

Fakultät für Bildungswissenschaften

Masterstudiengang: Soziale Arbeit Beratung und Management

Masterarbeit

Die Auswirkungen von Fundraising auf Soziale Arbeit

Autorin: Annett Adler
Kontakt Daten: Lydiastraße 11
45131 Essen
annett.adler@web.de
Matrikelnummer: ES0226348600

Erstgutachter: Prof. Dr. Fabian Kessl
Zweitgutachterin: Sabine Beck
Studiensemester: Wintersemester 2013/2014
Abgabedatum: 25.11.2013

Danksagung

Die hier vorgelegte Masterarbeit beinhaltet für mich sowohl den Abschluss meines Studiums als auch das Ende eines wichtigen Lebensabschnitts. Insbesondere diese letzte Phase des Studiums war geprägt durch viele intensive Erlebnisse persönlicher und vor allem wissenschaftlicher Art. An dieser Stelle möchte ich deshalb die Möglichkeit nutzen ganz offiziell den Menschen zu danken, die mich auf diesem Weg begleitet, irritiert und inspiriert haben.

Besonderer Dank gilt Beate Haverkamp, Wiebke Doktor und Stephan Tegründe, die mir nicht nur den Einblick in die Praxis des Fundraisings ermöglichten, sondern durch ihre professionelle Expertise konstruktiv den Beginn der Forschung begleiteten. Weiterhin möchte ich den Interviewpartnern für ihr entgegengebrachtes Vertrauen, ihre Zeit und ihre Offenheit danken, ohne ihr Engagement wäre eine empirische Untersuchung nicht möglich gewesen.

Die kritische, diskussionsreiche und tiefgreifende Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial wäre ohne das Forscherinnenteam Imke Potthast und Ella Ruppert nicht möglich gewesen. Auch ihnen gilt mein spezieller Dank.

Ein herzlicher Dank geht an Ann-Christin Schinck, Fatima Dia, Ramón Diegel und Vera Boecker, die durch ihre Kommentarvielfalt besonders das Ende der Schreibphase zu einem intensiven und spannenden Erlebnis machten.

Darüber hinaus geht mein Dank an die beiden Prüfer Herrn Prof. Dr. Fabian Kessl und Frau Sabine Beck, die während des gesamten Entstehungsprozesses der Masterarbeit ein offenes Ohr für mich hatten und durch kritische Fragen den Fokus zurück auf das Wesentliche lenkten.

Kurzfassung

Im Zuge des Rückgangs öffentlicher Finanzierung und steigenden Konkurrenzdruck implementierten NPOs Fundraising, um ihre Liquidität zu erhalten und ihre öffentliches Image zu verbessern. Fundraising steigert die philanthropischen Ressourcen einer NPO und verwendet dabei Marketing-Prinzipien.

Unter der Berücksichtigung, dass Soziale Arbeit größtenteils in NPOs organisiert ist, dient die NPO als Ausgangspunkt, um die Auswirkungen auf Soziale Arbeit zu erforschen. Bisherige Studien beschäftigten sich ausgiebig mit den allgemeinen Ökonomisierungstendenzen und ihren Auswirkungen auf die Soziale Arbeit. Die Erkenntnisse dieser Studien im Zusammenhang mit den systemtheoretischen Überlegungen Sozialer Arbeit bilden den Ausgangspunkt, um die Auswirkungen von Fundraising auf Soziale Arbeit mit Hilfe qualitativer Forschung zu untersuchen.

Die Ergebnisse der Experteninterviews weisen Abhängigkeiten zwischen dem jeweiligen Verständnis von Fundraising und den Grad der Auswirkungen auf. Es konnte festgestellt werden, dass die Auswirkungen von Fundraising mit der erhöhten Akzeptanz innerhalb der Organisation steigen.

Weiterhin wirkt sich Fundraising auf allen Organisationsebenen aus. Dies umfasst u.a. die Beziehung zu den Klienten, den Zuwendungsgebern, anderen NPOs und Unternehmen sowie die Interaktion mit den Funktionssystemen Politik, Wirtschaft und Recht. Effekte wie die Simplifizierung komplexer sozialer Probleme und die Verankerung Sozialer Arbeit in der Gesellschaft führen zu zwei ambivalenten Entwicklungen. Auf der einen Seite besteht die Gefahr des Verlusts von Professionalität, indem Soziale Arbeit entpolitisiert wird und auf der anderen Seite erhöht die Unabhängigkeit von öffentlicher Finanzierung die Kritikfähigkeit und Autonomie Sozialer Arbeit.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Fundraising, wenn es dazu eingesetzt wird einen Rechtsanspruch zu erwirken, die Profession Sozialer Arbeit stärkt.

Abstract

Due to the decline of public financing and the rising pressure of competitions, NPOs implement Fundraising practices to guarantee financial liquidity and to improve their public image. Fundraising attracts the direct philanthropic resources by using the principles of marketing. This leads to a situation in which Fundraising affects its own organisation.

Considering the fact that Social Work is commonly structured in NPOs, it is necessary to look at the impact on this field as well. Previous studies explored the effects of progressive tendencies to adopt economic strategies to Social Work in general. This knowledge as well as the system-theoretical thoughts provides basic framework to start the qualitative research about the impacts of Fundraising on Social Work.

The results of the expert interviews reveal dependencies between the comprehension of Fundraising and the observable impacts. The effects increase in case as the organisation, including the management and the social worker, supports the ideas of Fundraising.

Furthermore, Fundraising affects every level of a NPO such as the relationships to clients and donors, the communication with enterprises or other NPOs, and the interaction with functional systems like politics, economy or justice. Effects like simplifying complex social problems by the use of inappropriate and minimalistic language or the increase of public acceptance of Social Work lead to two essential aspects: On the one hand, there is the menace of losing professionalism by renouncing the political role in Social Work. On the other hand, the independence of public finance increases the ability to criticise the welfare system and encourage solidarity in society. In conclusion, the impacts of Fundraising strengthen Social Work if it is used to obtain public funding.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	I
Abstract	II
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Fundraising und Soziale Arbeit – Der Zusammenhang	7
2 Ökonomisierungstendenzen und NPOs - Fundraising als Reaktion	9
2.1 Modernisierungsstrategien der Sozialpolitik	9
2.1.1 Hintergrund der Ökonomisierung	9
2.1.2 Wettbewerb und Konkurrenz zwischen den Anbietern Sozialer Arbeit	10
2.1.3 Die Managerialisierung der NPOs	11
2.1.4 Verantwortungszuschreibungen und Forderung nach bürgerschaftlichem Engagement	12
2.2 Finanzierungsunterschiede zwischen NPOs und POs	14
2.3 Fundraising als Teil des Marketings von NPOs	18
2.3.1 Annäherung an den Begriff	18
2.3.2 Aspekte des Marketings	21
2.3.3 Kommunikationsstrategien im Fundraising	24
3 Soziale Arbeit - Systemtheoretische Überlegungen	26
3.1 Aufgaben und Funktionen Sozialer Arbeit	26
3.2 Auftraggeber und ethische Positionierung Sozialer Arbeit	31
4 Veränderung der Sozialen Arbeit durch Fundraising - Anknüpfungspunkte	33
5 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen – Qualitativ-diskursive	
Experteninterviews	35
5.1 Ansatz der Forschung	35
5.2 Feldzugang, Sampling und Datenerhebung	37
5.3 Datenanalyse und Interpretation	39

6 Fundraising und die Systemebenen der Sozialen Arbeit – Die Auswirkungen	41
6.1 Fundraising und die Interaktionsebene	41
6.1.1 Beziehung zu den Zuwendungsgebern	41
6.1.2 Beziehung zu den Klienten	45
6.2 Fundraising und die Organisationsebene	47
6.2.1 Introspektive Veränderungen der Organisation	47
6.2.2 Einfluss auf das Angebotsspektrum	50
6.2.3 Auswirkungen auf die Trägerlandschaft	52
6.3 Fundraising und die Interaktion mit gesellschaftlichen Funktionssystemen	54
6.3.1 Rolle von Fundraising in der Sozialen Arbeit	54
6.3.2 Auswirkungen von Fundraising auf die Funktionssysteme Wirtschaft, Recht und Politik	56
6.3.3 Autonomie und der gesellschaftliche Status Sozialer Arbeit	59
7 Auswirkungen von Fundraising auf Soziale Arbeit – Zukünftige Entwicklungen	61
Literatur- und Quellenverzeichnis	65
Anhang (auf beiliegendem Datenträger abrufbar)	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Besonderheiten der NPO	14
Abbildung 2: Besonderheiten der einzelnen Finanzierungsquellen von NPOs	16
Abbildung 3: Lebenszyklusmodell sozialer Dienstleistungen	17
Abbildung 4: Systematisierung der Fundraising-Begriffe	19
Abbildung 5: Ansätze des Sozialmarketing	23
Abbildung 6: Spenderpyramide	24
Abbildung 7: Systemtheoretische Einordnung der Sozialen Organisation	34
Abbildung 8: Phasen der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse	39
Abbildung 9: Der Einfluss von Fundraising auf die Funktionssysteme	58

Abkürzungsverzeichnis

AO	Abgabenordnung
BZgA	Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
etc.	Et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
I.	Interview
i.d.R.	in der Regel
inkl.	inklusive
Mio.	Million
NPM	New Public Management
NPO	Non Profit Organisation
o.ä.	oder ähnlichen
PO	Profit Organisation
sog.	sogenannte
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
Z.	Zeile

1 Fundraising und Soziale Arbeit – Der Zusammenhang

Dass sich Soziale Arbeit in verschiedenen Spannungsfeldern bewegt, stellt keine neue Erkenntnis dar. Viele ergeben sich aus den Abhängigkeiten zwischen den Geldgebern¹ und der Interessenvertretung von Menschen, die sich die sozialen Angebote nicht leisten können. Was passiert jedoch, wenn die Mittel der öffentlichen Finanzierung nicht mehr ausreichen, um Bedarfe zu decken, wenn der Geldgeber wechselt oder es zu einer größeren Anzahl verschiedener Geldgeber kommt? Wie beeinflusst eine Verschiebung der Finanzierung von sozialen Organisationen zugunsten privater Förderer die Soziale Arbeit? Welche Konsequenzen ergeben sich sowohl für die Arbeit der Fachkraft vor Ort, als auch für die Profession insgesamt? Diese weitgefassten Fragen stellten sich zu Beginn meiner Auseinandersetzung mit dem Thema Fundraising in der Sozialen Arbeit. Gesellschaftliche Entwicklungen, welche unter den Schlagworten Ökonomisierung, Dezentralisierung und Stärkung der Zivilgesellschaft gefasst werden können, stellen die Organisationen der Sozialen Arbeit bereits seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts vor vielfältige Herausforderungen (vgl. Buestrich/Burmester/Dahme/Wohlfahrt 2008, S. 34).

Der Einsatz von Fundraising stellt in diesem Zusammenhang eine notwendige Reaktion gemeinnütziger sozialer Organisationen dar, um knapper werdenden öffentlichen Mitteln und der zunehmenden Konkurrenz innerhalb der Hilfelandschaft zu begegnen.

Vor dem Hintergrund der Brisanz des Themas überrascht die bisher fehlende wissenschaftliche Auseinandersetzung in Bezug auf die speziellen Auswirkungen von Fundraising auf Soziale Arbeit. Ausführliche Literaturrecherche und Praxiseinblicke lieferten zunächst die Erkenntnis, dass sich hinter dem Verständnis von Fundraising mehr verbirgt, als die bloße Erhöhung der Drittmittel für gemeinnützige Einrichtungen. Auch gibt es zahlreiche Hinweise darauf, dass sich eine Verschiebung der Finanzierung auf die Leitlinien einer Organisation auswirkt. Dennoch lieferte der theoretische Zugang keine abschließenden Antworten. Es zeigte sich, dass die derzeitigen Veröffentlichungen zum Thema Fundraising eher bei der praxisbezogenen Anwendungsliteratur anzusiedeln sind (vgl. dazu Urselmann 2012, Haibach 2002). Mit der vorliegenden Arbeit wird sich das Ziel gesetzt einen entscheidenden Beitrag zu leisten, die Lücke zwischen literarischer, theoretischer Auseinandersetzung und Praxisbezug zu schließen.

Die Ergebnisse qualitativ geführter Experteninterviews (vgl. dazu Gläser/Laudel 2006, Kuckartz 2012) sollen folgende Frage beantworten: *Inwiefern wirkt sich Fundraising auf Soziale Arbeit aus?* Ebenfalls wird geprüft, ob durch die Einführung von Fundraising bei Trägern der freien Wohlfahrtspflege Veränderungen festzustellen sind. An die etwaige Verifizierung dieser These

¹ Die geschlechtergerechte Sprache wird angestrebt, indem auf die männliche Form verzichtet wird, wenn sich diese durch neutrale Formulierungen vermeiden lässt.

schließt sich eine induktive Auseinandersetzung mit der Art und Weise der Auswirkungen an. Bezug genommen wird auf die Funktionen und Aufgaben Sozialer Arbeit anhand von systemtheoretischen Überlegungen. Da Fundraising nur von gemeinnützigen Organisationen betrieben werden kann, liegt auf den Trägern der freien Wohlfahrtspflege ein besonderes Augenmerk. Die eingehende Betrachtung von öffentlichen oder privaten Trägern, welche ebenfalls im Kontext Sozialer Arbeit agieren, bleibt demnach außen vor. Neben der Sicht auf den Arbeitsalltag der Fachkräfte Sozialer Arbeit und den Organisationsabläufen innerhalb der Non-Profit-Organisationen (NPOs) werden kritische Rückschlüsse auf die Entwicklungen der Sozialen Arbeit und deren professionsethischen Ansprüche gezogen.

Ausgehend von den Ökonomisierungstendenzen und deren sichtbaren Folgen werden Schlussfolgerungen in Bezug zu den sich ergebenden Herausforderungen für soziale Organisationen hergeleitet. Die sozialwirtschaftliche Perspektive der Finanzierung sozialer Dienstleistungen bildet dabei den Ausgangspunkt für die Einordnung von Fundraising. Wie oben angedeutet, kann unter Fundraising mehr als die Erhöhung der Drittmittel verstanden werden. Daher wird zunächst das Verständnis von Fundraising in Abgrenzung zum Spendensammeln, zum Socialmarketing und zur Öffentlichkeitsarbeit erläutert. Die Einordnung von Fundraising als Notwendigkeit und Teil des NPO-Marketings führen zu der Annahme, dass Fundraising Einfluss auf die gesamten strukturellen Abläufe einer Organisation hat (siehe Kapitel 2). Der Organisation wird auch im Kontext der Sozialen Arbeit eine entscheidende Rolle zugesprochen. Dies wird durch die systemtheoretische Betrachtung der Funktion Sozialer Arbeit deutlich. Auf Grundlage der systemtheoretischen Überlegungen (vgl. dazu Bommers/Scherr 2012) und unter der Berücksichtigung der Moralitätsvorstellungen innerhalb der Sozialen Arbeit (vgl. dazu Otto/Thiersch 2011) werden Anknüpfungspunkte herausgestellt, an denen mögliche Auswirkungen von Fundraising festzustellen sind (siehe Kapitel 3 und 4).

Diesem theoretischen Zugang zum Thema schließt sich die empirische Herangehensweise an. Die Erläuterung des Forschungsdesigns sowie die methodische Vorgehensweise lässt das Zustandekommen der Ergebnisse nachvollziehbar werden (siehe Kapitel 5). Die Ergebnisse der qualitativ geführten Experteninterviews werden unter Berücksichtigung, der zuvor erschlossenen Anknüpfungspunkte des Kontextes der Sozialen Arbeit kritisch analysiert und gedeutet (siehe Kapitel 6). Den Abschluss bilden die kritische Reflexion der Ergebnisse, Perspektiven sowie professionsethische Konsequenzen für die Soziale Arbeit (siehe Kapitel 7).

2 Ökonomisierungstendenzen und NPOs - Fundraising als Reaktion

2.1 Modernisierungsstrategien der Sozialpolitik

2.1.1 Hintergrund der Ökonomisierung

Knapper werdende öffentliche Mittel sowie der Einfluss des Europäischen Gemeinschaftsrechts führen seit Mitte der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts zu einer zunehmenden Ökonomisierung des Sozialen. Das deutsche Sozialsystem zeichnet sich im internationalen Vergleich durch das Subsidiaritätsprinzip und korporatistische² Strukturen aus.

„Subsidiarität ist in gewisser Hinsicht ein demokratisch-pluralistisches Prinzip, welche die Zusammenarbeit und Nachrangigkeit staatlicher Daseinsfürsorge gegenüber den Wohlfahrtsverbänden umschreibt“ (Albert 2006, S. 41).

Als sozialpolitisches Ordnungsprinzip sorgt es für eine Finanzierungspflicht des öffentlichen Trägers gegenüber Sozialer Dienste in freier Trägerschaft. Vor der Einführung der Modernisierungsstrategien genossen die Wohlfahrtsverbände eine Vorrangstellung bei der Erbringung Sozialer Dienste gegenüber privatwirtschaftlichen Anbietern. Die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege (Arbeiterwohlfahrt, Deutscher Caritasverband, Diakonisches Werk, Der Paritätische, Deutsches Rotes Kreuz und Zentralwohlfahrtsstelle der Juden) wurden als Mitwirkende an der Erledigung öffentlicher sozialer Aufgaben anerkannt. Dadurch erhielten sie gegenüber den (gewerblichen) Anbietern Privilegien, zu denen auch ein erhöhter politischer Einfluss gehört. Die Vorrangstellung gegenüber anderen Anbietern führte jedoch zu einer zunehmenden Abhängigkeit von sozialstaatlichen Subventionen bspw. durch das Prinzip der Fehlbedarfsfinanzierung (vgl. Albert 2006, S. 42; Gaitanides 2000, S. 15f.). Die Art der Finanzierung sowie die korporatistischen Arrangements, welche durch Aushandlungsprozesse mit dem Ziel der Konsensfindung zwischen den Spitzenverbänden und den staatlichen Entscheidungsgremien geprägt waren, wurden als ineffizient und systemstabilisierend kritisiert (vgl. Gaitanides 2000, S. 18). Drei zentrale Modernisierungsstrategien wie die Einführung des Wettbewerbs, die Einführung des New Public Management (NPM) sowie die Stärkung des Kommunitarismus³ führten zu zahlreichen Veränderungen innerhalb der Trägerlandschaft und der Sozialen Arbeit insgesamt (vgl. Dahme/Kühnlein/Wohlfahrt 2005, S. 39).

² Korporatismus meint die Beteiligung gesellschaftlicher Gruppen an politischen Entscheidungsprozessen (vgl. Duden 2007).

³ Kommunitarismus bezeichnet eine Sozial-philosophische Lehre die besonders Tugend und Gemeinwohl in den Vordergrund stellt. Kommunitarismus fordert eine Rückbesinnung auf urdemokratische (insbesondere auch uramerikanische) Werthaltungen“ (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2013).

2.1.2 Wettbewerb und Konkurrenz zwischen den Anbietern Sozialer Arbeit

Anfang der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts wird das Ende des Wohlfahrtsstaates deklariert (Schmölders 1983). Die „*alles beherrschende Sozialpolitik*“ habe Kartelle und Monopole stabilisiert und „*über ihre Verhältnisse gelebt*“ (Schmölders 1983, S. 195). Dieser Zustand würde unternehmerische Investitionen beeinträchtigen (vgl. ebd., S. 201f.). An diese Argumentation schließt an, dass die Vorrangstellung der Träger der Wohlfahrtspflege gegenüber anderen Anbietern zu ineffektiver Bedarfsdeckung führen würde. Wettbewerb und Konkurrenz zwischen den Anbietern Sozialer Dienste sollen öffentliche Sozialausgaben reduzieren. Mittels des Ausschreibungs- und Vergaberechts erhalten demnach die Anbieter den Zuschlag, welche unter Einhaltung von Leistungs- und Entgeltvereinbarungen sowie nachweisbaren Qualitätsmanagement das beste Angebot unterbreiten. Bei der Vergabe wurde unter Berufung auf das europäische Gemeinschaftsrecht der Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit nicht mehr zwischen gewerblichen und gemeinnützigen Anbietern unterschieden (vgl. Buestrich/Burmester/Dahme/Wohlfahrt 2008, S. 41f).

Dies hat zur Folge, dass sich die zum größten Teil von staatlicher Refinanzierung abhängigen freien Träger der Wohlfahrtspflege kostengünstigeren privaten Trägern gegenüber sehen. Die Verbände versuchen mit kommerziellen Anbietern gleichzuziehen, indem sie unternehmensnahe Rechtsformen favorisieren. Die NPOs differenzieren ihre Angebotspalette und implementieren Marketingstrategien, um ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern (vgl. Zimmer/Proller/Eckhard/Anheier 2013, S. 33).

Das Verhältnis zwischen Sozialpolitik und Verbänden kennzeichnet sich durch Ambivalenz. Auf der einen Seite sollen die NPOs zwischen Interessen der Zivilgesellschaft und des Staates vermitteln und auf der anderen Seite ist eine Verringerung der Wirkung des Subsidiaritätsprinzips festzustellen (vgl. ebd.). Durch die staatliche Anerkennung und Privilegierung verfügten die Wohlfahrtsverbände im klassischen Korporatismus über ein Repräsentationsmonopol, welches sich durch gemeinsame vertrauensvolle Konsensfindung auszeichnete. Die Veränderung des Verhältnisses zwischen Politik und den Verbänden äußert sich in neokorporatistischen⁴ Formen und führt zum Verlust der Monopolstellung. Dies wiederum bewirkt deutlich politisierte Verhandlungen, wobei seitens des Staates reglementierender und bestimmender kommuniziert wird (vgl. Hildemann 2004, S. 12/Segbers 2010, S. 11). Besonders deutlich wird dies bei der Betrachtung des New Public Management (NPM) und den daraus resultierenden Reaktionen der NPOs, welche im Folgenden geschildert werden.

⁴ Neokorporatismus bezeichnet die Einbindung von organisierten Interessen in Politik und ihre Teilhabe und Ausführung von politischen Entscheidungen. Vorstaatlichen Organisationen, wie den Verbänden, wird eine intermediäre Funktion zugesprochen, wobei diese indirekt durch rechtliche Rahmenbedingungen beeinflusst ist (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2013).

2.1.3 Die Managerialisierung der NPOs

Innerhalb der öffentlichen Träger setzte Mitte der 90er Jahre eine Binnenmodernisierung der Verwaltung ein, welche sich durch dezentrale Führungs- und Organisationsstrukturen und vorgegebene Budgets zur Haushaltskonsolidierung auszeichnet. Gleichzeitig führte dies zu einem „Rückzug staatlicher Leistungen auf ihre Kernaufgaben“ (Albert 2006, S. 27). Im Zuge dessen erfolgte die Einführung des Kontraktmanagements, welches die Beziehung zwischen öffentlichen Trägern und den Anbietern Sozialer Dienste steuert und regelt. Infolgedessen weiteten sich Markt- und Wettbewerbselemente innerhalb des sozialen Dienstleistungssektors z.B. durch Zielvereinbarungen, Kundenorientierung, Qualitätsmanagement, Controlling und Evaluation aus (vgl. Buestrich/Burmester/Dahme/Wohlfahrt 2008, S. 43 ff). Mit der Einführung der neuen Steuerungsmodelle wurden Codierungen und Semantiken der Wirtschaft durch die Organisationen übernommen. Diese dienen der Darstellung als effektive Organisation. Bommes und Scherr weisen daraufhin, dass Codes, die einmal übernommen wurden, die Organisation mitsamt den damit einhergehenden Effekten beeinflussen und zur Prämisse für weitere Entscheidungen werden (vgl. Bommes/Scherr 2012, S. 191). Ein Beispiel für einen solchen Code und den folgenden Effekten ist, dass sich die Organisation das Ziel setzt ein einheitliches Design einzuführen, um den Wiedererkennungswert in der Umwelt zu steigern.

Diese Entwicklungen führten innerhalb der freien Träger zu einer Profilierung und einer professionsinternen Debatte um Evidence-based Practice⁵. Profilierung bedeutet an dieser Stelle, dass die Träger ihre Fähigkeiten in Bezug zu ihren Angeboten bestimmen und diese auch extern bspw. gegenüber öffentlichen Geldgebern kommunizieren. Allerdings wird an dieser Stelle eingewendet, dass die Wirkungsziele bereits durch das NPM festgesetzt sind und somit die internen Diskussionen der sozialpolitischen und sozialanwaltlichen Zwecksetzungen als obsolet betrachtet werden können (vgl. Albert 2012, S. 288). Weiterhin stellt sich eine spürbare Normierung in der Arbeit mit dem Klienten ein und die Einheit von Expertise und Experte löst sich auf (vgl. Buestrich/Burmester/ Dahme/Wohlfahrt 2008, S. 51f.). Dies hätte einen Professionalitätsverlust Sozialer Arbeit und eine Institutionalisierung der NPOs zur Folge.

Die Managerialisierung von NPOs kann anhand der institutionalistischen Theorie in Anlehnung an die Kontingenztheorie und des Multiple-Stakeholder-Organisation-Ansatzes erklärt werden (vgl. Simsa 2013, S. 133). Die Kontingenztheorie als situativer Ansatz setzt die Effizienz einer Organisation mit deren Erfolg gleich. Die Grundannahme besteht darin, dass der Erfolg einer

⁵ Evidence-based Practice bezeichnet ein praxisorientiertes, wissenschaftlich basiertes Konzept zur Unterstützung der Fachkräfte Sozialer Arbeit. Es hat seinen Ursprung in der Medizin und soll dazu dienen möglichst effizient und wirkungsvoll zu arbeiten (vgl. Mullen/Bellamy/Bledsoe 2007, S. 10; Otto 2007, S. 97).

Organisation vom Verhalten der Organisationsmitglieder abhängig ist. Dieses wiederum wird durch die Organisationsstruktur beeinflusst (vgl. Preisendörfer 2011, S. 81).

Im Unterschied zu der Kontingenztheorie wird der Erfolg bei institutionalistischen Theorien durch das Wachstum einer Organisation bestimmt. Die Wachstumschancen steigen, wenn die Organisation durch ihr Umfeld legitimiert wird (vgl. Jones/Bouncken 2008, S. 672). Daraus lässt sich folgern, dass Organisationen abhängig von Interpretationen, Denkstilen und Normen ihrer Umwelt sind. Die Umwelt unterliegt wiederum konstruierten Deutungsmustern. Mit dieser Theorie kann die Angleichung von NPOs an Wirtschaftsunternehmen erklärt werden. Praktisch ausgedrückt bedeutet dies, dass bspw. Maßnahmen ohne betriebswirtschaftlichen Nutzen implementiert werden, weil die Umwelt, welche unter anderem wichtige Stakeholder umfasst, dann von einer professionellen Arbeit ausgeht. Dieses Phänomen wird auch als Isomorphismus bezeichnet (vgl. ebd., S. 673).

Der Ansatz der Multiple-Stakeholder-Organisation erklärt die verschiedenen internen Verhaltensweisen einer NPO in Bezug auf die widersprüchlichen Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen. Diese Reaktionen äußern sich beispielsweise in der Identifikation mit einer „*Subeinheit*“ (z.B. sich für die Interessen der Klienten einsetzen), in der „*Flucht in Ambiguität und Latenz*“ (z.B. minimales Darstellen von Zielen und Aktivitäten) oder der „*Priorisierung einer Anspruchsgruppe*“ (vgl. Simsa 2013, S. 133). Letzteres erweist sich als dysfunktional, weil mit dieser Haltung Abhängigkeiten gegenüber nur einer Art von Zuwendungsgebern entstehen. Der Umgang der NPOs in Relation zu den verschiedenen Möglichkeiten der Finanzierung und die damit entstehenden Abhängigkeiten werden detaillierter unter Punkt 2.2 ausgeführt.

2.1.4 Verantwortungszuschreibungen und Forderung nach bürgerschaftlichem Engagement

Die Annahme, dass durch neoliberales Management den zeitdiagnostischen Herausforderungen wie dem demographischen Wandel, knapper werdenden öffentlichen Mitteln oder der Globalisierung ausreichend und zielführend begegnet werden kann, geht mit einer Ökonomisierung in allen Bereichen gesellschaftlichen Lebens einher. Dies umfasst sowohl politische Entscheidungen, die Stellung von Kultur und Wissenschaft als auch die Lebenswelt des Individuums (vgl. Albert 2006, S. 18f.). Albert bezieht sich auf Becks Risikogesellschaft und spricht vom Zwang zur eigenen ökonomischen Lebensführung, der Auflösung der „*Normalerwerbsbiographie*“, „*Exklusionsgefährdungen*“ und der „*Monetarisierung*“ von Beziehungen (vgl. ebd. S. 22 ff). Für Leistungen werden Gegenleistungen erwartet. Diese Sichtweise geht mit Verantwortungszuschreibungen einher. Dies kann insbesondere anhand der gesetzlichen Regelungen (z.B. ALG II, Riesterrente) seit der Rot-Grünen Koalition unter Gerhard Schröder nachvollzogen werden. Im Zuge der Reformierung des Sozialstaates wird von einer Aktivierung der Zivilgesell-

schaft ausgegangen. Diese Entwicklungen werden unter die Bezeichnung „aktivierender Sozialstaat“ gefasst (vgl. Lessenich 2012, S. 42 ff).

Die Soziale Arbeit ist von diesen Entwicklungen auf verschiedenen Ebenen betroffen. Einerseits wird diese selbst zum Akteur der Verantwortungszuschreibungen im Umgang mit Klienten, andererseits ist diese mit den Folgen der Verantwortungszuschreibungen konfrontiert. Als Beispiel führt Kunstreich die steigende Punitivität im Umgang mit Jugendlichen an, welche mit einer zunehmenden Defizitorientierung und Klassifizierung einhergehen (vgl. Kunstreich 2012, S. 69). Auch bei der Betrachtung der Sozialen Arbeit als Dienstleistung oder bei den Diskussionen, um das persönliche Budget soll der Klient in seiner Rolle gestärkt werden. Gleichzeitig findet eine Zuschreibung von Verantwortung statt, indem sich die Semantik verändert, bspw. wenn aus dem „Klienten“ ein „Kunde“ wird. Wäre Soziale Arbeit eine klassische Dienstleistung, so würde sich diese ausschließlich am subjektiv empfundenen Nutzen des Kunden orientieren. Dies ist allerdings nicht gegeben, da die Angebote nicht immer freiwillig in Anspruch genommen und von gesetzlichen Regelungen beeinflusst werden. Außerdem fehlt es dem Klienten an Kaufkraft, welches dem Kunden wiederum unterstellt wird (vgl. Buestrich/Burmester/Dahme/Wohlfahrt 2008 S. 35).

Die Aktivierung des Bürgers soll den Wohlfahrtsstaat entlasten, daher wird die Zivilgesellschaft als neue „Ressource“ gesehen und soll gestärkt werden. Buestrich, Burmester, Dahme und Wohlfahrt sehen im Aufruf zu mehr bürgerschaftlichen Engagement jedoch eine neue inhaltliche Besetzung des Begriffs Zivilgesellschaft, welcher kein „*vernetztes Beziehungsgeflecht organisierter Interessen*“ darstellt, sondern im Zuge des Kommunitarismuskurses als „*moralbasierte Gemeinschaft*“ entpolitisiert verstanden wird (vgl. ebd. S. 57). Die Gefahr der „*Entmachtung*“ des Bürgers durch das „*Abdrängen in Lokalpolitik und Zivilgesellschaft*“ kritisiert auch Wagner. Er weist darauf hin, dass Partizipation und Demokratie nicht möglich sind, wenn soziale Risiken privatisiert werden und Ressourcen zunehmend ungleich verteilt sind (vgl. Wagner 2012, S. 29f.).

Die Folgen der veränderten Sozialpolitik, wie die Verantwortungszuschreibungen ins Private, die temporäre Dauer der zweckgebundenen Finanzmittelvergabe und die Ausweitung des Wettbewerbs- und Dienstleistungscharakters, stellen die Soziale Arbeit vor besondere Herausforderungen (vgl. Hartemann 2012, S. 32 ff). NPOs stellen in diesem Zusammenhang eine wichtige Schnittstelle dar, um zwischen den Folgen und Effekten der Ökonomisierung und Sozialer Arbeit zu vermitteln. Daher dient die differenzierte Betrachtung der NPOs in Hinblick auf ihre finanziellen Besonderheiten als weiterer Meilenstein, welcher es ermöglicht die potentiellen Auswirkungen von Fundraising auf die Soziale Arbeit abzuleiten.

2.2 Finanzierungsunterschiede zwischen NPOs und POs

Als Folge der Modernisierung des Sozialstaats agieren NPOs zunehmend in marktähnlichen Strukturen, obwohl sie als Teil der Sozialwirtschaft anderen Voraussetzungen als profitorientierten Unternehmen unterliegen. NPOs bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Markt und Staat und greifen in die sich ergebenden Lücken ein (vgl. Woggan 2012, S. 16). In ihrer Struktur weisen sie bestimmte Merkmale auf, die sich von denen der Profitorganisationen unterscheiden. Die Besonderheiten einer NPO können wie folgt zusammengefasst werden:

Abbildung 1: Besonderheiten der NPO

• Mindestmaß an formaler Organisation
• Strukturiert in unterschiedlichen Rechtsformen (z.B. e.V., gGmbH, Stiftungen, etc.)
• Minimum an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie
• Organisatorisch unabhängig vom Staat
• Keine Gewinn- oder Überschussausschüttung an Eigentümer oder Mitglieder
• Keine Zwangsverbände (z.B. Industrie- und Handelskammern)
• Mindestmaß an Freiwilligkeit (Ehrenamtliche Tätigkeiten)
• Reinvestition der Gewinne an das Gemeinwohl
• Angewiesenheit auf externe Finanzierungsquellen

Quelle: eigene Darstellung nach Fabisch 2013, S. 7/Meyer/Simsa 2013, S. 8/Woggan 2012, S. 16.

Die genannten Merkmale zeigen deutlich, dass die inhaltlichen den finanziellen Zielen vorgelagert sind. Die hohe Identifikation mit den inhaltlichen Aufgaben lassen Rentabilitätsüberlegungen bei Investitionen in den Hintergrund treten. Das Finanzziel einer NPO ist somit der Erhalt der Liquidität. Dabei erfolgt der Mittelzufluss „*finanzierungsquellenabhängig diskontinuierlich*“, was eine erschwerte Planbarkeit der Mittel mit sich bringt und zu Schwierigkeiten im Umgang mit Kredit- und sonstigen Geldgebern führen kann (vgl. Littich/Schober 2013, S. 289f.).

Hartemann unterscheidet drei Kategorien der Finanzierung: Die öffentliche Förderung, die private Förderung und die Eigenfinanzierung. Innerhalb dieser Kategorien existieren verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten, zu denen bspw. Projektgelder, Spenden oder selbsterwirtschaftete Mittel gehören. Fundraising-Erträge sind dem philanthropischen Engagement zuzuordnen bzw. bei der privaten Förderung anzusiedeln. Gefahren durch Einnahmen der öffentlichen Hand werden darin gesehen, dass es durch die zunehmende Steuerung zu einem Anstieg an Bürokratie und Handlungsblockaden kommt (vgl. Hartemann 2004, S. 13). Diese wiederum bergen die Gefahr, dass sich die Ziele der NPO verschieben. Hier sei jedoch kritisch anzumer-

ken, dass Abhängigkeiten gegenüber anderen Finanziers ebenfalls zu einer Missionsverschiebung führen können. Littich und Schober sehen in der öffentlichen Finanzierung eine Behinderung der Interessenwahrnehmung und eine Verringerung der politischen Aktivitäten. Weiterhin sprechen sie von einem Verdrängungseffekt im Bezug zu anderen Finanziers, da die Bevölkerung weniger an öffentlich finanzierte NPOs spenden würde. Dies kann jedoch damit zusammenhängen, dass eine öffentlich finanzierte NPO keine Notwendigkeit darin sehen würde Fundraising zu implementieren (vgl. Littich/Schober 2013, S. 301f.). Vor dem Hintergrund der zurückgehenden öffentlichen Förderung plädieren Zimmer, Proller und Anheier für eine „nachhaltige Perspektive für den dritten Sektor“, indem Querfinanzierungen mittels am Markt erwirtschafteter Mittel leichter zu realisieren sein sollen. Stattdessen würde sich die Politik auf bürgerschaftliches Engagement und Spenden verlassen (vgl. Zimmer/Proller/Anheier 2013, S. 33).

In diesem Zusammenhang wären Social Entrepreneurship und Social Business anzusiedeln. Social Entrepreneurship gewann vor dem Hintergrund der Kritik an den konservativen Wohlfahrtsstaaten in Europa erneut an Aufmerksamkeit und wurde aus den USA übernommen (vgl. Balgar 2011, S. 87). Unter Social Entrepreneurship oder Sozialunternehmertum wird der innovative Einsatz für den positiven Wandel einer Gesellschaft verstanden. Dieser kann gewinnorientiert sein, verhält sich aber gegenüber der Umwelt sozial und ökologisch (vgl. Bjerke/Karlsson 2013, S. 6f./Brinkmann 2010, S. 215). Die Abgrenzung zwischen den Begriffen Social Entrepreneurship und Social Business ist innerhalb der Literatur nicht eindeutig definiert und diese werden teilweise synonym verwendet (vgl. Hackenberg/Empter 2011, S. 13f.). In der vorliegenden Arbeit wird Social Business als Möglichkeit gesehen die Eigenmittel einer NPO zu erhöhen, indem sie u.a. wirtschaftlich aktiv wird.

NPOs begegnen den verschiedenen finanziellen Abhängigkeiten mit diversen Strategien. Dabei bewegen sie sich zwischen der Konzentration auf eine Finanzierungsquelle oder der Spezialisierung auf verschiedene Finanzierungsquellen. Beide Strategien enthalten Vor- und Nachteile, weshalb die Ausgangsbedingungen der jeweiligen NPO bei der Entscheidung für die Finanzierungsmöglichkeiten in die strategischen Überlegungen einbezogen werden sollten. Zur Beurteilung der am besten geeigneten Finanzierungsmethode führen Littich und Schober verschiedene Kriterien an, die die Effizienz abgleichen sollen. Als Kriterien nennen sie die Planbarkeit der Mittel (Volatilität), den Einfluss der Geldgeber auf Entscheidungsprozesse (Governance-Aspekt), die Ethik, zeitliche Einsetzbarkeit der Methode sowie die interne Kompetenz der Organisation (vgl. Littich/Schober 2013, S. 309). Den großen Vorteil einer Diversifikation sehen sie in der Reduzierung von Schwankungen. Allerdings erfordert ein Gleichgewicht zwischen den drei Haupteinnahmequellen einen höheren Verwaltungs-, Steuerungs- und Rechenschaftsauf-

wand, sodass gerade kleine NPOs mit der zunehmenden Komplexität überfordert sind. Die Konzentration auf wenige Finanzierungsquellen erleichtert organisationale Abläufe. In Abbildung 2 werden die unterschiedlichen Auswirkungen der jeweiligen Geldgeber veranschaulicht (vgl. ebd. S. 305).

Abbildung 2: Besonderheiten der einzelnen Finanzierungsquellen von NPOs

	Private Förderung	Öffentliche Förderung	Wirtschaftliche Aktivität
Volatilität	hoch	niedrig	moderat
Prozessauswirkung	Formalisierung	Formalisierung und Standardisierung	Rationalisierung
Strukturauswirkung	professionalisierte Verwaltung	professionalisierte Bürokratie	professionalisiertes Unternehmen
Zielverschiebung	stark	mittel	schwach

Quelle: Eigene Darstellung nach Littich/Schober 2013, S. 305.

Die NPOs befinden sich innerhalb des Sozialmarktes.

„[Der Sozialmarkt] bewegt sich im Spannungsfeld zwischen offiziell definiertem Bedarf des Staates und den individuellen Bedürfnissen der Nutzer sozialer Dienstleistungen“ (Hardegen 2012, S. 20).

Der offiziell definierte Bedarf beinhaltet eine Anspruchsberechtigung und wird mittels des Subsidiaritätsprinzips an freie oder private Leistungsträger delegiert.

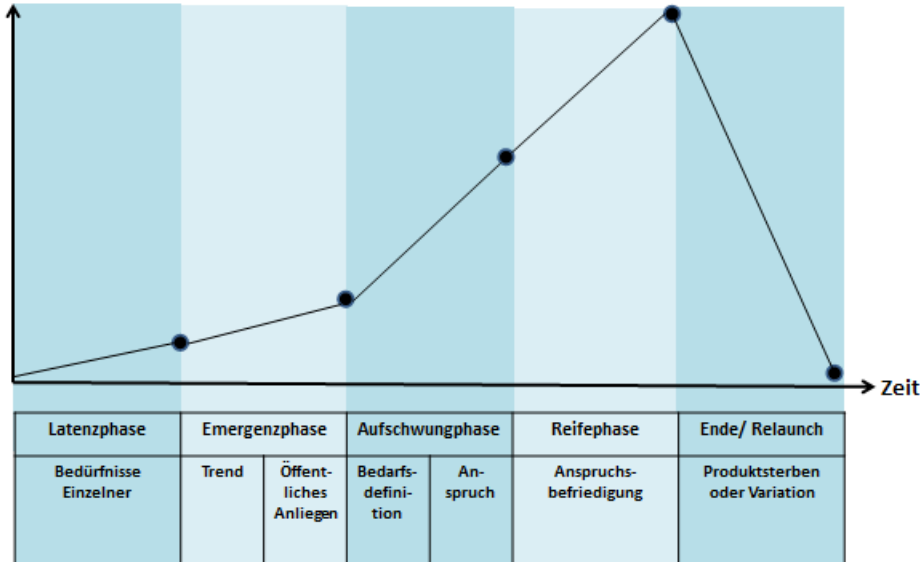
Eine Finanzierung der definierten Bedarfe ist somit seitens der öffentlichen Hand sichergestellt. Wenn keine Definition eines normativen Rahmens existiert, dann überträgt der Staat die Verantwortung für bestimmte Leistungen ins Private. Demnach ist keine staatliche Finanzierung gewährleistet (vgl. ebd. S. 16). Die Entwicklung vom Erkennen eines Bedarfs bis hin zu dessen gesetzlicher Verankerung wird im Lebenszyklusmodell sozialer Dienstleistungen und Produkte in Abbildung 3 nachvollziehbar.

Mit steigender Zahl der Betroffenen eines Problems wächst die öffentliche Aufmerksamkeit. Die Betroffenen gründen bspw. Selbsthilfegruppen oder die NPOs schaffen informelle Angebote. Der Trend wird zum öffentlichen Anliegen, wenn die Medien über das Problem berichten. Gleichzeitig steigt der Druck auf die Politik. Indem das Problem als solches öffentlich definiert wird, setzt eine zunehmende Bürokratisierung ein. Diese Entwicklung führt zu sinkenden Einflussmöglichkeiten Einzelner. Den Höhepunkt erlebt die Formalisierung, wenn ein gesetzlicher Rechtsanspruch verankert und die öffentliche Finanzierung definiert wird. Mit der Entstehung des konkreten Anspruchs steigen die Zahl der Angebote und die Zahl der Leistungsempfänger.

Ist der Bedarf gedeckt, endet die Finanzierung des Anspruches, die Angebote verschwinden oder es ergibt sich eine anderweitige Finanzierung.

Abbildung 3: Lebenszyklusmodell sozialer Dienstleistungen

Zahl der Angebote



Quelle: Eigene Darstellung nach Hardegen 2012, S. 67.

Der Zyklus beginnt von neuem, da neue Bedarfe definiert werden oder sich neue Bedarfe aus dem Wegfall der Angebote ergeben (vgl. Hardegen 2012, S. 67f.). Der Zyklus kann demnach auch als Spirale angesehen werden, weil er an vorherige Entwicklungen anknüpft.

Unberücksichtigt bleibt bei diesem Modell das Auslaufen eines Angebotes oder der Wegfall gesetzlicher Finanzierung. Es stellt sich die Frage, ob die bloße Bedarfsdeckung zu einer gleichzeitigen Lösung der Ursache des sozialen Problems führt. Weiterhin geht dieses Modell davon aus, dass sich Betroffene in Selbsthilfegruppen organisieren. Gesellschaftliche Tendenzen in Bezug zu sinkenden Mitgliederzahlen in Kirchen, Gewerkschaften u.a. Vereinigungen weisen auf Individualisierungsprozesse hin, sodass es fraglich ist, ob eine Solidarisierung der Betroffenen überhaupt möglich wird. An dieser Stelle können NPOs einen entscheidenden Beitrag leisten, um einerseits Bedürfnisse zu erkennen und andererseits die Betroffenen gemäß dem politischen Mandat zu vertreten.

Der Wegfall bzw. der starke Rückgang der öffentlichen Finanzierung sorgte seitens der betroffenen NPOs für eine Strategieänderung zugunsten der privaten Förderung und der wirtschaftlichen Aktivität. Es konnte gezeigt werden, dass eine Diversifikation der Finanzierungsquellen unter Berücksichtigung des Lebenszyklusmodells sozialer Dienstleistungen nicht zwangsläufig zu einem Rückgang öffentlicher Finanzierung führen muss. Durch die neoliberalen Tendenzen ist jedoch von der Notwendigkeit auszugehen, dass NPOs ihre Finanzierungs-

strategie zugunsten anderer Finanzierungsquellen verändern. Dadurch erhalten sie einerseits ihre Liquidität, andererseits können sie ihren gemeinnützigen Zielen nachkommen. Fundraising stellt besonders in diesem Zusammenhang eine notwendige Maßnahme diesen Zielen weiterhin nachkommen zu können. Unter Berücksichtigung dieser Ziele wäre Fundraising dem Finanzbereich zuzuordnen. Indem Marketingaspekte verwendet werden eröffnet sich noch eine weitere Dimension, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

2.3 Fundraising als Teil des Marketings von NPOs

2.3.1 Annäherung an den Begriff

Der Begriff setzt sich zunächst aus dem Englischen „fund“ und „to raise“ zusammen. „Fund“ kann inhaltlich mit *Kapital, Vermögen oder Fonds* und „to raise“ mit *etwas Aufbringen oder beschaffen* übersetzt werden. Demnach bedeutet Fundraising zunächst *„Kapital- oder Mittelbeschaffung“* (vgl. Wesselmann, Hohn 2012, S. 209). Innerhalb der aktuellen Literatur lassen sich verschiedene Ansätze finden, welche zur näheren inhaltlichen Erklärung herangezogen werden können. Grundlegend lässt sich herausstellen das Fundraising nicht von Privatpersonen betrieben werden kann⁶. Weiterhin wird Fundraising im Zusammenhang mit Private Equity Fonds benutzt. Private Equity Fonds bezeichnen eine Art der Beteiligungsfinanzierung von Kapitalgesellschaften. Im Rahmen dieser Arbeit wird Fundraising von gemeinnützigen sozialen Organisationen betrachtet, sodass die finanzwirtschaftliche Bedeutung im Weiteren keine Rolle spielt.

Fundraising wird von NPOs bzw. von steuerbegünstigten Körperschaften nach der Abgabenordnung (AO) § 52 und § 53 eingesetzt. Unter steuerbegünstigten Körperschaften mit gemeinnützigem Zweck fallen bspw. auch öffentliche Hochschulen, Schulen, Krankenhäuser und Kindertagesstätten (vgl. Urselmann 2012, S. 15).

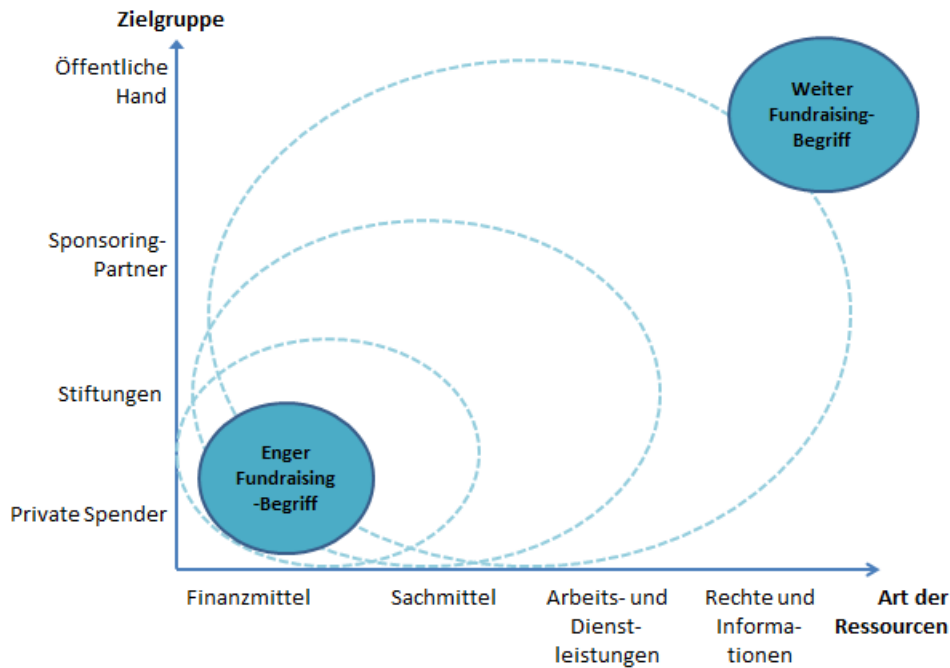
Die Diversität der begrifflichen Einordnung besteht einerseits in der Subsumierung unter dem Begriff *„Kapital bzw. Mittel“*, andererseits in der Zuordnung der Zielgruppe von denen die Mittel beschafft werden sollen. Die Varianz der Einordnung lässt sich anhand Abbildung 4 nachvollziehen.

Zu einem eng gefassten Fundraising-Verständnis zählt die Akquisition meist finanzieller Mittel ohne Gegenleistung. Eine sehr weit gefasste Zuordnung lässt sich bei Luthe finden, der unter Fundraising: *„alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Beschaffung von Ressourcen für Non-Profit Organisationen [versteht]“* (Luthe zit. nach Hartemann 2012, S. 38). Diese erweiterte Perspektive schließt die Beantragung von Mitteln aus einzelnen Programmen der EU, des Bun-

⁶ An dieser Stelle kann Fundraising von Crowdfunding abgegrenzt werden.

des oder des Landes mit ein und wird auch als Antrags-Fundraising bezeichnet. Für diese weitgefaste Zuordnung spricht der gelegte Fokus auf die aktive Mittelbeschaffung, unter der das direkte Erwerben der benötigten Ressource verstanden wird. Ein direktes Einwerben wäre, wenn z.B. ein Kraftfahrzeug benötigt wird und dieses unmittelbar durch einen Automobilhändler bereitgestellt wird.

Abbildung 4: Systematisierung der Fundraising-Begriffe



Quelle: Eigene Darstellung nach Wesselmann/Hohn 2012, S. 25

Kritisch anzumerken ist, dass die Grenze bei einem weitgefaste Fundraising-Begriff zwischen der Finanzierung aus gesetzlich verankerten Rechtsansprüchen und sonstigen Mitteln verschwimmt (vgl. Hartemann 2012, S. 40).

Dies hätte zur Folge, dass die Trennung zwischen den verschiedenen Haupteinnahmequellen einer NPO zunehmend an Schärfe verliert. Gesellschaftliche Entwicklungen und sozialpolitische Tendenzen ließen sich schwerer nachvollziehen, was eine schwindende Kritiserbarkeit mit sich bringen würde. Auch die Trennung zum wirtschaftlichen Betrieb wäre schwerer zu ziehen, da Sponsoring als vertraglich geregeltes Geschäft der Gegenseitigkeit anzusehen ist. Im Unterschied zu Spenden enthält Sponsoring eine „marktadäquate“ Gegenleistung (vgl. Wesselmann/Hohn 2012, S. 210).

Der Erwerb von Ressourcen steht im Vordergrund, daher kann Fundraising auch als Form des Beschaffungsmarketings verstanden werden (vgl. Urselmann 2012, S. 107). Haibach definiert Fundraising als eine Art des Marketings, da die

„eigene Leistung bzw. das Produkt [...] immer wieder gegenwärtigen und potentiellen Kunden (=Förderern) nahe gebracht werden [muss] und zwar auf eine Weise, die diese verstehen“ (Haibach 2002, S. 20).

Sie legt in ihrem Verständnis den Fokus auf „*Geldbeschaffung*“ und schließt alle privaten nicht staatlichen Finanzierungen von NPOs mit ein. Wesselmann und Hohn integrieren in ihrer Definition sowohl den Marketingaspekt als auch die aktive direkte Mittelbeschaffung, wenn sie unter Fundraising die:

„[...]strategisch geplante Beschaffung von Ressourcen zur Verwirklichung von am Gemeinwohl orientierten Zwecken unter Verwendung von Marketingprinzipien [verstehen]. Dabei geht es um Ressourcen, die freiwillig, ohne marktadäquate materielle Gegenleistung und nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden“ (Wesselmann, Hohn 2012, S. 212).

Identische Begriffsbestimmungen lassen sich auch bei Doktor und Fabisch finden, wobei sie die Ressourcen im Einzelnen aufzählen. Unter Ressourcen verstehen sie sowohl finanzielle Mittel als auch Sachwerte, Zeit und Know-How (vgl. Doktor 2012, S. 7/Fabisch 2013, S. 8).

Hartemann ergänzt in seiner Definition noch den „Mittelbeschaffungsaspekt“ um den „Beziehungsaspekt“.

„Zusammenfassend ist Fundraising als das Management aller Einnahmequellen zu verstehen. Wobei die strategische Ausrichtung des Fundraisings an den Bedürfnissen und Anforderungen aller relevanten Bezugsgruppen der Non-Profit-Organisation orientiert ist. Das Ziel des Fundraisings ist der Aufbau und die Aufrechterhaltung der Beziehungen zu diesen Gruppen. Im zweiten Schritt sollen durch die Befriedigung der Bedürfnisse der Bezugsgruppen Ressourcen für die eigene Arbeit generiert werden“ (Hartemann 2012, S. 40).

In dieser Begriffsbestimmung liegt der Fokus deutlich auf dem Dienstleistungscharakter gegenüber dem Ressourcengeber, wobei die Beziehungsorientierung auf allen Ebenen die Basis darstellt. Diese Beziehungsorientierung wird auch als Relationship-Fundraising bezeichnet (vgl. ebd. S. 42). Vor dem Hintergrund der aktuellen Spendentendenzen erscheint dieses Vorgehen am erfolgversprechendsten. Auf die sich daraus ableitenden Kommunikationsstrategien wird unter Punkt 2.3.3 detailliert eingegangen.

Unter Einbeziehung des Beziehungsaspektes wird Fundraising zur operativen Managementaufgabe. Schulz kritisiert, dass Fundraising in der Praxis oft als mechanischer Prozess verstanden wird, bei dem die soziotechnischen und systemischen Aspekte ausgeblendet werden. Er betont, dass Fundraising durch zwei Stützpfeiler getragen wird: Engagement und Vertrauen. Diesen Ansprüchen kann ein Fundraiser, als Einzelner oder Abteilung einer Organisation, nicht gerecht werden. Daher plädiert Schulz für den Aufbau einer divisionalen Organisationsstruktur

mit ausgeprägter Corporate Governance, Dialog und Transparenz, um einen effektiven Beziehungs- und Wertschöpfungsprozess zu generieren (vgl. Schulz 2010, S. 66). In diesem Zusammenhang erwähnt Mautner, dass Mitarbeiter einer NPO oft davon ausgehen, dass die Fundraising-Abteilung die Kommunikation mit den Zuwendungsgebern übernimmt und sie sich auf ihre „eigentliche“ Arbeit konzentrieren können. Hierbei handelt es sich jedoch um einen Trugschluss, weil Fundraising auf allen Ebenen gelebt werden muss, um erfolgreich zu sein (vgl. Mautner 2013, S. 416)

Fundraising bezeichnet demzufolge ein strategisches Vorgehen, welches die gesamte NPO betrifft. Weiterhin kann es dem NPO-Marketing zugeordnet werden. Der Ressourcengeber mit seinen Bedürfnissen und Interessen spielt eine zentrale Rolle. Hier stellt sich die Frage, inwiefern die Ziele und Bedürfnisse der Ressourcengeber, seien diese materieller oder immaterieller Art, mit denen der Klienten oder der NPO übereinstimmen und welche Rolle die Soziale Arbeit in diesem Spannungsfeld einnimmt.

2.3.2 Aspekte des Marketings

Marketing existiert nur unter der Voraussetzung des Bestehens eines Marktes auf dem Produkte, Dienstleistungen oder Ideen angeboten werden können (vgl. Meffert/Burmann/ Kirchengoerg 2012, S.4). Um über mögliches NPO-Marketing und dessen Auswirkungen nachzudenken, muss zunächst ein Markt identifiziert werden. Der zunehmende Wettbewerb durch die Konkurrenz innerhalb der Anbieterlandschaft sowie die Zuschreibungsprozesse von Verantwortung auf einzelne Individuen (z.B.: die Diskussion um das persönliche Budget) führen zu marktähnlichen Strukturen. Um auf diesem Sozialmarkt bestehen zu können, bedarf es verschiedener Strategien, deren Ursprung in der freien Wirtschaft angesiedelt ist.

Marketing dient dem Überleben einer NPO im Sinne eines Instruments und einer Denkhaltung. Das Sozial- und NPO-Marketing entwickelte sich in Anlehnung an das allgemeine Marketing. Daher erscheint es sinnvoll, sich die Ziele und Entwicklungen des Marketings kurz zu vergegenwärtigen. Weis definiert Marketing als: „[...]eine Konzeption der Führung von Organisationen vom Markte ausgehend und auf die jeweiligen Märkte hin verstanden“ (Weis 2013, S. 17). Es können strategische und operative Marketingziele unterschieden werden. Strategische Überlegungen wären, ob ein neuer Markt erschlossen, ein bestehender ausgeweitet, gesichert oder auf einen Markt verzichtet werden soll. Operativ wird sich mit dem Inhalt, dem Ausmaß und den Kosten des jeweiligen Ziels auseinandergesetzt. An den Zielen, im Speziellen das Gewinnziel, wird die Planung des gesamten Unternehmens bewusst ausgerichtet (vgl. Nagel/Stark 2012, S. 13 ff).

Kotler spricht von drei Zeitaltern in der Entwicklung des Marketings. Während der Industrialisierung ging es darum, v.a. Massenwaren zu produzieren, um der Nachfrage gerecht zu werden. Neue Märkte konnten wegen des hohen Bedarfs leicht erschlossen werden, sodass von einer produktzentrierten Ära gesprochen wird. Mit zunehmendem Wohlstand und einsetzender Sättigung des Marktes finden die Bedürfnisse des Kunden zunehmende Beachtung. Kotler spricht auch vom kundenzentrierten Zeitalter, oder Marketing 2.0, da der Fokus auf den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden lag. In der heutigen Zeit ist der Markt in vielen Bereichen nicht nur gesättigt, sondern das vielfältige Angebot wird den einzelnen Kundenwünschen gerecht. Kunden müssen nun an das Unternehmen oder die jeweilige Marke gebunden werden. Dies gelingt, indem der Mensch mit „*seinen Gedanken, Werten, seinem Herz und seiner Seele*“ (Kotler, 2010, S. 3f.) fokussiert wird. Im Zeitalter des Marketing 3.0. oder dem sog. „*Emotional Marketing*“ wird die Idee der Mission und Vision eingesetzt, um ein bestimmtes Markenbild und eine Identifizierung mit diesem zu generieren (vgl. ebd.). Damit dies gelingt, muss Marketing „*alle Mitarbeiter des Unternehmens durchdringen und für alle Bereiche des Unternehmens gelten*“ (Weis 2013, S. 17). Marketing stellt damit mehr als ein Instrument dar, um sich am Markt zu etablieren. Es wird zur Denkhaltung und betrifft die gesamte Organisation, inklusive ihrer Abläufe (vgl. ebd. S. 18f.).

Bezüglich des Marketings im sozialen Bereich wird deutlich, dass einerseits von Social Marketing und andererseits von NPO-Marketing gesprochen wird. Kotler versteht unter Social Marketing die sozial erwünschte Verhaltensbeeinflussung von Personengruppen. Bei Buber wird dann von Sozialmarketing gesprochen, wenn die Ziele einen gesellschaftlichen Nutzen enthalten. Dabei unterscheidet Buber verschiedene Ansätze, die in Abbildung 5 kurz dargestellt werden. In den genannten Zuordnungen beschränkt sich Sozialmarketing nicht auf NPOs und kann auch von Unternehmen oder staatlichen Institutionen angewendet werden. Fundraising wird im Weiteren als Teil des Sozialmarketings und des NPO-Marketings verstanden.

Die Betrachtung der Definition von NPO-Marketing weist deutliche Parallelen zu der Verortung des Marketings als Denkhaltung auf.

Die Denkhaltung „*konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Aktivitäten, die durch eine Ausrichtung am Nutzen und den Erwartungen der Anspruchsgruppen (z.B. Leistungsempfänger, Kostenträger, Mitglieder, Spender, Öffentlichkeit) darauf abzielen, die finanziellen, mitarbeiterbezogenen und insbesondere aufgabenbezogenen Ziele der Nonprofit-Organisation zu erreichen.*“ (Bruhn 2012, S. 55).

Abbildung 5: Ansätze des Sozialmarketing

Ansätze des Sozialmarketing	Beschreibung/Beispiel
Social Marketing	Herbeiführung des gesellschaftlichen Wandels auch durch staatliche Institutionen/Kampagnen der BZgA (HIV Aufklärung, Impfaufforderungen, etc.)
Nachhaltigkeitsmarketing	Verbesserung des Images durch Nachhaltigkeitsansätze insbesondere bei POs/Fair-Trade-Produkte
Cause-related Marketing	Zusammenarbeit von NPOs mit POs/Krombacher Regenwaldprojekt
NPO-Relationship Marketing	Aufbau von Vertrauen und Commitment zu Anspruchsgruppen mit Schlüsselfunktionen
Fundraising	mit Fokus auf mögliche Spender/Entenrennen (Art der Lotterie)

Quelle: Eigene Darstellung nach Buber 2013, S. 233f.

Für erfolgreiches NPO-Marketing bedarf es demnach einer ganzheitlichen Organisationsphilosophie und eines umfassenden Führungskonzepts. Es richtet sich an alle Anspruchsgruppen. Fundraising ist zwar Teil des NPO-Marketings, legt seinen Fokus jedoch speziell auf Zielgruppen, die zur Erhöhung der Erträge beitragen können. Dabei überschneidet sich Fundraising innerhalb der Organisation mit Öffentlichkeitsarbeit.

Öffentlichkeitsarbeit von NPOs kann entweder als eigenständiges Konzept oder als Teil des NPO-Marketings gesehen werden. In der Praxis lassen sich unterschiedliche Zuordnungen finden. Diese stehen in Abhängigkeit zur Organisationskultur, -philosophie und zu den jeweiligen Einstellungen und Deutungsmustern von Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit oder Marketing. Innerhalb der NPOs wird selten gezielt von Marketing gesprochen. Möglicherweise besteht Unkenntnis bzgl. der Verortung oder dem NPO-Marketing wird eine ökonomische Überlagerung des gemeinnützigen Zwecks unterstellt und unterliegt daher Vorbehalten. Dieser Aspekt ist insbesondere vor dem Hintergrund interessant, dass die Mitarbeiter einer NPO wichtige Anspruchsgruppen darstellen, da sie das Konzept legitimieren müssen, um die Glaubwürdigkeit herzustellen (vgl. Buber 2013, S. 235).

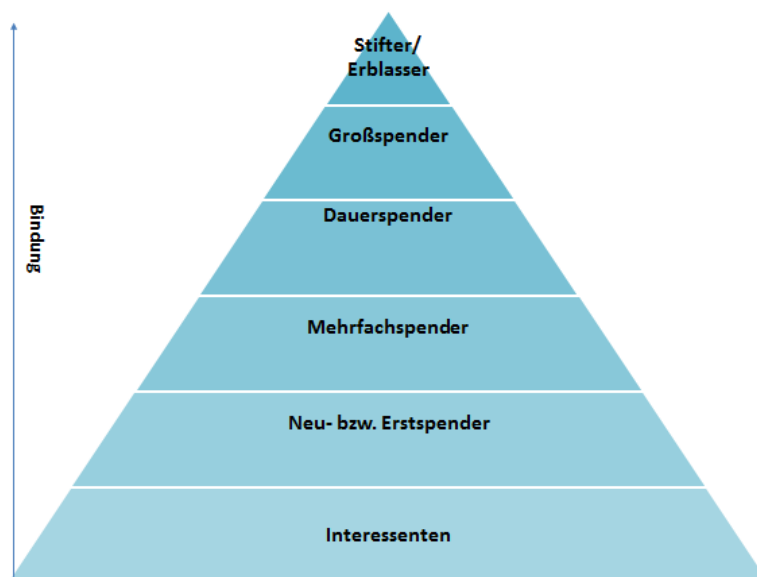
Die Übergänge von Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising sind fließend, da gelegentlich mit ähnlichen Mitteln gearbeitet wird. Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist es, alle relevanten Zielgruppen über die Thematik bzw. das Anliegen der NPO aufzuklären. Bei Fundraising geht es gezielt um den Erhalt von Ressourcen (vgl. Szyszka 2013, S. 57f.). Ähnlich wie im Marketing 3.0 sollen beim Fundraising Zuwendungsgeber dauerhaft an die Organisation gebunden werden. Dies

geschieht durch verschiedene Kommunikationsstrategien, welche im Folgenden näher ausgeführt werden.

2.3.3 Kommunikationsstrategien im Fundraising

Wie beim Marketing 3.0 setzt Fundraising auf die dauerhafte Bindung von Spendern⁷ an die NPO. Die aktuelle Spendenmarktsituation verdeutlicht in diesem Zusammenhang auch die Gründe für die Wahl der Kommunikationsstrategie. Der Spendenmarkt verzeichnet ein nahezu stagnierendes Spendenvolumen⁸ bei einem wachsenden Anteil von Organisationen, die um Spenden werben (vgl. GfK/Deutscher Spendenrat e.V. 2013). Daten des TNS-Infratests zum Spendenzweck zeigen, dass v.a. im Bereich der Sofort-, der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Behindertenhilfe gespendet wird (vgl. TNS-Infratest 2011). Daraus kann gefolgert werden, dass für bestimmte soziale Themen größere Anstrengungen unternommen werden müssen, um Ressourcen zu erhalten. Die Neuspenderakquise oder das Erschließen neuer Zielgruppen sowie die Spenderbindung dienen der Spendermarktplatzierung und dem Erhalt der Organisation bzw. dem Erreichen des Organisationsziels. Neben der Platzierung auf dem Spendenmarkt erleichtert die Bindung die Planbarkeit der Mittel. In der Gruppe der Einzelpersonen kann nach dem Grad der Bindung und des Spendenvolumens an die Organisation unterschieden werden. Anschaulich stellt dies die Spenderpyramide, Abbildung 6 dar.

Abbildung 6: Spenderpyramide



Quelle: Eigene Darstellung nach Urselmann 2012, S. 25

⁷ Der Begriff des Spenders wird synonym zu dem des Zuwendungsgebers verwandt. Unter Zuwendungen und Spenden werden alle direkten unentgeltlichen Ressourcen verstanden, die einer Organisation zukommen z.B.: Know-How, Sachmittel, monetäre Leistungen, etc..

⁸ In den Jahren 2008 waren es 4 Mio Euro, 2010 4,5 Mio. und 2012 4,16 Mio. Euro Spenden von Privatpersonen laut des GfK Charity Scopes.

Dabei findet das sogenannte Pareto-Prinzip Anwendung. Demnach steuern 80 % der Spender lediglich 20 % des gesamten Spendenvolumens bei und die oberen 20 % der Spender verantworten 80 % des Spendenvolumens. Ziel des Fundraising ist es, möglichst viele Interessenten zu gewinnen und diese durch Beziehungsarbeit oder Relationship-Fundraising zu Dauerspendern oder sogar Erblässern bzw. Testamentsspendern zu machen (vgl. Urselmann 2012, S. 26). Die breite Vielfalt der Interessen und der unterschiedlichen Zielgruppen innerhalb der Gruppe der Einzelpersonen erfordert eine genaue Zielgruppenanalyse sowie unterschiedliches Beziehungsmarketing. Je höher die Eingruppierung des Spenders innerhalb der Pyramide erfolgt, desto intensiver und persönlicher findet die Beziehungsarbeit statt. Zur Erreichung der jeweiligen Zielgruppe werden dabei unterschiedliche Instrumente wie Online-Fundraising, Mailings, Events, etc. verwendet.

Die dauerhafte Bindung entsteht, wenn die Ressourcengeber die Organisation kennen und ihr vertrauen. Daher ist es notwendig, die NPO in der Öffentlichkeit bekannt zu machen sowie Transparenz zu schaffen. Dies kann nur gelingen, wenn „*die Grundhaltung der Organisation, [...] als Versprechen gegenüber Projektpartnern und Spendern durch keine Handlung in Frage gestellt [wird]*“ (Sievert 2010, S. 258). Anhand des Ziels wird der Personenkreis identifiziert, der als vielversprechendste Gruppe in Betracht kommt und am kostengünstigsten erreicht werden kann. Adloff beschäftigte sich mit der Frage: Warum spenden wir? Er stellte fest, dass sich höhere Bildung, freiwilliges Engagement und Religiosität positiv auf die Bereitschaft zu Spenden auswirkt. Weiterhin fand er heraus, dass die meisten Spenden selbstbezüglich sind, da an die Organisation gespendet wird, in die die Person direkt involviert ist bzw. von der sie sich einen Stuserhalt erhofft. Gegenüber Fremden wird eher nach einer Reduzierung der emotionalen Entfernung gespendet (vgl. Adloff 2011, S. 73 ff). Dies geschieht bspw. indem den Zuwendungsgeber die Schicksale nahe gebracht werden.

Müller benennt die Emotionalität, die Rationalität und den jeweiligen Habitus als zentrale Faktoren, die die Spendenentscheidung beeinflussen. Er weist darauf hin, dass zu viel Emotionalität zu Reaktanzverhalten führen kann. Ein Beispiel wären Spendenaufrufe durch Plakate auf denen nur Elend und Hungersnöte zu sehen wären. Da sich diese Art der medialen Darstellung negativ auf das Spendenverhalten auswirkt, soll eine Balance zwischen dem Wecken von Emotionen, dem Verweis auf Lösungsansätze und dem Aufruf zur moralischen Verantwortung gefunden werden (vgl. Müller 2005, S. 333f.). Diese Grundannahme erklärt möglicherweise auch die Zunahme der Spontanspenden, da sich die mediale Darstellung in dieser Hinsicht verändert hat (vgl. GfK/Deutscher Spendenrat e.V. 2013). Ein weiterer Faktor, welcher die Engagementbereitschaft beeinflusst ist die Erwerbsbiographie. Instabilitäten und Brüche führen zu zurückgehenden Engagement. Außerdem beeinflussen möglicherweise gesellschaftliche Trends die

Themenabhängigkeit der Spende. Ein Beispiel wäre in diesem Zusammenhang, dass verstärktes Umweltbewusstsein dazu führt, dass Spenden für Entwicklungsländer reduziert würden (vgl. Dathe 2011, S. 42f.).

Neben den Spendenmotiven von Privatpersonen kommen beim Fundraising auch Unternehmen als Zielgruppe in Betracht. Unternehmen spenden aus unterschiedlichen Motiven. Zum einen kann für sie bei einer öffentlichkeitswirksamen Spendenvergabe ein Werbeaspekt enthalten sein oder sie spenden wegen der steuerlichen Absetzbarkeit. Woggan ergänzt diese Interessen um das „Arbeitsmarkt“-, das „Versicherungs“- oder das „Lobbyismusmotiv“. Dem Arbeitsmarktmotiv können Spenden zugeordnet werden, die dazu dienen die Umweltvariablen des Standorts zu verbessern. Indem beispielsweise ausreichend Kindergartenplätze geschaffen werden, erhält das Unternehmen einen Standortvorteil beim Werben um Fachkräfte. Ein Versicherungsmotiv könnte vorliegen, wenn für soziale Infrastruktur gespendet wird, um Kriminalität zu vermeiden und dadurch langfristig Kosten bei der Versicherung gespart werden. Bei einer Spende an politische Entscheidungsträger, Gremien oder Kuratorien, erhöht das Unternehmen die Bereitschaft zur Gegenleistung (vgl. Woggan 2012, S. 50).

Angenommen Fundraising wird als Denkhaltung aufgefasst, so könnte eine Implementierung die gesamte Organisationsstruktur einer NPO und ihre Arbeit beeinflussen. Dies wiederum würde sich auf die Soziale Arbeit insgesamt auswirken. Vor diesem Hintergrund besteht daher die Notwendigkeit eine Einordnung unter Berücksichtigung der Rolle, Aufgaben und Ziele Sozialer Arbeit vorzunehmen.

3 Soziale Arbeit - Systemtheoretische Überlegungen

3.1 Aufgaben und Funktionen Sozialer Arbeit

In diesem Kapitel liegt der Fokus auf der Funktion, den Aufgaben und der Rolle Sozialer Arbeit innerhalb der Gesellschaft. Zwischen Fundraising und Sozialer Arbeit ergibt sich ein Zusammenhang durch die Organisationsebene. Dieser Aspekt wird ebenfalls im Folgenden näher ausgeführt. Mit Hilfe dieser Verknüpfung gelingt es Schlussfolgerungen nicht nur auf Veränderungen der NPOs, sondern der Sozialen Arbeit insgesamt ziehen zu können.

Unter der Berücksichtigung,

„dass die Funktionsbestimmungen Sozialer Arbeit in Abhängigkeit von den zugrunde gelegten gesellschaftsanalytischen und professionsbezogenen Begründungszusammenhängen konzeptualisiert worden sind“ (Böllert 2011, S. 434),

stellt sich zunächst die Frage, von welcher Theorie im vorliegenden Forschungszusammenhang ausgegangen werden kann. Da die Rolle Sozialer Arbeit in Bezug auf gesellschaftspolitische

Interessen von besonderer Bedeutung ist, bildet die systemtheoretische Betrachtungsweise Sozialer Arbeit den Ausgangspunkt. Vorteile dieser Herangehensweise wurden darin gesehen, dass diese die Funktion einer Reflexionstheorie und nicht die einer Leittheorie Sozialer Arbeit für sich beansprucht. In dieser muss sich Soziale Arbeit nicht legitimieren, sodass Voraussetzungen und Bedingungen Sozialer Arbeit sichtbar gemacht und Zusammenhänge zur Struktur moderner differenzierter Gesellschaften deutlich werden (vgl. Bommers/Scherr 2012, S. 45, 96/Lambers 2010, S. 111).

Die systemtheoretische Analyse Sozialer Arbeit bezieht sich auf Luhmann, der davon ausgeht, dass sich die Gesellschaft in Teilsysteme gliedert. Innerhalb moderner Gesellschaften haben sich verschiedene Teilsysteme wie Wirtschaft, Politik und Recht herauskristallisiert. Diese Teilsysteme sind nicht hierarchisch geordnet, sondern unterscheiden sich in ihren jeweiligen Funktionen (vgl. Bommers/Scherr 2012, S. 122). Die Individuen werden dabei nicht als ganze Person wahrgenommen, sondern in ihrer jeweils geforderten Eigenschaft. Im Bereich der Wirtschaft reduziert sich ihre Funktion auf die des Konsumenten und in der Politik auf die des Wählers. Die Identität einer Person hängt nicht mehr von einer Schichtzugehörigkeit ab. Stattdessen definiert sich das Individuum innerhalb der Gesellschaft selbst. An dieser Stelle kritisiert May, dass die Intentionen und Freiheiten der Person abgewertet werden, indem sie zum „*bloßen Element*“ eines komplexen Systemgefüges gemacht werden (vgl. May 2010, S. 138). Die Voraussetzung zur Entwicklung moderner Gesellschaften ist demnach nicht das handelnde Subjekt, sondern das soziale System (vgl. Lambers 2010, S. 133). Die Funktion sozialer Systeme fasst May in Anlehnung an Luhmann wie folgt zusammen,

„Ein soziales System reduziert mithin die äußere Komplexität seiner Umwelt auf bestimmte, oder doch bestimmbare, ausgewählte Handlungsmöglichkeiten und kann dadurch zwischenmenschliches Handeln sinnhaft orientieren. Das ist seine Funktion“ (May 2010, S. 108).

Soziale Systeme sind strukturell miteinander verbunden, agieren jedoch selbstständig. Ihre Autonomie befähigt sie, sich selbst zu erhalten, zu wandeln oder zu erneuern. Die Gesamtheit der einzelnen Teilsysteme bildet die Gesellschaft. Gesellschaft kann demnach nicht an einem Ort lokalisiert werden oder selbst handeln. Es agieren immer betroffene Teilbereiche. Durch ihre Verbindung untereinander beeinflussen diese wiederum andere Systeme, die gemäß ihrem autopoietischen Wesen handeln. Von einem Problem ist demzufolge niemals die ganze Gesellschaft betroffen, sondern immer einzelne Teilsysteme (vgl. Lambers 2010, S. 134 ff)

Zu den Teilsystemen gehören u.a. Wirtschaft, Politik oder Recht. In der Literatur wird diskutiert, ob Soziale Arbeit selbst ein funktionales Teilsystem darstellt. Der Vorteil eines eigenen Funktionssystems ließe sich bspw. darin sehen, dass nicht nur eine gesellschaftstheoretische

Bestimmung Sozialer Arbeit möglich wäre, sondern auch eine professionstheoretische Linie entfaltet werden könnte, die auf größtmöglicher Autonomie fußt (vgl. Kosellek/Merten 2011, S. 1620). Die Voraussetzung für ein eigenständiges funktionales System liegt in der jeweiligen Codierung. In Bezug auf das Funktionssystem Recht wäre der Code beispielsweise „Recht“ oder „Unrecht“. Für Soziale Arbeit kommt der Code „Hilfe“ oder „Nichthilfe“ in Frage. May verweist in diesem Zusammenhang auf Luhmann, der Hilfe *„als Kompensation für Funktionsmängel des spezialisierten Teilsystems Wirtschaft [begreift]“* (May 2010, S. 119). Bommers und Scherr beziehen dies nicht nur auf die Wirtschaft, sondern auf vorherrschende Normalitätskonzepte und gesellschaftspolitische Ordnungssysteme. Andere Funktionssysteme bestimmen, vom wem und wofür Hilfe in Anspruch genommen wird und was die jeweils beste Hilfe ist. Dies bedeutet, dass Soziale Arbeit nicht autonom agiert, sondern strukturell an andere Systeme gekoppelt ist. Soziale Arbeit als organisierte Hilfe reagiert auf die erzeugte Hilfsbedürftigkeit einer ausdifferenzierten Gesellschaft und ist an deren jeweilige Vorstellung von Normalität gebunden (vgl. Bommers/Scherr 2012, S. 24 ff, S. 98). Die fehlende Identifizierung des speziellen Codes Sozialer Arbeit, die eingeschränkte Autonomie sowie die übergreifende Koppelung an alle gesellschaftlichen Teilsysteme führen zu dem Schluss, dass Soziale Arbeit kein eigenes Funktionssystem darstellt.

Vor dem Hintergrund, dass einzelne Funktionssysteme nur aus ihrer jeweils eigenen funktions-spezifischen Perspektive heraus operieren, kann die Stärke Sozialer Arbeit darin gesehen werden, dass *„sie in der Lage ist, auf Problemlagen zu reagieren, bei denen stärker spezialisierte Interventionsformen noch nicht oder nicht mehr greifen“* (ebd., S. 90). Soziale Arbeit wird dadurch zum Spezialisten im Nicht-spezialisiert-Sein, ohne eine exklusive und primäre Zuständigkeit für die Festlegung von Hilfsbedürftigkeit inne zu haben. In der ausdifferenzierten funktionalen Gesellschaft ist Hilfe daran orientiert:

„Individuen in die Funktionskontexte und Organisationen hinein zu vermitteln, wo Bedarfslagen durch die Bereitstellung von ökonomischen, rechtlichen, gesundheitlichen, politischen oder Wissensleistungen regulär und für alle Individuen ausgeglichen werden“ (Bommers/Scherr 2012, S. 124).

Soziale Arbeit dient als Instrument moderner Gesellschaften, um spezifische Mängellagen von Individuen zu kompensieren. Sie greift allerdings nur dann, wenn diesen Problemen nicht durch die vorherrschenden Angebote der anderen Funktionssysteme oder mit familiären oder ähnlichen privaten Formen begegnet werden kann (vgl. Erler 2012, S. 14). Der Ansatz von Bommers und Scherr ähnelt dieser Sichtweise. Sie sehen die Funktion der Sozialen Arbeit in der Inklusionsvermittlung, Exklusionsvermeidung bzw. der Exklusionsverwaltung. Exklusion einer Person geschieht in den Teilsystemen und stellt das Mensch-Sein an sich nicht in Frage. Diese

wird dann problematisch, wenn: „[...] sie die Möglichkeiten von Individuen ihr Leben an gesellschaftlichen Normalitätsstandards auszurichten beeinträchtigen und andere Leistungen der Teilsysteme nicht mehr zugänglich sind“ (Bommers/Scherr 2012, S. 131). Einerseits bildet die Exklusion die Voraussetzung für eine funktionale Differenzierung, da ein System durch ein Innen und Außen gekennzeichnet ist. Andererseits ist Exklusion als Folge der Differenzierung zu verstehen.

Innerhalb des Systems können drei Ebenen betrachtet werden: Die Interaktion, die Organisation und die gesellschaftliche Funktion. Da die Soziale Arbeit nicht als ein eigenes Funktionssystem agiert, stellt die Interaktions- und Organisationsebene den zentralen Anknüpfungspunkt dar, um mit den anderen Systemen zu kommunizieren (vgl. Lambers 2010, S. 146). Soziale Arbeit als Interaktion ist durch eine relative Autonomie gekennzeichnet. Innerhalb der Interaktionsebene beobachtet die Soziale Arbeit ihr Klientel und erkennt Bedarfe. Ein Klient-Helfersystem wird aufgebaut. Strukturell ist die Interaktionsebene an die Organisationsebene gekoppelt. Hier ist auch das doppelte Mandat der Sozialen Arbeit anzusiedeln. Die strukturelle Koppelung an die Organisation ist von besonderer Bedeutung, da mit zunehmender Komplexität der Ausdifferenzierung der Einfluss *„dialogischer Interaktionssysteme auf das Gesellschaftsgeschehen [sinkt]“* (ebd., S. 136). Die entstehende Kluft zwischen der ersten und dritten Ebene wird durch die Organisation überbrückt (vgl. ebd., S. 143). An dieser Stelle sei auf die Abbildung 3 des Lebenszyklus einer sozialen Dienstleistung verwiesen, welche die Überbrückungsfunktion in der Emergenz- und Aufschwungsphase veranschaulicht. Organisationen können im Unterschied zu Interaktionssystemen mit der Umwelt kommunizieren und übernehmen die Aufgabe der Komplexitätsreduktion. In dieser Interaktion besteht eine zeitliche Begrenzung, sodass ständig Entscheidungen getroffen werden müssen, um dauerhaft Strukturen zu sichern. Organisationen können die Systemautonomie einschränken aber auch ausbauen. Sie *„tragen so zur Differenzierung des Gesellschaftssystems und seiner Funktionssysteme bei“* (ebd., S. 137).

Ein wichtiges Kennzeichen der Kommunikation von Organisationen ist, dass diese es vorziehen sich mit anderen Organisationen zu verständigen. *„Personen und Interaktionssysteme erreichen Organisationen daher nur in dem Maße, wie ihre Interessen und Erwartungen denen der Organisation entsprechen.“* (ebd., S. 137). Die gesellschaftlichen Funktionssysteme wie Politik, Wirtschaft und Recht sind von den Organisationssystemen nur sehr begrenzt erreichbar. Die Aufgabe Sozialer Arbeit ist es die Rolle eines Sensors zu übernehmen, welcher die Kommunikation mit gesellschaftlichen Funktionssystemen ermöglicht (vgl. ebd., S. 142). Der Gegenstand Sozialer Arbeit ergibt sich aus den Themen der Inklusion und Exklusion Sozialer Systeme. Sozia-

le Arbeit beobachtet und bearbeitet dabei das Verhältnis von Inklusionschancen und Exklusionsrisiken und versucht defizitäre Teilnahmekancen zu kompensieren (vgl. ebd., S. 119).

Soziale Arbeit vermittelt zwischen der Lebenswelt des Einzelnen und dem System. An dieser Stelle gilt jedoch zu berücksichtigen, dass Soziale Arbeit nicht dort auftritt, *„wo ein Einzelner, sondern wo eine Gemeinschaft Anlass sieht, Unterstützungsprozesse für ein gelingendes soziales Leben zu inszenieren“* (Schumacher 2013, S. 188). Dies wird auch bei Schilling und Zeller deutlich, wenn diese soziale Probleme als Phänomene beschreiben, welche Einzelne oder Gruppen in ihrer jeweiligen Lebenssituation beeinträchtigen und öffentlich als veränderungsbedürftig definiert werden. Ihnen wird dann durch spezielle Maßnahmen und Programme begegnet (vgl. Schilling/Zeller 2007, S. 200).

Soziale Arbeit bewegt sich zwischen den Spannungsfeldern Macht und verschiedenen Interessen. Schumacher spricht in diesem Zusammenhang von einer Konkurrenz im Dialog mit Menschen und ihren Konzepten. Diese stimmen meist nicht mit den eigenen deontistischen Ideen der Organisation überein und führen zu Irritationen. Dieser Spannung kann dabei nur durch eine konstruktive und kritische Selbstsicht begegnet werden (vgl. ebd., S. 189). In diesem Zusammenhang kann auf die Kolonialisierungsthese von Habermas verwiesen werden. Diese beschreibt die Gefahr der Vereinnahmung der Lebenswelt des Einzelnen durch das System. Soziale Arbeit kann dieser Instrumentalisierungsgefahr nur begegnen, indem sie sich selbst reflektiert und moralisch positioniert (vgl. Böllert 2011, S. 437).

Exklusionsgefährdungen sind meist politische oder wirtschaftliche Fragen und es besteht die Gefahr, dass diese durch therapeutische oder sozialarbeiterische Hilfe umdefiniert werden (vgl. May 2010, S. 138). Mit Hilfe der systemtheoretischen Betrachtungsweise können direkte oder indirekte negative Folgeeffekte von Exklusionsgefährdungen beschrieben werden. Eine Selbstreflexion wird möglich, allerdings bleibt die Antwort auf Verteilungsfragen offen. Dies wird insbesondere dann deutlich, wenn der Grund für soziale Ungleichheit darin gesehen wird, dass die moderne Gesellschaft bisher keine Lösung bereitstellt und Inklusions- sowie Exklusionsfragen nicht mit Verteilungsfragen gleichzusetzen sind (vgl. Bommers/Scherr 2012, S. 165). Bommers und Scherr verweisen auf den Inklusionsuniversalismus, welcher seine Wurzeln in der menschenrechtlich begründeten Semantik hat, d.h. für alle Personen gelten mit Zeitpunkt der Geburt unveräußerliche Rechte. Dabei gelten Gleichheits- und Solidaritätsansprüche (vgl. ebd S. 202). Vor diesem Hintergrund und in Abhängigkeit zu vorherrschenden gesellschaftspolitischen Normalitätsvorstellungen orientiert sich Soziale Arbeit an den Menschenrechten und stellt Fragen nach Gerechtigkeit. Dies wird besonders in den Debatten⁹ um die neuere Funkti-

⁹ An dieser Stelle wäre der Capabilities-Approach anzusiedeln, welcher sich mit Fragen der Gerechtigkeit und Sozialer Arbeit beschäftigt.

onsbestimmung deutlich. In ihnen werden Fragen der Gleichheit und Gerechtigkeit, unter der Anerkennung von Diversität, diskutiert. Mit Hilfe der moralischen Positionierung und der Selbstreflexivität kann die Lücke geschlossen werden, die die systemtheoretische Reflexionstheorie hinterlässt.

3.2 Auftraggeber und ethische Positionierung Sozialer Arbeit

Die Abhängigkeit der Sozialen Arbeit in Bezug zu Moral der Gesellschaft wirft die Frage auf, ob es eigene Wertvorstellungen geben kann, oder ob möglicherweise eine Wertneutralität festzustellen ist. Von einer Wertneutralität wäre auszugehen, wenn die Funktion Sozialer Arbeit sich ausschließlich auf eine Befriedung der Gesellschaft beschränken würde. Aus den Moralitätsvorstellungen entstehen ethische Grundsätze, die die Beziehungen zwischen den einzelnen Systemen prägen und gestalten. Die Beziehung zwischen Sozialer Arbeit und Ethik beschreibt Schmid Noerr wie folgt

„Soziale Arbeit ist weder moralisch naiv noch gleichsam automatisch moralisch wirksam. Ebenso wenig ist ihr ethischer Wert auf die Entschärfung sozialer Konflikte zu reduzieren, und schließlich ist sie auch keine moralfreie Sozialtechnik. Die Aufgabe der Ethik ist es nicht, das Gute bloß zu verkünden, sondern vielmehr zu prüfen, ob das Gute wirklich gut ist und unter welchen Bedingungen es seine Qualität verlieren kann“ (Schmid Noerr 2012, S. 19).

Die Professionsethik dient der Reflexion und wird besonders vor dem Hintergrund der verschiedenen Auftraggeber interessant. Die strukturelle Koppelung der Sozialen Arbeit an andere Teilsysteme führt zu der Annahme, dass die Moralvorstellungen in Abhängigkeit zu diesen stehen. Um Moralvorstellungen zu erkennen und kritisch bewerten zu können, müssen erstens die Auftraggeber identifiziert und zweitens ihr Einfluss auf die Interaktions- bzw. Organisationsleben inklusive ihrer Codes bestimmt werden. Vor dem Hintergrund, dass durch die Ökonomisierungstendenzen wirtschaftliche Codes von der Sozialen Arbeit übernommen werden, bietet die Betrachtung der Rolle der Moral innerhalb der Wirtschaft einen ersten Anhaltspunkt. Lange setzt sich mit der Vereinbarkeit von Moral und Markt auseinander. Dabei kommt er zu dem Schluss, dass die Moral

„[...] innerhalb der Ökonomie zugelassen wird, sogar integriert, solange sie nicht stört. Sie stört dann, wenn sie grundsätzliche Federungen in Bezug auf Zugänge, Ressourcen, Gleichheit und Gerechtigkeit artikuliert“ (Lange 2000, S. 81).

Eine Adaption hätte somit eine Entmoralisierung Sozialer Arbeit zur Folge. Der „Imperialismus der Ökonomie“, wie er bei Lange beschrieben ist, relativiert sich jedoch vor dem Hintergrund, dass Soziale Arbeit schon immer auf andere Wissensbereiche wie Soziologie, Psychologie, etc. zugreift. An dieser Stelle könnte Sozialer Arbeit eine gewisse Morallosigkeit unterstellt werden,

da sie durch ein fehlendes Funktionssystem von externen Teilsystemen durchsetzt ist. Lambert beschreibt das Verhältnis Sozialer Arbeit zur Moral wie folgt

„Werturteilsfreiheit in der Sozialen Arbeit heißt nicht, auf Normen zu verzichten, sondern vielmehr: nicht die Achtung vor dem zu verlieren, der Normen verletzt oder nicht erfüllen kann. Solang die Codes funktionieren, ist Moral verzichtbar, und erst, wenn die Codes bewusst ignoriert werden, ist Moral einzubringen“
(Lambert 2010, S. 141).

Notwendiges ökonomisches Handeln führt nicht zwangsläufig zu einem Autonomieverlust, wenn eine eigene Übersetzung der wirtschaftlichen Codierung mittels einer sozialetischen Begründung erfolgt (vgl. Lange S. 87 ff). Lambert gibt in diesem Zusammenhang zu bedenken, dass die Voraussetzung für Autonomie kein eigenes Funktionssystem bedingen muss (vgl. Lambert 2010, S. 131).

Die Funktion der Inklusionsvermittlung, Exklusionsvermeidung bzw. der Exklusionsverwaltung sowie der angenommene Inklusionsuniversalismus führen zu der Auseinandersetzung mit Fragen der Gerechtigkeit und dem moralischen Auftrag Sozialer Arbeit. Thiersch führt an, dass

„Soziale Arbeit Räume und Ressourcen schafft, damit sich Gleichheiten im Horizont von Emanzipation, Capabilities, Respekt, Fürsorglichkeit und Anerkennung in den Unterschiedlichkeiten in der Lebensgestaltung entfalten können“ (Thiersch 2011, S. 974).

Dies gelingt jedoch nur unter der Prämisse, der Einmischung Sozialer Arbeit mit ihrer Fachexpertise in andere Funktionssysteme wie der Politik (vgl. Thiersch 2011, S. 972). Ein politischer Auftrag wohnt Sozialer Arbeit inne, wenn sie sich selbst ein Mandat im Rahmen eines gesellschaftlichen Auftrags gibt und sich legitimiert. Dies wird besonders innerhalb der professionstheoretischen Betrachtung Sozialer Arbeit deutlich. Setzt sich Soziale Arbeit das Ziel soziale Teilhabe zu ermöglichen, so enthält dies automatisch eine politische Komponente. Allerdings kann ihre Wirkung nicht ohne die Berücksichtigung der verschiedenen Ebenen der Politik einerseits und dem Selbstverständnis der Organisationen andererseits beantwortet werden (vgl. Albers 2009, S. 125). Politisches Handeln begründet sich durch die Geschichte und Tradition der NPO und ihrer Interaktion mit anderen Funktionssystemen, wobei der Einfluss der Interaktionsebene eher gering ist.

„Ein politisches Mandat kann nicht verstanden werden als allgemeiner, direkter Auftrag von Klienten an die Soziale Arbeit im Sinne einer zeitlich ungebundenen und uneingeschränkten Ermächtigung. Sehr wohl aber ist in der Fachlichkeit von Sozialer Arbeit in ihrem Bestreben soziale Probleme zu lösen, eine politische Komponente eingebaut, die politisches Handeln zum basalen Bestandteil sozialarbeiterischen Handelns, mithin von Professionalität machen.“ (Albers 2009, S. 125).

Moralitätsvorstellungen und ethische Auseinandersetzungen sind damit einerseits die Folge des Inklusionsuniversalismus, andererseits dienen sie der Profilierung als Profession sowie deren Legitimierung.

4 Veränderung der Sozialen Arbeit durch Fundraising - Anknüpfungspunkte

Die zentralen Modernisierungsstrategien des Sozialstaats führen zu einer zunehmenden Ökonomisierung der sozialen Dienstleistungen. Besonders deutlich wird dies durch den zunehmenden Wettbewerbscharakter sowie den geringer werdenden politischen Einfluss der freien Träger. Dies führte bei den NPOs zu einer Verschiebung der Finanzierungsquellen zugunsten der privaten Förderung bzw. der wirtschaftlichen Aktivität. Die Implementierung von Fundraising kann damit als logische Konsequenz der NPO gesehen werden, um ihre Liquidität auch zukünftig erhalten zu können, indem sie die private Förderung durch Fundraising ausbaut.

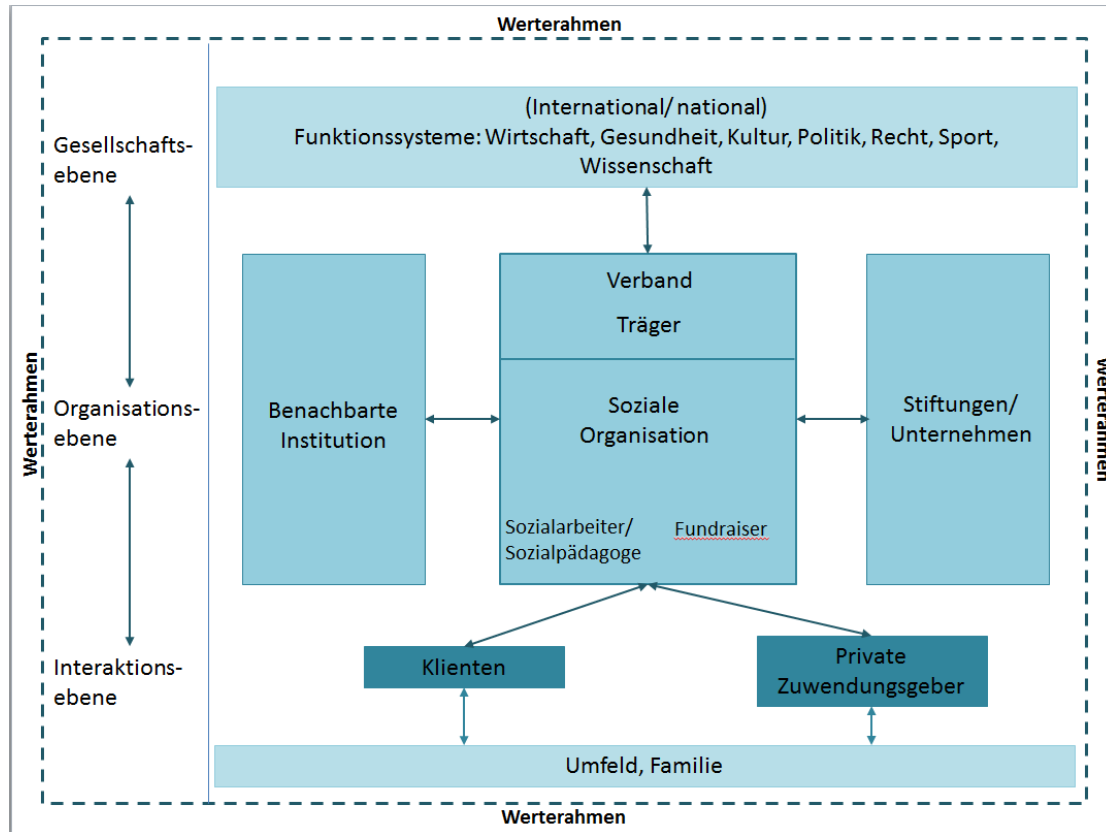
Fundraising kann in diesem Zusammenhang als eine Möglichkeit gesehen werden, Ressourcen bei verschiedenen Zuwendungsgebern zu beschaffen. Dem stagnierenden Spendenmarkt kann nicht mit klassischem Spendensammeln begegnet werden, sodass Beziehungsarbeit notwendig wird, um die Zuwendungsgeber möglichst dauerhaft an die jeweilige Organisation zu binden. Die emotionale Bindung wird mit Hilfe von Ansätzen aus dem Marketing hergestellt. In Abhängigkeit von den jeweiligen Deutungszuschreibungen kann Fundraising nicht als ein neuer Begriff für das traditionelle Spendensammeln aufgefasst werden, sondern geht mit einer veränderten Denkhaltung einher. Fundraising als Teil des NPO Marketing konzentriert sich auf die Zuwendungsgeber. Die Erhöhung der Glaubwürdigkeit einer Organisation erfordert eine Legitimierung des Fundraising-Konzeptes auf allen Organisationsebenen. Daher besteht die Annahme, dass Fundraising sich, trotz des eng gefassten Fokus, nicht nur auf einen kleinen Teil der Organisation auswirkt.

Auch im Kontext der Sozialen Arbeit spielt die Organisation eine Schlüsselrolle, da sie als Vermittlungsinstanz zwischen der Interaktions- und Gesellschaftsebene fungiert. Anhand der systemtheoretischen Perspektive nach Bommers und Scherr konnte gezeigt werden, dass Soziale Arbeit selbst kein eigenes Funktionssystem darstellt, sondern strukturell an andere Teilsysteme der Gesellschaft gekoppelt ist, siehe dazu Abbildung 7.

Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass Fundraising als Denkhaltung und Teil des NPO Marketings nicht nur die Organisation beeinflusst, sondern auch die anderen Systemebenen.

Bis hierher konnte ein Zusammenhang zwischen Fundraising und Sozialer Arbeit erschlossen werden. Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit legt ihren Interessenschwerpunkt auf die möglichen spezifischen Auswirkungen, die sich hieraus ergeben können.

Abbildung 7: Systemtheoretische Einordnung der Sozialen Organisation



Quelle: Eigene Darstellung

An dieser Stelle bietet die systemtheoretische Betrachtung verschiedene Anhaltspunkte. Die Ausgangsbasis bildet hier die Organisation und die Betrachtung der verschiedenen Systemebenen. Die Auswirkungen, die sich ergeben, beeinflussen wiederum die Umwelt der Organisation. Dies betrifft u.a. die Interaktionsebene. Auf der Interaktionsebene bewegen sich die Klienten der Sozialen Arbeit sowie die privaten Zuwendungsgeber, welche wiederum in Interaktion mit ihrem Umfeld, ihrer Familie und anderen Teilsystemen stehen. Private Zuwendungsgeber als neue Zielgruppe erweitern die Kommunikation auf der Interaktionsebene. Angesiedelt auf der Organisationsebene sind u.a. Unternehmen, welche als Teil des wirtschaftlichen Funktionssystems auf organisationaler Ebene agieren. Sie stellen eine weitere neue Zielgruppe des Fundraising dar und können ebenso wie die privaten Zuwendungsgeber als Auftraggeber verstanden werden. Weiterhin ergeben sich innerhalb der Organisationsebene möglicherweise Auswirkungen in der Beziehung zu anderen Institutionen im sozialen Sektor. Die anderen Funktionssysteme der gesellschaftlichen Ebene sind von den Veränderungen ebenso betroffen. An dieser Stelle könnte festzustellen sein, dass Fundraising die allgemeinen Ökonomisierungsten-

denzen verstärkt und Soziale Arbeit durch den zunehmenden Autonomieverlust instrumentalisiert wird. Möglicherweise erfährt Soziale Arbeit durch die Diversifikation der Zuwendungsgeber einen Aufstieg des gesellschaftlichen Status und profiliert sich als zivilgesellschaftlicher Akteur.

Der alle Ebenen umfassende Werterahmen einer Gesellschaft beeinflusst einerseits das Handeln innerhalb des Systems, andererseits findet auch hier möglicherweise eine Rückkopplung statt. Ethische Prinzipien, wie die unveräußerlichen Menschenrechte sowie Fragen der Solidarität, Teilhabe oder Gerechtigkeit liegen der Sozialen Arbeit zu Grunde. Hier stellt sich die Frage, inwiefern die NPOs auf die Veränderungen reagieren und diese vor ihrem professionellen Selbstverständnis kritisch hinterfragen.

5 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen – Qualitativ-diskursive Experteninterviews

5.1 Ansatz der Forschung

Die Forschungsfrage impliziert die grundsätzliche Vorannahme, dass Fundraising innerhalb der Sozialen Arbeit von NPOs eingesetzt wird. Damit bildet die NPO in ihrer Schnittstellenfunktion zunächst den Ausgangspunkt, um mögliche Auswirkungen zu explorieren und anschließend Rückschlüsse auf die Soziale Arbeit insgesamt ziehen zu können. Als geeignetste Methode zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde dabei das qualitativ diskursive Experteninterview gewählt. Die grundsätzliche Entscheidung qualitativ zu forschen, fiel vor dem Hintergrund, dass den Deutungsmustern der Interviewpartner eine zentrale Rolle zugesprochen wurde. Die Suche nach Kausalzusammenhängen sowie die Bestimmung des Geltungsbereiches wären durch standardisierte Befragungen nicht möglich gewesen (vgl. Gläser/Laudel 2006, S. 26). Als Experten galten dabei Personen, die als Sozialarbeiter tätig sind oder waren und aktuell entweder Voll- oder Teilzeit als professionelle Fundraiser in einer sozialen Organisation in freier Trägerschaft agieren.

Innerhalb der Methodendiskussion, um den Expertenbegriff sehen Bogner und Menz drei Zugänge, die sie als voluntaristisch, konstruktivistisch und wissenssoziologisch benennen. Dem weitesten Verständnis ordnen sie Mayring zu, weil er jeden Menschen mit seinem Erfahrungswissen als Experten seines eigenen Lebens begreift. Innerhalb der Forschung spielte zwar das Alltagswissen der Interviewten eine wichtige Rolle, dennoch begründet diese Sichtweise nicht ausreichend die Methodenwahl, da an dieser Stelle auch narrative oder problemzentrierte Interviews eingesetzt werden können. Bogner und Menz kritisieren an diesem „*voluntaristischen Expertenbegriff*“, dass dieser real existierende Hierarchien ignoriert (vgl. Bogner/Menz

2009, S. 67f.). Den zweiten Zugang fassen sie unter der Bezeichnung „*konstruktivistischer Expertenbegriff*“ zusammen. Dieser legt seinen Fokus auf die Mechanismen der Zuschreibung der Expertenrolle. Dies erscheint auch sinnvoll, da die Personen durch den Forschenden und die Gesellschaft zum Experten erklärt werden. Die Autoren weisen darauf hin, dass innerhalb der Theorie zwischen dem methodisch-relationalen und dem sozial-repräsentationalen Ansatz unterschieden kann, wobei der erstgenannte für die Zuschreibung durch den Forschenden und der zweitgenannte für die Gesellschaft steht. In der Praxis sind die beiden Expertenbegriffe jedoch miteinander vernetzt und nicht trennscharf, sodass die Gefahr der unkritischen Übernahme eines „*elitistisch aufgeladenen Expertenbegriffs*“ besteht. Im Unterschied zur voluntaristischen Sichtweise gilt das Expertentum als keine personale Eigenschaft oder Fähigkeit (vgl. ebd., S. 68). Dem dritten Zugang ordnen sie Schütz zu, welcher als Experten ausschließlich Personen bezeichnet, die als Besitzer von sicherem, eindeutigem Wissen gelten. Experten wären demzufolge bspw. Wissenschaftler, unter der Voraussetzung, dass sie jederzeit kommunikativ und reflexiv über ihr Wissen verfügen. In diesem *wissenssoziologischen* Zugang wird der Experte jedoch losgelöst von der sozialen Relevanz gesehen. (vgl. ebd., S. 69f.). Da bei der Auswahl der Experten die spezielle Kombination zwischen zwei Berufen sowie die organisationale Anbindung entscheidendes Kriterium war, liegt ein methodisch-relationaler Ansatz vor, welcher minimal auf renommierte Namen zurückgreift.

Als Experten gelten demnach Personen, die über *spezielles Sonderwissen* verfügen, welches entweder durch andere oder sich selbst zugeschrieben wird. Spezielles Sonderwissen schließt dabei verschiedene Perspektiven mit ein. Zum einen besitzen Experten über technisches Wissen und Prozesswissen. Ersteres umfasst dabei fachspezifische Kenntnisse über Anwendungsroutinen. Prozesswissen dagegen integriert „*praktisches Erfahrungswissen aus dem eigenen Handlungskontext*“ (Meuser/Nagel 2009, S. 37). Zum anderen verfügen Experten über Deutungswissen, welches sich aus einer Mischung aus praktischen Alltagswissen und Erfahrungen als Privatperson konstituiert und mit einem Wissensvorsprung einhergeht.

„Das Wissen des Experten, seine Handlungsorientierungen, Relevanzen, usw. weisen zudem- und das ist entscheidend – die Chance auf, in der Praxis in seinem Handlungsfeld (etwa in einem bestimmten organisationalen Funktionskontext) hegemonial zu werden, d.h., der Experte besitzt die Möglichkeit zur (zumindest partiellen) Durchsetzung seiner Orientierungen“ (Bogner/Menz 2009, S. 73f.).

Dieses spezielle Wissen und die damit einhergehende Deutungsmacht des Experten lassen ihn zu eben diesem werden. Auch bei Przyborski und Wohlrab-Sahr spielt die Wirkmächtigkeit des Wissens eine zentrale Bedeutung, wenn sie davon sprechen, dass Experten „*im hohen Maße [...] das Bild, das wir von bestimmten Sachverhalten haben, unsere Einschätzungen von Risiken und*

Sicherheiten, Entwicklungen und Trends, Relevanzen und Irrelevanzen [bestimmen] (Pryzborski/Wohlrab-Sahr 2009, S. 133). Gerade der Zugang zu diesem Deutungswissen wird durch die Methode des Experteninterviews erschlossen.

Zur optimalen Erschließung der Deutungsmuster wurde dabei das Experteninterview mit dem diskursiven Interview kombiniert. Der diskursive Zugang ermöglicht die Rekonstruktion der Deutungsmuster der Experten. *„Als ein grundlegendes Merkmal von Deutungsmustern wird deren relative Latenz angesehen“* (Ullrich 1999, S. 430). Dies bedeutet, dass diese durch den diskursiven Fragestil teilweise bewusst gemacht werden können, indem die *„Befragten direkt oder indirekt zur Begründung ihrer Handlungen, Handlungsorientierungen und Situationsdefinitionen [veranlasst werden]“* (ebd. S. 433).

Übertragen auf die vorliegende Forschung bedeutet dies, dass Personen, welche die Bereiche Fundraising und Soziale Arbeit miteinander vereinen, exklusives Wissen zugesprochen wird. Da sie selbst innerhalb einer sozialen Organisation tätig werden, kennen sie die Handlungsabläufe, Interaktionsroutinen und beeinflussen diese durch ihre Funktion. Mit Hilfe der diskursiven Experteninterviews kann demnach auf ihr spezifisches Rollenwissen zurückgegriffen werden, um durch die Interpretation ihrer Deutungsmuster Rückschlüsse auf die Auswirkungen von Fundraising auf Soziale Arbeit ziehen zu können. Dabei dient der Experte als Medium, weil er als Person mit seiner eigenen Biographie nicht im Interesse des Betrachters liegt, sondern seine exklusive Stellung und seine Deutungsmuster innerhalb des sozialen Kontextes von entscheidender Bedeutung sind (vgl. Gläser/Laudel 2006, S. 10).

5.2 Feldzugang, Sampling und Datenerhebung

Dank des Praxiszugangs in einer Fundraising-Agentur im Vorfeld der Forschungsarbeit konnten einerseits Kontakte direkt vermittelt werden, welche im Schneeballverfahren neue Interviewpartner generierten. Andererseits wurde mittels des Netzwerkverteilers der Praktikumsstelle per E-Mail angefragt. Ein hoher Rücklauf, die Weiterleitung der Anfrage und Hinweise der Interviewpartner erleichterten den Zugang zu den Experten. Zwischen April und Juni 2013 wurden sechs halbstrukturierte Leitfadeninterviews geführt. Fünf fanden in den jeweiligen Büros oder Besprechungsräumen der Interviewpartner statt, eines onlinegestützt über die kommunikationsplattform via Skype. Als Ergänzung des Materials wurde ein Interview mit einer Geschäftsführung geführt, welche sich für eine externe Fundraising-Beratung entschieden hatte.

Das Genderverhältnis der Befragten war ausgeglichen, um möglichen Geschlechtereffekten bei Experteninterviews entgegenzuwirken (vgl. Littig 2009, S. 185). Weitere mögliche strukturelle und individuelle Faktoren, welche möglicherweise zu Verzerrungen führen könnten, stellten

Abels und Behrens in ihrer Sekundäranalyse heraus. Dabei unterschieden sie fünf Interaktionseffekte: Den Paternalismus-, den Katharsis-, den Eisberg-, den Rückkopplungs- und den Profilierungseffekt. Die eventuell damit einhergehenden Probleme wie Übertreibungen, Abschweifungen, Desinteresse oder scheinbar sozial erwünschte Antworten wurden während des gesamten Forschungsprozesses vergegenwärtigt und reflektiert (vgl. Abels/Behrens 2009, S. 167 ff). Die genannten Interaktionseffekte entstehen durch Zuschreibungen der Interviewpartner. Dem Forschenden können nach Bogner und Menz sechs verschiedenen Wahrnehmungen begegnen. Die Folgen der Zuschreibung als Autorität oder potentieller Kritiker konnten nicht festgestellt werden, da durch die Vermittlung der Kontakte bereits im Vorfeld Vertrauen geschaffen werden konnte (vgl. Bogner/Menz 2009, S. 84 ff). Das Vertrauensverhältnis zu den Experten, war jedoch nicht so intim, dass von einer Rolle des Komplizen ausgegangen werden kann. Dieser Umstand ermöglichte, dass insbesondere am Ende des Interviews kritische Fragen gestellt werden konnten, ohne dass der Gesprächsverlauf gestört worden wäre. Obwohl davon ausgegangen werden kann, dass Zuschreibungen erfolgten, behinderten sie die jeweiligen Interviewverläufe nicht negativ und konnten sogar teilweise positiv genutzt werden, um die Deutungsmuster der Experten zu erschließen (vgl. ebd., S. 77 ff).

Die Interviews wurden mit Hilfe eines diskursiven halbstrukturierten Leitfadens geführt. Im Vorfeld wurde dieser mittels eines Pretests kritisch überprüft. Bei der Konstruktion der Leitfäden wurde überwiegend nach den vorgeschlagenen Vorgehensweisen nach Ullrich und Przyborski/Wohlrab-Sahr gearbeitet. Die Leitfäden wurden während der Interviews flexibel gehandhabt und an den Befragten angepasst. Strukturell können sie in vier Abschnitte unterteilt werden, wobei sich der Ablauf dadurch kennzeichnete, dass zunächst allgemein und anschließend spezifischer gefragt wurde (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2009, S. 140). Begonnen wurden die Interviews mit einer Begrüßung und der Erläuterung der Rahmenbedingungen. Anschließend wurde das Interview mit einer sogenannten Warm-Up Frage eröffnet, welche die Befragten dazu aufforderte zu erzählen, wie sie zum Fundraising gekommen sind (vgl. Lamnek 2005, S. 365 ff). Während des Interviews spielten Begründungsaufforderungen eine wesentliche Rolle, diese wurden durch hypothetische Situationen, Ausstellung sog. „Persilscheine“, bewusste Suggestivfragen, Konklusionen, Konfrontationen sowie Polarisierungen, insbesondere zu der Kritik am Fundraising und den Umgang mit Veränderungen innerhalb der Organisation, evoziert (vgl. Ullrich 1999, S. 439f.). Diese Befragungstechniken wurden an den jeweiligen Interviewpartner sowie an die spezielle Gesprächsatmosphäre angepasst.

Alle Interviews wurden auf einem Aufnahmegerät mitgeschnitten. Im Anschluss erfolgte die Verfassung eines Gesprächsprotokolls. Mit dessen Hilfe war es möglich, die Situation zu reflektieren und erste Thesen oder Auffälligkeiten festzuhalten. Weiterhin diente das Gesprächspro-

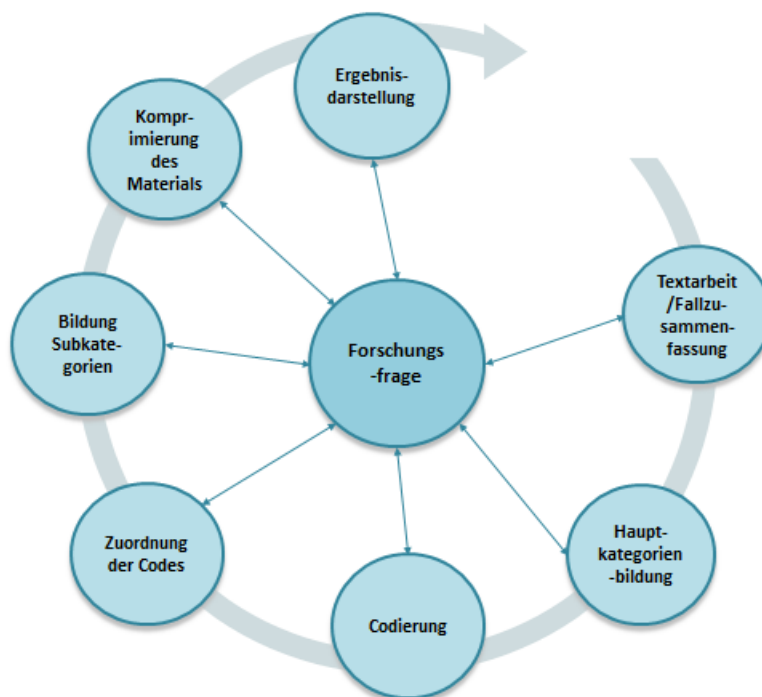
tokoll sowie die kurze Zusammenfassung des Interviews dazu, informelle Aussagen, welche evtl. nach der Aufnahme getroffen worden, festzuhalten.

5.3 Datenanalyse und Interpretation

Jedes geführte Interview wurde aufgenommen und zeitnah softwaregestützt mittels F4 transkribiert. Da kein sprachwissenschaftliches Interesse an den Befragungen bestand, konnte auf die literarische Umschrift verzichtet werden. Stattdessen wurde die Standardorthographie genutzt. Der Einsatz der Partiturschreibweise ermöglichte die Darstellung des gleichzeitigen Sprechens. Des Weiteren wurde sich an der von Przyborski und Wohlrab-Sahr entwickelten TiQ „Talk in Qualitive Social Research“ orientiert (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2009, S. 164 ff).

Die Auswertung der Daten erfolgte in Anlehnung an Gläser und Laudel, welche die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring modifizierten. Im Unterschied zu der Methode von Mayring werden in einem ersten Filter nur Informationen, die der Beantwortung der Forschungsfrage dienen extrahiert. Anhand der Vorüberlegungen und der Schwerpunktsetzung innerhalb des Leitfadens können erste Grobkatgorien gebildet werden, welche mit Hilfe des Materials ergänzt und verändert werden (vgl. Gläser/Laudel 2006, S. 203). Weitere Unterschiede zur klassischen Inhaltsanalyse sieht Kuckartz darin, dass das Ursprungsmaterial von Anfang an von Interesse bleibt. Die einzelnen Analysephasen, welche in Abbildung 8 zusammengefasst dargestellt sind, orientieren sich immer wieder an der Forschungsfrage und sind nicht strikt voneinander getrennt.

Abbildung 8: Phasen der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung nach Kuckartz 2012, S.79 ff

Dabei kommt den Kategorien eher eine strukturierende und systematisierende Bedeutung zu (vgl. Kuckartz 2012, S. 51f.). Kuckartz unterscheidet innerhalb der qualitativen Inhaltsanalyse zwischen drei Basismethoden.

Da die Identifizierung der Themen und Subthemen von besonderem Interesse waren, um die jeweiligen Deutungsmuster zu analysieren, wurde nach der inhaltlich strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse gearbeitet. Die angewandte Inhaltsanalyse kann in sieben Phasen unterteilt werden, wobei sich diese durch Reflexion und Besinnung auf die Forschungsfrage überschneiden können.

Zu Beginn erfolgte eine intensive Befassung mit dem Textmaterial, welches Schreiben von Memos¹⁰ und Fallzusammenfassungen umfasste. Dabei dienten die Fallzusammenfassungen der knappen inhaltlichen Darstellung des Gesagten, um eine analytische Differenzierung vornehmen und erste Hypothesen und Kategorien generieren zu können (vgl. Flick 2007, S. 402 ff). Die Bildung der Kategorien erfolgte dabei in einem deduktiv-induktiven Verfahren. Zunächst sind anhand der Vorüberlegungen Grobkatgeorien festgelegt worden, diese wurden bei der Sichtung des Materials modifiziert. Während der Phasen drei bis fünf erfolgten das konsensuelle Codieren und die Zuordnung der Codes zu Subkategorien innerhalb des Forscherinnenteams. Die ersten Analyseergebnisse wurden an dieser Stelle einerseits innerhalb des Forscherinnenteams besprochen, andererseits wurden diese mit Praktikern innerhalb der angewandten Methode des Barcamps kritisch diskutiert.

Nachdem die Subkategorien gebildet waren, erfolgte eine zweite Sichtung des Materials in der dieses mit der Forschungsfrage abgeglichen und komprimiert wurde (vgl. Kuckartz 2012, S. 79 ff). Die Ergebnisse der letzten Phase, in der die Zusammenhänge zwischen den Haupt- und Subkategorien sowie zwischen den Hauptkategorien gedeutet wurden, werden im Folgenden dargestellt.

¹⁰ Als Memos werden während des Analyseprozesses festgehaltene Gedanken, Ideen, Vermutungen und Hypothesen bezeichnet.

6 Fundraising und die Systemebenen der Sozialen Arbeit – Die Auswirkungen

6.1 Fundraising und die Interaktionsebene

6.1.1 Beziehung zu den Zuwendungsgebern

Die Analyse der Beziehung zu den Zuwendungsgebern bildet einen ersten Ansatzpunkt, um Schlussfolgerungen im Hinblick der Auswirkungen auf die Organisationsebene und der Sozialen Arbeit ziehen zu können. Zunächst verändert sich die Organisationsebene durch die Art und Weise der Kommunikation sowie den sich ergebenden Anforderungen. An dieser Stelle wird berücksichtigt, dass die Systemebenen miteinander verknüpft sind und eine Veränderung sich gegenseitig beeinflusst.

Das zentrale Augenmerk beim Fundraising umfasst die Gruppe der Zuwendungsgeber. Zuwendungsgeber unterteilen sich in private Spender, Unternehmen oder Stiftungen. Obwohl Unternehmen oder Stiftungen der Organisationsebene zuzuordnen wären (siehe Abb. 7), werden sie hier als Teilnehmer der Interaktionsebene behandelt. Diese Zuordnung vermeidet Wiederholungen, da es viele Überschneidungen im Hinblick auf die Art und Weise der Kommunikationsgestaltung gibt. Weiterhin lassen sich Parallelen in der Beziehungsgestaltung zur öffentlichen Hand erkennen, wenn es sich um die Bereitstellung von freiwilligen Leistungen handelt (vgl. 14, Z: 261-267). Dies hängt damit zusammen, dass die Kommune ähnlich, wie die privaten Zuwendungsgeber von dem Nutzen einer Leistung überzeugt werden muss, wenn diese nicht durch einen Rechtsanspruch eingeklagt werden kann. Ziel der NPO ist es, eine dauerhafte Beziehung zu den Zuwendungsgebern herzustellen, um u.a. eine gewisse Planbarkeit der Mittel zu gewährleisten. Damit Interessenten zu Dauer- bzw. Großspendern werden, müssen verschiedene Bedürfnisse befriedigt werden (vgl. 15, Z: 208-210). Die Bedürfnisse seitens der Spender bewegen sich in einem Spektrum zwischen geringem Interesse (z.B. Spontanspende) bis hin zur Einmischung in die fachliche Arbeit. Der Vielfalt der Spenderbedürfnisse wird nach dem Kosten-Nutzen-Prinzip Rechnung getragen.

„Naja also in dem einem Grenzbereich, der ist ja noch einfacher, versucht man vielleicht die Leute mehr zu interessieren, mehr reinzuholen, mehr mit denen dahin zu gehen, mal einzuladen, zu sagen: ‚ich möchte es Ihnen gerne mal zeigen-‘, Veranstaltungen zu machen, Nacht der offenen Tür oder was auch immer, was wir so tun. Mit dem anderen Grenzbereich ja puh, da geht es auch hart auf hart, indem man dann als Geschäftsführer, da vielleicht auch mal die deutliche Position, die man hat, vertreten muss, mit dem Risiko, dass sich vielleicht auch ein Zuwendungsgeber dann zurückzieht und sagt: ‚Unter den Konditionen möchte ich dann nicht weiter diese Einrichtung unterstützen auch wenn ich die Arbeit vielleicht in-

haltlich gut finde, aber wenn ich nicht so und so viel mitbestimmen darf, dann möchte ich nicht mehr mitmachen. Das ist dann der Preis“ (I3, Z: 189-197).

Großspendern wird durchaus ein gewisses Mitspracherecht eingeräumt (vgl. I4, Z: 454-456). Es konnten weitere Beispiele ausgemacht werden, in denen Kompromisse eingegangen wurden.

„[...] ,ja jetzt passt es gerade irgendwie nicht mit meiner, mit unserer Unternehmenspolitik. Wir mussten gerade Mitarbeiter entlassen jetzt wollen das irgendwie die Aktion nicht machen. Können wir das nicht vielleicht doch wieder später machen‘. Also da geht es natürlich dann auch schon darum wie kann man sich da auch einem gewissen Einfluss erwehren und eben unabhängig bleiben so. Klar fängt man dann an irgendwas zu drehen und zu sagen: ,ja dann machen wir das eben so und das andere machen wir dann später, dann kriegen wir einen Boxer dazu ist auch nicht schlecht haben wir auch nichts gegen.‘ Aber man darf sich natürlich nicht die Konzepte aufdrücken lassen“ (I2, Z: 455-462).

„Also mir ist es jetzt konkret mit diesem Ranzenspenden so gegangen. Also wir haben 50 Ranzen gespendet bekommen, die wir sozusagen unter bestimmten Bedingungen bekommen haben, eben unter den Bedingungen, dass es anonymisiert an die Familien weitergegeben wird. Und das ist schon- da kommen wir schon an den Punkt ran, dass ich halt selber Ranzen, dass wir selber Ranzen gekauft haben, die unter anderen Bedingungen an die Familien weitergegeben werden. Und das ich jetzt gucken muss, dass diese 50 Ranzen, die wir bekommen haben auch zu den Bedingungen, die der Spender gestellt hat [...]“ (I5, Z: 320-326).

Grenzen in der Bedürfniserfüllung werden anhand von drei Aspekten gezogen. Erstens rechnet sich eine Beziehung nicht, wenn die Kosten des Erhalts der Beziehung nicht mehr im verhältnismäßigen Bezug zum zu erwartenden Fundraising-Ertrag stehen (vgl. I5, Z: 343-349). Wie bereits erwähnt, ist es das Ziel eine Beziehung zu den Zuwendungsgebern herzustellen, um diese langfristig an die NPO zu binden. Unverhältnismäßig wird die Beziehung dann, wenn bspw. die Zeit, die der Zuwendungsgeber einfordert, seinen zu erwartenden Fundraising-Ertrag übersteigt. In diesem Fall wäre die gespendete Summe kleiner als die vom Zuwendungsgeber verursachten Kosten.

Zweitens darf die fachliche Unabhängigkeit der Arbeit nicht in Frage gestellt werden. Drittens wird die Beziehung beendet, wenn die Wertvorstellungen der beiden Parteien nicht miteinander vereinbar sind (vgl. I3, Z: 173-179, 192-197/I4, Z: 481-483). Dies erklärt sich einerseits aus dem professionellen Selbstverständnis Sozialer Arbeit. Andererseits ergibt es ebenso unter Gesichtspunkten des Marketings Sinn, weil das Image der NPO das zentrale Aushängeschild ist. Wird diesem Käuflichkeit oder fehlende Transparenz unterstellt, wirkt sich das negativ auf die gesamte Organisation aus. Begegnet wird diesen Risiken, indem die Ziele der Organisation mit

denen der Zuwendungsgeber abgeglichen werden. Dabei setzen die Ziele und Wertvorstellungen der Organisation den Maßstab an (vgl. I1, Z: 128-130/I5, Z: 370-377).

Die Freiwilligkeit der Zuwendung stellt die Organisation vor verschiedene Herausforderungen. Zum einen muss eine Zielgruppe erschlossen werden, die ein Interesse an dem jeweiligen Projekt hat. Zum anderen wird eine Spende nur gegeben, wenn die Zuwendungsgeber einen nachhaltigen Nutzen erkennen. Erstes wird erreicht, indem die Arbeit so dargestellt wird, dass sie Interesse weckt. An dieser Stelle werden die Kommunikationsstrategien im Sinne des emotionalen Marketings angewandt. Soziale Arbeit wird so vermittelt, dass sie die Zuwendungsgeber anspricht und emotional berührt. Im Unterschied zu den öffentlichen Geldgebern interessiert den Zuwendungsgeber weniger die juristische Seite der Arbeit oder statistische Erhebungen zu Fallzahlen (vgl. I6, Z: 256-266). Als Möglichkeit der Herstellung von Nähe wird darauf gesetzt *Geschichten* zu erzählen (vgl. I2, Z: 347-349, 385-390). Die emotionalisierte Darstellung der Arbeit geht gleichzeitig mit einer reduzierten Betrachtung komplexer sozialer Problemlagen einher, sodass die Gefahr besteht, dass der Klient zum *Aushängeschild* gemacht wird (vgl. I2, Z: 134-138). Dieses Risiko wird unter Punkt 6.1.2 näher ausgeführt. Nähe zwischen den Zuwendungsgebern, der Organisation und den Betroffenen wird u.a. auch durch direkte Begegnung hergestellt. Eine Begegnung, ohne dass die Klienten vorgeführt werden, führt zu einem Abbau von Stigmatisierungen und soll Solidarität in der differenzierten Gesellschaft schaffen (vgl. I2, Z: 199-203/I3, Z: 33-37).

„Das hatten wir auch schon, das man sagt: ‚ok das die Verantwortung begrenzt sich jetzt nicht unbedingt darauf, wie finanzielle Mittel zusammen zu kriegen oder ein schönes Golfturnier zu machen, sondern möglicherweise auch selbst irgendwo tätig zu werden‘. NAME KONZERN macht so was zum Beispiel jedes Jahr, die haben hier schon ganz oft, was weiß ich, unser Mädchenaufnahmeschutzheim renoviert oder irgendwie so was gemacht und kriegen dann natürlich noch ein viel direkteren Draht, als wenn ich oder Mitarbeiter, jetzt irgendwo abends hingehen und mal mit ein paar Folien referieren“ (I3, Z: 41-47).

Die emotionale Ansprache und der persönliche Kontakt zum Spender dienen der Reduzierung von Distanz. Wer innerhalb der Organisation als Kontakt fungiert, hängt von der jeweiligen Spendenhöhe und dem Zuwendungsgeber ab. Werden Großspender, Unternehmen oder Stiftungen fokussiert, so gestaltet sich die Beziehung tendenziell eher mit der Leitungsebene. Handelt es sich um Ehrenamtliche oder geringfügige Zuwendungen, so sind die Einrichtungen und die Mitarbeiter vor Ort als Kontakt gefragt (vgl. I3, Z: 78-81, 242-246/I6: Z: 39-41).

Nähe herzustellen reicht jedoch noch nicht aus, um die Spende zu erhalten. Für den Zuwendungsgeber müssen der Nutzen und die Wirkung erkennbar und nachvollziehbar sein. Dies betrifft sowohl die Privatspender (erstes Beispiel) als auch die Unternehmen (zweites Beispiel):

„[...] Lösungsorientierter, also wenn ich- wenn ich spende, möchte ich, dass meine Spende etwas an der Lösung des Problems bewirkt, welche Art auch immer das ist. Aber wenn ich mein Geld dahin gebe und Geld ist ja ein teures Gut in der Gesellschaft, dann möchte ich, oder hoffe ich, oder wünsche ich mir, je nach Spender, dass dieses Geld was bewirkt und wenn ich ihm zurückmelden kann, dieses Geld bewirkt gerade das und das. Und das ist auch nachvollziehbar und real, dann ist das gut“ (I6, Z: 277-282).

„‘Wir müssen was tun, handeln.’ Also weil - ich habe ein Problem erkannt, das ist auch sehr managementnah analysiert irgendwie, und jetzt müssen wir was tun. So häufig auch: ‚wir wollen das so ganz praktisch tun‘. Bis zu dem:‘ wir wollen es irgendwie damit auch lösen‘“ (I3, Z: 99-102).

Der Nutzen einer Spende ist gekoppelt an den unmittelbaren Erfolg des Ergebnisses. An dieser Stelle stellt sich die Frage nach der langfristigen Bewältigung sozialer Problemlagen durch Spenden. Erfolge können leichter präsentiert werden, wenn es sich um konkrete Projekte handelt oder Spenden in Form von Sachmitteln erfolgen. Die Darstellung des Nutzens gelingt besonders, wenn es sich um Soforthilfe oder Fürsorgemaßnahmen handelt. Die Projektorientierung, auf welche im Punkt 6.2.2 noch näher eingegangen wird, ist demnach eine Folge der Erwartungen seitens der Zuwendungsgeber. Der folgende Interviewausschnitt veranschaulicht die inhaltliche Ausgestaltung, um den Zuwendungsgeber den Nutzen nahe zu bringen.

„[...] wir können denen darstellen, was wir machen und dieser Nutzen wird dann eben auch nochmal deutlich, dieser unmittelbare Nutzen, es ist nicht irgendein Projekt in irgendeiner Entfernung. Wir sehen das aus der Entwicklungszusammenarbeit, dass wir da schon irgendwie viel projektorientierter- Die Spendenaufrufe viel projektorientierter sind und viel klarer sind. Sie können für eine Packung Stifte spenden oder so was. Und das werden wir hier vor Ort eben auch machen, mit der Konsequenz, eben das wir das, eben auch im Hinterkopf haben und auch offener sind dafür, weiß ich - Besuche zu zulassen zum Beispiel“ (I2, Z: 146-152).

Zu Beginn wurde bereits angesprochen, dass Parallelen in der Gestaltung der Kommunikation mit öffentlichen Geldgebern gezogen werden können, wenn es sich um freiwillige kommunale Leistungen handelt. Ebenso weist die Kommunikation mit Stiftungen Ähnlichkeiten mit denen der öffentlichen Geldgeber auf, wenn es sich um eine langfristige Zusammenarbeit handelt (vgl. I3, Z: 147-151). Es werden Verhandlungen geführt, die an das Kontraktmanagement im kommunalen Sektor erinnern. Stiftungen, welche selbst Projekte ausschreiben, wohnt eine Gestaltungsmacht inne, ohne dass diese demokratisch legitimiert wäre (vgl. I3, Z: 333-337)¹¹. Stellen Stiftungen selbst Projektmittel zur Verfügung, so werden diese nach klaren Förderricht-

¹¹ Weiterführende Literatur zum Thema Gefahren für die Demokratie durch den Einfluss großer Stiftungen lässt sich bei Bauer finden (vgl. Bauer 2007).

linien vergeben. In dem hier zu Grunde gelegten Fundraising-Verständnis gehört das Einwerben von Projektmitteln jedoch nicht zum Fundraising.

Neben Ähnlichkeiten der Kommunikation zwischen Unternehmen, Stiftungen und öffentlichen Geldgebern, werden die Mittel der Unternehmen aber auch als weniger an konkrete Bedingungen geknüpft empfunden (vgl. I3, Z: 130-135). Gleichzeitig schenken diese der Organisation mit Ihrer Spende Vertrauen und Selbstbewusstsein, mit dem ein steigender Bedeutungsgewinn Sozialer Arbeit einhergeht (vgl. I5, Z: 494-503/I6, Z: 86-91).

Weiterhin wird durch die Organisation die Verantwortung zur Lösung eines Problems auf den Zuwendungsgeber übertragen (vgl. I5, Z: 400-403/I3, Z: 292-299). Soziale Arbeit trägt an dieser Stelle zur weiteren Ausdifferenzierung der Gesellschaft bei und unterstützt die Individualisierungstendenzen. Fundraising geht dann mit einer Entpolitisierung einher. Auf diesen Effekt wird näher unter 6.3 eingegangen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Beziehung zu den Zuwendungsgebern mit einer veränderten Kommunikation einhergeht. Den Erwartungen wird mit einer emotionalisierten Ansprache sowie Herausstellen des Nutzens der Arbeit begegnet.

6.1.2 Beziehung zu den Klienten

Fundraising setzt unmittelbar als Vermittler zwischen dem jeweiligen Projekt und den Zuwendungsgebern an (vgl. I5, Z: 242-248). Daher ist die Beziehung zwischen Organisation und Klient nur indirekt von den Auswirkungen betroffen. Die Auswirkungen hängen von den jeweiligen Effekten ab, die auf die Einführung von Fundraising zurückzuführen sind. Die Öffnung nach außen führt u.a. zu einer vereinfachten und transparenten Darstellung der Arbeit. Um der notwendigen Authentizität nachzukommen, bedarf es einer Informationskultur und persönlichem Kontakt zu den Zuwendungsgebern. Unter Informationskultur wird ein reger Austausch zwischen den einzelnen Bereichen der Organisation und der Fundraising-Stelle verstanden. Dadurch können die Konzepte aufeinander abgestimmt werden und die Organisation erhält eine durchgehende Kontur. Diese Effekte wirken sich unmittelbar auf den Arbeitsalltag des Sozialarbeiters aus. Dieser soll Fundraising mitdenken und es wird ihm eine Rolle als erster Ansprechpartner zugesprochen. Daraus ergibt sich, bei einem gleichbleibenden Zeitkontingent, eine neue Aufgabe. Daher kann gefolgert werden, dass sich die Zeit für den Klienten und die klassischen Tätigkeitsfelder verringert.

Andererseits werden mit Hilfe der Fundraising-Erträge (zusätzliche) Angebote geschaffen, die dem Klienten direkt zu Gute kommen. Weiterhin wirkt die transportierte Botschaft Stigmatisierungen entgegen, indem Vorurteile durch Begegnungen abgebaut werden. Dies entlastet den Klienten (vgl. I2, Z: 199-203).

Das Öffentlich-Werden eines sozialen Problems hilft dem Betroffenen insofern, dass diese die Hilfe als Wertschätzung seitens der Organisation bzw. des Fundraisers empfinden. Weiterhin wird öffentlich ein soziales Problem definiert und dies wirkt der Verantwortungszuschreibung gegenüber Einzelnen, bspw. bei Fragen nach der eigenen *Schuld* entgegen.

„Also ich hatte bei den Klienten schon einen ganz guten Ruf dahingehend, nach dem Motto, die engagiert sich für uns, mit den Armutsprojekten, die ich gemacht habe. Oder [bei] den Kinderkochkursen kriege ich häufiger Rückmeldungen, wenn ich bei der Tafel bin oder sonst irgendwie in der Stadt bin, dass mich Leute grüßen“ (I6, Z: 368-371).

Begegnungen zwischen den Betroffenen und den Zuwendungsgebern dienen einerseits dem Distanzabbau und sollen die Solidarität innerhalb der Gesellschaft stärken (vgl. I2: Z. 199-203). Da Spenden jedoch überwiegend dem Stuserhalt gesellschaftlicher Gegebenheiten dienen, ist das Argument der Solidarisierung oder Schaffung von Teilhabe durch Fundraising kritisch zu hinterfragen. Dies wird durch folgendes Zitat besonders deutlich, wenn von dem Risiko der Verkaufsveranstaltung Soziales gesprochen wird.

„Wir brauchen jetzt akut Geld und da machen wir was, da tun wir was, und wenn sich das so weiter entwickelt dann, dass wir nachher irgendwelche krummen Charity-Veranstaltungen haben, wo ich sage mal, die die - die Superreichen dann irgendwie eingeladen werden und dann stellt man da so ein paar Opferkinder hin oder so was und erzählt irgendwelche Opfergeschichten, die man da eher ausbeutet sozusagen. Man - Man verkauft die Geschichte, und jemand anderes, der das hören will, der dieses schöne Opfer-, die schöne Opfergeschichte hören will und sich dann ein bisschen sein Herz da warm reibt“ (I2, Z: 428-434).

An dieser Stelle kann Fundraising unterstellt werden, es wäre ein Mittel der Entpolitisierung und behebe nicht die Ursache des sozialen Problems¹². Allerdings wird mit Hilfe von Fundraising ein Problem zunächst öffentlich präsent. Es enthält daher eine politische Dimension, auch wenn diese nicht immer bezweckt sein muss. Die Imagestärkung der Organisation wirkt sich indirekt auf die Klienten aus, da ihnen eine Stimme gegeben wird.

Soziale Arbeit in ihrer Funktion der Inklusionsvermittlung, Exklusionsvermeidung bzw. der Exklusionsverwaltung wird durch Fundraising innerhalb der Interaktionsebene zum Klienten nicht beeinflusst. Wie bereits kritisiert, bleiben bei dem systemtheoretischen Zugang die Fragen nach Gerechtigkeit und Ungleichverteilungen unberücksichtigt. In der Interaktionsbeziehung zum Klienten bleibt daher kritisch zu hinterfragen, ob durch Fundraising Partizipation erreicht werden kann, wenn Spenden dem Stuserhalt der Zuwendungsgeber dienen. Die Auswertung des Datenmaterials ergibt in dieser Hinsicht ein ambivalentes Bild, da einerseits soziale Prob-

¹² Hier stellt sich die Frage nach dem Umgang mit dieser Problematik seitens der NPO. Terre des Hommes hat sich aus diesen Gründen gegen das Werben mit Kinderpatenschaften entschieden (vgl. Ramm 2007, S. 21 ff).

lemlagen sichtbar werden, andererseits bei einer unreflektierten Projektorientierung die Gefahr besteht, dass lediglich Fürsorge in Notfällen geleistet wird, ohne die Ursachen des Problems zu beseitigen. Im letzten Fall würde Fundraising mit einer Entpolitisierung der Sozialen Arbeit einhergehen.

6.2 Fundraising und die Organisationsebene

6.2.1 Introspektive Veränderungen der Organisation

Mit der Einführung von Fundraising verfolgen die Organisationen verschiedene Ziele, von der Erhöhung der Fundraising-Erträge über die Verbesserung des Images bis hin zur Profilierung als zivilgesellschaftlicher Akteur und der Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit. Die Ziele, die durch Fundraising erreicht werden sollen, hängen von den jeweiligen Deutungsmustern ab. Als zentrale Einflussfaktoren konnten die Umwelt, der sich daraus ergebende Veränderungsdruck, die Tradition der NPO sowie die handelnden Personen innerhalb der Organisation identifiziert werden. Umwelteinflüsse wären z.B. die zunehmende Konkurrenzsituation zu anderen Anbietern in der Region aber auch die Kooperationsgestaltung mit öffentlichen Geldgebern. In Abhängigkeit der Höhe des Veränderungsdrucks von außen sowie der eigenen Organisationskultur wird Fundraising eine unterschiedliche Bedeutung beigemessen. Dies zeigt sich beispielsweise daran, wie professionell Fundraising betrieben wird, welche Stellung dieses innerhalb der Organisation einnimmt und welcher Personenkreis, innerhalb der Organisationshierarchie, die Implementierung veranlasst hat. Schlüsselrollen, welche den Stellenwert von Fundraising festlegen, kommen der Leitungsebene sowie der Fundraising-Abteilung zu. Die Geschäftsführung entscheidet, ob und an welcher Stelle Fundraising implementiert wird und beeinflusst direkt den Wirkungsgrad. Dies wird in den angeführten Beispielen besonders deutlich:

„Ich glaube, dass alle das schon ganz lange gemacht haben - nämlich von irgendwelchen Dritten guten Willens, Unternehmen, Privatpersonen, Geld für Soziale Einrichtungen zu kriegen. Es hieß nur früher nicht Fundraising (lacht). Also ich glaube der Begriff wird sich in den letzten zehn- fünfzehn Jahren nochmal überhaupt herausgeschellt haben, wie das immer mit so Begrifflichkeiten, dann glaube ich auch ist“ (13, Z: 5-9).

„Also ich glaube, dass Fundraising nicht nur einfach- Also dass man Fundraising-Ziele nicht nur einfach an Summen festmachen kann und ich glaube, dass die Geschäftsleitung da sehr viel mehr im Finanzbereich denkt als ich“ (15, Z: 187-190).

„[...] von daher gab es das Thema beim NAME DER ORGANISATION schon, das war direkt als Geschäftsführer hat er das quasi in Doppelfunktion dann gemacht, und seit 200X, seitdem ich dann jetzt beim NAME DER ORGANISATION bin, gibt es die Stelle Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising. Also wurde auch dort der Bereich dann erweitert oder mehr in diesem Bereich investiert, um das weiter auszubauen“ (I1, Z: 26-31).

Im ersten Beispiel findet eine Gleichsetzung zwischen traditionellen Spenden-Sammeln und Fundraising statt. Dieses Deutungsmuster setzt Fundraising mit der Erhöhung von Drittmitteln gleich. Dies ist besonders vor dem Hintergrund interessant, dass es sich hier um ein Zitat der Geschäftsführung handelt, welche sich gegen die strategische interne Eingliederung von einer Fundraising-Stabstelle entschieden hat. Die Auswirkungen auf die Organisation sind demnach als gering einzustufen. Auch im zweiten Beispiel wird der Zusammenhang zwischen den Bedeutungszuschreibungen der Geschäftsführung und den Auswirkungen auf die Organisation deutlich. Fundraising wurde strukturell an die Abteilung Finanzen angegliedert. Obwohl die Person des Fundraisers ein anderes Verständnis hat als die Geschäftsführung, ist ihre Handlungsautonomie beschränkt. Daher kann hier von einem weniger ausgeprägten Wirkungsgrad hinsichtlich Sozialer Arbeit ausgegangen werden. Im letzten Beispiel übte die Geschäftsleitung zunächst selbst die Funktion des Fundraisers aus und implementierte eine eigene Stabstelle, weil die Leitungsebene Fundraising befürwortet und unterstützt. Unterstützung der Leitung ist für den Erfolg von Veränderungen innerhalb der Organisation unerlässlich, sodass hier von weitreichenden Auswirkungen auf die Organisation auszugehen ist. Grundlegend ist in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass die Auswirkungen auf Soziale Arbeit in Abhängigkeit zu den Deutungsmustern der NPO in Bezug zu Fundraising stehen. Wird Fundraising durch die Geschäftsführung ein hoher Stellenwert eingeräumt, so erhöht dies den Wirkungsgrad. Innerhalb der Interviews kann eine Spannweite von Fundraising als notwendige Begleiterscheinung bis hin zu einem Instrument der Entwicklung Sozialer Arbeit ausgemacht werden (vgl. I6, Z: 77-82). Die Implementierung von Fundraising als Stabsstelle führt unter der Berücksichtigung der genannten Einflussfaktoren zu einer Veränderung, von der die Organisation als Ganzes betroffen ist. Insgesamt betroffen ist diese, weil eine Öffnung nach außen stattfinden muss, um Zuwendungsgeber zu erreichen und die Fundraising-Erträge zu erhöhen (vgl. I1, Z: 112-120/I4, Z: 510-513). Fundraising als Teil des Marketings setzt Imagearbeit voraus. Die Fundraising-Abteilung, kann zwar Konzepte entwickeln, diese können aber nur zum Erfolg führen, wenn die Organisation diese mitträgt (vgl. I4, Z: 222-224/I3, Z: 266-272). Die Öffnung der Organisation in Richtung der potentiellen Zuwendungsgeber führt zu verschiedenen Effekten, welche wiederum auf die Organisation rückwirken.

„So wie wir uns in den vergangenen Jahren professionalisiert haben und ein Stückweit auch so auf diesen einrichtungsbezogenen Denken, wie wir uns ausgerichtet haben, werden wir uns da sicherlich auch nochmal ein Stückweit öffnen müssen, und andere Gruppen einfach zulassen müssen. Das ist erst mal glaube ich auch fremd, auch nochmal erklären zu können, was machen wir eigentlich, welchen Nutzen bringt unsere Arbeit eigentlich“ (I2, Z: 152-157).

Das genannte Zitat fasst exemplarisch verschiedene Aspekte zusammen. Die Zuwendungsgeber als Betriebsfremde müssen der Organisation vertrauen. Dies gelingt, indem die Organisation ein Gesicht zeigt oder eine Kontur bekommt, welche vom Gegenüber verstanden werden (vgl. I2, Z: 166-171/I3; Z: 247-252). Mit Hilfe der Kontur wird einerseits Nähe geschaffen, andererseits bietet es aber Reibungsfläche, der durch Authentizität begegnet wird (vgl. I2, Z: 142-148/I4, Z: 35-42). Vertrauen entsteht in der Beziehung und durch eine interaktive Kommunikationsbasis. Damit wird den Anforderungen der Spender begegnet, welche den Nutzen ihrer Zuwendung hinterfragen.

Dies geschieht zum einen durch die transparente Darstellung der Arbeit, zu der eine interne rege Informationskultur gehört (vgl. I6, Z: 481-488). Die Darstellung der Arbeit muss, unter der Berücksichtigung, dass Externe in der Regel selten in Berührung mit Sozialer Arbeit kommen, verständlich sein. An dieser Stelle verändert sich die Sprache. Sachverhalte und soziale Problemlagen werden alltagssprachlich übersetzt, damit die Umwelt diese als unterstützungswürdig deklariert. Dies führt zu zwei parallelen Entwicklungen. Erstens werden komplexe Sachverhalte simplifiziert und zweitens wird Soziale Arbeit für die Umwelt zugänglich und begreifbar. Zum anderen ist die Organisation gezwungen ihr Handeln gegenüber der Umwelt zu rechtfertigen und zu legitimieren (vgl. I6, Z: 93-101, 305-308/I1, Z: 89-95). Dies wird von den Interviewpartnern als ein neuer Aspekt wahrgenommen, da bei der Umsetzung von Rechtsansprüchen die Soziale Arbeit in ihrem Sinn nicht hinterfragt wird. Der steigende Legitimationsdruck führt zu einer Reflexion des eigenen Tuns und zu einer Profilierung der Organisation (vgl. I1, Z: 138-141, 377-383). Profilierung meint, dass die Organisation für ihre Umwelt verständlich wird und an Kontur gewinnt. Die Profilierung und Selbstreflexion kann gegebenenfalls zu einer Weiterentwicklung der Leitziele führen (vgl. I2, Z: 63-66). Gelingt es eine Vertrauensbeziehung herzustellen, erlebt die Organisation dies als Wertschätzung ihres Handelns. Dies wiederum stärkt ihr Auftreten und Selbstbewusstsein in der Öffentlichkeit (vgl. I4, Z: 400-404/I5, Z: 284-286).

Die Marketingaspekte des Fundraising bewirken eine Öffnung der Organisation in Richtung potentieller Zuwendungsgeber. Dies wiederum führt zu den oben aufgeführten Effekten wie der präzisen Darstellung der Arbeit und der Reflexion des eigenen Tuns vor dem Hintergrund der Vision und Ziele der Organisation. In der präzisierten vereinfachten Darstellung sozialer

Problemlagen wohnt das Moment der Banalisierung inne, wenn es nicht ausreichend reflektiert wird. Dieser Aspekt könnte sich negativ auf die Beziehung zum Klienten auswirken.

Der neue Fokus der Organisation führt zu neuen Tätigkeitsfeldern für die Sozialarbeiter.

„Was dann für die Einrichtung erst mal heißt, oh das ist ja sehr viel Arbeit, oh man denkt so ‚da ist jetzt eine Stabstelle Fundraising, die macht das alles‘, sondern ich glaube, was sich eben neu entwickeln wird für die Soziale Arbeit, ist dann eben dass die Einrichtung das immer mitdenken und da auch noch mal projektbezogener arbeiten, vernetzter arbeiten und nicht sich allein auf die Arbeit, das eigentliche Tun konzentrieren, sondern auch noch gucken, finden wir eigentlich auch Unterstützer für das Tun, können wir [die] auch nochmal einbinden.“ (I2, Z: 115-120).

Den Sozialarbeitern wird eine Schnittstellenfunktion zwischen Innen und Außen zugesprochen. Da sie auf der Interaktionsebene direkt auf die Zuwendungsgeber treffen, sollen sie in der Lage sein ihre Arbeit zu legitimieren und sie alltagssprachlich darstellen zu können, um die Spender zu binden. Mit der Einführung von Fundraising erhofft sich die Organisation neben der Profilierung in der Öffentlichkeit, eine Erhöhung der privaten Mittel. Im folgenden Unterpunkt werden daher die Auswirkungen von Fundraising auf die Angebotsstruktur unter Berücksichtigung finanzieller Aspekte untersucht.

6.2.2 Einfluss auf das Angebotsspektrum

Anhand des bisherigen Forschungsstands kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass Fundraising eingesetzt wird, um die Liquidität der NPO aufrecht zu erhalten. Vor diesem Hintergrund ergeben sich bezüglich der Finanzierungsstruktur folgende Fragen: Was kann mit Fundraising-Mitteln finanziert werden? Dienen die Fundraising-Mittel als Lückenbüßer fehlender öffentlicher Mittel? Welche Schlussfolgerungen lassen sich für die Soziale Arbeit ziehen?

Die Ergebnisse der Forschung bestätigen, dass Fundraising-Mittel u.a. eingesetzt werden, um bestehende Angebote erhalten zu können (vgl. I2, Z: 30-35/I3, Z: 19-27/I4, Z: 10-13/I6, Z: 380-381). Dies stellt jedoch nicht die einzige Einsatzmöglichkeit dar. Fundraising zählt u.a. als Alternative, wenn es noch keine vorhandenen Strukturen der Finanzierung für ausgemachte Bedarfe gibt (vgl. I2, Z: 37-41/I6, Z: 216-220). Bei den ausgemachten Bedarfen handelt es sich v.a. um Akuthilfe und niedrigschwellige Angebote (vgl. I1, Z: 199-204/I5, Z: 82-90).

An dieser Stelle zeigt sich ebenfalls die Abhängigkeit von den jeweiligen Deutungsmustern und Umweltvariablen der Organisation. Einerseits wird Fundraising als Notwendigkeit betrachtet, zählt aber auch als *Luxusleistung*, da es eingesetzt wird, wenn Angebote geschaffen werden, die über die öffentlich finanzierte Grundsicherung hinausgehen.

„[...] bei allen was man auch kritisch sehen kann, ist in Deutschland schon in sehr angemessener Weise gegeben, im Vergleich mit vielen anderen Ländern Europas und dieser Welt, muss man sagen läuft, das jetzt nicht schlecht und das lief auch

nicht anders, wenn es kein Fundraising gäbe. So und dann kommt dieser Bereich da drüber, der aus den ganz klassischen Pflichtleistungen, die dem Gesetz nach auch in ihrer Höhe möglicherweise beschrieben sind, hinausgeht und da würde ich schon sagen, ist es natürlich so, dass die öffentliche Hand guckt, bei den Sachen sagen wir mal so Kür und nicht Pflicht sind oder so, ein bisschen vielleicht auch ein bisschen mehr als nice-to-have. Aber trotzdem irgendwie eine Bedeutung haben“ (I3, Z: 284-292).

Andererseits werden die Ressourcen, welche direkt in Form von Ehrenamt generiert werden auch als Möglichkeiten gesehen, Gemeinwesenarbeit zu gestalten und Soziale Arbeit weiterzuentwickeln. Mit Hilfe der Fundraising-Mittel sollen Projekten, die durch öffentliche Gelder oder von Stiftungen nur eine Anschubfinanzierung erhalten haben, nachhaltig gesichert werden (vgl. I2, Z: 134-135, 248-254). Vor dem Hintergrund, dass bei Spenden immer ein Moment des Zufalls und der Willkür mitschwingt, erscheint es paradox von einer langfristigen Sicherung durch Fundraising-Mittel auszugehen (vgl. I4, Z: 187-191/I2, Z: 265-269/I6, Z: 53-57).

„Ja natürlich das ist ein riesengroßes Risiko. Das ist gar keine Frage, denn die Gewissheit, dass zum Beispiel ein Beitrag von 700.000 bis eine Million regelmäßig Jahr für Jahr akquiriert werden kann, da gibt es keine Garantie. Ja und hätten wir natürlich eine klare Refinanzierung von den Krankenkassen, Pflegekassen, Kommune, Land wie auch immer, wäre das eine sehr viel größere Sicherheit für Mitarbeiterstellen etc. etc. etc.. Ganz klar“ (I4, Z: 113-117).

„Weil so viele Sachen aufeinander kommen, also die Chemie, das Wetter, die Laune, die Vorgeschichte und und und“ (I6, Z: 458-459).

Der fehlenden Planbarkeit der Mittel wird durch verschiedene Strategien begegnet. Eine Möglichkeit besteht in der Gründung einer eigenen Stiftung, die wiederum Fundraising betreibt, um das Stiftungskapital zu erhöhen (I1, Z: 33-38). Eine weitere Strategie ist eine dauerhafte Bindung der Zuwendungsgeber beispielsweise durch Patenschaften (vgl. I4, Z: 37-40). Weiterhin kann durch Erfahrungswerte eine gewisse Planungssicherheit hergestellt werden (vgl. I5, Z: 75-79).

Ein weiteres Merkmal der Fundraising-Mittel ist ihr Einsatz in konkreten Projekten und weniger in Strukturen. Das bedeutet, dass durch Fundraising-Mittel in den meisten Fällen keine Personalkosten übernommen werden. Fundraising leistet demnach keinen Beitrag, um den prekären Beschäftigungsverhältnissen im sozialen Bereich, welcher sich durch hohe Personalkosten auszeichnet, entgegenzuwirken. Begründet werden kann dieser Effekt damit, dass die Zuwendungsgeber Erfolge sehen möchten (siehe Punkt 6.1). Werden Fundraising-Mittel in Projekten eingesetzt, so sind dies häufig Projekte der Soforthilfe oder niedrigschwelliger Angebote (vgl. I1, Z: 199-204/I5, Z: 82-91).

Die Interviewpartner setzen Fundraising-Erträge nicht mit der öffentlichen Finanzierung gleich oder halten diese für ersetzbar. Ziel ist es, entweder zusätzliche Angebote zu den öffentlichen Angeboten zu schaffen oder Fundraising einzusetzen, wenn noch keine Strukturen von öffentlicher Seite vorhanden sind. Daher ist festzuhalten, dass eine Verschiebung der Finanzierungsstruktur zu Gunsten privater Förderer, seitens der Organisation, nicht angestrebt ist. Ziel ist es die Angebote aufrecht zu erhalten, zusätzliche Angebote zu schaffen oder erkannte Bedarfe zu finanzieren. Bevor notwendige Bedarfe über Fundraising finanziert werden, werden zunächst alle anderen Finanzierungsmöglichkeiten ausgeschöpft. Greift keine Alternative und wird der Bedarf als absolut notwendig eingestuft, dann wird versucht diesen über Fundraising-Mittel zu decken. Gleichzeitig findet Lobbyarbeit statt, um zukünftig eine öffentliche Finanzierung sicherzustellen. Eine Funktion als *Lückenbüßer* für fehlende öffentliche Finanzierung ist daher, mit Ausnahmen, zu bejahen. Bei der ersten Ausnahme handelt es sich um Projekte, die seitens der Organisation als nicht öffentlich finanzierungswürdig eingeschätzt werden, die sog. „Luxusgüter“ (vgl. I3, Z: 290-294). Bei der zweiten Ausnahme handelt es sich um notwendige Bedarfe, für die es bisher keine öffentlichen Strukturen gegeben hat. Projekte, die durch Fundraising finanziert werden schließen zwar eine Lücke, können aber für diese nicht *büßen*, da sie vorher nicht existiert hat.

Welche Leistungen öffentlich oder privat finanziert werden sollten, wurde im vorliegenden Datenmaterial nicht näher erfasst. Festzuhalten ist, dass die Einschätzung darüber wahrscheinlich mit der Tradition einer NPO und ihren Moralvorstellungen zusammenhängt. Die Finanzierungsstruktur einer Organisation erweitert sich durch Fundraising. Dies impliziert jedoch keineswegs einen Rückzug öffentlicher Leistungen, da diese als die bessere Finanzierungsmöglichkeit in Hinblick auf die Planungssicherheit, z.B. durch einen Rechtsanspruch gesehen werden.

6.2.3 Auswirkungen auf die Trägerlandschaft

Es zeichnete sich bereits ab, dass Fundraising-Mittel u.a. eingesetzt werden, um zusätzliche Angebote zu schaffen. Diese dienen nicht nur der Bedarfsdeckung, sondern werden auch als Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Anbietern eingesetzt. Indem neue Angebote geschaffen werden, platziert sich die Organisation am Sozialmarkt und ermöglicht das Überleben nicht nur in finanzieller, sondern auch ideeller Hinsicht. Das Schaffen von zusätzlichen Angeboten trägt dazu bei Nischen des Sozialmarktes zu besetzen. Unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation erhält die Organisation ein Alleinstellungsmerkmal, welches ihr ermöglicht sich in der Öffentlichkeit zu profilieren. Dies wird in dem folgenden Interviewausschnitt deutlich.

„Fundraising darf nicht zum Lückenbüßer werden, sondern es geht um zusätzliche Angebote. Und das ist auch nochmal glaube ich eine Chance, zu sagen mit Hilfe von Fundraising, kann ich Angebote machen, kann ich mich als Verband vielleicht nochmal ein Stückweit profilieren, die andere Einrichtungen nicht machen, ich kann neue Dinge anstoßen, ich kann neue Entwicklungen anstoßen, so“ (I2, Z: 275-279).

Die Schaffung neuer Angebote und der Aspekt, sich auf dem Sozialmarkt zu etablieren, enthalten zwei Ebenen. Zum einen kann durch die Bedarfsdeckung Soziale Arbeit weiterhin ihren Funktionen nachkommen, zum anderen dienen die Mittel dem Erhalt der Liquidität der NPO. Unter organisationspsychologischen Gesichtspunkten, bleibt zu berücksichtigen, dass Fundraising auch dazu eingesetzt werden kann, die Organisation selbst zu erhalten.

Die Konkurrenzsituation zwischen den Anbietern wird nicht in Frage gestellt. Daraus ergeben sich zwei konträre Entwicklungsmöglichkeiten. Zum einen kann eine Solidarisierung zwischen den Verbänden festgestellt werden, wenn diese zusammenarbeiten. Die Kostenintensität von Fundraising führte u.a. auch zu Kooperationen zwischen verschiedenen Verbänden. Beispielsweise wurde verbandsübergreifend eine Stiftung eingerichtet (vgl. I5, Z.: 99-105). Zum anderen findet möglicherweise sogar eine Entsolidarisierung statt, da Fundraising die Wahrnehmung von Konkurrenz verschärft. Ein Beispiel wäre die wahrgenommene Konkurrenz zwischen Verbänden und Kirchen. Die christlichen Wohlfahrtsverbände reagieren mit Fundraising auf sinkende Kirchensteuereinnahmen und die Kirchen entwickeln Ängste im Hinblick auf (vermeintlich) zurückgehende Spendeneinnahmen in ihrer Gemeinde aufgrund der aktiven Spendensammlung durch die Verbände (vgl. I5, Z: 39-42, 58-66).

Der Konkurrenz wird durch fairen Wettbewerb begegnet, indem die eigene Arbeit transparent dargestellt wird, ohne andere Projekte abzuwerten (vgl. I4, Z: 144-152, 153-156). Die verschiedenen Spendentendenzen der Zuwendungsgeber stellen die Organisation vor große Herausforderungen, da bestimmte Themen schwerer zu vermitteln sind. An diesem Punkt stellt sich die Frage ob Organisationen, um sich am Spendenmarkt behaupten zu können, ihre Angebotsstruktur an die Zuwendungsgeber anpassen. Dies würde zu einer Missionsverschiebung führen. Abschließende Antworten konnten hierzu nicht gefunden werden. Tendenziell wird die Themenabhängigkeit der Spenden durchaus als Gefahr erkannt.

„[...] wenn man plötzlich nur noch anfängt irgendwelche Kinderprojekte durchzuführen, weil man dafür nur die Gelder bekommt und ich sage mal Projekte für Wohnungslose oder andere für Menschen am Rande der Gesellschaft, die eben nicht so vermarktbar sind. Also wenn man plötzlich so seinen Klient, zur Marke macht, zum Artikel macht, zur Ware. Das geht gar nicht, also das ich dann irgendwie nachher meine Konzepte so ausrichte, wie- wie Spender das haben würden wollen [...]“ (I2, Z: 463-467).

Es konnten keine konkreten Hinweise gefunden werden, die untermauern, dass NPOs ihre Angebote in Abhängigkeit zu favorisierten Spendenthemen ausrichten.

Da Authentizität und Glaubhaftigkeit wichtige Merkmale der Beziehung zu den Zuwendungsgebern bilden, und die Organisation selbst an ethische Moralvorstellungen gebunden ist, steht die Mission bzw. das zu lösende soziale Problem im Vordergrund. Weiterhin wird seitens der Organisation, mit Verweis auf die Grundsicherung durch den Wohlfahrtsstaat, nicht davon ausgegangen, dass es zu einer Verschiebung der Angebote kommt.

„Wir werden nicht doppelt so viele Kinder, weiß ich nicht- Straßenkinder oder Heimgabote für Kinder brauchen, als der Bedarf ist. Das ist irgendwann gedeckelt und umgekehrt, kann man nicht keine Angebote machen, für Zielgruppen, die auch ein Anrecht darauf haben. Nur bei dem einen muss man sich klar sein, da haben wir eine höhere Chance noch zusätzliche Mittel zu akquirieren und bei dem anderen weniger. Aber ich sehe es jetzt nicht so, dass das jetzt eine ganze Ausrichtung in der Helfelandschaft irgendwie verschiebt“ (I3, Z: 375-380).

Die jeweiligen Moralvorstellungen bilden den Ausgangspunkt der kritischen Selbstbetrachtung. Die Gefahr der Missionsverschiebung besteht bei fehlender kritischer Hinterfragung, jedoch setzt diese nicht bei der möglichen Verschiebung der Angebote an, sondern bei den entpolitisierenden Effekten, die bei Projektfinanzierungen auftreten können.

6.3 Fundraising und die Interaktion mit gesellschaftlichen Funktionssystemen

6.3.1 Rolle von Fundraising in der Sozialen Arbeit

Der Stellenwert von Fundraising hängt von den jeweils eingeräumten Zielen der Organisation ab. Wird Fundraising als Trend eingesetzt, um Anforderungen der Umwelt gerecht zu werden, so werden die beschriebenen Effekte nicht im vollen Umfang auftreten. An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob Fundraising dann als Phänomen des Isomorphismus auftritt. Weiterhin ist die Rolle von Fundraising von dem allgemeinen Umgang mit Veränderungen und Innovationen innerhalb einer Organisation abhängig. Obwohl der Stellenwert, den Fundraising innerhalb der Organisation einnimmt, von den jeweiligen Zuschreibungen beeinflusst ist, lassen sich Tendenzen festhalten, die die Rolle von Fundraising innerhalb der Sozialen Arbeit erfassen.

Soziale Arbeit in seiner inklusionsvermittelnden, Exklusionsverwaltenden und Exklusionsvermeidenden Funktion wird durch die Effekte der Ökonomisierung vor neue Herausforderungen gestellt. Mittels der Fokussierung auf private Förderer gelingt es den Akteuren Sozialer Arbeit ihren Funktionen weiterhin nachzukommen. Die Verbände sehen ihre Aufgabe in der Behebung von Lücken, die sich durch die differenzierte Gesellschaft ergeben.

„Aber im Bereich der Sozialen Arbeit entdecke ich natürlich auch ganz ganz viele Bedarfe bei Familien, bei älteren Menschen, wie auch immer, denen insbesondere freie Wohlfahrt natürlich begegnen muss. Wo aber auch natürlich eine ganz realistische Frage ist, wie kann ich das finanzieren und da setzt Fundraising ein“ (I4, Z: 207-210).

Fundraising wird als ein wesentlicher Mosaikstein gesehen, um Soforthilfe zu leisten und zusätzliche Angebote zu schaffen. Dadurch wird Fundraising zum notwendigen Teil Sozialer Arbeit (vgl. I4, Z: 377-381). Begründet wird dieser Zusammenhang mit der sozialen Verantwortung der Verbände, welche sich wiederum aus der intermediären Funktion ableiten lassen (vgl. I1, Z: 225-229). Fundraising eröffnet darüber hinaus aber auch Handlungsspielräume. Die Öffnung nach außen bewirkt eine Stärkung des Images der Organisation und somit der Sozialen Arbeit. Daher wird Fundraising auch als Teil der Weiterentwicklung Sozialer Arbeit definiert. Weiterentwicklung meint die Möglichkeit Soziale Arbeit zu profilieren und in der Gesellschaft zu legitimieren. Sinnbildlich soll diese in der Gesellschaft verankert werden. Dies ist auch notwendig, da eine Legitimierung durch die Öffentlichkeit gegeben sein muss, um Soziale Arbeit zu rechtfertigen (vgl. I2, Z: 176-178). Ein entscheidender Nebeneffekt der Profilierung der Organisation und Legitimation ist die damit einhergehende Reflexion der eigenen Rolle und Position.

„[...] also in dieser differenzierten Gesellschaft zu tragfähigen Lösungen zu kommen geht eigentlich nur an der Schnittstelle, wenn alle auch gemeinsam an einem Strang ziehen und von daher kann man glaube ich Fundraising gerade so auf lokaler Ebene oder auf nationaler internationaler Ebene nicht losgelöst sehen, von den anderen Playern sowohl von Wirtschaft, von Politik, von Zivilgesellschaft und es provoziert natürlich die Frage was sind eigentlich Wohlfahrtsverbände, sind wir zivilgesellschaftliche Organisationen“ (I1, Z: 286-291).

Die kritische Selbstreflexion wird durch den Kontakt zur Außenwelt provoziert, da diese nach der Wirkung fragt. Die Auseinandersetzung mit dem Nutzen beinhaltet nicht automatisch die Komponente, die Ursachen sozialer Probleme zu lösen.

„Also und dann auch wieder, und dann muss man glaube ich, immer so dagegen halten und klar machen, bestimmte Problem werden wir nicht lösen. Also und wenn sie alles tun, was sie tun wollen. Wir werden das Thema Obdachlosigkeit in der Großstadt nicht lösen. Also, so diese Idee, jetzt muss das auch final gelöst werden irgendwie ist- aber, wir wollen was tun und wir wollen was Gutes tun““ (I3, Z: 102-106).

Weiterhin ist an dieser Stelle kritisch anzumerken, dass Spenden überwiegend dem Erhalt des Status Quo dienen. Daher führt Fundraising zwar zunächst zum Abbau von Vorurteilen und Stigmatisierungen aber nicht zwangsläufig zur Lösung sozialer Problemlagen.

„[...] ich finde Sozialstaat extrem wichtig, weil es eine ja einen Anspruch, einen Rechtsanspruch für Leute gewährleistet und es ist nicht davon abhängig, ob die NAME DER ORGANISATION, NAME DER STIFTUNG gerade drei-, fünf oder dreißigtausend Euro akquiriert hat und eben jetzt gerade, das finanzieren kann, sondern es gibt einen Rechtsanspruch und damit wird eine gewisse Beliebigkeit auch relativiert. Und es ist für alle Leute gleich und es ist ein wichtiges Instrument in unserer Gesellschaft, um Solidarität und auch eine ausgleichende Gerechtigkeit zu erhalten, von daher ist Fundraising- da also kann Fundraising nicht ohne politisches Engagement gehen“ (I1, Z: 273-280).

Der Abbau von Vorurteilen bildet die Basis für eine Solidarisierung von Gesellschaftsschichten. Herstellung von Solidarität und Teilhabe sind wichtige Aufgaben Sozialer Arbeit. Weiterhin werden Spenden stark themenabhängig vergeben, sodass bei einer Privatisierung nicht allen Bedarfen gerecht werden kann (vgl. I2, Z: 232-237). Da Spenden im Vergleich zu einer Refinanzierung durch den öffentlichen Träger willkürlich und beliebig sind, wird ein Rechtsanspruch durch politisches Engagement angestrebt (vgl. I4, Z: 275-281). Hier findet eine Rückkopplung zum Funktionssystem Politik statt, auf welches u.a. im nächsten Punkt näher eingegangen wird.

6.3.2 Auswirkungen von Fundraising auf die Funktionssysteme Wirtschaft, Recht und Politik

Ökonomisierungstendenzen innerhalb des politischen Funktionssystems führten innerhalb der NPOs zu einem Anpassungsdruck, um weiterhin existieren zu können. Mit der Einführung von Fundraising findet gleichzeitig eine Verantwortungszuschreibung in Richtung der Zivilgesellschaft statt. Mit Hilfe der Ressourcen von Individuen und Wirtschaftsunternehmen soll erkannten Bedarfen begegnet werden. Die folgenden Beispiele verdeutlichen exemplarisch die Verantwortungszuschreibungen. Diese sind notwendig um Fundraising zu legitimieren.

„Also ich finde die Gesellschaft hat auch die Verpflichtung dem eigenen Gewissen gegenüber oder jeder Einzelne hat die Verpflichtung seinem eigenen Gewissen gegenüber. So ist - also ich ganz persönlich als Mensch jetzt nicht als Sozialarbeiter, sondern als Privatperson, ich lasse mich von bestimmten (.) auch von bestimmten Projekten so überzeugen, dass ich sage ,ok ich finde das ist eine tolle Sache und ich möchte, dass das gefördert wird auch wenn die zuständige Stelle demokratisch gewählte Stelle meinetwegen entscheidet das ist nicht förderungswürdig“ (I5, Z: 403-409).

„[...] natürlich freut sich die öffentliche Hand, wenn sie sich da ein bisschen sparsamer zeigen zurückziehen kann, weil möglicherweise Unternehmen oder die Wirtschaft da irgendwie einsteigt. Ich finde das aber nicht nur schlecht deswegen auch so mit dieser Kritik, weil ich so denke (.) naja also wenn Unternehmen, da ihrer Verantwortung nochmal nachkommen und dann könnte man jetzt über Steuergerechtigkeit, das Steuersystem und alles Mögliche diskutieren, glaube ich das Un-

ternehmen gut daran tun über ihre klassische Steuerpflicht hinaus auch dem Staat und der Gesellschaft dem Wohlfahrtstaat oder wie auch immer da etwas zurückzugeben und etwas zu ermöglichen“ (13, Z: 292-299).

Mit den einsetzenden Verantwortungszuschreibungen verstärkt die NPO und indirekt auch die Soziale Arbeit, da diese an die Organisation gekoppelt ist, die Individualisierungstendenzen der ausdifferenzierten Gesellschaft. Gleichzeitig wird das wirtschaftliche Funktionssystem beeinflusst, indem von Unternehmen soziale Verantwortung gefordert wird. Die Schnittstellen zu den jeweiligen Systemebenen können der Abbildung 9 entnommen werden.

Da der Werterahmen einer Gesellschaft alle Systemebenen durchdringt, kann kein kausaler Zusammenhang zwischen den Bestrebungen wirtschaftlicher Unternehmen, sich als Sozialer Arbeitgeber zu vermarkten, gezogen werden. Hier spielen sicherlich noch andere Faktoren wie Fachkräftemangel, Sättigung des Marktes in bestimmten Segmenten oder die Wertvorstellungen der Produktzielgruppen entscheidende Rollen. Dennoch verstärkt Fundraising den Effekt, sich als soziales Unternehmen zu präsentieren. Dies geschieht einerseits durch die Übertragung der Verantwortung an die Wirtschaft und andererseits gibt die NPO ihnen eine Plattform sich sozial zu zeigen, bzw. der gestellten Forderung nachkommen zu können.

Die NPO beginnt sich für die Umwelt zu öffnen, da Fundraising die Kommunikation mit Zuwendungsgebern erfordert. Im Unterschied zum allgemeinem NPO-Marketing oder Öffentlichkeitsarbeit, erschließt Fundraising auch Ressourcen, sodass an dieser Stelle zwei parallele Entwicklungen zu beobachten sind, die das Funktionssystem Politik beeinflussen. Erstens werden erkannte Bedarfslagen nach außen kommuniziert und zweitens kommt Soziale Arbeit ihrer Aufgabe als Vermittler zwischen Bevölkerungsschichten nach. Hier wirkt sie den Individualisierungstendenzen wieder entgegen. Soziale Arbeit vernetzt Individuen miteinander und nutzt die freigewordenen Synergien, um einen Bedarf zu artikulieren (vgl. 14, Z: 123-126). Dadurch werden Vorurteile abgebaut und den Betroffenen eine Stimme gegeben. Gleichzeitig erhöhen sich die Fundraising-Erträge und damit einhergehend die Unabhängigkeit gegenüber den öffentlichen Trägern.

Die NPO wird flexibler und selbstbewusster in ihrem Auftreten und emanzipiert sich gegenüber dem Funktionssystem Politik.

„Das ist ja auch eine Frage, wie politisch können Wohlfahrtsverbände sein, vor allen Dingen, wie kritisch politisch können sie innerhalb einer Kommune sein, wenn sie auf der einen Seite meinetwegen feststellen sollten, dass das eine oder andere nicht gut funktioniert und auf der anderen Seite von den gleichen Leuten aber das Geld kriegen, um zu überleben. Dann ist das schwierig mit der eigenen politischen Haltung“ (16, Z: 424-428).

Abbildung 9: Der Einfluss von Fundraising auf die Funktionssysteme



Quelle: eigene Darstellung

Ein soziales Problem wird öffentlich definiert wenn eine größere Gruppe es als veränderungswürdig ansieht und mediale Präsenz hergestellt wurde. Mit Hilfe der Medien und der öffentlichen Aufmerksamkeit wird Druck auf die Politik ausgeübt und diese zum Handeln bewegt (vgl. I1, Z: 251-257).

Überschneidungen zum Funktionssystem des Rechts ergeben sich am Anfang und am Ende dieses Prozesses. Zu Beginn fehlt der Anspruch auf Leistungen, welcher durch Fundraising in Kombination mit politischem Engagement erreicht wird. Fehlt die parallel stattfindende Lobbyarbeit, so spielt Fundraising in der strukturellen Koppelung der Sozialen Arbeit an die verschiedenen Funktionssysteme eine anders geartete Rolle. Ohne politisches Engagement würde die Soziale Arbeit den Individualisierungstendenzen nicht mehr entgegen wirken. Das Ziel des Rechtsanspruchs wäre als solches nicht mehr definiert. Seitens der Organisationen konnte jedoch nicht festgestellt werden, dass auf öffentliche Finanzierung verzichtet werden soll. Dieser Umstand und die angestoßene Selbstreflexion, durch die Kommunikation mit den Zuwendungsgebern, wirken einer gänzlichen Unabhängigkeit gegenüber öffentlichen Trägern und dem Funktionssystem Politik entgegen. Welchen Einfluss Fundraising möglicherweise dennoch auf die Autonomie Sozialer Arbeit ausübt, wird im Anschluss kritisch untersucht.

6.3.3 Autonomie und der gesellschaftliche Status Sozialer Arbeit

Ausgehend von den Vorüberlegungen wurde festgestellt, dass Soziale Arbeit kein eigenes Funktionssystem darstellt. Diese ist an andere Teilsysteme gekoppelt. Die Analyse der Beziehungen zwischen den Effekten von Fundraising und den Einfluss auf die Funktionssysteme ergab, dass Soziale Arbeit sich gegenüber dem politischen System zunächst emanzipiert. Dann aber wieder eine Abhängigkeit zu diesem anstrebt. Dies erscheint vor dem Hintergrund von zwei Gesichtspunkten sinnvoll. Zum einen ist durch eine öffentliche Finanzierung bessere Planbarkeit und Langfristigkeit der Mittel gewährleistet und zum anderen wird so das Überleben der Organisation ermöglicht. Weiterhin kann dieser Effekt auch auf der Werteebene begründet werden. Ausgleichende Gerechtigkeit wird nicht durch Spenden erwirkt, sondern durch den demokratisch legitimierten Wohlfahrtsstaat (vgl. I1, Z: 276-280).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Fundraising die Autonomie Sozialer Arbeit tangiert. Zunächst kann festgehalten werden, dass die Organisation mit der Verschiebung der Finanzierung in Richtung privater Förderer in neue Abhängigkeiten gerät. Dies geht mit neuen Ansprüchen einher, welche nicht demokratisch legitimiert sind (vgl. I1, Z: 311-321/I3, Z: 329-337/I6, Z: 237-242). Innerhalb dieser Spannungsfelder positioniert sich Soziale Arbeit neu, indem sie Bedarfe erkennt und Projekte entwickelt für die sie Unterstützer sucht. In der Analyse der Interaktionsebene zu den Zuwendungsgebern (6.1.1) konnte gezeigt werden, dass sich die Organisation klar profiliert und Grenzen zieht, wenn die fachliche Arbeit beeinflusst wird oder die Zusammenarbeit verweigert, wenn die Wertvorstellungen mit den Zuwendungsgebern nicht vereinbar sind. Um eine Missionsverschiebung zu vermeiden, wird für den erkannten Bedarf ein Angebot geschaffen, für das im Anschluss Unterstützer gesucht werden. Dennoch wird in einer gänzlichen Privatisierung hohes Gefahrenpotential gesehen, sodass die Abhängigkeit von privaten Zuwendungsgebern nicht überhand nehmen soll.

Fundraising führt zu einer Diversität der Auftraggeber. Dies wiederum ermöglicht eine höhere Flexibilität und Unabhängigkeit, welches Soziale Arbeit in der Gesellschaft stärkt. Die Erhöhung des gesellschaftlichen Status führt dazu, dass Soziale Arbeit in der Gesellschaft einen angesehenen Stellenwert einnimmt, was wiederum ihr Mitspracherecht und das Gestaltungspotential erhöhen würde. Wertschätzung wird der Organisation entgegengebracht, sobald die Zuwendung erfolgt. Dies führt zu einem selbstbewussteren Auftreten.

„Die anderen haben am Anfang gesagt, dass ist so, Spender sagen wir mal, einen Bückling vor machen, also sich verbeugen müssen oder sich rechtfertigen müssen und haben schon mit der Zeit gemerkt, dass man auch mit einem Spender durchaus auf Augenhöhe miteinander sprechen kann, weil ein Spender hat vielleicht das Geld und die Zeit, aber ich habe ja auch ein Standing, indem was ich tue, ohne dass ich das rechtfertigen muss“ (I6, Z: 176-181).

In einem Interview wurde darauf hingewiesen, dass die Kommunikation mit dem Spender als beeinflussbarer empfunden wird.

„Mir ist eine Kommunikation mit einem Spender aber lieber als mit einem, als mit einem System/! Können sie das nochmal näher-//ob es jetzt Kommune oder GELDGEBER XY ist. Also ich finde in der Kommunikation, mit dem Spender manchmal anstrengender [...] Ich finde sie auf der anderen Seite aber auch viel herausfordernder und deswegen macht sie mir schon mehr Spaß, auch also ich habe schon das Gefühl ich kann da mehr beeinflussen“ (I6, Z: 451-456).

Erklärt werden kann das Phänomen, mit der weitgehenden Autonomie Sozialer Arbeit an der Schnittstelle zwischen Organisations- und Interaktionsebene. Durch die Interaktion mit dem Zuwendungsgeber entsteht vermeintlich ein größerer Handlungsspielraum seitens der NPO. Der einzelne Mitarbeiter oder Fundraiser agiert an der Schnittstelle zwischen Interaktions- und Organisationsebene. Als Teil der Organisationsebene erscheint die persönliche Einflussmöglichkeit größer. Dies könnte an dem geringen Grad der Formalisierung und der Stellung innerhalb der Hierarchie liegen. Vor dem Hintergrund, dass in einer differenzierten Gesellschaft der Interaktionsebene wenig Steuerungsmacht beigemessen wird, erweist sich die persönliche Einflussmöglichkeit jedoch als Trugschluss.

Die Öffnung nach außen, mit dem Ziel sich nicht nur auf die kurzfristige Akquise von Mitteln zu beschränken, bewirkt eine Vernetzung von Menschen.

„[...] dass Gesellschaft da ein Stückweit zusammenwächst und dann eben auch genaue Problemlagen damit erkennt, weil vielen geht da, glaube ich, auch nicht nur ein Herz auf, sondern auch der Verstand auf, wenn sie sehen ‚ah ja wusste ich gar nicht‘ weiß ich, man redet ja schnell, über keine Ahnung, Hartz IV oder Flüchtlinge, ‚die kriegen ja alles in den Hintern geschoben‘ und wenn man dann plötzlich deutlich oder deutlich gemacht bekommt, eben durch ein gemeinsames Projekt oder so, was wo eben Fundraising auch mit drin gewirkt hat, zu sehen, ‚aha da läuft ein Flüchtlingsprojekt also so leben die, in solchen Lebenslagen wusste ich ja gar nicht‘ dann verändert sich, glaube ich, auch nochmal ein Stückweit Bewusstsein“ (I2, Z: 211-219).

Die entstandenen Synergien führen zu einem Problembewusstsein, welches durch das NPO-Marketing durchaus beeinflusst werden kann. Gelingt es die Wahrnehmung der Öffentlichkeit auf ein bestimmtes Problem zu lenken und wird dieses definiert, so werden Zuständigkeiten für die betroffenen Funktionssysteme geschaffen. Diese wiederum erarbeiten einen Lösungsvorschlag, wie bspw. einen Rechtsanspruch. Demnach erhöht sich der gesellschaftliche Status Sozialer Arbeit. Dies geschieht durch die erhöhte Präsenz in der öffentlichen Wahrnehmung. Weiterhin legitimiert sich Soziale Arbeit und wird von der Gesellschaft anerkannt. Mit Hilfe von Fundraising wird Diversität erreicht und es findet eine Profilierung der Träger statt, sodass

Soziale Arbeit ihr Dasein bekräftigt. Fundraising erhöht dadurch den Einfluss Sozialer Arbeit auf die Funktionssysteme und indirekt die Autonomie. Die Autonomie kann jedoch nicht gänzlich erfolgen, da Soziale Arbeit an die einzelnen Funktionssysteme gekoppelt bleibt.

7 Auswirkungen von Fundraising auf Soziale Arbeit – Zukünftige Entwicklungen

Ausgehend von der Frage inwiefern sich Fundraising auf Soziale Arbeit auswirkt, wurde zunächst die Rolle von Fundraising im Kontext der Ökonomisierungstendenzen innerhalb der Sozialen Arbeit analysiert. Daran angeschlossen fand eine Auseinandersetzung mit der Rolle und den Funktionen Sozialer Arbeit mittels systemtheoretischer Überlegungen statt. Diese wiederum führten zu verschiedenen Anknüpfungspunkten anhand derer die Auswirkungen von Fundraising auf Soziale Arbeit mittels der durchgeführten Experteninterviews untersucht wurden. Zusammenfassend führen die Forschungsergebnisse zu einem ambivalenten Bild, welches sich durch zwei Entwicklungslinien für die Soziale Arbeit nachzeichnen lässt. Diese konträren Entwicklungen werden im Folgenden beispielhaft an zwei Thesen näher ausgeführt.

Fundraising trägt zur Entprofessionalisierung Sozialer Arbeit bei.

Fundraising dient der Emanzipation Sozialer Arbeit gegenüber dem Funktionssystem Politik.

Die systemtheoretischen Überlegungen verdeutlichen, dass Soziale Arbeit kein eigenes Funktionssystem darstellt und strukturell an andere Teilsysteme gekoppelt ist. Mit dem Rückgang öffentlicher Mittel und der Erhöhung der Fundraising-Erträge wird die Verbindung zu dem Funktionssystem Wirtschaft in Form von Zuwendungen durch Unternehmen gestärkt. Außerdem erweitert sich die Interaktionsebene der NPO um die privaten Zuwendungsgeber. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass Zuwendungen, die die fachliche Unabhängigkeit der NPO sowie ihre Moralvorstellungen in Frage stellen, seitens der Organisation abgelehnt werden. Dies erklärt sich sowohl aus den professionsethischen Ansprüchen Sozialer Arbeit als auch aus dem langfristigen Imageschaden, den eine NPO in Kauf nehmen müsste. An dieser Stelle kann kein Kausalzusammenhang zwischen Fundraising und den Professionalitätsverlust Sozialer Arbeit festgestellt werden.

Obwohl die Professionalität nicht durch aktive Einflussnahme der Zuwendungsgeber beeinträchtigt wird, beinhaltet die Art der Beziehungsgestaltung und Kommunikation entpolitisierende Momente. Die Ergebnisse der vorliegenden Thesis geben Hinweise, die dies bestätigen. Es wurde gezeigt, dass Fundraising legitimiert wird, indem die NPOs den Zuwendungsgebern

die Verantwortung zur Lösung sozialer Problemlagen übertragen. Dies führt zu einer weiteren Ausdifferenzierung der Gesellschaft, wobei Fundraising gleichzeitig als *ein Produkt* dieser verstanden werden kann. Diese Ansichtweise rührt daher, dass Fundraising als strategisches Instrument der NPOs eingesetzt wird, um sich an die Effekte der Ökonomisierung anzupassen.

Die Übertragung der Verantwortung zur Lösung sozialer Problemlagen von Politik auf die Zuwendungsgeber entpolitisiert Soziale Arbeit. Dies kann anhand dreier Effekte des Fundraisings belegt werden: Der Sprache des Marketings, dem Zweck der Zuwendung und der Finanzierungsmöglichkeiten. Erstens erfolgt eine Spende, wenn die Distanz überwunden und ein potentieller Nutzen für den Zuwendungsgeber erkennbar ist. Die sich daraus ableitenden Konsequenzen für Soziale Arbeit ergaben eine simplifizierende Darstellung von Problemlagen und projektorientierte Spendenaufrufe. Hier besteht die Gefahr, dass dem Klienten die Rolle des „Verkaufsobjektes“ zugewiesen wird, ohne dem politischen Mandat nachzukommen. Zweitens dienen Spenden dem Statuserhalt des Zuwendungsgebers. Soziale Problemlagen werden daher gelindert, ohne an den Ursachen anzusetzen. Dies wiederum führt zu einer Entprofessionalisierung Sozialer Arbeit, weil Soziale Arbeit sich dann nicht mehr für Partizipation und soziale Gerechtigkeit einsetzt. Drittens stellte sich heraus, dass Fundraising-Erträge in starker Abhängigkeit von schwer beeinflussbaren Umweltvariablen stehen. Dies zeigt sich bspw. an der Themenabhängigkeit von Spenden oder der Konkurrenzsituation. Weiterhin gestaltet es sich schwierig Mitarbeiterstellen zu finanzieren, da diese nicht als „sichtbarer Erfolg“, sondern als Finanzierung der Institution gesehen werden. Daraus folgt, dass Fundraising-Erträge mit einem größeren Planungsrisiko verbunden sind als Mittel, die sich aus einem Rechtsanspruch ergeben.

Gelöst werden kann dieses Problem seitens der NPOs durch drei Strategien: Erhöhung des Eigenkapitals durch Stiftungen, Erhöhung der wirtschaftlichen Aktivität und Erwirkung eines Rechtsanspruchs zur Sicherstellung öffentlicher Finanzierung.

Im ersten Fall könnte mit Hilfe von Fundraising das Stiftungskapital erhöht und so Sicherheit und Stabilität hergestellt werden. Diese Entwicklung birgt die Gefahr, dass in Abhängigkeit zum jeweiligen Stiftungszweck und der Höhe des Vermögens Projektvorgaben geschaffen werden, ohne dass diese demokratisch legitimiert wären. Eine mögliche Konsequenz wäre, dass indirekt die Souveränität des Staates in Bezug zur Ausgestaltung sozialer Angebote untergraben würde. An dieser Stelle könnten weiterführende Studien im Bezug zur Rolle der Sozialen Arbeit im Stiftungswesen anknüpfen.

Abseits der Erhöhung der privaten Mittel durch Fundraising könnte die NPO dem Rückgang öffentlicher Mittel entgegenwirken, indem sie ihre wirtschaftliche Aktivität erhöht. Hier könnten sich ebenfalls Forschungen anschließen, ein besonderer Schwerpunkt könnte dabei der

Zusammenhang zwischen Professionalität und Autonomie Sozialer Arbeit durch wirtschaftliche Aktivität bilden.

Die dritte Möglichkeit, die Planungssicherheit der NPO wiederherzustellen, wird darin gesehen Fundraising zu nutzen, um einen Rechtsanspruch zu erwirken und somit öffentliche Finanzierung zu garantieren.

An dieser Stelle knüpft die zweite These an, welche eine konträre Perspektive auf die Problematik eröffnet. Die Steigerung der Kritikfähigkeit Sozialer Arbeit gegenüber der Politik lässt sich anhand zweier Effekte des Fundraising ableiten: Erhöhter gesellschaftlicher Status und finanzielle Unabhängigkeit gegenüber dem öffentlichem Geldgeber. Die Ergebnisse der geführten Experteninterviews zeigen, dass die Frage nach dem Nutzen und der Wirkung sozialer Angebote seitens der Zuwendungsgeber zu einer Profilierung Sozialer Arbeit führen kann. Die NPO gewinnt Authentizität, indem diese sich selbst kritisch hinterfragt und ihre Angebote anhand ihrer Leitziele ausrichtet. Weiterhin kommuniziert die NPO soziale Problemlagen nach außen. Die Begegnung der Zuwendungsgeber mit sozialen Bedarfen wirkt Stigmatisierungen und Individualisierungstendenzen entgegen. Die Solidarität zwischen den Bevölkerungsschichten wird erhöht, wobei diese Entwicklung nicht mit der Partizipation der Klienten Sozialer Arbeit gleichzusetzen ist. Fundraising als Teil des NPO-Marketings fördert die Präsenz und Anerkennung Sozialer Arbeit in der Gesellschaft. Diese Stärkung sowie die Erhöhung der finanziellen Unabhängigkeit führen zu einem selbstbewussten Auftreten gegenüber dem Funktionssystem Politik. Der erhöhte gesellschaftliche Status unterstützt die Definition eines sozialen Problems, sodass Soziale Arbeit ihrem politischem Mandat nachkommen kann.

Die Ergebnisse führen zu dem Schluss, dass eine Unabhängigkeit von dem Funktionssystem Politik seitens der NPOs nicht angestrebt ist. Stattdessen soll ein gesetzlich verankerter Rechtsanspruch erwirkt werden. Dieser garantiert zum einem finanzielle Planungssicherheit für die NPO und zum anderen wird in diesem eine bessere Alternative gesehen soziale Gerechtigkeit herzustellen. Im Zuge dieser Entwicklung führt Fundraising zu einer Profilierung Sozialer Arbeit als zivilpolitischer Akteur und kann die Politik aktiv beeinflussen, ohne Autonomie anzustreben. Gleichzeitig wird ihre Professionalität gestärkt.

Abschließend führt die Diskussion der beiden Thesen zu einem ambivalenten Bild, welches eine eindeutige Positionierung gegenüber zukünftigen Prognosen erschwert. Zu Beginn der Auseinandersetzung wurde herausgestellt, dass Fundraising als notwendige Reaktion der NPOs gesehen wird den Ökonomisierungstendenzen zu begegnen. Hier stellt sich die Frage ob sich die Notwendigkeit relativiert, wenn die wirtschaftliche Aktivität erhöht wird.

Weiterhin lässt sich schlussfolgern, dass die Auswirkungen von Fundraising in Abhängigkeit zu den Moralvorstellungen Sozialer Arbeit stehen. Dies wurde besonders an den verschiedenen Deutungsmustern der NPOs in Bezug zu Fundraising deutlich. Die NPOs in ihrer Schnittstellenfunktion tragen dazu bei, die Werte und Normen Sozialer Arbeit in der Gesellschaft zu verankern. Eine kritisch-reflexive Soziale Arbeit kann demnach von den positiven Effekten von Fundraising profitieren ohne die beschriebenen neoliberalen Tendenzen zu verstärken. Fundraising kombiniert mit dem politischem Engagement der NPO fördert die Solidarität zwischen Bevölkerungsschichten, erhöht den gesellschaftlichen Status Sozialer Arbeit und stärkt die Profession.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Adloff, Frank (2011): Warum spenden wir? Zur Soziologie mäzenatischen Handelns in: Kocka, Jürgen; Stock, Günter (Hg.) (2011): Stiften, Schenken, Prägen, Zivilgesellschaftliche Wissenschaftsförderung im Wandel, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main, S. 71-84.

Albers, Georg (2009): Regeln, entscheiden, vertreten – Dimensionen von Politik und Sozialer Arbeit in: Greving, Heinrich; Heffels Wolfgang M. (Hrsg.): Pädagogik und Soziale Arbeit, Kernkompetenzen zentraler Aufgaben, Verlag Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn, S. 111-130.

Albert, Martin (2012): Von der stillen zur stolzen Profession, Soziale Arbeit zwischen Funktionalität und kreativer Professionskompetenz in: Soziale Arbeit, Zeitschrift für soziale und sozialverwandte, Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen und Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales des Landes Berlin (Hrsg.), Heft 8, 61.JG., DZI Verlag Berlin, S. 282-291.

Albert, Martin (2006): Soziale Arbeit im Wandel, Professionelle Identität zwischen Ökonomisierung und ethischer Verantwortung, VSA Verlag, Hamburg.

Balgar, Karsten (2011): Zur ‚Verortung‘ von Social Entrepreneurship in: Jähnke, Petra; Christmann, Gabriela; Balgar, Karsten (Hrsg.): Social Entrepreneurship, Perspektiven für die Raumentwicklung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S.87-100.

Bauer, Rudolph (2007): Die „Bertelsmannisierung“ der Bürgergesellschaft in: Krauß, Jürgen E.; Möller, Michael; Münchmeier, Richard (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Ökonomisierung und Selbstbestimmung, Kasseler Personalschriften, Band 4, kassel university press GmbH, Kassel, S.485-501.

Bjerke, Björn; Karlsson, Mathias (2013): Social Entrepreneurship, To Act a s i fand Make a Difference, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.

Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview, Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion in: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews, Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 61-98.

Böllert, Karin (2011): Funktionsbestimmungen Sozialer Arbeit in: Otto, Hans-Uwe; Thiersch, Hans (Hg.): Handbuch Soziale Arbeit, Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, 4. Auflage, Ernst Reinhardt Verlag München, Basel, S. 436-444.

Bommes, Michael; Scherr Albert (2012): Soziologie der Sozialen Arbeit, Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe, 2. Auflage, Beltz Juventa, Weinheim und Basel.

Brinkmann, Volker (2010): Sozialwirtschaft, Grundlagen-Modelle-Finanzierung, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2012): Marketing für Nonprofit-Organisationen, Grundlagen-Konzept-Instrumente, 2.Auflage, W. Kohlhammer Verlag GmbH, Stuttgart.

Buber, Renate (2013): Marketing in NPOs in: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 227-243.

Buestrich, Michael; Burmester, Monika; Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert (2008): Die Ökonomisierung Sozialer Dienste und Sozialer Arbeit, Entwicklung – Theoretische Grundlagen – Wirkungen, Band 18, Grundlagen der Sozialen Arbeit, Schneider Verlag Hohengeren.

Bundeszentrale für politische Bildung (2013): Neokorporatismus unter: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/40335/neokorporatismus> [zuletzt aufgerufen am 22.11.2013].

Dahme, Heinz-Jürgen; Kühnlein, Gertrud; Wohlfahrt, Norbert; Burmester, Monika (2005): Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität, Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft, Hans Böckler Stiftung, edition sigma, Berlin.

Dathe, Dietmar (2011): Engagement: Unbegrenzte Ressource für die Zivilgesellschaft? In: Priller, Eckhard; Alscher, Mareike; Dathe, Dietmar; Speth, Rudolph (Hg.): Zivilengagement, Herausforderungen für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft; Philanthropie, Bd.2, LIT Verlag, Berlin, S.41-56.

Doktor, Wiebke (2012): Fundraising, Vom Spendensammeln zum Beziehungsmarketing in Sozialwirtschaft 4/2012 S.7-10, online abrufbar als PDF-Datei: http://fundamente.net/fileadmin/inhalte/UEber_uns/SW_04-2012-Doktor.pdf [zuletzt aufgerufen am 01.10.2013].

Dudenredaktion (2007): Duden, Das Fremdwörterbuch, 9. Auflage, Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim.

Erler, Michael (2012): Soziale Arbeit, Ein Lehr- und Arbeitsbuch zu Geschichte, Aufgaben und Theorien, 8. Auflage, Juventa Verlag Weinheim und Basel.

Fabisch, Nicole (2013): Fundraising, Spenden, Sponsoring und mehr, 3.Auflage, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH und Co. KG, München.

Flick, Uwe (2007): Qualitative Sozialforschung, Eine Einführung, Rowohlt Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg.

Gaitanides, Stefan (2000): Soziale Arbeit – im Spagat zwischen Ökonomisierung und Menschenrechtsprofession in: Elsen; Lange; Wallimann (Hrsg.): Soziale Arbeit und Ökonomie, Hermann Luchterhand Verlag GmbH Neuwied, Kriftel.

GfK und Deutscher Spendenrat e.V. (2013): Bilanz des Helfens unter: <http://www.spendenrat.de/filearchive/9fedafe910992ce219fa31f8ac65654a.pdf> [zuletzt aufgerufen am 04.10.2013].

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Hackenberg, Helga; Empter, Stefan (2011): Social Entrepreneurship und Social Business: Phänomen, Potentiale, Prototypen – Ein Überblick in: Hackenberg, Helga/ Empter Stefan (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, VS Verlag für Sozialwissenschaft, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden, S. 11-28.

Haibach, Marita (2002): Handbuch Fundraising, Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Hardegen, Christine; Also Akademie GmbH (Hrsg.)(2012): Sozialmarketing, Lehr- und Arbeitsbuch, 3. Auflage, GK-Quest Akademie GmbH, Heidelberg.

Hartemann, Markus (2012): Sozialsponsoring: Kooperationen erfolgreich gestalten, Grundlagen für soziale Organisationen und Unternehmen, AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG, Saarbrücken.

Hildemann, Klaus (2004): Die freie Wohlfahrtspflege zwischen Staat und Markt – Auf der Suche nach der eigenen Identität in: Hildemann, Klaus (Hg.) (2004): Die freie Wohlfahrtspflege, Ihre Entwicklungen zwischen Auftrag und Markt, Evangelische Verlagsanstalt GmbH, Leipzig, S. 11-22.

Jones, Gareth R.; Bouncken Ricarda B. (2008): Organisation; Theorie, Design und Wandel, 5. Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, München.

Kosellek, Tobias; Merten, Roland (2011): Systemtheorie und Soziale Arbeit in: Otto, Hans-Uwe; Thiersch, Hans (Hg): Handbuch Soziale Arbeit, Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, 4. Auflage, Ernst Reinhardt Verlag München, Basel, S. 1614-1621.

Kotler, Philip (2010): marketing 3.0, from products to customers to the human spirit, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Kuckartz, Udo (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Beltz Juventa Verlag, Weinheim Basel.

Kunstreich, Timm (2012): Grundstrukturen Sozialer Arbeit in Zeiten des Neo-Liberalismus: Neo-Sozialhygiene als Rassismus ohne Rassen in: Anhorn, Roland; Bettinger, Frank; Horlacher, Cornelis; Rathgeb, Kerstin (Hrsg.): Kritik der Sozialen Arbeit – kritische Soziale Arbeit, Perspektiven kritischer Sozialer Arbeit, Band 12, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S.65-80.

Lambers, Helmut (2010): Systemtheoretische Grundlagen Sozialer Arbeit, Verlag Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills, MI, USA.

Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung, Lehrbuch, 4. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim, Basel.

Lange, Dietrich (2000): Wirtschaftlichkeit und Soziale Arbeit in: Elsen; Lange; Wallimann (Hrsg.): Soziale Arbeit und Ökonomie, Hermann Luchterhand Verlag GmbH Neuwied, Kriftel, S. 74-91.

Lessenich, Stephan (2012): „Aktivierender“ Sozialstaat: eine politisch-soziologische Zwischenbilanz in: Bispinck, Reinhard; Bosch, Gerhard; Hofemann, Klaus; Naegele, Gerhard (Hrsg.): Sozialpolitik und Sozialstaat, Festschrift für Gerhard Bäcker, VS-Verlag für Sozialwissenschaft, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S.41-54.

Littich, Edith; Schober, Christian (2013): Finanzierung von NPOs in: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 289-312.

Littig, Beate (2009): Interviews mit Experten und Expertinnen – Überlegungen aus geschlechtstheoretischer Sicht S. 181-196.

Mautner, Gerlinde (2013): Märkte, „Mission“, Management: Spannungsfelder und Perspektiven in der NPO-Kommunikation in: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S.415-430.

May, Michael (2010): Aktuelle Theoriediskurse Sozialer Arbeit, Eine Einführung, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Meffert, Heribert, Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele, 11. Auflage, Gabler Verlag, Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion in: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews, Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 35-60.

Meyer, Michael; Simsa, Ruth (2013): NPOs: Abgrenzungen. Definitionen, Forschungszugänge in: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 3-14.

Mullen, Edward J.; Bellamy, Jennifer L.; Bledsoe, Sarah E. (2007): Evidenzbasierte Praxis in der Sozialen Arbeit in: Sommerfeld, Peter; Hüttemann, Matthias (Hrsg.): Evidenzbasierte Soziale Arbeit, Nutzung von Forschung in der Praxis, Band 17 Grundlagen Soziale Arbeit, Schneider Verlag Hohengehren GmbH, Baltmannsweiler, S. 10-25.

Müller, Oliver (2005): Vom Almosen zum Spendenmarkt, Sozialethische Aspekte christlicher Spendenkultur, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau.

Nagel, Kurt; Stark, Heinz (2012): Marketing und Management: Führungswissen für kleinere und mittlere Unternehmen, Band 1, 5. Auflage, Holzmann Medien GmbH & Co KG, Bad Wörishofen.

Otto, Hans-Uwe (2007): Zum aktuellen Diskurs um Ergebnisse und Wirkungen im Feld der Sozialpädagogik und Sozialarbeit – Literaturvergleich nationaler und internationaler Diskussion in: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe AGJ (Hg.): What Works?, Expertise, Eigenverlag Arbeitsgemeinschaft für Kinder und Jugendhilfe AGJ, Berlin.

Preisendörfer, Peter (2011): Organisationssoziologie, Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, 3. Auflage VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2009): Qualitative Sozialforschung – Ein Arbeitsbuch, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Ramm, Wolf-Christian (2007): Weshalb terre des hommes nicht mit Kinderpatenschaften wirbt. In: Soziale Arbeit SPEZIAL, Schriftenreihe zur Theorie und Praxis, Ethik im Fundraising, Kinderpatenschaften, Selbstverpflichtungen und weitere Spannungsfelder, Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) (Hrsg.) 2007, Berlin, S. 21-23.

Schilling, Johannes; Zeller, Susanne (2007): Soziale Arbeit, Geschichte – Theorie – Profession, 3. Auflage, Ernst Reinhardt Verlag München, Basel.

Schmid Noerr, Gunzelin (2012): Ethik in der Sozialen Arbeit, Eine Einführung, W. Kohlhammer Verlag GmbH, Stuttgart.

Schmölders, Günter (1983): Der Wohlfahrtsstaat am Ende, Adam Riese schlägt zurück, 3. Auflage, Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig, München.

Schulz, Lothar (2010): Sie sind hier zum Geldbeschaffen angestellt, Fundraising als Fremdkörper in der NPO in: Kreuzer, Thomas; Tremel, Holger (Hrsg.) (2010): Wo Elefanten schwimmen und Lämmer waten, Von Tiefen und Untiefen der Kommunikation, Fundraising-Studien Zu Kunst und Kultur der Gabe, Band 6, LIT Verlag Dr. W. Hopf Berlin, S. 63-67.

Schumacher, Thomas (2013): Lehrbuch der Ethik in der Sozialen Arbeit, Beltz Juventa, Weinheim und Basel.

Segbers, Franz (2010): Wohlfahrtsverbände im Wettbewerbsstaat in: Widersprüche Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich, Jg.30, Heft 116, Hrsg. Sozialistisches Büro, USP Publishing/ Kleine Verlag, München, S.7-22.

Simsa, Ruth (2013): Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs in: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Non-profit-Organisation: Strukturen und Management, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 125-142.

Sievert, Katharina (2010): Erfolgreiches Fundraising steht auf drei Säulen in: Bär, Monika; Borchering, Jan; Keller, Bernhard (2010): Fundraising im Non-Profit-Sektor, Marktbearbeitung von Ansprache bis Zuwendung, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden, S.257-263.

Szyszka, Peter (2013): Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit, Einführung in die Grundlagen, in Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 31-62.

Thiersch, Hans (2011): Moral und Soziale Arbeit in: Otto, Hans-Uwe; Thiersch, Hans (Hg): Handbuch Soziale Arbeit, Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik, 4. Auflage, Ernst Reinhardt Verlag München, Basel, S. 968-979.

TNS Infratest (2011): Spendenzwecke in Deutschland unter:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/2684/umfrage/spendenzwecke-in-deutschland-im-zeitverlauf/> [zuletzt aufgerufen am 04.10.13].

Ullrich, Carsten G. (1999): Deutungsmusteranalyse und diskursives Interview, Zeitschrift für Soziologie, Jg. 28, Heft 6, Lucius & Lucius Verlag Stuttgart, S. 429-447.

Urselmann, Michael (2012): Fundraising, Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen, 5. Auflage, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien.

Wagner, Thomas (2012): „Und jetzt alle mitmachen!“ Ein demokratie- und machttheoretischer Blick auf die Widersprüche und Voraussetzungen (politischer) Partizipation in: Widersprüche Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich, Jg.32, Heft 123, Hrsg. Widersprüche e.V., Verlag Westfälisches Dampfboot, Scheßlitz, S. 15-38.

Weis, Christian (2013): Marketing, 7. Auflage, NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne.

Wesselmann, Stefanie; Hohn, Bettina (2012): Public Marketing, Marketing Management für den öffentlichen Sektor, 3.Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Woggan, Lars (2012): Private Finanzierungsquellen von Non Profit Organisationen, Voraussetzungen für Fundraising – Geldquellen: Privatpersonen, Stiftungen und Unternehmen – PC-Unterstützung im Fundraising, AV Akademikerverlag GmbH und Co. KG, Saarbrücken.

Zimmer, Annette; Proller, Eckhard; Anheier Helmut (2013): Der Nonprofit-Sektor in Deutschland in: Simsa, Ruth; Meyer, Michael; Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 15-36.

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Masterarbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

Essen, 25.11.2013

.....

Ort, Datum

Unterschrift

Anhang (auf beiliegendem Datenträger abrufbar)

- Masterarbeit als PDF-Datei
- Exemplarischer Interviewleitfaden
- Gesprächsprotokolle der Interviews
- Anonymisierte Transkripte der Interviews