ließen diesen verschlüsselten Prozess jedoch zu Anfang des Untersuchungszeitraumes über einen Fremdserver laufen, was auf technische Lücken und mangelndes technisches Verständnis in der Online-Kommunikation der Organisationen schließen ließ.²⁸³ Auch am Ende des Untersuchungszeitraumes war der Spendenprozess bei zwei Organisationen unsicher beziehungsweise technisch fehlerhaft.

Sechs Organisationen boten die Möglichkeit projektbezogen zu spenden. Zu Sachspenden forderte jedoch keine Organisation online auf. Angaben zu Bankverbindungen (um offline zu spenden) konnten bei zwei Organisationen nicht gefunden werden. Spezielle Finanzierungs-Themen, wie die Legatsinformationen²⁸⁴, schienen von den Organisationen online gemieden zu werden: Fünf Sites enthielten keinen Hinweis auf die Möglichkeit die Organisation bei der Erbschaft zu bedenken, nur eine Organisation bot umfangreicheres Online-Material hierzu an.

Im Rahmen ihres Finanzierungsmixes boten fünf Organisationen Waren über das Internet an, wobei Anzahl und die Art der Waren im Vergleich zwischen den Organisationen stark variierten. Während drei Organisationen weniger als 15 verschiedene Produkte online offerierten, bot eine Organisation nach eigenen Angaben über 4000 Bestellmöglichkeiten. Die Tatsache, dass lediglich eine Organisation neben einzelnen Produkten auch einen umfangreichen gedruckten Bestellkatalog anbot, lässt darauf schließen, dass die anderen sieben Organisationen entweder Warenverkauf grundsätzlich nicht betrieben oder bereits sämtliche verfügbaren Produkte online anboten. Angesichts der meist sehr kleinen Produktpalette ist davon auszugehen, dass für die Organisationen im Allgemeinen dieser Bereich in der Online-Kommunikation eine untergeordnete Rolle spielte. Allerdings besaß der Produktverkauf bei einigen Organisationen allgemein eine sehr hohe, ja zentrale Priorität in ihrer Mittelbeschaffung. Entsprechend unter-

²⁸³ So wirft bei erfahrenen Nutzern eine Umleitung von eingegebenen Daten über eine dritte Stelle die Frage nach der vertraulichen Behandlung und sicheren Übermittlung der überlassenen Daten auf.

²⁸⁴ Informationen über die Möglichkeit eine Organisation im Rahmen eines Testamentes als Erben zu bedenken.

schieden sich auch deren Online-Verkaufsaktivitäten von denen anderer Organisationen.

Insgesamt schien Online-Kommunikation zwar zur Mittelbeschaffung genutzt, jedoch nicht differenziert und konsequent eingesetzt zu werden: Der Einsatz von Fremdservern, das Fehlen von Bankverbindungen und das Ausschließen ganzer Zweige von Mittelbeschaffungsmöglichkeiten wiesen auf einen bislang unstrukturierten Einsatz hin. Ergänzt wurde dieses Bild durch das Fehlen individueller, personalisierter Inhalte und eine mangelnde Betreuung per E-Mail.

Evaluation und Kontrolle

Bis zum Ende des Untersuchungszeitraumes nutzten lediglich zwei Organisationen eine Technik, die eine präzise Beobachtung des Nutzerverhaltens auf einer Site ermöglicht. Bei einer dieser Organisationen diente diese „Cookie“-Technik jedoch ausschließlich dem Ausführen von Bestellungen. Dies lässt den ersten Schluss zu, dass das Monitoring des Nutzerverhaltens bei den Organisationen eine untergeordnete Rolle spielte. Lediglich eine Organisation hatte am Ende des Untersuchungszeitraumes begonnen einen persönlichen Log-In anzubieten. Ein ansonsten weitgehendes Fehlen solcher Instrumente sowie der Mangel an nach außen sichtbaren Messtechniken lassen darauf schließen, dass eine intensive Nutzeranalyse und Individualisierung von Inhalten und Diensten nicht stattfand.

Leistungserbringung

Ein Indikator für möglicherweise vorhandene Online-Leistungserbringung bei international tätigen Organisationen wären mehrsprachige Angebote auf der Webseite. Lediglich einige rudimentär in andere Sprachen übersetzte Seiten bei drei im Ausland tätigen Organisationen konnten nicht darüber hinweg täuschen, dass Online-Dienstleistungen über das Internet an bedürftige Gruppen oder Einzelne nicht stattzufinden schienen. Auch unterstützende Maßnahmen gegenüber Dritten wie beispielsweise die Zur-Verfügung-Stellung von Informationen oder Formularen für Projektanträge Bedürftiger im In- und Ausland konnten nicht gefunden werden. Erst am Ende des Untersuchungszeitraumes hatte eine einzige Organisation ein solches Formular für ihre Projektpartner online platziert. Auch eine direkte, unmittelbare Kontaktaufnahme, beispielsweise per Call-Back oder Chat, durch (potentielle) Klienten war nicht möglich. Lediglich eine Organisation stellte immerhin Informationsmaterial zum Download für ihre Klienten zur Verfügung.

3. Geschlossene Experteninterviews: Stellenwert der Online-Kommunikation

Nach der Problemfeldbestimmung durch das offene Experteninterview in Phase I sowie die Betrachtung der externen Kommunikation (Phase II) wurden zahlreiche Fragen aufgeworfen, die es im Rahmen einer genaueren Stellenwertbeschreibung der Online-Kommunikation der untersuchten Organisation zu beantworten galt. Diese Fragen wurden in einem nächsten Schritt, der Phase III, den Experten in Form eines geschlossenen Fragebogens vorgelegt. Sie rundeten das bereits entstandene Bild ab und vertieften es an einigen zentralen Stellen. Hierzu gehörten Fragen nach den Nutzern der Online-Kommunikation ebenso wie Fragen nach den finanziellen Rahmendaten. Aber auch Details zu internen Abläufen und spezifischen Kommunikationsstrategien wurden erhoben. Sieben der acht zuvor untersuchten Organisationen nahmen an der Befragung teil.

Das Wissen der Organisationen über die Online-Zielgruppen

Das Wissen der Organisationen über Online-Spender oder die Nutzer der eigenen Online-Angebote war zum Befragungszeitpunkt sehr gering. Sechs von sieben Organisationen konnten keine Angaben zur Altersverteilung oder zum Geschlecht ihrer Nutzer machen. Lediglich eine Organisation hatte die Nutzer nach ihren Präferenzen befragt. Keine Organisation hatte nähere Vorstellungen von demographischen Daten ihrer Zielgruppe: Weder war das monatliche Nettoeinkommen noch der Bildungsabschluss der Zielgruppe bekannt. Das Gleiche galt für die Gruppe der Online-Spender. Lediglich eine Organisation konnte Angaben zur Geschlechtsverteilung der Online-Spender aus dem Jahre 2000 machen: Der männliche Anteil lag bei 81%.

Als eher unwichtig bezeichneten fünf Organisationen die Möglichkeit, Spenderbefragungen online durchzuführen. Ähnlich verhielt es sich in Bezug auf eine mögliche Mitgliederbefragung: Sechs Experten hielten diese Option für (eher) unwichtig. Lediglich einer hielt sie für sehr wichtig.

Sehr unterschiedlich wurde hingegen die Nutzung von Online-Kommunikation für andere Methoden der Zielgruppenforschung eingesetzt. Während vier Organisationen dies nie oder nur selten taten, setzten drei Organisationen sie gelegentlich bis oft ein. Eine Konkretisierung bezüglich der zur Zielgruppenforschung ange

wandten Methoden konnte jedoch nicht erfragt werden. Eine Analyse des Nutzerverhaltens auf den Internet-Seiten mit Hilfe einer Logfile-Auswertung führten dagegen alle Organisationen regelmäßig durch.

Einnahmen und Ausgaben im Zusammenhang mit der Online-Kommunikation

Äußerst unterschiedlich waren die Angaben über Online-Spendeneinnahmen der Organisationen: Drei Organisationen konnten weder über die Online-Spenden und Online-Umsätze durch den Produktverkauf der Jahre 1999 und 2000 noch über die Zahl der Online-Spender Angaben machen. Bei den anderen vier Organisationen differierten die Angaben stark: Eine Organisation konnte lediglich Angaben zur Zahl der Spender im Jahre 2000 machen. Sie lag hier bei 190. Nur die Spendenhöhe der vergangenen Jahre konnte eine weitere Organisation mitteilen: Die Online-Spendeneinnahmen waren hier von umgerechnet € 15.000,- im Jahre 1999 auf ca. € 23.000,- im Jahre 2000 gestiegen. Lediglich zwei Organisationen konnten sowohl Spendenhöhe als auch Zahl der Online-Spender mitteilen: Während die Zuwendungen über das Internet bei einer Organisation von ca. € 97.000,- im Jahre 1999 auf € 313.000,- (bei 3.123 Spendern) im Jahre 2000 gestiegen waren, verzeichnete die andere Organisation Online-Spenden in Höhe von € 79.000,- im Jahre 2000 bei 684 Einzelspendern. Im Vergleich zum gesamten Spendenaufkommen dieser Organisationen waren diese online eingenommenen Summen damit eher marginal.

Die Berechnung der durchschnittlichen Spendenhöhe pro Spender bei den beiden Organisationen, die sowohl Angaben zur Spendenhöhe als auch zur Zahl der Spender machen konnten, wies indes auf das hohe finanzielle Potential von privaten Online-Spendern hin: Die durchschnittliche Spende lag bei umgerechnet 103,- EUR und war damit um ein Vielfaches höher als die durchschnittliche Spende aufgrund eines klassischen Spenden-Mailings.²⁸⁵

Obwohl mehrere Organisationen über das Internet Produkte verkauften, konnte zu Anfang des Untersuchungszeitraumes nur eine von ihnen Angaben zu den Um-

²⁸⁵ Erfahrungswerte aus der Praxis liegen hierbei bei einer durchschnittlichen Zuwendungshöhe von ca. 25 EUR pro neuem Zuwender.

sätzen machen: Die Einnahmen aus dem Online-Produktverkauf lagen bei dieser Organisation im Jahre 2000 bei umgerechnet über € 255.000,-.

Angesichts der Tatsache, dass es sich bei den befragten Organisationen um die im Offline-Bereich spendenstärksten in der Bundesrepublik handelte, deren Einnahmenhöhen dabei relativ nah beieinander lagen, war die große Diskrepanz bei den Einnahmen im Online-Bereich auffällig.

Die bisherigen Internet-Aktivitäten führten nur bei wenigen Organisationen zu einer Reduzierung bisheriger Kommunikationskosten. Lediglich vier von sieben Organisationen gaben an, aufgrund der Aktivitäten im Online-Bereich Kosten reduziert zu haben.²⁸⁶ Fax-Kommunikation wurde dabei am ehesten substituiert. Bei drei Organisationen war dies jedoch auch im Bereich der brieflichen Kommunikation der Fall. Zwei gaben an, Telefonkosten und Presseinformationen aufgrund der Online-Kommunikation teilweise eingespart zu haben. Eine Organisation gab andererseits an, aufgrund der Online-Bestellungen nun mehr Jahresberichte als früher zu versenden, eine andere führte auch die Zunahme klassischer Print-Mailings auf die Online-Kommunikation zurück. Damit wurden sämtliche bisherigen Kommunikationsmittel und Kommunikationsarten, wenn auch teilweise in reduziertem Umfang, weiter eingesetzt. Die Produktion und den Versand von Arbeitsmaterialien beeinflusste die Online-Kommunikation bisher kaum – ein Ergebnis, das sich bereits in der offenen Befragung abgezeichnet hatte.

Die Erfahrungen mit der Einsparung von Arbeitsmitteln aufgrund der internen und externen Online-Kommunikation waren sehr verschieden: Während drei Experten Einsparungen an Arbeitsmitteln feststellten, konnten zwei Experten dies nicht bestätigen. Zwei zeigten sich darüber uninformiert. Alle Experten stellten einstimmig fest, dass die Mehrausgaben für die Online-Kommunikation in der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit seit Einführung der Internet-Präsenz mögliche dadurch entstandene Einsparungen überkompensiert oder zumindest ausgeglichen hätten. Die Einsparungseffekte der Online-Kommunikation waren also zum Zeitpunkt der Erhebung niedriger als die Kosten, die sie verursachten.

²⁸⁶ Möglicherweise wurden jedoch bei der Beantwortung Faktoren wie eine evtl. entstandene Reduzierung von Reisekosten nicht berücksichtigt.

Um die Kosten der Online-Kommunikation selbst zu reduzieren, hatte beispielsweise eine Organisation die Erstellung der Internet-Seiten vollständig sponsern lassen. Alle weiteren sechs Organisationen hatten zum Befragungszeitpunkt keinen Förderer aus der freien Wirtschaft, auch nicht für Teilbereiche der Online-Kommunikation. Bezahlt wurden die Kosten der Online-Kommunikation hierbei aus dem Etat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Lediglich eine Organisation hatte hier einen gesondert ausgewiesenen Online-Etat.

Der Einsatz von Online-Kommunikation als Instrument zur Kostenkontrolle und Kostenreduzierung besaß in den Organisationen nur eine marginale Bedeutung. Selbst die Experten nutzten das Medium nicht (5) oder nur selten (2) zur Kostenkontrolle ihrer Abteilung, geschweige denn zur Kontrolle der gesamten Organisation.

Ein Problem mit möglichen finanziellen Unkalkulierbarkeiten der neuen Technologie schienen die Organisationen indes nicht zu haben: Nur eine Organisation gab an, das ursprünglich angesetzte Jahresbudget 2000 in diesem Bereich überschritten zu haben.²⁸⁷

Mit Blick auf die Zukunft wollten vier Organisationen ihr Budget erhöhen, eine wollte die Ausgaben hierfür einfrieren. Nur eine weitere Organisation hatte zum Befragungszeitpunkt vor, die Ausgaben in diesem Bereich zu reduzieren.²⁸⁸

Alle Experten prognostizierten für die folgenden Jahre eine Zunahme des Stellenwertes der Online-Kommunikation für ihre Organisation und erwarteten eine (wesentliche) Zunahme des Online-Spendenaufkommens in den nächsten Jahren.

Bedeutung der Kommunikation nach außen

Die Organisationen maßen der Aktualität des Internet-Auftrittes einen hohen Stellenwert bei. Dies zeigt sich darin, dass fünf Organisationen ihre Site mehrmals pro Woche aktualisierten. Lediglich zwei Organisationen aktualisierten Teile der On-

²⁸⁷ Dies kann jedoch auch mit der internen Organisation und dem je nach Organisation variierenden Grad der Verbindlichkeit angesetzter Budgets begründet werden.

²⁸⁸ Es waren die Organisationen, die schon umfangreiche Online-Kommunikation betrieben, welche erhöhte zukünftige Investitionen beabsichtigten und nicht, wie möglicherweise zu vermuten, „aufholende“ Organisationen.

line-Informationen monatlich beziehungsweise zweiwöchentlich. Die Priorität der Inhalte war ebenfalls klar verteilt: Informationen wurden mehrheitlich als sehr wichtig definiert,²⁸⁹ Bildung lag an zweiter,²⁹⁰ Unterhaltung an letzter Stelle.²⁹¹ Die verschiedenen Einschätzungen können dabei unmittelbar mit dem jeweiligen Auftrag der Organisation in Verbindung gebracht werden.

Das wichtigste Ziel stellte für die Experten der Organisationen – nach dem Erreichen neuer Zielgruppen – die Presse- und Multiplikatorenbetreuung dar. Dass die gesamten Spendeneinnahmen online gesteigert und der Adresspool erweitert werden könnten, sahen die Befragten ebenfalls als wichtige Faktoren der Online-Kommunikation an.²⁹² Der Möglichkeit Lobbyarbeit online zu betreiben maßen die Befragten indes nur geringe Bedeutung bei.²⁹³

Regelmäßige Online-Kommunikation, die den Online-Nutzer einbezog und über die reine Website-Darstellung hinausging, führten nur zwei Organisationen durch. Dabei handelte es sich jeweils um Spenden-E-Mailings oder Unterschriften-/Lobbykampagnen. Von vier weiteren Organisationen wurde zumindest gelegentlich die Kommunikationsmaßnahme Spenden-E-Mailing eingesetzt. Eine weitere Organisation setzte gelegentlich E-Card-Kampagnen ein. Lediglich eine befragte Organisation setzte außer der Website kein weiteres Online-Kommunikationsinstrument ein.

Diejenige Organisation, die die Spenden-E-Mailings regelmäßig verschickte, gab an, allgemeine, informierende E-Mailings nie zu versenden. Umgekehrt versandte eine Organisation, die Spenden-E-Mailings nie eingesetzt hatte, tägliche Informationsmails an Interessierte. Es bestand also bereits in einigen Organisationen durchaus eine differenzierte Einstellung gegenüber bestimmten Online-Instrumenten und den Wünschen von Internet-Nutzern, auch wenn der Einsatz der Instrumente noch kein regelmäßiger Bestandteil der Online-Kommunikation war. So wurden auch andere Kommunikationsinstrumente wie der Live-Chat oder

²⁸⁹ 5 sehr wichtig, 2 eher wichtig.

²⁹⁰ 1 unwichtig, 2 sehr unwichtig, 3 eher wichtig, 1 sehr wichtig.

²⁹¹ 2 unwichtig, 3 eher unwichtig, 2 eher wichtig.

²⁹² 3 eher wichtig, 4 sehr wichtig.

²⁹³ 2 eher unwichtig, 5 eher wichtig.

die Teilnahme an Newsgruppen oder Foren nie oder nur selten eingesetzt. Für diese Schlussfolgerung spricht auch, dass bisher keine Organisation spezifische Zielgruppen wie Richter oder Großspender mit Hilfe der Online-Kommunikation angesprochen hatte.

Eine Nutzerorientierung mit dem Ziel des Aufbaus einer Online-Gemeinschaft schien bei vielen Experten nicht gegeben: Die Möglichkeit, an der Organisation interessierte Menschen online untereinander kommunizieren zu lassen, wurde nur von drei Experten als eher wichtig beziehungsweise sehr wichtig eingestuft, Vier hielten sie für (eher) unwichtig.²⁹⁴

Der Stellenwert der Interaktion mit den Nutzern wurde, im Vergleich zur Notwendigkeit eines Informationsangebotes, nicht ganz so hoch angesetzt.²⁹⁵ Insgesamt noch niedriger bewertet wurde die Möglichkeit, den Nutzern Zusatzservices in Form von bestellbaren Waren oder Dienstleistungen (z.B. Downloads) anzubieten.²⁹⁶

Online die Organisation nach außen transparenter zu machen und interaktive Spenderkontakte zu pflegen wurde als nicht ganz so wichtig eingestuft. Ein hoher Stellenwert eingeräumt wurde hingegen der Möglichkeit einer schnelleren Reaktion auf Anfragen mit Hilfe der Online-Kommunikation.

Vier Organisationen nutzten bisher die online gewonnenen Nutzerdaten, um die Interessierten per klassischem Mailing anzuschreiben. Umgekehrt wurden Offline-Daten jedoch nicht online übernommen. Die Schnittstelle zwischen Online- und Offline-Welt schien mithin in den Augen der Verantwortlichen nur eine Richtung des Informationsflusses zuzulassen: den von der Onlinewelt in die reale Welt. Auch beschritt keine einzige Organisation online den offline üblichen Weg des Adresdateneinkaufs: Keine Organisation führte zum Befragungszeitpunkt E-Mailings an zugekaufte Adressen durch.

²⁹⁴ Auch der Blick auf die Online-Präsenzen in Phase II hatte gezeigt, dass keine der Organisationen die Teilnahme an einer solchen virtuellen Gemeinschaft anbot.

²⁹⁵ 4 eher wichtig, 2 sehr wichtig, 2 eher wichtig, 5 sehr wichtig.

²⁹⁶ 1 unwichtig, 3 eher unwichtig, 1 eher wichtig, 2 sehr wichtig.

Grundsätzlich schienen die Experten dem Medium Internet alleine keine ausreichende Zugkraft in der Kommunikation zuzutrauen: Klassische Ansprache aus der Offline-Welt wurde bei Kampagnen meist zur Online-Kommunikation dazugeschaltet, obwohl vier Organisationen eindeutige Auswirkungen von Online-Maßnahmen auf Online-Einnahmen feststellen konnten.

Um auf ihr Informationsangebot im Internet aufmerksam zu machen, setzten die Organisationen online Werbemaßnahmen ein. Bis auf eine Organisation, die auch SMS-Kommunikation im Programm hatte, fokussierten sich die Experten auf aus der Offlinewelt übertragbare Maßnahmen wie die Schaltung elektronischer Anzeigen (Banner) oder die Pressearbeit. Neben der Bannerwerbung waren der Linktausch beziehungsweise die Link-Kooperationen die weiteren am häufigsten eingesetzten Online-Werbeinstrumente. Onlinespezifische Werbung oder Online-PR wurden nicht eingesetzt. So engagierte sich nur eine Organisation unregelmäßig in Newsgruppen und E-Mail-Listen, um dort inhaltliche Beiträge zu positionieren. Bannertauschprogramme hingegen wurden von keiner Organisation durchgeführt.

Dagegen wurden die Online-Aktivitäten umfangreich mit Hilfe der klassischen Werbe- und PR-Instrumente publik gemacht: Hinweise auf die Internet-Aktivitäten fanden sich beispielsweise bei allen Organisationen auf dem Briefpapier. Beworben wurden die Domänen bei den meisten Organisationen weiterhin durch Mailings, Print-Anzeigen und interne Schreiben.

In der Einschätzung der eigenen Internet-Präsenz waren sich die Experten sehr ähnlich: Alle hielten den Auftritt ihrer Organisation für glaubwürdig.²⁹⁷ Bereits etwas bescheidener war die Selbsteinschätzung in den Bereichen Sicherheit und Bequemlichkeit.²⁹⁸ An die Einzigartigkeit der eigenen Web-Präsenz glaubten nur noch zwei Experten, fünf Experten hielten die eigene Präsenz für eher nicht einzigartig. Diese Selbsteinschätzung zeigt, dass online mit den gleichen Stärken und Werten operiert wurde wie in der Offline-Kommunikation: Glaubwürdigkeit war dabei die zentrale Größe.

²⁹⁷ 1 eher schon, 6 voll und ganz.

²⁹⁸ 1 eher nicht, 5 eher schon, 1 voll und ganz.

Online-Kommunikation als Leistungserfüllungsinstrument

Gespalten waren die Meinungen darüber, inwieweit Online-Kommunikation als Instrument zur unmittelbaren Erfüllung des Organisationsauftrages dienen sollte beziehungsweise könne. So wurde die Wichtigkeit des interaktiven Kontaktes mit den Empfängern von Hilfsleistungen (Klienten) als Teilbereich der Kommunikation nach außen sehr unterschiedlich eingestuft.²⁹⁹ Ähnlich verhielt es sich bei den Möglichkeiten, die eigenen Leistungen bei Leistungsempfängern online zu bewerben oder die Leistungen effizienter anbieten zu können. Auch hier hängt dies mit den verschiedenen Aufträgen der Organisationen zusammen sowie den unterschiedlichen Möglichkeiten, diese auch online zu erfüllen beziehungsweise zu unterstützen.

Der Möglichkeit der Mobilisierung von Menschen für bestimmte Kampagnen – z.B. via E-Mail – standen die Organisationen positiv gegenüber,³⁰⁰ doch scheint auch bei dieser Einstellung der Auftrag der Organisation eine große Rolle gespielt zu haben.

Online-Kommunikation als Führungs- und Administrationsinstrument

Fast alle Experten setzten regelmäßig in ihrem beruflichen Alltag E-Mail-Kommunikation nach innen und außen ein und nutzten das Medium sehr häufig zu Recherchezwecken. Auch wurde das Medium von allen Organisationen zur Beobachtung neuer Entwicklungen sowie zur Konkurrenzbeobachtung und sporadisch auch zum Erwerb von Waren und Dienstleistungen genutzt. Lediglich ein Experte nutzte das Internet zudem oft zur Personalrekrutierung. Die anderen sechs Organisationen akquirierten Personal selten oder nie über das Internet.

Die Auswirkungen der Einführung der Online-Kommunikation auf die Motivation der Mitarbeiter wurden sehr unterschiedlich eingeschätzt. Zu gleichen Teilen wurde von einer Zunahme der Motivation, von einer unveränderten Motivation oder

²⁹⁹ 1 unwichtig, 2 eher unwichtig, 1 eher wichtig, 3 sehr wichtig.

³⁰⁰ 5 eher wichtig.

von geteilten Reaktionen berichtet.³⁰¹ Ebenfalls geteilt waren die Einstellungen der Experten zum Einsatz von Online-Kommunikation als Instrument zur Kommunikation mit Mitarbeitern.³⁰² Einen niedrigeren Stellenwert gaben die Experten der Online-Kommunikation mit den Mitgliedern (was jedoch an dem grundsätzlich unterschiedlichen statutarischen Stellenwert von Mitgliedern liegen kann).³⁰³ Auch die Gewinnung neuer haupt- beziehungsweise ehrenamtlicher Mitarbeiter via Online-Kommunikation spielte im Vergleich zu anderen möglichen Zielen eine untergeordnete Rolle.³⁰⁴

III. Bewertung und Optionen des Einsatzes von Online-Kommunikation in den Funktionsbereichen karitativer NPOs

Nachdem die eben aufgezeigten Untersuchungsphasen nunmehr umfangreiche Ergebnisse über die Implementierung der Online-Kommunikation in den Organisationsalltag der karitativen NPOs geliefert haben, gilt es im Folgenden zu ergründen, welche Rückschlüsse die so gewonnenen Erkenntnisse im Hinblick auf das bereits dargelegte Funktionsbereichsmodell karitativer NPOs zulassen, wobei nicht zuletzt auch die bereits angesprochenen Unterschiede der Organisationen untereinander beziehungsweise deren Ausprägungen in Bezug auf Organisationscharakteristika wichtige Indikatoren in der Analyse von Interdependenzen und Mustern sind, die in der folgenden Auswertung ihren Eingang finden.

Um Lücken und Chancen, die sich aus den Untersuchungsergebnissen ableiten lassen, zu verdeutlichen und eine Bewertung des Status quo vornehmen zu kön-

³⁰¹ Ein kausaler Zusammenhang zwischen Motivation und Online-Kommunikation war nicht eindeutig herstellbar, da weitere Einflussfaktoren wie die technische Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter, deren hierarchische Stellung sowie mögliche andere innerorganisatorische Maßnahmen ausgeklammert wurden. Zusätzlich stellte der eingeschränkte Tätigkeitsradius der Experten ein Problem bei der Beantwortung dieser Frage dar.

³⁰² 2 eher unwichtig, 4 eher wichtig, 1 sehr wichtig.

³⁰³ 3 eher unwichtig, 4 eher wichtig.

³⁰⁴ Die Möglichkeit diese Ziele online zu verfolgen hielten 5 Experten für (eher) unwichtig, 2 für (eher) wichtig.

nen, sollen die Rückschlüsse aus den Untersuchungen jeweils mit einem hypothetischen Ideal konfrontiert werden. Vorläufig unberücksichtigt bleiben, und erst an späterer Stelle folgen, sollen dementsprechend mittelbare Negativaspekte die erst im Zusammenhang mit einer kritischen Reflektion und inhaltlicher Gesamteinordnung im Rahmen des Implementierungsprozesses zum Tragen kommen können.

1. Leistungserbringung: Ausbau und Schaffung von auftragsmäßigen realen und virtuellen Leistungen

Der Funktionsbereich „Leistungserbringung“ stellt den Kernbereich einer Organisation dar, der für die unmittelbare Erfüllung des statutarisch festgelegten Oberzieles sorgt. Die Realisierung des Auftrags einer Organisation kann, je nach Oberziel, unterschiedliche Formen annehmen und auf entsprechend unterschiedlichen Wegen erbracht werden.

Ein gezielter Einsatz von Online-Kommunikation im Funktionsbereich der Leistungserbringung kann aufgrund der empirischen Ergebnisse lediglich unter dem Blickwinkel des Oberzieles „Erziehungsauftrag“ ausgemacht werden. Die hierbei angesprochene Zielgruppe ist dabei die allgemeine Öffentlichkeit. Die Anspruchsgruppe der Klienten spielt dagegen, wie die Untersuchungen gezeigt haben, bei der Online-Kommunikation der Organisationen nur eine marginale Rolle.³⁰⁵

Dass Online-Kommunikation insgesamt nur sporadisch als Leistungserbringungsinstrument eingesetzt wird, ist insbesondere am Beispiel der Entwicklungshilfeorganisationen zu erkennen. Die Schaffung digitaler Marktplätze zur Überbrückung der von ihnen angeprangerten Benachteiligung der Menschen in der sogenannten „3.Welt“ spielt bei ihnen ebenso wenig eine Rolle wie ein Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Nord und Süd mit Hilfe der Online-Kommunikation.³⁰⁶ Alleine das häufige Fehlen von Informationen in der Sprache der Leistungsemp-

³⁰⁵ Lediglich eine Organisation, deren Ziel die Gesundheitsvorsorge ist, machte den (potentiellen) Leistungsempfänger zum Mittelpunkt der Online-Aktivitäten. Hier lag ein solches Vorgehen allerdings auch am nächsten. Schließlich besteht in diesem Fall der zentrale Auftrag in der allgemeinen Aufklärungs- und Informationsarbeit.

³⁰⁶ Vgl. hierzu den Begriff des „Digital Divide“.

fänger in den Internet-Auftritten ist Indikator für eine mangelnde bedarfs- und klientenorientierte Ausrichtung der zumeist international tätigen Organisationen.

Auch zur Verlagerung von auftragsmäßigen Leistungen wie Information und Beratung in das Internet wird Online-Kommunikation nur sporadisch eingesetzt – und zwar dort, wo die Klienten im Inland beheimatet sind. Online-Kommunikation ist somit gegenwärtig ein Instrument, das in den Organisationen einzelnen Unterzielen wie der Finanzierung dient und meist nicht unmittelbar dem Oberziel, der statutarischen Auftragserfüllung. Die Organisationen sehen Online-Kommunikation nicht als Möglichkeit, ihren Leistungsradius inhaltlich und örtlich zu ergänzen, zu erweitern oder zu differenzieren und damit womöglich den eigenen Aufgabenbereich bis hin zu den Oberzielen aufgrund der neuen Gegebenheiten zu modifizieren.

Insgesamt lassen die untersuchten NPOs damit wichtige Chancen der Online-Kommunikation ungenutzt. Alleine die schlechte Erreichbarkeit ihrer Klienten durch das Internet macht einen Bedarf deutlich, den insbesondere Organisationen mit entwicklungspolitischem Anspruch bislang meist übersehen: den der Überbrückung von Informationsasymmetrien durch die Schaffung von Zugängen zur Internet-Technologie.

Dabei ermöglichen die Eigenschaften der Online-Kommunikation es einer Organisation sich online nicht nur als Informationsanbieter auf ihrem Tätigkeitsfeld zu positionieren, sondern auch onlinebasierte Entwicklungshilfeleistungen zu erbringen, indem sie technische und inhaltliche Infrastruktur zur Verfügung stellt.³⁰⁷ Dass Online-Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil einer Hilfe zur Selbsthilfe mit Blick auf die Informationsversorgung, Berufschancen und Infrastrukturentwicklung werden kann, beweisen nicht zuletzt zahlreiche Erfahrungen afrikanischer Länder.³⁰⁸ Dass das Internet als Marketing-Plattform für Produzenten

³⁰⁷ Vgl. zu Projekten technischer „Entwicklungshilfe“ zur Überbrückung der digitalen Teilung der Welt, in dessen Rahmen ehrenamtlich tätige Programmierer weniger entwickelten Regionen bei der Implementierung von Netzwerktechnologie helfen: <<http://www.netaid.org>> oder die Initiative der UN <<http://www.unites.org>>.

³⁰⁸ Niemann, Julia: Tansanias Frauen entdecken das Web, in: Netzeitung vom 21.11.2002 <<http://www.netzeitung.de/servlets/page?section=926&item=216188>>, abgerufen am 21.11.2002.

ten aus Entwicklungsländern nutzbar ist³⁰⁹ und ihnen einen direkteren Zugang zu den Zielmärkten zu ermöglichen kann, zeigte sich bereits in einer Reihe dokumentierter Erfahrungen.³¹⁰

Auch könnten die Auswahl von zu unterstützenden individuellen Klienten oder Projekten in der sogenannten „3. Welt“ unter Überbrückung von räumlichen und politischen Grenzen erfolgen und beispielsweise online zugängliche Projektanträge eine bessere Zugänglichkeit der Organisation für die anvisierten Zielgruppen eröffnen. Informationen über einzelne Klienten und Klientengruppen ermöglichten der Organisation dabei gleichzeitig die Konzipierung und Budgetierung einer effektiven Hilfe: Recherchemöglichkeiten für Projektmitarbeiter von Deutschland aus in Online-Medien vor Ort und permanente Verbindung von und zu Projektmitarbeitern am Zielort könnten helfen, eine Entscheidung über nachhaltige Mittelvergabe zu treffen. Weiter gehende Optionen gestalten sich unter Rückgriff auf Methoden aus dem angebotswirtschaftlichen Bereich, wie die Meinungsanalyse durch Beobachtung in Newsgruppen oder Diskussionslisten, aber auch durch Online-Befragungen von Klienten via WWW und E-Mail.

Extranets könnten ebenfalls zur Optimierung der Kommunikationsabläufe zwischen Projektpartnern (Klienten) und der Organisation eingesetzt werden. Auch ermöglichen die Online-Instrumentarien die Bereitstellung umfangreicher Informationen, Dokumentationen und Dienstleistungen für Bedürftige, wie Hintergrundinformationen über eine Krankheit, Recherche über freien Wohnraum, Plattformen zum Auffinden vermisster Personen nach einer Katastrophe³¹¹, Antragsformulare

³⁰⁹ Vgl. hierzu die internationale Handelsplattform der World Trade Point Federation <<http://www.wtpfed.org>>.

³¹⁰ Zu den Möglichkeiten der Unterstützung von Entwicklungsländern im Marketing und Handel ihrer Produkte am Beispiel von Kaffee- und Teebauern vgl.: O.V.: E-Commerce and Development Report 2003, Hrsg.: United Nations Conference on Trade and Development, New York/Geneva 2003 <http://r0.unctad.org/ecommerce/docs/edr03_en/ecdr03.pdf> , abgerufen am 28.03.2004, S. 161 ff.

³¹¹ So errichtete das US-Amerikanische Rote Kreuz wenige Tage nach dem Anschlag vom 11. September 2001 auf dessen Homepage eine Plattform mit deren Hilfe Angehörige vermisste Personen finden konnten. Vgl. hierzu die Pressemitteilung des American Red Cross: O.V.: American Red Cross Launches Family Registration Web, Washington 15.09.2001 <http://redcross.org/press/disaster/ds_pr/010916family.html>, abgerufen am 15.01.2003.

für den Erhalt einer Förderung durch die Organisation oder Virenwarnungen und Forscherkoordination im Falle einer Gesundheitsorganisation³¹².

Die konkrete Anwendung hängt dabei von dem Auftrag der Organisation ab. Lautet ihr Auftrag Beratungsleistungen zu erbringen, könnten diese auch per E-Mail oder mit Hilfe synchroner Online-Instrumente erbracht werden.³¹³ Besteht beispielsweise ein Auftrag in der (Weiter-) Bildung von Menschen, wären durch Nutzung der multimedialen Fähigkeiten der Online-Kommunikation Bildungskurse online möglich. Besteht die zentrale Aufgabe einer Organisation in einem Erziehungsauftrag gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit, könnte die dazu nötige Kommunikation durch das Medium Internet als zusätzlichem Kommunikationskanal gezielter ausgeübt werden: Angefangen von einer offensiven Online-Informationskampagne in der Gesundheitsvorsorge³¹⁴ über Beratungsleistungen für Bedürftige³¹⁵ bis hin zu einer Zur-Verfügung-Stellung von Unwetterwarnungen³¹⁶ und dem Aufbau eines TCP/IP-gestützten Katastrophen-Management-Netzes.³¹⁷ Auch die schnelle und individuelle Mobilisierung von Menschen zugunsten eines von der Organisation definierten Zwecks ließe sich mit Hilfe eines elektronischen Netzwerkes effizient vollziehen. Per Website, E-Mail oder Newsgroup kann innerhalb weniger Stunden ein großes Publikum erreicht werden. Dabei spielt die Einbindung der Nutzer in Lobbykampagnen, wie bereits bei einer untersuchten Organisation geschehen, eine nicht zu unterschätzende Rolle für alle ka-

³¹² Vgl. zu einem globalen medizinischen Netzwerk zu Virenwarnungen am Beispiel des SARS Virus: WHO: <<http://www.who.int/csr/sars/en/>>, abgerufen am 01.04.2003.

³¹³ Vgl. zu einem Beispiel online erbrachter Therapie: Thimm, Katja: Blitz-Trip zum Gemütsfrieden, in: Der Spiegel Nr. 38 2002, S. 184.

³¹⁴ O.V.: Patientinnen mit Brustkrebs leiden unter Informationsmangel, in: Netzeitung 2003 <<http://www.netzeitung.de/servlets/page?section=984&item=228581>>, abgerufen am 28.02.2003.

³¹⁵ Vgl. zu klientenfokussierten Angeboten beispielsweise die Initiative der Caritas Berlin zur Schuldnerberatung <<http://www.ohne-moos.de>> oder die Servicesite <<http://www.familienratgeber.de>> der Aktion Mensch.

³¹⁶ Vgl. zu Wetterwarnungen im Internet: <<http://www.unwetterzentrale.de>>.

³¹⁷ Vgl. zu einem Beispiel für eine virtuelle Anlaufstelle für Katastrophenschutz in den USA: <<http://iwin.nws.noaa.gov/iwin/graphicsversion/rbigmain.html>> beziehungsweise zu einer erfolgreichen Online-Katastrophenhilfe in Deutschland: Gesell, Agnes: Vorbildlich: Die beste Katastrophenhilfe gibt's bei Dresden.de, in: netNewsLetter, Hrsg.: AME Nr 34 2002 <<http://www.netnewsletter.de/letter/archiv/0234.html#1>>, abgerufen am 30.08.2002.

ritativen Organisationen.³¹⁸ Die Möglichkeit der direkten, anlassbezogenen Ansprache von Individuen kann ebenso leicht erfolgen wie der Anstoß zu einer exponentialen Verbreitung der versandten Botschaft, beispielsweise in Form einer Weiterleitung von elektronischen Briefen.³¹⁹ Das Pendant der Mund-zu-Mund-Propaganda aus der realen Welt könnte so, elektronisch forciert, zivilgesellschaftliches Engagement ermuntern und multiplizieren.³²⁰

An dieser Stelle wird jedoch auch eine Gefahr der onlinegestützten individualisierten (oder zumindest personalisierten) Ansprache auf Massenbasis deutlich: Während einerseits zwar problemlos Tausende von Menschen angesprochen werden können, kann der Sender gleichzeitig auch schnell die Kontrolle über seine Nachricht verlieren, die sich damit zu einer jahrzehntelang durch die Mailboxen geisternden „Hoaxe“ entwickeln kann.³²¹

Insgesamt wäre Online-Kommunikation in den hier skizzierten Fällen ein Instrument der Oberziel-Erfüllung. Sie könnte in einem weiteren Schritt aber auch Einfluss auf die statutarisch festgelegten Ziele selbst nehmen, indem sie völlig neue Kommunikationsorte und Kommunikationswege schafft. Beispielsweise entsteht über die Möglichkeit einer anonymen Teilnahme an Newsgruppen ein Instrument für Selbsthilfegruppen, deren technische und thematische Plattform die Organisation stellen kann und deren Etablierung ein geringeres Maß an personellen und räumlichen Vorleistungen erfordert als die Schaffung einer „realen“ Gruppe.

³¹⁸ So führte eine von der Organisation „Ärzte ohne Grenzen“ initiierte Online-Petition zu einer Solidaritätswelle im Web. Vgl. Kullick, Holger: 110.000 Mails für einen Entführten, in: Spiegel-Online, 01.03.2003 <<http://www.spiegel.de/netzwelt/politik/0,1518,238359,00.html>>, abgerufen am 02.03.2003.

³¹⁹ Obwohl vielfach als unseriös empfunden, zeigen zahlreiche private Initiativen die Wirkung eines solchen Kettenbriefes, z.B. die Aufforderung einer Privatperson in den USA, online den Opfern von Hurrikan Mitch zu spenden. Vgl. Deutsch, Ronald Warren: Positive Chain Reaction, in: Wired.com, 13.11.1998 <<http://www.wired.com/news/culture/0,1284,16231,00.html>>, abgerufen am 14.03.2004.

³²⁰ Vgl. zu einem Beispiel einer internationalen Community-Kampagne gegen ungerechte Behandlung eines ihrer Mitglieder durch einen Vermieter: Counsel, John: Heartfelt Thanks, Teilnehmerbeitrag in I-Sales Digest Nr. 1626 2002 <<http://list.adventive.com/archives/i-sales.html>>, abgerufen am 14.09.2002.

³²¹ Vgl. zu einer Sammlung der gängigsten Kettenbriefe: <http://www.fundraising.co.uk/other_fr/e-mail-hoaxes.html>, abgerufen am 26.07.2001.

Die Gestaltung von *Online-Dienstleistungen* könnte somit ein Bestandteil der Aufgabenpalette einer Organisation werden und ihr auf diese Weise eine Differenzierung gegenüber Organisationen mit ähnlichen Oberzielen ermöglichen. Damit bestünde die Möglichkeit, die vielfältigen Orte bisheriger Leistungen nun an den Platz des Nutzerzugangs zu legen und Online-Maßnahmen in die Leistungspalett zu integrieren.

Grundsätzlich könnten somit mit Hilfe der Instrumente der Online-Kommunikation nicht nur die Qualität bestehender Leistungen durch eine höhere Individualisierung und Klientenorientierung verbessert, sondern gleichzeitig auch zahlreiche neue, mit Hilfe von Online-Kommunikation transportierte, Leistungen geschaffen werden.³²²

2. Angebotswirtschaft: Dialog mit allen Anspruchsgruppen

Um die Instrumente der Leistungserbringung gezielt einzusetzen, bedarf es einer funktionierenden Angebotswirtschaft, die eine Schnittstellenfunktion inne hat und einen kommunikativen Knotenpunkt zwischen den Anspruchsgruppen und der Organisation darstellt. Ziel der Angebotswirtschaft ist, wie bereits dargestellt, die Gewährleistung und Optimierung des Klienten- und Zuwendernutzens durch permanente Interaktion mit diesen Gruppen. Denn der Klienten- und Zuwendervunsch und nicht die bereits von der Organisation angebotene Leistung sollten am Anfang der Leistungskette und im Mittelpunkt aller Aktivitäten stehen. Die Online-Instrumentarien ermöglichen grundsätzlich eine intensivere und gezieltere Kommunikation mit der jeweiligen Anspruchsgruppe und schaffen die Möglichkeit der permanenten Rückkopplung durch diese. Als Datenerhebungsinstrument kann Online-Kommunikation dabei die Grundlage für die Ausrichtung an den externen Anspruchsgruppen einer Organisation legen.

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel festgestellt, liegt der Kommunikationsschwerpunkt der untersuchten Organisationen nicht in der Kommunikation mit den Klienten. Das Verständnis von Online-Kommunikation liegt bei den Experten vor

³²² Vgl. beispielsweise zur Leistung der ersten virtuellen Polizeiwache in Deutschland: <<http://www.polizei.brandenburg.de/cms/detail.php/51195>>, abgerufen am 26.10.2002.

allem in der Informationslieferung an interessierte Internet-Nutzer im Allgemeinen. Als deutlicher Indikator für eine völlige Unterbewertung des Bereiches der Angebotswirtschaft im Sinne eines individuell geführten Dialoges mit allen Anspruchsgruppen kann zudem die Tatsache gesehen werden, dass überhaupt nur einer Organisation Daten ihrer Nutzer vorliegen.³²³

Alle existierenden Angebote entsprechen lediglich einer subjektiven Einschätzung des Nutzerwunsches durch den jeweiligen Experten der Organisation und nicht den durch Befragung beziehungsweise onlinespezifische Recherchemaßnahmen erhobenen expliziten Wünschen des Nutzers (beziehungsweise differenzierter Zielgruppen).³²⁴

Das Konzept einer Ein-Wege-Kommunikation mit den (potentiellen) Zuwendern, die letztendlich nur informiert werden, scheint bei den Experten vorzuherrschen. Die Organisationen scheinen sich dabei grundsätzlich auf einen Imagetransfer von der Offline- in die Onlinewelt zu stützen. Die Etablierung einer parallelen Online-Welt mit der Fokussierung auf die individuelle Kommunikation und Betreuung spezifischer Anspruchsgruppen spielt zurzeit kaum eine Rolle.³²⁵

Oft wird nicht einmal der Versuch unternommen, neue Nutzer – und damit eine neue Adressatengruppe – von der Transparenz und Effizienz der eigenen Organisation zu überzeugen, beispielsweise durch Erläuterungen zu abgebildeten Spendensiegeln. Die Internet-Auftritte scheinen sich so an bestehende Adressaten zu richten, die bereits mit der Organisation vertraut und von ihrer Effizienz überzeugt sind.

³²³ Der Mangel an Informationen über Nutzer des Organisationsangebotes ist indes nicht nur auf den Online-Bereich beschränkt. Nutzeranalysen finden auch in der Offline-Welt, beispielsweise in der Mitgliederbefragung sozialer Organisationen, keine adäquate Beachtung. So nehmen soziale Verbände am wenigsten von allen Verbandsarten Mitgliederbefragungen vor. Vgl. Witt, Dieter/Lakes, Beate/Emberger, Hannes et al: A.a.O., S. 106 ff.

³²⁴ Immerhin eine Organisation hat in der letzten Untersuchungsphase eine Personalisierung der Homepage eingeführt, um so auf die Präferenzen der Nutzer abgestimmte Inhalte anzubieten. Eine präzise Charakterisierung ihrer Nutzer ist jedoch auch ihr nicht möglich; die vorliegenden Daten bleiben größtenteils unausgewertet.

³²⁵ Folgerichtig geben die Experten selbst dem Kriterium der Einzigartigkeit ihres eigenen Internetauftrittes eher schlechte Noten.

Insgesamt ist Online-Kommunikation im angebotswirtschaftlichen Funktionsbereich auf die Rolle eines kampagnenbegleitenden Mediums reduziert und schöpft die angebotswirtschaftlichen Potentiale nicht aus. Dabei könnte in einem ersten Schritt, wie bereits von einigen der untersuchten Organisationen in jüngerer Zeit begonnen, das Wissen über Präferenzen von Klienten und Zuwendern durch Beobachtung und Protokollierung ihres Verhaltens auf der Internetseite vertieft werden.³²⁶ In einem zweiten Schritt könnten durch die Auswertung der individuell mit ihnen geführten Kommunikation aussagekräftige Daten erhoben werden, die eine detaillierte Verhaltens- und Präferenzinterpretation zulassen würden. Die Beobachtung und Analyse von Newsgroups³²⁷ oder die Erfassung und Auswertung expliziter Wünsche und Einstellungen³²⁸ von Klienten und Zuwendern durch Online-Befragungen oder Online-Voting (also zwei Verfahren Wünsche zu äußern oder Inhalte und Leistungen per Klick zu bewerten) stellen weitere Möglichkeiten der Datengewinnung dar.³²⁹ Darüber hinaus könnten mit Hilfe eines einfachen elektronischen Beschwerdesystems Reaktionen von außen und innen ausgewertet und so Rückschlüsse über die Zufriedenheit der online erreichbaren Anspruchsgruppen ermöglicht werden.³³⁰

³²⁶ Die Logfile-Analyse, die gleichzeitig einen Schnittpunkt zur Informationswirtschaft darstellt, ermöglicht eine weitgehend automatisierte Auswertungsmöglichkeit des Nutzerverhaltens, auf Wunsch auch ohne Zeitverzögerung. Vgl. hierzu u.a. den Hersteller der Reporting-Software Sawmill, <<http://www.sawmill.net>> abgerufen am 01.02.2004.

³²⁷ Aufgrund der hohen Zahl der Teilnehmer in Newsgroups ist es auf diese Weise möglich, komplexe inhaltliche und strukturelle Zusammenhänge zu erkennen, die erst durch einen gruppenspezifischen Prozess zutage treten, der den Erkenntnisgrad durch den Austausch zweier Individuen weit überschreiten kann.

³²⁸ Vgl. zu Möglichkeiten expliziter und impliziter Rückkopplungsfunktionen auf Internet-Seiten: Sakagami, Hidekazu/Kamba, Tomonari: Learning Personal Preferences On Online Newspaper Articles From User Behaviors, Kawasaki, Japan 1997 <<http://www6.nttlabs.com/HyperNews/get/PAPER142.html>>, abgerufen am 07.02.1998.

³²⁹ Dabei gilt: Das WWW „is especially appropriate for accessing groups of individuals interested in very narrow topic domains, and provides a means for accessing such individuals based on the content of their interests“. Aus: Schmidt, William C.: World-Wide Web Survey Research: Benefits, Potential Problems, and Solutions, Halifax/Canada, 1997 <http://or.psychology.dal.ca/~wcs/hidden/SAdocs/survey_research.html>, abgerufen am 04.10.1998.

³³⁰ Zu den strategischen Optionen eines online-gestützten Beschwerde-Management-Systems vgl. Wiegran, Gaby/Harter, Gregor: Kunden-Feedback im Internet, Wiesbaden 2002, S. 95 ff.

Eine online geführte *Bedarfsmarktforschung*, die in der Bedarfsmarktbeobachtung, -analyse und schließlich der Bedarfsprognose mündet, könnte Basis für grundlegende angebotswirtschaftliche Entscheidungen sein. Die im nächsten Schritt erfolgende Kommunikation mit den zuvor durch Online-Erhebungen umrissenen Zielgruppen wäre mit Hilfe der Online-Kommunikation technisch und inhaltlich auf direkte, individuelle Weise möglich. Das Individuum und nicht mehr nur eine Gruppe könnte nun in den Mittelpunkt der Angebotswirtschaft gerückt werden.³³¹

Je nach Anspruchsgruppe kommen in den untersuchten Organisationen bereits unterschiedliche Online-Instrumentarien bei der Kommunikation mit Individuen der Zielgruppe „Öffentlichkeit“ zum Einsatz. Neben dem WWW ist dies vor allem die E-Mail. Zuwender können mit Hilfe individueller Newsletter auf dem Laufenden gehalten und „gepflegt“, Mitarbeiter mit Hilfe netzbasierter Dienste gezielter in Organisationsentscheidungen einbezogen werden.

Die Bidirektionalität der Kommunikationsinstrumentarien sowie die selektive Einsetzbarkeit des Mediums, beispielsweise durch die Nutzung passwortgeschützter Zonen³³² und die dadurch ermöglichte eindeutige Identifizierung von Usern, unterstützen eine individuell geführte Kommunikation. Inhalt dieser Kommunikation wird im Bereich der Angebotswirtschaft in erster Linie die Vermittlung der eigenen Leistungspalette gegenüber externen Anspruchsgruppen sein.

Die Einbindung von Engagierten in die ehrenamtliche Kampagnenarbeit ist dabei ebenso von Bedeutung wie eine mögliche Herstellung einer direkten Austauschbeziehung zwischen Klienten und Zuwendern. Die Rolle der Organisation könnte sich so zu einem Relais zwischen dem Zuwender und dem Leistungsempfänger wandeln. Die Steuerung der Information und Kommunikation würde dabei in Anbetracht der Dualität dieser beiden Zielgruppen, deren Interessen oftmals diametral entgegengesetzt verlaufen, zur zentralen Herausforderung der Organisation werden. In einem weitergehenden Schritt könnte, im Sinne des Kotler'schen Marketingverständnisses, angebotswirtschaftlich verstandene Online-Kommunikation

³³¹ Vgl. Albers, Sönke/Clement, Michel/Peters, Kay (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt am Main 1998, S. 12.

³³² Bei der Passwort-Beantragung gibt der User im Idealfall seine Vorlieben und persönlichen Daten an und hat womöglich durch Selbstselektion bereits seine Interessensgebiete definiert. Vgl.: Sterne, Jim: Customer Service on the Internet, New York 1997., S. 155.

die Gratifikationspolitik einer Organisation unterstützen, indem sie nichtmonetäre Gegenleistungen für eine Zuwendung online realisiert, beispielsweise durch exklusive Informationen oder durch zusätzlich zugängliche Services in passwortgeschützten Bereichen als Gegenwert zu einer Zuwendung.³³³

Die Qualität der Online-Kommunikationsmaßnahmen wird insgesamt durch ihre Bidirektionalität und ihre Unmittelbarkeit bestimmt. Durch Hinzunahme interaktiver Elemente können wichtige emotionale Entscheidungskriterien von externen Anspruchsgruppen weiter in den Vordergrund gerückt werden: Aufgrund der Möglichkeit, auf spezifische Informationen innerhalb der TCP/IP-gestützten Kommunikationskanäle unmittelbar reagieren zu können, ist eine Reaktion des Rezipienten noch während des emotionalen Involvements, in dem seine Bereitschaft hierzu am höchsten ist, möglich.³³⁴

Zusammenfassend bedeuten die hier beschriebenen Optionen für die Angebotswirtschaft einer Organisation nicht nur die Gewährleistung von Individualität und Unmittelbarkeit in der Kommunikation. Aufgrund der vorhandenen Rückkanäle entsteht so auch die Möglichkeit permanenter Reflexion von Zielen und Maßnahmen. Doch erst bei einem Selbstverständnis der Organisation als Dienstleister und qualifizierter Mittler ließen sich solche Chancen der Online-Kommunikation in die Angebotswirtschaft als den Kernbereich bedarfswirtschaftlichen Handelns integrieren. Die Entwicklung interaktiver Technologie und die Revision monodirektionaler Kommunikationsweisen zugunsten eines bidirektionalen Kommunikationsverständnisses unterstützen dies in idealer Weise.³³⁵

³³³ Häufig realisierte Optionen sind hier multimediale Leistungen wie Online-Spiele (mit dem Ziel der Kundenbindung und Adressgewinnung) oder downloadbare Serviceprogramme wie Bildschirmschoner. Vgl. zu einem Beispiel exklusiver Projektdarstellung in Bild und Ton die Aktion der Christoffel Blindenmission (CBM) „4 Million Eyes“ im Jahre 2000 <www.4millioneyes.de> mit der Integration multimedialer Elemente und der direkten Spendenmöglichkeit via Internet.

³³⁴ Vgl. Zu den Phasen der Reaktionsbereitschaft aus konsumentenpsychologischer Sicht: Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter: A.a.O., S. 58 ff.

³³⁵ Zur Interdependenz der Entwicklung von Kommunikationstechnologie und Kommunikationsverständnis vgl. Hoffman, Donna L./Novak, Thomas P.: A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce, 1996 <<http://elab.vanderbilt.edu/research/papers/html/manuscripts/new.marketing.paradigm.html>>, abgerufen am 14.03.2004.

3. Beschaffungswirtschaft: Online-Marktplätze und Externalisierung

Die Mittelbeschaffung einer Organisation umfasst grundsätzlich ein breites Feld: Von externen, zugekauften generellen Dienstleistungen über allgemeine Sachgüter wie Büromaterial und Rohstoffe für die Kantinenköche bis hin zur Beschaffung NPO-spezifischer Sach- oder Zeitzuwendungen. Die Interviews mit den Experten konnten indes nur einen sehr kleinen Ausschnitt aus der Tätigkeit der Organisation in diesem Bereich beleuchten, so dass ein Aufschluss über deren generelle Mittelbeschaffungstätigkeit via Internet oder Extranet nur schwer möglich war.

Abgeleitet aus der Auskunft der Experten und unter Fokussierung auf ihr näheres Arbeitsumfeld wird Online-Kommunikation von den befragten Organisationen insgesamt nur peripher zur Produktionsmittelbeschaffung eingesetzt. Lediglich im Bereich der Beschaffung externer Dienstleistungen kann eine Intensivierung der Beschaffungs- und Kooperationstätigkeiten, gestützt auf Instrumente der Online-Kommunikation, festgestellt werden.

Dabei stünden den Organisationen bei der Beschaffung von Gebrauchs- und Verbrauchsgütern zahlreiche durch das Internet zugängliche Marktplätze zur Verfügung. Neben virtuellen Warenhäusern existieren auch auf bestimmte Produktgruppen spezialisierte Handelsplattformen, die einen computergestützten Handel von Gütern innerhalb eines Intranets für die Teilnehmer ermöglichen. Das E-Procurement könnte einer Organisation einen im Vergleich zu bisherigen Einkaufspraktiken günstigeren Preis³³⁶ und, je nach Güterart, besseren Service bieten.³³⁷

Insbesondere für kleinere oder dezentral organisierte NPOs wäre die Möglichkeit gemeinsam als Kunde aufzutreten eine wichtige Option der Kostenreduktion: Eine Organisation, in der bislang Kreisverbände als Einkäufer auftreten, könnte, unterstützt durch interne bundesweite Vernetzung, bundesweite Rahmenverträge mit

³³⁶ Beispielsweise durch Umgehung des Zwischenhandels oder der Nutzung von Einkaufsgemeinschaften wie die der Firma „Let's Buy It“ <www.letsbuyit.de>.

³³⁷ Ausschlaggebend für die Nutzung eines wie auch immer gearteten Online-Bestellvorgangs bleiben indes die aktuellen Bezugskonditionen, die bisherige Beziehung mit den jeweiligen Lieferanten und vor allem die Art der gehandelten Waren.

Lieferanten aushandeln.³³⁸ Online-Kommunikation wäre dabei ein Hilfsmittel zur Bündelung und Abstimmung gemeinsamer Interessen.

Beim Einkauf von Dienstleistungen wiederum könnten Ausschreibungen online durchgeführt und somit eine wesentlich größere Zahl von Anbietern angesprochen werden als bislang.³³⁹ Da Online-Kommunikation eine Infrastruktur für tägliche Arbeitsprozesse darstellt, könnten zudem die routinemäßige Einholung externer Leistungen erleichtert und Transaktionskosten vermindert werden. Durch Verlagerung auf digitale Kommunikation sind sämtliche Beschaffungs- und Kommunikationsvorgänge darüber hinaus dokumentierbar und insbesondere digitalisierte Leistungen einfacher weiterverwertbar als bislang.

Der Einsatz von Online-Kommunikation zur Unterstützung des zweiten zentralen Bereiches NPO-spezifischer Sach- und Zeitzuwendungen für die klientele Zielgruppe³⁴⁰ ist stark vom Organisationsauftrag abhängig. Es liegt in der Natur der Dinge, dass das Medium Internet hier – anders als bei der Beschaffung von Geldmitteln (vgl. Kap. B.III.5)– keinen virtuellen Transfer-Kanal schaffen kann: Im Gegensatz zu computerzentrierten Dienstleistungen (s. oben.) oder Geldmittelzuwendungen sind Sachzuwendungen an sich nicht virtualisierbar beziehungsweise digitalisierbar. Unterstützende Maßnahmen zu deren Beschaffung könnten dagegen problemlos geleistet werden, angefangen von Online-Zeit-Börsen für Ehrenamtliche (s. auch Kapitel Personalwirtschaft) über im Internet veröffentlichte Terminkalender und Anfahrtsskizzen zu Sammelstellen bis hin zu Online-Börsen für Sachzuwendungen, bietet Online-Kommunikation eine diesbezüglich breite Palette von Möglichkeiten an. Insbesondere im Bereich der Katastrophenhilfe sind dabei in den letzten Jahren zahlreiche Möglichkeiten aufgezeigt worden, den Leis-

³³⁸ Vgl. O.V.: Deutsches Rotes Kreuz in der tiefsten Krise seit Gründung?, in: BSM-Newsletter, Informationsbulletin der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM) – Deutscher Fundraising Verband e.V., Frankfurt, Nr. 1/2002, S. 18 ff.

³³⁹ Vgl. zum Einsatz von Online-Kommunikation in der Beschaffung des Bundes seit 2002: <<http://www.bescha.bund.de>>.

³⁴⁰ Die Akquisition von Geldmitteln wird im Kapitel Finanzwirtschaft eingehend betrachtet, während der Aspekt der Zeitspenden im Kapitel Personalwirtschaft eingehender analysiert wird.

tungsempfänger im Rahmen der Beschaffungswirtschaft in den Mittelpunkt der Online-Aktivitäten zu stellen.³⁴¹

4. Informationswirtschaft: Wissensmanagement und Prozessoptimierung

Der bereits in Kapitel B.III.4 umrissene Funktionsbereich Informationswirtschaft übernimmt mit Hilfe des internen Kommunikationssystems einer Organisation den Transport und die Speicherung von Informationen und Daten, beispielsweise im Rahmen eines internen Berichtssystems. Angesichts der großen Palette an Optionen von Online-Kommunikation in der Informationswirtschaft kann aufgrund der Untersuchungsergebnisse eine Unterbewertung dieses Bereiches in den untersuchten Organisationen festgestellt werden. Sowohl die Informationsbeschaffung und -speicherung als auch deren anschließende Bearbeitung und Zur-Verfügung-Stellung sowie ihr Austausch blieben im Kontext der Online-Kommunikation marginal.

Das Fehlen einer systematischen Erfassung und Filterung von Nutzerwünschen lag indes nicht nur in einer nicht vorhandenen Technologie, sondern auch in einer Einstellung der Experten begründet, die der Befragung von Mitgliedern oder Zuwendern zum Teil eine nur geringe Wichtigkeit einräumten. Mögliche Ergebnis- und Zielgruppenkontrollen scheinen dadurch fast unmöglich.

Online-Kommunikation kann als Katalysator für die Informationsgewinnung, -strukturierung und -übertragung eingesetzt werden. Da die in dieser Arbeit berücksichtigten TCP/IP-gestützten Dienste als Teil der Informationswirtschaft eine weitgehende Kompatibilität und Verknüpfbarkeit von Daten gewährleisten, beeinflussen sie auch sämtliche weitere Funktionsbereiche, mit denen die Informationswirtschaft ohnehin in enger Interdependenz steht.

³⁴¹ So initiierte das ZDF unter dem Eindruck der Flutkatastrophe im August 2002 einen virtuellen Marktplatz für Sachspenden in dem Hilfsbedürftige und Helfende direkt miteinander vernetzt wurden. Vgl.: O.V.: "Ich helfe Dir" Das ZDF startet zusammen mit Partnern eine Hilfsaktion für Flutopfer, Mainz 2002 <<http://www.heute-online.de/ZDFheute/artikel/10/0,1367,POL-0-2011626,00.html>>, abgerufen am 20.09.2003.

Jede elektronische Information könnte damit auch jederzeit bereitgestellt beziehungsweise abgerufen und effizient bearbeitet werden. Auf diese Weise könnten auch das Controlling³⁴² einer Organisation gestützt und die Entscheidungsträger mit relevanten Informationen aus der Organisation versorgt werden.³⁴³ Online-Kommunikation stellt hierfür eine große Palette an Optionen in Form von online in allen Funktionsbereichen generierten und gespeicherten Daten zur Verfügung. Dabei ist Online-Kommunikation nicht nur Mittel zur Kontrolle, sondern selbst auch Gegenstand von Kontrollmaßnahmen. Schließlich kann jeder Nutzungsvorgang in einem elektronischen Netzwerk technisch protokolliert werden.

Grundsätzlich existiert im Rahmen der Online-Kommunikation eine Vielzahl von Optionen expliziter und impliziter Datenerhebungen.³⁴⁴ Während zu den impliziten Daten alle protokollierten Bewegungen und Transaktionen gehören, sind explizite Daten diejenigen, die beispielsweise in Form von Formularen abgefragt werden. Bezogen auf die unterschiedlichen Interaktionsebenen kann dabei von drei Datenarten gesprochen werden:³⁴⁵

- Informationsdaten – entstehen durch Abruf von Informationen
- Kommunikationsdaten – entstehen durch die Nutzung von Dialogfunktionen
- Transaktionsdaten – entstehen durch das Auslösen von Waren- oder Geldtransfers

Im WWW können diese Daten beispielsweise mit dem Einsatz von Cookies generiert werden, die es ermöglichen wiederkehrende Nutzer und deren Verhalten zu identifizieren. Session IDs ermöglichen die Abbildung komplexer Abläufe auf ei-

³⁴² „Controlling heißt Informieren, Planen, Kontrollieren und Mitarbeiter überzeugen, dass sie dabei mitmachen.“ Vgl. Tiebel, Christoph: A.a.O., S. 57.

³⁴³ Zur Bedeutung der Informationswirtschaft für die strategische Führung vgl. Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen: A.a.O., S. 241 ff.

³⁴⁴ Vgl. zu den Arten von erhebbaren individuellen Informationen (Grunddaten, Potentialdaten, Akquisitionsdaten, Reaktionsdaten): Link, Jörg/Schmidt, Sebastian: E-Business und Marketing-Controlling, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 2/2001, Wiesbaden 2001, S. 76 ff.

³⁴⁵ Vgl. Bachem, Christian: Erfolgskontrolle und Marketing-Controlling im E-Commerce, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 3/2000, Wiesbaden 2000, S. 105.

nem Server, ohne dass eine Authentifizierung eines Nutzers stattfinden muss. Logins gewährleisten darüber hinaus eine eindeutige Zuordnung und qualitative Einordnung von Nutzungsvorgängen. Online-Formulare stellen eine weitere zentrale Generierungsquelle von (expliziten) Daten im WWW dar, die mit Hilfe von Datenbanken verwaltet werden können.

Neben dem WWW kann vor allem die E-Mail-Kommunikation einen wichtigen Beitrag zur Datengenerierung leisten. Neben technischen Informationen über den Versender beinhalten sie vor allem inhaltliche Informationen, deren statistische Auswertung eine Herausforderung an die Organisation darstellt.

Die online anfallenden Daten könnten mit onlinespezifischen Methoden analysiert werden. So kann mit Hilfe der Logfile-Analyse das Verhalten von Nutzern innerhalb einer Internet- oder Intranet-Präsenz beschrieben und deren Präferenzen abgeleitet werden, da jede Online-Bewegung automatisch protokolliert wird.³⁴⁶ Online-Benchmarkings mit Mitbewerbern beispielsweise in Form von in dieser Arbeit dargestellten Online-Checks sind weitere onlinespezifische Möglichkeiten der Datengenerierung und einer ersten Bewertung. Mit Hilfe der Methode des Dataminings³⁴⁷ könnten darüber hinaus durch Online-Kommunikation generierte Daten gesammelt und nach bestimmten Zusammenhängen durchsucht,

³⁴⁶ Von technischen Hürden der Logfile-Analyse, wie das Caching von Internet-Angeboten, soll hier abgesehen werden. Beim Caching im Internet werden Informationen eines Anbieters vom Internet-Provider auf einem zweiten, vom Anbieter meist nicht kontrollierten Server zwischengespeichert, der den Datentransfer über das Internet reduzieren soll. Oftmals surfen die Nutzer also nicht im Internet, sondern auf einer auf einem Proxy-Server des Providers platzierten, auch von anderen Nutzern häufig abgerufenen, Site. Auf diese Weise bleibt ein Zugriff auf die Information dem eigentlichen Anbieter verborgen, da sie nicht in seine Logfiles eingehen. Vgl. zu Problemen und Lösungsvorschlägen zur Generierung verlässlicher Nutzungsaufzeichnungen im Internet: Pitkow, James: In Search of Reliable Usage Data on the WWW, Palo Alto 1997 <<http://www.pitkow.com/docs/1997-WWW6-UsageData.pdf>>, abgerufen am 14.03.2004.

- Vgl. zu Möglichkeiten der Annäherung an eine realistische Userzahl: Werner, Andreas: Werbeträgerkontakt- und -verbreitungsmessung im WWW, 1997 <<http://www.garos.de/DIK97/vortraege/Werner.html>>, abgerufen am 22.02.1998.

³⁴⁷ Data Mining ist ein automatisiertes Zerlegungsverfahren von Daten nach einem Algorithmus. Thesen (beispielsweise von Statistikern oder Marketing-Experten) haben hier, im Gegensatz zu anderen Analyseverfahren, keinen Einfluss auf das Ergebnis.

beziehungsweise Zusammenhänge selbst mit Hilfe der Cluster-Analyse erarbeitet werden.³⁴⁸

In komplexen Zusammenhängen können so bis dahin unbekannte Regeln gefunden werden, die über die interne und externe elektronische Kommunikation Auskunft geben und letztendlich so zu einer Ausschöpfung des Informationsgehaltes der online generierten Daten führen.³⁴⁹

Online-Kommunikation kann mit den Konzepten der Informationswirtschaft in einem nächsten Schritt als Instrument des Wissensmanagements genutzt werden, unterstützt durch Content- und Document-Management-Systeme, Groupware-Lösungen und den gesamten Bereich der Büroautomatisierung. Auf diese Weise vernetzte, kompatible Informationssysteme, die Wissen zugänglich machen und die Wissensverteilung steuern, würden gleichzeitig einen Grundstein für schnelle, unbürokratische Entscheidungen innerhalb einer Organisation legen, womöglich auch unter Einbeziehung geographisch entfernter Organisationsmitglieder in das interne Kommunikations- und Wissenssystem mit Hilfe eines Extranets oder von P2P-Netzen.

Effizientere Arbeitsabläufe, beispielsweise durch die Nutzung von Synergien bei der Datenpflege oder der Spendenverwaltung,³⁵⁰ könnten dabei ebenso Ergebnis einer onlinezentrierten Informationswirtschaft sein wie eine mit ihrer Hilfe ermöglichte Bestimmung von Zielerreichungsgraden (in den später zu skizzierenden Zielsystemen) auf Basis der hier angefallenen und ausgewerteten Daten.

³⁴⁸ Zur Funktionsweise verschiedener Data-Mining Verfahren und zu Fallbeispielen vgl. u.a.: Grötter, Ralf: Goldgräber in der Datenmine, in: Die Zeit Nr. 16, 11. April 2002, S. 42. Im Internet: <http://www.zeit.de/2002/16/Media/200216_t-data-mining.html>, abgerufen am 26.06.2002.

³⁴⁹ Vgl. zur Sammlung und Strukturierung von Informationen, z.B.: Bode, Ulrich: Die Informationsrevolution, Wiesbaden 1997, S. 110 ff.

³⁵⁰ Durch die Pflege einer Datenbank von verschiedenen Stellen aus wird die mehrfache Eingabe der gleichen Information aus unterschiedlichen Bereichen vermieden.

5. Finanzwirtschaft: Online-Einnahmen und Online-Fundraising

Was die Finanzierung mit Hilfe der Online-Kommunikation anbelangt, liefert die Empirie dieser Arbeit zahlreiche Indikatoren für die Frage nach der Generierung privater und institutioneller Zuwendungen.

Zunächst offenbart der Blick auf die ermittelten absoluten Online-Zuwendungshöhen hohe Einnahmenunterschiede zwischen den Organisationen, obwohl sie offline ein weit weniger divergierendes Spendenvolumen aufweisen. Dies kann zum einen mit den unterschiedlichen Zielen der Organisation und den daraus resultierenden divergierenden Ansätzen der operativen Geldbeschaffung begründet werden. Diese reichen von der zeitlich eng begrenzten Einwerbungsphase zur Adventszeit über die Konzentration auf spezielle Maßnahmen wie den Grußkartenverkauf bis hin zu einer umfassenden Mischung aus Katastrophenhilfe und Förderbeitrag. Zum anderen kann diese Divergenz in den direkten Online-Einnahmen aber auch ein Indikator für die unterschiedliche Einstellung der Experten oder der Organisationsleitung gegenüber Maßnahmen der Online-Kommunikation sein.

Grundsätzlich scheint zwar die Zuwendungshöhe abhängig von den Online-Aktivitäten zu sein, da in der realen Welt sämtliche Organisationen ähnlich hohe Spendenvolumina aufweisen. Gleichzeitig darf aber die isolierte Betrachtung direkter Online-Einnahmen nicht als alleiniger Indikator für den Einsatz von Online-Instrumentarien in der Finanzwirtschaft von karitativen NPOs gesehen werden. So sind womöglich einzelne Online-Akquisitions-Maßnahmen auf einen mittelfristigen Erfolg angelegt, so dass die alleinige Betrachtung der Online-Einnahmen im Untersuchungszeitraum nicht zu einer Beurteilung ausreicht.³⁵¹

Wenngleich der Bereich des Online-Fundraising ein Hauptfokus der befragten Experten in deren Online-Kommunikation Konzepten war, lassen die Ergebnisse der Empirie den Schluss zu, dass der Gewinnung neuer Förderer und Interessenten weitaus mehr Priorität eingeräumt wird als der Bindung und Pflege von Online-

³⁵¹ Neben der divergierenden Oberzielsetzung und der möglichen strategischen Ausrichtung des Fundraisings spielen bei den Online-Einnahmen aber auch weitere in dieser Arbeit nicht-untersuchte Faktoren – wie gegenwärtige Image-Kampagnen im Print-Bereich oder die Demographie bisheriger Offline-Zuwender – eine Rolle.

Kontakten. So spielt die Verwendung von Online-Instrumenten für eine gezielte Betreuung bisheriger (Online-) Zuwender bei den Organisationen nur eine untergeordnete Rolle. Gleichzeitig fehlt eine onlinegestützte Gratifikationspolitik: Spender erhalten online keinerlei Mehrwert gegenüber Nichtspendern. Der Aufbau einer Online-Community fängt erst in jüngster Zeit an, bei einzelnen Organisationen eine Rolle zu spielen.

Grundsätzlich scheinen dem Medium Internet nur geringe Akquisitionsfähigkeiten zugeschrieben zu werden, was nicht zuletzt durch den Umstand unterstrichen wird, dass zwar eine Diffusion von online gewonnenen Daten in den Print-Bereich zu beobachten ist, umgekehrt jedoch nicht versucht wird, Interessierte beziehungsweise Spender für den Weg der Online-Kommunikation zu gewinnen und damit durch die Verlagerung von Print auf elektronischen Transport die Kommunikationskosten der Organisation zu reduzieren.

Insgesamt werden somit wichtige Zielgruppen der finanzwirtschaftlichen Tätigkeit, von den Leistungsempfängern bis hin zu speziellen Zuwender-Gruppen einer karitativen Organisation, online nicht berücksichtigt und damit ein Großteil der finanzwirtschaftlichen Potentiale, die mit Hilfe der Online-Kommunikation erschlossen werden können, noch nicht ausgeschöpft. Meist beschränkt sich die Anwendung von Online-Kommunikation auf die Adaption von aus der Offline-Welt bekanntem Vorgehen.

Dabei ist die Finanzwirtschaft unter Anwendung der entsprechenden Instrumente in der Lage, sämtliche Zielgruppen zur Mittelbeschaffung anzusprechen: Angefangen von der Akquisition von privaten und institutionellen Zuwendungen im Rahmen einer Ansprache der Öffentlichkeit mit Hilfe der WWW-Präsenz über die Fremdkapital-Akquisition mit Unterstützung durch Online-Recherche-möglichkeiten bis hin zur Finanzierung durch öffentliche Gelder oder Einnahmen aus Leistungsentgelten und Online-Verkauf (z.B. Online-Versteigerungen).

Die Finanzierung durch Entgelte für Online-Leistungen erschließt dabei eine bis dahin unbekannte Einnahmequelle karitativer Organisationen: Online-Beratung oder andere Online-Dienste könnten gegen Entgelt – auch mit Hilfe von Online-Payment-Verfahren – abgegeben beziehungsweise zugänglich gemacht werden. Auch die Möglichkeit Einnahmen aus Geschäftsbetrieben – wie den Online-Verkauf von Produkten – zu erzielen würde bei vielen karitativen Organisationen eine wesentliche Einnahmemöglichkeit darstellen. Eine ebenfalls mit Hilfe der Online-Kommunikation ausbaubare Art der Mitteleinnahmen sind Gewinnspiele, die

im Internet eine neue unterhaltungsaffine Zielgruppe ansprechen und damit gleichzeitig wichtige Erstkontakte generieren.

Die verschiedenen Zuwendergruppen können online gezielt angesprochen und bedient werden. So ist die Anwerbung von Erstzuwendern durch Online-Kampagnen wie Bannerschaltungen und Online-PR in Newsgruppen oder Online-Medien mit spezifischem Themen- oder Aktualitätsbezug ebenso eine Option wie die Akquisition und Pflege von Fördermitgliedern durch Zur-Verfügung-Stellung exklusiver (Gegen-)Leistungen im Rahmen eines Extranets oder individueller, interessenbezogener Ansprache über E-Mail.

Durch die intensive Nutzung der Online-Instrumentarien und die dadurch mögliche Steigerung des Bekanntheitsgrades würde sich nicht zuletzt die Chance zur Gewinnung und Pflege öffentlicher Förderer erhöhen. Auch Sponsoren könnte die Online-Kommunikation einer Organisation neue Plattformen der Eigenpräsentation bieten und so womöglich ihre Kooperationsbereitschaft steigern. Auch bislang beim Fundraising eher selten berücksichtigte Gruppen³⁵² wie Jugendliche und junge Erwachsene könnten nun gezielter mit Hilfe ihnen vertrauter Kommunikationswege angesprochen werden.

Online-Kommunikation ermöglicht zudem eine Optimierung des Spendenprozesses selbst. Dem Internet-Nutzer wird mit Hilfe des WWW eine bequeme Art der Geld-Transaktion zur Verfügung gestellt, die, entsprechend intern verknüpft, wesentlich zu einer verbesserten, automatisierten, internen Abwicklung des Spendenprozesses³⁵³ beitragen kann. Auch die Attraktivität kleiner Beträge kann für die Organisationen gesteigert werden. So gilt die Zuwendung von geringen Einzelsummen in der klassischen Zuwendungsakquisition als ineffizient. Auch im Online-Bereich wird sie von allen untersuchten Organisationen gemieden.

Genutzt werden könnten dabei indes die Potentiale von Online-Micro-Payment-Verfahren, die den bisherigen Bearbeitungsaufwand drastisch reduzieren und die Möglichkeit der einfachen Integration eines Zahlungssystems in andere Online-

³⁵² Vgl. Crole, Barbara: A.a.O., S. 16.

³⁵³ Eine Optimierung der Spendenadministration kann beispielsweise durch den Einsatz eines Online-Clearing Dienstes für Kreditkarten erfolgen. Vgl. u.a. den Dienst <<http://www.netbilling.com>>.

Instrumente ermöglicht. Auswirkungen dieser Technologie auf die gesamte Finanzierungsstrategie liegen hier auf der Hand.

Wie bereits im Kapitel Angebotswirtschaft (C.III.2) umrissen, kann mit Hilfe datenbankgestützter Online-Kommunikation eine zielgruppenspezifische, individuelle Kommunikation mit den einzelnen Mitgliedern einer Zielgruppe ermöglicht werden. Fundraising ist dabei ein mehrstufiger, datenbankgestützter Kommunikationsprozess, dessen letztes Glied dann die Spendenfunktionalität auf der Internet-Seite selbst ist.

6. Personalwirtschaft: Vom Online-Recruiting bis zur Stärkung der Mitarbeiterpartizipation

Der Mensch, seine Motivation und sein Handeln stehen auch bei der Betrachtung der Online-Kommunikation im Funktionsbereich Personalwirtschaft an zentraler Stelle. Die Indikatoren zur Auswirkung der technischen (und damit möglicherweise einhergehenden inhaltlichen und strukturellen) Veränderungen der Online-Kommunikation auf die Motivation und Integration von Mitarbeitern wiesen in den Untersuchungen dieser Arbeit indes in verschiedene Richtungen.

So erhielt zwar durch die Einführung der Online-Kommunikation in den Organisationen nun nahezu jeder Mitarbeiter unbegrenzten Informationszugriff auf externe Quellen; der Möglichkeit online Anreize zur Mitarbeit zu liefern standen die Experten jedoch sehr unterschiedlich gegenüber. Auch wurden die umfassenden Informationsmöglichkeiten aller Mitarbeiter auf der einen Seite durch eine fehlende Integration von nationalen „Außenstellen“ beziehungsweise Ortsgruppen der Organisationen (soweit existent) und durch das Fehlen eines funktionierenden Intra- oder Extranets auf der anderen Seite konterkariert.

Zwar können ohne eine umfassende Analyse der internen Strukturen und der Integration der Online-Instrumentarien in die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen kaum pauschale Rückschlüsse auf die Einbindung und Motivation der Mitarbeiter gezogen werden, doch liefert die Befragung der Experten einen exemplarischen Einblick in deren eigenen Aufgabenbereich. So kann mit Blick auf die Personalausstattung innerhalb des Zuständigkeitsbereiches Online-Kommunikation festgehalten werden, dass sich im Laufe des Beobachtungszeitraumes zum Teil einschneidende Änderungen vollzogen haben.

Die nun für die Online-Kommunikation der NPOs Zuständigen sind vor allem bei den weit entwickelten fast ausschließlich mit dieser Aufgabe betraut. Gleichzeitig ist jedoch selbst hier eine eindeutige strukturelle Verortung der Stellen zumeist nicht erfolgt, so dass die zuständigen Mitarbeiter ihren eigenen Status innerhalb der Organisationsstruktur oft selbst nicht eindeutig zuordnen konnten.

Mit Blick auf die Einsatzmöglichkeiten könnte Online-Kommunikation grundsätzlich zur Unterstützung sämtlicher personalwirtschaftlicher Einzelinstrumentarien herangezogen werden: beispielsweise in der Personaleinsatzplanung zur Erfassung von freien Kapazitäten und Engpässen mit Hilfe eines via Intranet zugänglichen Zeiterfassungssystems. Einbezogen werden könnten hierbei mit Hilfe eines Extranets auch außerhalb der Organisation tätige Mitarbeiter, beispielsweise sogenannte Teleworker.

Auch zur Personalgewinnung, einem Einsatzfeld, das von den untersuchten Organisationen bereits gezielt genutzt wird, stellt Online-Kommunikation zahlreiche Mittel zur Verfügung: angefangen von internen Personalausreibungen über ein virtuelles Schwarzes Brett bis hin zum Online-Recruiting von Haupt- und Ehrenamtlichen über den Internetauftritt³⁵⁴ sowie dem Engagement in externen Haupt-³⁵⁵ und Ehrenamts-Börsen³⁵⁶. Zur Unterstützung der Personalauswahl besteht je nach Arbeitsschwerpunkt des zukünftigen Arbeitnehmers die Möglichkeit zur Recherche

³⁵⁴ Kleine Organisationen und Initiativen rekrutieren in den USA oftmals einen Großteil der Engagierten mit Hilfe dieses Mediums und führen ihre Erfolge in erster Linie auf die Existenz des Internets als Möglichkeit einer gezielten Ansprache und Organisation von Engagierten zurück. Vgl. hierzu die Initiative „Utah Wilderness Alliance“ die mit Hilfe einer Online-Datenbank Menschen mobilisierte und die Erhaltung eines Naturschutzgebiet in den USA durchsetzte: Demko, Paul: Acting Up On Line, in: The Chronicle of Philanthropy, 09.04.1998 <<http://www.philanthropy.com>>, abgerufen am 18.04.1998.

³⁵⁵ Laut einer Studie der Online-Jobbörse „Monster.de“ nutzen 48 Prozent von 1.000 befragten größten deutschen Unternehmen Online-Börsen und 80 Prozent die eigene Homepage zur Personalrekrutierung. Vgl. hierzu: Steininger, Tobias: Die Zahl der Woche: 80% der Großunternehmen nutzen Online-Recruiting, in: netNewsLetter, Hrsg.: AME Nr. 49 2002 <<http://netnewsletter.de/letter/archiv/0249.html#6>>, abgerufen am 15.12.2002.

³⁵⁶ Vgl. die US-Amerikanische Online-Ehrenamtsbörse VolunteerMatch <<http://www.volunteermatch.org>>, die bis Ende 2001 über 600.000 „Zeitspender“ an Nonprofit Organisationen vermitteln konnte, sowie die deutschsprachigen Angebote der Europäischen Sponsoringbörse <www.esb-online.com>, der Ehrenamtsvermittlung „Help“ <<http://www.help-ev.de>> sowie „Mensch zu Mensch“ <<http://www.menschzumensch-koeln.de>>.

nach dessen privatem und beruflichem Engagement mit Hilfe von im WWW oder in Newsgruppen dokumentierten Leistungen und Arbeitsproben. Hierunter fallen beispielsweise Diskussionsbeiträge, Veröffentlichungen und dokumentierte Mitgliedschaften.

Zum Zwecke der Weiterbildung könnten jederzeit zugängliche elektronische Anleitungen und Handbücher zur Verfügung gestellt werden. Die Partizipation an sogenannten E-Learning-Kursen³⁵⁷ ermöglicht darüber hinaus die kostengünstige Teilnahme an von externen Anbietern angebotener Weiterbildung mit individuellem Zuschnitt.³⁵⁸ Das Medium ist damit ausgezeichnet für kostengünstige und bequeme Weiterbildungsmaßnahmen in vielen Lerngebieten direkt am Bildschirm der einzelnen Mitarbeiter geeignet.

Mit Hilfe der Online-Instrumentarien und ihrer partizipativen Eigenschaften könnten darüber hinaus einzelnen Mitarbeitern, aber auch ganzen Ressorts, mehr unmittelbare Mitbestimmungsmöglichkeiten und dadurch höhere Verantwortung zugesprochen werden.³⁵⁹ So gestattet E-Mail durch die weitgehende Umgehung formeller Hürden einen hierarchie- und abteilungsübergreifenden Austausch, der prozess- und nicht struktur- beziehungsweise statusorientiert ist.

Partizipationsmöglichkeiten, wie sie in verschiedenen Managementkonzeptionen zur Erreichung von mehr Flexibilität gefordert werden, könnten so mit Hilfe von Online-Instrumentarien umgesetzt werden.³⁶⁰ Ein onlinegestütztes Wissensmanagement könnte hierzu ebenso beitragen wie die Möglichkeit der schnellen elektro-

³⁵⁷ Ein Pionier-Anbieter des E-Learnings in Deutschland betreibt sein Angebot seit 1997 mit großem Erfolg und nach eigenen Angaben mit jährlich knapp 3.000 Teilnehmern: <<http://www.akademie.de>> abgerufen am 01.02.2002.

³⁵⁸ Medien wie CD-Rom und Video finden ebenfalls im E-Learning-Bereich ihre Anwendung. Sie werden jedoch mit zunehmender technischer Übertragungsbandbreite in Online-Angebote integriert werden.

³⁵⁹ Vgl. zur partizipativen Organisationsentwicklung aus Management-Sicht: Schneck, Ottmar: Management Techniken, Frankfurt 1995, S. 165 f.

³⁶⁰ Vgl. zu einem Plädoyer für die Management-Bestimmung durch Mitarbeiter: Popp, Rainer: Bosse nach Wahl – Die neue Macht der Mitarbeiter, 1997 Berlin, S. 123 ff.

nischen Erfassung von Stimmungsbildern.³⁶¹ Die Etablierung (virtueller) Qualitätszirkel von Mitarbeitern verschiedener involvierter Abteilungen könnte in diesem Rahmen wiederum Mittel für eine über das klassische Controlling³⁶² hinausgehende Qualitätsdefinition der Organisation sein.³⁶³

Auch die Einbindung externer haupt- und ehrenamtlicher Mitarbeiter ließe sich so erleichtern: Sie erhielten Zugriff auf spezifische Ressourcen der Organisation und würden in die Prozesse, aber auch in die gesamte Organisationskultur, eingebunden. Neben der Integration externer Mitarbeiter ermöglicht TCP/IP-gestützte Kommunikation umgekehrt grundsätzlich aber auch die Externalisierung von Arbeit mit Hilfe des Teleworking-Ansatzes. Mitarbeiter können hier auf Wunsch ihrer Tätigkeit von zu Hause aus mit Hilfe eines vernetzten Computers nachkommen.³⁶⁴

Online-Kommunikation bietet damit die Infrastruktur, den Wünschen der Mitarbeiter entgegenkommende Strukturen zu schaffen und sie gleichzeitig in der Organisationskultur zu belassen. Die so geförderten sozialen Netzwerke innerhalb einer Organisation könnten damit die Zufriedenheit der Mitarbeiter positiv beeinflussen.³⁶⁵

³⁶¹ Hierbei stehen sowohl explizite Methoden wie die (anonyme) Online-Wahl oder Online-Befragung als auch implizite Methoden wie Kommunikations-Verhaltensanalysen zur Verfügung.

³⁶² Vgl. beispielsweise zu erwerbswirtschaftlichem Controlling im Personalbereich: Hoss, Günter: Personalcontrolling im industriellen Unternehmen, Krefeld 1989, S. 105 ff.

³⁶³ Vgl. zu Instrumenten des Qualitätsmanagements in NPOs: Klausegger, Claudia/Scharitzer, Dieter: Instrumente für das Qualitätsmanagement in NPOs, in: Eschenbach, Rolf: Führungsinstrumente für Nonprofit Organisationen, Stuttgart 1998, S. 371 ff.

³⁶⁴ Aufgrund der durch die Entwicklung der Online-Kommunikation geschaffenen technologischen Möglichkeiten wird eine zunehmende Bedeutung von Telearbeit in den nächsten Jahren vorausgesagt. Vgl. Graß, Christopher/Knierriem-Jasnoch, Anette: Telearbeit: Vor dem Durchbruch, in: Social Management, Zeitschrift für Sozialwissenschaft Nr. 2 2000, S. 5 ff. Studien gehen von einem Anteil der Telearbeitsplätze in Deutschland am gesamten Arbeitsmarkt im Jahre 2010 von bis zu 40% aus. Der derzeitige Anteil liegt bei unter 10%. Vgl. Gareis, Karsten/Kordey, Norbert: The Spread of Telework in 2005, Bonn 2000 <<http://www.ecatt.com/statistics/madrid-pm1e.html>>, abgerufen am 14.09.2003.

³⁶⁵ Vgl. zu entsprechenden Untersuchungen: Graeff, Peter: Kommunikation und Kooperation in sozialen Organisationen, in: Boskamp, Peter/Knapp, Rudolf (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied 1996, S. 119.

Insgesamt kann Online-Kommunikation mithin die Arbeit in allen Ausprägungen der organisationsinternen Kommunikation wie Arbeitszirkeln, Vorträgen, Weiterbildung, Veranstaltungen, Rundschreiben oder Mitarbeitergesprächen erleichtern. Durch die direkte Weiterleitung externer Kommunikationsflüsse in die einzelnen Abteilungen und die (Wieder-) Herstellung direkter interner Kommunikationsbeziehungen kann mit Hilfe von Online-Kommunikation ein Abbau formalisierter Strukturen und Abläufe erleichtert und so ein Schritt (zurück) zu einem zivilgesellschaftlichen Charakter der Organisation ermöglicht werden.³⁶⁶

Online-Kommunikation kann so – in Verbindung mit und unter Förderung von einer mitarbeiter- und mitgliederorientierten Organisationskultur, flachen Hierarchien, kurzen Kommunikationswegen und partnerschaftlicher Kommunikationsweise zwischen und innerhalb der Ebenen – zu einer höheren Mitarbeitermotivation und dadurch schlussendlich zu mehr Erfolg der Organisation führen.

7. Leitung: Onlinegestützte Entscheidungsinstrumentarien

Die Organisationsführung als funktionsübergreifender Bereich umschließt sowohl eine strategische als auch eine operative Dimension, die die individuellen Aufgaben von Führungspersonen ebenso betrachtet wie die Struktur, in der sie eingebettet sind. Aufgrund der Untersuchungen dieser Arbeit lassen sich Ableitungen sowohl unter dem Blickwinkel der Online-Kommunikation als eigenständigem universellem Führungsinstrument treffen als auch die Führung des Online-Bereiches selbst betrachten. Die Indikatoren aus den Experteninterviews dieser Arbeit dienen zur Beurteilung der Einbettung der Online-Kommunikation in das grundsätzliche Leitungsverständnis und stellen somit einen Schnittpunkt der beiden Blickwinkel dar. Schließlich übten die in ihrer Funktion als Leiter des Bereiches Online-Kommunikation befragten Experten neben den spezifischen Tätigkeiten im Rahmen der Konzipierung, Umsetzung und Kontrolle der Online-Kommunikation auch einige für allgemeine Führungsaufgaben relevante Tätigkeiten aus.

³⁶⁶ Zum Einsatz von virtuellen Arbeitsgruppen in NPOs vgl. Bergmann, Rainer/Niederholtmeyer, Clemens: Arbeiten im Internet, Darmstadt 2003, S. 10 ff.

Wie die Untersuchung zeigte, fehlten den Experten oftmals strategische Zielvorgaben. Einen deutlichen Hinweis darauf lieferte bereits der Blick auf die Kompetenz und Auswahl der Zuständigen durch die Organisationsleitung. Die befragten Experten stellten – insbesondere in der Anfangsphase der Online-Kommunikation – oft die technische Avantgarde in den Organisationen dar. Die Vergabe der Internet-Verantwortlichkeit erfolgte in dieser Phase meist quasi-rückwirkend an die technisch kompetentesten und in diesem Bereich engagiertesten bisherigen Mitarbeiter.

Außer bei zwei Organisationen existierte bis zum Ende des Untersuchungszeitraumes kein Strategiepapier mit ausformulierten Zielvorgaben oder Benchmarks. Die grundlegende Aufgabe der Organisationsleitung, nämlich die Zielformulierung und Erfolgsdefinition für die Online-Kommunikation der Organisation, wurde von den beiden betreffenden Experten zum Teil übernommen. In Ermangelung von Strategie- und Zieldefinitionen in der derzeitigen Praxis fallen den Organisationen auch Erfolgsgrößenbeschreibungen (Zielerreichungsgrade) in der Online-Kommunikation schwer.

Über weite Strecken fehlende Marketing-, Werbe- oder PR-Strategien im Online Bereich der Organisationen lassen den Schluss zu, dass das Management durch die erforderliche Integration der Online-Instrumentarien in die gesamte Organisationsstrategie zu diesem Zeitpunkt überfordert war.³⁶⁷ Darüber konnte auch der

³⁶⁷ Da für diese Untersuchung ausschließlich die Online-Experten der Organisationen befragt wurden, kann nicht mit Sicherheit ausgeschlossen werden, dass die Managementebene sehr wohl Zielvorgaben formulierte, diese aber nicht von den Experten wahrgenommen wurden. Die Tatsache, dass von Seiten der Experten keine Zielvorgaben genannt wurden, wird hier als Indikator zugrunde gelegt.

erfolgreiche Einsatz einzelner Instrumentarien nicht hinwegtäuschen.³⁶⁸ An der Frage der Kostenkontrolle wurde dies ebenfalls deutlich: Einsparungen in anderen Bereichen der Organisation wurden von einigen wenigen Experten als persönliche Ziele beziehungsweise Handlungsmaxime genannt. Diese Ziele gingen jedoch nicht auf strategische Vorgaben der Organisationsführung zurück.

Die geringe Anzahl beziehungsweise Unvollständigkeit von Informationen über Online-Einnahmen oder die Nutzer und Zuwander, die den Experten vorlagen, ließ zudem darauf schließen, dass der Informationsfluss, der der Kontrolle und Optimierung aller Online-Maßnahmen dient, nur unvollständig funktioniert. Dieser stellt jedoch die Grundlage für sämtliche strategischen Schritte durch die Organisationsleitung dar.

So besteht ein wesentlicher Teil der Führungsaufgabe in karitativen Organisationen in der Beschaffung von Informationen – wobei diese über den beschriebenen Bereich der Informationswirtschaft hinausgehen und als vernetzte Kommunikation sowohl über interne Quellen (Intranet) als auch aus externen Quellen (Internet) erfolgen kann. Während über das Internet das vollständige Spektrum von Fach- und Publikumsinformationen abgefragt werden sowie ein unmittelbarer fachlicher Austausch mit verschiedenen Gruppen und Einzelpersonen via E-Mail, Newsgroups oder Newsletter stattfinden kann, können interne elektronische Quellen Aufschluss über eine Reihe zentraler organisationsrelevanter Fragen wie

³⁶⁸ So lässt beispielsweise der nur sporadische Einsatz von personalisierter Kommunikation (Spenden-E-Mailings) darauf schließen, dass zwar den Experten der meisten Organisationen die dies betreffenden Möglichkeiten der Online-Kommunikation bewusst waren, eine konsequente Integration in die gesamte Organisationskommunikation auf regelmäßiger Basis mit Hilfe des Managements jedoch noch nicht erfolgte. Gleichzeitig ist indes zu beachten, dass viele in der empirischen Untersuchung festgestellte Mängel in der internen wie externen Online-Kommunikation (beispielsweise das Fehlen von Legatsinformationen auf der Website oder nicht ausreichende Möglichkeiten des ehrenamtlichen Online-Engagements) nicht unbedingt einen Indikator für mangelndes Verständnis oder fehlende strategische Implementierung der zur Verfügung stehenden Online-Instrumentarien durch die Experten oder des Managements darstellen. Vielmehr kann eine nicht vorhandene Anwendung bestimmter Online-Optionen durchaus im Einklang mit den Oberzielen beziehungsweise strategischen Vorgaben der Organisation stehen: Wenn ehrenamtliches Engagement für die untersuchte Organisation prinzipiell nicht sonderlich erwünscht ist, wird sie womöglich auch bewusst online nicht gefördert.

Spendeneinnahmen, Kampagnenerfolge, Mitarbeiterzufriedenheit oder Prozessabläufe liefern.³⁶⁹

Basierend auf der Informationsbeschaffung über das Intra- und Internet bestünde für die Organisationsleitung mithin die Möglichkeit der Kontrolle von Prozessen und Maßnahmen. Eine adäquate Ergebniskontrolle könnte hierbei Rückschlüsse auf das Interesse der Online-Nutzer und den Erfolg einzelner Online-Angebote ebenso zulassen wie auf die Quantität und Qualität der (elektronisch geführten) Kommunikation der Mitarbeiter nach innen und außen.³⁷⁰ Zu einer umfassenden, aussagekräftigen Kontrolle wäre in einem nächsten Schritt die Verknüpfung der Kenngrößen nötig. Auswertungssysteme wie beispielsweise das der Balanced Scorecard,³⁷¹ könnten hier einen Ansatz für den Umgang mit den gewonnenen Daten darstellen.³⁷² Die Gewichtung einzelner Erfolgskriterien ist dabei abhängig vom Organisationsauftrag und der Aufbau- und Ablauforganisation.

Eine wichtige übergreifende Handlungsmaxime der Organisationsleitung ist die Erfüllung des Wirtschaftlichkeitszieles. Dazu könnte Online-Kommunikation auf all ihren Einsatzgebieten beitragen, indem sie zahlreiche Abläufe verkürzt und kontrollierbar macht.³⁷³

³⁶⁹ Voraussetzung ist freilich eine mit Hilfe von Online-Instrumenten geführte Kommunikation. Damit entsteht eine essentielle inhaltliche und technische Verknüpfung mit der Informations- sowie der Angebotswirtschaft einer Organisation. Während letztere die Daten von außen generiert, ist erstere für die interne Verteilung und gegebenenfalls für die Aufbereitung zuständig.

³⁷⁰ Dies würde in einem nächsten Schritt auch eine Beurteilung der Leistungsqualität im Sinne des Organisationsauftrages erleichtern.

³⁷¹ Vgl. zu Balanced Scorecard in NPOs: Haddad, Tarek: Balanced Scorecard, in: Eschenbach, Rolf: Führungsinstrumente für Nonprofit Organisationen, Stuttgart 1998, S. 58 ff.

³⁷² Die Übersetzung von Strategien in messbare Teilziele zur späteren Vergleichbarmachung ist ein wichtiger, aber umstrittener Teil dieses Ansatzes. Er beinhaltet einen Zielvereinbarungsprozess und eine Maßnahmenplanung und eignet sich damit als Führungsinstrument. Die Balanced Scorecard kann in den Managementfeldern Finanzen, Kunden, Leistungserstellung und Innovation dazu dienen den Zielerreichungsgrad zu bestimmen. Dieser schriftlich niedergelegte Katalog von Kriterien („Scorecard“) berücksichtigt sowohl monetäre als auch qualitative Kriterien („Balanced“).

³⁷³ Beispielsweise durch die Online-Sammlung von Stundenzetteln oder Reisekostenabrechnungen.

Wie oben bereits geschildert könnten darüber hinaus die Online-Instrumentarien der Organisationsleitung auch als Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung dienen: Interne und externe haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter könnten – beispielsweise mit Hilfe virtueller Foren und Schwarzer Bretter – in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Ein offener Meinungs austausch, welcher der Führung wertvolle Entscheidungshilfen liefert, kann durch die schnelle und informelle Kommunikation erleichtert werden. Die Vernetzung der Kommunikation ermöglicht auf diese Weise auch die Etablierung kooperativer Managementstrukturen und hält gleichzeitig die Entscheidungsfindungskosten in Grenzen.³⁷⁴

Aufgrund ihres dezentralen und egalitären Charakters kann Online-Kommunikation dabei als Mittel zur stärkeren Einbeziehung und dadurch zur Motivation von Mitarbeitern und Ehrenamtlichen verstanden werden. Damit stellen die Online-Instrumente eine wichtige Unterstützung der gesamten innerorganisatorischen Kommunikationsaufgaben der Organisationsleitung – von der Vermittlung von Organisationswerten und Oberzielen bis hin zur Informationsrecherche – dar.

Auf diese Weise könnte eine mit der Diskrepanz zwischen Auftrag und Bürokratisierungstendenzen konfrontierte Organisation eine „Rückbesinnung“ auf die Grundfunktionen vollziehen, indem ihr jetzt ein Instrumentarium an die Hand gegeben ist, das trotz der Formalisierung von Abläufen den internen und externen Anspruchsgruppen wieder eine direkte und unmittelbare Beteiligung ermöglicht. Online-Kommunikation schafft Transparenz und kann dazu beitragen Zugangs- und Kommunikationsbarrieren abzubauen, die viele ältere Organisationen im Laufe ihrer Erfolgsgeschichte aufgebaut haben und die eine Identifikation mit der Organisation erschweren.

³⁷⁴ Dieses Charakteristikum ist insbesondere deshalb wichtig, da bei NPOs oftmals keine Ebene über starke Durchsetzungsrechte verfügt. Vgl. Nährlich, Stefan: Innerbetriebliche Reformen in Nonprofit-Organisationen – Das Deutsche Rote Kreuz im Modernisierungsprozess, Wiesbaden 1998, S. 208.

D. Strategische Gestaltung der Online-Kommunikation unter Berücksichtigung NPO-spezifischer Anforderungen

Wie in den vorangegangenen Kapiteln zu erkennen war, spielt die Online-Kommunikation in den einzelnen Funktionsbereichen der Organisationen eine unterschiedlich große Rolle. Dabei realisiert sie bisher indes meist nicht die vorhandene Chance, auf neue Herausforderungen von NPOs eine Antwort zu finden. Die Gründe hierfür liegen zum einen in einer mangelnden Abstimmung der unterschiedlichen Funktionsbereiche untereinander und zum anderen in den beschränkten Kompetenzen der zurzeit für die Online-Kommunikation inhaltlich zuständigen Personen.

Um eine erfolgreiche Realisation von Online-Kommunikation zu gewährleisten, scheint es daher zunächst wichtig, funktionsbereichsübergreifende Einflussnahme und strukturelle Modifikation zu ermöglichen. Die Führungsebene der Organisationen besitzt als einzige Instanz die Kompetenz zur Initiierung solcher funktionsbereichsübergreifenden Kooperationen. Sie kann Schnittstellen übergreifend tätig werden und damit wesentlich dazu beitragen, grundlegende Weichenstellungen für einen ganzheitlichen Einsatz von Online-Instrumentarien im Sinne der organisationalen Erfordernisse vorzunehmen. Sie muss daher eine zentrale Rolle bei der Implementierung und Weiterführung von Online-Kommunikation erhalten.

Die Aufgaben des Managements umfassen grundsätzlich alle Steuerungsvorgänge, die notwendig sind, die verschiedenen Einzelaktivitäten in einer Organisation auf ein übergeordnetes Ziel zu koordinieren.³⁷⁵ Planung und Kontrolle sind dabei die zentralen Anforderungen an das Management: Ziel- Ressourcen- und Maßnahmenplanungen haben die strategische Zielausrichtung aller Aktivitäten einer

³⁷⁵ Vgl. zur Definition von Management bei Unternehmen: Corsten, Hans: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg 2000, S. 598.

Organisation zum Inhalt,³⁷⁶ die Kontrolle zielt dagegen auf die Bereitstellung von Vergleichsmaßstäben und die darauf aufbauende Abweichungsanalyse ab.

Diese prozessfokussierte Betrachtungsweise übergreifender Aufgaben des Managements wird ergänzt durch den interdisziplinären Ansatz, der die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung aller Funktionsbereiche wie Personalwesen oder Finanzierung, aber auch die Gestaltung der Organisationskultur oder die Aufbau- und Ablauforganisation beinhaltet (vgl. Kap. B.III.7).

Im Folgenden sollen konkrete, die Online-Kommunikation betreffende Implementierungsmaßnahmen beschrieben werden. In einem abschließenden Schritt soll schließlich die aufgrund der Optionen der Online-Kommunikation geforderte neue Rolle eines strategischen NPO-Managements skizziert werden.

I. Strategische Schritte zur Lösung NPO-spezifischer Anforderungen im Rahmen der Online-Kommunikation

Auch wenn die Anforderungen im Bereich des Managements sowie die Entwicklung der Online-Kommunikation auf den ersten Blick zwei voneinander getrennte Bereiche darstellen, werden bei näherem Hinsehen parallele Entwicklungen deutlich, die sich anscheinend konsequent ergänzen. Während im Rahmen des NPO-Managements immer komplexere Anforderungen an das Informationsmanagement, die Personalführung oder das Marketing gestellt werden,³⁷⁷ stellen neue netzbasierte Technologien die Hilfsmittel für eine vernetzte Kommunikation zur

³⁷⁶ Vgl. Staehle, Wolfgang H./Conrad, Peter/Sydow, Jörg: Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Auflage, München 1994, S. 633.

³⁷⁷ Vgl. Schwarz, Peter: Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen, Bern 2001, S. 77 ff.

Verfügung, welche die Grundlage für die Lösung von vielen dieser Anforderungen an die Organisation und ihre Führung sein können.³⁷⁸

Online-Kommunikation schafft durch ihre Optionen dabei zahlreiche Chancen, die das Management als Motor aufgreifen und im Sinne der Organisationsziele zur Lösung NPO-spezifischer Herausforderungen einsetzen sollte. So verstärken die Instrumente der Online-Kommunikation die informationelle Durchdringung aller Strukturen und Prozesse.³⁷⁹ Diese Auswirkungen manifestieren sich beispielsweise in niedrigeren Zugangsbarrieren, sowohl im Hinblick auf interne Kommunikation als auch im Hinblick auf den Zugang zum NPO-Markt. Gleichzeitig birgt ein unreflektierter Einsatz von Online-Kommunikation, wie bereits an der hier geschilderten Auswirkung zu erahnen ist, auch zahlreiche Gefahren.

Im Folgenden sollen daher zum einen die Anforderungen, die der Einsatz von Online-Kommunikation an das Management stellt, erarbeitet sowie zum anderen strategische Schritte zur Lösung dieser Anforderungen aufgezeigt werden. Gleichzeitig soll eine kritische Reflektion der einzelnen Optionen dazu dienen, Online-Kommunikation nicht als Ziel, sondern als Mittel zur Erfüllung des Organisationszwecks zu begreifen.

1. Institutionalisation der Online-Kompetenz

Dem Management wird aufgrund seiner funktionsbereichsübergreifenden Einflussnahmemöglichkeiten bei der strategischen Implementierung von Online-Kommunikation eine entscheidende, initiative Rolle zugeschrieben. Es hat dabei zwar eine lenkende Funktion, greift jedoch nicht unmittelbar in Prozesse ein. Somit stellt sich gleichzeitig die Frage, wo und in welcher Form die Online-

³⁷⁸ Die Interdependenz zwischen Denkansätzen und Technologie wird an vielen Stellen deutlich. So wären beispielsweise neue Unternehmenskonzepte, wie die Auflösung klassischer Betriebe zugunsten virtueller, projektbezogener Strukturen, ohne die heutige Netzwerktechnologie ebenso undenkbar wie gesamtgesellschaftliche infrastrukturelle Entwicklungen. Vgl. zu einer Prognose der Entwicklung von Vernetzung und deren Einfluss auf (betriebswirtschaftliche) Denksysteme: Kelly, Kevin: A.a.O.

³⁷⁹ Vgl. Frese, Erich: Theorie der Organisationsgestaltung und netzbasierte Kommunikationseffekte, in: Frese, Erich/Stöber, Harald (Hrsg.): E-Organisation, Wiesbaden 2002, S. 192.

Kompetenzen verortet werden sollten und in welcher Beziehung diese zum Management stehen.

Während eine Auslagerung von Kompetenzen³⁸⁰ an Außenstehende oder Dritte ebenso wie eine bewusst gewählte Unstrukturiertheit der Online-Kommunikation in der eigenen Organisation zwar durchaus dynamische und kreative Prozesse in Gang setzen können, kann nur eine weitgehende Institutionalisierung und strukturelle Integration der Online-Kommunikation eine echte Grundlage für eine personenunabhängige Qualitätssicherung bilden, welche für eine kontinuierliche, strategisch geführte Kommunikation unabdingbar ist. Es ist daher erforderlich, sich die Anforderungen, die im Rahmen der Online-Kommunikation gestellt werden, zu verdeutlichen, um daraus resultierende Kompetenzerfordernisse herausarbeiten und anschließend eine strukturelle Integration skizzieren zu können. Anhand der dargelegten Untersuchungsergebnisse lässt sich ersehen, dass sich die Anforderungen, die im Rahmen der Online-Kommunikation gestellt werden, ebenso im Bereich externer wie interner Kommunikation bewegen: Public-Relations-Kompetenzen sind ebenso gefragt wie Know-how aus dem Bereich der Werbung; Mitglieder- und Zuwender-Kommunikation sind ebenso relevant wie die Kommunikation mit Mitarbeitern, die Gewährleistung des internen Kommunikationsflusses und die Ablaufoptimierung. Damit wird ein höchst umfassender Anspruch an den Aufgabenbereich „Online-Kommunikation“ gestellt. Er vereint redaktionelle Kompetenzen mit betriebswirtschaftlichem und technischem Know-how und erfordert ein Verständnis für die spezifischen Anforderungen von NPOs.

Angesichts der oben angestellten Überlegungen wird klar, dass die bloße Erweiterung von Aufgabenbereichen bestehender Abteilungen und Personen für eine erfolgversprechende Online-Kommunikation nicht ausreicht. Gleichzeitig verdeutlichen die empirischen Ergebnisse dieser und anderer Studien,³⁸¹ dass es

³⁸⁰ Die Geschwindigkeit der technischen Entwicklung scheint für eine permanente Abwägung zwischen zugekauften und intern erstellten Leistungen in diesem Bereich zu sprechen, insbesondere da die Transaktionskosten durch ebendiese Technologie sinken, und eine weitgehende Auslagerung von (technischen) Dienstleistungen ermöglichen. So scheinen beispielsweise die technischen Bereiche und das Online-Marketing für eine Auslagerung prädestiniert, während die strategische Führung von Mitarbeitern der Organisation übernommen werden sollte.

³⁸¹ Vgl. beispielsweise Stegbauer, Christian: *Electronic Mail und Organisation: Partizipation, Mikropolitik und soziale Integration von Kommunikationsmedien*, Göttingen 1995, S. 200.

nicht die Eigenschaften der Online-Kommunikation selbst sind, die zu prozessorientierten (und partizipativen) Strukturen führen, sondern hierzu ein Zusammenspiel zwischen den organisatorischen Rahmenbedingungen,³⁸² der Organisationskultur und den Möglichkeiten von Online-Instrumentarien notwendig ist: „Das Streben nach innovativen Informations- und Kommunikationslösungen einerseits und dem richtigen organizational fit andererseits ist der Schlüssel zur Überwindung der Leistungsgrenzen der Organisation.“³⁸³

Da es sich mithin um sehr komplexe Anforderungen handelt, kann diesen auch nur in einer eigens hierfür geschaffenen Abteilung mit den entsprechenden Kompetenzen begegnet werden. Die personellen Kompetenzen für Online-Kommunikation können dabei auf verschiedene Menschen verteilt sein, die jedoch miteinander in engem Austausch stehen müssen. Teil eines solchen Kompetenz-Gespans könnte beispielsweise ein Online-Scout sein, dessen Aufgabe in der Kommunikation mit Mitgliedern externer Mailinglisten und der Recherche von Communities und Websites zu organisationsrelevanten Themen besteht. Hier positioniert er die Organisation in einem onlinespezifischen Umfeld und recherchiert aktuelle Stimmungen und Entwicklungen.

Auf diese Weise würde ein Rückkoppelungskanal etabliert, der direkt zur Organisationsführung fließt und damit eine für die Legitimation der NPO existenzielle Ader angebotswirtschaftlicher Orientierung frei hält. Nur so können die sich stetig erweiternden Möglichkeiten der Online-Kommunikation für die Organisationsentwicklung berücksichtigt und umgekehrt der Online-Kommunikation die Möglichkeit gegeben werden, auf Erfordernisse der Organisationsentwicklung mit der Implementierung beziehungsweise Modifikation entsprechender Online-Instrumente zu reagieren.

³⁸² Um die qualitative Bedeutung der Aufbau- und Ablauforganisation für die Online-Kommunikation zu beurteilen, ist der Blick auf die Struktur der Organisationen essentiell: Obwohl es sich bei den untersuchten NPOs um solche mit ähnlichen karitativen Oberzielen handelt und auch das Zuwendungsvolumen ein ähnliches Niveau ausweist, unterscheiden sich doch deren interne Strukturen in hohem Maße. Während beispielsweise beim DRK die Kreisebenen weitgehend selbständig sind und die Durchsetzung spezifischer Maßnahmen durch die Zentrale mit Problemen verbunden sein kann, stellt dieses Ebenen-Problem in anderen Organisationen nur eine marginale Größe dar.

³⁸³ Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T.: A.a.O., S. 197.

Um eine permanente Interaktion zwischen den Experten der Online-Kommunikation und der Organisationsleitung zu gewährleisten, bedarf es schließlich einer zentralen Verortung der Online-Kommunikations-Abteilung. Nicht zuletzt der die Oberziele und Prozesse beeinflussende Charakter der Online-Kommunikation spricht für eine strukturelle Nähe zur Organisationsleitung. Die Positionierung als Stabsstelle zum Management liegt hier nahe.³⁸⁴ Auf diese Weise können die neuen Kompetenzen in bereits bestehende Strukturen integriert werden. Die Stabsstelle kann einzelnen Instanzen in den Geschäftsbereichen in vordefiniertem Maße Weisung erteilen und durch ihre integrierende Funktion gemeinsam mit der Organisationsführung abteilungsübergreifend agieren.³⁸⁵

Als Alternative zu einer nach dem Verrichtungsprinzip funktionierenden Stelle ist auch eine nach dem Objektprinzip funktionierende Matrixorganisation zu erwägen, in der sich die Organisationsstrukturen überlagern. Die Aufgabenverrichtung ist dabei projektorientiert, die Zuständigkeiten werden projektspezifisch definiert – ein Projektmanager besitzt projektgebundene Weisungsrechte.³⁸⁶

Aufgrund ihrer Interdependenzen mit anderen Abteilungen auf der einen und ihrer Managementnähe so wie ihrer Neuheit auf der anderen Seite kann unter Berücksichtigung existierender Strukturen die Schaffung einer Stabsstelle mit Matrixelementen der Königsweg sein: Sie muss Weisungsbefugnisse enthalten und gleichzeitig projektgebunden Zugriff auf gemeinsame Ressourcen haben. Damit ist sie mehr als nur eine Entscheidungshilfe für eine Führungsinstanz und weist zumindest projektbezogene Überschneidungen mit dieser auf. Sie stellt so den Dreh- und Angelpunkt einer onlinegestützten Organisationskommunikation dar.

³⁸⁴ Oft wird hierfür auch der Instanz-Begriff gebraucht, der durch eine grundsätzliche Weisungsbefugnis gegenüber einzelnen Stellen definiert wird und in diesem Falle in Abgrenzung zum nicht weisungsbefugten Stab steht. Vgl. Schneck, Ottmar: A.a.O., S. 156 f.

³⁸⁵ Auch hier sind verschiedene Variationen möglich. So kann neben dem traditionellen Einliniensystem, in dem ein Vorgesetzter Weisungen an die Mitarbeiter erteilt, im Rahmen eines Mehrliniensystems die Art der Aufgabe und nicht der Instanzweg die entscheidende Determinante sein. Vgl. hierzu: Witt, Dieter: Betriebsorganisation, aus Personal-Enzyklopädie, Band 1, München 1977, S. 466.

³⁸⁶ Vgl. zur Differenzierung verschiedener Organisationssysteme: Staehle, Wolfgang H./Conrad, Peter/Sydow, Jörg: A.a.O., S. 681 ff.

2. Entwicklung einer angebotswirtschaftlichen Ausrichtung

Neben den soeben aufgezeigten personellen (und strukturellen) Erfordernissen gibt es noch eine Reihe weiterer Aspekte, die es im Zuge eines erfolversprechenden Einsatzes von Online-Kommunikation im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung zu beachten gilt. So stellen beispielsweise die unterschiedlichen Anspruchsgruppen und deren Beziehungen untereinander eine besondere Herausforderung an das Management und den Einsatz von Online-Instrumentarien innerhalb einer karitativen Organisation dar: Es müssen gleichermaßen die externe wie die interne Kommunikation der Organisation berücksichtigt werden, um eine angebotswirtschaftliche Ausrichtung der Organisation zu gewährleisten. Insbesondere innerhalb der Internet-Kommunikation erwarten die Nutzer eine weitgehende Berücksichtigung ihrer Interessen. Die Tendenz zur „Bemächtigung“ der Nutzer wird im Netz von vielen Stellen unterstützt: Von zahlreichen „Online-Voting“-Aktionen bis hin zur Existenz von Meinungs- und Bewertungs-Plattformen.³⁸⁷ Das Führen bidirektionaler Kommunikation (im Gegensatz zur monodirektionalen Kommunikation vom Sender zum Empfänger) muss daher auch für eine karitative NPO eine Grundmaxime aller Kommunikationstätigkeiten sein.

Sämtliche Zielgruppen externer und interner Kommunikation können und müssen mit Hilfe der Online-Kommunikation spezifiziert und individuell angesprochen werden. Online-Kommunikation hilft, diesen persönlichen Charakter der Kommunikation mit Hilfe datenbankgestützter Kommunikation auch auf breiterer Basis zu verfolgen.

Die Online-Nutzer zeigen bereits durch eine im Internet stets aktiv und bewusst geschehende Nutzung eines Angebotes ihr Interesse an einem Thema beziehungsweise an einer Organisation. Diese „selbstselektierten“ Gruppen sind im Internet beispielsweise innerhalb der schon angesprochenen Newsgroups oder bei Newsletter- und Mailinglist-Abonnenten zu finden.³⁸⁸

Durch eine Kontaktaufnahme, bei der die Nutzer individuelle Daten hinterlassen, ist eine weiter gehende Spezifizierung möglich, die schließlich eine direkte, indivi-

³⁸⁷ Vgl. hierzu die Meinungs-Plattform dooyoo <<http://www.dooyooo.de>> oder die Bewertungssoftware für Websites alexa <<http://www.alexa.com>>.

³⁸⁸ Vgl. Levinson, Jay C./Rubin, Charles: A.a.O., S. 17.

duelle Kommunikation mit einzelnen Nutzern zulässt.³⁸⁹ Insbesondere der Charakter der E-Mail-Kommunikation, die kostengünstige, schnelle und informelle Kommunikation gewährleistet, ermöglicht die Form eines individuellen Dialoges auf gleichzeitig breiter Basis. Auch können die oftmals eingesetzten Datenbanken dem Nutzer zugute kommen, indem die über ihn bekannten Daten genutzt werden, um beispielsweise auf seine Spendengewohnheiten oder Interessensgebiete einzugehen.

Insgesamt ist das Führen eines Dialoges mit den externen Anspruchsgruppen damit Ziel und grundlegende Voraussetzung für weitergehende Maßnahmen externer Kommunikation. Aktuelle, individuelle, informative Botschaften an Interessierte sowie die Möglichkeit jederzeit einen Dialog mit der Organisation führen zu können erhöhen die Klienten- und Zuwender-Bindung.

Um einen Dialog mit externen, aber auch internen Anspruchsgruppen zu führen und so dauerhafte (Austausch-)Beziehungen zwischen den Mitarbeitern der Organisation und externen Individuen zu gewährleisten, ist zudem ein Beziehungsmanagement³⁹⁰ nötig, das die verschiedenen Funktionsbereiche einer karitativen NPO integriert. Die Instrumente der Online-Kommunikation als dessen zentraler Bestandteil können hier in allen Bereichen und in alle Richtungen eingesetzt werden, beispielsweise in der

- Bedarfsforschung, bspw. durch Beobachtung von Newsgroups und Weblogs³⁹¹
- Individualisierung und Intensivierung der Kommunikation
- Neuschaffung und Ausbau auftragsmäßiger Leistungen

³⁸⁹ Vgl. zu einer Differenzierung zwischen klassischen marketingorientierten Ansätzen und einer „One-to-One-Orientierung“: Kotler, Philip/Bliemel Friedhelm: Marketing Management. Analyse, Planung und Steuerung, 9. Auflage Stuttgart 1999, S. 1122 ff.

³⁹⁰ Vgl. zum Beziehungsmanagement mit Hilfe von Online-Kommunikation: Viest, Oliver: Online-Kommunikation als Instrument des Beziehungsmanagements karitativer NPOs, in: Schauer, Reinbert/Purtschert, Robert/Witt, Dieter (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie, Linz 2002, S. 290 ff.

³⁹¹ Zur Relevanz von Weblogs als Trendbarometer vgl. Lischka, Konrad: Geheimtipps aus den Tagebüchern, in: Frankfurter Rundschau, 28.02.2003, S. 14.

- Verlagerung und Erweiterung der Kommunikationskanäle
- Aufbau- und Ablaufoptimierung.

Teil eines Beziehungsmanagements kann ein onlinebasiertes Klienten- und Zuwendender-Management-System³⁹² sein, das alle Kommunikationsflüsse der Organisation nach außen und innen abbildet und diese integriert. Es berücksichtigt zudem Spezifika wie die Dualität zwischen Zuwendender und Klienten und baut die hier herrschende Informationsasymmetrie ab. Das angebotswirtschaftliche Ideal wäre dann in letzter Instanz und unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitskriterien (s. unten.) der direkte kommunikative Brückenschlag zwischen den Anspruchsgruppen, wie beispielsweise zwischen Zuwendern und Klienten im Rahmen von Patenschaftsprogrammen.

Doch auch aus diesem Ideal leiten sich spezifische Gefahren ab, deren Antizipation eine adäquate Umsetzung onlinegestützter angebotswirtschaftlicher Strategien erst ermöglicht. So ist zu beachten, dass eine durch Online-Kommunikation erleichterte angebotswirtschaftliche Ausrichtung an den externen Anspruchsgruppen einer karitativen Organisation gleichzeitig auch die Gefahr einer Zieldeformation – verursacht durch zu starke Außenzentrierung – bergen kann. Dabei besteht die Möglichkeit, dass eine Organisation ihren ursprünglichen, womöglich wenig populären Auftrag (Oberziel) zugunsten populärer Standpunkte aufgibt und damit schließlich durch eine opportunistische Zielanpassung die eigene Legitimation gefährdet.³⁹³

Auch die zu starke Ausrichtung am Zuwendender kann problematisch sein: So kann zwar die Etablierung eines direkten Kommunikationskanals zwischen Klient und Zuwendender mit Hilfe der Online-Kommunikation realisiert werden, was den hohen Kommunikations- und Betreuungsaufwand bei Patenschaften reduzieren und damit kurzfristig durch größeres emotionales Involvement die Zuwendungen erhöhen

³⁹² In Anlehnung an Customer Relationship Management Systeme (CRM) aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich. Vgl zu einer Übersicht von CRM-Systemen: <<http://www.acquisacrm-expo.de>>, abgerufen am 24.08.2003.

³⁹³ Bei den hier untersuchten Organisationen scheint indes die unmittelbare Gefahr einer solchen Ziel- und Kommunikationsdeformation gering zu sein: Der Veränderungsdruck durch zunehmende Konkurrenz ist aufgrund der bislang starken Position auf dem Spendenmarkt relativ gering.

könnte. Gleichzeitig würde in einem solchen Fall jedoch die Rolle der Organisation auf die eines (technischen) Mediators reduziert und ihre Gestaltungskompetenz damit nicht genutzt. Eine Orientierung am Spendenmarkt mit dem Verlust des philanthropischen Oberziels aus dem eigenen Blickfeld wäre das Ergebnis.

Ähnlich negative Auswirkungen kann die Ausrichtung auf attraktive, kostengünstig erreichbare Online-Zielgruppen zu Lasten ausschließlich offline erreichbarer Anspruchsgruppen haben. Alte, Arme oder soziale Randgruppen, die keine technischen Zugangsmöglichkeiten zur Organisationskommunikation haben, aber womöglich zu den primären Anspruchsgruppen einer Organisation gehören, könnten so aus der Organisationswahrnehmung ausgeschlossen werden.

Eine weitere bereits in der Empirie dieser Arbeit erkannte Kehrseite des Einsatzes von Online-Kommunikation besteht in ihrer fast ausschließlich außenzentrierten Anwendung: Organisatorisch ist sie bisher zumeist in der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und weitgehend isoliert von anderen Abteilungen verortet. Damit besteht die Gefahr der Etablierung eines reinen Aushängeschildes, einer Online-Galerie mit einer ausschließlich auf Außenwirkung gerichteten Ein-Wege-Kommunikation anstelle der Vermittlung und Erfüllung der eigentlichen Mission. Nur eine Institutionalisierung – wie oben gefordert – sowie eine ganzheitliche, die Anspruchsgruppen integrierende, angebotswirtschaftliche Kommunikationsstrategie können dem entgegenwirken.

Da die durch Online-Kommunikation geschaffene öffentliche Plattform im Gegensatz zu anderen Medien nahezu jedem privaten Kommunikationsteilnehmer im Internet offen steht, hat die NPO einerseits die Möglichkeit der gezielten Nutzung für die angebotswirtschaftliche Ausrichtung im Rahmen dieser Plattform, muss aber auch mit unerwünschten, nicht kontrollierbaren Effekten rechnen. So kann Kritik durch die Nutzer nicht nur direkt durch die von der Organisation bereitgestellten Kanäle erfolgen, sondern beispielsweise innerhalb großer allgemein zugänglicher Foren im Internet öffentlich gemacht werden. Sie entzieht sich so der Kontrolle der Organisation und kann innerhalb kurzer Zeit zu einer Gegenöffentlichkeit führen.

Doch auch wenn von den Usern ausschließlich die von der Organisation bereitgestellten Rückkanäle genutzt werden, kann sich der bidirektionale Charakter der Online-Kommunikation als Bumerang erweisen: Durch Aufforderungen zur Interaktion mit Hilfe einer entsprechenden Präsenz im Internet kann sich der Kommunikationsaufwand einer NPO um ein Vielfaches erhöhen. Erwartungen, die beim

Nutzer der Kommunikationskanäle geweckt werden, können durch mangelnde Kommunikationsbereitschaft seitens der Organisationsmitarbeiter womöglich enttäuscht werden. Werden die elektronischen Kommunikationskanäle weiter geöffnet, könnten sich viele Mitarbeiter durch die „Informationsflut“ überfordert fühlen. Eine intensive technische und inhaltliche Begleitung einer solchen kommunikativen Öffnung scheint daher unabdingbar.

Erst die Beachtung dieser hier geschilderten negativen Effekte kann bei der zuvor geforderten Etablierung angebotswirtschaftlicher Online-Kommunikation zu einem Erfolg für alle Seiten führen.

3. Prozessorientierte Ausrichtung

Die in dieser Arbeit festgestellten Lücken im Einsatz von Online-Kommunikation in karitativen NPOs rühren zu einem großen Teil von Mängeln der Aufbau- und Ablauforganisation her.³⁹⁴ Das Ziel der Aufbau- und Ablauforganisation ist es, Stabilität und Anpassungsfähigkeit in den Arbeitsabläufen,³⁹⁵ eine Minimierung von Bearbeitungszeiten und Bearbeitungskosten sowie die Maximierung von Bearbeitungsqualität zu gewährleisten.³⁹⁶

Während die Aufbauorganisation die strukturelle Gliederung in funktionsfähige Teileinheiten sowie deren Beziehung zueinander betrifft (Hierarchieorganisation),

³⁹⁴ In der Anfangsphase des Internet-Engagements hatten in erster Linie diejenigen Organisationen einen innovativen Internet-Auftritt, die ein freies, unreglementiertes Engagement der Mitarbeiter zuließen und ihnen erlaubten, sich auf der neuen virtuellen Spielwiese zu engagieren. Eine nur schwache Strukturierung von Abläufen und Zuständigkeiten war hier der Erfolgsfaktor für einen Einstieg in die Online-Kommunikation. Diese Situation hat sich jedoch bereits während der Untersuchungsphase gewandelt, da die Anforderungen an den Einsatz der Online-Instrumentarien zunehmend komplexer wurden. Nur in den Fällen, in denen eine intensive Beschäftigung eines Mitarbeiters beziehungsweise einer externen Agentur mit der Online-Kommunikation der Organisation vorgesehen war, konnten umfangreichere Optionen der Online-Kommunikation realisiert werden.

³⁹⁵ Vgl. zur Definition: Gaitanides, Michael „Ablauforganisation“, in: Corsten, Hans: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg 2000, S. 4.

³⁹⁶ Optimale interne Strukturen und Abläufe müssen dabei stets mit dem Ziel der Erreichung der Organisationsziele entwickelt werden. Vgl. hierzu Staehle, Wolfgang H./Conrad, Peter/Sydow, Jörg: A.a.O., S. 638 ff.

regelt die Ablauforganisation die Aufgabenerfüllung raumzeitlich in Form einer Prozessorientierung, befasst sich also mit der Frage, welche Prozesse zwischen den in der Aufbauorganisation geregelten Teileinheiten stattfinden. Aufbau- und Ablauforganisation stellen damit sämtliche Funktionsbereiche einer Organisation miteinander in Verbindung.

In der Praxis karitativer NPOs ist ein Einfluss von Online-Kommunikation auf die Struktur und die Prozesse bislang nur punktuell zu beobachten.³⁹⁷ In erster Linie lässt sich eine Orientierung an Strukturen – das heißt an der Aufbauorganisation – ableiten. So wurde der Aufgabenbereich Online-Kommunikation zumeist in der Nähe der Presseabteilung angesiedelt.

Eine stärkere Prozessorientierung, das heißt die Konzentration auf Aufgabenerfüllungsvorgänge im Sinne von Arbeitsprozessen, würde indes im NPO Sektor nicht zuletzt die Herstellung von Klienten- und Zuwenderezufriedenheit und damit eine Anpassung an deren Interessen im Sinne der im vorhergehenden Kapitel geforderten angebotswirtschaftlichen Orientierung bedeuten.

Hierbei drängt sich der Einsatz von Online-Kommunikation geradezu auf, denn der Umgang mit den statusunabhängigen Online-Instrumentarien, wie beispielsweise der bereits viel zitierten E-Mail, fördern und erfordern gerade eine Kommunikation, die nicht mehr strukturorientiert, sondern vielmehr prozessbeziehungsweise projektorientiert ist. Im Idealfall sorgt eine solche onlinegestützte Prozessorientierung für deren quantitative und qualitative Optimierung, indem zum Beispiel Medienbrüche in der Kommunikation durch effektivere Archivierung oder durch schnellere Übertragung der Kommunikation vermieden werden. Die Prozessorientierung wird damit zum zentralen Erfolgsfaktor bei der Realisierung des in dieser Arbeit geforderten angebotswirtschaftlichen, anspruchsrgruppenorientierten Ansatzes karitativer NPOs.

³⁹⁷ Zwar stellten einige der hier befragten Experten eine Verkürzung der internen Kommunikationswege sowie eine wesentlich beschleunigte Kommunikation mit Projektpartnern im Ausland durch die Instrumente der Online-Kommunikation fest, doch blieben andere Abläufe in der Praxis oft unberührt. So haben etwa die Möglichkeiten der Entlastung der inneren Organisation durch Bereitstellung von Informationsmaterialien im Internet eine nur geringe Priorität in den Augen der befragten Experten. Auch die Flexibilisierung der Arbeitsplätze und Modelle der Telearbeit wurden von den Experten nicht thematisiert.

Das die Prozesse beeinflussende Potential der Online-Kommunikation im Rahmen von Internet, Intranet und Extranet wirkt sich indes auch auf die Aufbauorganisation aus, die Änderungen in den Abläufen in modifizierten Strukturen widerspiegeln kann: Auch wenn die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation der Organisation einen Grundstein zu einem den Optionen der Online-Instrumentarien gerecht werdenden Einsatz von Online-Kommunikation darstellt, stoßen die Online-Instrumentarien nicht nur auf Strukturen und Abläufe, um sich in ihnen zu integrieren, sondern sind zudem in der Lage aufbau- und ablauforganisatorische Veränderungen anzustoßen, ja erfordern diese Veränderungen sogar. Online-Kommunikation löst durch ihre Interdependenz mit der Aufbau- und Ablauforganisation die Organisation vom Primat der Aufbauorganisation älterer EDV-orientierter Ansätze und ermöglicht eine prozessorientierte, raumungebundene Gestaltung.

Der Implementierungsprozess ist dabei abhängig von der Struktur der jeweiligen Organisation. So besteht beispielsweise bei Organisationen mit vielen selbständigen Einheiten die Herausforderung in einer Abbildung der Strukturen durch entsprechende IT-Konzepte. Extranet-Lösungen haben für Organisationen ohne räumlich entfernte Stellen hingegen kaum eine Bedeutung. Gleichwohl stellt sich bei beiden Organisationen die Frage nach der optimalen, an die bisherige Struktur angepassten beziehungsweise die bisherige Struktur optimierenden Online-Kommunikation, sei es per Intra- oder Extranet.

Funktional betrachtet kann die Beeinflussung von Aufbau- und Ablauforganisation durch die Online-Kommunikation in allen Bereichen verortet werden.³⁹⁸ So können z.B. mit Blick auf die Angebotswirtschaft aufgrund der im Vergleich zur schriftlichen Kommunikation per Post, Fax oder internen Umlauf-Ordnern drastischen Verkürzung von Kommunikationswegen eine schnellere Reaktionszeit gegenüber Klienten und Zuwendern gewährleistet sowie Grundlagen für eine Qualitätsverbesserung der Kommunikation aufgrund besser zugänglicher interner Informatio-

³⁹⁸ Zu den umfangreichen Einflussmöglichkeiten von Netzwerktechnologie auf Informationsströme und Beziehungen einer NPO vgl.: Burt, Eleanor/Taylor, John: Advanced Networked Technologies in the U.K. Voluntary Sector, in: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 12 4/2001, S. 315 ff.

nen gelegt werden.³⁹⁹ Eine Antizipierung der Bedürfnisse dieser Anspruchsgruppen in den Abläufen dient gleichzeitig der Entlastung der internen Organisationsabläufe.⁴⁰⁰ Qualitative Verbesserungen können beispielsweise durch die nun mögliche virtuelle Einbeziehung von räumlich entfernten Betroffenen in interne Projektgruppen entstehen – das Extranet bedeutet bereits heute für eine von der Grundstruktur international ausgelegte Organisation ein dichteres Heranrücken an die ausländischen Partner.

Die oben geschilderte Orientierung an bereits existierenden Strukturen und Abläufen kann indes auch zu negativen Effekten führen. So können beispielsweise in einer streng hierarchischen⁴⁰¹ Organisation mit institutionalisierten Abläufen die Online-Instrumentarien zwar womöglich schneller implementiert, ihre vernetzenden Potentiale durch einen engen strukturellen Rahmen jedoch nicht voll entfaltet werden.⁴⁰²

Aber auch ein im Wesentlichen technikorientierter Ansatz bei der Implementierung von Online-Kommunikation stellt eine Gefahr dar. Ein solcher durch EDV-gestützte Systeme geförderter Ansatz begünstigt eine starke Prozessorientierung und lässt möglicherweise Inhalte zugunsten von Technologie in den Hintergrund treten; Individualität und Persönlichkeit könnten den Automatisierungsmöglichkeiten weichen und eine systemimmanente Dominanz von Rationalität und Effizienz-

³⁹⁹ Online-Instrumentarien sorgen für eine Irrelevanz des Raumes und ermöglichen die Vermeidung von Medienbrüchen. Durch ihren Einsatz in Intra- oder Extranets können Synergien, beispielsweise mit Hilfe der zentralen Adressverwaltung, genutzt und intuitivere Wege der Datenfindung und -verknüpfung ermöglicht werden.

⁴⁰⁰ Beispielsweise kann bereits mit Hilfe von dynamischen FAQ-Seiten der Großteil der von außen gestellten Anfragen beantwortet werden – sei es, indem sie der Nutzer selbst zur Klärung seiner Fragen verwendet oder indem diese FAQ-Liste den Mitarbeitern zur effizienteren Beantwortung dient.

⁴⁰¹ Die Kommunikationsabläufe in einer Organisation sind dabei gleichzeitig Abbild der jeweiligen Kommunikationskultur. Vgl. zum Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Mitarbeiterkommunikation: Dotzler, Hans-Jürgen: Mitarbeiterkommunikation in der HYPO-BANK, in: Öhlschläger, Rainer/Brüll, Hans-Martin (Hrsg.): Unternehmen Barmherzigkeit, Baden-Baden 1996, S. 148 f.

⁴⁰² So kann beispielsweise eine umfangreiche Kontaktseite im Internet-Auftritt existieren, die zum Dialog mit der Organisation auffordert, sowie eine gleichzeitige Ausrüstung der Mitarbeiter mit E-Mail stattgefunden haben, doch aufgrund unklarer Zuständigkeiten werden eingehende Anfragen nicht oder nur mit großer Verzögerung bearbeitet.

denken gegenüber der Intuitivität, Kreativität und (spontaner) Synergie entstehen. Schließlich entstanden, insbesondere in der Anfangszeit des Internets gerade in den Organisationen die innovativsten Lösungen, in denen keine starke Reglementierung und Strukturierung vorherrschte. Eine Orientierung am technologisch Machbaren bei der Implementierung von Online-Instrumentarien kann somit genau zum Gegenteil dessen mutieren, was sie eigentlich bezwecken sollte: mehr Verantwortung und Handlungsspielräume für Mitarbeiter zu schaffen und informelle Wege der Kommunikation zu ermöglichen. Die Kontrollierbarkeit und der technische Rahmen der Online-Kommunikation können zu einem Zu-Viel an Prozessstrukturierung verleiten. So können institutionalisierte Handlungsspielräume zwar zur Entlastung der Organisationsführung, gleichzeitig aber auch zu einer Bürokratisierung und Entfernung von den Oberzielen einer Organisation führen: „The bureaucratic mentality begins to dominate the original service mentality“.⁴⁰³

Weiter forciert werden kann diese Abstrahierung und Entfremdung einzelner Aufgabenbereiche durch die technologisch durch Online-Kommunikation immer einfacher werdende Ausgliederung von für das (kulturelle) Selbstverständnis einer Organisation fundamentalen Prozessen, beispielsweise durch die Übertragung von primären Hilfsleistungen oder Kommunikationsaktivitäten an Dritte. Intern besteht die Gefahr Mitarbeiter aufgrund der neuen Kommunikationskanäle zu reinen Befehlsempfängern zu degradieren anstatt sie durch die Aktivierung von Rückkanälen auch inhaltlich in die Arbeit der Organisation zu integrieren. Der gleichen Gefahr werden – durch die vereinfachte virtuelle, computergestützte Integration von Externen – auch Ehrenamtliche ausgesetzt, die sich – jetzt vernetzt – womöglich von der Organisation entfremden anstatt in die Organisationskultur integriert zu werden.⁴⁰⁴ Die Einführung der Online-Kommunikation führt also nicht automatisch zu flacheren, „mitarbeitergerechteren“ Hierarchien, sondern kann im Gegenteil auch die Verfestigung bestehender Imparitäten forcieren.⁴⁰⁵

⁴⁰³ Kotler, Philip/Levy, Sidney S.: A.a.O., S. 15.

⁴⁰⁴ Vgl. zu den motivationalen Aspekten auch das nachfolgende Kapitel.

⁴⁰⁵ Vgl. hierzu: Oettle, Karl: Zur Lehre von der grenzenlosen Unternehmung, in: Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat, Hrsg.: Schulz-Nieswandt, Frank, Marburg 2001, S. 391.

Auch in der Kommunikation nach außen kann eine Priorisierung von Technologie und eine Vernachlässigung von inhaltlicher Ausrichtung zu genau dem Gegenteil dessen führen, zu dem Online-Kommunikation befähigen kann: Anstatt eine individualisierte, durch Instrumente der Online-Kommunikation gestützte Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen zu führen wird der direkte Kontakt durch Errichtung von virtuellen Abfangvorrichtungen wie Avataren oder durch eine Automatisierung der Kommunikation, beispielsweise mit Hilfe von Autorespondern, vermieden.

Es ist Aufgabe des Managements und der Online-Experten diese technologieimmanenten Fallstricke bei der Implementierung und Führung von Online-Kommunikation zu berücksichtigen und eine Abwägung im Rahmen der hier geschilderten onlinebasierten Aufbau- und Ablaufgestaltung zu treffen. Die durch die Existenz von Online-Instrumentarien ermöglichte verstärkte Prozessorientierung ist eine fundamentale Chance für eine karitative NPO, die sämtliche Funktionsbereiche näher an die Kerntätigkeiten der Organisation bringen kann. Dieses Heranrücken an die Kernprozesse muss vom Management in Zusammenarbeit mit den Online-Experten eng begleitet werden, auch um schrittweise den hier geschilderten Herausforderungen einer solchen Modifikation zu begegnen.

4. Nutzung motivationaler und identitätsstiftender Potentiale

Online-Kommunikation als Kommunikationsinstrument zur Vermittlung eines Sinnzusammenhangs der zu bewältigenden täglichen Aufgaben und zur Identifikation der Mitarbeiter mit Organisationszielen kann einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung der Organisationskultur leisten⁴⁰⁶ und helfen, „die Teilbereiche über ein sich entwickelndes Wir-Bewusstsein zu integrieren und damit auch zu einer erhöhten Widerstandskraft der Organisation gegenüber internen und externen Stö-

⁴⁰⁶ Die Förderung einer Organisationskultur in der internen Kommunikation kann gleichzeitig Außenwirkung haben, wenn nach außen dokumentiert wird, „wie weit das jeweilige Wertesystem, aus dem sich der betreffende Betrieb legitimiert, auch tatsächlich die Basis seiner Tätigkeit bildet“. Vgl. Burla, Stephan: Rationales Management in Nonprofit Organisationen, Bern/Stuttgart 1998, S. 120.

rungen beizutragen“.⁴⁰⁷ Schließlich sind „leistungsmotivierte Mitarbeiter als Schlüssel zu organisatorischem Erfolg weniger eine Frage ausgefeilter individueller Zulagensysteme (...) als vielmehr das Resultat kooperativer Führung, beteiligungsoffener Arbeitsformen, Weiterbildung und Qualifizierung (...)“.⁴⁰⁸ Eine Stärkung des individuellen Involvements kann so erreicht und die eigene Arbeit von allen Beteiligten als „Teil eines Ganzen erlebt“ werden.⁴⁰⁹

Online-Kommunikation sollte daher als Hilfsmittel zur Mitgestaltung der Organisationspolitik mit dem Ziel des Aufbaus eines Wertesystems⁴¹⁰ und somit als Anreizinstrument, das für die Befriedigung von Identifikationsbedürfnissen von Mitarbeitern sorgt sowie dem Wunsch nach Verantwortungsübernahme Rechnung trägt, eine wichtige Rolle in der internen Kommunikation mit haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern und Mitgliedern spielen. Eine Prozess- und Netzwerkorientierung, so die These, kann über intensive Kommunikationsvernetzung auf Mitarbeiter- oder Abteilungsebene zu flacheren Hierarchien⁴¹¹ und mitarbeiterfreundlichen Strukturen und damit zu mehr Eigenverantwortung und geänderter Motivation der Mitarbeiter führen.⁴¹² Durch die netzgestützte Zunahme an Eigen-

⁴⁰⁷ Witt, Dieter: Kultur und Dienstprinzip in öffentlichen Betrieben, in: Faller, Peter/Witt, Dieter (Hrsg.): Dienstprinzip und Erwerbsprinzip, Baden-Baden 1991, S. 285.

⁴⁰⁸ Nährlich, Stefan: Innerbetriebliche Reformen in Nonprofit-Organisationen – Das Deutsche Rote Kreuz im Modernisierungsprozeß, Wiesbaden 1998, S. 194.

⁴⁰⁹ Vgl. Witt, Dieter: Organisationskultur sozialer Dienstleister, in: Management-Praxis Handbuch soziale Dienstleistungen, Hauser, Albert (Hrsg.), Neuwied 1997, S. 105.

⁴¹⁰ Vgl. zur Theorie eines auf Wertvorstellungen basierenden Organisationsverhaltens als Grundvoraussetzung für das Überleben der Organisation: Blanchard, Ken/O'Connor, Michael: Die neue Management Ethik, Hamburg 1997, S. 59 ff.

⁴¹¹ Das Netzwerkmanagement ermöglicht dabei eine horizontale Integration anstelle des Benutzens existierender vertikaler Strukturen. Zum Begriff des Netzwerkmanagements vgl. Nowak, Jürgen: Horizontale Demokratisierung versus vertikale Hierarchisierung, in: Social Management, Zeitschrift für Sozialwissenschaft, 2/1997, S. 21 ff.

⁴¹² So können die Erteilung dezentraler Entscheidungskompetenzen und der Einsatz von computergestützter Heimarbeit (Teleworking) im Rahmen aufbauorganisatorischer Überlegungen eine freiere Zeiteinteilung der Mitarbeiter aufgrund der Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeit ermöglichen, während gleichzeitig mit Hilfe der Online-Kommunikation deren Weiterbildung gewährleistet werden kann. Zur Relevanz interner Kommunikation, Mitarbeiterqualifizierung und –beteiligung für das Management vgl. Beyer, Heinrich/Fehr, Ulrich/Nutzinger, Hans: Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation, Wiesbaden 1995, S. 164 ff.

verantwortung und Motivation der Mitarbeiter können Prinzipal-Agent-Konflikte durch Wissens- oder Beziehungsmanagement zwischen Mitarbeitern und anderen Anspruchsgruppen verringert werden. Es sind dabei schließlich die Mitarbeiter selbst und nicht die Strukturen, in denen sie tätig sind, die über den Erfolg einzelner Maßnahmen entscheiden.⁴¹³

Bereits zum Zeitpunkt der Implementierung der Online-Kommunikation müssen daher die aktuell gelebte Organisationskultur ebenso wie die Innovationsbereitschaft und Motivation der einzelnen Mitarbeiter Berücksichtigung finden. Die Einbringung eigener Vorstellungen ehren- und hauptamtlicher Mitarbeiter bereits in der Entwicklungs- und Implementierungsphase⁴¹⁴ kann einen wichtigen Beitrag zur (Re-) Integration von Mitarbeitern in die Organisationskultur darstellen. Eine damit einhergehende Auseinandersetzung mit den Aufgaben und Strukturen der eigenen Organisation kann zur Identifikation der Mitarbeiter mit der Online-Kommunikation nach außen beitragen und somit den Grundstein für ein angebotswirtschaftliches Kommunikationsverhalten der Organisation legen.⁴¹⁵

Zudem kann auch ein funktionierendes Intranet innerhalb der Organisation motivierend wirken und ein „Katalysator für die innovative, flexible und lernende Organisation“⁴¹⁶ sein, mit dessen Hilfe ein gemeinsames Wissen aufgebaut und geteilt werden kann, das in Form von „Bookmarks“, Text, Video oder Ton dokumentiert,

⁴¹³ Die hier geschilderten Ansprüche an Management und Mitarbeiter gehen eng einher mit einem Menschenbild neuerer Unternehmenskonzepte, die das tayloristisch geprägte Menschenbild traditioneller Unternehmen weitgehend ablösen. Der Mensch mit seinen intellektuellen und emotionalen Fähigkeiten avanciert zur wichtigsten Ressource.

⁴¹⁴ Vgl. zum Ablauf von Online-Projekten: Wiese, Wolfgang: Planung, Management und Teamwork innerhalb von Internetprojekten, in: Taglinger, Harald/Post, Martin/Jung, Matthias/Wiese, Wolfgang: Internetprojekte von Start bis Ende, München 2002, S. 433 ff.

⁴¹⁵ Existierende Netzwerke zwischen Mitarbeitern, Mitgliedern oder Klienten sollten dabei bei der Konzipierung und späteren Pflege der Online-Kommunikation ebenso beachtet werden wie Ängste und Widerstände gegenüber dem Medium.

⁴¹⁶ Mattes, Frank: Management by Internet, Feldkirchen 1997, S. 167.

genutzt und ergänzt wird.⁴¹⁷ Damit kann Online-Kommunikation den Austausch von Ideen durch Menschen innerhalb einer Organisation maßgeblich fördern⁴¹⁸ und einen wichtigen Beitrag zu einer permanenten Weiterbildung der Mitarbeiter darstellen.

Die Möglichkeit mit Hilfe der Online-Instrumentarien flexibler auf Mitarbeiter-Wünsche reagieren zu können spiegelt sich nicht zuletzt in Angeboten der Heimarbeit wieder. Über einen vernetzten, räumlich aus der Organisation ausgelagerten Arbeitsplatz kann die Organisation dem Bedarf von flexiblen Arbeitszeiten entgegen kommen. Mitarbeiter und nicht Strukturen werden damit weiter in das Zentrum des Organisationsalltags gestellt. Die Integration und Motivation von Mitarbeitern ist somit sowohl Voraussetzung für eine funktionierende Online-Kommunikation als auch Ergebnis ihrer adäquaten Implementierung.

So wie die Nutzung der Online-Kommunikation im positiven Sinne zur Motivation von Mitarbeitern genutzt werden kann, birgt ihr Einsatz auch in diesem Bereich Gefahren. So darf der Netzwerkgedanke von der Organisationsführung nicht im Sinne des anderen Extrems missverstanden werden: in der Einnahme einer unkritischen und statischen Position im Vertrauen auf eine vollständige Selbstregulierung der internen Kommunikation. Tatsächlich kann eine vollständige Egalisierung interner Kommunikation genau zu dem führen, was sie eigentlich zu verhindern helfen sollte: zu einer Ungleichverteilung von Wissen innerhalb der Organisation und damit wiederum zu einer De-facto-Etablierung von „unsichtbaren“ Hierar-

⁴¹⁷ Technisch ermöglichen beispielsweise Groupware-Lösungen die Realisierung von Gruppen-Terminplanern oder Chatrooms und erleichtern das Projektmanagement. Unified Messaging Lösungen sorgen wiederum für eine Konvertierung sämtlicher Informationen (beispielsweise in Form von Sprache, E-Mail, Fax, Briefpost, SMS) in online zugängliche Dokumente und umgekehrt, so dass Informationen medium-unabhängig sind. Dies beschleunigt die schriftliche Kommunikation der Organisation und bietet die Möglichkeit einer engen Zusammenarbeit auch bei räumlicher Trennung. Vgl. zur Anwendung von Unified Messaging im Intranet: O.V.: Intranet und Extranet. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bonn 2001 <<http://www.berlecon.de/studien/downloads/200103IntranetExtranet.pdf>>, abgerufen am 21.03.2004, S. 10.

⁴¹⁸ So kann eine Leitseite des Intranets Elemente wie Mitarbeiterlisten, Presseberichte über die Organisation, Organisationsleitlinien oder Datenbanken für Produkte und Preislisten ebenso umfassen wie Ankündigungen neuer Projekte, Interne Neuigkeiten, Diskussionsforen, Terminplaner Projekt-„Plakatwände“, Kontaktmöglichkeiten zur Organisationsleitung oder Wettbewerbsinformationen.

chien. Informelle Strukturen können im schlimmsten Falle so die Geschicke der Organisation bestimmen und Parallelstrukturen begünstigen, die womöglich den Zielen der Organisation zuwider laufen.

Auch kann eine durch TCP/IP-gestützte Rückkanäle begünstigte Demokratisierung und Abflachung von Hierarchien durch die Etablierung autonomer „Debatierzirkel“ missbraucht werden. Entscheidungsprozesse können so verlängert beziehungsweise unmöglich gemacht werden.⁴¹⁹ Die Einbindung einer großen Zahl von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse kann dabei die Entscheidungsfähigkeit weiter lähmen.

Ein mit Blick auf die Technologie erfolgendes Laisser-faire in Form eines blinden Vertrauens auf die Ausbaubarkeit und Zuverlässigkeit der internen Vernetzung kann ebenfalls eine große Gefahr darstellen: Wird die Verwendung der vorhandenen Technik nicht permanent verifiziert, besteht das Risiko die Funktionsfähigkeit der internen und externen Kommunikation der Organisation vollständig von ihr abhängig zu machen und schließlich zu verlieren.⁴²⁰

Sind die Strukturen der Online-Kommunikation nicht mit Leben gefüllt, können zudem die Erwartungen der Mitarbeiter in Bezug auf Organisationskultur und Prozesse zu Enttäuschungen und Frustration mutieren. Eine rein auf die technische Realisierbarkeit der Optionen der Online-Kommunikation fixierte Personalpolitik kann schnell zentrale Motivationsfaktoren wie den persönlichen, menschlichen Austausch übersehen. Dieser sollte schließlich über Online-Kommunikation ange-regt und nicht durch sie substituiert werden. Eine Auslagerung von Arbeitsplätzen, in guter Absicht entstanden um Mitarbeiterwünschen gerecht zu werden, birgt, wenn sie nicht adäquat inhaltlich begleitet wird, die Gefahr der Isolation und damit inhaltlicher Entfremdung einzelner Mitarbeiter.

Vernetzung selbst schafft damit nur den Rahmen für eine entsprechende (interne) Kommunikationspolitik – die Organisationsführung muss indes für deren Inhalte

⁴¹⁹ Dabei soll nicht die mögliche Dynamik solcher autonomen, informellen Einheiten in Abrede gestellt werden, die beispielsweise durch Methoden wie das Open-Space-Prinzip bewusst gefördert und genutzt wird.

⁴²⁰ Diese Gefahr stellt einen typischen Charakterzug sämtlicher technologiebasierter (insbesondere EDV-basierter) Kommunikationsinstrumente dar.

und Steuerung sorgen. Diese in diesem Kapitel aufgezeigten Chancen zur Nutzung der Online-Kommunikation zum Zwecke der Motivation und Integration verdeutlichen damit ebenso wie die skizzierten Gefahren die Notwendigkeit einer strategischen Steuerung des Einsatzes von Online-Instrumentarien.

5. Berücksichtigung von Anforderungen aus der virtuellen Welt

Der Einsatz von Online-Kommunikation eröffnet einer Organisation den Zutritt zu einer zweiten, virtuellen Welt mit eigenen Regeln und Charakteristika. Das Management muss sich daher auf diese Spezifika einstellen und sie in dem Einsatz von Online-Kommunikation berücksichtigen. Sie können dabei durchaus im Widerspruch zu anderen in dieser Arbeit geforderten Maximen stehen.

So besitzen aufgrund der Eigenschaften der Online-Kommunikation Organisationen wie Individuen die Möglichkeit neben ihrer realen Identität eine zweite, virtuelle Identität aufzubauen. Die so neben der realen Welt zusätzlich entstehende virtuelle Welt kann kleineren, bislang unbekanntem Organisationen im Internet eine Chance bieten, aber auch die Gefahr einer Entkoppelung der beiden Welten darstellen: Die Möglichkeit „im Internet ein Hund zu sein“,⁴²¹ ohne dass es die Gegenseite merkt, das heißt für jemand anderen gehalten zu werden als der man ist, verleitet schnell zu einer verfälschten Selbstdarstellung nach außen und kann bis hin zu einer verzerrten Selbstwahrnehmung führen.

Da die Unterscheidung zwischen virtuellen und realen Gegebenheiten Außenstehenden schwer fällt, stellt Online-Kommunikation damit gerade karitative NPOs, deren höchstes Gut ihre Glaubwürdigkeit ist, vor die Herausforderung virtueller Vermittlung eigener Professionalität und Seriosität in Abgrenzung zu virtuellen Trittbrettfahrern ohne realen, ideellen und organisatorischen Unterbau. So könnten Organisationen die Internet-Kommunikation dazu missbrauchen, Leistungen und Organisationskultur vollständig zu virtualisieren, indem diese Organisations-

⁴²¹ Vgl. Aussage von Negroponte in Anlehnung an den legendären Cartoon vom chattenden Hund von Peter Steiner, der am 5. Juli 1993 im „The New Yorker“ erschien. Hier fiel erstmals der Satz: „Im Internet weiß niemand, dass du ein Hund bist.“ Vgl. Negroponte, Nicholas: Total Digital, München 1997, S. 236.

kultur zwar online dargestellt würde, intern jedoch keinen Rückhalt fände⁴²² beziehungsweise schlimmstenfalls gar nicht existent wäre. Das Management muss daher für eine Authentizität zwischen virtueller und realer Welt sorgen und einen ständigen Abgleich zwischen ihnen vornehmen, um eine authentische Fremd- und Selbstwahrnehmung zu gewährleisten.⁴²³

Aber auch die *Netzkultur* (vgl. Kap. B.II.6) – an sich ideales Umfeld für soziales Engagement der NPOs – stellt, manifestiert in der Existenz der Netiquette und formaljuristisch in einer Reihe rechtsverbindlicher Urteile zum Online-Recht, sehr spezifische Anforderungen an das Management dar. Die Netzkultur als ein ständig in der Modifikation befindliches Regelwerk muss Gegenstand regelmäßiger Analyse sein, um frühzeitig die Online-Kommunikation auf geänderte Rahmenbedingungen abzustimmen. Um rechtliche – und Imageprobleme zu vermeiden, muss die Online-Kommunikation in der Anwendung jedes einzelnen Kommunikationsinstrumentes auf die Erfüllung der Netiquette ausgerichtet sein. In erster Linie bestehen diese in der Wahrung der Privatsphäre des Nutzers und einer „fairen“ Kommunikationspolitik.

So ist beispielsweise der weltweite Versand von Massenbriefen, der im Printbereich bislang durch variable Kosten an seine Grenzen stieß, zwar online zu geringen Kosten in technisch unbegrenzter Menge möglich,⁴²⁴ Netiquette und die erst in

⁴²² Bereits durch die mittels TCP/IP-Kommunikation ermöglichte, oben schon angesprochene Auslagerung zentraler Aufgaben kann ein Bruch in der Organisationskultur erfolgen und die NPO in letzter Instanz so zu einem Manager von Informationsströmen degradieren.

⁴²³ Eine solche gegenseitige Bedingung aber auch teilweise Trennung dieser Welten ist in der Praxis zu beobachten: So hängt einerseits zu einem nicht unerheblichen Teil der (monetäre) Erfolg der externen Online-Kommunikation vom bereits bestehenden Image und Bekanntheitsgrad der Organisation ab, während es gleichzeitig nicht unbedingt die Organisationen mit den höchsten Offline-Einnahmen sind, die auch im Internet entsprechende Zuwendungen erzielen.

⁴²⁴ Vgl. zu den Möglichkeiten des Massen-E-Mailings: Murphy, Kathleen: Bulk e-mailer Sanford Wallace Toughest Task on the Net: Making the Case for Spam (Interview), in: Web Week 1997 <<http://www.internetworld.com/print/1997/09/29/industry/19970929-bulk.html>>, abgerufen am 08.03.1998.

jüngerer Zeit reagierende Rechtsprechung⁴²⁵ fordern jedoch einschränkend unter Berufung auf Urteile zur Telefon- und Faxwerbung,⁴²⁶ den E-Mail-Versand nur nach vorheriger ausdrücklicher Zustimmung des Empfängers vorzunehmen.⁴²⁷ Die Tendenz scheint auch auf europäischer Ebene zum Schutze der Nutzer und gegen den Versand unerwünschter Mails zu gehen,⁴²⁸ unter Androhung von Geldbußen bei Zuwiderhandlung des Spammers.⁴²⁹ Wer in den Verdacht des „Spamming“ gerät, ist heute aufgrund allgemein zunehmender Kommerzialisierung dieses Mediums zwar nicht mehr verloren, dessen Glaubwürdigkeit leidet jedoch nach wie vor.⁴³⁰

Eine ähnliche Gefahr droht auch durch die Einforderung von Nutzerdaten und der späteren Verwendung durch die Organisation zum Zwecke der individuellen Kommunikation: Was die Organisation zur Umsetzung angebotswirtschaftlicher Maßnahmen erhebt, kann bei Internet-Nutzern schnell den Eindruck mangelnder Seriosität entstehen lassen. Befürchtungen des „gläsernen Konsumenten“ werden hier wach und mit ihr die Angst, durch (womöglich versteckte) Erhebung der eigenen Daten und des persönlichen Nutzerverhaltens einen Teil der Privatsphäre zu

⁴²⁵ Dass sich der Versender unverlangter E-Mails lange Zeit auf rechtlich unsicherem Boden bewegte, zeigt die Fülle widersprüchlicher gerichtlicher Entscheidungen in der Bundesrepublik. Zu einer Zusammenstellung wichtiger Gerichtsentscheidungen vgl.: <<http://home.t-online.de/home/RAHilpuesch/recht/urteil.htm>>, abgerufen am 25.07.2001.

⁴²⁶ Der Ärger macht auch vor renommierten Software-Firmen nicht halt: So wurde die US-Amerikanische Software Firma Symantec Corp. aufgrund wütender Proteste gezwungen, sich für eine Werbe-E-Mail an ihre Kunden zu entschuldigen. Vgl. hierzu: Silberman, Steve: Symantec Spam Sparks Furor, in *Wired.com* 08.02.1998 <<http://www.wired.com/news/culture/0,1284,10360,00.html>>, abgerufen am 14.03.2004.

⁴²⁷ Vgl. zu Zulässigkeit und Grenzen der E-Mail-Werbung: Eickemeier, Dominik: Werbung in der elektronischen Geschäftswelt, in: Gora, Walter (Hrsg.)/Mann, Erica: *Handbuch electronic commerce: Kompendium zum elektronischen Handel*, Berlin Heidelberg 1999, S. 172 ff.

⁴²⁸ Vgl. hierzu Kap. II. B. 6.

⁴²⁹ Vgl. Kammergericht, Urteil vom 20.06.2002, 10 U 54/02 <<http://www.jurpc.de/rechtspr/20030031.htm>>, abgerufen am 21.03.2004.

⁴³⁰ Auch E-Card Kampagnen, beispielsweise im Einsatz von Advocacy-Kampagnen sind von diesen rechtlichen und onlinekulturellen Problemen betroffen. Vgl. hierzu Heidrich, Joerg: *Einstweilige Verfügung gegen E-Cards der CSU*, in *Heise Online*, 28.01.2003 <<http://www.heise.de/newsticker/data/jk-28.01.03-009>>, abgerufen am 29.01.2003.

verlieren.⁴³¹ Dass diese Ängste auch begründet sind, beweisen zahlreiche Vorfälle der vergangenen Jahre in der Softwarebranche.⁴³²

Neben dem Abgleich zwischen virtueller und realer Welt sowie der Achtung der Privatsphäre und einer transparenten Kommunikationspolitik besteht ein vierter wesentlicher Schritt zu einer erfolgreichen Online-Kommunikation in der Berücksichtigung von Bedenken und Ängsten der Nutzer vor einer technologiegestützten Kommunikation: Auch wenn Online-Kommunikation in den letzten Jahren zu einem Kommunikationsweg mit hoher Durchdringung und einer immer breiter werdenden Teilnehmergruppe geworden ist, sieht sich die Technologie immer noch mit der Akzeptanzfrage der (potentiellen) Nutzer konfrontiert. Innovationsangst und die Furcht vor neuen Technologien sind hierbei nicht zu unterschätzende Bestandteile dieser mangelnden Akzeptanz. Noch immer bildet die technische Einrichtung von Online-Kommunikation für viele eine uneinnehmbare Hürde. Gleichzeitig stellt die oftmals noch mangelnde Benutzerfreundlichkeit der Systeme ein Hindernis für ein reibungsloses Funktionieren der Online-Kommunikation im privaten Bereich dar.

Auch Sicherheitsbedenken lassen viele von der regelmäßigen Nutzung TCP/IP-gestützter Technologie zurückschrecken. So sind nach wie vor zuverlässige Authentifizierungsverfahren wie die digitale Signatur, die als Schlüssel zum endgültigen Schritt zum Massenmedium auf breiter Basis gilt, nicht umgesetzt.⁴³³ Wenngleich sich die Ängste in den letzten Jahren gelegt haben (91% der Nutzer

⁴³¹ Selbst im kommerziellen Online-Sales Bereich stoßen Datenerhebungspraktiken oft auf laute Gegenwehr durch die Konsumenten . Vgl. zur Diskussion der internationalen Benutzung von Kundendaten durch den Online-Shop Amazon.com: Teilnehmerbeiträge zu „Misrepresentation by Affiliates“, in I-Sales Digest, Nr. 1342 2001 <<http://list.adventive.com/archives/i-sales.html>>, abgerufen am 25.08.2003.

⁴³² Zu einem Fall möglichen Missbrauchs von P2P-Software zum Zwecke der versteckten Datenerhebung vgl. Markoff, John: Software Pioneer Quits Board of Groove, in The New York Times, 11.03.2003 <<http://www.nytimes.com/2003/03/11/business/11PRIV.html>>, abgerufen am 20.03.2003.

⁴³³ Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Arbeit scheint die Digitale Signatur zum ersten Mal in greifbarer Nähe. Vgl. hierzu: O.V.: Digitale Unterschrift auf der Zielgraden: Staat und Wirtschaft gründen „Bündnis für elektronische Signaturen“, Pressemitteilung des BMI 03.04.2003 <http://www.bmi.bund.de/dokumente/Pressemitteilung/ix_91877.htm>, abgerufen am 08.05.2003.

hätten im Jahre 1997 im Internet eingekauft, wenn es sicherer gewesen wäre.⁴³⁴ Heute kaufen bereits über 61% der Internet-User online ein⁴³⁵) und die Zahl von Online-Transaktionen weiter zunimmt, liegt es in der Hand der Organisation mit einer eigenen Sicherheitskonzeption⁴³⁶ bei ihren Nutzern Vertrauen zu schaffen. Durch technische Zuverlässigkeit und Sicherheitsmaßnahmen wie die SSL-Verschlüsselung von vertraulichen Daten, der Kommunizierung von AGBs und datenschutzrechtlichen Hinweisen muss sie versuchen den Ängsten entgegenzutreten.⁴³⁷

Mindestens ebenso gewichtig wie die Ängste externer Anspruchsgruppen sind dabei auch die Akzeptanzprobleme neuer Kommunikationsinstrumentarien bei den Mitarbeitern.⁴³⁸ Eine Ignorierung der Bedenken gegenüber der Online-Kommunikation stellt damit ebenso einen Fallstrick für die Organisation dar wie eine unrealistische Einschätzung der über diesen Weg erreichbaren Zielgruppe: Immer noch ist der Zielradius der Online-Kommunikation eingeschränkter als derjenige klassischer Medien.

Betrachtet die Organisation die Netzkultur als eine ausschließlich NPO-konforme „Geber-kultur“, so setzt sie sich zudem in ihrer Online-Kommunikation der Gefahr aus, die gleichsam hohe Erwartungshaltung vieler Nutzer zu ignorieren und an ihnen vorbei zu kommunizieren: Das Internet ist nicht nur ein Medium der uneigennütigen Hilfe, sondern beherbergt auch eine Kultur des Nehmens (vgl. Kap. B.II.6), die zentral für die Entwicklung einer Online-Strategie ist. Eine Organisation muss daher eine Strategie der „Online-Mehrwert-Generierung“ – durchaus im Sinne der in dieser Arbeit geforderten angebotswirtschaftlichen Ausrichtung – entwickeln, um dem Anspruchsdenken der Nutzer entgegen zu kommen.

⁴³⁴ Vgl. Vitt, Alexandra: Zukunftsvision Cybergeld, in: Mythos Internet, Hrsg.: Stefan Münkler/Alexander Roesler, Frankfurt 1997, S. 241.

⁴³⁵ Vgl. O.V.: Online Reichweiten Monitor ORM 2003 I, Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft Internet Research e.V. <<http://www.agirev.de>> abgerufen am 25.08.2003.

⁴³⁶ Vgl. zu Sicherheitsproblemen und Lösungsmöglichkeiten bei kleinen und mittleren Unternehmen u.a.: O.V.: Intranet und Extranet. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, a.a.O., S. 41 ff.

⁴³⁷ Zu Fragen von Sicherheitsaspekten der Internet-Technologie vgl. <<http://www.bsi.bund.de>>, <<http://www.sicherheit-im-internet.de>>.

⁴³⁸ Vgl. Bruhn, Manfred: A.a.O., S. 121 f.

Die hier beschriebenen Ängste, Mängel und Erwartungen zu ignorieren hieße die Organisation der Gefahr auszusetzen, Strategien mit falschen (zu optimistischen beziehungsweise unrealistischen) Prämissen zu entwerfen und Nutzer (das heißt die zur Online-Kommunikation bereiten Menschen) durch Ignorierung ihrer Befindlichkeiten zu verlieren.

6. Ausrichtung an Wirtschaftlichkeitsmaximen bei der Online-Kommunikation

Wirtschaftlichkeit gehört zu den Grundmaximen menschlichen Handelns und ist damit selbstverständlicher Teil jedes Aufgabenbereiches einer Organisation. Sie ist eine Maxime, die in allen Tätigkeitsfeldern des Managements und in allen Funktionsbereichen der Organisation gilt und die sich auch in der Online-Kommunikation einer Organisation manifestieren sollte. Dennoch ließen die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit den Aspekt von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen hinsichtlich der Online-Kommunikation über weite Strecken vermissen. Statt Online-Kommunikation gezielt als Mittel zur Wirtschaftlichkeitssteigerung einzusetzen, verursachte sie in den Organisationen bislang vor allem Mehrkosten durch deren Implementierung, Nutzung und Ausbau, da Mehrfachkommunikation geführt und Online-Kommunikation nicht als Substitut für bereits bestehende Kommunikationskanäle verstanden wurde.

Die Forderung an das Management, die Kosten sparenden Potentiale der Online-Kommunikation auszuschöpfen und diese mit dem ausdrücklichen Ziel der Kostensenkung einzusetzen, ist daher wichtiger Teil der strategischen Schritte. TCP/IP-gestützte Kommunikation liefert dabei, wie bereits beschrieben, zahlreiche taktische Ansätze Wirtschaftlichkeit und Produktivität durch Online-Kommunikation zu steigern:

- Senkung von Kosten der externen Kommunikation durch Konvertierung von Offline- zu Online-Kontakten.⁴³⁹ Hierbei wird die Kommunikation

⁴³⁹ Ein Erstkontakt mit einem Kunden kostet im Internet weniger als 5 EUR. Über Anzeigen und Print-Mailings liegen die Kosten bei durchschnittlich 150 EUR. Vgl. hierzu: Massengeil, Sven W.: Internet-Nutzung als Wettbewerbsfaktor, in: IHK Magazin, Frankfurt 9/98, S. 5.

statt über Print-Medien nun online, beispielsweise per E-Mail oder mit Hilfe der Veröffentlichung von Informationen als Dateien innerhalb der Webpräsenz, geführt. Auf diese Weise entfallen Druck- Material- und Distributionskosten .

- Nutzung synergetischer Potentiale durch Automatisierung von standardisierbaren (Informations-) Aufgaben⁴⁴⁰ sowie bei der internen Informationsbeschaffung durch ein Wissensmanagement-System und durch die technische Kompatibilität unterschiedlicher Informationsquellen.
- Reduzierung von Beschaffungskosten bei der Informationsbeschaffung (Produktrecherchen) und im Einkauf durch online mögliche Produktrecherchen und die Bildung virtueller Einkaufsgemeinschaften.
- In der Personalwirtschaft sollten Einsparungen – durch die Verlagerung von Fortbildungskursen in das Web erzielt⁴⁴¹ – und Personalkosten durch die Auslagerung von Aufgaben reduziert werden. Dabei sind auch mittelbare Auswirkungen denkbar, beispielsweise eine Produktivitätssteigerung durch mehr Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund optimierter Kommunikationsstrukturen und –abläufe.
- Verringerung von Transaktionskosten⁴⁴² und Kosten der internen Kommunikation⁴⁴³ durch Externalisierung von Aufgaben und gleichzeitige inhaltliche Integration von Externen⁴⁴⁴ sowie durch die vollständige

⁴⁴⁰ Beispielsweise mit Hilfe von standardisierter, antizipativer Beantwortung von häufig gestellten Fragen auf der Website oder durch den Einsatz von elektronischen Kommunikations-Agenten. Vgl. zu den Einsatzmöglichkeiten der sogenannten Info-Bots: Hoffmann, Jürgen: Ein Agent für jede Gelegenheit, in: die Zeit, Nr. 29, 11.07.2002, S. 24.

⁴⁴¹ Zur Reduzierung der Fortbildungskosten durch den Einsatz netzbasierter Technologie vgl. u.a.: Sassen, Sasika: A.a.O., S. 229.

⁴⁴² I.S. von „Kosten der Information und Kommunikation für Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung des (...) Leistungsaustausches“. Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T.: A.a.O., S. 41.

⁴⁴³ Hierunter fallen technikimmanente Fragen wie das Hosting von Daten, die Realisation der Website oder die Auslagerung von (Teilen) der Software in Form von ASP-Lösungen, ebenso wie der Bezug von externen Dienstleistungen zu sämtlichen anderen Bereichen der Organisation.

⁴⁴⁴ Trägertechnologien wie DSL oder UMTS ermöglichen aufgrund der hohen Bandbreite immer mehr bisherige Tätigkeiten örtlich und ökonomisch auszulagern.

Integration von Bestellvorgängen und Bezahl-Prozessen mit dahinter liegenden (logistischen) Prozessen wie der Fakturierung.⁴⁴⁵

- Virtualisierung von oberzielkonformen Leistungen, beispielsweise durch die Schaffung (internationaler) elektronischer Marktplätze zur Beschaffung und Verteilung von Hilfsgütern um so auch die volkswirtschaftlichen Transaktionskosten am Markt zu umgehen beziehungsweise zu minimieren.⁴⁴⁶

Eine individuelle Quantifizierung von im Rahmen der Online-Kommunikation entstehenden Kosten und Nutzen ist der Kern zur Beurteilung ihrer Wirtschaftlichkeit. Jede Organisation muss dabei entsprechend ihrer individuellen Zielvorstellung und Charakteristika⁴⁴⁷ die einzelnen Instrumentarien und ihr Einsatzfeld bewerten. Durch eine Integration dieser Größen in ihr Zielsystem kann die Organisationsführung zu einer Gesamtbeurteilung von kurz- mittel- oder langfristigen Erfolgen oder Misserfolgen gelangen.

⁴⁴⁵ Eine weitere Optimierung kann in diesem Zusammenhang die Eindeutigkeit von Bestellungen, die Rückfragen erspart, darstellen: Bereits während der Eingabe von Anfrage- oder Bestelldaten findet eine automatische Überprüfung der Angaben statt.

⁴⁴⁶ Zu den Optionen interner digitaler Märkte vgl. Bode, Ulrich: A.a.O., S. 93 f.

⁴⁴⁷ Zu diesen Charakteristika gehören beispielsweise: Auftrag, Bekanntheitsgrad, Außenwirkung/Image, räumliche Ausrichtung/Tätigkeitsbereich (regional, national, international), interner und externer Vernetzungsgrad, konfessionelle Zugehörigkeit, Finanzierungsstruktur, Effizienz bestehender Prozesse, Komplexität der Aufbauorganisation, Einbindung in lokales/regionales/nationales/internationales Netzwerk, Autonomiegrad der Mitglieder/Mitgliedsorganisationen/Regionalgruppen, zentrale/dezentrale Organisation, bestehender Informationsfluss innerhalb der Organisation, laufende Veränderungsprozesse (Managementphilosophie, Restrukturierung), technische Ausstattung der Arbeitsplätze, Personalstruktur, Zahl der Ehren- und Hauptamtlichen Mitarbeiter, Qualifikation der Mitarbeiter, Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Mitarbeiter, Einstellung und Motivation der Mitarbeiter, soziale Beziehungen der Mitarbeiter, Entlohnung, formelle und informelle Machtstrukturen sowie die Organisationskultur. Ebenso ins Gewicht fallen von der Organisation beziehungsweise der Organisationsführung nicht unmittelbar zu beeinflussende Faktoren wie Konjunktur, Zeitgeist, Politischer/Gesellschaftlicher Diskurs, Akzeptanz bestimmter Technologien, Entwicklung elektronischer Bezahlmittel, Entwicklung elektronischer Signaturen, Technische Durchdringung und Kosten.

7. Erarbeitung von Zielkoordinaten und Kontrollmechanismen der Online-Kommunikation

Aus der empirischen Untersuchung dieser Arbeit lassen sich zentrale Problemfelder der Organisationsführung ableiten,⁴⁴⁸ die die Wichtigkeit der Einbettung der Online-Kommunikation in die Organisationsstrategie und gleichzeitig deren Interdependenz verdeutlichen. Die Strategie, die sich zunächst nur der Vision beziehungsweise dem Oberziel der Organisation unterordnen und diese in ihrer eigenen Formulierung berücksichtigen muss, ist das quasi-konstituierende Element für die Prozesse. Sie ist als solches in der Praxis gleichzeitig einer ständigen Rückkopplung und Veränderung durch die prozessualen Bereiche unterworfen. Der Blick auf und das Verständnis für die Prozesse ist fundamental zur Erarbeitung und Durchsetzung konsistenter Strategien. Strategien müssen so konkret formuliert werden, dass ihre Umsetzung mess- und kontrollierbar ist.⁴⁴⁹ Erst dann sind sie für die darauf aufbauenden operativen Handlungen anwendbar.⁴⁵⁰

Bei sämtlichen in dieser Arbeit untersuchten Organisationen manifestierte sich ein strategisches Defizit im Fehlen einer schriftlich fixierten Online-Strategie.⁴⁵¹ Die Interviews mit den Experten ergaben, dass die operativ-technische und die strate-

⁴⁴⁸ Zu beachten ist, dass aus den Untersuchungen dieser Arbeit in der weiteren Analyse lediglich erste Indikatoren aus der Befragung der Online-Experten abgeleitet werden können. Eine Untersuchung des Organisationsmanagements selber hätte, zumal mit dem Anspruch einer breiteren Abbildung des Status Quo von großen karitativen Organisationen, den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Dies muss Gegenstand weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen sein.

⁴⁴⁹ Vgl. Horak, Christian/Matul, Christian/Scheuch, Fritz: A.a.O., S. 143.

⁴⁵⁰ „Strategisch“ handelt eine NPO erst dann, wenn sie durch die Formulierung und Implementierung ihrer Strategien die normative und die operative Ebene kompatibel verbindet und die Spannungen zwischen der Ziel- und Mittelebene überbrückt. Vgl. Lakes, Beate: A.a.O., S. 455 f.

⁴⁵¹ Wurde in dieser Arbeit ein Fehlen von Internet-Strategien (also der Berücksichtigung online-spezifischer Instrumente bei der Entwicklung von Kommunikationsstrategien) im karitativen Sektor festgestellt, so offenbarte der Blick auf erwerbswirtschaftliche Organisationen zum Beginn des Untersuchungszeitraumes eine ähnliche Situation: In einer Studie wurde nach Befragung von über 200 Unternehmen festgestellt: „Eine eigene Internet-Strategie liegt (bei Unternehmen) nur in den seltensten Fällen vor.“ Aus: Strauss, Ralf: e-Reality 2000- Electronic Commerce von der Vision zur Realität, eine Studie der Firma Consulting Partner: <http://www.consulting-partner.de/news/4_1_5_1.html>, abgerufen am 09.01.2001, S. 6.

gische Ebene im Bereich der Online-Kommunikation weitestgehend getrennt sind: Die meisten online zu beobachtenden Maßnahmen entstanden aus dem täglichen, operativen Geschäft heraus.⁴⁵²

Dieses Phänomen scheint auch für andere Bereiche der NPOs zu gelten: „In NPOs wird der Zielvereinbarungsprozess angesichts der Schwierigkeiten einer Erfolgsmessung häufig gar nicht in Angriff genommen.(...) Ergebniskontrollen beschränken sich in der Regel auf operative und damit meistens finanzwirtschaftliche Ziele, während strategische Ziele kaum thematisiert werden.“⁴⁵³ Eine angebotswirtschaftlich geführte Online-Kommunikation, wie sie hier gefordert wird, kann jedoch nur mit klaren Zielvorgaben und einem darauf aufbauenden Qualitätsmanagement⁴⁵⁴ realisiert werden.

Als Teil aller Maßnahmen einer Organisation muss die Online-Kommunikation zunächst in der Strategie und damit unter der Berücksichtigung der Oberziele (beziehungsweise Vision) eingebettet sowie eine Umsetzung auf der operativen Ebene gefördert werden.⁴⁵⁵ Die in der Praxis nur schwer zu vollziehende Trennung zwischen einer möglichen strategischen Vorgabe durch die Organisationsführung und der tatsächlich „gelebten“ Online-Kommunikation verdeutlicht eine Chance für das Management: Online-Kommunikation und die Optionen ihrer Instrumente können von dem Management zum Anlass genommen werden, nun relativ leicht technisch realisierbare Wege auch rückwirkend in die strategische Konzeption der Organisation zu übernehmen und so die grundsätzliche Kommunikations- und gegebenenfalls sogar die Leistungspolitik einer Organisation anzupassen und

⁴⁵² Bereits definierte Teilziele werden auf der anderen Seite nicht konsequent verfolgt. So geben sich im Bereich der Online Spenden die Organisationen zielstrebig und definieren meist die Höhe der Spendeneinnahmen als Ziel. Gleichzeitig hatten viele zum Zeitpunkt der Untersuchung die technischen Hürden hierzu immer noch nicht überwunden, so dass ein Spenden via Internet überhaupt nicht möglich war.

⁴⁵³ Horak, Christian/Matul, Christian/Scheuch, Fritz: A.a.O., S.135.

⁴⁵⁴ Zu den Dimensionen des Qualitätsmanagements in Nonprofit-Organisationen vgl.: Krickhahn, Thomas: Nonprofit-Organisationen: Ein Anwendungsfeld für das Qualitätsmanagement?, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 25 Nr.1 2002, S. 91

⁴⁵⁵ So zeigen die Ergebnisse der Untersuchungen beispielsweise, dass technisch funktionsfähige Online-Kanäle nicht automatisch auch genutzte Online-Kanäle darstellen.

damit womöglich neue, auf den Optionen der Online-Kommunikation aufbauende Strategien oder sogar modifizierte Oberziele zu schaffen.⁴⁵⁶

Eine Zieldefinition für die Online-Kommunikation der Organisation setzt sowohl eine Bewusstmachung der übergeordneten Organisationsziele voraus als auch das Verständnis für die Anforderungen der einzelnen organisationalen Funktionsbereiche. Mögliche Zielgrößen einer karitativen Organisation können aus der Perspektive jeder einzelnen Anspruchsgruppe einer Organisation ebenso wie aus der Finanzierungs-, Prozess- oder Potentialperspektive abgeleitet werden. In Ableitung aus den vorangegangenen Kapiteln lässt sich damit ein komplexes Zielsystem herleiten, das unter Betrachtung der spezifischen Aufgabe und des Umfeldes einer Organisation eine Gewichtung in verschiedenen Punkten erfahren kann.⁴⁵⁷

Aus der *Klientenperspektive* kann eine karitative Organisation das Oberziel „Klientenzufriedenheit“⁴⁵⁸ definieren, das zumeist auch im Einklang mit der Vision beziehungsweise dem statutarischen Auftrag der Organisation steht und das durch weitere operative Ziele wie finanzielle oder soziale Förderung erreicht werden kann.

Aus der *Zuwenderperspektive* kann das Ziel der Zuwendenzufriedenheit durch verschiedene operative Ziele wie Einbindung der Zuwender in die Leistungserbringung (ehrenamtliche Arbeit) oder eine Intensivierung der Zuwenderbeziehungen umrissen werden. Die *Perspektive der allgemeinen Öffentlichkeit* beinhaltet zum einen Zielsysteme aus der Klienten- und Zuwenderperspektive, bei denen die Rezeption von auf diesen Gebieten erfüllten Zielen im Vordergrund steht, beispielsweise in der Öffentlichkeitswirkung oder der Imageveränderung. Zum anderen kann hier mit Blick auf die Spezifika karitativer Organisationen die Beeinflussung der allgemeinen Öffentlichkeit ein Ziel darstellen, das, von PR-

⁴⁵⁶ Vgl. zum Schmalenbach-Konzept der Trennung von Ziel- und Strategiebildung im Unternehmensbereich: Staehle, Wolfgang H./Conrad, Peter/Sydow, Jörg: A.a.O., S. 579 f.

⁴⁵⁷ So lassen sich beispielsweise einzelne Anspruchsgruppen weiter nach Sprachräumen, Interessensgebieten, Nationalitäten, Einkommen oder Regionen differenzieren.

⁴⁵⁸ Die Problematik der Definition und Messung von „Zufriedenheit“ im Sinne einer Abweichung von Erwartungen an die Organisationsleistungen und der Wahrnehmung der Leistungsrealität soll hier nicht weiter vertieft werden.

Marketing- oder Advocacy-Maßnahmen gestützt, den Abbau von Vorurteilen oder die Bewusstmachung bestimmter Probleme bedeutet.

Die *Mitarbeiterperspektive* stellt wiederum interne Faktoren der Organisation in ihr Zielsystem: Das Ziel der Zufriedenheit ehren- und hauptamtlicher Mitarbeiter ist das Ergebnis unterschiedlichster Unterzielerreichungen: Das Ziel „die richtigen Mitarbeiter“ zu akquirieren (Personalauswahl), ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter zu integrieren⁴⁵⁹ oder die Talente der Mitarbeiter zur Entfaltung zu bringen.

Aus *Prozessperspektive* sind die Faktoren Wirtschaftlichkeit und Effektivität die entscheidenden Zielgrößen. Maximierung der Wirtschaftlichkeit, Erhöhung der Effektivität oder Erreichung eines vorgegebenen Effizienzgrades⁴⁶⁰ können Maxime für eine kostenorientierte Sichtweise sein, die auch Einfluss auf die Aufbau- und Ablauforganisation nimmt. Die *Finanzperspektive* rückt das Beschaffungsziel von Geld- Sach- und Zeitzuwendungen in den Mittelpunkt. Eine Vergrößerung des Zuwenderkreises kann hierbei ebenso ein operatives Ziel sein wie die Erhöhung der geleisteten Pro-Kopf-Spende. Die *Potentialperspektive* schließlich ist auf sich langfristig auf die anderen Bereiche auswirkende Ziele fokussiert, beispielsweise Branding, Image-Verbesserung, Erhöhung des Spendenanteils am Spendenmarkt oder eine Erweiterung geographischer oder inhaltlicher Ausrichtung.

Für die Online-Kommunikation lassen sich aus diesen Ansätzen und unter Berücksichtigung der funktionsbereichsübergreifenden Betrachtung ein sehr großes Spektrum an onlinefokussierten Zielkoordinaten ableiten, die an den Bedarf jeder einzelnen Organisation angepasst werden müssen und die sich zum Teil auch widersprechen:

⁴⁵⁹ Schuld bei Konflikten zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen sind vor allem die Ungleichverteilung von Informationen, Machtungleichgewicht und Kompetenzungleichgewicht. Vgl. zu den hierzu ableitbaren Zielen: Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles: Das Freiburger Management-Modell, Bern 1996, S. 107 f.

⁴⁶⁰ Für einen weiteren Effizienzbegriff bei karitativen NPOs könnte eine operationalisierbare Definition des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI) zugrunde gelegt werden, die sie als Verhältnis von Werbe- und Verwaltungsaufwand zum Gesamtaufwand einer Periode versteht. Vgl.: Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen, DZI-Spendensiegel: Leitlinien und Ausführungsbestimmungen, Berlin 1996.

Beispiele für die Ableitung von Organisationszielen für den Einsatz der Online-Kommunikation (OK)

Ziele für den Einsatz von OK aus Klientenperspektive

- Verbesserung der Qualität bisheriger Leistungen
- Erweiterung bisheriger Leistungen
- Schaffung neuer auftragsmäßiger Leistungen

Ziele für den Einsatz von OK aus Zuwenderperspektive

- Erbringung und Verbesserung von Gegenleistungen
- Online-Einbindung der Zuwender
- Herstellen von Kontakt zwischen Zuwender und Klienten

Ziele für den Einsatz von OK aus Öffentlichkeitsperspektive

- Verstärkung der Präsenz in Online-Medien
- Ausbau des Informationsangebotes
- Schaffung und Ausbau eines Serviceangebotes
- Ausbau der Kommunikationsqualität

Ziele für den Einsatz von OK aus Mitarbeiterperspektive

- Akquisition und Auswahl von geeigneten Mitarbeitern
- Integration von Haupt- und Ehrenamtlichen in Informationsströme
- Schaffung eines online sichtbaren Leitbildes⁴⁶¹
- Gewährleistung von flexiblen Arbeitsstrukturen

Ziele für den Einsatz von OK aus Prozessperspektive

- Anpassung der Prozesse an die Mitarbeiter
- Reduzierung von Verwaltungskosten
- Reduzierung von internen und externen Kommunikationskosten
- Verkürzung von Bearbeitungszeiten und Abläufen
- Bündelung von Beschaffungsaktivitäten
- Erleichterung von Informationsbeschaffung

Ziele für den Einsatz von OK aus Finanzperspektive

- Maximierung der Online-Geldzuwendungen
- Maximierung von Sachzuwendungen
- Maximierung von Zeitspenden
- Online-Sponsorengewinnung

Ziele für den Einsatz von OK aus Potentialperspektive

- Gewinnung neuer Interessenten
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades
- Erhöhung des Anteils am Online-Spendenmarkt

Die Betrachtung des Zielsystems verdeutlicht, dass alle Anspruchsgruppen und Prozesse Gegenstand der Zieldefinition der Online-Kommunikation sein können und müssen. Die durch die Optionen der Online-Kommunikation geschaffenen neuen Zielkoordinaten können wiederum in die (Ober)Zieldefinition der Organisation einfließen, indem beispielsweise neue Zielgruppen die nun via Online-Kommunikation erreichbar sind, in der Organisationsstrategie berücksichtigt werden.

Zum Bestimmen eines spezifischen Zielerreichungsgrades und einer darauf aufbauenden möglichen Modifikation bisheriger Maßnahmen sind die Evaluierung und das Controlling der Online-Maßnahmen nötig. Permanente Evaluierung ist zudem der konstituierende Bestandteil einer angebotswirtschaftlich handelnden Organisation: Nur durch den durch sie geschaffenen, institutionalisierten Rückkanal können ein Dialog und eine Rückkopplung zwischen Anspruchsgruppen und der Organisation stattfinden. Hier grenzt auch der Anspruch der angebotswirtschaftlich begründeten Bedarfsforschung an. Nur so kann eine Organisation ihre

⁴⁶¹ Vgl. Zur Leitbildentwicklung bei NPOs: Ernst, Jörg: Profil zeigen! – Die Leitbildentwicklung als notwendige Voraussetzung für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit, in: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette: Management in Nonprofit-Organisationen, Opladen 2000, S. 231 ff.

Zielgruppen zum Mittelpunkt ihres Handelns machen.⁴⁶² Online-Kommunikation ist dabei sowohl Gegenstand als auch Mittel zur Datenerhebung.

Für die Organisationsleitung muss das Controlling das zentrale Instrument zur Verbindung von Planung und Kontrolle sein, das für die Bewegung der Informationen zwischen diesen Bereichen sorgt.⁴⁶³ Es ist eine Methode zur Sichtbarmachung der Ziele und deren Erreichung (Soll-Ist-Vergleich) und ein „funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument mit der Aufgabe der ergebnisorientierten Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung“⁴⁶⁴, das „die systematische, vernetzte Bereitstellung von Entscheidungs- und Kontrollinformationen im Bereich des Zielsetzungs- und Planungssystems“⁴⁶⁵ beinhaltet. Es liegt demnach auf der Hand, „dass eine Strategie für die NPO nur auf der Basis eines funktionierenden operativen Controllings aufgebaut werden kann“.⁴⁶⁶

Um strategische Maßnahmen und Ziele zu definieren und sie dann immer wieder an der Realität zu messen, müssen zunächst konkrete Daten zu Markt, Wettbewerb und der eigenen Organisation generiert werden. Zahlreiche Online-Instrumentarien, wie beispielsweise das Online-Bewertungs- und Benchmarking-Instrument „Alexa“ liefern hierfür eine erste Grundlage.⁴⁶⁷ Vernetzte Informations- und Kommunikationssysteme, die zu einem qualifizierten Datenbestand führen, sind damit sowohl Gegenstand des Controllings als auch zentrale Instrumente der

⁴⁶² Im Sinne eines Total Quality Management kann nach dem „European Foundation for Quality Management“ (EFQM) eine Qualitätsbemessung der NPO von außen durchgesetzt werden: „Mit der Einbringung des Fremdbildes bricht das EFQM die innengerichtete Sicht der NPO-Mitarbeiter. Es motiviert sie, sich den Bedürfnissen der „Kunden“ anzupassen (...).“ Vgl. Lüthi, Oscar: Besser als eine ISO-Normierung, in: HandelsZeitung, Zürich, Nr. 9 1995, S. 49.

⁴⁶³ Vgl. Staehle, Wolfgang H./Conrad, Peter/Sydow, Jörg: A.a.O., S. 635.

⁴⁶⁴ Horváth, P.: Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem, München 1995, S. 5.

⁴⁶⁵ Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles: A.a.O., S. 156.

⁴⁶⁶ Tiebel, Christoph: A.a.O., S. 55.

⁴⁶⁷ Hierbei ist ein Benchmarking mit anderen Sites im Hinblick auf Zugriffe und Bewertungen ebenso möglich wie das Skizzieren eines ersten Meinungsbildes von Internet-Nutzern über den Organisations-Auftritt. Vgl. im Internet <<http://www.alexa.com>>.

Qualitätslenkung.⁴⁶⁸ Zu den meisten onlinezentrierten Erfolgsgrößen lassen sich mit Blick auf die bereits in Kapitel C.III.4 erörterten Optionen Wege der Datengenerierung und Speicherung ausmachen.

Beispiele für Erfolgsgrößen und mögliche Online-Bewertungsoptionen:

Perspektive	Erfolgsgrößen/Kenngrößen	Wege der Datengenerierung und Speicherung
Klientenperspektive	Zahl online erbrachter Hilfeleistungen	Logfiles, CC-Funktionen bei E-Mail, Chat-Protokolle
Zuwenderperspektive	Online-Einbindung von Zuwendern (Community-Intensität)	verteiler-Datenbank, Mail-Versand Protokolle, Response-raten, Opt-Out-Raten, Login Statistik/Anmeldungsstatistik
	Kontaktherstellung zwischen Zuwender und Klient	Extranet-Login-Protokolle, Chat-Protokolle
Öffentlichkeitsperspektive	Zahl der Seitenabrufe (Pageimpressions)	Logfiles
	Zahl der Online-Besucher (Visits)	Logfiles
	Verweildauer auf Site	Logfiles
	Zahl der Wiederbesucher	Cookie-Auswertung
	Suchmaschinenplatzierung	Suchmaschinen-Auswertung

⁴⁶⁸ Vgl. Arnold, Ulli: Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden, 1998, S. 298.

	Verweise von Fremdsites/Popularität	Online-Analysesites ⁴⁶⁹
	Zahl der platzierten Banner auf Fremdsites	Online-Reportings (Logfiles)
	Responsezahl	E-Mail Statistik, Logfiles (Click-Rate)
Mitarbeiterperspektive	Auslastung der Mitarbeiter	Umfang der E-Mail Kommunikation (z.B. Zahl externer Anfragen) – CC-Funktion
Prozessperspektive	Reaktionszeit der Mitarbeiter	Online-Zeiterfassung
	Online-Beschaffungstätigkeit	Transaktionsprotokolle, elektronische Belege
Finanzperspektive	Online-Geldzuwendungen	Online-Datenbank/Buchhaltung
Potentialperspektive	Interessenten-/Kontaktqualität	Qualitative E-Mail Auswertung
	Zahl der Neukontakte	Neueinträge in Datenbank über Online-Formulare
	Anzahl der Online-Medienberichte	Online-Clippings ⁴⁷⁰

⁴⁶⁹ Online-gestützte Benchmarkings zur Online-Präsenz werden von verschiedenen Online- und Software-Dienstleistern angeboten. Die Firma Marketleap <www.marketleap.com> erstellt ein Ranking von Webseiten in Bezug auf deren Verlinkung von anderen Sites (und daraus abgeleiteter Popularität) im Internet und ermöglicht den Vergleich von Webpositionen. Die Firma W3Scan.com <www.w3scan.com> übernimmt ein automatisiertes Benchmarking von online geführten Werbe-Kampagnen.

⁴⁷⁰ Zu Anbietern von Medienbeobachtung im Internet vgl. u.a. <www.presswatch.de> oder <www.newsradar.de>.

Mit Hilfe der Online-Kommunikation erhalten somit auch NPOs die Chance Erfolgsgrößen mess- und steuerbar zu machen. Online-Kommunikation ist dabei sowohl ein Instrument der Datenerhebung und Auswertung als auch Gegenstand der Erfolgskontrolle.⁴⁷¹ Erst die Einbeziehung aller hier definierten Bereiche innerhalb eines Zielsystems kann indes Aufschluss über den Gesamterfolg der Online-Kommunikation einer Organisation geben.

II. Die Rolle des Managements im Rahmen einer strategischen Nutzung von Online-Kommunikation

Wie oben gezeigt bietet Online-Kommunikation karitativen NPOs zahlreiche neue Chancen zur Definition, Erreichung und Kontrolle ihres Erfolges. Gleichzeitig existieren viele onlinespezifische Gefahren, deren Erkennen eine zentrale Bedeutung für die aktuelle und zukünftige Online-Strategie und für den Einsatz von Online-Instrumentarien hat. Sie stellen die Grenzen für den Einsatz der Online-Kommunikation dar und implizieren eine Warnung vor dem unreflektierten Einsatz aller aufgezeigten technischen Möglichkeiten.

Ausgehend von den auf diese Weise hergeleiteten Notwendigkeiten einer strategischen Führung von Online-Kommunikation lässt sich damit die Rolle des Managements karitativer NPOs skizzieren, wie sie von der Online-Kommunikation erfordert und durch sie gleichzeitig gefördert wird:

- **Das Management als Gratwanderer zwischen Weisung und Autonomie** muss eine permanente Abwägung zwischen Professionalität, Strukturierung und Kontrolle auf der einen und dem eigenverantwortlichen, kreativen Handeln mit dem integrativen und partizipatorischen Charakter spezifischer Tätigkeiten

⁴⁷¹ Die Auswertungen der Online-Kommunikation sind größtenteils automatisiert, permanent und unmittelbar möglich, da sie im gleichen Medium stattfinden können, in dem die Daten anfallen. Idealerweise existiert eine permanente Reportingfunktion über die einzelnen Einsatzbereiche, die auch die Größen wie Ausgaben und Einnahmen berücksichtigt.

auf der anderen Seite treffen.⁴⁷² Es muss die Aktivierung von Rückkanälen mit dem Ziel bidirektionaler Kommunikation forcieren, ohne jedoch diese Kanäle als reine Kontroll- oder als Weisungskanäle zu missbrauchen. Online-Kommunikation kann ein Mittel sein, diese Gratwanderung zu meistern. Sie ermöglicht eine Verlagerung von Prozessen im Sinne eines eigenverantwortlichen Handelns und stellt gleichzeitig Kontrollmechanismen zur Verfügung.

- **Das Management als Innovationsmotor** strebt nach Veränderung und Innovation unter permanenter Hinterfragung der eingeschlagenen Wege. Online-Kommunikation liefert dabei die derzeit größten technologischen und inhaltlichen Herausforderungen, stellt aber gleichzeitig durch den schnellen Zugang zu Wissen Lösungsansätze zur Verfügung. Online-Kommunikation kann dabei als Chance begriffen werden, neue Wege zu gehen, Services zu erweitern und Strukturen zu hinterfragen. Dies erfordert einen Managementansatz, der die Technik nicht nur im Sinne eines reaktiven Managements by Exception sieht, also nicht nur auf Investitionsanträge der EDV-Experten reagiert, sondern auch entscheidende Impulse für die Online-Kommunikation gibt und sie so erkennbar strategisch einsetzt und in die Managementkonzeption integriert. Um Innovationsblockaden (Modernisierungs-Projekte werden bei gleichbleibendem Personalbestand nicht realisiert, da sie einen Mehraufwand bei gleichbleibendem Entgelt bedeuten) zu vermeiden, muss das Management den Willen zur Innovation auch bei den Mitarbeitern fördern.
- **Das Management als Integrationsfigur** aller internen Anspruchsgruppen kann mit Hilfe der Vernetzung Ganzheitlichkeit⁴⁷³ und damit Motivation und Integration von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern und Zuwendern fördern. Technische Vernetzung kann dabei ein im Wortsinne gemeinsames „Bild“ schaffen sowie Ziele vermitteln und räumliche Distanz überwinden helfen. Gleichzeitig müssen Manager als technologieaffine Entscheider dafür sorgen, dass „nicht produkt- und verfahrenstechnische Gesichtspunkte allein das Den-

⁴⁷² Vgl. Graf Strachwitz, Rupert: Quo Vadis Dritter Sektor?, in: Strachwitz, Rupert Graf (Hrsg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft, Düsseldorf 1998, S. 560.

⁴⁷³ Vgl. zum Ganzheitlichkeitsansatz: Witt, Dieter: Management sozialwirtschaftlicher Organisationen, in: Markt und Ethik – Management sozialwirtschaftlicher Organisationen, Hrsg.: Caritasverband d. Erzdiözese München und Freising e.V., München 1996.

ken beherrschen, sondern bereichsübergreifendes Denken (...) und interdisziplinäre Zusammenarbeit bei der Entscheidungsvorbereitung sichergestellt sind.“⁴⁷⁴

- **Das Management als Coach und Headhunter** versteht die kommunikative und technische Netzwerkfähigkeit von Mitarbeitern sowie deren Wertvorstellungen und Denkmuster als einen zentralen Erfolgsfaktor für die Online-Kommunikation und die durch sie gestützten Funktionsbereiche.⁴⁷⁵ Diese Fähigkeiten und Wertvorstellungen sind für eine netzgestützte Organisation wichtige Auswahlkriterien bei der Personalrekrutierung und sind Grundlage und Ziel von Weiterbildungen.
- **Das Management als Katalysator der Selbstreflektion:** Der Selbstreflektion als konstituierendem Bestandteil einer NPO wird durch ein onlinegestütztes Management ein wichtiger Platz in der täglichen Arbeit eingeräumt. Online-Checks, die Analyse sämtlicher elektronisch geführter Kommunikation oder Online-Befragungen geben Aufschluss über die Einstellungen sämtlicher Anspruchsgruppen gegenüber der Organisation sowie über deren aktuelle inhaltliche Verortung in Bezug auf die Organisation.

⁴⁷⁴ Staudt, Erich/Barthel, Renate: Managementrolle: Technikkenner, in: Handbuch Management, Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft, Staehle, Wolfgang H., Wiesbaden 1991, S. 314.

⁴⁷⁵ Vgl. Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T.: A.a.O., S. 97.

E. Der Einsatz von angebotswirtschaftlich geführter Online-Kommunikation am Beispiel des Fundraisings

Am Beispiel eines einzelnen Funktionsbereiches karitativer Organisationen sollen in diesem Kapitel die Umsetzungsmöglichkeiten der zuvor erarbeiteten strategischen Optionen der Online-Kommunikation aus Managementsicht verdeutlicht werden. Die Finanzwirtschaft als Schnittstelle zwischen den Funktionsbereichen einer karitativen Organisation soll dabei exemplarisch dazu dienen, die Einsatzfelder der Online-Kommunikation in Verknüpfung mit einer spezifischen Kommunikationsstrategie auf einer operativen Ebene zu skizzieren.

Die in der Finanzwirtschaft beheimatete Kernfunktion „Fundraising“ steht dabei gleichzeitig im Kontext des gesamten angebotswirtschaftlichen Kommunikations- und Leistungsmies, für den die Online-Kommunikation als ein Instrument des Beziehungsmanagements einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt.⁴⁷⁶ Da Fundraising als die Beschaffung von Mitteln ohne marktadäquate materielle Gegenleistung definiert werden kann, umfasst es prinzipiell auch die Akquisition von unentgeltlichen Sach-, Dienst- und Arbeitsleistungen sowie von Rechten und Informationen.⁴⁷⁷ Damit stellt es eine Schnittstelle zur Beschaffungswirtschaft dar, die weiter über den reinen Finanzierungsbereich hinaus geht. Letzterem gilt in diesem Kapitel jedoch in erster Linie die Aufmerksamkeit.

Nicht zuletzt die Chance eine neue, junge, gebildete, als schwer erreichbar geltende Zielgruppe⁴⁷⁸ zu erschließen, die den karitativen Organisationen als Zuwen-

⁴⁷⁶ Zum Verständnis von Online-Kommunikation als eine Technik um Zuwenderverbeziehungen zu pflegen vgl.: Hart, Theodore R.: ePhilanthropy: Using the Internet to build support, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 7, 4/2002. S. 359.

⁴⁷⁷ Vgl. Urselmann, Michael: Fundraising: erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen, Bern – Stuttgart – Wien 1998, S. 22.

⁴⁷⁸ Die Generation der 16 bis 35-Jährigen ist extrem stark fragmentiert und zudem nur sehr schwer in Konsumgruppen einordenbar. Vgl. Mienert, Irméla/Scherer, Klaus: A.a.O., S. 24.

der zumeist fehlt,⁴⁷⁹ scheint speziell diesen Bereich für NPOs attraktiv zu machen.⁴⁸⁰ Gleichzeitig wächst auch der Anteil der klassischen Spenderzielgruppe – der über 55-Jährigen – dynamisch im Internet, so dass die Finanzwirtschaft bereits in naher Zukunft der Bereich sein wird, der die meiste Aufmerksamkeit auf sich vereint und in dem die Auswirkungen der Online-Kommunikation auf die Organisation am deutlichsten und schnellsten nachvollziehbar sind.⁴⁸¹

Bereits heute existieren dabei eine Reihe von Online-Fundraising Ansätzen aus der Praxis, in erster Linie aus dem angelsächsischen Raum, die wichtige Teile einer ganzheitlichen angebotswirtschaftlichen Beschaffungsstrategie mit Hilfe des Internets in sich vereinen und als Entwicklungsbarometer für den deutschsprachigen Raum hinzugezogen werden können.⁴⁸²

⁴⁷⁹ Milieus spielen eine zentrale Rolle in der Einordnung von Spendergruppen. Vgl. O.V.: Spender und Vielspender, Studie der Claritas Deutschland Services GmbH, Neu-Isenburg 2002 <http://145.7.38.200/deutschland/neues_aktuelles/Studien>, abgerufen am 02.02.2003.

⁴⁸⁰ In der Praxis liegt der Anteil der über das Internet geleisteten Zuwendungen in Deutschland zwar meist bei maximal einem Prozent der Gesamteinnahmen der Organisation, doch viele Experten aus den Organisationen erwarteten mittelfristig einen Anteil der Online-Spenden an den gesamten Spendeneinnahmen von über zehn Prozent. Vgl. Rapp Collins Studie, zitiert in: O.V.: Spendenorganisationen sehen die Zukunft im Online-Fundraising, in: BSM Newsletter Mai 2001, S. 41.

⁴⁸¹ Dass das Internet mittlerweile ein anerkanntes Medium zur Spendengewinnung geworden ist, beweist nicht zuletzt eine Negativschlagzeile vom 4. September 1999, die von einem der ersten groß angelegten Spendenbetrugsfälle im Internet spricht: Als Caritas getarnte Betrüger hatten E-Mails mit der Bitte um Spenden auf Auslandskonten verschickt. Vgl. Schwaibold, Frank: Dubiose Spendenaufrufe im Internet für Erdbebenopfer, in: Stuttgarter Nachrichten, 4. September 1999.

⁴⁸² Vgl. Lubkowitz, Ginger/Allen, Nick/Stanionis, Madeline: Making the most of the Web and email to raise more money, San Francisco 2002 <<http://www.groundspring.org/techniques/groundspring-handbook.pdf>>, abgerufen am 23.04.2003, S. 15 ff.

I. Die Zuwendung als anreizmotivierter Akt der Finanzierung

Um die Strategie und die Maßnahmen der Zuwenderkommunikation skizzieren zu können ist zunächst ein grundsätzliches Verständnis für die hier zugrunde gelegte Annahme über das Wesen des Spendens und die Person des Spenders nötig.

Ebenso wie Kunden eines Unternehmens suchen Spender die Erfüllung einer Reihe von Werten in ihrem Tun.⁴⁸³ So muss ihre Zuwendung eine konkrete Auswirkung zeigen und eine Form der Anerkennung zum Ergebnis haben. Diesen Überlegungen liegt die Annahme zugrunde, dass eine rein intrinsische, altruistische Zuwendungsmotivation, ein in der wissenschaftlichen Literatur ebenfalls stark umstrittener Begriff, irrelevant ist.⁴⁸⁴ Die Erwartung von materiellen oder immateriellen Gegenwerten für Leistungen stehen daher auch im Zentrum zahlreicher Fundraisingansätze.

Gegenwerte und Motivation für das Spenden können monetäre Gründe wie Steuerersparnis oder geldwerte Gegenleistungen sein. Aber auch Aspekte des Seelenheils und des Prestiges, die Vermeidung kognitiver Dissonanzen durch sozialen Druck oder die Verbundenheit zum Spendenempfänger können Aspekte der Zuwendungsmotivation sein.

Die meisten Erklärungen fürs Spenden liefen in den 50er Jahren vor allem unter tiefenpsychologischen Gesichtspunkten „auf verdeckte Formen der Selbst-Verherrlichung oder Ego-Befriedigung aus“.⁴⁸⁵ Bereits 1957, stellte Vance Packard fest, war das spontane Geben – was die Philanthropie großen Maßstabes anbelangte – „so gut wie ausgestorben“, und das Spendensammeln „eine der höchst entwickelten Formen von Public Relations“⁴⁸⁶, das einen Beziehungsaufbau zum

⁴⁸³ Vgl. Riggs, Henry E.: Fund-raising lessons from high-tech marketing, in: Harvard Business Review, November-December 1986, S. 65 ff.

⁴⁸⁴ Zu den Motivationen der Caritas und der Philanthropie im Rahmen einer historischen Analyse vgl.: Fleßa, Steffen: Karitative Nonprofit-Organisationen als Betriebstyp, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 25 Nr. 1 2002, S. 82 ff.

⁴⁸⁵ Packard, Vance: Die geheimen Verführer, Düsseldorf 1992, S. 263.

⁴⁸⁶ Ebd., S. 261 f.

(potentiellen) Zuwender zum Ziel hatte. Die Sichtweise des Spendens als eines egoistischen, nutzenabwägenden Aktes eines homo oeconomicus hat schließlich der amerikanische Ökonom Gary S. Becker (1992 Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften) „verabsolutiert, indem er den ökonomischen Ansatz der individuellen Nutzenmaximierung auf jede Form menschlichen Verhaltens anwendet.“⁴⁸⁷

Auch wenn diese Sichtweise ein Extrem darstellen mag, so kann durchaus angenommen werden, dass eine Spende durch immaterielle Gratifikation zumindest teilmotiviert werden kann.⁴⁸⁸ Eine Zuwendung wird daher grundsätzlich als Zwei-Wege-Prozess betrachtet: „Gespendet wird im Rahmen einer Dreiecksbeziehung zwischen dem Spender, der NPO und einem Empfänger (...).“⁴⁸⁹ im Rahmen des Austausches zwischen zwei gleichberechtigten Parteien. Unter diesem Blickwinkel erscheint Fundraising immer auch als Austausch materieller und immaterieller Ressourcen.

II. Unterstützung der Zuwenderkommunikation mit Individuen und Institutionen

Aus den oben gewonnenen Erkenntnissen leiten sich zahlreiche Hinweise für eine Online- Fundraising-Gestaltung ab, wobei der Erfolg der Kommunikation von sehr unterschiedlichen Wirkungsfaktoren abhängen kann.⁴⁹⁰ So weisen Online-User als Zielgruppe eines Online-Fundraisings, wie bereits im Kapitel II. B. 5 festgehalten, noch immer ein Profil auf, das oftmals stark von dem des klassischen Spenders abweicht.

⁴⁸⁷ Vgl. Luthé, Detlef: A.a.O., S.161.

⁴⁸⁸ Vgl. Cooper, Katrin: A.a.O., S. 70 ff.

⁴⁸⁹ Luthé, Detlef: A.a.O., S.27.

⁴⁹⁰ Rost nennt acht Wirkungsfaktoren, die den Vorgang persuasiver Beeinflussung bestimmen: Das Image des Senders, die Relevanz des Themas, der Inhalt der Botschaft, die Kodierung der Botschaft, die Wirkungsweise des genutzten Mediums, die soziale Verarbeitung der Botschaft, der Einfluss konkurrierender Botschaften und die Befindlichkeit des Rezipienten. Letztere beiden entziehen sich gänzlich der Steuerung des Senders. Rost, Dankwart: Pawlows Hunde, Stuttgart 1993, S. 243 ff.

Nachfolgend soll versucht werden, die einzelnen Phasen individueller Zuwenderkommunikation zu beleuchten sowie die hierbei zur Unterstützung dienenden Online-Instrumentarien aufzuzeigen.⁴⁹¹ Impliziert wird beim weiteren Vorgehen sowohl eine Strategie von (Erst-) Interessentengewinnung als auch eine Strategie der Pflege bereits begonnener Beziehungen.⁴⁹² Die Möglichkeiten der Online-Kommunikation eröffnen dabei, so die Ausgangsthese, den Organisationen direkten und individuellen Zugang zu Klienten und Förderern – schließlich ist jede kommunikative Maßnahme der Organisation bereits Teil des Fundraisings.

Die Zielgruppen des Fundraisings umfassen demnach sämtliche an den Mittelzuflüssen einer Organisation beteiligten Gruppen: die Klienten als Abnehmer der Leistung ebenso wie die öffentliche Hand, individuelle und institutionelle Interessenten, Mitarbeiter, Mitglieder oder spezifische Fundraising-Zielgruppen wie Richter.⁴⁹³ Charakterisiert werden können die einzelnen Zuwendergruppen auch aufgrund ihrer Zuwendungsfrequenz und des Zuwendungszeitpunktes, beispielsweise als Einmal-Zuwender, Fördermitglieder, Großspender oder Legatgeber.

1. Phasen der individuellen Kommunikation und ihre Unterstützung durch Online-Instrumentarien

Im Rahmen einer beziehungsorientierten Kommunikation steht der einzelne Mensch im Mittelpunkt, nicht ein abstraktes, breites Marktfeld. Das Ziel ist eine emotionale und langfristige Bindung. Eine stetige Aufwertung von Interessenten und Zuwendern einer Organisation sollte dabei stattfinden: vom Erstspender zum

⁴⁹¹ Hierbei sollen auch Erfahrungen aus dem erwerbswirtschaftlichen Sektor einfließen, die einen ersten Ausgangspunkt in Fragen der dialogorientierten Online-Kommunikation karitativer NPOs darstellen können. Zu einer Systematisierung von Kundenbindungsstrategien im Internet vgl. z.B.: Stolpmann, Markus: Kundenbindung im E-Business, Bonn 2000, S. 51 ff.

⁴⁹² Dies geschieht in Anlehnung an Konzepte der Kundenentwicklung aus der Erwerbswirtschaft. Vgl. hierzu: Kotler, Philip: Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, New Jersey 1997, Ninth Edition, S. 48 f.

⁴⁹³ Zu einer ausführlichen Darstellung von Zielgruppen des Spendenmarketings vgl. u.a.: Scheibe-Jaeger, Angela: Finanzierungs-Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Regensburg/Bonn 1998, S. 22 f.

Dauerspender, vom Großspender zum Testamentspender⁴⁹⁴. Wobei als Erfolgsfaktoren des auf direkter Kommunikation basierenden Fundraisings die Zahl und die Höhe der getätigten Spenden, aber auch die Zahl der gewonnenen Kontakte herangezogen werden können.⁴⁹⁵

Als Ausgangspunkt zur Erreichung dieser emotionalen Bindung dienen drei Stufen der Kommunikation, die sich entsprechend auf die individuelle Rezeption der Organisation auswirken:⁴⁹⁶ Während sich zunächst die Schaffung von Bekanntheit auf die grundsätzliche (positive) Wahrnehmung der Organisation auswirkt und einen völlig uninvolverten Menschen zum Ziel hat, führen daraufhin informative Maßnahmen der Organisation zu einem „Verstehen“ auf Seiten des Rezipienten, dessen Interesse bereits in der ersten Stufe geweckt wurde. Identifikationsfördernde Maßnahmen im Rahmen einer individuellen Ansprache schließlich führen zu dessen emotionaler Beziehung zur Organisation.

In der Struktur der nachfolgenden Kapitel spiegeln sich darauf aufbauend diejenigen Phasen des Fundraisings wider, die nötig sind, um ein ganzheitliches Beziehungsmanagement zu führen.⁴⁹⁷ Ein bereits in der Strukturierung ersichtliches Spezifikum der Online-Kommunikation ist dabei die Errichtung und Vertiefung einer Beziehung, ohne dass, wie meist beim Offline-Fundraising der Fall, zuvor eine Zuwendung geflossen sein muss. Das Interesse des Menschen und nicht erst seine Erstzuwendung ist hier der Ausgangspunkt der Bemühungen.

a) Gewinnung von Interessenten – Online-PR und Online-Werbung

Die Interessentengewinnung ist der erste Schritt im Rahmen einer umfangreichen Beziehungspflege. Um Interessierte im Online-Umfeld zu gewinnen, muss die An-

⁴⁹⁴ Vgl. zum Modell der Spendenpyramide und der in ihr unterteilten Fundraising-Zielgruppen: Haibach, Marita: Handbuch Fundraising, Frankfurt/New York 2002, S. 216.

⁴⁹⁵ Vgl. zur Definition von Erfolgsfaktoren im 1:1-Marketing: Peppers, Don/ Rogers, Martha: Die 1:1 Zukunft – Strategien für ein individuelles Kundenmarketing, Freiburg 1994, S. 40.

⁴⁹⁶ Vgl. zu den Fundraising-Phasen: Burens, Peter-Claus: Der Spendenknigge. Erfolgreiches Fundraising für Kultur, Sport, Wissenschaft, Umwelt und Soziales, München, 1998, S. 147 ff.

⁴⁹⁷ Vgl. zu den Phasen einer onlinegestützten Kommunikationsbeziehung: Viest, Oliver: Von der Online-Kommunikation zum Beziehungsmarketing, in: BSM Newsletter 02/02, Frankfurt 2002, S. 43 ff.

sprache in erster Linie informativen Charakter haben. Innerhalb des virtuellen Raumes können dabei grundsätzlich zahlreiche zentrale Aspekte angesprochen werden, die Menschen faszinieren: Ausleben eigener Interessen, Aufbau und Führen von Beziehungen, Anregung seiner Phantasie und bequemes Abwickeln von Transaktionen.⁴⁹⁸

Darüber hinaus muss Aktualität der Information gewährleistet sowie für die Zielgruppe Nützliches angeboten werden.⁴⁹⁹ Ergonomie und ansprechendes Kommunikationsdesign im Rahmen einer adäquaten Selbstdarstellung sind weitere wichtige Türöffner in der ersten Phase der Kommunikationsbeziehung. Getragen werden sollten diese Maßnahmen durch eine Ausrichtung an dem Affinitätsprofil der anvisierten Spendergruppe.

Als Instrument ist die Website hier meist erster Ausgangspunkt und Plattform für weitere Kommunikation. Sie ist primäres Verweisziel von Online-Werbung und Online-PR. Nutzer finden die Site durch gezielt initiierte Mund-zu-Mund-Propaganda,⁵⁰⁰ in Suchmaschinen, durch Bannerwerbung, Print-Anzeigen, redaktionelle Beiträge in den Medien oder durch einen Link (Querverweis) von einer anderen Seite. Die Organisation muss diese Verweisquellen, die der Kontaktaufnahme mit Interessierten dienen, gezielt bearbeiten. So stehen ihr Möglichkeiten der Suchmaschinen-Eintragung und -Optimierung ebenso zur Verfügung wie die kommerzielle Link-Platzierung,⁵⁰¹ der Link-Tausch mit anderen Seiten oder (Frei-)Banneraktionen.⁵⁰²

⁴⁹⁸ Vgl. Hagel, John/Armstrong, Arthur G.: Net Gain – Profit im Netz, Wiesbaden 1997, S. 33 ff.

⁴⁹⁹ Vgl. Ellsworth, Jill H./Ellsworth, Matthew V.: The New Internet Business Book, New York 1996, S. 134 f.

⁵⁰⁰ Hierbei wird auch von sogenanntem „viralem Marketing“ gesprochen. Vgl. hierzu: Langner, Sascha: Vorsicht, Ansteckungsgefahr! Virales Marketing, in: drweb.de, Lübeck 2002 <http://www.ideenreich.com/mehrbesucher/virales_marketing.shtml>, abgerufen am 30.03.2002.

⁵⁰¹ Vgl. hierzu beispielsweise das Link-Programm von Overture <<http://www.de.overture.com>>, seit Ende 2003 übernommen von Yahoo <<http://www.yahoo.de>>.

⁵⁰² Viele kommerzielle, Werbung tragende Sites bieten NPOs die freie Platzierung von Bannern in ihrem Medium an. Vgl. hierzu: Demko, Paul: Free Space in Cyberspace, in: The Chronicle of Philanthropy, 12.06.1997 <<http://philanthropy.com/articles.dir/v09.dir/i17.dir/17psa.htm>>, abgerufen am 05.04.1998.

Nutzenstiftende Elemente der Site⁵⁰³ können aktuelle, themenspezifische Nachrichten und Informationen sein, exklusive Veranstaltungskalender, schnell durchsuchbare Archive, themenspezifische Link-Sammlungen, Hintergrundinformationen zu sensiblen Themen (z.B. Legatsinformationen), aber auch Unterhaltungselemente wie Spiele, Preisausschreiben oder Online-Events.

Um darüber hinausgehend auch auf die eigenen (Online-)Leistungen aufmerksam zu machen, stehen unterschiedliche TCP/IP-gestützte Kommunikationsinstrumente und -orte zur Verfügung. So kann über die Teilnahme der Organisation an bestehenden, themenspezifischen Mailing-Listen⁵⁰⁴ im Rahmen der Online-PR Kompetenz vermittelt und ein entsprechendes Organisationsimage transportiert werden. Eine Akquisition von Interessierten kann ebenso über Newsgroups betrieben werden. Hier haben sich die User zur Nutzung eines spezifischen Angebotes bereits selbst nach Zielgruppen segmentiert.⁵⁰⁵

b) Erste Kontaktdaten – Gegenleistungen zur Aufgabe der Anonymität

Wurde das Interesse an der Organisation erfolgreich geweckt, steht als nächster Schritt die tatsächliche Kontaktaufnahme an. Hierbei muss jedoch ein wesentliches Bedürfnis der Online-Nutzer beachtet werden: der Wunsch nach Sicherheit und Anonymität. Erst wenn eine Organisation glaubhaft machen kann, wozu sie die Daten der Interessenten benötigt und was mit ihnen geschieht, kann sie in einen unvoreingenommenen Dialog mit den Nutzern treten.

Um den Nutzer beziehungsweise Erstkontakt kennen zu lernen und Daten für die vertiefende Kommunikation zu gewinnen, bedarf es daher Gegenleistungen der Organisation, die diesem als Anreiz zur Aufgabe seiner Anonymität dienen. Den entscheidenden Türöffner kann hierbei die Schaffung von Vertrauen darstellen.

⁵⁰³ Vgl. hierzu auch den Online-Prüf-Bogen dieser Arbeit, S. 241.

⁵⁰⁴ Zu technischen und inhaltlichen Verhaltensregeln der Teilnahme an Mailing Listen vgl. u.a.: Yudkin, Marcia: Tips for Effective Schmoozing, in ClickZ, 15.11.2000 <http://www.clickz.com/experts/archives/design/no_money/article.php/832361>, abgerufen am 21.03.2004.

⁵⁰⁵ Online-Gruppen wie Newsgroups, aber auch Newsletters und Mailinglists beherbergen nur Teilnehmer, die sich für ein spezifisches Thema interessieren. Vgl. Levinson, Jay C./Rubin, Charles: A.a.O., S.17.

Dieses Vertrauen kann bei karitativen Organisationen in erster Linie über die Vermittlung des Erfolges bereits erbrachter Leistungen sowie die Darstellung der eigenen Effizienz hergestellt werden. Kommunikationsstrategien zur Reduktion des Misstrauens sind in diesem Sinne ebenfalls fundamentaler Bestandteil des Fundraisings.⁵⁰⁶

Der Nutzen einer Hinterlegung von Daten muss dem Interessenten zudem in jedem einzelnen Fall deutlich gemacht werden. Je detaillierter die so generierten Daten sind, je mehr über einen Kontakt bekannt ist, desto individueller und gezielter kann das Online-Fundraising eingesetzt werden. Im Idealfall steht so schließlich ein Interessentenprofil zur Verfügung. Grundsätzlich können über das Mittel Online-Kommunikation folgende Datengruppen erhoben werden:⁵⁰⁷ Grunddaten mit Basisangaben wie Name oder Beruf, Potentialdaten, die Auskunft über finanzielle und intellektuelle Potentiale geben, Aktionsdaten, die den Anlass und Zeitpunkt der bisherigen Kontakte festhalten, und Reaktionsdaten, die beispielsweise Anfragen und Transaktionen dokumentieren.

Wichtige Instrumentarien sind in dieser Phase die Beschwerde- und Feedback-Stimulierung über das Internet; denn die Aufforderung kritisch zu Inhalten und Form der (Online-) Kommunikation Stellung zu nehmen ist nicht nur ein wichtiger Aspekt der Datengenerierung, sondern auch eine wichtige Form der Interessentenbindung und eine Chance sich als permanent lernende und offene Organisation zu positionieren.⁵⁰⁸ Schließlich ist auch die „Selbstdarstellungsarbeit (...) ein fortwährender Prozess im Kontakt mit den Fund-Givern.“⁵⁰⁹

⁵⁰⁶ Emberger zeigt dabei u.a. folgende Möglichkeiten misstrauensreduzierender Maßnahmen bei NPOs: Offenlegung der Mittelverwendung, externe Prüfungen & Zertifikate, Herausstellen anderer Personen, die bereits spendeten, bekannte Persönlichkeiten als Vorbilder, Aufzeigen v. Gemeinsamkeiten v. Spendern u. Hilfsbedürftigen, klar fassbare Organisationspersönlichkeit (CI). Vgl. Emberger, Hannes: A.a.O., S. 193 ff.

⁵⁰⁷ Vgl. zur Differenzierung von Speicherinhalten elektronischer Kundendatenbanken: Schwarz, Torsten: Permission Marketing macht Kunden süchtig, 2001, <http://www.llynch.de/llynch_homepage/presse/>, abgerufen am 07.08.2001, Kapitel 5, S. 5.

⁵⁰⁸ Vgl. Sterne, Jim: A.a.O., S. 48.

⁵⁰⁹ Luthe, Detlef: A.a.O., S. 299.

Um weitere Möglichkeiten zum Erstkontakt zu bieten, kann das Bedürfnis der Lösung des Interessierten aus der Anonymität gezielt durch die Organisation gefördert werden, indem entsprechende Gegenleistungen (im Gegenzug zur Aufgabe der Anonymität des Nutzers) erbracht werden. Elektronischer Gegenwert kann in Form von Unterhaltung, sozialen Anreizen, ökonomischen Anreizen oder Informationen bestehen.

Aber auch antizipierte Wünsche und Erwartungen (s.o.) können bedient werden. Hierzu gehören beispielsweise der Zugriff auf exklusive Inhalte, die Inanspruchnahme von Online-Beratungen oder die Nutzung von elektronischen Service-Angeboten⁵¹⁰ wie Informationsdiensten in Form von Newslettern, aber auch im Zusammenhang mit dem Auftrag der Organisation stehende webzentrierte Dienstleistungen⁵¹¹. Hierbei stellt der Nutzer selbst seine Daten zur Verfügung (Permission) und hat durch eine Austragungsoption gleichzeitig die Möglichkeit seine Daten jederzeit wieder zu löschen. Datenzukauf und unerwünschte Ansprache werden hier als Teil eines Beziehungsmanagements ausgeklammert⁵¹² und sollten, wenn überhaupt, nur sehr umsichtig eingesetzt werden.⁵¹³ Mit Blick auf das

⁵¹⁰ Bei ausschließlich technikbasierten Gegenleistung besteht allerdings die Gefahr in einer schnellen Veraltung. So wurden in den Anfangsjahren nach US-amerikanischem Vorbild von NPOs Internet-Zugänge als Anreiz- und Gegenleistungsinstrument angeboten, die sich jedoch schnell aufgrund der technischen Entwicklung überholten. Vgl. O.V.: Kostenloser Internetzugang für World Vision-Mitglieder, in: BSM Newsletter 2/99, S. 40.

⁵¹¹ Beispielsweise entwerfen Teenager bei „Plugged In“, einer kalifornischen NPO, die benachteiligte (disadvantaged) Jugendliche beim Erlernen neuer Technologien unterstützt, Webseiten für Business und Privat als Gegenleistung für eine Zuwendung. Das Projekt im Internet: <<http://www.pluggedin.org>>.

⁵¹² Zum eigenen Listenaufbau gibt es kaum eine Alternative: Die Bearbeitung gekaufter Opt-In Listen führt in der Praxis oft zu einer sehr negativen Rezeption durch den Empfänger, der diese unerwünschte Mail erhält. Vgl. Teilnehmerbeiträge zu „The Killing of Opt-in E-mail“ in: I-Sales Digest Nr. 1255 2001 <<http://list.adventive.com/archives/i-sales.html>>, abgerufen am 25.08.2003.

⁵¹³ Eine Mindestanforderung, um umfangreiche Negativreaktionen auf eine möglicherweise unerwünscht versandte E-Mail-Kampagne zu vermeiden, ist der Abgleich mit Negativlisten. So bietet die sogenannte E-Robinson-Liste <<http://www.e-robinson.de>> in Deutschland Unternehmen und Organisationen die Möglichkeit die eigenen Massendaten mit dieser Liste abzugleichen. Gespeichert sind hier Privatpersonen, die sich explizit gegen den Erhalt von werbeartigen E-Mails ausgesprochen haben.

Sicherheitsbedürfnis des Nutzers sollte bei der in erster Linie per E-Mail geführten Kommunikation⁵¹⁴ ausschließlich das Opt-In-Verfahren berücksichtigt werden.⁵¹⁵

Eine weitere mögliche Gegenleistung zur Preisgabe der Identität des Nutzers baut auf dem latenten Wunsch des Nutzers nach Bequemlichkeit auf. So können Daten für ein sogenanntes Ein-Click-System gesammelt werden, die ihm wiederum zukünftige administrative Schritte bei Bestellungen, Zuwendungen oder Kontaktaufnahme mit der Organisation ersparen.⁵¹⁶

c) Beziehung aufbauen: Online-Datengenerierung und persönliche Kommunikation

Nachdem die erste Kontaktaufnahme mit Interessierten stattgefunden hat und auch erste Daten von ihm bekannt sind, gilt es im nächsten Schritt eine Beziehung zu ihm aufzubauen und einen Dialog mit ihm zu führen. Ein individueller Dialog und das Aufgreifen von Bedürfnissen der Nutzer ist hierbei wesentlicher Teil der Einbindung des Interessenten.

Zur individuellen computergestützten Kommunikation in größerem Umfang ist zunächst eine Segmentierung der Nutzer nötig. So können Differenzierungen nach der beruflichen Zugehörigkeit, dem Alter oder der Interessensgebiete vorgenommen werden.

⁵¹⁴ Zu den Möglichkeiten des Einsatzes von E-Mail im Rahmen einer Beziehungsführung von NPOs vgl.: Hohn, Bettina: Internet-Marketing und -Fundraising für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2001, S. 184 ff.

⁵¹⁵ Mit der Opt-In Methode dürfen erst auf Wunsch des Nutzers Mails zugeschickt werden. Das sogenannte Double Opt-In verfeinert und ergänzt die Opt-In Methode um einen zusätzlichen Bestätigungsschritt nach einer Anmeldung: Eine zweite Aktion per E-Mail oder WWW ist nötig, um die Eintragung zu aktivieren. Dagegen geht die sogenannte Opt-Out-Methode davon aus, dass unerwünschte E-Mails an jeden verschickt werden dürfen, solange der Nutzer die Möglichkeit hat, sich gegen weitere Zusendungen auszusprechen und sich auszutragen. Vgl. zur aktuellen Rechtsprechung zum Opt-In Verfahren: O.V.: EU-Directive 2002/58/EC of the European Parliament and of the council of 12 July 2002, in Official Journal of the European Communities 31.07.2002
<http://europa.eu.int/information_society/topics/ebusiness/ecommerce/3information/keyissues/epolicy/02_06/index_en.htm>, abgerufen am 17.10.2002.

⁵¹⁶ Nach dem Vorbild von Amazons patentiertem „1-Click“ System kann der Nutzer so ohne aufwendige Eingabe seiner Daten mit einem einzigen Klick eine Spende oder Informationsanforderung auslösen. Vgl. hierzu <<http://www.amazon.de/hilfe>>.

Die Profilierung von Interessierten ermöglicht im nächsten Schritt eine individuelle Kommunikation, in der der Anlass der Kommunikation ebenso variieren kann wie Häufigkeit, Stil, Inhalt und Art des verwendeten Kommunikationsinstrumentes.⁵¹⁷

Die Integration von Nutzern und Interessenten – und zwar auch derjenigen, die keinen unmittelbaren ROI (Return on Investment), beispielsweise in Form einer Zuwendung nach einem Mailing, aufweisen – ist somit eine kostengünstige Möglichkeit, den Sympathisanten-Pool der Organisation kontinuierlich zu erweitern und Multiplikatoren zu gewinnen. Jede etablierte Beziehung produziert dabei neue Daten, die wiederum für eine weitere Vertiefung der Beziehungen genutzt werden können.⁵¹⁸

Davon ausgehend, dass sich die in der vorhergehenden Phase gewonnenen Daten untergliedern lassen nach expliziten Daten, die vom Nutzer eingegeben, und impliziten Daten, die durch eine Aktion oder eine Berechnung ausgelöst wurden, können verschiedene onlinebasierte Erfassungs- und Auswertungsmethoden Unterstützung leisten, um eine Beziehung zum Nutzer aufzubauen.

Die einfache Registrierung, bei der Daten durch Formulare von den Nutzern erfragt werden, liefert die ersten Ausgangsdaten. Mit Hilfe der Cookie-Technologie können darüber hinausgehende Nutzerdaten wie auf der Site getätigte Transaktionen, Such-Präferenzen oder demographische Informationen gespeichert werden.

Weitergehende Unterstützung können das Datamining oder das einfache regelbasierte System⁵¹⁹ leisten. Eine raffinierte Methode um implizite Daten zu nutzen ist das Collaborative Filtering. Es kommt ohne die Eingabe von Daten aus, indem es, einmal initialisiert, durch Gruppenfilter und im Vergleich mit Personen mit ähnli-

⁵¹⁷ Vgl. Huly, Heinz-Rüdiger/Raake, Stefan: A.a.O., S.38.

⁵¹⁸ Zu einer Übersicht über die Art der im Rahmen der Zuwenderkommunikation zu erhebenen Daten vgl. Haibach, Marita: A.a.O., S. 119.

⁵¹⁹ Regelbasierte Systeme funktionieren durch einfache Wenn-Dann-Logik und ordnen einem bestimmten (Online-)Verhalten eine bestimmte Online-Reaktion zu. Der Nachteil besteht hierbei im Vergleich zum Collaborative Filtering in der ex ante nötigen Segmentierung von Nutzergruppen, welche immer nur ein eingeschränktes Spektrum darstellen kann. Zu den unterschiedlichen Methoden des Content based Filtering sowie des Collaborative Filtering vgl. Engelbrecht, Andreas/Hippner, Hajo/Wilde, Klaus: eCRM. Innovative Kundenbindung im Internet, Düsseldorf 2002, S. 21 ff.

chen Eigenschaften die Präferenzen von einzelnen Nutzern anhand deren Surf-Verhaltens feststellen kann. Die Nutzer werden daraufhin Gruppen zugeordnet, denen dann „maßgeschneiderte“ Angebote unterbreitet werden. Dieses System der Datenfilterung und –verknüpfung wird umso präziser, je häufiger und umfassender es genutzt wird.⁵²⁰

Die Sammlung und Auswertung von Informationen macht einen individuellen Dialog auf breiter Basis möglich. So können ältere Menschen über Legat-Optionen informiert,⁵²¹ Online-Besteller auf die neuesten Produkte und Pfarrer auf den neuesten Fürbitten-Service im Netz aufmerksam gemacht werden. Online generierte Daten können darüber hinaus auch in Verbindung mit klassischen Kommunikationsmaßnahmen genutzt werden. Die Kommunikation mit dem Nutzer über unterschiedliche Medien kann schließlich sein Involvement weiter erhöhen und einen kontinuierlichen Dialog fördern.

d) Vom Freund zum Zuwender - Medienadäquaten Ansprachestil finden

Nachdem die Umwandlung vom Interessenten zum Freund vollzogen ist, steht nunmehr der Schritt vom Freund zum tatsächlichen Spender an. Diese Umwandlung vom Interessenten zum Freund und vom Freund zum Förderer⁵²² ist ein in der Fundraising-Praxis bekanntes Vorgehen, das dem Aufbau einer Markentreue aus dem erwerbswirtschaftlichen Bereich ähnelt. Das zentrale Kommunikationsinstrument ist hier wie in den meisten anderen Phasen die E-Mail. Ansprachestil sowie

⁵²⁰ Vgl. zu Collaborative Filtering: Wagenknecht, Achim: Entgegenkommend, in: Internet Professionell, München Nr. 7/2001, S. 45 f.

⁵²¹ Vgl. zur Motivation von älteren Menschen zur Nutzung des WWW und den ersten Angeboten von NPOs an diese Menschen: Lake, Howard: Legacy Fundraising and the Internet, in Fundraising UK 1997 <<http://www.fundraising.co.uk/fundraising/library/articles/codicil.html>>, abgerufen am 05.04.1998.

⁵²² Beim Katastrophen-Fundraising kann hier die Reihenfolge anders verlaufen: 1. Interesse erwecken 2. Spenden 3. Umwandlung einer Spontanspende in eine langfristige Beziehung.

gestalterische und technische Aufbereitung müssen dabei den aktuellen Standards und den Datenschutzrichtlinien genügen.⁵²³

Wie in einer Freundschaftsbeziehung spielen regelmäßige Kontakte, persönliche Botschaften und die Kommunikation des richtigen Themas zum richtigen Zeitpunkt eine entscheidende Rolle. Die Organisation ist damit zunächst Freund und Experte und erst in zweiter Linie eine mittelbeschaffende Institution.

Die Zuwendung als nächster Schritt im Ablauf des Beziehungsaufbaus kann unterschiedliche unmittelbare Auslöser haben: Sie kann eine rationale Entscheidung darstellen, impulsiv geleistet werden oder in einem habituellen Rahmen erfolgen. Für jedes dieser Spendenverhalten muss eine adäquate Mischung aus Informationsqualität und Emotionalität gefunden werden: „Da Vertrauen gleichermaßen auf Fakten und Symbolen beruht, müssen sowohl sachliche Informationen als auch Möglichkeiten einer affektiven Bindung angeboten werden.“⁵²⁴

Obwohl man sich heute mehrheitlich im deutschen Fundraising für „Information vor Emotion“ als Ansprachestil entscheidet⁵²⁵ und auch von der Online-Kommunikation ein sachlicherer, kurzer Stil erwartet wird, muss von den Organisationen mit zunehmender Reichweite des Mediums auch die Zielgruppe der Impulsiv-Spender erschlossen werden.⁵²⁶

Um die freundschaftliche Beziehung zum Nutzer zu vertiefen und ihn zum Spender zu transformieren, existieren zahlreiche Einsatzoptionen von Online-Kommunikation, die über die Gestaltung unmittelbarer Zuwendungsbitten hinausgehen:

⁵²³ Vgl. zu E-Mail Standards im Direct Marketing: O.V.: Best Practice Guide Nr.4 – EMail Marketing Dialog pur, Hrsg.: Deutscher Direktmarketing Verband e.V., Wiesbaden 2002 <www.ddv.de/shop>, PDF Datei abgerufen am 26.06.2002.

⁵²⁴ Luthe, Detlef: A.a.O., S. 299.

⁵²⁵ Scheibe-Jaeger, Angela: A.a.O., S. 11.

⁵²⁶ Durch Spendenportale wie Spendenportal.de werden die einzelnen Organisationen zudem auf die von ihnen zur Verfügung gestellten Fakten reduziert und so, weitgehend entemotionalisiert, spendewilligen Menschen präsentiert. Hier muss die karitative NPO für einen emotionalen und impulsiven Zugang zu ihrer Tätigkeit sorgen. Vgl. <<http://www.spendenportal.de>>.

- Schaffung von Nachvollziehbarkeit: Es ist für den Schritt vom Freund zum Spender unabdingbar, dass die Organisation das volle Vertrauen des Interessenten genießt. Neben umfassenden Informationen und einfachen Kontaktmöglichkeiten könnten in einem nächsten Schritt nach dem Vorbild von kommerziellen Paketdiensten⁵²⁷ Transaktionen transparent gemacht werden, um so dem wachsenden Verlangen der Spender nach detailliertem Einblick in die Verwendung von Spendengeldern entgegenzukommen und gleichzeitig den angestoßenen Mittelfluss zu visualisieren und „erlebbar“ zu machen.⁵²⁸
- Gewährung eines exklusiven Zugangs: Durch einen exklusiven Zugang zu Menschen und Netzwerken im Gegenzug zu einer Zuwendung/Mitgliedschaft können unmittelbare Anreize bestehen.⁵²⁹ Denkbar sind hier beispielsweise virtuelle Treffen des Zuwenders mit Kooperations- und Projektpartnern oder Klienten der Organisation: „Wer einmal im Netz ist, profitiert vom Netzwerk aller anderen.“⁵³⁰ Auf diese Weise wird gleichzeitig eine virtuelle Partizipation an Aktivitäten der Organisation möglich.
- Ermöglichung von Impulsivität: Wie zurzeit kein anderes Medium ermöglicht das Internet eine direkte, impulsive Reaktion (Zuwendung) auf einen Spendenaufruf: Die Internet-Botschaft kommt multimedial ohne Zeitverzögerung beim Empfänger an. Zwischen der Rezeption eines Spendenaufrufes und der

⁵²⁷ Vgl. zur Funktion des Web-Tracking von UPS: <<http://www.ups.com/content/de/de/>>.

⁵²⁸ Eine transparente, öffentliche Darstellung der administrativen Tätigkeit und der Verwendung von Spendengeldern kann zudem zu einer Optimierung der Arbeitsabläufe der NPO beitragen, indem sie die direkte betriebswirtschaftliche Marktkonfrontation substituiert (deren Nicht-Existenz charakteristisch für NPOs ist) und die Unternehmen auf diese Weise dazu zwingt ihre Strukturen und Abläufe zu optimieren. Gleichzeitig liegt in ihr die Gefahr einer klischeehaften Vereinfachung von in Wirklichkeit komplexen Zusammenhängen zwischen Mittelzuwendung und Projektrealisierung im karitativen Sektor zugunsten virtueller Transparenz.

⁵²⁹ Vgl. zu einem ersten Einsatz hierzu die Log-In Möglichkeit des HGFD auf <<http://www.sos-kinderdoerfer.de>>. Zu den Möglichkeiten kostenloser Vorleistungen bei Unternehmen: Schwarz, Torsten: A.a.O., S. 99.

⁵³⁰ Burens, Peter-Claus: Der Spendenknigge. Erfolgreiches Fundraising für Kultur, Sport, Wissenschaft, Umwelt und Soziales, München 1998, S. 101.

Realisation einer Zuwendung liegt dann nur noch ein Mausklick.⁵³¹ Durch den interaktiven Charakter des Mediums hat der Nutzer zudem die Möglichkeit Dissonanzen auszuweichen, die ihn an der Zuwendung hindern können.⁵³²

- Schaffung von Barriere-Freiheit: Eine ergonomisch durchdachte Gestaltung eines technisch sicheren und zuverlässigen Online-Spenden-Prozesses stellt, neben der redaktionellen Präsentation, das letzte Nadelöhr zu einem erfolgreichen Online-Fundraising dar.⁵³³ Zu einer weiteren Optimierung ist eine Ausrichtung der Internet-Kommunikation an behinderten Menschen sinnvoll, die zu einer allgemeinen Reduktion technischer und visueller Barrieren der Online-Kommunikation beitragen kann.⁵³⁴ Aber auch die Ermöglichung unterschiedlicher Spendenarten ist eine Stärke der Online-Kommunikation: Daueraufträge sind online ebenso möglich wie die Realisierung von Micro-Payments, die die Möglichkeit bieten, kostengünstig Kleinstbeträge zu spenden.

Schließlich spielt auch die Gestaltung des Online-Spendenprozesses selbst eine Schlüsselrolle für eine erfolgreiche und für den Nutzer zufriedenstellende Transaktion, von der Auswahl der Transaktionsmöglichkeiten über die Nutzerführung bis hin zur verschlüsselten Übertragung: Erst wenn alle beteiligten online-basierten Technologien aufeinander abgestimmt sind, kann der Akquisitionsprozess erfolgreich online abgeschlossen werden. Die zunehmende Akzeptanz von Online-Transaktionen im Allgemeinen und von Online-Spenden im Besonderen wird die Wichtigkeit dieser Maßnahmen in Zukunft weiter betonen.⁵³⁵

⁵³¹ Erleichtert wird dieser impulsive Charakter auch durch die Konvergenz des Mediums – zwischen Rezeption und Handlung existiert kein Medienbruch, vorhandenes Spendenpotential wird unmittelbar umgewandelt.

⁵³² Gleichzeitig heißt dies aber auch, dass der Raum, in dem eine Zuwendung erfolgen soll, nicht mehr voll von der karitativen NPO gestaltet werden kann.

⁵³³ Vgl. zur Transaktionsunterstützung bei Spenden mit Hilfe der Online-Kommunikation: Hohn, Bettina: A.a.O., S. 145 f.

⁵³⁴ Vgl. zu den Kriterien, die eine behindertengerechte Website erfüllen muss: O.V.: Barrierefreie Informationstechnik-Verordnung (BITV), Deutsche Bundesregierung, Bundesgesetzblatt 2002/I-49, Bonn 2002 <<http://217.160.60.235/BGBL/bgb11f/bgb1102s2654.pdf>>, abgerufen am 22.03.2004.

⁵³⁵ Derzeit liegt jedoch sogar im Vorreiter-Land USA der Anteil von Online-Spenden am gesamten Spendenvolumen bei unter 1%. Zu den Gründen und einem Vergleich zu kommer-

**e) Erhaltung und Ausbau der Beziehung –
der Zuwender als Teil einer Online-Community**

Ziel jedes Fundraisings muss sein, den Erstspender dauerhaft an die Organisation zu binden und die Zuwendungen zu erhöhen beziehungsweise zu sichern. Aus Perspektive des Beziehungsmodells bedeutet das, nachdem nunmehr der Interessent erfolgreich zu einer Erstspende bewogen wurde, ihn anschließend als Mehrfach- und loyalen Dauerspender zu gewinnen und die Beziehung so weit auszubauen, dass am Ende einer langjährigen Beziehung das Legat als letzte große Zuwendung steht.⁵³⁶

Der Ausbau von Beziehungen wird mit Hilfe intensiver Interaktion erreicht. Die Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls und eine Identifikation mit der anderen Seite sind dabei zentrale Ziele einer intensiven Kommunikationsbeziehung. Erst das Erleben eines Gegenübers und das Gefühl anerkannter Teil einer bestimmten Gruppe zu sein können schließlich ein loyales Verhalten und eine emotionale Bindung in Bezug auf die Organisation bewirken.

Damit der Kontakt zum Nutzer erhalten und ausgebaut werden kann, können unterschiedliche Online-Instrumentarien zur Kommunikation mit verschiedenen Zuwendungsgruppen genutzt werden, welche beispielsweise nach Spendenhäufigkeit (Erst-Spender, Mehrfach-Spender, Förderer) oder Spendenhöhe (Großspender/Kleinspender) differenziert wurden.⁵³⁷ Dabei besteht auch die Mög-

ziellen Online-Vertrieben vgl.: O.V.: The NonProfit Times/Kintera Online Giving Survey Show Donors May Have Contributed \$2 Billion, in: The NonProfit Times, New Jersey 2004 <http://www.nptimes.com/enews/Feb04/news/news-0204_3.html>, abgerufen am 23.03.2004.

⁵³⁶ Vermächtnisse werden für Organisationen, insbesondere mit Blick auf die mit ihnen verbundene Aufwand-Ertrags-Relation zunehmend attraktiver. Vgl. Hartmann, Stefan: Lieber Greenpeace als Bruder Otto, in: Die Weltwoche, Zürich, Nr. 26 1997, S. 41.

⁵³⁷ So können z.B. Großspender durch ein spezielles Kommunikationsprogramm erreicht werden, in dem eine Zugänglichmachung von Verantwortlichen der Organisation durch exklusive Chats im Mittelpunkt steht.

lichkeit Multiplikatoren zu orten, die dann bei Kampagnen der Organisation aktiviert werden können.⁵³⁸

Neben den bereits beschriebenen Möglichkeiten der datenbankgestützten, individuellen Kommunikation besteht eine wichtige, dem Kontakterhalt dienende Online-Option zudem in der Integration des Zuwenders in Online-Communities.⁵³⁹ Hierdurch wird eine Quasi-Mitgliedschaft und somit eine Bindung und Identifikation geschaffen. Im Rahmen virtueller Gemeinschaften stehen spezifische Inhalte im Mittelpunkt, die den Interessen der Community-Mitglieder entgegenkommen.⁵⁴⁰

Eine virtuelle Gemeinschaft muss für ihre Mitglieder einen klar definierbaren Nutzen bieten und kann mit unterschiedlichen Instrumenten der Online-Kommunikation geschaffen werden. Online-Newsletter, kommentierte Mailinglisten, Extranets, P2P-Netze, Newsforen und Schwarze Bretter sind onlinespezifische Möglichkeiten, eine Community zu führen. Je nach Auftrag, Charakter, Umfeld und Kapazitäten⁵⁴¹ einer karitativen NPO kann sie selbst eine solche virtuelle Gemeinschaft initiieren und betreuen oder beziehungsweise ergänzend innerhalb einer bestehenden Gemeinschaft auftreten.

Die direkte Verknüpfung von Community und Zuwendung kann beispielsweise über die Möglichkeit einer Zuwendung oder Patenschaft als Eintrittspreis für eine online geführte Beziehung hergestellt werden (vgl. Kap. E.II.1.c). So akquirierte

⁵³⁸ Das Internet und sein egalitärer Charakter ermöglicht auch Privatpersonen quasi ohne finanziellen Aufwand Spendenaufrufe und zivilgesellschaftliche Kampagnen zu initiieren oder weiterzutragen, die oftmals wiederum etablierten NPOs zugute kommen. Vgl hierzu den E-Mail Rundbrief an Fachforen von Power und Hill, die im Gegenzug zu Spenden an das Internationale Rote Kreuz Informationen zum Thema Unternehmensgründungen anboten: Power, Dee/Hill, Brian: Help us help the Red Cross, veröffentlicht in versch. E-Mail Listen <<http://www.capital-connection.com/redcross.html>>, abgerufen am 22.02.2001.

⁵³⁹ Mattes unterscheidet grundsätzlich folgende vier Bedürfnis-Communities: Transaktionsgemeinschaft (Vereinfachung von Kaufprozessen), Interessen-Gemeinde (gemeinsame Interessen von Usern), Fantasie-Gemeinde (neue, virtuelle Räume und Zusammenhänge), Beziehungs-Gemeinde (gemeinsame Lebenserfahrungen der Teilnehmer). Mattes, Frank: A.a.O., S. 88.

⁵⁴⁰ Vgl. zu Erfolgsfaktoren von Communities: Paul, Claudius/Runte, Matthias: Virtuelle Communities, in: Albers, Sönke/Clement, Michel/Peters, Kay (Hg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt am Main 1998, S. 163 ff.

⁵⁴¹ Das Führen einer eigenen Gemeinschaft erfordert hohe personelle Ressourcen.

eine der untersuchten Organisationen nach ihrem Relaunch im Jahr 2002 über diese Strategie 1000 Patenschaften über das Internet.⁵⁴²

2. Beziehungsstrategien mit Institutionen

Nach der Betrachtung von Einsatzoptionen der Online-Kommunikation innerhalb der Phasen individueller Zuwenderkommunikation soll in diesem Kapitel das Augenmerk auf institutionsfokussierte Maßnahmen gelenkt werden. Auch hier stellen die Möglichkeiten der Online-Kommunikation zahlreiche neue Wege zur Verfügung, die Einfluss auf die gesamte Kommunikations- und Fundraisingstrategie haben.⁵⁴³

a) Partnerschaften mit Unternehmen

Eine Partnerschaft mit einem Unternehmen zu schließen bedeutet für eine Organisation die Chance, die Mittelbeschaffungstätigkeit mit neuen Möglichkeiten zu unterstützen.⁵⁴⁴ Gleichzeitig erhält ein Unternehmen teilweise vertraglich verbriefte Gegenleistungen für sein Engagement. Ein solches Sponsoring⁵⁴⁵, das immer beidseitige Verpflichtungen impliziert, ist dabei aus Unternehmenssicht durchaus „das bewusste Verfolgen von Marketing- und Kommunikationszielen“⁵⁴⁶. Das Unternehmen kann geldwerte Leistungen wie Inhalte oder Infrastruktur zur Unterstüt-

⁵⁴² Vgl. O.V.: SOS-Kinderdörfer – die ersten 1000 Paten übers Internet, Pressemitteilung vom 24.01.2003 <<http://www.sos-kinderdoerfer.de/> -> Pressemitteilungen>, abgerufen am 01.03.2003.

⁵⁴³ Die Notwendigkeit übergreifender Online-Aktivitäten wurde nicht zuletzt am Beispiel des Amerikanischen Roten Kreuzes deutlich, das nach dem Anschlag am 11. September 2001 in New York den Anteil der Online-Zuwendungen auf 16 Prozent der Gesamtzuwendungen steigerte. Gefördert wurde diese Online-Spendenbereitschaft der US-Amerikaner durch die Aktivitäten einer Reihe großer Internet-Unternehmen. Vgl. O.V.: Katastrophenhilfe brachte Durchbruch für Online-Spenden, in: BSM Newsletter 4/01, 2001, S. 40.

⁵⁴⁴ Vgl. beispielsweise zur virtuellen Unterstützung unterschiedlicher NPOs durch die Firma Web.de <<https://spenden.web.de/>>.

⁵⁴⁵ Vgl. zu praktischen Anforderungen an das Sponsoring bei NPOs: Emberger, Hannes: A.a.O., S. 200 ff.

⁵⁴⁶ Burens, Peter-Claus: Die Kunst des Bettelns, München 1995, S. 27.

zung der NPO beisteuern. Im Gegenzug werden Logos und Hinweise des Förderers gezielt in einzelnen themenspezifischen Internet-Seiten positioniert.

Auch unkonventionelle Kooperationsformen können mit Hilfe der Online-Kommunikation realisiert werden. So kann die NPO als „Sub-Dienstleister“ von Unternehmen auf deren Homepage auftreten, indem sie zum Beispiel Zugriff auf ihre Datenbanken über die Homepage des Unternehmens gewährt. Die karitative Organisation kann so dem Unternehmen Informationsleistungen „verkaufen“.⁵⁴⁷

Eine Platzierung von Organisationsinformationen und Spendenaufrufen innerhalb von Unternehmens-Webseiten ist ein weiterer Weg, eine Schnittstelle zur Wirtschaft herzustellen. So existieren bereits zahlreiche Portale im Intranet von Unternehmen, die für ihre Mitarbeiter eine Spendenplattform eingerichtet haben, in denen auf die Tätigkeit ausgewählter Organisationen hingewiesen wird.⁵⁴⁸ Die karitative Organisation kann in einem darüber hinaus gehenden Schritt zudem aktiv als Service-Organisation auftreten und dem Unternehmen selbst einen intranet-basierten „Spendenservice“ bieten, über den Mitarbeiter des Unternehmens einfach eine (anlassbezogene) Zuwendung tätigen können. Solche Ansätze können in sehr komplexe Formen der Einbindung, wie die Integration der Organisationsleistungen in die Kommunikation des Unternehmens münden. Zu denken wäre hier beispielsweise an ein Spendenpunkte-System, in dem das Unternehmen die eigenen Kunden und Mitarbeiter integriert und so, gleichsam in Form einer Win-Win-Situation, auch der NPO eine Mittelzuführung gewährleistet.⁵⁴⁹

Andere kreative Möglichkeiten von ähnlichen Unternehmenskooperationen wie beispielsweise ein Lotterieservice für Firmen werden bereits von einzelnen deut-

⁵⁴⁷ Das oben bereits geschilderte Micro-Payment-Verfahren kann durch die Integration in andere Online-Instrumente in diesem Zusammenhang auch dazu dienen, Mittelzuflüsse aus völlig neuen Quellen zu erschließen, beispielsweise durch die einfache Integration des Systems in Fremd-Sites.

⁵⁴⁸ Vgl. zum Spendenportal der Deutschen Sparkassen: <<http://www.ihrespendehilft.de>>. Drei der in dieser Arbeit untersuchten Organisationen sind hier bereits vertreten.

⁵⁴⁹ Vgl. hierzu die Weihnachtsspendenaktion des Finanzportals „The Motley Fool“ zugunsten von Ärzte ohne Grenzen: O.V.: Närrische Nächstenliebe-Spendenaktion, 2000 <<http://www.fool.de/promo/charity/foolcharity.htm>>, abgerufen am 20.03.2004.

schen karitativen Organisationen beschriften.⁵⁵⁰ Insbesondere webzentrierte Unternehmen wie Internet-Auktionshäuser gehen Online-Kooperationen mit NPOs ein, indem sie im Rahmen von Charity-Auktionen⁵⁵¹ Waren zu besonderen Konditionen zugunsten der Organisation versteigern.⁵⁵² Eine weitere in jüngster Zeit zunehmend genutzte Option ist die Zur-Verfügung-Stellung eines firmeneigenen E-Mail-Verteilers für per Mail geführte Fundraising Kampagnen der karitativen NPO.⁵⁵³

Partnerschaften mit Unternehmen können aber auch über das Konzept des Profit-Sharing online realisiert werden. Vor allem mit E-Shopping-Anbietern kann das Modell der Umsatzbeteiligung umgesetzt werden: Bei jedem getätigten Umsatz wird ein bestimmter Prozentsatz automatisch an die Organisation abgeführt.⁵⁵⁴ Eine weitere internetadäquate Verknüpfung zwischen kommerziellen Interessen und dem Zuwendungsbedürfnis von karitativen NPOs kann bei einer solchen Lösung in einer Verknüpfung der Shopping-Site mit dem Internet-Auftritt der Organisation bestehen: Nach erfolgter Transaktion leitet der Shopping-Anbieter den Konsumenten automatisch auf eine (auf seine Interessen abgestimmte) Webseite des Organisationsauftrittes weiter.

Die hier aufgezeigten Chancen der engen Online-Kooperationen mit Unternehmen beherbergen indes auch Gefahren für karitative NPOs: So kann eine enge Verknüpfung zwischen kommerziellen Transaktionen und der Organisation schnell die karitativen Oberziele in den Hintergrund treten lassen. Die Wahrnehmung von

⁵⁵⁰ Vgl. hierzu den Lotterieservice für Firmen der Aktion Mensch e.V. <<http://www.aktionmensch.de>>.

⁵⁵¹ Vgl. hierzu die Kooperation der UNESCO mit dem Auktionshaus eBay im Rahmen der Auktion Kinder in Not. Im Internet: <<http://members.ebay.de/aboutme/unesco>> , abgerufen am 27.06.2002. beziehungsweise die Dauersektion „Stars + Charity“ unter <<http://pages.ebay.de/starsandcharity>> oder einen Anbieter für Charity-Auktionen wie „netcross“ <<http://www.netcross.de>>.

⁵⁵² In Deutschland werden jedoch bislang nur geringe Einnahmen durch Charity-Auktionen erzielt. Vgl. O.V.: Schlechte Erfahrung mit Online-Versteigerungen, in: BSM Newsletter 4/2002, Frankfurt, S. 52.

⁵⁵³ Vgl. hierzu die Partnerschaft von UNICEF und Web.de im Rahmen der „Friendship“-Aktion <<https://www.unicef.de/spe/partner.html>>, abgerufen am 29.09.2003.

⁵⁵⁴ Zwei der hier untersuchten Organisationen sind in einem solchen Portal engagiert. Vgl. hierzu die Site <<http://www.planethelp.de>>.

außen könnte dann eher die eines kommerziellen Partners von Unternehmen als die einer Organisation sein, die sich um die Unterstützung von Menschen bemüht.

Das Sponsoring, per Definition eine vertraglich geregelte Kooperation von Unternehmen und NPO, weist dabei grundsätzlich die Gefahr einer „Ungleichverteilung“ von Leistung und Gegenleistung auf. Je enger die (Online-)Kooperation ist, desto mehr kann der Eindruck einer Symbiose zwischen Hilfsleistungen und kommerziellen Interessen entstehen. Enge Partnerschaften stellen für die Organisation gleichzeitig das Risiko dar mit der Unternehmensmarke identifiziert zu werden, deren Entwicklung nicht im Einflussbereich der NPO steht.

Doch trotz dieser Gefahren und einem in der Praxis bei engeren Kooperationen angestiegenen Administrationsaufwand für die Organisation wird vielen NPOs angesichts eines zunehmenden Konkurrenz- und Mediendrucks oft keine andere Wahl bleiben als derartige Kooperationen zu suchen. Die Instrumente der Online-Kommunikation können hierbei eine rasche Implementierung ermöglichen und neue Wege der Zusammenarbeit aufzeigen, die beiden Seiten einen Nutzen versprechen.

b) Partnerschaften mit NPOs

Nicht nur Unternehmen, sondern auch andere Nonprofit-Organisationen können zur Stärkung der eigenen Position mit Blick auf das Fundraising von Bedeutung sein; Partnerschaften können hier zu zahlreichen Synergieeffekten beitragen. Beispielsweise stellen gemeinsame Spendenportale⁵⁵⁵, die Kooperationsformen mit Unternehmen anbieten – wofür eine einzelne Organisation alleine womöglich nicht ausreichend Eigenleistung und Nutzen einbringen könnte – eine charakteristische Verknüpfung zwischen Werbung, Spenden und Sponsoring her. Hieran nehmen in jüngster Zeit bereits einige der hier untersuchten Organisationen teil.⁵⁵⁶

Auch themenspezifische, punktuelle Kooperationen mit anderen Organisationen werden online realisiert, beispielsweise mit dem Ziel eine gesellschaftliche Be-

⁵⁵⁵ Vgl. zu einem Spendenportal Helpdirect.org, <<http://www.helpdirect.org>>.

⁵⁵⁶ Vgl. Steininger, Tobias: Trend: Einkaufen und – ohne Aufpreis! – gemeinnützig spenden, in: netNewsLetter, Hrsg: AME Nr 41, 2001
<<http://www.netnewsletter.de/letter/archiv/0141.html#1>>, abgerufen am 14.09.2003.

wusstseinsänderung zu erreichen.⁵⁵⁷ Initiatoren sind dabei bislang jedoch zumeist nicht die Organisationen selbst, sondern Drittanbieter.

Inhaltliche Kooperationen können etwa durch die gemeinsame Nutzung von redaktionellen Inhalten realisiert werden. So werden im Rahmen von Content-Syndication sogenannte Newsfeeds oder umfangreichere Inhalte aus Partnerseiten technisch einfach integriert und tragen so zur Hebung der Attraktivität der eigenen Kommunikation beziehungsweise der Platzierung der eigenen Botschaft bei Partnerorganisationen bei.⁵⁵⁸ Onlinebasierte Partnerprogramme mit anderen Organisationen zum Austausch von gegenseitigen Querverweisen in Form von Bannern und Hyperlinks können weitere Synergien hervorrufen, indem ein gemeinsames Umfeld und komplementäre Zuständigkeiten virtuell mit geringem Aufwand verknüpft werden.⁵⁵⁹

Ähnlich wie bei Kooperationen mit Unternehmen besteht auch bei Kooperationen mit anderen NPOs die Gefahr der Verwässerung der eigenen Marke. Die eigene Organisation steht bei solchen über das Internet getragenen Kooperationen in Zusammenhang mit anderen NPOs, deren Wirken und marktliches Auftreten sie nicht beeinflussen kann und deren Image auch auf die eigene Organisation umso mehr zurückfällt je deutlicher eine Zusammenarbeit sichtbar wird. Auch in diesem Bereich der Online-Kommunikation müssen somit strategische Erwägungen im Vordergrund stehen, auch wenn die einfache Realisierbarkeit zu schnellen taktischen Entscheidungen verleitet.

3. Technische Realisierung des Beziehungsmanagements

Ob mit Unternehmen oder Privatpersonen - individuelle, an den strategischen Erfordernissen ausgerichtete Kommunikation in größerem Umfang zu führen stellt insbesondere große Organisationen vor eine Herausforderung. Bislang konnte ein

⁵⁵⁷ Vgl. hierzu die Initiative „Zukunft vererben“ von Berliner NPOs <<http://www.zukunft-vererben.de>>.

⁵⁵⁸ Zu einem Beispiel für den technischen Einsatz von Content Syndication einer NPO vgl. die Website von Code Amber <<http://www.codeamber.org/>>.

⁵⁵⁹ Vgl. hierzu den Leistungsanbieter Partnerprogramme.de <<http://www.partnerprogramme.de>>.

solcher, wie oben skizzierter, angebotswirtschaftlicher Anspruch aus organisatorischen und technischen Gründen kaum eingelöst werden. Zu groß ist die Anzahl von Interessierten und Zuwendern, als dass eine individuelle Kommunikation möglich gewesen wäre. Vermutlich aufgrund dieser Hürde wird in der Praxis deutscher NPOs bislang die Gewinnung neuer Förderer eher forciert als der Aufbau von Beziehungen zu existierenden Kontakten.

In jüngster Zeit werden indes vermehrt elektronische Systeme angeboten, die ein solches „Kundenbeziehungs-Management“ mit Schnittstelle zur – und zumeist auf Basis von – Online-Kommunikation gewährleisten wollen. Sogenannte „Customer Relationship Management“ (CRM)-Software ermöglicht es einen onlinebasierten, individuellen Dialog zu führen, ein Beschwerdemanagement zu betreiben oder Mitglieder Daten zu verwalten.⁵⁶⁰

Kommunikation kann hier einerseits stark standardisiert andererseits aufgrund von vorliegenden Kunden-/Klienten-/Zuwenderdaten aber auch individualisiert werden. So kann beispielsweise bei der E-Mail-Kommunikation als Instrument der Kundenbindung auf zentral zugängliche und individuell gepflegte Textbausteine zugegriffen und bestimmte Abläufe (wie das Dankschreiben nach einer eingegangenen Spende) können institutionalisiert werden, während gleichzeitig die umfangreichen Nutzerdaten eine Selektion sehr kleiner Zielgruppen ermöglichen. Diese Systeme helfen somit die zentralen Anspruchsgruppen einer karitativen NPO in das Zentrum ihrer Kommunikation und ihres Handelns zu stellen.⁵⁶¹

Die Entwicklung in diesem Bereich ist zurzeit im vollen Gange und wird auch in den nächsten Jahren nicht abgeschlossen sein. So ist im nächsten Schritt eine weitere Integration solcher Systeme in die Meinungsfindung der Organisation und die strategische Entscheidungsebene in Form von Ansätzen des Wissensmana-

⁵⁶⁰ Vgl zu einer Übersicht von CRM-Systemen: <<http://www.acquisa-crm-expo.de>>, abgerufen am 24.08.2003.

⁵⁶¹ Zu Optionen von CRM-Systemen in NPOs vgl.: Furtner, Sabine: Customer Relationship Management als unterstützender Faktor für die Steuerung von Nonprofit-Organisationen, in: Blümle, Ernst-Bernd/Pernsteiner, Helmut/Purtschert, Robert/Andeßner, René Clemens: Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen, Wien 2003, S. 149 ff.

gements absehbar. Darauf abgestimmte Controllinginstrumente müssen schließlich eine Erfolgsbewertung der durchgeführten Online-Kampagnen ermöglichen.⁵⁶²

Durch solche technologische Unterstützung aus dem Online-Bereich auf der einen und ein entsprechendes Bewusstsein der Organisationsmitarbeiter auf der anderen Seite kann Fundraising das sein, was es im Kern ist: Beziehungsmanagement

⁵⁶² Zu einer Skizzierung von Controlling-Problemen beim Fundraising vgl. Koch, Christian: Controlling im Fundraising, Bonn 2003
<<http://www.socialnet.de/materialien/fundraisingcontrolling.html>>, abgerufen am 01.09.2003.

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 anspruchsrgruppenfokussierte 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, Zuwerder 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.

G. Literaturverzeichnis

Albers, Sönke/Clement, Michel/Peters, Kay (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt 1998.

Albers, Sönke/Clement, Michel/Peters, Kay (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt am Main 1998.

Arnold, Ulli: Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998.

Arnold, Ulli: Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998.

Bachem, Christian: Erfolgskontrolle und Marketing-Controlling im E-Commerce, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 3/2000, Wiesbaden 2000.

Bandilla, Wolfgang: WWW-Umfragen – eine alternative Datenerhebungstechnik für die empirische Sozialforschung, in: Batinic, Bernad/Werner, Andreas/Gräf, Lorenz/Bandila, Wolfgang: Online Research – Methoden, Anwendungen und Ergebnisse, Göttingen 1999.

Bayne, Kim: Has the Internet finally broken the glass ceiling?, 1997
<http://www.theglassceiling.com/wib2/ww3_33.htm>, abgerufen am 15.02.2004.

Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen: Strategisches Management, Stuttgart 2001.

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.

Bergmann, Rainer/Niederholtmeyer, Clemens: Arbeiten im Internet, Darmstadt 2003.

Berners-Lee, Tim J./Cailliau, Robert/Groff, J-F/Pollerman, B.: World-Wide Web: The Information Universe, Electronic Networking: Research, Applications, and Policy, Spring, 2(1), Westport 1992.

Beyer, Heinrich/Fehr, Ulrich/Nutzinger, Hans: Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation, Wiesbaden 1995.

Biedermann, Christiane: Was heißt Freiwillige managen? – Grundzüge des Freiwilligen-Managements, in: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette: Management in Nonprofit-Organisationen, Opladen 2000.

Blanchard, Ken/O'Connor, Michael: Die neue Management Ethik, Hamburg 1997.

Bode, Ulrich: Die Informationsrevolution, Wiesbaden 1997

Bonchek, Mark S.: Grassroots in Cyberspace, Cambridge 1995
<<http://www.esri.salford.ac.uk/ESRCResearchproject/papers/bonch95a.htm>>, abgerufen am 03.01.2004.

Booz, Allen & Hamilton: Zukunft Multimedia, 4. Auflage, Frankfurt am Main 1997.

Boskamp, Peter: Das Konzept des sozialen Netzwerkes, in: Boskamp, Peter/Knapp, Rudolf (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied 1996.

Bruhn, Manfred: Implementierung des Electronic Marketing in der Unternehmung und im Markt, in: Hermanns, Arnold/ Flegel, Volker: Handbuch des Electronic Marketing, München, 1992.

Bühl, Achim: Cybersociety – Mythos und Realität, Köln 1996.

Buchholz, Wolfgang: Messung und Darstellung von Beschaffungsleistungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf), Juni 2002.

Bumbacher, Urs: Qualität und Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen auf der Basis des Freiburger Management-Modells, in: Witt, Dieter/Blümle, Ernst-Bernd/Schauer, Reinbert/Anheier, Helmut K. (Hrsg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1999.

Burens, Peter-Claus: Der Spendenknigge. Erfolgreiches Fundraising für Kultur, Sport, Wissenschaft, Umwelt und Soziales, München, 1998.

Burens, Peter-Claus: Die Kunst des Bettelns, München 1995.

Burla, Stephan: Effektivität und Effizienz sozialer Nonprofit-Organisationen, in: Öhlschläger, Rainer/Brüll, Hans-Martin (Hrsg.): Unternehmen Barmherzigkeit, Baden-Baden 1996.

Burla, Stephan: Rationales Management in Nonprofit Organisationen, Bern/Stuttgart 1998.

Burt, Eleanor/Taylor, John: Advanced Networked Technologies in the U.K. Voluntary Sector, in: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 12 4/2001.

Butler, Michelle Lynn: Marketing and the Internet, Austin (Texas) 1995
<<http://advertising.utexas.edu/research/papers/MButler.html>>, abgerufen am 02.02.2004.

Ciolek, Matthew T.: Global Networking: a Timeline, Canberra/Australia 1999
<<http://www.ciolek.com/PAPERS/milestones.html>>, abgerufen am 15.03.2004.

Cooper, Katrin: Nonprofit-Marketing von Entwicklungshilfe-Organisationen, Wiesbaden 1994.

Corson-Finnerty, Adam: Library Fundraising on the Web, Pennsylvania 1998
<<http://dolphin.upenn.edu/~corsonf/alabook.html>>, abgerufen am 15.03.2004.

Corsten, Hans: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg 2000.

Counsel, John: Heartfelt Thanks, Teilnehmerbeitrag in I-Sales Digest Nr. 1626 2002 <<http://list.adventive.com/archives/i-sales.html>>, abgerufen am 14.09.2002.

Crole, Barbara: Erfolgreiches Fundraising mit Direct Mail, Regensburg; Bonn 1998.

Daum, Ralf: Zur Situation der Vereine in Deutschland, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 23 1998, Baden-Baden 1998.

Demko, Paul: Free Space in Cyberspace, in: The Chronicle of Philanthropy, 12.06.1997 <<http://philanthropy.com/articles.dir/v09.dir/i17.dir/17psa.htm>>, abgerufen am 05.04.1998.

Deutsch, H. Waverly/Callahan, Paul/Edwards, Beth: Everyone Gets The Net, Nr. 9, 1996, <www.forrester.com/index/cmputing/1996/reports>, abgerufen am 01.12.1996.

Deutsch, Ronald Warren: Positive Chain Reaction, in: Wired.com, 13.11.1998 <<http://www.wired.com/news/culture/0,1284,16231,00.html>>, abgerufen am 14.03.2004.

Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen, DZI-Spendensiegel: Leitlinien und Ausführungsbestimmungen, Berlin 1996.

Dotzler, Hans-Jürgen: Mitarbeiterkommunikation in der HYPO-BANK, in: Öhlschläger, Rainer/Brüll, Hans-Martin (Hrsg.): Unternehmen Barmherzigkeit, Baden-Baden 1996.

Eberl, Peter: Entwicklungsorientiertes Management, in: Öhlschläger, Rainer/Brüll, Hans-Martin (Hrsg.): Unternehmen Barmherzigkeit, Baden-Baden 1996.

Eckardstein, Dudo von: Instrumente für das Personalmanagement in NPOs, in: Eschenbach, Rolf: Führungsinstrumente für Nonprofit Organisationen, Stuttgart 1998.

Eickemeier, Dominik: Werbung in der elektronischen Geschäftswelt, in: Gora, Walter (Hrsg.)/Mann, Erica: Handbuch electronic commerce: Kompendium zum elektronischen Handel, Berlin Heidelberg 1999.

Ellsworth, Jill H./Ellsworth, Matthew V.: The New Internet Business Book, New York 1996.

Emberger, Hannes: Instrumente des Verbandsmarketing, Wiesbaden 1998.

Engelbrecht, Andreas/Hippner, Hajo/Wilde, Klaus: eCRM. Innovative Kundenbindung im Internet, Düsseldorf 2002.

Ernst, Jörg: Profil zeigen! – Die Leitbildentwicklung als notwendige Voraussetzung für eine effektive Öffentlichkeitsarbeit, in: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette: Management in Nonprofit-Organisationen, Opladen 2000.

Eschenbach, Rolf: Führungsinstrumente für Nonprofit Organisationen, Stuttgart 1998.

Eusterbrock, Claudia/Kolbe, Lutz: Umkehrung des Marketing-Prozesses durch Online-Dienste, in: Freiburger Arbeitspapiere, TU Freiberg 1995.

Fleßa, Steffen: Karitative Nonprofit-Organisationen als Betriebstyp, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 25 Nr. 1 2002.

Fluck, Nina: (N)Onliner Atlas 2002 – Eine Topographie des digitalen Grabens durch Deutschland, Hrsg.: TNS Emnid, Berlin 2002
<<http://www.emind.emnid.de/downloads/studien/200212101Atlas2002.pdf>>, abgerufen am 18.12.2002.

Frese, Erich: Aufbauorganisation, in: Corsten, Hans: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg 2000

Frese, Erich: Theorie der Organisationsgestaltung und netzbasierte Kommunikationseffekte, in: Frese, Erich/Stöber, Harald (Hrsg.): E-Organisation, Wiesbaden 2002.

Furtner, Sabine: Customer Relationship Management als unterstützender Faktor für die Steuerung von Nonprofit-Organisationen, in: Blümle, Ernst-Bernd/Pernsteiner, Helmut/Purtschert, Robert/Andeßner, René Clemens: Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen, Wien 2003

Gaitanides, Michael: „Ablauforganisation“, in: Corsten, Hans: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Oldenbourg 2000.

Gareis, Karsten/Kordey, Norbert: The Spread of Telework in 2005, Bonn 2000
<<http://www.ecatt.com/statistics/madrid-pm1e.html>>, abgerufen am 14.09.2003.

Gaulhofer, Manfred: Managementrolle: Controller, in: Staehle, Wolfgang H.: Handbuch Management, Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft, Wiesbaden 1991.

Gauthronet, Serge/ Drouard, Etienne: Unsolicited Commercial Communications and Data Protection, Hrsg.: Commission of the European Communities, Januar 2001 <http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/dataprot/studies/spam.htm>, PDF Dokument abgerufen am 17.10.2002.

Gesell, Agnes: Vorbildlich: Die beste Katastrophenhilfe gibt's bei Dresden.de, in: netNewsLetter, Hrsg.: AME Nr 34 2002

<<http://www.netnewsletter.de/letter/archiv/0234.html#1>>, abgerufen am 30.08.2002.

Glave, James: Usenet Spam Forecast: "Horrific", in: Wired.com 02.04.1998

<<http://www.wired.com/news/technology/0,1282,11427,00.html>>, abgerufen am 19.03.2004.

Gohde, Jürgen: Stand der Modernisierung der Verbände der Freien Wohlfahrts-
pflege, in: Soziale Arbeit Spezial – Auf dem Weg zu einer pluralistischen Gesell-
schaft – Aktuelle Tendenzen im Verhältnis zwischen Staat, Markt und
Wohlfahrtsverbänden, Berlin 1998.

Graeff, Peter: Kommunikation und Kooperation in sozialen Organisationen, in:
Boskamp, Peter/Knapp, Rudolf (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organi-
sationen, Neuwied 1996.

Graeff, Peter: Organisationsentwicklung, in: Boskamp, Peter/Knapp, Rudolf
(Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied 1996.

Graf Strachwitz, Rupert: Die Rahmenbedingungen des Dritten Sektors und ihre
Reform, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Par-
lament, 26. Februar 1999.

Graf Strachwitz, Rupert: Quo Vadis Dritter Sektor?, in: Strachwitz, Rupert Graf
(Hrsg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft, Düsseldorf 1998.

Graß, Christopher/Knierriem-Jasnoch, Anette: Telearbeit: Vor dem Durch-
bruch, in: Social Management, Zeitschrift für Sozialwissenschaft Nr. 2 2000.

Graumann, Sabine/Köhne, Bärbel: Monitoring Informationswirtschaft - 6. Fak-
tenbericht 2003, Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, München
2003 <[http://www.nfo-
bi.com/bmwa/Faktenbericht_6/pdf/Faktenbericht_Vollversion.pdf](http://www.nfo-bi.com/bmwa/Faktenbericht_6/pdf/Faktenbericht_Vollversion.pdf)>, abgerufen am
07.03.2004.

- Grimming, Renate:** Napster: Der Tod des „Revoluzzers“, 04.09.2002
<<http://www.heise.de/newsticker/result.xhtml?url=/newsticker/data/jk-04.09.02-002/default.shtml&words=Napster>>, abgerufen am 21.09.2002.
- Grötke, Ralf:** Goldgräber in der Datenmine, in: Die Zeit Nr. 16, 11. April 2002. Im Internet: <http://www.zeit.de/2002/16/Media/200216_t-data-mining.html>, abgerufen am 26.06.2002.
- Haddad, Tarek:** Balanced Scorecard, in: Eschenbach, Rolf: Führungsinstrumente für Nonprofit Organisationen, Stuttgart 1998.
- Hagel, John/Armstrong, Arthur G.:** Net Gain – Profit im Netz, Wiesbaden 1997.
- Haibach, Marita:** Handbuch Fundraising, Frankfurt/New York 2002.
- Harris, Thomas:** Strategie und Finanzierung gemeinnützigen Handelns, in: Strachwitz, Rupert Graf (Hrsg.) : Dritter Sektor – Dritte Kraft, Düsseldorf 1998.
- Hart, Theodore R.:** ePhilanthropy: Using the Internet to build support, in: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Vol. 7, 4/2002.
- Hartmann, Stefan:** Lieber Greenpeace als Bruder Otto, in: Die Weltwoche, Zürich, Nr. 26 1997.
- Hasitschka, Werner/Hruschka, Harald:** Nonprofit-Marketing, München 1982.
- Haßemer, Konstantin:** Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1994.
- Hauptmanns, Peter:** Grenzen und Chancen von quantitativen Befragungen mit Hilfe des Internet, in: Batinic, Bernad/Werner, Andreas/Gräf, Lorenz/Bandila, Wolfgang (Hrsg.): Online Research – Methoden, Anwendungen und Ergebnisse, Göttingen 1999.
- Heidrich, Joerg:** Einstweilige Verfügung gegen E-Cards der CSU, in Heise Online, 28.01.2003 <<http://www.heise.de/newsticker/data/jk-28.01.03-009>>, abgerufen am 29.01.2003.

Hein, Matthias: Extranet, in: Gora, Walter (Hrsg.)/Mann, Erica: Handbuch electronic commerce: Kompendium zum elektronischen Handel, Berlin Heidelberg 1999.

Hermann, Ursula/Happes, Wolfgang: Eingetragene Vereine in Deutschland, Konstanz 2001 <<http://www.registeronline.de/vereinsstatistik>>, abgerufen am 15.10.2002.

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

Hoffman, Donna L./Kalsbeek, William D./Novak, Thomas P.: Internet and Web Use in the United States: Baselines for Commercial Development, Nashville 1996 <<http://elab.vanderbilt.edu/research/papers/html/manuscripts/baseline/internet.demos.july9.1996.html>>, abgerufen am 07.03.2004.

Hoffman, Donna L./Novak, Thomas P.: A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce, 1996 <<http://elab.vanderbilt.edu/research/papers/html/manuscripts/new.marketing.paradigm.html>>, abgerufen am 14.03.2004.

Hoffman, Donna L./Novak, Thomas P./Peralta, Marcos: Building Consumer Trust on Online Environments: The Case for Information Privacy, Vanderbilt University 1998 <<http://elab.vanderbilt.edu/research/papers/html/manuscripts/cacm.privacy98/cacm.privacy98.htm>>, abgerufen am 12.03.2004.

Hoffmann, Jürgen: Ein Agent für jede Gelegenheit, in: die Zeit, Nr. 29, 11.07.2002.

Hofmann, Jeanette: Politik im Internet – Ordnungselemente einer dezentralen Welt, 1996 <<http://www.loccum.de/materialien/netztagung/hofmann.doc>>, abgerufen am 15.03.2004.

Hohn, Bettina: Internet-Marketing und -Fundraising für Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 2001.

Homburg, Christian/Werner, Harald: Beschaffungsverhalten. Situative Determinanten relationalen Beschaffungsverhaltens, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), November 1998.

Horak, Christian/Matul, Christian/Scheuch, Fritz: Ziele und Strategien von NPOs, in: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, Stuttgart 1996.

Horak, Christian: Management von NPOs – Eine Einführung, in: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, Stuttgart 1996.

Hörschgen, Hans: Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1987.

Horváth, P.: Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingssystem, München 1995.

Hoss, Günter: Personalcontrolling im industriellen Unternehmen, Krefeld 1989.

Huly, Heinz-Rüdiger/Raake, Stefan: Marketing Online, Frankfurt 1995.

Jäger, Alfred: Hard- und Soft-Management im sozialen Unternehmen, in: Boskamp, Peter/Knapp, Rudolf (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied 1996.

Jasper, Dirk: Das aktuelle Econ Online-Lexikon, Düsseldorf, 1996.

Kammergericht, Urteil vom 20.06.2002, 10 U 54/02

<<http://www.jurpc.de/rechtspr/20030031.htm>>, abgerufen am 21.03.2004

Kelly, Kevin: New Rules for the New Economy in: Wired 1997

<<http://www.wired.com/wired/5.09/newrules.html>>, abgerufen am 14.03.2004.

Klausegger, Claudia/Scharitzer, Dieter: Instrumente für das Qualitätsmanagement in NPOs, in: Eschenbach, Rolf: Führungsinstrumente für Nonprofit Organisationen, Stuttgart 1998.

Knaup, Horand: Hilfe, die Helfer kommen: karitative Organisationen im Wettbewerb um Spenden und Katastrophen, München 1996.

- Koch, Christian:** Controlling im Fundraising, Bonn 2003
<<http://www.socialnet.de/materialien/fundraisingcontrolling.html>>, abgerufen am 01.09.2003.
- Kolleck, Bernd:** Eine Vernetzung besonderer Art, in: Social Management, Magazin für Organisation und Innovation, Baden-Baden 1993/4.
- König, Claudia:** Ökos im Netz, in: Robin Wood Magazin, Nr. 56/1, 1998.
- König, Wolfgang/Ludwig, Jens-Christian:** Skript „Betriebliches Informationsmanagement“, Frankfurt a.M. 1995.
- Kotler, Philip/Bliemel Friedhelm:** Marketing Management. Analyse, Planung und Steuerung, 9. Auflage Stuttgart 1999.
- Kotler, Philip/Levy, Sidney S.:** Broadening the Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 33 1969.
- Kotler, Philip/Roberto, Eduardo:** Social Marketing, Düsseldorf, Wien, New-York 1991.
- Kotler, Philip:** A Generic Concept of Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 36 1972.
- Kotler, Philip:** Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart 1978.
- Kotler, Philip:** Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, New Jersey 1997, Ninth Edition.
- Krickhahn, Thomas:** Nonprofit-Organisationen: Ein Anwendungsfeld für das Qualitätsmanagement?, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 25 Nr.1 2002.
- Kroeber-Riel, Werner/Weinberg, Peter:** Konsumentenverhalten, München 1996.
- Kullick, Holger:** 110.000 Mails für einen Entführten, in: Spiegel-Online, 01.03.2003 <<http://www.spiegel.de/netzwelt/politik/0,1518,238359,00.html>>, abgerufen am 02.03.2003.

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.

Lake, Howard: Legacy Fundraising and the Internet, in Fundraising UK 1997 <<http://www.fundraising.co.uk/fundraising/library/articles/codicil.html>>, abgerufen am 05.04.1998.

Lakes, Beate: NPO im Spannungsfeld von Solidarität und Wettbewerb, in: Strachwitz, Rupert Graf (Hrsg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft, Düsseldorf 1998.

Lamnek, Siegfried: Qualitative Sozialforschung, München 1998.

Lang, Reinhard: Marktorientierung, Management, Marketing – Impulse für die Entwicklung sozialer Organisationen?, in: Lang, Reinhard (Hrsg.): Marktorientierung, Management, Marketing: Impulse für den Sozialbereich?, Berlin 1996.

Langner, Sascha: Vorsicht, Ansteckungsgefahr! Virales Marketing, in: drweb.de, Lübeck 2002
<http://www.ideenreich.com/mehrbesucher/virales_marketing.shtml>, abgerufen am 30.03.2002.

Lash, Alex: Source code for the masses, CNET 02.02.1998
<<http://www.news.com/SpecialFeatures/0,5,18652,00.html>>, abgerufen am 14.03.2004.

Levinson, Jay C./Rubin, Charles: Guerilla Marketing Online, München 1997.

Link, Jörg/Schmidt, Sebastian: E-Business und Marketing-Controlling, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 2/2001, Wiesbaden 2001.

Lischka, Konrad: Geheimtipps aus den Tagebüchern, in: Frankfurter Rundschau, 28.02.2003.

Lubkowitz, Ginger/Allen, Nick/Stanionis, Madeline: Making the most of the Web and email to raise more money, San Francisco 2002
<<http://www.groundspring.org/techniques/groundspring-handbook.pdf>>, abgerufen am 23.04.2003.

Luthe, Detlef: Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing – Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen, Augsburg, 1997.

Lüthi, Oscar: Besser als eine ISO-Normierung, in: HandelsZeitung, Zürich, Nr. 9 1995.

Maelicke, Bernd: Innovationsmanagement, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998.

Markoff, John: Software Pioneer Quits Board of Groove, in The New York Times, 11.03.2003 <<http://www.nytimes.com/2003/03/11/business/11PRIV.html>>, abgerufen am 20.03.2003.

Massengeil, Sven W.: Internet-Nutzung als Wettbewerbsfaktor, in: IHK Magazin, Frankfurt 9/98.

Mattes, Frank: Management by Internet, Feldkirchen 1997.

Matzke, Sandro: EMNID-Spendenmonitor: Spendenklima auch 1998 stabil, in: BSM-Newsletter, Frankfurt 1/99.

Matzke, Sandro: TNS-EMNID-Spendenmonitor 2001: Attentate von New York drückten Spenderquote in Deutschland, in: BSM-Newsletter, Frankfurt 1/02.

Meeker, Mary: The Internet Advertising Report, New York 1996
<<http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/inetad.html?page=research>>, abgerufen am 15.03.2004.

Meffert, Heribert: Marketing und Neue Medien, Stuttgart 1985.

Meurer, Harald: Presseinformation – Erstes internationales Internet-Portal über Hilfsorganisationen und deren Aktivitäten, München 10.09.1999
<<http://helpdirect.org>>, abgerufen am 01.03.2000.

Mienert, Irméla/Scherer, Klaus: Marketing für die Generation X, Wiesbaden, 1998.

Miller, Brad: Teilnehmerbeitrag in I-Sales Digest Nr. 1260 2001
<<http://list.adventive.com/archives/i-sales.html>>, abgerufen am 25.08.2003.

Mono, Matthias: Verbandsmarketing, Wiesbaden 1995.

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.

Müllerleile, Christoph: Enger Markt, in: Social Management, Zeitschrift für Sozialwissenschaft Nr. 5 2000.

Müllerleile, Christoph: Zahlen zum Fundraising in Deutschland, Hrsg.: Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM) – Deutscher Fundraising Verband e.V., 2000 <<http://www.sozialmarketing.de/zahlen.htm>>, abgerufen am 22.03.2000.

Murphy, Kathleen: Bulk e-mailer Sanford Wallace Toughest Task on the Net: Making the Case for Spam (Interview), in: Web Week 1997
<<http://www.internetworld.com/print/1997/09/29/industry/19970929-bulk.html>>, abgerufen am 08.03.1998.

Murray, Brian H./Cowart, James J.: Web Bugs – A Study of the Presence and Growth Rate of Web Bugs on the Internet, Cyveillance Inc. 2001
<http://www.cyveillance.com/web/downloads/Web_Bugs.pdf>, abgerufen am 10.03.2004.

Nährlich, Stefan: Innerbetriebliche Reformen in Nonprofit-Organisationen – Das Deutsche Rote Kreuz im Modernisierungsprozess, Wiesbaden 1998.

Nährlich, Stefan: Verbandsstrukturen und Verbandssteuerung, in: Soziale Arbeit Spezial – Auf dem Weg zu einer pluralistischen Gesellschaft – Aktuelle Tendenzen im Verhältnis zwischen Staat, Markt und Wohlfahrtsverbänden, Berlin 1999.

Negroponete, Nicholas: Total Digital, München 1997.

Neubauer, Walter: Führen und Leiten in sozialen Organisationen, in: Boskamp, Peter/Knapp, Rudolf (Hrsg.): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied 1996.

Niemann, Julia: Tansanias Frauen entdecken das Web, in: Netzeitung vom 21.11.2002 <<http://www.netzeitung.de/servlets/page?section=926&item=216188>>, abgerufen am 21.11.2002.

Nowak, Jürgen: Horizontale Demokratisierung versus vertikale Hierarchisierung, , in: Social Management, Zeitschrift für Sozialwissenschaft, 2/1997.

O.V.: American Red Cross Launches Family Registration Web, Washington 15.09.2001 <http://redcross.org/press/disaster/ds_pr/010916family.html>, abgerufen am 15.01.2003.

O.V.: Barrierefreie Informationstechnik-Verordnung (BITV), Deutsche Bundesregierung, Bundesgesetzblatt 2002/I-49, Bonn 2002 <<http://217.160.60.235/BGBL/bgbl1f/bgbl102s2654.pdf>>, abgerufen am 22.03.2004.

O.V.: Best Practice Guide Nr.4 – EMail Marketing Dialog pur, Hrsg.: Deutscher Direktmarketing Verband e.V., Wiesbaden 2002 <www.ddv.de/shop>, PDF Datei abgerufen am 26.06.2002.

O.V.: Chart: WWW users per month, Hrsg.: Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Nürnberg 2002 <<http://www.gfk-webauge.com>>, abgerufen am 29.09.2002.

O.V.: Deutsches Rotes Kreuz in der tiefsten Krise seit Gründung?, in: BSM-Newsletter, Informationsbulletin der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM) – Deutscher Fundraising Verband e.V., Frankfurt, Nr. 1/2002.

O.V.: Digitale Unterschrift auf der Zielgraden: Staat und Wirtschaft gründen „Bündnis für elektronische Signaturen“, Pressemitteilung des BMI 03.04.2003 <http://www.bmi.bund.de/dokumente/Pressemitteilung/ix_91877.htm>, abgerufen am 08.05.2003.

O.V.: E-Commerce and Development Report 2003, Hrsg.: United Nations Conference on Trade and Development, New York/Geneva 2003 <http://r0.unctad.org/ecommerce/docs/edr03_en/ecdr03.pdf> , abgerufen am 28.03.2004.

O.V.: E-Policy News 2002 <http://europa.eu.int/information_society/topics/ebusiness/ecommerce/3information/keyissues/epolicy/02_06/index_en.htm>, abgerufen am 16.10.2002.

O.V.: Ergebnisse der 17. W3B-Umfrage, Hrsg.: Fittkau & Maaß, Hamburg 2003 <<http://www.w3b.org/ergebnisse/w3b17>>, abgerufen am 15.02.2004.

O.V.: EU-Directive 2002/58/EC of the European Parliament and of the council of 12 July 2002, in Official Journal of the European Communities 31.07.2002 <http://europa.eu.int/information_society/topics/ebusiness/ecommerce/3information/keyissues/epolicy/02_06/index_en.htm>, abgerufen am 17.10.2002.

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

O.V.: Gegen den Export der EU-Rinder in die Dritte Welt, Luxembourg 2001 <http://astm.lu/article.php3?astm_lang=de&id_article=159>, abgerufen am 05.01.2003.

O.V.: Handelsblatt Internet Trend 2000/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.

O.V.: "Ich helfe Dir" Das ZDF startet zusammen mit Partnern eine Hilfsaktion für Flutopfer, Mainz 2002 <<http://www.heute.t-online.de/ZDFheute/artikel/10/0,1367,POL-0-2011626,00.html>>, abgerufen am 20.09.2003

O.V.: Info 2000 – Deutschlands Weg in die Informationsgesellschaft, Bonn 1997.

O.V.: Initiative „Elektronischer Geschäftsverkehr“, Hrsg. Deutsche Bundesregierung, Bonn 1997 <<http://www.bmwi.de>>, abgerufen am 6.11.1997.

O.V.: Intranet und Extranet. Ein Leitfadens für kleine und mittlere Unternehmen, Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bonn 2001 <<http://www.berlecon.de/studien/downloads/200103IntranetExtranet.pdf>>, abgerufen am 21.03.2004.

O.V.: Katastrophenhilfe brachte Durchbruch für Online-Spenden, in: BSM-Newsletter 4/01, 2001.

O.V.: Kostenloser Internetzugang für World Vision-Mitglieder, in: BSM-Newsletter 2/99.

O.V.: Kulturinvest TOP 500, Kohtes & Klewes (Hrsg.) Düsseldorf 1997.

O.V.: Kundenbindung im Internet – Ergebnisse der DDV-Studien 2001, Wiesbaden/Mainz 2001.

O.V.: Närrische Nächstenliebe-Spendenaktion, 2000

<<http://www.fool.de/promo/charity/foolcharity.htm>>, abgerufen am 20.03.2004.

O.V.: Online Reichweiten Monitor ORM 2003 I , Hrsg.: Arbeitsgemeinschaft Internet Research e.V. <<http://www.agirev.de>> abgerufen am 25.08.2003.

O.V.: Patientinnen mit Brustkrebs leiden unter Informationsmangel, in: Netzeitung 2003 <<http://www.netzeitung.de/servlets/page?section=984&item=228581>>, abgerufen am 28.02.2003.

O.V.: Schlechte Erfahrung mit Online-Versteigerungen, in: BSM-Newsletter 4/2002, Frankfurt.

O.V.: SOS-Kinderdörfer – die ersten 1000 Paten übers Internet, Pressemitteilung vom 24.01.2003 <<http://www.sos-kinderdoerfer.de/> -> Pressemitteilungen>, abgerufen am 01.03.2003.

O.V.: Sparen beim Sold, in: Der Spiegel, Nr.52 2002.

O.V.: Spendenorganisationen sehen die Zukunft im Online-Fundraising, in: BSM-Newsletter Mai 2001.

O.V.: Spender und Vielspender, Studie der Claritas Deutschland Services GmbH, Neu-Isenbrugg 2002 <http://145.7.38.200/deutschland/neues_aktuelles/Studien>, abgerufen am 02.02.2003.

O.V.: Sponsoring: Millionen für Kultur, in: Der Spiegel, Nr. 43 1997.

O.V.: Teilnehmerbeiträge zu „Misrepresentation by Affiliates“, in I-Sales Digest, Nr. 1342 2001 <<http://list.adventive.com/archives/i-sales.html>>, abgerufen am 25.08.2003.

O.V.: The NonProfit Times/Kintera Online Giving Survey Show Donors May Have Contributed \$2 Billion, in: The NonProfit Times, New Jersey 2004 <http://www.nptimes.com/enews/Feb04/news/news-0204_3.html>, abgerufen am 23.03.2004.

O.V.: TNS-EMNID Spendenmonitor 1999, Hrsg.: TNS-EMNID, Bielefeld 1999.

O.V.: Zahl der Ehrenamtlichen hat sich seit den 60ern verfünffacht, in: Gemeinnützigkeit und Management, Wiesbaden im Mai 1997.

Oenicke, Jens: Online-Marketing, Stuttgart 1996.

Oettle, Karl/Thiemeyer, Theo: Thesen über die Unterschiede privater Absatzpolitik und öffentlicher Angebotspolitik, in: Die Öffentliche Wirtschaft, Jahrgang 18, Heft 2, April-Juni 1969.

Oettle, Karl: Betriebswirtschaftliche Beiträge zur öffentlichen Finanzwirtschaft, Baden-Baden 1991.

Oettle, Karl: Die allgemeinen Grundsätze der Betriebsführung in der Gemeinwirtschaft, in: Gemeinwirtschaft im Wandel, Hrsg.: Rittig, Gisbert/ Ortlieb, Heinz-Dietrich, Berlin 1972.

Oettle, Karl: Die Problematik der Betriebsführung im Krankenhaus der Gegenwart, in: Führungsaufgaben im modernen Krankenhaus, Hrsg.: Müller, Hans-Werner; Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1983.

Oettle, Karl: Grundfragen öffentlicher Betriebe I, Baden-Baden 1976.

Oettle, Karl: Zur Abbildung gemeinwirtschaftlicher Erfolge, in: Das neue Öffentliche Rechnungswesen, Hrsg.: Buschor, Ernst, Baden-Baden 1993.

Oettle, Karl: Zur Lehre von der grenzenlosen Unternehmung, in: Einzelwirtschaften und Sozialpolitik zwischen Markt und Staat, Hrsg.: Schulz-Nieswandt, Frank, Marburg 2001.

Olk, Thomas: Verbände auf dem Prüfstand, weiterer Handlungsbedarf – aus sozialwissenschaftlicher Sicht, in: Soziale Arbeit Spezial – Auf dem Weg zu einer pluralistischen Gesellschaft – Aktuelle Tendenzen im Verhältnis zwischen Staat, Markt und Wohlfahrtsverbänden, Berlin 1999.

Pabst, Stefan: Privatisierung sozialer Dienstleistungen, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998.

Packard, Vance: Die geheimen Verführer, Düsseldorf 1992.

Paul, Claudius/Runte, Matthias: Virtuelle Communities, in: Albers, Sönke/Clement, Michel/Peters, Kay (Hg.): Marketing mit Interaktiven Medien, Frankfurt am Main 1998.

Pawlowitz, Nina: Marketing im Internet, Wien/Frankfurt, 1997.

Peppers, Don/ Rogers, Martha: Die 1:1 Zukunft – Strategien für ein individuelles Kundenmarketing, Freiburg 1994.

Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T.: Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1998.

Pitkow, James: In Search of Reliable Usage Data on the WWW, Palo Alto 1997
<<http://www6.nttlabs.com/HyperNews/get/PAPER126.html>>, abgerufen am 07.02.1998.

Popp, Rainer: Bosse nach Wahl – Die neue Macht der Mitarbeiter, 1997 Berlin.

Power, Dee/Hill, Brian: Help us help the Red Cross, veröffentlicht in versch. E-Mail Listen <<http://www.capital-connection.com/redcross.html>>, abgerufen am 22.02.2001.

Priller, Eckard/Zimmer, Annette: Ende der Mitgliederorganisationen?, in: Witt, Dieter/Blümle, Ernst-Bernd/Schauer, Reinbert/Anheier, Helmut K. (Hrsg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1999.

Priller, Eckhard/Zimmer, Annette/Anheier, Helmut K.: Der Dritte Sektor in Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 26. Februar 1999.

Priller, Eckhard: Die Zweischneidigkeit von Öffentlichkeit, in Arbeitspapiere zur Expertenkommission, Berlin 1999.

Priller, Eckhard: Ergebnisse der Dritte Sektor-Forschung – Stiftungen im Spannungsfeld von Kontinuität und Wandel, in Wissenschaft & Forschung 1999.

Purtschert, Robert/Schwarz, Peter: Planung im Fundraising, in: Die Unternehmung, 2/94.

Purtschert, Robert: Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, Bern 2001.

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

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

Riggs, Henry E.: Fund-raising lessons from high-tech marketing, in: Harvard Business Review, November-December 1986.

Rinaldi, Arlene H./Reiser, Christian: NetzMayer <<http://www.ping.at/guides/netmayer>>, abgerufen am 12.03.2004.

Rosenstiel, Lutz: Grundlagen der Organisationspsychologie, 4. Auflage, Stuttgart 2000.

Rost, Dankwart: Pawlows Hunde, Stuttgart 1993.

Rost, Martin/Schack, Michael: DFÜ – Ein Handbuch. Recherchen in weltweiten Netzen, Hannover 1993.

Sakagami, Hidekazu/Kamba, Tomonari: Learning Personal Preferences On Online Newspaper Articles From User Behaviors, Kawasaki, Japan 1997 <<http://www6.nttlabs.com/HyperNews/get/PAPER142.html>>, abgerufen am 07.02.1998.

Salamon, Lester/Anheier, Helmut K.: Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends – Eine Zusammenfassung – , Gütersloh 1999.

Sassen, Sasika: Cyber-Segmentierungen, in: Mythos Internet, Hrsg.: Stefan Münkler/Alexander Roesler, Frankfurt 1997.

Schaad, Martina: Nonprofit-Organisationen in der ökonomischen Theorie: Eine Analyse der Entwicklung und der Handlungsmotivation der Freien Wohlfahrtspflege, Wiesbaden 1995.

Scheibe-Jaeger, Angela: Finanzierungs-Handbuch für Non-Profit-Organisationen, Regensburg/Bonn 1998.

Schmidt, William C.: World-Wide Web Survey Research: Benefits, Potential Problems, and Solutions, Halifax/Canada, 1997
<http://or.psychology.dal.ca/~wcs/hidden/SAdocs/survey_research.html>, abgerufen am 04.10.1998.

Schmitt-Walter, Nikolaus: Facts, III. Quartal 2001, Hrsg. SevenOne Interactive, Unterföhring 2001
<http://appz.sevenonemedia.de/download/publikationen/@facts_2001_IV.pdf>, abgerufen am 20.02.2004.

Schmolke, Hans Jürgen: Modalis Market Tracks – Internet User 2001 – After Hype, Berlin/San Francisco 2001 <<http://www.modalis.com/deutsch>> abgerufen am 09.05.2001.

Schneck, Ottmar: Management Techniken, Frankfurt 1995.

Schneider, Willy: Struktur und wirtschaftliche Bedeutung des Spendenmarktes in Deutschland, in: WiSt (Wirtschaftswissenschaftliches Studium) 24. Jg. (1995) Nr. 12.

Schwaibold, Frank: Dubiose Spendenaufrufe im Internet für Erdbebenopfer, in: Stuttgarter Nachrichten, 4. September 1999.

Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles: Das Freiburger Management-Modell, Bern 1996.

Schwarz, Peter: Management in Nonprofit Organisationen, Bern 1992.

Schwarz, Peter: Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen, Bern 2001.

Schwarz, Torsten: Permission Marketing mach Kunden süchtig, Hamburg 2001
<http://www.llynch.de/llynch_homepage/presse/index.htm>, abgerufen am 07.08.2001.

Siegle, Jochen A.: Bildschirmschoner als Lebensretter, in: Internet Professionell 10/2001.

- Silberman, Steve:** Symantec Spam Sparks Furor, in Wired.com 08.02.1998
<<http://www.wired.com/news/news/culture/story/10360.html>>, abgerufen am 07.03.1998.
- Staehe, Wolfgang H./Conrad, Peter/Sydow, Jörg:** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Auflage, München 1994.
- Staudt, Erich/Barthel, Renate:** Managementrolle: Technikkenner, in: Handbuch Management, Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft, Staehe, Wolfgang H., Wiesbaden 1991.
- Stegbauer, Christian:** Electronic Mail und Organisation: Partizipation, Mikropolitik und soziale Integration von Kommunikationsmedien, Göttingen 1995.
- 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.
- Steininger, Tobias:** Die Zahl der Woche: 80% der Großunternehmen nutzen Online-Recruiting, in: netNewsLetter, Hrsg.: AME Nr. 49 2002
<<http://netnewsletter.de/letter/archiv/0249.html#6>>, abgerufen am 15.12.2002.
- Steininger, Tobias:** Trend: Einkaufen und – ohne Aufpreis! – gemeinnützig spenden, in: netNewsLetter, Hrsg.: AME Nr 41, 2001
<<http://www.netnewsletter.de/letter/archiv/0141.html#1>>, abgerufen am 14.09.2003.
- Sterne, Jim:** Customer Service on the Internet, New York 1997.
- Stolpmann, Markus:** Kundenbindung im E-Business, Bonn 2000.
- Strauss, Ralf:** e-Reality 2000- Electronic Commerce von der Vision zur Realität, eine Studie der Firma Consulting Partner: <http://www.consulting-partner.de/news/4_1_5_1.html>, abgerufen am 09.01.2001.
- Taprogge, Ralf:** Internet-Nutzung durch Studierende geistes- und sozialwissenschaftlicher Studiengänge in Deutschland, Münster 1996
<<http://www.muenster.de/~taprogge/ma/>>, abgerufen am 07.03.2004,
- Tapscott, Don:** Die digitale Revolution. Wiesbaden 1996.

Teilnehmerbeiträge zu „Opt-In Email – The Next Bubble Waiting to Burst?“ in I-Sales Digest Nr. 1407 2001 <<http://list.adventive.com/archives/i-sales.html>>, abgerufen am 25.08.2003.

Teilnehmerbeiträge zu „The Killing of Opt-in E-mail“ in: I-Sales Digest Nr. 1255 2001 <<http://list.adventive.com/archives/i-sales.html>>, abgerufen am 25.08.2003.

Thimm, Katja: Blitz-Trip zum Gemütsfrieden, in: Der Spiegel Nr. 38 2002.

Tiebel, Christoph: Strategisches Controlling in Non Profit Organisationen, München 1998.

Urselmann, Michael/Gattenlöhner, Jörg K.: Das Zeitalter des eFundraisings hat begonnen!, in: Stiftung & Sponsoring, 6/2002.

Urselmann, Michael: Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1998.

Urselmann, Michael: Fundraising: Erfolgreiche Strategien führender Nonprofit-Organisationen, Bern – Stuttgart – Wien 1998, S. 22

Urselmann, Michael: Fundraising, Bern 2002.

Velsen-Zerweck, Burkhard von: Dynamisches Verbandsmanagement, Wiesbaden 1998.

Viest, Oliver: Online-Kommunikation als Instrument des Beziehungsmanagements karitativer NPOs, in: Schauer, Reinbert/Purtschert, Robert/Witt, Dieter (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie, Linz 2002.

Viest, Oliver: Von der Online-Kommunikation zum Beziehungsmarketing, in: BSM-Newsletter 02/02, Frankfurt 2002.

Vitt, Alexandra: Zukunftsvision Cybergeld, in: Mythos Internet, Hrsg.: Stefan Münkler/Alexander Roesler, Frankfurt 1997.

Volz, Claudia: Focus Media Guide 2002 – Fakten zum Werbemarkt, Hrsg.: Focus Magazin, München 2002 <<http://www.medialine.de>>, abgerufen am 28.09.2002.

Wagenknecht, Achim: Entgegenkommend, in: Internet Professionell, München Nr. 7/2001.

Wagner, Heiderose/Kubicek, Herbert: Community Networks und der Information Highway, Bremen 1996 <<http://www.nicoladoering.net/Hogrefe/wagner.htm>>, abgerufen am 15.03.2004.

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

Werner, Andreas: Werbeträgerkontakt- und -verbreitungsmessung im WWW, 1997 <<http://www.garos.de/DIK97/vortraege/Werner.html>>, abgerufen am 22.02.1998.

Wichmann, Thorsten: FLOSS Final Report – Part 1 , Free/Libre Open Source Software: Survey and Study, Use of Open Source Software in Firms and Public Institutions Evidence from Germany, Sweden and UK, Berlin 2002 <http://www.berlecon.de/studien/downloads/200207FLOSS_Use.pdf>, abgerufen am 11.03.2004.

Wiegran, Gaby/Harter, Gregor: Kunden-Feedback im Internet, Wiesbaden 2002.

Wiese, Wolfgang: Planung, Management und Teamwork innerhalb von Internetprojekten, in: und Taglinger, Harald/Post, Martin/Jung, Matthias/Wiese, Wolfgang: Internetprojekte von Start bis Ende, München 2002.

Witt, Dieter/Lakes, Beate/Emberger, Hannes et al: Stand des Managements in Verbänden: Ergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97, Freising 1998.

Witt, Dieter/Seufert, Gernot/Emberger, Hannes: Typologisierung und Eigenarten von Verbänden, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 19, Heft 4, 1996.

Witt, Dieter: Betriebsorganisation, aus Personal-Enzyklopädie, Band 1, München 1977.

Witt, Dieter: Kultur und Dienstprinzip in öffentlichen Betrieben, in: Faller, Peter/Witt, Dieter (Hrsg.): Dienstprinzip und Erwerbsprinzip, Baden-Baden 1991.

Witt, Dieter: Leistungsziele und Erfolgsgrößen in Krankenhäusern, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 1980. Band 3/2.

Witt, Dieter: Management sozialwirtschaftlicher Organisationen, in: Markt und Ethik – Management sozialwirtschaftlicher Organisationen, Hrsg.: Caritasverband d. Erzdiözese München und Freising e.V., München 1996.

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

Witt, Dieter: Ziele in Betrieben, Personal-Enzyklopädie, Band 3, München 1978.

Witt, Dieter: Zum Gegenstand der Wirtschaftslehre des Haushaltes, in: Standpunkte – Wirtschaftslehre des Haushalts, Hrsg.: Bottler, Jörg, Baltmannsweiler 1993.

Wohlfahrt, Norbert: Veränderte Rahmenbedingungen und die Auswirkungen auf die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, in: Soziale Arbeit Spezial – Auf dem Weg zu einer pluralistischen Gesellschaft – Aktuelle Tendenzen im Verhältnis zwischen Staat, Markt und Wohlfahrtsverbänden, Berlin 1999.

Würschinger, Stefan: Einsatz neuer elektronischer Medien im Rahmen ergänzender Marketingmaßnahmen, 1996.

<<http://ourworld.compuserve.com/homepages/wuerschinger/diplomarbeit/01.html>>, abgerufen am 13.12.1997.

Yudkin, Marcia: Tips for Effective Schmoozing, in ClickZ, 15.11.2000

<http://www.clickz.com/experts/archives/design/no_money/article.php/832361>, abgerufen am 21.03.2004.

Zerfaß, Ansgar/ Fietkau, Karen: Interaktive Öffentlichkeitsarbeit, Nürnberg, 1997.

Zimmer, Annette/Nährlich, Stefan: Zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sozialwirtschaft, in: Arnold, Ulli/Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden-Baden 1998.

Zimmer, Annette/Priller, Eckhard: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Erste Projektergebnisse, Münster-Berlin 1999, Arbeitspapier.

Service- und Kampagnensites

http://de.groups.yahoo.com:	Communities bei Yahoo
www.4millioneyes.de:	Kampagnen-Site der Christoffel Blindenmission e.V.
www.acquisa-crm-expo.de:	Übersicht-Site von CRM-Systemen
www.akademie.de:	E-Learning Anbieter in Deutschland
www.aktion-mensch.de:	Lotterie-Service der Aktion Mensch
www.alexa.com:	Online-Bewertungsgemeinschaft, die es Nutzern mit Hilfe einer Software ermöglicht Beurteilungen über bestimmte Websites abzugeben oder Bewertungen anderer Nutzer zu spezifischen Websites einzusehen.
www.amazon.de/hilfe:	Hintergrundinformationen zum 1-Click-System von Amazon.
www.bescha.bund.de:	Website des Beschaffungsamtes des Bundes mit integrierter e-Vergabeplattform
www.blogger.com:	Frei erhältliche ASP-Lösung zur einfachen Publizierung von Informationen im Internet
www.bsi.bund.de:	Website des Bundes zu Sicherheitsfragen im Internet
www.codeamber.org:	Webpage von Code Amber, einer US-Amerikanischen Organisation, die zum Auffinden vermisster Kinder u.a. mit Hilfe von Content Syndication und RSS-Feeds beitragen möchte.

www.contentmanager.de:	Übersichtsseite zu Content Management Systemen
www.de.overture.com:	Suchmaschinen-Vermarkter sowie Anbieter von Link- und Partnerprogrammen
www.edonkey2000.com:	Software, die plattformübergreifenden, privaten Austausch von Daten ermöglicht.
www.e-robinson.de:	Die deutsche Robinsonliste gibt Unternehmen und Organisationen die Möglichkeit die eigenen Massendaten mit dieser Liste abzugleichen. Gespeichert sind hier Privatpersonen, die sich explizit gegen den Erhalt von werbearbeiteten E-Mails ausgesprochen haben,
www.esb-online.com:	Europäische Sponsoring-Börse, die Sponsoren und Empfänger von Sponsorenleistungen verbinden möchte.
www.familienratgeber.de:	Service- und Beratungsplattform der Aktion Mensch für Menschen mit Behinderungen und deren Angehörige.
www.fsfeurope.org:	Free Software Foundation: NPO, die aktiv die Entwicklung freier Software unterstützt.
www.gnutella.com:	P2P-basierte Software zum Tausch von Dateien
www.groove.net:	P2P-basierte Software, die Daten- und Informationsaustausch innerhalb von Projektgruppen ermöglicht.
www.helpdirect.org:	Deutsches Spendenportal
www.helpev.de:	Website des Vereins Help e.V. in Aachen zur Online-Vermittlung von Ehrenamtlichen an Organisationen.

www.icq.com:	Instant Messaging Dienst, mit dessen Hilfe quasi ohne Zeitverzögerung Text und multimediale Botschaften ausgetauscht werden können.
www.ietf.org:	Internet Engineering Task Force: große internationale Gemeinschaft von Netzwerkentwicklern, Administratoren, Händlern und Forschern, die sich mit der Entwicklung der Internet-Architektur und der reibungslosen Funktion des Internets beschäftigt.
www.ihrespendehilft.de:	Spendenportal der Deutschen Sparkassen
www.letsbuyit.de:	Co-Shopping-Anbieter
www.liveperson.com:	Kundenservice-Lösung, mit deren Hilfe Nutzer eines Webangebotes persönlich über das Internet beraten werden können.
www.livesupportpro.de:	Kundenservice-Lösung, mit deren Hilfe Nutzer eines Webangebotes persönlich über das Internet beraten werden können.
www.marketleap.com:	Website-Benchmarking Anbieter
www.menschzumensch-koeln.de:	Initiative, die interessierte Freiwillige in soziale Einrichtungen vermittelt..
www.netaid.org:	Projekt technischer "Entwicklungshilfe" zur Überbrückung der digitalen Teilung der Welt
www.netbilling.com:	Online-Clearing Dienst für Kreditkarten
www.netcross.de:	Anbieter von Charity-Auktionen
www.newsradar.de:	Anbieter von Medienbeobachtung im Internet
www.ohne-moos.de:	Angebot der Caritas Berlin zur Schuldnerberatung über das Internet

- www.ocw.mit.edu** MIT Open Course Ware: eine freie, offene Sammlung von Kursmaterial des Massachusetts Institute of Technology.
- www.partnerprogramme.de:** Service, der sich an private Website-Betreiber richtet und eine provisionsbasierte Aufnahme von Werbeelementen vermittelt.
- www.planethelp.de:** Shopping-Portal zugunsten deutscher NPOs. Provisionsgelder aus den Transaktionen werden anteilig an Hilfsorganisationen weiter geleitet.
- www.pluggedin.org:** Kalifornische NPO, die benachteiligte Jugendliche beim Erlernen neuer Technologien unterstützt, indem sie sie in Internet-Projekte einbindet.
- www.presswatch.de:** Anbieter von Medienbeobachtung im Internet
- www.sawmill.net:** Software zur Logfile-Analyse
- www.sicherheit-im-internet.de:** Website des Bundes zu Fragen der Sicherheit mittelständischer Unternehmen im Internet
- www.spendenportal.de:** Spendenportal getragen von deutschen Unternehmen
- www.spenden.web.de:** Dokumentation der Kooperationen zwischen der Firma Web.de und von ihr unterstützter NPOs
- www.unites.org:** Initiative der UN zur Überbrückung der digitalen Teilung, die Computer-Experten ein ehrenamtliches Engagement ermöglicht.
- www.unwetterzentrale.de:** Die Unwetterzentrale stellt über das Internet eine 24-Stunden-Versorgung von Behörden, Firmen und anderen Interessenten mit Unwetterwarnungen sicher.

- www.ups.com/content/de/de:** Website von United Parcel Service Deutschland mit Tracking-Möglichkeit für versandte Pakete.
- www.volunteermatch.org:** US-Amerikanische Online-Ehrenamtsbörse
- www.w3scan.com:** Automatisiertes Benchmarking von online geführten Werbe-Kampagnen
- www.weblogger.com:** Kostenpflichtige ASP-Lösung zur einfachen Publizierung von Informationen im Internet
- www.wikipedia.de:** Allgemeine und frei verfügbare Enzyklopädie, die von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online geändert werden kann und auf unentgeltlichen Beiträgen der Netz-Gemeinschaft basiert.
- www.wtpfed.org:** Die World Trade Point Federation (WTPF) unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in über 90 Ländern im internationalen Handel mit Hilfe von E-Commerce Technologie.
- www.yahoo.de:** Online-Verzeichnis und Suchmaschine
- www.zukunft-vererben.de:** Initiative von Berliner NPOs zur Förderung von Erbschaftsspenden

H. Anhang

Empirie

1. Umfeld-Erhebung (Phase 0)
2. Leitfaden: Teilstrukturiertes, offenes Expertengespräch (Phase I)
3. Online-Prüfbögen (Phase II)
4. Geschlossene Expertenbefragung (Phase III)
5. Leitfaden: Schluss-Interviews

Untersuchungsfeld NPO

1. Ranking der bekanntesten NPOs nach Spendeneinnahmen
2. Charakteristika der untersuchten Organisationen

Empirie

1. Umfeld-Erhebung (Phase 0)

37 bekannte karitative Organisationen wurden zwischen November 1999 und Februar 2000 im Internet gesucht und um Zusendung eines Jahresberichtes gebeten. Vier enthielten bereits in ihrer Webpräsenz einen Online-Jahresbericht, 29 weitere wurden online kontaktiert, vier weitere wurden nicht beziehungsweise ausschließlich per Telefon oder Fax kontaktiert.

Organisation	Online verfügbar	Reaktion bis 10 Tage - auf Anfrage über	Reaktion nach zusätzlichem telefonischem Kontakt	Nicht reagiert, trotz Neu-anfrage durch E-Mail
action medeor Deutschland	-	X (Website)	-	-
Adveniat	X	-	-	-
Aktion Sorgenkind	-	X (E-Mail)	-	
Albert-Schweitzer-Verband	-	-	-	X
Arbeiter Samariter Bund	-	X (Website)	-	-
Ärzte ohne Grenzen	-	X (E-Mail, nach 4 Wochen)	-	-
AWO (Arbeiterwohlfahrt)	-	-	X	-
Bodenschwingsche Anstalten Rethel	-	-	-	X
Brot für die Welt	X	-	-	-
Cap Anamur	-	-	X	-
Care Deutschland	-	-	X	-
Caritas International	-	-	X	-
Christoffel-Blindenmission	-	X (Website)		

Deutsche Aidshilfe	-	X (E-Mail)	-	-
Deutsche Herzstiftung	X	-	-	-
Deutsche Krebshilfe	-	-	X	-
Deutsche Multiple Sklerose Gesellschaft DMSG Bundesverband	-	X (E-Mail)	-	-
Deutsche Welthungerhilfe	-	X (Website)	-	-
Deutsches Kinderhilfswerk	-	-	X	-
Deutsches Rotes Kreuz	-	X (Website)	-	-
Hermann-Gmeiner-Fonds Deutschland	-	-	X	-
Johanniter Unfall-Hilfe	-	-	X	-
Kindermissionswerk/Sternsinger	-	X (Website)	-	-
Kindernothilfe	-	X (Website)	-	-
Lebenshilfe	-	-	X	-
Malteser	-	-	-	-
medico international	-	X (Website)	-	-
Menschen für Menschen	-	-	-	-
Misereor	-	X (Website)	-	-
Missio München & Aachen	-	-	X	-
Müttergenesungswerk	-	-	X	-

Plan Deutschland	-	X (Website)	-	-
SOS Kinderdorf	-	X (Website), Lieferung falschen Materials	-	-
Terre des hommes	-	X (Website)	-	-
Unicef Deutschland	-	X (Website)	-	-
Weißer Ring	X	-	-	-
World Vision	-	X (Website)	-	-

2. Leitfaden: Teilstrukturiertes, offenes Expertengespräch (Phase I)

Dieser Leitfaden lag dem Interviewer beim offenen Gespräch vor und diente als Anhaltspunkt für den Gesprächsablauf. Auf diese Weise sollte gewährleistet werden, dass in dem freien Gespräch alle relevanten Themen angesprochen würden.

0 Einleitung:

Ich möchte Sie in diesem Interview nicht abfragen, sondern von Ihnen erfahren, wie Online-Kommunikation in Ihrer Organisation geführt wird. Ich möchte wissen, wie Sie ganz persönlich zu diesem Thema stehen. Und vor allem möchte ich mehr über den Alltag, die Praxis in diesem Bereich erfahren. Ich habe daher auch kaum Standardfragen vorbereitet.

1 Grundsätzliches:

- Seit wann gibt es Sie/Ihren Bereich schon?
- Was sind Ihre Aufgabenbereiche innerhalb der Organisation? (Probleme hierbei?)

2 Netz-Chronologie

- Wann war Ihre Organisation im Netz? Wie lief das ab? (Einführung)
- Wer ist bei Ihnen im Hause/extern noch im Bereich Online-Kommunikation zuständig?

3 Persönliches Netz

- Wie nutzen Sie neue Kommunikationsmittel selber (Internet/intern)?
- Was hat sich für Sie seit der Einführung des Netzes verändert?
- Was sind Ihre Aufgaben im Bereich Online-Kommunikation?
- (Probleme hierbei?)
- Seit wann üben Sie diese neuen Aufgaben aus?

4 Allgemeine Veränderungen

- Was hat sich innerhalb der Organisation seit Einführung des Netzes verändert?
- Was sagen Ihre Mitarbeiter? Positiv wie negativ

5 Strategisches

- Welche (Erfolgs-)Vorgaben haben Sie bezüglich Ihrer Tätigkeit in der Online-Kommunikation?
- Was sind Ihre persönlichen Ziele im Bereich Online-Kommunikation? (Kurzfristig, mittelfristig, langfristig)
- Wie definieren Sie den Erfolg Ihrer Tätigkeit im Bereich Online-Kommunikation?

6 Einstellung

- In welchen Bereichen bringt das Netz Vor- beziehungsweise Nachteile?
- Was wäre ihr Wunsch für die Zukunft in diesem Bereich und für Ihre Organisation (organisatorisch und finanziell)?
- Wo wird Ihre Organisation in zwei Jahren in diesem Bereich stehen?

3. Online-Prüfbögen (Phase II)

Mit Hilfe der Online-Prüfbögen wurden die Websites der untersuchten Organisationen nach einem für diese Arbeit entwickelten standardisierten Verfahren analysiert. Sie decken Aspekte der Informationshaltigkeit sowie der Interaktivität einer Website ab.

Prüfbogen Information 1/2

	Name der Organisation						
	Url der Organisation						
	Gecheckt am						
	Information						
Bereich	Details	vorhanden /ja		bestellbar		nein/ n. bestellbar	n. feststellbar
		vollst	teils	online	fax/tel		
Kontakt	Mindestens ein Ansprechpartner genannt?						
	Adresse						
	Telefonnr.						
	eMail						
Aktuelles	Häufige Aktualisierung mindestens eines Themas (z.B. Monatsprojekt, Presse-News nicht älter als 1 Monat)						
	täglich						
	wöchentlich						
	monatlich						
	Presseinformationen vorhanden?						
	Pressearchiv Archiv vorhanden? O-Ton Berichte von Projektpartnern						
Personal	Möglichkeiten der ehrenamtlichen Mitarbeit aufgezeigt/apelliert?						
	Stellenausschreibungen jeder Art?						
Organisation & Struktur	Impressum/Hrsg.						
	Ang. zu Steuerbefreiung/ Gemeinnützigkeit						
	Satzung						
	Ziele der Organisation						
	Vereinsregistereintrag						
	Angaben zur kirchlichen/ organis. Zugehörigkeit/Weltanschauung						
	Ang. Personalstruktur/Gremien						
	Ang. Angehörige Betriebe/ Unterorganisationen						
	Ang. Rechtsform						
	Mitgliederzahl						
	Mitarbeiterzahl						
	Ehrenamtliche Anzahl						
	Tätigkeitsbereich						
	lokal						
	regional						
	national						
	international						
	Hilfobjekt						
	Kinder						
	3. Welt						
	Kranke/Behinderte						
	Alte						
	Selbsthilfe						
Kultur & Bildung							
...							

Prüfbogen Information 2/2

Mittel & Mittelverwendung	Jahresabschluss 97 oder neuer							
	Arbeitsschwerpunkte							
	Geförderte Gruppen/Projekte/Partner (wer wird gefördert)							
	Einzelne Projekte vorgestellt							
	Aktuelle Projekte							
	Angaben zu bisher Erreichtem							
	Spendenaufkommen seit Gründung							
	Einnahmen/Ausgaben aktuell							
	Verwaltungsaufwand							
	Grafische Darstellung v. Ausg/Einn							
	Tabellarische Darstellung v. Ausg/Einn							
	Details der Mittel-Verteilung insgesamt							
	Details der Mittel-Verteilung für einzelne Projekte							
	Unterstützungsgründe für den interessierten Spender gegeben? (z.B. Begleittext zum Spenden- Darstellung des Spenden-Nutznießers (Zweckgebunden?)							
	Persönliche Schicksale aufgezeigt							
	Vorgabe von best. Spendensummen							
	<i>Online</i> -Exklusiv-Services für Förderer							
	Prominente Förderer							
	Förderungsalternativen online:							
	einmalige Spende möglich							
	Fördermitgliedschaft möglich							
	Sachspenden möglich							
	Bankverbindung/Konten angegeben?							
	Legats/Erbschaftsinformationen?							
	Hinweis auf Zertifikate:							
	DZI Siegel							
	IDW geprüft (Institut der Deutschen Wirtschaftsprüfer)							
	Unabh. Gutachten							
weitere/andere Nachweise								
Hintergrundinformationen zu den Gütesiegeln								
Link auf die vergebenden Organisationen								
weitere Informationen	Hilfe-Rubrik (Technik)							
	Links auf andere Organisationen/Informationen außerhalb der Site vorhanden?							
	Passwortgeschützte Bereiche							
	Veranstaltungshinweise							
	Hinweise auf Messen/Kennenlernveranst. im echten Leben							
	FAQ (zur Organisation)							
	Optional Infos in anderen Sprachen							

Prüfbogen Interaktion

	Name der Organisation			
	Url der Organisation			
	Gecheckt am			
	Interaktion			
Bereich	Details	vorhanden	techn. n. feststellb.	nicht vorhanden
Kontaktaufnahme	Klickbare eMail Adresse vorhanden?			
	Kontaktformular vorhanden?			
	Live-Kontaktaufnahme/Online Beratung			
	Rückrufoption (Call Back)			
	Link auf Autoresponder			
	Projektantragsformular (für Partner/Mittelempfänger der Organisation z.B. aus 3-Welt)			
	Mitgliedsantrag			
	Bewerbungsformular			
Kontaktpflege	Link auf eigenen <i>eNewsletter</i>			
	Newsletter-Archiv			
	Eigene Newsgroups/Foren			
	Newsgroup-Archiv			
	Link auf eigenen Live Chat			
	Chat Archiv			
Spenden	Gästebuch			
	Online spenden möglich?			
	Kreditkarte			
	virtuelles Geld (eCash)			
	Einzugsermächtigung			
	Einmalig?			
	Dauerauftrag			
	Verschlüsselte Übertragung?			
Unterhaltung	40bit?			
	128bit?			
	Abwicklg über eigenen Server?			
	Online- Spiel ?			
	Gewinn möglich?			
Merchandising	eCards versenden			
	Andere Specials:			
weitere Features	Produktkatalog bestellbar?			
	Produkte online bestellbar?			
	< 15 Produkte			
techn. Features	> 15 Produkte			
	Möglichkeit der freien Online-Mitarbeit			
	Siteinterne Suchmaschine			
	Cookies			
techn. Features	Klang			
	Bewegte Bilder			
	Flash-Sequenzen			
	Videoclips			
	Bildergalerie			

4. Geschlossene Expertenbefragung (Phase III) S. 1/8

Fragebogen „Online-Kommunikation bei Non Profit Organisationen“

Senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bitte baldmöglichst an unten stehende Adresse oder:
per Fax an: 0721-151 23 1970; per eMail an: oliver@viest.de

Zurück an

Oliver Viest
Urbanstraße 126
70190 Stuttgart

Sehr geehrter Teilnehmer,

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, nach dem Interview im vergangenen Jahr, nun die zweite und letzte Phase des Forschungsprojektes der TU-München zum Thema „Online-Kommunikation bei Non Profit Organisationen“ zu unterstützen.

Sie erhalten anbei Fragen, die sich aufgrund unseres ersten gemeinsamen Gespräches ergeben haben. Die Beantwortung ist essentiell für Fortgang und Abschluss der Forschungsarbeit. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können, lassen Sie diese offen und schreiben Sie evtl. den Grund hierfür auf. Ergänzen Sie gerne ausführlich in den vorgegebenen Feldern oder auf der dafür vorgesehenen letzten Seite der Bögen, wenn Sie ergänzende Informationen besitzen!

Wenn Sie den Fragebogen elektronisch ausfüllen, aktivieren Sie Textfelder zur Eingabe bitte mit einem Doppelklick. Ein Kreuz markieren Sie mit einem einfachen Klick auf das leere Kästchen.

Interview Beginn:

Allgemeine Statistik

1. Wer besuchte Ihre Internet-Seiten im Jahr 2000?

a) Altersverteilung der Nutzer in % bisher nicht erhoben

unter 20 Jahre ___ % 20-29 Jahre ___ %

30-45 Jahre ___ % 46-60 Jahre ___ % über 60 Jahre ___ %

b) Anteil männlicher Nutzer in % ___ % bisher nicht erhoben

c) %-Anteil der User mit monatlichem DM-Nettoeinkommen von bisher nicht erhoben

___ % unter 1500 ___ % 1500-2999 ___ % 3000-5000 ___ % über 5000

Geschlossene Expertenbefragung (Phase III) S. 2/8

2. Wer spendete im Jahr 2000 online?

a) Altersverteilung der Spender in % bisher nicht erhoben

unter 20 Jahre ___ % 20-29 Jahre ___ %

30-45 Jahre ___ % 46-60 Jahre ___ % über 60 Jahre ___ %

b) Anteil männlicher Spender in % ___ % bisher nicht erhoben

c) %-Anteil der Spender mit monatl. DM-Nettoeinkommen von bisher nicht erhoben

___ % unter 1500 ___ % 1500-2999 ___ % 3000-5000 ___ % über 5000

d) %-Anteil der Spender mit dem Bildungsabschluss bisher nicht erhoben

___ % Hauptschule ___ % Realschule ___ % Abitur ___ % Hochschule

3. Wurden bisher ihre Erwartungen und Präferenzen von den Usern erfragt?

Ja Nein

4. Wie häufig finden Auswertungen von Internet-Zugriffsstatistiken (Logfiles) Ihrer Site statt?

nie 1-2x/ Jahr 3-6x/ Jahr monatlich wöchentlich

5. Wie viele eMails treffen bei Ihrer Organisation von außen täglich im Durchschnitt ein?

weniger als 50 50-99 100-200 mehr als 200

6. Wie viele eMails werden durchschnittlich pro Tag von Ihrer Organisation nach außen versandt?

weniger als 50 50-99 100-200 mehr als 200

7. Welche in diesem Kapitel gemachten Angaben lagen bereits vor, welche mussten Sie zur Beantwortung dieser Fragen erstmalig erheben lassen?

Frage 1	<input type="checkbox"/> lag vor	<input type="checkbox"/> musste/müsste speziell erhoben werden
Frage 2	<input type="checkbox"/> lag vor	<input type="checkbox"/> musste/müsste speziell erhoben werden
Frage 3	<input type="checkbox"/> lag vor	<input type="checkbox"/> musste/müsste speziell erhoben werden
Frage 4	<input type="checkbox"/> lag vor	<input type="checkbox"/> musste/müsste speziell erhoben werden
Frage 5	<input type="checkbox"/> lag vor	<input type="checkbox"/> musste/müsste speziell erhoben werden
Frage 6	<input type="checkbox"/> lag vor	<input type="checkbox"/> musste/müsste speziell erhoben werden

Geschlossene Expertenbefragung (Phase III) S. 3/8

Kosten/Einnahmen

1. Aus welchem Gesamtetat werden die Internet-Ausgaben Ihrer Organisation bezahlt?

PR Werbung Eigener Online-Etat Anderer: _____

2. Zu welchen kostenmäßigen Veränderungen haben die Aktivitäten im Internet und Intranet in den folgenden Bereichen bisher geführt?

	Eingestellt	Reduziert	Wie bisher	Mehr als bisher
Produktion & Versand von...				
- Jahresberichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arbeitsmaterialien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Presseinfos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- allgem. Infos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Mailings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Briefverkehr nach außen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefon nach außen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiteres				
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ihre Abteilung gibt durch Einführung der Internet-Präsenz insgesamt...

mehr aus weniger aus genauso viel aus wie vorher.

4. Wurden einzelne Arbeitsmittel seit Einführung der Online-Kommunikation eingespart?

Ja Nein Weiß nicht

5. Waren die bei Ihren Budget-Planungen für das Jahr 2000 angesetzten Kosten für den Online-Bereich korrekt angesetzt?

Ja Nein, tatsächliche Kosten waren höher Nein, tats. Kosten waren niedriger

6. Soll das Internet-Budget für die nächsten zwei Jahre gemessen am 2000er Budget...

erhöht werden niedriger werden gleich bleiben ?

7. Wurde der Internet-Auftritt von Unternehmen gesponsert?

Nur Teilbereiche Ja, vollständig Nur Online-Einzelaktionen Nein

Geschlossene Expertenbefragung (Phase III) S. 5/8

5. Gibt es online Exklusiv-Informationen nur für Spender?

- Ja, und zwar in Form -> passwortgeschützter Bereiche Weiß nicht
 Nein spezieller eMails
 Anderes: _____

6. Wurden bisher mindestens einmal *online gewonnene* Spenderdaten für *offline Aktionen* (z.B. Mailings) genutzt?

- Ja Nein

7. Wurden umgekehrt bisher mindestens einmal Spenderdaten aus dem klassischen *Offline-Bereich online* (z.B. eMail Kampagne) genutzt?

- Ja Nein

8. Haben sich direkte Auswirkungen von Online *Maßnahmen* auf Online *Einnahmen* feststellen lassen?

- Ja Nein Weiß nicht

9. Durch welche Online-Maßnahmen haben Sie bereits Ihre Site oder Teilbereiche davon direkt beworben? (Mehrfachnennung möglich)

	nie	einmalig	unregelmäßig	regelmäßig
Bannerwerbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bannertausch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Linktausch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eMailings an eigenen eAdress-Bestand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eMailings an zugekaufte eMail Adressen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsgruppen-Beiträge / eMail-Listen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PR bei Online-Medien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiteres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Durch welche „klassischen“ Maßnahmen wurde auf die Online-Aktivitäten Ihrer Organisation hingewiesen? (Mehrfachnennung möglich)

- Briefpapier Mailings TV-Spots Radio-Spots Print-Anzeigen
 PR-Aktionen Interne Schreiben Weiteres: _____

11. Gab es bzgl. des Internet-Auftrittes inhaltliche oder werbliche Kooperationen mit anderen Organisationen oder Unternehmen?

- Nein Ja, Bannertausch Ja, Red. Beiträge Ja, _____

Geschlossene Expertenbefragung (Phase III) S. 6/8

Innere Organisation

1. Gab es eine Motivationsveränderung der Mitarbeiter seit Einführung der Online-Kommunikation in Ihrer Organisation?

Die Mitarbeiter sind nun...

- eher motivierter eher demotivierter manche mehr, manche weniger motiviert
 Keine Veränderung zu beobachten Weiß nicht

2. Wie behandeln Sie online eingegangene Fragen oder Beschwerden?

- Gehen im *Sekretariat* ein, welches sie an die jeweils zuständige Abteilungen weiterleitet.
 Gehen bei *Ihnen selbst* ein, Sie leiten sie dann an die jeweils zuständige Abteilungen weiter.
 Gehen bei *Ihnen/einer speziellen Arbeitskraft* ein, wo sie auch *weitgehend bearbeitet* werden.
 Die Abteilungen erhalten meist *automatisch direkt* die sie betreffenden Anfragen und bearbeitet sie direkt.
 Weiteres _____

Perspektiven & Einstellungen

1. Wie häufig nutzen Sie selbst Online-Kommunikation zum/zur...

	Nie	Selten	Hin & wieder	Oft	Sehr oft/regelm
Konkurrenzbeobachtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielgruppenforschung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beobachtung neuer Entwicklungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisationsinternen Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eMail Kommunikation nach außen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalrekrutierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwerb organisationsrelevanter Waren & Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daten-Recherche im Intranet/Extranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenkontrolle der Abteilung/Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Wie schätzen Sie den Stellenwert von Online-Kommunikation für Ihre Organisation in den nächsten 2 Jahren ein?

- Wird höher Wird geringer Bleibt gleich

3. Wie wird sich das Online-Spendenaufkommen in Ihrer Organisation gegenüber dem Jahr 2000 in den nächsten zwei Jahren verändern?

- Wird weniger Bleibt gleich Wird mehr Wird wesentlich mehr

4. Inwieweit treffen Ihrer Meinung nach folgende Bezeichnungen für Ihre derzeitige Internet-Präsenz zu?

	gar nicht	eher nicht	eher schon	voll und ganz
Sicher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bequem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einzigartig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Glaubwürdig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Geschlossene Expertenbefragung (Phase III) S. 7/8

5. Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Faktoren der Online-Kommunikation Ihrer Organisation?

	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig
	1	2	3	4
Allgemein				
Neue Zielgruppen erreichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenter werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusatz-Services bieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserte Präsentationsmöglichkeit/Image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schnelleres Reagieren auf Anfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permanente Erreichbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzer kann Informationsinhalte auswählen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehende Informationen zur Verfügung stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusatzinformationen zur Verfügung stellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presse-/ Multiplikatorenbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lobbyarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisationsauftrag				
Interaktiver Kontakt mit Empfängern Ihrer Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungen bei Leistungsempfängern bewerben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungen effizienter anbieten als bisher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobilisierung von Förderern/ Mitgliedern (z.B. via eMail Aktionen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spender				
Direkter, interaktiver Spenderkontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Spendeneinnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausweitung des Adress-Pools	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spenderbefragungen online durchführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal & User				
Direkterer Kontakt zu den Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliederbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kennen lernen/Austausch v. Usern untereinander	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinnung von Ehrenamtlichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinnung von Hauptamtlichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anreize zum Mitarbeiten liefern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitgliederbefragungen online durchführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Bereiche der Kommunikation mit Ihren Usern?

	Unwichtig	Eher unwichtig	Eher wichtig	Sehr wichtig
	1	2	3	4
Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bi- multidirektorale Kommunikation (eMail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Waren & Dienstleistungen (Kaufen, Downloads)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiteres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

----- Interview ENDE! Nochmals vielen Dank für Ihre Unterstützung! -----

Geschlossene Expertenbefragung (Phase III) 8/8

Raum für weitere Anmerkungen

Falls Sie ergänzende Informationen haben, die Ihrer Meinung nach zur Beantwortung der Fragebereiche wichtig sind, jedoch nicht in diesem Fragebogen abgefragt wurden, so fügen Sie diese bitte hier ein. Ihre Ergänzungen tragen ebenfalls wesentlich zum Fortgang der Forschungsarbeiten bei!

Bereich Statistik

Bereich Kosten-Einnahmen

Bereich Marketing & Kommunikation

Bereich innere Organisation

Bereich Perspektiven

*Anmerkung zur erfolgten Auswertung der Erhebungsbögen: Die Fragen 5 und 6 im Statistikeil, bei denen es um das E-Mail-Volumen der Organisation geht (vgl. S.2/8), flossen nicht in die Auswertung ein, da es, wie telefonische Rückfragen ergaben, missverständliche Auffassungen über deren Bedeutung gab. Die Fragen wurden trotz der eindeutigen Formulierung teils mit Blick auf das E-Mail-Aufkommen der Abteilung, teils mit Blick auf das E-Mail-Aufkommen der gesamten Organisation interpretiert. Auf diese Weise war eine Vergleichbarkeit der Angaben nicht mehr gewährleistet.

5. Leitfaden: Schluss-Interviews

Am Ende des Untersuchungszeitraums wurde Ende 2003 mit den Experten von vier ausgewählten Organisationen ein 40-minütiges strukturiertes Telefon-Interview anhand des folgenden Leitfadens geführt.

0. Einleitung

Begrüßung, Nennung des Forschungsthemas, Hinweis auf Interviewlänge.

1. Aufgaben und Strukturen (Leitung, Aufbau, Ablauf)

- Wie ist die genaue Berufsbezeichnung, unter der Sie angestellt sind?
- Könnten Sie kurz Ihr Tätigkeitsfeld/ Ihren Aufgabenbereich innerhalb Ihrer Organisation beschreiben? Wie ist ihr Tagesablauf?
- Ist sonst noch jemand für Online-Kommunikation zuständig? Wieviele?
Was tun die?
- Innerhalb welcher Struktur sind Sie eingebettet? Wer ist Ihr Vorgesetzter, Kollege, Mitarbeiter, mit denen Sie meist zu tun haben?
- Sind Sie auch für das Intranet zuständig? Wer macht das?
- Wie wird OK administriert? Wer pflegt was wie? (CMS?)
- Fallen Ihnen Punkte ein, in denen die interne Kommunikation mit der externen Kommunikation verknüpft wurde (z.B. Postkartenversand + internes Verwaltungssystem)?
- Könnten Sie sich für Ihre Stelle Verbesserungen vorstellen, z.B. in der Personalbesetzung oder im Zusammenspiel mit anderen Abteilungen?

2 Angebotswirtschaft

- Gibt es onlinespezifische Marketing-Aktionen – welche? (Partnerprogramme, Sponsoring)
- Führen Sie regelmäßig E-Mailings durch? Gibt es hierfür spezielle Zielgruppen?
- Wie funktioniert der Kommunikationsprozess, nachdem Online beispielsweise eine Spende getätigt wurde?
- Wissen Sie, wer Ihre User genau sind? Wie wurde dieses Wissen in Erfahrung gebracht? Systematisch untersucht?

3 Beschaffungswirtschaft

- Inwieweit nutzen Sie Online-Kommunikation zur Beschaffung von Arbeitsmitteln?
- Inwieweit arbeiten Sie mit externen Dienstleistern über Online-Kommunikation zusammen?

4 Einnahmen-Ausgaben

- Was ist die Höhe Ihrer Online-Einnahmen/Jahr?
- Welche Arten der Online-Einnahmen gibt es? (Zuwendungen/Online-Verkauf??)
- Wie hoch ist das Budget für Online-Kommunikation jährlich? Was fällt darunter?
- Wie waren die Entwicklungen diesbezüglich in den letzten Jahren?
- Wie beurteilen Sie die Entwicklung mit Blick auf Online-Kommunikation contra Print? Dient Online-Kommunikation als Substitut für Druckwerk?

5 Einsatzgebiete (Leistungserbringung)

- Wo sind die derzeitigen Haupteinsatzgebiete von Online-Kommunikation in Ihrer Organisation?
- Wird Online-Kommunikation irgendwo unmittelbar zugunsten des Klienten eingesetzt? (Lobby, Hilfe)

6 Personal

- Haben Sie den Eindruck aus Gesprächen mit Kollegen, dass Online-Kommunikation eine Veränderung in der Arbeitsbelastung bewirkt hat? (Entlastung durch Automatisierung, Belastung durch mehr Kommunikation)
- Wichtigkeit von Mitarbeiterakquisition über das Internet?

7 Erfolg (Leitung)

- Welche (Erfolgs-)Vorgaben haben Sie bezüglich Ihrer Tätigkeit der Online-Kommunikation?
- Was sind Ihre Ziele im Bereich Online-Kommunikation?
 - kurzfristig
 - mittelfristig
 - langfristig (Vision)

- Wie definieren Sie den Erfolg Ihrer Tätigkeit im Bereich Online-Kommunikation?

8 Kontrollmechanismen (Informationswirtschaft)

- Wie (mit welchen techn. Hilfsmitteln) kontrollieren Sie den Online-Erfolg?

9 Ausblick

- Wo sehen Sie Ihre Organisation in drei Jahren in Bezug auf die Online-Kommunikation?

Untersuchungsfeld NPO

6. Ranking der bekanntesten NPOs nach Spendeneinnahmen

Ranking nach Spendeneinnahmen aufgrund der Auswertung der Jahresberichte aus dem Jahre 1998. Fett markiert sind die um Mitarbeit gebetenen Organisationen. Die Zuwendungshöhen setzen sich aus verschiedenen Einnahmearten zusammen, die von den Organisationen unterschiedlich gewichtet und gegliedert, zum Teil auch unterschiedlich benannt werden: Spenden, Mitgliedsbeiträge (Mitgl.), Patenschaften (Patensch.), Aktionen, Kollekten, Grußkarten, Sachspenden (Sachsp.), Bußgelder (Bußg.), Nachlässe (Nachl.), Kooperationspartner (Kooperationsp.).

Organisation	Spendenhöhe 1998 in Mio DM	Spezifizierung der Zusammensetzung
Hermann-Gmeiner-Fonds Deutschland	209,4	Spenden, Mitgl., Patensch., Nachl.
SOS Kinderdorf	192,74	Spenden & Aktionen, Patensch., Nachl.
Adveniat	138,26	Spenden, Kollekten, Patensch.
Misereor	129,2	Einzelspende, Kollekte
Deutsches Rotes Kreuz	124,05	Spenden, Mitgl.
Missio München & Aachen	115,16	Kollekten, Aktionen, Mitgl.
Unicef Deutschland	114,3	Spenden, Grußkarten
Deutsche Krebshilfe	112,61	k.A.
Brot für die Welt	110,2	Spenden, Bußg., Nachl.

Johanniter Unfall-Hilfe	104	Spenden, Mitgl.
Kindermissionswerk/Sternsinger	96,1	Einnahmen aus Sternsingen
Christoffel-Blindenmission (CBM)	84,65	Spenden, Sachsp., Bußg., Nachl.
Kindernothilfe	78,78	Spenden, Sachsp., Bußg., Nachl.
Deutsche Welthungerhilfe	61,8	Spenden, Bußg., Nachl.
Caritas International	49,69	Spenden
Plan Deutschland	44	k.A.
World Vision	27,52	Spenden, Sachsp., Patensch., Bußg., Nachl.
Ärzte ohne Grenzen	23,5	Spenden, Sachsp., Bußg.
Weißer Ring	22,52	Spenden, Mitgl., Bußg., Nachl.
Terre des hommes	20,7	Spenden, Bußg.
Cap Anamur	20	k.A.
Menschen für Menschen	14,5	k.A.
Diakonie Katastrophenhilfe	13,184	Spenden
Lebenshilfe	9,6	Spenden, Bußg., Nachl.

AWO (Arbeiterwohlfahrt)	6,7	Spenden + Sonstige Einnahmen
Deutsche Herzstiftung	6,39	Spenden, Mitgl., Bußg., Nachl.
Care Deutschland	6,31	Private, Kooperationsp., Sachsp.
Müttergenesungswerk	6,1	Spenden, Sammlungen, Bußg., Nachl.
action medeor Deutschland	5,9	k.A.
medico international	5,2	Spenden, Bußg.
Deutsches Kinderhilfswerk	3,06	Spenden, Sachsp, Mitgl., Bußg, Nachl.
Deutsche Multiple Sklerose Gesellschaft DMSG Bundesverband	2,8	Spenden, Nachl.
Deutsche Aidshilfe	0,92	Spenden, Mitgl., Bußg., Nachl.
Arbeiter Samariter Bund	liegt nicht vor	-

7. Charakteristika der untersuchten Organisationen

Die Charakterisierung der untersuchten Organisationen wurde zusammengestellt aufgrund von Satzungen der Organisationen sowie der Resumés aus dem Wohlfahrtsarchiv des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI), Stand: 25.04.2001. Schlüssel für die Finanzierungsarten: Spenden (S), Mitgliedsbeiträge (M), Verkaufserlöse (V), Öffentliche/Kirchliche Zuwendungen (Ö), Einnahmen aus Leistungsentgelten (E), Patenschaften (P). Bußgelder (B).

Adveniat, katholisches Missionswerk

Tätigkeitsraum & Finanzierungsarten:

Zentral- und Südamerika. Schwerpunkt der Sammlungen liegt in der Adventszeit. (S).

Satzungszweck und Mittelverwendung:

Unterstützung der pastoralen Arbeit in Lateinamerika und der Karibik durch Bildungsprogramme zur Förderung der Unabhängigkeit der Einheimischen. Im Inland soll Interesse an und Solidarität mit Kirche Lateinamerikas in Wort und Tat zum Ausdruck kommen.

Brot für die Welt, Einrichtung d. diakonischen Werkes der ev. Kirche

Tätigkeitsraum & Finanzierungsarten:

Afrika, Asien, Lateinamerika. (S), (Ö).

Satzungszweck und Mittelverwendung:

Brot für die Welt (BfdW) ist eine Aktion des Diakonischen Werkes, dessen Gemeinnützigkeit anerkannt ist. Förderung der Selbstverantwortlichkeit der Partner in den Entwicklungsländern in den Bereichen Landwirtschaft, Handwerk, Medizin, Ausbildung, Menschenrechte durch finanzielle Mittel und Personalhilfen zur Anregung qualitativen Wachstums. BfdW führt keine eigenen Projekte durch, sondern leitet die Mittel an kirchliche Organisationen vor Ort weiter.

Deutsche Krebshilfe

Tätigkeitsraum & Finanzierungsarten:

Deutschland. (S), (M), (L), (B), Sonderaktionen, Kondolenz.

Satzungszweck und Mittelverwendung:

Auszug aus §2 Abs. 1 der Satzung (DZI): Zweck ist „... die Krebskrankheiten in all ihren Erscheinungsformen durch geeignete Maßnahmen insbesondere der Information und Aufklärung, Vorsorge, Gesundheitserziehung, Prävention, Früherkennung, Diagnostik, Therapie, Nachsorge und Forschung zu bekämpfen.“

Aus der Broschüre: „Informieren Sie sich.“

- Förderung der psycho-sozialen Krebsnachsorge
- Hilfestellung, Beratung und Unterstützung in individuellen Notfällen
- Verbesserung der Krebsdiagnostik
- Weiterentwicklung der Krebstherapie
- Gezielte Bekämpfung der Krebskrankheiten im Kindesalter
- Finanzierung langfristiger Krebsforschungsprogramme
- Information und Aufklärung über Krebserkrankungen und Möglichkeiten der Krebsvorbeugung.

Deutsches Rotes Kreuz

Tätigkeitsraum & Finanzierungsarten:

Deutschland und international. (S), (M), (V), (Ö), (E).

Satzungszweck und Mittelverwendung:

Das DRK stellt sich folgenden Aufgaben (§2):

- Verbreitung der Kenntnisse des humanitären Völkerrechts (...)
- Hilfe für die Opfer von bewaffneten Konflikten, Naturkatastrophen und anderen Notsituationen

- Verhütung und Linderung menschlicher Leiden, die sich aus Krankheit, Verletzung, Behinderung oder Benachteiligung ergeben
- Förderung der Gesundheit, der Wohlfahrt und der Jugend
- Förderung der Entwicklung nationaler Rotkreuz- und Rothalbmond-Gesellschaften.

Hermann Gmeiner Fonds

Tätigkeitsraum & Finanzierungsarten:

Afrika, Asien, Lateinamerika, Europa. (S), (P)

Satzungszweck und Mittelverwendung:

Elternlosen und verlassenen Kindern ein Heim geben und sie durch Ausbildung in die Gesellschaft einzugliedern.

Aus der Broschüre: Zahlen und Fakten 2000: „SOS-Kinderdorf ist ein privates, politisch und konfessionell ungebundenes Sozialwerk. Ziel von SOS-Kinderdorf ist es, verwaisten und in Not geratenen Kindern ungeachtet ihrer ethnischen Zugehörigkeit, Nationalität und Religionszugehörigkeit eine Familie, ein ständiges Zuhause und eine solide Vorbereitung auf ein Leben in Selbständigkeit zu bieten. SOS-Kinderdorf international ist die Dachorganisation aller nationalen SOS-Kinderdorf-Vereine.“ Auszug aus §3 der Satzung (DZI-Info): „Der Verein bezweckt die Förderung von SOS-Kinderdörfern in aller Welt ... insbesondere durch:

- a) Unterstützung neu zu gründender und bestehender SOS-Kinderdorf-Einrichtungen
- b) Finanzierung von Einrichtungen zur Ausbildung und Betreuung von Jugendlichen aus den SOS-Kinderdörfern
- c) Verbreitung des SOS-Kinderdorf-Gedankens
- d) Beteiligung an Körperschaften, die gleiche oder ähnliche Ziele verfolgen
- e) Beteiligung an der Errichtung und dem Unterhalt einer internationalen Fachakademie im SOS-Kinderdorfbereich“

Missio Internationales Katholisches Hilfswerk

Tätigkeitsraum & Finanzierungsarten:

Afrika, Asien, Ozeanien. (S)

Satzungszweck und Mittelverwendung:

Missionarische Tätigkeit der katholischen Kirche vor allem in den Ländern Afrikas und Asiens durch Sammlung, Verwaltung und Weiterleitung von Spenden und Gaben jeder Art materiell zu unterstützen. (aus § 3 der Satzung).

Gefördert wird vor allem das kirchliche Personal beziehungsweise pastorale Aufgaben.

SOS Kinderdorf e.V.

Tätigkeitsraum & Finanzierungsarten:

Deutschland. (S), (P)

Satzungszweck und Mittelverwendung:

Auszug aus der Satzung §3: „Zweck des Vereins ist die Förderung, ideelle Verbreitung und praktische Verwirklichung des Kinderdorfgedankens durch ein Sozialwerk, das der Betreuung schutzbedürftiger Kinder und Jugendlicher in familienähnlicher Gemeinschaft sowie deren Erziehung im Geist der christlichen Sittenlehre dient.“

Auszug aus §4 der Satzung: Zweckerreichung durch

- a) die Gründung und Erhaltung von Kinderdörfern (...)
- b) die Schaffung von Einrichtungen zur weiteren Erziehung und Betreuung von Jugendlichen (...)
- c) die Gründung und Erhaltung von Dorfgemeinschaften (...)
- d) die Ausbildung von Pflegemüttern (...)
- g) praxisbegleitende wissenschaftliche Untersuchungen (...)

Unicef Deutschland e.V.

Tätigkeitsraum & Finanzierungsarten:

Afrika, Asien, Lateinamerika. (S), (V).

Ein großer Teil der Einnahmen aus privaten Geldern wird über den Verkauf von Weihnachtskarten erzielt.

Satzungszweck und Mittelverwendung:

Will im Besonderen (§1)

- im Zusammenwirken mit UNICEF, dem Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen,
bedürftigen Kindern helfen
- die Ziele von UNICEF in Deutschland fördern und in der Öffentlichkeit bekannt machen

Die Arbeit besteht in der Beschaffung von Finanzmitteln für UNICEF und der Information der Öffentlichkeit über Lebensbedingungen von Kindern und Frauen in Entwicklungsländern. Hierzu zählen insbesondere die Bereiche medizinische Versorgung, Trinkwasser, sanitäre Anlagen, Ernährung.