

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)

**Stakeholder – Management
in der ambulanten Betreuung von
Menschen mit Behinderung.
Am Beispiel der Klientenakquise und -bindung.**

Erstgutachter:

Herr Dr. Friedrich Haurert

Zweitgutachter:

Herr Prof. Dr. Jürgen Nowak

von:

Claudia Ortel

Hermannstädter Str.18,

01279 Dresden

Matr.-Nr. 08122045

Dresden, den 08.02.2013

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Grundlagen sozialer Organisationen	8
2.1	Definition von sozialen Organisationen	8
2.2	Spezifika sozialer Organisationen	9
2.2.1	Mission und Organisationsziele	9
2.2.2	Organisationsstruktur	10
2.2.3	Organisationskultur	11
2.2.4	Merkmale von sozialen Dienstleitungen	12
2.2.5	Stakeholdervielfalt	13
2.3	Entwicklungen und aktuelle Anforderungen	14
3	Stakeholder-Management im Kontext des Marketing	17
3.1	Entwicklung des Stakeholder-Management	17
3.1.1	Grundlagen des Management	17
3.1.2	Stakeholder-Ansatz nach Freeman	19
3.1.3	Weiterentwicklung des Stakeholder-Ansatzes	21
3.2	Was ist Marketing?	24
3.2.1	Entwicklung des Marketingbegriffs	25
3.2.2	Sichtweisen des Marketing	27
3.3	Marketing in gemeinnützigen Organisationen	31
3.3.1	Aufgabenstellung und Entwicklung	32
3.3.2	Kritik an der Marktorientierung	34
3.3.3	Gesellschaftliche Orientierung (Societal Orientation)	35
3.4	Stakeholder-Management als beziehungsorientiertes Marketing sozialer Organisationen	38

4	Komponenten des Stakeholder-Management	43
4.1	Stakeholderanalyse	43
4.1.1	Identifikation	43
4.1.2	Priorisierung und Klassifizierung	44
4.1.3	Verstehen	47
4.2	Organisatorische Voraussetzungen	54
4.2.1	Werte und Mission	55
4.2.2	Übereinstimmung der Stakeholderziele	55
4.2.3	Systeme und Strukturen	56
4.3	Stakeholderorientierte Kommunikationsstrategien	59
4.3.1	psychologische Determinanten der Stakeholderbindung	60
4.3.2	Mitarbeitergerichtete Bindungsfaktoren	64
4.3.3	Allgemeine Handlungsstrategien	66
5	Stakeholder-Management im Bereich der ambulanten Betreuung von Menschen mit Behinderung - am Beispiel der Kundenakquise und -bindung	68
5.1	Struktur der ambulanten Betreuung von Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen	68
5.2	Aufgaben eines Stakeholder-Management	72
5.3	Maßnahmen in der Kundenakquise und -bindung	75
6	Fazit	80
	Literaturverzeichnis	82
	Erklärung	89

1 Einleitung

Wie sämtliche Bereiche der Sozialen Arbeit unterliegt auch das Unterstützungssystem von Menschen mit Behinderung seit etwa 15 Jahren einem stetigen Veränderungsprozess, welcher einerseits aus der zunehmend finanziell angespannten Lage öffentlicher Haushalte und andererseits aus der rechtlichen Stärkung der Rechte von Menschen mit Behinderung resultiert. Der Sozialstaat Deutschland begegnete diesem Spannungsfeld mit der Einführung marktliberaler Strukturen.

Im Bereich der ambulanten Betreuung von Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen sind diese Veränderungsprozesse bisher schon sehr deutlich zu spüren. „Ambulante“ Angebote werden in der deutschen Eingliederungshilfe im Vergleich zu stationären Angeboten vorrangig mit dem Aspekt des geringeren Leistungsumfangs und damit einhergehenden niedrigeren Kosten verbunden. Um die Ausgaben der Eingliederungshilfe zu deckeln, treibt der Kostenträger entsprechend dieser Denkweise den Ausbau ambulanter Angebote zunehmend voran. Gleichzeitig kommt er somit auch dem gesetzlich verankerten Grundsatz „ambulant vor stationär“¹ nach. Allerdings beschränkt er diesen Grundsatz, indem ambulante Leistungen nicht teurer sein dürfen als stationäre Leistungen, außer es wäre für den Betroffenen nicht zumutbar. An dieser Stelle beschneidet er das Selbstbestimmungsrecht auf ambulante Betreuung im eigenen Wohnraum für Menschen mit schwereren geistigen Beeinträchtigungen erheblich².

Angeregt durch das Entwicklungspotenzial des ambulanten Bereiches von Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen haben auch die sozialen Anbieter ihr Leistungsangebot ausgebaut, um weiterhin als attraktiver Dienstleistungsanbieter wahrgenommen zu werden. Indem der Staat durch die Verabschiedung entsprechender gesetzlicher Regelungen marktähnliche Strukturen geschaffen hat, stehen die Anbieter untereinander zunehmend in Konkurrenz und werden herausgefordert, die Effizienz und Effektivität ihrer Dienstleistungen zu steigern. Da vorrangig Menschen mit einer geringen geistigen Behinderung ambulante Betreuung in Anspruch nehmen, die zumeist ganz gut in der Lage sind ihre Bedürfnisse und Erwartungen wahrzunehmen und auszudrücken, wird der Wettbewerb auch von Klientenseite angekurbelt.

¹Seit 1984 im § 3a BSHG und seit 2005 im § 13 SGB XII verankert

²Rohrman 2009, S. 7

Entsprechend meiner Wahrnehmung in meinem beruflichen Umfeld gibt es trotz der voranschreitenden Entwicklung des ambulanten Bereiches von Menschen mit einer geistigen Behinderung Organisationen, die Schwierigkeiten bei der Akquise neuer Klienten haben oder die sich mit einer starke Klientenfluktuation konfrontiert sehen. Aus diesem Anlass beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Fragestellung, welche Maßnahmen der Kundenakquise und -bindung einer Organisation in diesem Bereich zur Verfügung stehen. Hierbei handelt es sich um eine typische Aufgabe des Marketing. Um die Fragestellung angemessen beantworten zu können, muss vorab geklärt werden, welche Sichtweise auf das Marketing für gemeinnützige Organisationen dieser Betrachtung zu Grunde liegt.

Indem soziale Organisationen missionsgetrieben sind und ihre sozialen Dienstleitungen auf nicht-schlüssigen Tauschbeziehungen beruhen, sind sie in ein komplexes und anspruchsvolles Beziehungsnetzwerk eingebunden. Diese verschiedenen Gruppen bzw. Individuen werden Stakeholder genannt und sind in der Lage, die Erreichung der Organisationsziele zu beeinflussen oder davon beeinflusst zu werden. Jede Stakeholdergruppe hat eigene Erwartungen an die Organisation und versucht diese im Rahmen ihres Einflusses durchzusetzen und somit entweder positiv oder auch negativ auf die Zielerreichung der Organisation einzuwirken. Nach den Auffassungen des Stakeholder-Ansatzes von Freeman werden Unternehmen als ein Bestandteil der Gesellschaft betrachtet, deren Aufgabe nicht nur in der persönlichen Gewinnmaximierung sondern auch in der Beachtung aller Stakeholderinteressen besteht. D.h., dass auch diejenigen Stakeholder berücksichtigt werden müssen, die nur eingeschränkt oder gar nicht in der Lage sind, ihre Interessen durchzusetzen. Diese Auffassung unterliegt nicht nur ethischen sondern auch strategischen Überlegungen. Indem z. B. vertrauensvolle und langfristige Beziehungen angestrebt werden, können das Risiko und die Kosten der Organisation gesenkt und gleichzeitig die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden. Hinsichtlich des gemeinnützigen Auftrags gilt diese Auffassung besonders auch für soziale Organisationen.

Das bedeutet meiner Meinung nach, dass sich das Marketing sozialer Organisationen nicht nur auf die Kundenbeziehung sondern auf das Managen der gesamten Stakeholderbeziehungen konzentrieren sollte, um somit die Vorteile ihrer Beziehungen für die Überlebenssicherung der Organisation auszuschöpfen. Im wissenschaftlichen Diskurs der Marketingwissenschaft gibt es dazu allerdings keine einheitliche Auffassung. So erscheint es in diesem Zusammenhang als zwingend, den aktuellen Forschungsstand in der Marketingliteratur zu gemeinnützigen Organisationen darzustellen, um davon ableitend meine Wahl des

Stakeholder-Management als geeigneten Marketingansatz für soziale Organisationen zu begründen.

Somit besteht das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit darin festzustellen, wie geeignete Maßnahmen der Klientenakquise und -bindung im Bereich der ambulanten Betreuung von Menschen mit geistiger Behinderung auf Grundlage einer stakeholderorientierten Organisationsführung aussehen könnten. Bei der Frage nach geeigneten Bindungsmaßnahmen von potenziellen und bestehenden Klienten dürfen die Zusammenhänge des komplexen Beziehungsnetzwerkes sozialer Organisationen nicht außer Acht gelassen werden. Aus diesem Grund bedarf es einer ausführlichen Darstellung wichtiger Aspekte des Stakeholder-Management im Vorfeld der Analyse.

Die theoretische Auseinandersetzung basiert methodisch auf einer Literaturstudie der aktuellen deutsch- und englischsprachigen Wissenschaftsliteratur und wendet deren Erkenntnisse auf ein praxisrelevantes Problem der Sozialwirtschaft an. Da sich die Marketingliteratur vorrangig auf die Unterscheidung zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen begrenzt, entsprechen die Aussagen zum Marketing von sozialen Organisationen weitestgehend dem Marketing von Nonprofit-Organisationen.

Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit werden die theoretischen Grundlagen für eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Fragstellung gelegt: So widmet sich das zweite Kapitel einleitend der Definition sozialer Organisationen, beleuchtet anschließend deren spezifischen Merkmale und setzt sich abschließend ausführlich mit den Entwicklungen und aktuellen Anforderungen sozialer Organisationen auseinander. Dabei weist es bereits auf die zunehmende Bedeutung des Marketing in sozialen Organisationen hin. Das dritte Kapitel setzt sich mit den theoretischen Grundlagen und wissenschaftlichen Bezügen des Stakeholder-Management auseinander. Neben der Entwicklung des Stakeholder-Ansatzes und den Grundlagen des Marketing gilt den Sichtweisen des Marketing gemeinnütziger Organisationen besondere Aufmerksamkeit in diesem Kapitel. Abschließend werden die theoretischen Aussagen zusammengeführt und begründet, warum sich das Stakeholder-Management als Marketingansatz für soziale Organisationen eignet.

Der zweite Teil der Arbeit erörtert wie Organisationen ihr Beziehungsnetzwerk managen und damit ihr Überleben sichern können. So setzt sich das vierte Kapitel diesbezüglich sehr ausführlich mit den organisatorischen

Voraussetzungen, der Analyse der Stakeholder und den stakeholderorientierten Kommunikationsstrategien auseinander.

Der dritte Teil der Arbeit widmet sich konkret der Anwendung des Stakeholder-Management im Bereich der ambulanten Betreuung von Menschen mit geistigen Behinderungen. Nachdem strukturelle und rechtliche Besonderheiten sowie Aufgaben des Stakeholder-Managements für diesen Bereich umrissen wurden, werden geeignete Maßnahmen der Kundenakquise und -bindung erörtert.

Das abschließende sechste Kapitel umfasst das Fazit, indem die Erkenntnisse im Gesamtzusammenhang betrachtet und bewertet werden.

Im Hinblick auf eine leichte und flüssige Lesbarkeit wird ausschließlich die männliche Form verwendet.

2 Grundlagen sozialer Organisationen

Das folgende Kapitel befasst sich mit den Grundlagen sozialer Organisationen. Neben der Erörterung von Definition und Merkmalen ist es besonders wichtig auf die aktuellen Anforderungen von sozialen Organisationen einzugehen, da sie in ausführlicher Weise die Problemstellung der vorliegenden Arbeit aufzeigt.

2.1 Definition von sozialen Organisationen

Die sozialwirtschaftliche Literatur beinhaltet verschiedene Ansichten zur Definition von Sozialen Organisationen. Relative Einvernehmlichkeit besteht darin, dass soziale Organisationen Unternehmen sind, die der kommunalen Daseinsvorsorge dienen, in dem sie soziale Dienste anbieten. Nach Maelicke³ werden als soziale Dienste „alle Formen personenbezogener, fachlich qualifizierte und beruflich erbrachter sozialer Dienstleistungen verstanden [...], die mit der Betreuung, Erziehung, Bildung, Pflege und Beratung von Individuen und Gruppen zu tun haben“.

Das Lexikon der Sozialwirtschaft⁴ zählt zu sozialen Organisationen sowohl Anbieter der Freien Wohlfahrtspflege, öffentliche Träger als auch gewerbliche Anbieter. Dementsprechend breit wird hier die Definition gefasst. Bei Stoll⁵ hingegen enthält die Definition sozialer Organisationen noch eine weitere Komponente, nämlich die Abgrenzung zu Unternehmen mit einer primär gewinnorientierten Zielsetzung. Das bedeutet für Stoll, dass soziale Organisationen zu den Nonprofit-Organisationen zählen. Im Vergleich zu Profit-Organisationen wird die Aufgabe der Bedürfnisbefriedigung von Nonprofit-Organisationen nicht als Mittel der Gewinnerzielung sondern als Selbstzweck betrachtet⁶. Das bedeutet aber nicht, dass eine Gewinnerzielung gänzlich ausgeschlossen wäre. Sie kann z.B. für die Schaffung von Ressourcen zweckmäßig bzw. notwendig sein. Nonprofit-Organisationen agieren sowohl im sozialen Bereich als auch im kulturellen und wissenschaftlichen Kontext. Sie nehmen ergänzend zu Staat und Markt bestimmte Zwecke der Bedarfsdeckung, Förderung oder Interessenvertretung für ihre Mitglieder (Selbsthilfe) oder Dritte

³ Maelicke 2008, S. 246

⁴ Maelicke 2008, S. 246

⁵ Stoll 2008, S. 22

⁶ vgl. Sohlau/ Würfel 2006, S. 113

wahr⁷. Ihren Auftrag gibt sich die Organisation selbst oder wird ihr vom Staat übertragen bzw. überlassen. Soziale Organisationen erbringen karitative oder unentgeltliche Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungsgruppen im Sozial- und Gesundheitsbereich⁸. Da sich ihr Auftrag am Gemeinwohl orientiert, werden soziale Organisationen v. a. in Deutschland auch als gemeinnützige Organisationen bezeichnet.

Entsprechend der Definition nach Stoll kennzeichnen sich soziale Organisationen somit als gemeinnützige Organisationen, die soziale Dienstleistungen anbieten. Ich selbst schließe mich der Definition von Stoll an und lege sie der vorliegenden Arbeit zu Grunde.

2.2 Spezifika sozialer Organisationen

Das folgende Teilkapitel setzt sich mit den Merkmalen sozialer Organisationen auseinander. Einführend werden neben Mission und Zielsetzung die Organisationsstruktur und -kultur betrachtet. Daran schließt sich ein Überblick zu den Eigenschaften sozialer Dienstleistungen an, während die Besonderheit der nicht-schlüssigen Tauschbeziehung eine eigene Betrachtung findet. Abschließend wird unter dem Punkt Stakeholdervielfalt, die begriffliche Einordnung von „Kunde“ und „Stakeholder“ betrachtet und die Komplexität der Austauschbeziehungen thematisiert.

2.2.1 Mission und Organisationsziele

Wie bereits unter Abschnitt 2.1 erörtert, sind soziale Organisationen missionsgetrieben. Finanzielle Ziele sind hingegen untergeordnet und dienen lediglich zur Erreichung dieser Mission. Die Ziele sozialer Organisationen basieren zumeist auf gesellschaftlich brisanten Themen wie die Gleichstellung behinderter Menschen oder die menschenwürdige Versorgung demenzkranker Personen. Die Organisation legt in der Mission fest, „welche Zwecke mit der Gründung bzw. Existenz der Nonprofit-Organisation verfolgt werden, wer die Leistungsempfänger sind und welche Leistungen angeboten werden“⁹. Indem die Mission die grundsätzliche Richtung, die Vorgehensweise und die Wertebasis bestimmt, bildet

⁷ Wikipedia.org (2013)

⁸ vgl. Schwarz et al. 2005, S. 19 ff.

⁹ Bruhn 2012, S. 134

sie den größten gemeinsamen Nenner einer Organisation¹⁰. „Das bedeutet zugleich, dass im Vergleich zur Profitorientierung der Unternehmen das oberste Organisationsziel einer NPO vornehmlich qualitativer Natur ist [...] und damit die Quantifizierung der Zielerreichung schwer fällt“¹¹. Die Mission stellt den Maßstab für alle nachfolgenden Ziele und Strategien dar. Sie bildet ebenso die Basis für die Identifikation und Motivation aller Mitarbeitenden. Im Rahmen der strategischen Planung sind die in der Mission festgehaltenen qualitativen Ziele weiter zu spezifizieren. Insgesamt müssen sie soweit operationalisiert werden, bis eine Messung und Überprüfung des Zielerreichungsgrades möglich ist¹².

Nach Bruhn sind Wirtschaftlichkeit und Qualität bei der Leistungserstellung die zentralen Erfolgsfaktoren für die Erreichung der Mission sozialer Organisationen. Unter Qualität ist „der Wert oder die Güte professionellen Handelns bzw. einer sozialen Organisation im Sinne ihrer Zweckbestimmung“¹³ zu verstehen. Wirtschaftlichkeit meint in diesem Zusammenhang einen effizienten Ressourceneinsatz im Sinne der Zielsetzung¹⁴. Daraus resultiert ein inhärentes Spannungsfeld innerhalb sozialer Organisationen, das ein stetiges Ausbalancieren zwischen Mission, Qualität und Wirtschaftlichkeit verlangt (vgl. Abschnitt 2.3).

2.2.2 Organisationsstruktur

Grundsätzlich werden Nonprofit-Organisationen zwischen Eigenleistungs-NPO und Fremdleistungs-NPO bzw. einer Mischform aus beiden unterschieden.¹⁵ Eigenleistungs-NPOs sind mitgliedschaftlich organisiert und erbringen spezifische Leistungen an und für ihre Mitglieder. Die Leistungen liegen oft im Bereich der Interessenvertretung und werden als so genannte Kollektivgüter bezeichnet. Sie können auch als Selbsthilfe-Organisationen aufgefasst werden, zu denen z.B. Verbände und Genossenschaften passen. Die Finanzierung findet zumeist über Mitgliedsbeiträge aber auch durch öffentliche Subventionierungen und Spenden statt. Die Fremdleistungs-NPO kann mitgliedschaftlich organisiert sein, muss es aber nicht. Sie erbringt ihre Leistungen gegenüber Dritte im Sinne von Hilfe, Unterstützung, Förderung. Zumeist handelt es sich dabei um Individualgüter, die

¹⁰ vgl. Bruhn 2012, S. 29

¹¹ Bornholdt et al. 2006, S. 25

¹² vgl. Bruhn 2012, S. 133 ff.

¹³ Speck 2004 zit. n. Maelicke 2008, S. 816

¹⁴ vgl. Maelicke 2008, S. 1082

¹⁵ Wikipedia.org (2013)

vorrangig unentgeltlich erbracht werden. Die Finanzierung wird über Beiträge, Steuern, Spenden, Subventionen oder Gebühren gesichert.¹⁶

Soziale Organisationen sind „häufig mitgliedschaftlich organisiert und/ oder in komplexe Vereins- oder Verbandsstrukturen eingebunden“¹⁷. Das führt zu einer hohen Anzahl an Entscheidungsträgern, was wiederum ein hohes Maß an Demokratie in den Entscheidungsprozessen gewährleistet. Die demokratische Struktur kann aber auch zum Nachteil werden, wenn beispielsweise schnelle Entscheidungen gefordert sind. Zudem stellt die Mitarbeit des Ehrenamts für eine Vielzahl von sozialen Organisationen eine tragende Säule dar. Da ehrenamtliches Handeln aber auf Freiwilligkeit beruht, sind freiwillig Engagierte niemanden gegenüber weisungsgebunden. Strategische Entscheidungen können somit nicht ohne die ehrenamtlichen Mitarbeiter getroffen werden, was sich aber oft als ein langwieriger Prozess erweist.¹⁸

2.2.3 Organisationskultur

Tiefe moralische bzw. wertebasierte Überzeugungen prägen das Selbstverständnis von Mitarbeitern in sozialen Organisationen. Jene Werte bilden auch die Grundlage für die Motivation ihrer Arbeit. Häufig sind mit diesem Selbstverständnis auch Vorbehalte gegenüber Wirtschaftlichkeit und somit auch dem Marketing verbunden. Nach Bornholdt et al.¹⁹ betrachten Mitarbeiter Marketing häufig als Geldverschwendung oder „kapitalistische Manipulation“. Demnach bedarf es auch meiner Einschätzung nach eines sensiblen Umgangs mit diesen Denkweisen. Denn gelingende organisatorische Veränderungsprozesse benötigen Einstellungen, die diese Prozesse unterstützen.

Ein weiteres Merkmal der Kultur sozialer Organisationen ist das wesentlich höhere Vertrauen, das ihnen aufgrund ihrer gemeinnützigen Ausrichtung entgegen gebracht wird. Diese „riskante Vorleistung“²⁰ sollte nicht enttäuscht werden. Vielmehr sollte in Erfahrung gebracht werden, welche Erwartungen sich an diese Vorleistung knüpfen (vgl. Kapitel 4).

¹⁶ vgl. Schwarz et al. 2005, S. 19 ff.

¹⁷ Bornholdt et al. 2006, S. 25

¹⁸ vgl. Bornholdt et al. 2006, S. 25

¹⁹ vgl. Bornholdt et al. 2006, S. 25

²⁰ Bornholdt et al. 2006, S. 26

2.2.4 Merkmale von sozialen Dienstleistungen

„Soziale Arbeit ist [...] als personenbezogene, soziale Dienstleistung zu verstehen, deren Besonderheit darin zu sehen ist, dass sie auf Grundlage gesetzlich gewährter Ansprüche erbracht werden“²¹. Dem liegt zugrunde, dass Dienstleistungen *immateriell* und somit nicht greifbar (intangibel) sowie *nicht lagerfähig* sind. Die Leistung wird im Kontakt zwischen Leistungsanbieter und Nachfrager erbracht und bedarf der aktiven oder passiven Beteiligung des Konsumenten, auch „*Integration des externen Faktors* in den Dienstleistungsprozess“²² genannt. Eine aktive Beteiligung des externen Faktors ist z.B. in der ambulanten Betreuung gegeben. Für eine erfolgreiche Begleitung ist die aktive Mitarbeit unerlässlich. Eine passive Beteiligung des Konsumenten ergibt sich z.B. in der Essensversorgung eines Behindertenheimes. „Das Ergebnis der Dienstleistung ist somit je nach Grad der Integration des externen Faktors mehr oder weniger stark abhängig von der Zusammenarbeit zwischen Konsument und Leistungsersteller“²³. Ein weiteres Merkmal der Dienstleistung: ist die *Individualität*. Das heißt, für jeden Konsumenten wird die Leistung entsprechend seiner Bedürfnisse erstellt und das jedes Mal, wenn er diese Leistung in Anspruch nimmt. „Prinzipiell ist jedoch eine Standardisierung von Dienstleistungen möglich und aufgrund ökonomischer Zwänge nötig“²⁴. Da Erstellung und Konsum der Leistung zeitgleich zusammenfallen, spricht man vom so genannten *Uno-Actu-Prinzip*. Demnach ist der Wert, also die Qualität und der Nutzen einer Dienstleistung, oft erst nach Abschluss des Dienstleistungsprozesses erkennbar. Daraus resultiert eine höhere Beschaffungsunsicherheit (Risiko) und eine mangelnde Vergleichbarkeit²⁵, da der Leistungsempfänger die Qualität oft nur unter Aufwendung unverhältnismäßig hoher Kosten zuverlässig beurteilen kann. Besonders soziale Organisationen erbringen diese so genannten Vertrauensgüter für Personengruppen, „die aufgrund von Alter, Krankheit o. ä. ihre eigenen Interessen nicht angemessen artikulieren und vertreten können“²⁶. Dementsprechend wird von sozialen Organisationen in besonderem Maße vertrauensvolles Verhalten verlangt, um auch die Interessen stark beeinträchtigter Stakeholder angemessen zu berücksichtigen²⁷. Die Beurteilung der Qualität der Leistung erfolgt durch die individuelle Qualitätswahrnehmung der Konsumenten,

²¹ Galuske 2008, S. 185

²² Maelicke 2008, S. 248

²³ Birzele 2006, S. 42

²⁴ Birzele 2006, S. 43

²⁵ vgl. Meffert /Bruhn 2009, S. 24

²⁶ Theuvsen 2001, S. 6 f.

²⁷ Theuvsen 2001, S. 6 f.

die eine weitere *Schwierigkeit der Qualitätsmessung* darstellt. Spezifisch für soziale Dienstleistungen sind darüber hinaus die *mehrdimensionalen Nachfrager*. Soziale Güter können einerseits vom Verbraucher nachgefragt werden und andererseits kann es im öffentlichen Interesse liegen, für bestimmte Personengruppen soziale Dienste zur Verfügung zu stellen.²⁸

Im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen existieren in sozialen Organisationen häufig nicht-schlüssige Tauschbeziehungen. Das bedeutet, „dass bei einer Leistungserbringung häufig kein direkter Gegenleistungsrückfluss in entsprechendem Wert erfolgt“²⁹. Dem liegt zu Grunde, dass soziale Leistung aufgrund eines gesetzlichen Anspruches oder Bedürftigkeit erbracht wird. Das hat zur Folge, dass der Austausch sozialer Dienstleistungen auf einem Dreiecks- oder sogar Vierecksverhältnis beruht. Da Leistungsempfänger, Bedarfsfeststeller, Kostenträger, Qualitätsprüfer etc. nicht mehr in einer Person vereint sind, sind auch ihre Erwartungen nicht mehr miteinander koordiniert.³⁰ Das bedeutet, dass eine Vielzahl von Personen am Dienstleistungsprozess beteiligt ist. Diese so genannten ‚Kunden‘ haben demnach einen berechtigten Anspruch und können somit auch als Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder bezeichnet werden (vgl. Abschnitt 2.2.5).

Obwohl die einzelnen Stakeholder den verschiedenen Märkten (Beschaffungsmarkt, Absatzmarkt) zugeordnet werden können treten die bekannten Marktmechanismen von Angebot, Nachfrage und Preis weitestgehend nicht in Kraft: Ohne eine Gegenleistung zu erhalten, gibt der Spender Geld. Der Mensch mit Behinderung nimmt die Leistungen der ambulanten Begleitung in Anspruch ohne dafür zu bezahlen. Und die ehrenamtliche Mitarbeiterin erhält für ihre Tätigkeit keinerlei Vergütung.³¹

2.2.5 Stakeholdervielfalt

Der Kundenbegriff gestaltet sich bei sozialen Organisationen mehrdimensional. „Kunden können die Träger einer sozialwirtschaftlichen Organisation, potenzielle Mitglieder, Bezieher sozialer Güter, Förderer, Stifter und Spender, der Staat oder auch Konkurrenten und Fremdorganisationen sein“³². Zumeist bestehen parallele Kundenbeziehungen, die gleichzeitiger Berücksichtigung bedürfen. Neben den externen Kunden, gibt es auch die so genannten internen Kunden. Dazu zählen

²⁸ vgl. Birzele 2006, S. 42 f.

²⁹ Bornholdt et al. 2006, S. 26

³⁰ vgl. Arnold 2006, S. 90

³¹ vgl. Bornholdt et al. 2006, S. 26

³² Birzele 2006, S. 43

alle Personen und Gremien, die innerhalb der Organisation arbeiten, also z.B. der Vorstand, die Geschäftsführung, die Mitglieder und vor allem die hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter. Sie haben eine Zwitterrolle inne, indem sie einerseits die Beziehungen zu den externen Kunden gestalten und andererseits selbst Kunde sind³³.

Der Begriff ‚Kunde‘ ist sowohl für soziale Organisationen als auch für alle weiteren Nonprofit-Organisationen ungeeignet. Begriffe wie Anspruchsgruppen oder in englisch ‚Stakeholder‘ erweisen sich als zweckmäßiger. Freemans Definition lautet: „Stakeholder im weiteren Sinne sind jene identifizierbaren Gruppen oder Individuen, die die Erreichung der Organisationsziele beeinflussen können oder davon beeinflusst werden. Stakeholder im engeren Sinne sind alle identifizierbaren Gruppen oder Individuen, von denen das langfristige Fortbestehen der Organisation abhängt“³⁴. Theuvsen³⁵ ist der Ansicht, dass für Nonprofit-Organisationen eine weite Stakeholder-Definition zweckmäßiger ist. Somit wird sichergestellt, dass auch diejenigen Personen berücksichtigt werden, für die Leistungen unentgeltlich bereitgestellt werden.

Die Stakeholder-Landschaft von sozialen Nonprofit-Organisationen gestaltet sich komplexer als bei gewinnorientierten Unternehmen. Die Beziehungsgefüge sind zahlenmäßig umfangreicher und qualitativ stärker ausdifferenziert. Durch die Vielzahl an Beziehungen und Abhängigkeiten zu den Stakeholdern, die in ihren Anliegen oft sehr verschiedenen sind, entsteht ein hohes Maß an Problemkomplexität³⁶. Die Stakeholder von sozialen Organisationen sind so verschieden wie die Organisationen selbst. Eine entsprechende Kategorisierung ist vom jeweiligen Problemkontext abhängig³⁷. Auf eine konkrete Darstellung im Bereich der ambulanten Betreuung von Menschen mit Behinderung sei an dieser Stelle auf das fünfte Kapitel verwiesen.

2.3 Entwicklungen und aktuelle Anforderungen

Die letzten beiden Jahrzehnte sind von einer Vielzahl wirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Veränderungen geprägt, die sich auch auf Soziale Organisationen auswirken. Mittlerweile ist es für sie überlebensnotwendig geworden, sich betriebswirtschaftlich auszurichten. Da die Angebots- und

³³ vgl. Bornholdt et al. 2006, S. 31

³⁴ Freeman 1984, S. 46; zit. n. Bornholdt et al. 2006, S. 27

³⁵ Theuvsen 2001, S. 2

³⁶ vgl. Liebl 2006, S. 12

³⁷ vgl. Bornholdt et al. 2006, S. 30

Nachfragestruktur des dritten Sektors stetig zunahm und zu nimmt und auch die rechtlichen Voraussetzungen mehr Leistungsansprüche ermöglichen, stiegen auch die Kosten im Sozial- und Gesundheitsbereich kontinuierlich. Diese Kosten sind aber nur solange möglich zu finanzieren, sofern auch die Staatseinnahmen steigen, die vorrangig von der wirtschaftlichen Leistung des Landes abhängig sind. Verschiedene Faktoren wie technischer Fortschritt, Globalisierung und „politische Entscheidungen für eine marktliberale Weltwirtschaftsordnung“³⁸ haben eine anhaltende Massenarbeitslosigkeit und eine Stagnation der Löhne hervorgerufen, so dass die Finanzierung der sozialstaatlichen Sicherung in die Schieflage geraten ist. Diese Entwicklungen und die Veränderung des Hilfesystems zu individuellen Leistungen haben „zu einem neuen Verständnis von Gesellschaft, sozialstaatlicher Sicherung und damit auch der Sozialen Arbeit geführt“³⁹. Das sozialstaatliche Modell der Nachkriegszeit vom sorgenden Staat wurde durch das Modell des aktivierenden Staates ersetzt. Es setzt mehr auf Markt und Konkurrenz und weniger auf staatliche Regulierung. Soziale Organisationen werden somit als Dienstleistungsunternehmen gesehen. Ihre managementorientierte Steuerung soll „einerseits auf Effizienz, Kostenbewusstsein, Budgetierung, und Controlling zielen und andererseits durch konsequente Kundenorientierung, Kundennähe, Dezentralisierung und Flexibilisierung bei der Leistungserbringung dazu beitragen [...], verschiedene Unterstützungs- und Hilfeangebote flexibel auf individualisierte Lebenssituationen abzustimmen und dabei Selbsthilfepotenziale und eigenverantwortliches Problemlösungen zu stärken“⁴⁰.

Praktisch zeigt sich das in grundlegenden Veränderungen der Sozialgesetzgebung. So wurde z.B. die rechtliche Gleichstellung gemeinnütziger und privater Sozialunternehmen festgeschrieben, um die Konkurrenz anzukurbeln. Auch die Finanzierung sozialer Organisationen über das Selbstkostendeckungsprinzip wurde durch Pflegesätze, Falleistungsstunden oder Budgets mit vertraglich geregelter Leistungsumfang und erforderlichen Qualitätsstandards abgelöst.

In Schlagwörtern betrachtet, können die Rahmenbedingungen sozialer Organisationen wie folgt beschrieben werden: weniger Staat und dafür mehr Markt wie Konkurrenz und Wettbewerb sowie mehr Effizienz und Effektivität. Das führte dazu, dass soziale Organisationen um öffentliche Gelder konkurrieren müssen. Um ihre Kosten zu decken, sind sie gezwungen, sich weitere Ressourcen wie Spenden, Sponsoring und Ehrenamt zu erschließen und sich diesbezüglich zu

³⁸ Galuske 2008, S. 187

³⁹ Galuske 2008, S. 187

⁴⁰ Pfeiffer 2001, S. 56

professionalisieren. Qualitätsstandards, ökonomische Zwänge und Konkurrenzkampf erhöhen den Druck auf soziale Organisationen unternehmerisch zu handeln. Eine Vielzahl von Autoren begegnen diesen Herausforderungen, indem sie versuchen die betriebswirtschaftlichen Denkformen und Instrumente auf nichtkommerzielle Organisationen unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Merkmale zu übertragen. Galuske hingegen gibt zu Bedenken, dass durch die Anforderungen des aktivierenden Staates „mittel- und langfristig die weltanschaulichen Identifikationspotenziale und Bindungskräfte der Verbände auf der Strecke bleiben“⁴¹. Er sieht den Ausweg darin, wie internationale Beispiele belegen, „dass die soziale Arbeit ihr fachliches Profil und ihr Ansehen nur dort bewahren und entwickeln kann, wo sie Flagge bekennt und sachlich begründet Position bezieht, auch gegen gängige Deutungsmuster und Anforderungen“⁴². Demnach sollte „eine fachliche Debatte um Sozialmanagement [...] vor allem die Differenzen zum herkömmlichen Marktgeschehen betonen, die unklare Nutzerstruktur, den politischen Charakter des Bedarfs und die Eigenheiten sozialpädagogischer Beziehungen“⁴³.

Es ist also zu erkennen, dass sich die Konzepte und Methoden des betriebswirtschaftlichen Managements nicht eins zu eins übertragen lassen. Vielmehr geht es darum, entsprechend den Bedürfnissen sozialer Organisationen geeignete betriebswirtschaftliche Steuerungselemente zu entwickeln. An dieser Stelle gibt es eine Vielzahl von Handlungsansätzen, die ihren Fokus auf verschiedene Zusammenhänge richten. Bornholdt, Noll und Ruckh⁴⁴ legen z.B. den Schwerpunkt ihrer Betrachtungen auf das Beziehungsnetzwerk sozialer Organisationen. Beziehungen sehen sie als das Kapital von sozialen Organisationen. Sie bilden „die Grundlage für Wachstum, Entwicklung und letztendlich für die Erreichung der Mission in einer unüberschaubaren und interdependenten Umwelt mit unsicheren Zukunftsprognosen“⁴⁵. Demnach können Nonprofit-Organisationen nur erfolgreich sein, wenn sie es schaffen „ein Beziehungsnetzwerk aktiv, strategisch und effektiv aufzubauen und zu pflegen“⁴⁶. Ich schließe mich den Aussagen von Bornholdt et al. an und befürworte den Ansatz des so genannten Stakeholder-Management als eine geeignete Managementorientierung für soziale Organisationen.

⁴¹ Galuske 2008, S. 193

⁴² Galuske 2008, S. 196

⁴³ Galuske 2008, S. 196 f.

⁴⁴ Bornholdt/ Noll/ Ruckh 2006, S. 22

⁴⁵ Bornholdt/ Noll/ Ruckh 2006, S. 22

⁴⁶ Bornholdt/ Noll/ Ruckh 2006, S. 22

3 Stakeholder-Management im Kontext des Marketing

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Merkmale und Anforderungen sozialer Organisationen ausführlich thematisiert. Im folgenden Kapitel soll nun erörtert werden, welche Rolle das Stakeholder-Management bei Marketing-Fragestellungen von sozialen Organisationen einnimmt. Dafür ist es erforderlich sowohl das Stakeholder-Management als auch das Marketing in seinen wissenschaftstheoretischen Bezügen darzustellen. Dazu werden als erstes die Entwicklung des Stakeholder-Ansatzes und seine Einordnung ins strategische Management erörtert. Im Weiteren werden die Grundlagen und Entwicklungslinien des Marketing und im Besonderen innerhalb gemeinnütziger Organisationen erörtert. Abschließend werden die theoretischen Aussagen zusammengeführt und begründet, warum sich das Stakeholder-Management als umfassender Marketingansatz für soziale Organisationen eignet.

3.1 Entwicklung des Stakeholder-Management

Bevor ausführlich auf die Entwicklung des Stakeholder-Ansatzes und dessen strategische Ausrichtung, dem Stakeholder-Management, eingegangen wird, bedarf es einer kurzen Erörterung der Managementgrundlagen. Dies erachte ich als wichtig, da das Stakeholder-Management nicht nur auf der Ebene eines Marketingansatzes wirkt, sondern als umfassende Managementaufgabe das Organisationsgeschehen aktiv prägt.

3.1.1 Grundlagen des Management

Management ist die „Lehre von der effizienten und effektiven Steuerung von Unternehmen und Organisationen“⁴⁷. Dabei ist im Laufe der Zeit die Einsicht gereift, dass es nicht die eine ‚Supertheorie‘ gibt, die die gesamte Komplexität einer Organisation beschreiben kann. Die einzelnen Theorien, können immer nur bestimmte Aspekte beleuchten und blenden andere dafür aus. Außerdem gibt es

⁴⁷ Pfeiffer 2001, S. 5

verschiedene Arten von Organisationen, die in unterschiedlichen Umfeldern agieren. Somit kann es nicht die eine richtige Managementtheorie geben⁴⁸.

Den Ausgangspunkt für die klassische Organisations- und Managementlehre nehmen die mechanisch ausgerichteten Sichtweisen von Fayol sowie Taylor und Ford Anfang des 20. Jh. ein, die später durch die Erkenntnisse des Human-Relation-Ansatzes ergänzt werden. Die zunehmende Entwicklung des Marktes von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt ließ in den 50er und 60er Jahren die Systemansätze aufkommen. Aus jener Perspektive wird die Organisation als offenes System und nicht wie in der klassischen Managementtheorie als geschlossenes nur mit der inneren Gestaltung beschäftigtes System betrachtet. Demnach existiert ein ständiges Austausch- und Abhängigkeitsverhältnis zur Umwelt wie Märkten, Kunden, Klienten, Zulieferern, Konkurrenten, Gewerkschaften, Geldgebern sowie politischen Einflusskräften. Die internen Ansprüche müssen mit den Ansprüchen der Umwelt ausbalanciert werden. Für die Überlebenssicherung der Organisation ist es von erheblicher Bedeutung „Entwicklungen und Veränderungen in dem für die jeweilige Organisation bedeutsamen Umfeld möglichst früh zu erkennen, um mit einer entsprechenden Änderung der Produkte, der Produktions- und Organisationsstrukturen sowie der Abläufe zu reagieren“⁴⁹. Die Organisation kann die sich wandelnden Bedürfnisse der Umwelt auf Dauer nicht ignorieren, da „die Umwelt die Quelle für die existenziellen Ressourcen ist“⁵⁰. Um angemessen reagieren zu können, bedeutet dies in systemischer Sicht, dass sich die Gestaltung der Organisationsstruktur sowie des Management nicht nur an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und der Organisation ausrichtet, sondern gleichzeitig an den Erfordernissen der Umwelt orientieren muss. Hier wird die komplexe interne und externe organisatorische Vernetzung und den bestehenden Wechselbeziehungen deutlich⁵¹. Eine entsprechende Organisationsgestaltung sowie Management bedarf somit der situativen Betrachtung: „Was jeweils ‚gute‘ Praxis und ‚richtiges‘ Management ist, hängt dann von der Analyse, Gewichtung und Passung der verschiedenen internen und externen Einflussfaktoren ab“⁵². Es gibt somit keine effiziente universelle Organisationsstruktur. Das organisatorische Geschehen ist ein immer wählender Prozess des ständigen Abgleichs und Ausgleichs von Interessen, dessen Steuerung durch Entscheidungen des Managements erfolgt.

⁴⁸ vgl. Pfeiffer 2001, S. 8 f.; 26

⁴⁹ Pfeiffer 2001, S. 33

⁵⁰ Pfeiffer 2001, S. 33

⁵¹ vgl. Pfeiffer 2001, S. 33

⁵² Pfeiffer 2001, S. 34

Vor allem in dynamischen Umwelten wie sie bei sozialen Organisationen vorzufinden sind, gestalten sich offene und flexible Management- und Organisationsstrukturen als effizient. Mechanische Strukturen hingegen greifen besser in Unternehmen mit Massenproduktion, die sich in einer statischen, stabilen Umwelt bewegen⁵³. Allerdings wurde auch immer festgestellt, dass sich die Märkte durch ihre eigene Unvollkommenheit gegenüber nur suboptimalen Organisations- und Managementformen tolerant zeigen. „Außerdem kann ein Unternehmen die wenig angemessene Problemlösung auf dem einen Gebiet durch eine überdurchschnittliche effektive Lösung auf einem anderen Gebiet kompensieren. Eine hervorragende Qualität der Produkte kann etwa eine schlecht angepasste Vertriebsorganisation ausgleichen“⁵⁴.

Abschließend lässt sich aber deutlich hervorheben, dass Organisationen soziale Systeme sind, deren Strukturen durch menschliches Handeln erzeugt werden⁵⁵. Dies beruht z.B. darauf, dass die Wahrnehmung und Interpretation der Umwelt immer aus der subjektiven Sicht der Akteure der Organisation stattfindet. Das Management konstruiert somit die Umwelt mit und ist so auch in der Lage sie zu beeinflussen. Als Beispiel sei hier die Entscheidung für soziale Organisationen genannt mit anderen Organisationen der Branche zusammenzuarbeiten oder zu konkurrieren.

Aktuelle Managementkonzepte sind durch das neue Paradigma der Dezentralisierung gekennzeichnet. Dezentralisierung erlaubt eine höhere Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an Marktveränderungen durch eigenständige, marktnahe und flexible Einheiten. Die dezentralen Einheiten verfügen über relative Autonomie, Selbstorganisation, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung⁵⁶. Wie unter Abschnitt 2.3 dargestellt, sind auch soziale Organisationen zunehmend gezwungen sich ökonomisch auszurichten und orientieren sich von daher ebenso an den aktuellen Managementkonzepten.

3.1.2 Stakeholder-Ansatz nach Freeman

Wie im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigt wurde, integrierte die Managementlehre die systemtheoretischen Ansätze. Das Überleben einer Organisation hing von der Umwelt ab, hinsichtlich deren Entwicklungen und Veränderungen die Organisation „offen“ sein musste. Wissenschaftliche

⁵³ vgl. Pfeiffer 2001, S. 36

⁵⁴ Pfeiffer 2001, S. 37

⁵⁵ vgl. Pfeiffer 2001, S. 40 f

⁵⁶ vgl. Pfeiffer 2001, S. 5, 52 f.

Auseinandersetzungen, an was sich die strategische Planung bzw. das strategische Management ausrichten sollte, folgten daraus. Neben der traditionellen rein gewinn- und eigentümerorientierten Herangehensweise entstand auch die Stakeholder-Idee. R. Edward Freeman entwickelte diese zum Stakeholder-Ansatz weiter und veröffentlichte ihn 1984 in seinem Buch „Strategic Management: A Stakeholder Approach“. Dieser Ansatz gilt als Grundlage für das in dieser Arbeit betrachtete Stakeholder-Management.

Freeman⁵⁷ ist der Auffassung, dass Unternehmen Verantwortung für ihre Stakeholder tragen und dass Werte ein wesentlicher Bestandteil des täglichen Geschäftes sind. Er versteht die Aufgabe der Wirtschaft darin, Nutzen für die Stakeholder zu schaffen und nicht in der stetigen Gewinnmaximierung des Unternehmens⁵⁸. Bisher spielte eine Werteorientierung in der strategischen Unternehmensführung kaum eine Rolle. Freeman⁵⁹ sieht den Grund dafür in der Trennung von Wirtschaft und Ethik. Demnach sah er es als grundlegend an, dass es für die strategische Planung eines Unternehmens nützlich ist, auch die Beziehungen zu den Stakeholdern zu analysieren und in diese zu investieren. Sein Ansatz sollte dem Management aufzeigen, wie die Identifizierung, Analyse und Verhandlungen mit den wichtigsten Interessengruppen effektiv gestaltet werden kann. In seiner Theorie kommt er zu folgenden Grundaussagen: Jedes unternehmerische Handeln hat Auswirkungen auf die Anspruchsgruppen und deren potentiell mögliches Handeln hat wiederum Auswirkungen auf das Unternehmen selbst. Dementsprechend ist es erforderlich, die Verhaltensweisen, Werte und Hintergründe der Stakeholder im gesellschaftlichen Kontext zu verstehen und selbst zu einer klaren Aussage zu kommen, worin die Mission, Werte und Zielsetzung der Organisation besteht. Es ist wichtig zu verstehen, wie die Stakeholder-Beziehungen auf den drei verschiedenen Analyse-Ebenen (Institutionelle Ebene, Prozessebene, Handlungsebene) funktionieren. Das schafft die Grundlage, die Strukturen, Prozesse und Funktionen der Organisation entsprechend neu zu gestalten. Die wiederum müssen in der Lage sein, die Stakeholderinteressen auszugleichen⁶⁰.

Kurz gefasst: der Stakeholder-Ansatz betont die Bedeutung von Investitionen in die Beziehungen zu den Stakeholdern. Deren Stabilität wird wiederum über gemeinsame Werte erreicht, die sich in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens widerspiegeln müssen⁶¹.

⁵⁷ vgl. Hansen / Bode/ Moosmayer (2004), S. 242

⁵⁸ vgl. Freeman 2004, S. 232

⁵⁹ vgl. Freeman 2004, S. 232

⁶⁰ vgl. Freeman 2004, S. 229 f

⁶¹ vgl. Freeman 2004, S. 234

Der Stakeholder-Ansatz nach Freeman⁶² ist kein konträrer Ansatz zum Shareholder-Value-Ansatz, der den Eigenwert der Unternehmung und somit die Aktionäre als wichtigste Anspruchsgruppe in den Mittelpunkt stellt. Für Freeman stellen die Eigentümer eine Gruppe neben weiteren zu berücksichtigten Anspruchsgruppen dar, die im gesamten sozialökonomischen Kontext einer Organisation agieren. Indem das Stakeholder-Management versucht, die Beziehungen zu allen wichtigen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen, geht es auch deutlich weiter als das „Customer-Relationship-Management (CRM), welches sich lediglich mit den Beziehungen einer Organisation zu seinen Kunden auseinandersetzt“⁶³.

Freeman⁶⁴ weist darauf hin, dass die historisch gewachsenen Strukturen der geschäftlichen Interaktionen und Verhandlungspraktiken von hoher Relevanz für die konkrete Umsetzung von Stakeholder-Beziehungen sind. Die kulturellen Werte und Praktiken der Wirtschaft in den einzelnen Ländern haben somit auch Einfluss auf die Entwicklung der Stakeholder-Theorie. Demnach kommt Freeman⁶⁵ zu der Aussage, dass es nicht die eine Stakeholder-Theorie geben kann. Vielmehr müsse der Stakeholder-Ansatz als Genre betrachtet werden.

3.1.3 Weiterentwicklung des Stakeholder-Ansatzes

Der Stakeholder-Ansatz wurde im Laufe der Zeit weiterentwickelt. Eine Auseinandersetzung fand zum einen auf der normativ-ethischen und zum anderen auf der strategischen Ebene statt.

Normativ-ethische Fragestellungen zielen darauf ab, inwiefern es eine grundlegend moralische Verpflichtung für Unternehmen gibt, die Interessen aller mit dem Unternehmen in Verbindung stehenden Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Hier bezieht sich die Literatur auf verschiedene Begründung. Freeman und Evan (1993) beziehen sich z.B. auf Kants Prinzipien, während sich Phillips (1997) auf das Prinzip der Fairness beruft. Wicks, Freeman und Gilbert (1994) hingegen rechtfertigen den Stakeholder-Ansatz durch die Ethik der Fürsorge. Donaldson und Dunfee (1999) sehen in der Theorie des Gesellschaftsvertrages die normative Grundlage. Die Untersuchungen von Kochan und Rubenstein (2000) haben ergeben, dass sich Unternehmen vor allem dann in ihrem Management strategisch auf ihre Stakeholder ausrichten, wenn diese

⁶² Freeman 2004, S. 231 f.

⁶³ de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder, 13.12.2012

⁶⁴ vgl. n. Hansen/ Bode/ Moosmayer 2004, S. 248

⁶⁵ Freeman 2004, S. 232

kritische Vermögenswerte halten und sie auch bereit und in der Lage sind, diese bei Nichtbeachtung ihrer Interessen zu riskieren.⁶⁶

Auf strategischer Ebene haben sich vor allem Harrison und Johannes (1994) mit der Weiterentwicklung des Stakeholder-Ansatzes beschäftigt. Sie prägten den Begriff des Stakeholder-Managements. Dabei unterscheiden sie zwischen Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Management. Das Stakeholder-Management geht über die Phase der Stakeholder-Analyse hinaus, indem es sich der partnerschaftlichen Gestaltung der Stakeholder-Beziehungen widmet. Diese Mentalität wird durch die Werte und die strategische Ausrichtung des Unternehmens definiert. Demnach entstehen Prioritäten für bestimmte Partnerschaften, während andere nicht von Vorteil sind. Ethik bildet dabei einen wichtigen Bestandteil. Erstens, weil unethisches Verhalten hohe Kosten verursachen kann und zweitens, weil entsprechende Ethikkodizes die erforderliche Konsistenz und Vertrauen für profitable Zusammenarbeit bietet.⁶⁷

Die strategische Ausrichtung des Stakeholder-Ansatzes, das Stakeholder-Management, vertritt nicht die Auffassung wie in den normativ-ethischen Begründungen, dass „alle Stakeholder dieselbe Beachtung verdienen“⁶⁸. An diese Stelle tritt die Überzeugung, „daß die Beziehungen zwischen verschiedenen Stakeholdern wie auch zwischen Stakeholdern und Organisation sowohl kooperativer, unterstützender als auch konfliktärer, durch Interessengegensätze geprägter Natur sein können“⁶⁹. Unter dieser Bedingung macht eine Gleichbehandlung aller Stakeholder keinen Sinn. Die Zielsetzung des Stakeholder-Managements besteht vielmehr darin einen Beitrag zur langfristigen Überlebensfähigkeit der Organisation zu leisten. Somit können sowohl Strategien der Beteiligung, Beobachtung, Zusammenarbeit aber auch der Verteidigung eingesetzt werden.⁷⁰ (vgl. Abschnitt 4.3.3)

Der Stakeholder-Ansatz fand nicht, wie von Freeman angenommen, zuerst im Bereich des strategischen Management seine Beachtung, sondern vielmehr in der Wirtschaftsethik. Freeman sieht die Ursachen in der bereits weiter oben genannten Trennung von Wirtschaft und Ethik⁷¹. Hansen et al.⁷² stellen aber fest, dass diese Trennung im deutschen Kontext noch viel etablierter war und ist als im amerikanischen. Dies ist auf die verschiedenen historischen und religiösen

⁶⁶ vgl. Freeman 2004, S. 234 f.

⁶⁷ vgl. Freeman 2004, S. 237

⁶⁸ Theuvsen 2001, S. 1

⁶⁹ Theuvsen 2001, S. 1 f.

⁷⁰ vgl. Theuvsen 2001, S. 14 f.

⁷¹ vgl. Freeman 2004, S. 229

⁷² Hansen et al. 2004, S. 251

Unterschiede zurückzuführen. In den USA dominiert die puritanische Arbeitsethik, die die Annahme fördert, dass geschäftlicher Erfolg Gottes Werk auf Erden bedeutet. Dies erleichtert eine günstige Beziehung zwischen Wirtschaft und Ethik⁷³. In der deutschen Gesellschaft wird wirtschaftlicher Gewinn und Erfolg nicht als Beweis für die Nähe zu Gott gesehen. Durch die Diskreditierung normativer betriebswirtschaftlicher Ansätze durch die NS-Regierung, setzte sich nach dem Ende des 2. Weltkrieges der wertfreie Ansatz der Betriebswirtschaftslehre durch. Unternehmen wurden als eigenständige, gewinnorientierte Organisationen von der Gesellschaft abgelöst. Daher wird die Beziehung zwischen Ethik und Wirtschaft oft sogar als ungünstig angesehen. Diese unterschiedlichen Grundwerte-Systeme beeinflussen die Stakeholder-Beziehungen enorm. Basierend auf den religiösen Grundlagen sowie historischen Entwicklungen in den USA gibt es einen tiefen Glauben an die Selbstregulierung und die Eigenverantwortung der Wirtschaft. Deshalb wird die staatliche Regulierung auf ein Minimum zugunsten der Unternehmensfreiheit beschränkt⁷⁴. Dies geht mit der Erwartung einher, dass die Unternehmen diese Freiheit positiv nutzen, um den privaten Gewinn und somit auch den gemeinsamen Wohlstand zu erhöhen. Diese Sichtweise schließt die Annahme ein, dass für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens die Partizipation der Stakeholder erforderlich ist. In Deutschland hingegen wird die Verantwortung für die Sicherstellung von Gerechtigkeit in der Unternehmen-Stakeholder-Beziehung eher beim Staat als beim Manager gesehen. Das hat zur Folge, dass die Stakeholder-Beziehungen stärker durch Konflikt, Kritik und Opposition als wie in den USA durch Dialog, Kompromiss und Einigung gekennzeichnet sind⁷⁵. Somit wird nachvollziehbar, warum der Stakeholder-Ansatz in der deutschen Managementliteratur kaum aufgegriffen wurde. Es scheint somit eher wahrscheinlich, dass Konzepte wie Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Governance den Stakeholder-Ansatz aufgenommen haben.⁷⁶

Corporate Social Responsibility (CSR) ist z. B. ein aktuelles Konzept, mit dem sich Unternehmen über ihre eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus freiwillig sozial, ökologisch und ökonomisch engagieren und sich somit gesellschaftlich verantwortlich zeigen. Auf strategischer Ebene verfolgt dieses Konzept die Vorstellung, dass sozial verantwortliches Verhalten zu einem positiven oder zumindest langfristigen Return on Investment führt. Auf normativer Ebene plädiert es aber auch für verantwortungsvolles Verhalten in Krisenzeiten, wenn sozusagen

⁷³ Palazzo 2002, S. 200; vgl. n. Hansen et al. 2004, S. 248

⁷⁴ Dyllick 1989, S. 103; vgl. n. Hansen et al. 2004, S. 248

⁷⁵ vgl. Hansen et. al. 2004, S. 248 ff.

⁷⁶ vgl. Hansen et al. 2004, S. 247

keine Rentabilität zu erwarten ist. Freeman⁷⁷ betrachtet die Idee des Corporate Social Responsibility als überflüssig, sofern die Stakeholder beim Stakeholder-Management nur weit genug gefasst sind und deren Anliegen in den Geschäftsprozess integriert sind. Hansen et al.⁷⁸ schließen sich dieser Meinung nicht an. Vielmehr glauben sie, dass das CSR-Konzept über den Stakeholder-Ansatz hinausgeht. Folgende drei Aspekte liegen ihrer Ansicht zu Grunde. Erstens umfasst das CSR-Konzept auch gesellschaftliche Verantwortung für Gruppen, die nicht zu den Anspruchsgruppen zählen, während sich Freemans Stakeholder-Ansatz in erster Linie auf die bestehenden Akteure begrenzt. Hier sind z. B. Themen wie der Nord-Süd-Konflikt oder Verantwortung für zukünftige Generationen zu nennen. Zweitens liegt dem CSR-Konzept das Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung als Zielsystem zugrunde und verbindet somit wirtschaftlichen Erfolg, soziale Gerechtigkeit und ökologische Verträglichkeit. Drittens geht die Höhe der Ausarbeitung des CSR-Konzeptes weit über den Stakeholder-Dialog hinaus, indem es Methoden und Instrumente sowie Normen und Werte umfasst.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Akzeptanz des Stakeholder-Ansatzes in Wissenschaft und Unternehmenspraxis besonders seit den 1990er Jahren gewachsen ist. Seitdem hat sich der sozio-kulturelle, politische und wirtschaftliche Kontext stark verändert und die strukturellen Probleme der moralisch unbefriedigenden Markt-Ergebnisse sind deutlich sichtbar⁷⁹. Allerdings ist zu beachten, dass sich der Stakeholder-Ansatz in den USA und im deutschsprachigen Kontext entsprechend ihrer unterschiedlichen Traditionen vielfältiger Interpretationen bedient. Vor diesem Hintergrund erscheint es als sinnvoll, für die verschiedenen Versionen von Stakeholder-Ansätzen offen zu sein und somit die Stakeholder-Idee zu verbreiten.

3.2 Was ist Marketing?

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Grundlagen und Entwicklung des Stakeholder-Ansatzes beschrieben. Freeman selbst sieht ihn als Genre. Dieses Genre hat auch Einzug in die Marketingwissenschaft gehalten und wird besonders im Rahmen des Nonprofit-Marketing diskutiert. Um diese Entwicklung

⁷⁷ Freeman 2004, S. 231

⁷⁸ Hansen et al. 2004, S. 251

⁷⁹ vgl. Hansen et al. 2004, S. 242

entsprechend einordnen zu können, werden in den folgenden zwei Abschnitten die Grundlagen des Marketing aufgezeigt.

3.2.1 Entwicklung des Marketingbegriffs

Durch die Entwicklung der Absatzmärkte hat sich das Verständnis des Marketing grundlegend verändert. Ursprünglich wurde unter dem Begriff Marketing, der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen am Markt verstanden. Mittlerweile geht es darum „Kundenbedürfnisse bestmöglich zu befriedigen, um die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und dabei gleichzeitig die Gewinnziele des Unternehmens zu erfüllen“⁸⁰.

In den 50er Jahren standen noch die Bereiche Produktion und Beschaffung im Mittelpunkt der Unternehmensführung, da die Nachfrage aufgrund des wirtschaftlichen Aufschwungs höher war als das Angebot. Mit der zunehmenden Sättigung des Marktes rückte das Marketing in den Mittelpunkt der Unternehmensführung. Aggressive Verkaufstrategien wurden von einer Phase der Innovations- und Wettbewerbsorientierung abgelöst, indem sich das Marketing auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse ausrichtete. In dieser Zeit entstand die weit verbreitete Marketingdefinition von Heribert Meffert, den Inhaber des ersten Marketing-Lehrstuhls in Deutschland. Er sieht Marketing als „Analyse, Planung und Kontrolle aller auf aktuelle und potentielle Märkte ausgerichtete Unternehmensaktivitäten, die zum Ziel haben, durch die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse die Unternehmensziele zu realisieren“⁸¹. Mit wachsender Globalisierung der Märkte und der damit steigenden Vielzahl austauschbarer Produkt- und Dienstleistungen gleicher Qualität war die Entwicklung zum Käufermarkt zu Beginn der 90er Jahre abgeschlossen. Der künftige Wettbewerbsvorteil bestand in der Kundenorientierung und im Aufbau langfristiger Kundenbindungen. Somit wurde einerseits für den Kunden Wert geschaffen und andererseits die hohen Kosten der Neukundenakquise gesenkt. Die Marketingwissenschaft reagierte darauf, indem sie Aspekte des Relationship Marketing in ihr Marketingkonzept aufnahm. Gleichzeitig entwickelte sich eine zweite Sichtweise im Marketing, die sich von der einseitigen Absatz- bzw. Verkauforientierung auf „den Aufbau und die Gestaltung von Beziehungen zu allen relevanten Bezugsgruppen“⁸² konzentrierte. Da sich Kundenorientierung nicht nur

⁸⁰ Esch 2011, S. 1

⁸¹ Meffert 1986, S. 37; zit. n. Bruhn / Times 1994, S. 15

⁸² Luthe 1997, S. 237

auf die Vermarktung von Waren und Dienstleistungen beschränkt, sondern jeder Kontakt mit dem Kunden kundenorientiert gestaltet werden soll, wird die Bedeutung des Marketing als „Konzept der ganzheitlichen, marktorientierten Unternehmensführung zur Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden und anderer Interessengruppen“⁸³ deutlich.

Gravierende Veränderungen im makroökonomischen Umfeld, wie steigende Armut und Arbeitslosigkeit, durch Finanz- und Schuldenkrise verursacht, sowie Klimawandel und Umweltverschmutzung, beeinflussen das Verhalten der Verbraucher. Die Marketingwissenschaft reagiert darauf und orientiert sich zunehmend an weiteren Anspruchsgruppen. So ist Meffert⁸⁴ der Meinung, „dass neben der Kundenorientierung das moderne Marketing durch eine Stakeholderorientierung zu erweitern ist“. Diese erweiterte Orientierung drückt sich auch in der neuen Marketingdefinition der American Marketing Association von 2008 aus. Sie lautet: „Marketing umfasst die Aktivität, das Netz von Einrichtungen und die Verfahren zur Schaffung, Kommunikation, Bereitstellung und zum Austausch von werthaltigen Angeboten für Verbraucher, Kunden, Partner und die Gesellschaft als Ganzes“⁸⁵. Die Verbraucher suchen verstärkt nach Lösungen, die sie an der ‚Verbesserung der Welt‘ teilhaben lassen. „In einer chaotischen Welt suchen sie nach Unternehmen, deren Mission, Vision und Werte ihre ureigenen Bedürfnisse nach sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Gerechtigkeit entsprechen“⁸⁶. Organisationen erkennen verantwortliches unternehmerisches Handeln zunehmend als Wettbewerbsvorteil und reagieren darauf. Die Vielzahl an Publikationen und Auseinandersetzungen mit Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Citizenship (CC) zeugen davon. Nach Meinung von Kotler und seinen indonesischen Kollegen Kartajaya und Setiawan (2010) können die Unternehmen zukünftig allerdings nicht mehr als autarke Einzelkämpfer auftreten, sondern müssen vielmehr „innerhalb eines loyalen Netzes von Partnern“⁸⁷ agieren. Dabei ist es zwingend erforderlich, dass sich ihre Wertvorstellungen decken und somit motivierend bei allen Beteiligten auswirkt.

Auch die Errungenschaften der digitalen Welt verändern das Verhalten des Verbrauchers und ermöglichen es ihm mit anderen zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Durch soziale und kollaborative Medien wird er in die Lage versetzt mitzugestalten. Dies hat Auswirkungen auf die Unternehmen, die „im

⁸³ Wikipedia: <http://www.de.wikipedia.org/wiki/Marketing>; 22.11.2012

⁸⁴ Meffert 2008, S. V

⁸⁵ zit. n. Kotler et al. 2010, 36

⁸⁶ Kotler et al. 2010, S. 16

⁸⁷ Kotler et al. 2010, S. 16

Wettbewerb mit der kollektiven Macht der Konsumenten stehen⁸⁸. Kotler et al.⁸⁹ sehen die neue Dimension des Marketing darin, dass Unternehmen zukünftig in der Lage sein müssen, den Verbraucher zu mehr Mitwirkung an der Produktentwicklung und an der Unternehmenskommunikation zu animieren und dafür zu begeistern.

Es kann festgehalten werden, dass sich der Marketingbegriff im Detail immer wieder neu an den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen ausrichtet. Dabei spielt es eine nicht unerhebliche Rolle, welche Sichtweise bzw. Denkstil der jeweilige Autor seiner Definition zu Grunde legt. Dieser Aspekt wird in Abschnitt 3.2.2 genauer betrachtet. Der Kern des Marketing bleibt aber immer derselbe, nämlich die effiziente und bedürfnisgerechte Gestaltung von Austauschprozessen⁹⁰.

3.2.2 Sichtweisen des Marketing

Wie sich bereits im vorangegangenen Abschnitt schon abzeichnete, wird der Begriff des Marketing auf unterschiedlichen Ebenen verwendet. Luthe⁹¹ differenziert drei Ebenen: „eine strategische (Marketing als ‚Philosophie‘), eine taktische (Marketing als Führungskonzept für Organisationen) und eine operationale (Marketing als Bündel von Methoden und Instrumenten)“. Sargeant⁹² unterscheidet hingegen nur noch zwischen zwei Ebenen: „marketing is both a concept and a function“. Er beschreibt sie folgendermaßen: “At a conceptual level, marketing represents a philosophy or approach to management that places the customer right at the center of everything that an organization does. At the functional level it may be regarded as that part of organization which gathers research, helps design new services, prices them, distributes them, and ultimately promotes them to the customer”⁹³.

Sowohl Sargeant als auch Luthe⁹⁴ stellen fest, dass die meisten Unternehmen Marketing aber nur auf der funktionalen bzw. operationalen Ebene betrachten. Das heißt, dass Marketing oft nur von einigen wenigen Personen oder einer Marketingabteilung durchgeführt wird und nicht als ganzheitlicher Ansatz verstanden wird, bei dem jeder Mitarbeiter Kundenorientierung verinnerlicht hat.

⁸⁸ Kotler et al. 2010, S. 29

⁸⁹ Kotler et al. 2010, S. 30

⁹⁰ vgl. Meffert 2008, S.3

⁹¹ Luthe 1997, S. 235

⁹² Sargeant 2009, S. 33

⁹³ Sargeant 2009, S. 33

⁹⁴ Luthe 1997, S. 248

Diese sich daraus ergebenden unterschiedlichen Sichtweisen beschreibt Sargeant⁹⁵ folgendermaßen: Marketing as a ‚bolt-on‘ discipline (a) and Marketing as a management philosophy (b):

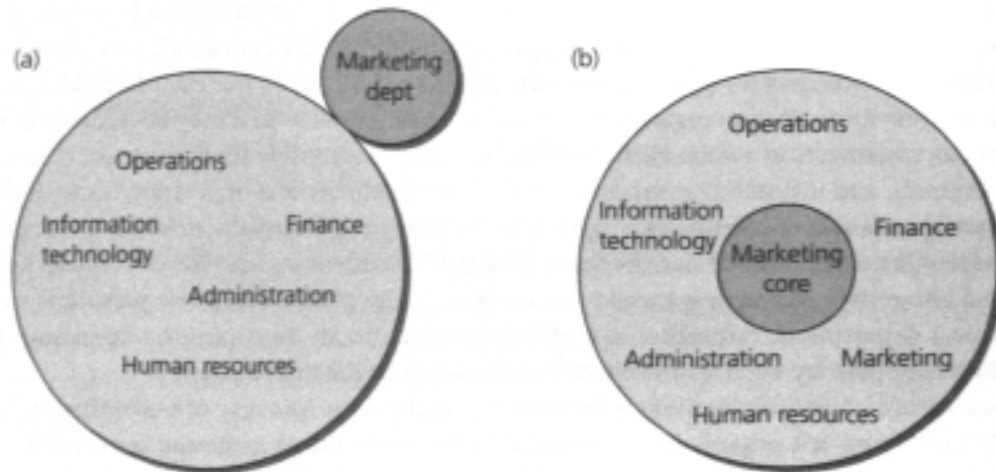


Abb. 1: Marketing as a ‚bolt-on‘ discipline (a) and Marketing as a management philosophy (b) nach Sargeant⁹⁶

In Abbildung 1a wird Marketing lediglich als eine Managementaufgabe betrachtet, die zumeist als zusätzliche Disziplin bzw. Abteilung dem Management angeschlossen ist. Die Kritik an dieser Sichtweise des Marketing ist, dass eine Gruppe in der Leitungsebene die Bedürfnisse der Nutzer bestimmt. Kundenbefragungen oder die Erfahrungen der Mitarbeiter im Kundenkontakt spielen dabei keine Rolle. Eine Organisation wie in Abb.1b betrachtet Marketing als führende Philosophie, die das gesamte Management durchdringt. Die Organisationsstrukturen sind so gestaltet, dass die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt jeder Handlung stehen und sich jeder Mitarbeiter der Befriedigung dieser verantwortlich fühlt. Dabei ist es das Ziel die Kunden in die Entwicklung der Leistung einzubinden, um somit einen größtmöglichen Nutzen zu gewährleisten.

In der letzteren Sichtweise wird deutlich, dass das Marketing nicht nur *eine* Managementaufgabe ist, sondern den Kern des Managements bildet und somit eine umfassende Orientierung für die Unternehmensführung darstellt.

⁹⁵ Sargeant 2009, S. 33 ff.

⁹⁶ Sargeant 2009, S. 34

Um zu verstehen, warum die erste Sichtweise nach wie vor eine so dominante Stellung in der Praxis einnimmt, bedarf es noch eines genaueren Blickes auf die Denkrichtungen im Marketing. Luthé⁹⁷ unterscheidet zwei unterschiedliche Zugänge: dem Marketing-Management-Modell und dem Management als Marketing.

Das Marketing-Management-Modell mit seinem „Marketing-Mix“ ist dem transaktionsorientierten Paradigma zuzuordnen. Kotler gilt als Begründer dieses Ansatzes, den er in seinem Standardwerk: „Marketing Management: Analysis, Planning and Control“ 1967 erstmals veröffentlichte und bis heute in der 14. Auflage weiterentwickelte. Dieses Modell betrachtet das Marketing als *eine* Managementaufgabe und entspricht damit der ersten Sichtweise von Sargeant, Marketing als zusätzliche Disziplin einzuordnen.

Die zweite Denkrichtung, Management als Marketing zu betrachten, wird bisher nur von einer Minderheit vertreten. Sie bedeutet einen Paradigmenwechsel zum beziehungsorientierten Marketing. Vertreter dieser Sichtweise sind v. a. skandinavische Autoren wie Gummesson⁹⁸ und Grönroos⁹⁹. Letzterer definiert Marketing als „relationship building and management with customers and other parties“¹⁰⁰. Somit stellt sich Marketing als „eine Querschnittsaufgabe dar, die sich auf *alle* internen und externen Beziehungen und auf *alle* Felder des Mix-Modells bezieht“¹⁰¹. Das beziehungsorientierte Marketing ist von einem erweiterten Verständnis des Marketing geprägt. Alle Austauschbeziehungen finden Beachtung, sowohl die internen Beziehungen zu Mitarbeitern, Organisationsmitgliedern etc. als auch alle externen Beziehungen wie zu Konsumenten, Lieferanten, Kooperationspartner, Händler etc.. Es geht von der Überzeugung aus, dass „personal relationships are more lasting than product or brand loyalties“¹⁰². Langfristig orientierter Beziehungsgestaltung kommt somit ein höherer Stellenwert zu als niedrige Preise oder Werbung. Marketing ist somit als zentrale Managementaufgabe verknüpft mit allen anderen Führungsaufgaben und nimmt einen dominierenden Stellenwert ein. Beziehungsorientiertes Marketing bleibt nicht auf eine Abteilung konzentriert, sondern spiegelt sich bei den Beschäftigten in allen Abteilungen wieder. Diese Denkrichtung ist der zweiten Sichtweise von Sargeant zuzuordnen, die Marketing als Managementphilosophie definiert.

⁹⁷ Luthé 1997, S. 236

⁹⁸ Gummesson 1987

⁹⁹ Grönroos 1994

¹⁰⁰ Grönroos 1994, S. 14

¹⁰¹ Grönroos 1994 ; zit. n. Luthé 1997, S. 281

¹⁰² McKenna 1985 ; zit. n. Luthé 1997, S. 279

Grönross¹⁰³ sieht das Marketing-Management-Modell mit seinem Marketing Mix, den sogenannten „4 P's“ (Product, Promotion, Price, Place), in der Funktion einer generellen Marketingtheorie als überholt an. Seiner Meinung nach wird es den Anforderungen vieler Branchen nicht gerecht. Die Entstehung dieses Modells liegt in der Zeit der Verkauforientierung, als die Nachfrage noch höher als das Angebot war. Im Mittelpunkt dieses Modells stehen das Unternehmen, der Produktionsprozess und das Produkt. Demzufolge liegt die Konzentration auf einer standardisierten Produktpalette. Dominieren aber die Käufer auf den Märkten, d.h. das Angebot ist höher als die Nachfrage, werden verstärkt individuelle und komplexe Problemlösungen erwartet. Hier stößt das Marketing-Management-Modell seiner Meinung nach an seine Grenzen, da es dem erforderlichen Interaktions- und Individualisierungsgrad nur bedingt standhalten kann¹⁰⁴. Entsprechend der erforderlichen Kundenorientierung entwickelte sich das Modell zwar weiter, indem es sich um Aspekte des Relationship Marketing (beziehungsorientiertes Marketing) erweiterte, aber die Konzentration auf die Optimierung von Transaktionen blieb erhalten. Der Integration der Beziehungsorientierung in das transaktionsorientierte Marketing-Management-Modell liegt allerdings eine Orientierung an Beziehungen im engeren Sinne zugrunde, nämlich die Konzentration „auf Aspekte des Beziehungsgefüges zwischen Anbieter und Kunde“¹⁰⁵. Eine Vielzahl von Literatur zu Kundenbindung bzw. Customer Relationship Management (CRM) verdeutlicht diese Entwicklung. Vertreter des beziehungsorientierten Marketing verstehen Relationship Marketing aber in einem weiteren Sinne, „indem sie nicht nur die Kunden-Anbieter-Beziehung, sondern alle internen und externen Beziehungen und Bezugsgruppen einbeziehen“¹⁰⁶.

Es wird deutlich, dass die Vertreter des Marketing-Management-Modells im Relationship Marketing keine grundlegende Neuorientierung des Marketing betrachten. Nur auf funktionaler Ebene findet eine erfolgreiche Beachtung statt, indem der Marketing-Mix um weitere beziehungsorientierte Aspekte ergänzt wird, wie z.B. bei Bruhn und Brugge¹⁰⁷ „um den Aspekt ‚Service‘ im Aufgabenfeld Produktpolitik und um ein separates fünftes ‚P‘ in Form von Personalpolitik“. Im Mittelpunkt steht nach wie vor das Produkt, welches aber in weitere Leistungsangebote eingebettet ist. Diese zusätzlichen Leistungen sollen die Beziehung zum Kunden gestalten. Bei dieser Betrachtungsweise wird allerdings

¹⁰³ Grönross 1994, S. 10

¹⁰⁴ vgl. Luthe 1997, S. 274

¹⁰⁵ Luthe 1997, S. 275

¹⁰⁶ Luthe 1997, S. 275

¹⁰⁷ Bruhn und Brugge 1994, zit. n. Luthe 1997, S. 278

vernachlässigt, dass Beziehungsgestaltung in allen Feldern des Marketingmix wirkt und somit einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt.¹⁰⁸

Zusammenfassend lässt sich folgender Sachverhalt festhalten: je mehr sich ein Unternehmen auf die Beziehungsgestaltung zu seinen Anspruchsgruppen konzentriert, umso mehr Bedeutung hat das Marketing in der gesamten Organisation und prägt das Management als Philosophie. Da das Marketing-Management als Marketingtheorie für alle Branchen in Frage zu stellen ist, aber sich auch das beziehungsorientierte Marketing nicht durchsetzen konnte, spricht sich Grönroos¹⁰⁹ für ein strategisches Marketing-Kontinuum aus: „Relationship marketing is placed at one end of the continuum. Here the general focus is on building relationships with customers (and other parties as well). At the other end of the continuum is transaction marketing where the focus of marketing is on one transaction at a time“. Entsprechend des Absatzobjektes und seiner jeweiligen Dienstleistungs- und damit verbundenen Beziehungsanteile ist ein mehr kurzfristiges transaktions- oder ein mehr langfristiges beziehungsorientiertes Marketing erforderlich. Das Marketing-Mix-Modell würde dann v. a. für Unternehmen, die Sachgüter auf Massenmärkten anbieten, weiter gelten. Für das beziehungsorientierte Marketing nehmen diese Elemente nur eine unterstützende Funktion ein, da die interaktiven Elemente eine dominierende Rolle spielen.

Soziale Organisationen bieten v. a. Leistungen mit einem hohem Interaktions- und Individualisierungsgrad an (vgl. Abschnitt 2.2.4). Dementsprechend sinnvoll ist es für sie, Marketing als Beziehungsmanagement zu betrachten.

3.3 Marketing in gemeinnützigen Organisationen

Im vorangegangenen Unterkapitel wurde deutlich, dass es verschiedene Sichtweisen in der Marketingwissenschaft gibt. Das gestaltet sich im Marketing von gemeinnützigen Organisationen nicht anders, wie der folgende Abschnitt zeigen wird. Entsprechend der Aufgabe und Struktur gemeinnütziger Organisationen wird aber anschließend verdeutlicht, dass eine marktorientierte Ausrichtung kritisch betrachtet werden muss. Als eine mögliche Alternative wird im dritten Abschnitt die gesellschaftliche Orientierung nach Sargeant vorgestellt.

¹⁰⁸ vgl. Luthe 1997, S. 276 ff.

¹⁰⁹ Grönroos 1994, S. 10; zit. n. Luthe 1997, S. 280

3.3.1 Aufgabenstellung und Entwicklung

Marketing in gemeinnützigen Organisationen hat verschiedene Funktionen zu erfüllen. Zum einen hat es die Aufgabe, mit dem Absatz von Leistungen die Zufriedenheit der Leistungsempfänger zu verbessern und zum anderen die Beschaffung von Ressourcen in Form von Geldmitteln, haupt- und ehrenamtlichen Personal, Kooperationspartnern etc. zu unterstützen. Eine weitere wichtige Aufgabe kommt der internen Stakeholderorientierung zu. Die hohe Interaktion zwischen den Mitarbeitern und den relevanten Anspruchsgruppen sowie „dem daraus folgenden Zusammenhang zwischen Personalmotivation, Leistungsqualität und Zufriedenheit der Anspruchsgruppen“¹¹⁰ spielen eine zentrale Rolle in der Missionserfüllung gemeinnütziger Organisationen. Des Weiteren kommt dem NPO-Marketing die Aufgabe zu, Alleinstellungsmerkmale zu bestimmen, die der Organisation helfen, sich im Wettbewerb hervorzuheben. Sowohl Sargeant¹¹¹ als auch Bruhn¹¹² verstehen das Marketing in Nonprofit-Organisationen als integrativen Managementansatz. Er bietet Organisationen einen Handlungsrahmen ihre Mission effizienter zu erfüllen. Dieser systematische Prozess beinhaltet die Analyse, die Zielsetzung, die Planung der Umsetzung sowie die Kontrolle der effizienten Ressourcenverwendung.

In den 70er Jahren wurde das Marketingkonzept auch auf nicht kommerzielle Organisationen und Institutionen ausgeweitet. Hintergrund war die Annahme, dass „Marketing als Denkhaltung von den Problemen und Bedürfnissen der aktuellen und potentiellen Kunden ausgeht“¹¹³ und somit nicht auf den gewinnorientierten Sektor beschränkt bleibt. Diese Ausweitung orientierte sich an dem dominierenden von Kotler entwickelten „Marketing-Management-Modell“, welches dann ansatzweise auf die Situation von Nonprofit-Organisationen modifiziert wurde. Diese Ausweitung etablierte sich unter dem Begriff ‚Social Marketing‘. Geprägt wurde der Begriff durch Kotler und Zaltmann, die den Marketingansatz bei Sozialkampagnen anwendeten, um damit gezielter Vorstellungen und Verhalten verändern zu können¹¹⁴.

Neben der Ausweitung des Marketingkonzeptes kam es zeitgleich zu einer Vertiefung dessen. Demnach wurden nicht mehr nur die Austauschbeziehung zwischen Organisation und Kunde berücksichtigt, sondern darüber hinaus wurden

¹¹⁰ Bruhn 2012, S. 151

¹¹¹ Sargeant 2009, S. 39

¹¹² Bruhn 2012, S. 82 ff.

¹¹³ Bruhn 2012, S. 7

¹¹⁴ vgl. Luthe 1997, S. 261 ff.

auch noch weitere Stakeholder unter Marketingaspekten betrachtet. Diese Entwicklung wurde mit dem Begriff ‚Societal Marketing‘ gekennzeichnet. Auf der Makroebene geht es um den Versuch, ökologische und soziale Aspekte in die Sichtweise des Marketing einzubeziehen. Diese Ansicht beruht auf dem Tatbestand, dass jede Leistung einer Organisation einen mittelbaren bzw. unmittelbaren Einfluß auf die Umwelt und die Gesellschaft nimmt.¹¹⁵

Während der Begriff des Societal Marketing kaum verwendet wurde, widerfuhren der Benutzung des Begriffs Social Marketing weiterer Bedeutungen. So wurde er im deutschsprachigen Raum auch für das Marketing von Nonprofit-Organisationen eingesetzt, wie die Definition von Bruhn und Tilmes¹¹⁶ zeigt: Social Marketing wird als „die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Marketingstrategien und -aktivitäten nichtkommerzieller Organisationen, die direkt oder indirekt auf die Lösung sozialer Aufgaben gerichtet sind“, beschrieben.

Die begriffliche Einordnung des Marketing für gemeinnützige Organisationen stellt sich heute nicht unbedingt eindeutiger dar. Viele Autoren¹¹⁷ sind dazu übergegangen, den Begriff ‚Nonprofit-Marketing‘ bzw. ‚Marketing für Nonprofit-Organisationen‘ zu benutzen. Diese Bezeichnung ist nicht Ausdruck eines spezifischen Denkstils, sondern beinhaltet die verschiedenen Sichtweisen. So folgt das Buch von Bruhn¹¹⁸ dem Marketing-Management-Modell, während das Werk von Sargeant¹¹⁹ eine Societal Orientation (gesellschaftliche Orientierung) favorisiert. Im deutschsprachigen Raum hat sich als Äquivalent zum Nonprofit-Marketing der Begriff des Sozialmarketing etabliert, der ebenso von Autoren der verschiedenen Denkstile genutzt wird. So begreifen Bornholdt, Noll und Ruckh¹²⁰ Sozialmarketing z.B. als gezieltes Beziehungsmanagement, da sich das Marketing von Nonprofit-Organisationen als „wesentlich komplexer, anspruchsvoller und beziehungsorientierter“ darstellt. Ihrem Verständnis von Sozialmarketing liegt die beziehungsorientierte Sichtweise des Marketing von Grönroos, Luthe und Sargeant¹²¹ zugrunde (vgl. auch Abschnitt 3.2.2). Um ihre Sichtweise auch begrifflich abzuheben, plädieren sie dafür Sozialmarketing als Stakeholder-Management zu begreifen.

Bevor dieser Ansatz näher erörtert wird, soll zuerst verdeutlicht werden, warum eine Marktorientierung für das Marketing von Nonprofit-Organisationen kritisch zu sehen ist und welche Vorteile eine gesellschaftliche Orientierung bietet.

¹¹⁵ vgl. Luthe 1997, S. 261 ff.

¹¹⁶ Bruhn und Tilmes 1994, S. 23

¹¹⁷ Bruhn 2012, Sargeant 2009

¹¹⁸ von Bruhn 2012

¹¹⁹ Sargeant 2009

¹²⁰ Bornholdt, Noll und Ruckh 2006, S. 24

¹²¹ Grönroos 1994, Luthe 1997, Sargeant 2009

3.3.2 Kritik an der Marktorientierung

Sargeant¹²² kritisiert in folgenden Punkten eine Marktorientierung für Nonprofit-Organisationen:

- (1) Obwohl das Konzept der Marktorientierung in den 1960er Jahren für große kommerzielle Unternehmen entwickelt wurde, wird es traditionell als der Inbegriff des Marketings für alle Branchen betrachtet. Da im Profit- und Nonprofit-Sektor sehr verschiedenen Marketing-Definitionen angewendet werden, erscheint es auch als angemessen, das Marketing-Konzept im Nonprofit-Bereich entsprechend seiner Definition zu operationalisieren. Sargeant et al.¹²³ führt hier z.B. die Definition von Kotler und Levy¹²⁴ an: „sensitively serving and satisfying human need“, die eine gesellschaftliche Orientierung beinhaltet.
- (2) Einige Terminologien, die im Profit-Marketing verwendet werden, können nicht eindeutig in den Nonprofit-Bereich übertragen werden. So sind die „Märkte“ im Nonprofit-Sektor nicht mit denen im Profit-Bereich zu vergleichen, auch wenn behauptet wird, dass es einen Markt für Ressourcenbeschaffung- und Ressourcenbereitstellung gibt. Nonprofit-Organisationen entstehen zumeist erst, weil der Markt bzw. dessen Prinzipien versagen. Als Beispiel sind hier Unterstützungsleistungen für Menschen mit Behinderung zu nennen, die diese nicht bezahlen können, da sie aufgrund ihrer Behinderung nicht erwerbstätig sein können.
- (3) Der „Markt“ impliziert den Austausch zwischen Anbieter und Abnehmer. Dieser ist aber zumeist nicht vorhanden, da es sich bei Nonprofit-Organisationen um nicht-schlüssige Austauschbeziehungen handelt und somit mehrere Stakeholder in den Prozess des Austausches eingebunden sind (vgl. Abschnitt 2.2).
- (4) Bei NPOs ist zumeist nicht die Kundenzufriedenheit das Unternehmensziel, sondern der längerfristige Nutzen (Mission) für die Gesellschaft. Der Kundenfokus ist auf alle wichtigen Anspruchsgruppen und darüber hinaus auf die Bedürfnisse der ganzen Gesellschaft gerichtet.
- (5) Auch der Wettbewerb ist bei Nonprofit-Organisationen anders. So ist die Nachfrage nach gemeinnützigen Dienstleistungen oft unersättlich. Gibt es um

¹²² Sargeant 2009, 57 ff.; 2002, 58 f.

¹²³ Sargeant et al. 2002, S. 45

¹²⁴ Kotler und Levy 1969, 15; zit. n. Sargeant et al. 2002, S. 45

die Kunden Konkurrenz, ist es oft sinnvoller zusammenzuarbeiten als sich zu bekämpfen. Wettbewerb tritt meist um finanzielle Mittel auf. Wir haben es hier also mit einer anderen Dimension von Wettbewerb zu tun, der auch andere Handlungsstrategien erfordert.

- (6) Ein weiterer Kritikpunkt stellt die enge Sichtweise der Marktorientierung auf die beteiligten Stakeholder dar. So ist es im Profit-Bereich nicht ungewöhnlich, dass sich das entsprechende Marketing nur auf die zwei wichtigsten Stakeholder, dem Kunden und Mitarbeiter, konzentriert. Nonprofit-Organisationen hingegen müssen sich mit einer Vielzahl von Akteuren auseinandersetzen und dementsprechend auch ihre Marketingaktivitäten darauf ausrichten (vgl. Abschnitt 2.2.5).

Entsprechend der Kritik von Sargeant¹²⁵ wird deutlich, dass das Konstrukt der Marktorientierung nicht einfach auf den gemeinnützigen Sektor übertragen werden kann und darf. Seiner Meinung nach bedarf es eines neuen Konstruktes, das sich an den Merkmalen und Erfordernissen gemeinnütziger Organisationen orientiert. Sargeant et al.¹²⁶ schlägt vor, die gemeinnützige Operationalisierung des Marketingkonzeptes als „Societal Orientation“ (Gesellschaftsorientierung) zu benennen.

3.3.3 Gesellschaftliche Orientierung (Societal Orientation)

Sargeant et al. entwickelten 2002 das Modell der ‚Societal Orientation‘ (Gesellschaftsorientierung) als Alternative zur Marktorientierung. Es beinhaltet neben der Ausrichtung auf Kunden, Wettbewerber und Mitarbeiter auch eine Anzahl von zusätzlichen Elementen, die für den gemeinnützigen Kontext spezifisch sind. Dabei muss sie sich auf die Bedürfnisse der wichtigsten Stakeholdergruppen und darüber hinaus auf die Bedürfnisse der ganzen Gesellschaft ausrichten¹²⁷. Schon die begriffliche Ähnlichkeit zum Societal Marketing lässt vermuten, dass das Konstrukt der Societal Orientation dessen Grundannahmen aufgreift und weiterentwickelt.

Das Modell (Abb.2) beinhaltet zum einen die wichtigsten Elemente einer gesellschaftlichen Orientierung und zum anderen die erforderlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung. Als dritte Dimension stellt es den Nutzen einer solchen Marketingausrichtung dar.

¹²⁵ Sargeant et al. 2002, S. 45

¹²⁶ Sargeant et al. 2002, S. 46 f.

¹²⁷ vgl. Sargeant et al. 2002, S. 59

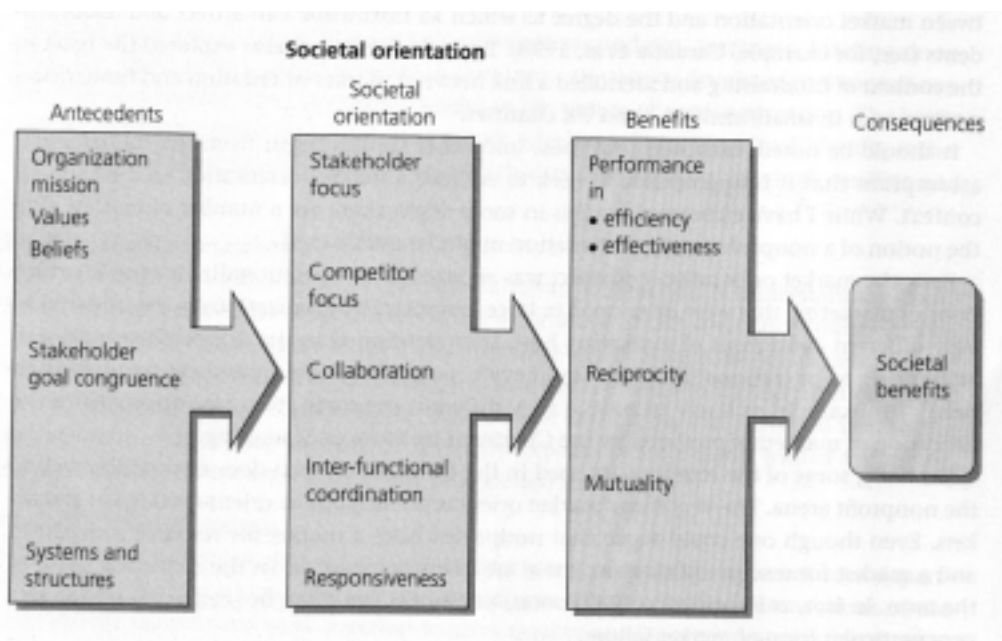


Abb. 2: Societal Orientation nach Sargeant¹²⁸

Zu den Elementen der gesellschaftlichen Orientierung zählt als u. a. die *Stakeholderorientierung*. Sie beinhaltet die Identifizierung aller relevanten Stakeholder, das Erkennen ihrer jeweiligen Anliegen und deren Bedeutung für die Organisation (vgl. Abschnitt 4.1). Ein weiteres Element stellt die *Orientierung an den Wettbewerbern* dar. Um sich gegenüber seinen Konkurrenten zu profilieren, bedarf es der eigenen Stärken-Schwächen-Analyse. Trotzdem sollten gemeinnützige Organisationen nicht auf das Potential der *Zusammenarbeit* mit den konkurrierenden Organisationen verzichten, da sie sonst eher geschwächt sind. Das Element der *Interfunktionalen Koordination* beschreibt die Nutzung von Synergieeffekten, der durch den interpersonalen Austausch entsteht. Das fünfte Element der gesellschaftlichen Orientierung, die *Reaktionsfähigkeit*, drückt aus, in welchem Umfang eine Organisation in der Lage ist, mit entsprechenden Lösungen schnell auf verändernde gesellschaftliche Belange zu reagieren.¹²⁹

Ein Marketingkonzept mit einer gesellschaftlichen Orientierung lässt sich nur dann für gemeinnützige Organisationen umsetzen, wenn entsprechende Voraussetzungen erfüllt sind. Nach Sargeant¹³⁰ bedarf dies einer starken und klaren *Mission*, die die Ziele der wichtigsten Stakeholdergruppen widerspiegelt. Dabei sollte es sich um *übereinstimmende Ziele* handeln. Als weitere

¹²⁸ Sargeant 2009, S. 58

¹²⁹ vgl. Sargeant 2009, S. 58 f. ; Sargeant et al. 2002, S. 51, ff.,

¹³⁰ Sargeant 2009, S. 59

Voraussetzung benötigt die Organisation eine geeignete Ausgestaltung von *Organisationssystemen und -strukturen*, um die festgelegte Zielsetzung zu erreichen (vgl. Kapitel 4.2).

Sargeant et al.¹³¹ kommen zu dem Ergebnis, dass es bei der Operationalisierung des Marketingkonzeptes für gemeinnützige Organisationen zwei entscheidende Vorteile gibt. Diese kategorisiert er in *Leistungsverbesserung* und *Gegenseitigkeit*. Der Vorteil der Leistungsverbesserung erweist sich ihrer Meinung nach in einer effektiveren Zielerreichung und der dabei effizienteren Nutzung von Ressourcen. Sargeant¹³² legt dafür ein Dutzend vorhandener Studien zugrunde, die einen Zusammenhang zwischen Markt - / Gesellschaftsorientierung und der Leistung von Nonprofit-Organisationen untersuchten, wie z.B. effizientes Fundraising, erfolgreiche Ressourcenakquise oder Klientenzufriedenheit. Sargeant et al.¹³³ machen aber deutlich, dass sich die Beurteilung der Leistung in gemeinnützigen Organisationen als schwierig erweist, da sie sich über ihre Mission und nicht über die Rendite definieren. Verschiedene Autoren konzentrieren sich auf einzelne Aspekte wie das Ausmaß der Zielerreichung, oder die Berücksichtigung der Stakeholderbedürfnisse bis hin zur Messung der Klientenzufriedenheit. Diese können aber nicht auf jede gemeinnützige Organisation angewandt werden, da z.B. einige Organisationen die Änderung von Verhaltensweisen ihrer Klienten zur Zielsetzung haben. Dementsprechend befürwortet sie einen Verbund von Ansätzen, der die Schwächen der einzelnen Ansätze abmildert. Die Forschung steht hier erst am Anfang. Weitere Studien müssen folgen, die die Beziehung zwischen der Orientierung der Organisation und der breiten Palette von Leistungsmaßnahmen beurteilt.

Ein weiterer Zugewinn einer gesellschaftlichen Orientierung stellt das Gefühl der Gemeinschaft dar. Gemeinnützige Organisationen bewegen sich zwischen zwei verschiedenen Gruppen. Die eine Gruppe unterstützt die Organisation bei der Beschaffung ihrer Ressourcen und die andere erhält die Leistung. Das Zusammenführen beider Gruppen ermöglicht den gegenseitigen Austausch von Werten sowie Ideen und stiftet gleichzeitig Identität. Es geht vor allem darum, den Ressourcengebern (Spendern, Sponsoren, Ehrenamtlichen) aber auch den Kooperationspartnern und Mitarbeitern zu zeigen, dass sie Teil der Gemeinschaft sind und etwas Sinnvolles tun. Das Ziel ist, dass alle Stakeholder profitieren.

¹³¹ Sargeant et al. 2002, S. 55 f.

¹³² Sargeant 2009, S. 65

¹³³ Sargeant et al. 2002, S. 56 f.

Bisher konnte nur bewiesen werden, dass sich eine Markt- bzw. Gesellschaftsorientierung positiv auf die Leistungsgestaltung auswirkt und noch nicht, inwiefern eine gesellschaftliche Orientierung einen höheren Nutzen für Nonprofit-Organisationen darstellt. Sargeant¹³⁴ schlägt vor, nicht erst auf die entsprechenden Studien zu warten. Vielmehr rät er sich darauf zu besinnen, dass gemeinnützige Organisationen eine moralische Absicht inhärent ist, die sich auf einen wohltätigen Zweck oder auf einen gesellschaftlichen Zugewinn konzentriert. Diese einzigartige Identität unterscheidet sie von anderen Organisationsarten und rechtfertigt ihre Existenz. Um ihrer selbst Willen sollten demnach gemeinnützige Organisationen eine gesellschaftliche Orientierung anstreben, da es das Wesen eines solchen Fokus ist.¹³⁵

3.4 Stakeholder-Management als beziehungsorientiertes Marketing sozialer Organisationen

Nachdem bereits in den vorangegangenen Abschnitten auf den Ansatz des Stakeholder-Management und dem gesellschaftsorientierten Marketingansatz erläuternd eingegangen wurde, soll im folgenden Abschnitt eingangs der Zusammenhang dieser beiden Ansätze geklärt werden. Der zweite Teil widmet sich der Fragestellung, warum sich das Stakeholder-Management auch als Marketingansatz für gemeinnützige und insbesondere für soziale Organisationen eignet. Nachdem die Begrifflichkeiten geklärt wurden, schließt sich ein erster Überblick zu den grundlegenden Zusammenhängen des Stakeholder-Managements an.

Es stellt sich die Frage, ob das Stakeholder-Management mit dem gesellschaftlich orientierten Nonprofit-Marketing, wie es Sargeant (vgl. Abschnitt 3.3.3) beschreibt, gleichzusetzen ist. Meines Erachtens decken sich die Grundaussagen. Und entsprechend den Ausführungen unter Abschnitt 3.2.2 versteht Sargeant¹³⁶ Marketing ebenfalls als Managementphilosophie. Die unterschiedliche Bezeichnung resultiert demnach aus den verschiedenen Entstehungslinien. Sargeant ist einer der aktuellen Vordenker des Fundraising und des Nonprofit-Marketing im englischsprachigen Raum. Sein Modell der ‚Societal Orientation‘ ist

¹³⁴ Sargeant 2009, S. 65 f.

¹³⁵ vgl. Sargeant 2009, S. 65 f.

¹³⁶ Sargeant 2009

eine Reaktion auf die für ihn ungeeignete marktorientierte Ausrichtung des Nonprofit-Marketing. Dabei knüpfen seine Überlegungen an den Annahmen des Societal Marketing und des Stakeholder-Ansatzes an, die er entsprechend des Kontextes von Nonprofit-Organisationen weiterentwickelte.

Ruckh, Noll und Bornholdt¹³⁷ hingegen sind Absolventen der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation in Deutschland. Auch sie sind sich einig, dass sich die komplexe Wirklichkeit von NPOs „nicht in fünf oder sieben P-Variablen“¹³⁸ abbilden lässt. Diese Komplexität entsteht aus den verschiedenen Bedürfnissen, Einstellungen und Erwartungen der relevanten Stakeholder einer Organisation. Aus diesem Blickwinkel sehen sie die Aufgabe des Sozialmarketings darin, die vielfältigen Beziehungen zu analysieren und zu managen. Dabei stützen sie sich auf die zu diesem Thema erschienene wissenschaftliche Literatur von Grönroos und Gummesson als auch auf Veröffentlichungen von Sargeant und Freeman. Ruckh et al.¹³⁹ legen den Schwerpunkt ihrer Arbeit auf die Darstellung der einzelnen Stakeholdermerkmale und zeigen mögliche Perspektiven strategischer Kommunikation auf.

Insbesondere soziale Organisationen bieten einerseits v. a. Leistungen mit einem hohen Interaktions- und Individualisierungsgrad an und sind andererseits durch die Existenz nicht-schlüssiger Austauschbeziehungen mit den Erwartungen vielfältiger Stakeholder konfrontiert. Daraus ergibt sich eine Fülle von anspruchsvollen Beziehungen, die eine soziale Organisation im Prozess der Leistungserstellung entsprechend ihrer Mission bedienen muss. Um aber das Überleben eines sozialen Unternehmens zu sichern, bedarf es einer effizienten und bedürfnisgerechten Gestaltung dieser Beziehungen (vgl. Abschnitt 3.2.1). Das bedeutet, dass sich das Marketing sozialer Organisationen unter dem Druck der Effizienz zum einen konsequent an deren Mission und zum anderen an den Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppen orientieren muss. Beschränkt sich aber diese komplexe beziehungsorientierte Aufgabe auf den Bereich einer Marketingabteilung bzw. der Geschäftsführung, wird die Beziehungsgestaltung als Erfolgsfaktor nicht im vollen Umfang genutzt¹⁴⁰. So ist es folgerichtig, dass beziehungsorientiertes Marketing als ganzheitliche Führungsaufgabe verstanden wird und dessen Umsetzung „jedes einzelne Mitglied der Organisation betrifft – als Absender wie auch als Adressaten“¹⁴¹. Die Aufhebung der Trennung zwischen

¹³⁷ Ruckh, Noll und Bornholdt 2006

¹³⁸ Ruckh / Noll / Bornholdt 2006, S. 15

¹³⁹ Ruckh / Noll / Bornholdt 2006

¹⁴⁰ vgl. Luthe 1997, S. 274

¹⁴¹ Bornholdt/ Noll / Ruckh 2006, S. 27

Marketing und Management folgt diesem Verständnis und erklärt, warum Bezeichnungen wie ‚beziehungsorientiertes Management‘ oder ‚Stakeholder-Management‘ für das Marketingverständnis von Nonprofit-Organisationen und insbesondere auch für soziale Organisationen geeignet sind. Ich schließe mich dieser Argumentation an, denn diese Bezeichnungen erfassen in präziser Weise die zwei Hauptmerkmale des beziehungsorientierten Marketing (Konzentration auf die Beziehungsgestaltung und Marketing als umfassende Managementaufgabe). Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis sind noch weitere Begriffe vorzufinden, die im Grunde das Gleiche meinen. An dieser Stelle wäre z.B. die Bezeichnung ‚Stakeholder Relationship Management‘ (SRM) zu nennen¹⁴².

Bruhn¹⁴³ stellt in seinem Zielsystem von Nonprofit-Organisation (vgl. Abb. 3) sehr gut die Zusammenhänge zwischen Stakeholderbindung, Mitarbeiterbindung und Wirtschaftlichkeit dar (vgl. Abb. 3).

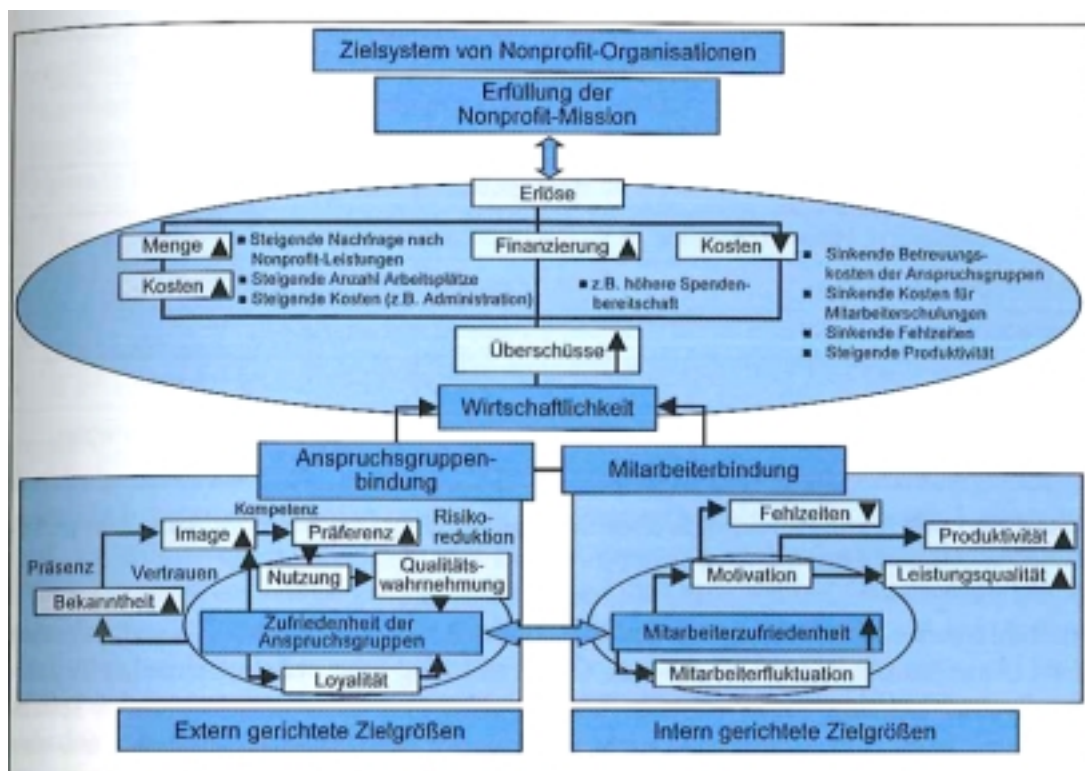


Abb. 3: Zielsystem einer Nonprofit-Organisation nach Bruhn¹⁴⁴

Die Erfüllung der jeweiligen Stakeholderbedürfnisse hat die Zufriedenheit der einzelnen Stakeholder zur Folge und trägt erheblich zum Aufbau einer stabilen und auf Vertrauen beruhende Beziehungen bei. Dadurch können größere Fluktuationen

¹⁴² vgl. Eisenreich/ Lassen 2011

¹⁴³ Bruhn 2012, S. 147

¹⁴⁴ Bruhn 2012, S. 147

innerhalb der Anspruchsgruppen vermieden werden und die laufenden Kosten wie Akquisitionskosten reduziert werden. Durch die zunehmende Beziehungsdauer ist z.B. bei den Geldgebern davon auszugehen, dass „auch die Bereitschaft zu einem größeren finanziellen Engagement entsteht“¹⁴⁵. Ein weiterer Vorteil einer Stakeholderbindung äußert sich in einem verstärkten Weiterempfehlungsverhalten. Durch positive Mund-zu-Mund-Kommunikation tragen freiwillig gebundene Personen dazu bei, z.B. weitere Spender, Ehrenamtliche, Kooperationspartner oder Leistungsempfänger zu gewinnen¹⁴⁶. Die Stakeholderbindung ist somit der zentrale Aufgabenbereich im Stakeholder-Management.

Interne Stakeholdern gestalten einerseits die Beziehungen zu den externen Stakeholdergruppen und tragen somit maßgeblich zum Erfolg der Organisation bei. Andererseits richten sie selbst eigene Ansprüche an die Organisation. Ihre Zufriedenheit beeinflusst in direkter Weise die Qualität der Leistung und in der Folge die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen. Hierin wird die besondere Stellung der Mitarbeiter im Spannungsfeld gemeinnütziger Organisationen deutlich.

Das Stakeholder-Management hat die Zielsetzung, zur langfristigen Überlebensfähigkeit einer Organisation beizutragen. Das gelingt ihr einerseits durch die Vertiefung der Beziehungen zu unterstützenden Stakeholdern und andererseits durch die Abwehr „illegitimer oder der Organisation feindlich gesonnener Stakeholder“¹⁴⁷. Da jede Organisation in ihrer Einzigartigkeit auch eine eigene Stakeholderstruktur besitzt, müssen die einzelnen Kommunikations- und Handlungsstrategien dem jeweiligen Problemkontext angepasst werden.

Auch bei sozialen Organisationen ist diese Vielschichtigkeit aufgrund verschiedener Zielsetzungen und der Komplexität der Finanzierungsquellen gegeben. So zielt beispielsweise eine Vielzahl sozialer Angebote (z.B. Drogentherapie) auf die Aktivierung der Selbsthilfepotenziale ab und dient nur der zeitweiligen Unterstützung der Leistungsempfänger. Ein Erfolg der Leistung bedeutet demnach, sie nicht mehr benötigen zu müssen. Die Zufriedenheit mit der Leistung führt zu einer positiven Weiterempfehlung durch den ehemaligen Leistungsempfänger und trägt zu einer Imagestärkung der Organisation bei. Akquisitionskosten werden gesenkt und die Notwendigkeit zur Unterstützung dieser Leistung wird bei den Ressourcengebern weiter bekräftigt. Vermittlungen zu weiterführenden Leistungen, die durch die eigene Organisation oder durch

¹⁴⁵ Bruhn 2012, S. 151

¹⁴⁶ vgl. Bruhn 2012, S. 151

¹⁴⁷ Theuvsen 2001, 2

Kooperationspartner angeboten werden, erhöhen die ökonomische Bedeutung der Anspruchsgruppenbindung.

Ein weiterer großer Teil sozialer Organisationen bietet aber auch Leistungen an, die der Leistungsempfänger dauerhaft benötigt und auf einem gesetzlichen Anspruch beruhen, wie z.B. Assistenz- und Pflegeleistungen. Sofern der Anbieter nicht über eine Monopolstellung in der Region verfügt, muss der langfristigen und vertrauensvollen Beziehungsgestaltung zum Klienten besondere Aufmerksamkeit entgegen gebracht werden, um eine mögliche Abwanderung zur Konkurrenz und schlechter Mund-zu-Mund-Kommunikation zu verhindern.

Gerade bei sozialen Anbietern mit regionaler Monopolstellung oder ausgeschaltetem Wettbewerb ist das Stakeholder-Management besonderes herausgefordert, seiner Wertebasis gerecht zu werden. Denn es ist seine zentrale Aufgabe, die Machtverhältnisse der einzelnen Stakeholder der Erfüllung der Organisationsmission anzupassen – nicht aus Existenzdruck, sondern als ihre gesellschaftliche Aufgabe.

4 Komponenten des Stakeholder-Management

Nachdem aufgezeigt wurde, warum sich das Stakeholder-Management als ganzheitliches Marketingkonzept für soziale Organisationen eignet und bereits die grundlegenden Zusammenhänge erörtert wurden, soll nun auf die einzelnen Komponenten eingegangen werden, die für die Umsetzung eines stakeholderorientierten Management unerlässlich sind. Es wird dabei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben und z. B. auf die Darstellung allgemeiner Analyseverfahren wie der Markt- und Umfeldanalyse sowie der Analyse der eigenen Organisation verzichtet. Das folgende Kapitel strukturiert sich in die Bereiche Stakeholderanalyse, organisatorische Voraussetzungen und kommunikative Strategien interner und externer Stakeholder. Die Auseinandersetzung mit den psychologischen Bindungsfaktoren findet besondere Aufmerksamkeit. Da das Stakeholder-Management eine Marketingkonzeption für sämtliche Nonprofit-Organisationen darstellt, bilden allgemeine Aussagen die Grundlage dieses Kapitels. Im Einzelnen wird immer wieder versucht, auf die spezifischen Rahmenbedingungen sozialer Organisationen Bezug zu nehmen.

4.1 Stakeholderanalyse

Die Stakeholderanalyse soll Auskunft geben, welche Gruppen einen Anspruch an der Organisation und deren Leistungen haben. Nachdem diese Gruppen identifiziert wurden, ist ihr Einfluss und die Dringlichkeit auf die Organisation festzustellen, um somit die Priorität der Beziehungen festlegen zu können. In einem weiteren Schritt werden die einzelnen Gruppen bzw. Individuen zu Stakeholderkategorien zusammengefasst, um eine bessere Handhabbarkeit zu gewährleisten. Der letzte Schritt der Analyse betrachtet das Verständnis der einzelnen Stakeholder hinsichtlich ihrer Motivlage, ihren Erwartungen und ihrem Status gegenüber der Organisation.¹⁴⁸

4.1.1 Identifikation

Im ersten Schritt der Stakeholderanalyse geht es um die Identifizierung aller relevanten Stakeholder einer Organisation. Voraussetzung dafür ist, dass Einigkeit

¹⁴⁸ vgl. Bornholdt / Noll/ Ruckh 2006, S. 27 ff.

über die Mission besteht. Denn es geht darum zu beurteilen, „wer deren Erreichung – potenziell oder tatsächlich, negativ wie positiv – beeinflusst“¹⁴⁹. Bornholdt et al.¹⁵⁰ empfehlen dafür ein Brainstorming, dem möglichst eine Vielzahl von Organisationskennern aus den unterschiedlichsten Abteilungen beiwohnen. Auch formelle und informelle Verträge können ergänzend der Identifikation dienen. Um nicht ganz im Dunkeln zu tappen, gibt es bereits Stakeholder-Modelle, die die Identifikation der Stakeholder im gemeinnützigen Sektor strukturieren. An dieser Stelle sei auf die Ausführungen von Sargeant¹⁵¹ verwiesen. Die Strukturierung von Bornholdt et al.¹⁵² bildet z.B. folgende Stakeholdergruppen: Leistungsempfänger, interne Stakeholder, private Förderer, Staat, Dienstleister, Kooperationspartner, Gegenspieler und Öffentlichkeit.

4.1.2 Priorisierung und Klassifizierung

Nicht jeder Stakeholder bedarf der gleichen Beachtung im Management der Stakeholder. Um unter ökonomischen und beziehungsrelevanten Gesichtspunkten die jeweilige gebührende Aufmerksamkeit zu ermitteln, müssen sie anhand geeigneter Kriterien bewertet werden. Eine Klassifizierung im Sinne von Mitchell, Agle und Wood¹⁵³ drückt eine Gewichtung nach Macht, Legitimität und Dringlichkeit die Ansprüche der Stakeholder am besten aus.

Macht beschreibt das Durchsetzungsvermögen eines Stakeholders, sich in Situationen, die durch Interessensgegensätze geprägt sind, gegenüber anderen Anspruchsgruppen behaupten zu können. Zum Aufbau eines Machtpotenzials können Ressourcen wie z.B. Geld, Informationen, Rechte, spezifisches Wissen, Persönlichkeitsmerkmale eingesetzt werden. Die Intensität der Einflussnahme drückt sich in der Machtstärke aus, die wiederum von den zur Verfügung stehenden Machtbasen als auch deren Wertigkeit abhängt. Ebenso wichtig ist die Feststellung, wie groß und bedeutsam die Machtausdehnung eines Stakeholders ist.

Legitimität ist im Sinne angemessenen Handelns innerhalb eines sozialen Systems zu verstehen. Bei angemessenem und richtigem Handeln kann zwischen regulativer, normativer und kognitiver Ebene unterschieden werden. Regulative Legitimität verlangt die Einhaltung gesetzlicher und gesetzesähnlichen

¹⁴⁹ Bornholdt / Noll / Ruckh 2006, 28

¹⁵⁰ Bornholdt / Noll / Ruckh 2006, 28

¹⁵¹ Sargeant 2009, 59 ff.

¹⁵² Bornholdt/ Noll/ Ruckh 2006, 30 ff.

¹⁵³ Mitchell, Agle und Wood 1997, S. 865 ff.

Bestimmungen. Die normative Legitimität umfasst Werte und Normen, die von den Stakeholdern getragen werden bzw. gesellschaftlich eingefordert werden. Indem Stakeholdern häufig bestimmte Handlungsrollen zugewiesen werden und sie sich daran orientieren, erwerben sie kognitive Legitimität. So gelten z.B. Gewerkschafter als die Wahrer von Arbeitnehmerinteressen. Insgesamt sind „Handlungen von Stakeholdern [...] um so stärker legitimiert, auf je mehr Legitimitätsbasen sie sich stützen können und je unumstrittener diese Basen sind“¹⁵⁴.

Das Kriterium Dringlichkeit beschreibt die Notwendigkeit der Aufmerksamkeit gegenüber dem Stakeholder von Seiten des Management. Von hoher Dringlichkeit kann gesprochen werden, wenn „es sich aus Sicht eines Stakeholders um zeitkritische Angelegenheiten von hoher Bedeutung handelt“¹⁵⁵.

Mitchell, Agle und Wood stellen die Kombination der drei Kriterien Macht, Legitimität und Dringlichkeit in einer Stakeholder-Typologie (Abb. 4) dar. Dadurch ergeben sich sieben mögliche Gruppen, die jeweils unterschiedliche Aufmerksamkeit im Rahmen des Stakeholder-Management bedürfen.

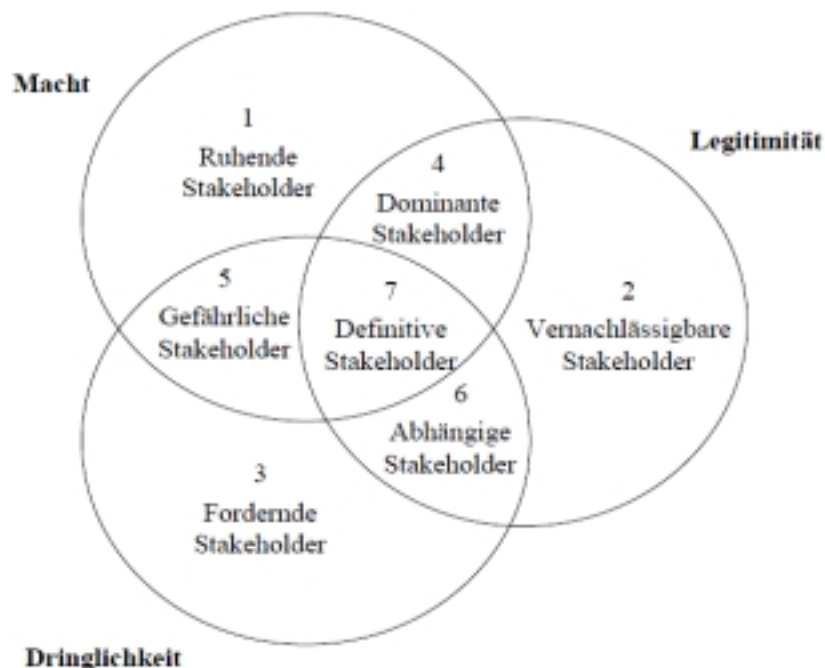


Abb. 4: Stakeholder-Typologie nach Mitchell, Agle und Wood¹⁵⁶

¹⁵⁴ Theuvsen 2001, S. 9

¹⁵⁵ Theuvsen 2001, S. 9

¹⁵⁶ Mitchell, Agle und Wood 1997, S. 874

Denjenigen Stakeholder, denen nur ein Merkmal zugeordnet werden kann (Felder 1-3) bedürfen nur sehr geringer Aufmerksamkeit. Ruhende Stakeholder wie z.B. ehemalige Mitarbeiter verfügen in Form von spezifischem Wissen über Macht. Solange sie nicht drohen ihre Informationsmacht zu nutzen, sind ihre nicht legitimen Ansprüche auch nicht dringlich. Zu den vernachlässigbaren Stakeholdern können z.B. berechnete Leistungsempfänger gezählt werden, die ihren Anspruch aber bewusst nicht einfordern. Damit verfügen sie über die entsprechende Legitimität, aber weder über Macht noch über ein dringliches Anliegen. Unterfordernden Stakeholdern sind solche zu verstehen, „die zwar lautstark ihre Anliegen vorbringen, dazu aber weder legitimiert sind noch über Macht zur Durchsetzung ihrer Interessen verfügen“¹⁵⁷.

Dominanten, abhängigen und gefährlichen Stakeholdern können jeweils zwei der oben genannten Kriterien zugeordnet werden. Sie bedürfen somit laufender Aufmerksamkeit durch die Organisation. Ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter z.B. verfügen als dominante Stakeholder über Macht und Legitimität. Da ihre Beziehungen zur Organisation aber vertraglich geregelt sind, sind ihre Forderungen im Normalfall nicht dringlich. Abhängige Stakeholder haben legitime und dringliche Anliegen gegenüber der Organisation, die sie aber nur mit Unterstützung von Dritten gegen den Willen anderer Stakeholder durchsetzen können. Die Empfänger sozialer Leistungen sind häufig diesem Stakeholdertyp zu zuordnen, da sie wegen vorhandener Beeinträchtigungen oft nicht in der Lage sind, ihre Interessen zu artikulieren bzw. selbständig zu vertreten. Gefährliche Stakeholder wie z.B. Konkurrenten verfolgen wiederum eigene Anliegen mit Nachdruck und sind zudem in der Lage diese auch durchzusetzen.

Die letzte Gruppe vereint sowohl Macht, Legitimität als auch Dringlichkeit. Sie wird von Mitchell, Agle und Wood als definitive Stakeholder bezeichnet und bedarf der höchsten Aufmerksamkeit in der Organisation. „Häufig handelt es sich um dominante Stakeholder, die ihre Interessen nicht mehr gewahrt sehen“¹⁵⁸.

In der Literatur werden auch andere Klassifizierungen beschrieben. Während Savage et al.¹⁵⁹ z.B. die Stakeholder nach Unterstützungs- und Bedrohungspotential bewertet, nimmt Janisch¹⁶⁰ eine Einschätzung nach den Kriterien Macht und Wille zur Machtausübung vor. Als weitere Kriterien können die

¹⁵⁷ Theuvsen 2001, S. 10

¹⁵⁸ Theuvsen 2001, S. 11

¹⁵⁹ Savage, Grant T. et al. (1991): Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, In:

Academy of Management Executive, 5. Jg., H. 2, S. 61-75

¹⁶⁰ Janisch, Monika (1992): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum

Stakeholder Value, Diss. St. Gallen, S. 123 ff.

von Horak¹⁶¹ beschriebene Koalitionsfähigkeit und die Fähigkeit zur Meinungsäußerung genannt werden. Ich selbst befürworte die Klassifizierung nach Mitchell, Agle und Wood, würde aber im konkreten Analysefall auch auf andere Klassifizierungen zurückgreifen.

Nachdem die einzelnen Stakeholder hinsichtlich ihres Einflusses auf die Zielerreichung der Organisation bewertet und eingeordnet wurden, erscheint es oft als sinnvoll, besonders die wichtigsten Stakeholdergruppen weiter zu segmentieren. Dieser Schritt dient der Reduzierung von Komplexität, „um eine bessere Handhabbarkeit bei der operativen Umsetzung“¹⁶² zu erreichen. Diese Segmentierung kann z. B. entsprechend der Funktionen der Stakeholder, ihrer Position bzw. ihrer Beziehung zur Organisation oder ihres Aktivitätsgrades vorgenommen werden.

4.1.3 Verstehen

Ein ganz entscheidender Schritt der Stakeholderanalyse stellt das Verstehen der Motive, des Verhaltens und der Erwartungen der jeweiligen Stakeholder dar. Ihr Vertrauen und die gefühlte Nähe zur Organisation geben Auskunft über die Qualität der Stakeholder-Beziehung. Ebenso wichtig ist es zu verstehen, welche Beziehungen zwischen den einzelnen Stakeholder bestehen. Denn gerade diese gegenseitige Abhängigkeit kann Nutzen aber auch Schaden für die Organisation bedeuten.

Im Folgenden soll für die gängigsten Stakeholderkategorien die jeweiligen Motive und Erwartungen beschrieben werden.

Leistungsempfänger

Entsprechend des Leistungsangebotes des sozialen Dienstleistungsanbieters gehören Menschen aller Alterstufen in unterschiedlichsten Kontexten und mit den verschiedensten Bedürfnissen zum Kreis der Leistungsempfänger. Dem Leistungsempfänger geht es um die Befriedigung seiner Bedürfnisse, die z.B. aus einer Krankheit, Behinderung, sozialen Notlage etc. resultieren. Entsprechend der Mission der sozialen Organisation kann er hoffen, dass seine Bedürfnisse erfüllt

¹⁶¹ Horak, Christian (1996): Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen. In: Strunk, Andreas

(Hrsg.): Dienstleistungscontrolling. Strategien zur Innovationssteuerung im Sozial- und Gesundheitssystem, Baden-Baden, S. 87-103

¹⁶² Bornholdt / Noll/ Ruckh 2006, S. 28

werden. Allerdings ist seine Einflussnahme zur Umsetzung seines Anliegens eingeschränkt, da er sich in einem individuellen Spannungsfeld von Artikulationsfähigkeit, Freiwilligkeit und Finanzierungsanteil bewegt. Inwiefern ist er evtl. aufgrund einer psychischen oder geistigen Beeinträchtigung überhaupt in der Lage, seine Erwartungen mitzuteilen? Kann der Leistungsempfänger selbst bestimmen, ob er die Leistung in Anspruch nimmt oder wurde sie z.B. gerichtlich angeordnet bzw. äußerer Druck durch Behörden oder Angehörige ausgeübt? Muss er sich an der Finanzierung der Leistung beteiligen oder wird sie voll fremdfinanziert? Sohlau und Würfel¹⁶³ stellen das individuelle Spannungsfeld in einem ‚Dreieck des Leistungsempfängers‘ (Abb.5) dar.

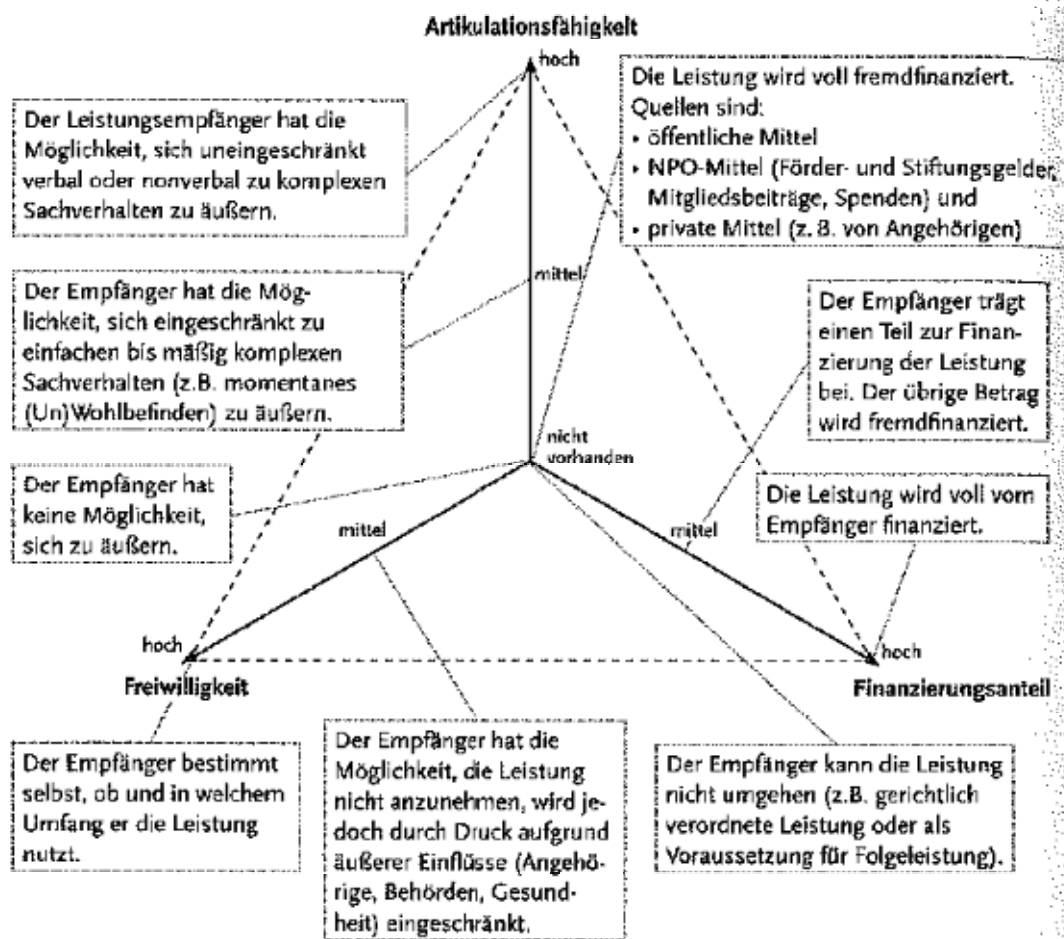


Abb. 5: Dreieck des Leistungsempfängers - Spannungsfeldanzeige¹⁶⁴

Entsprechend der Größe und Form des Dreiecks kann der jeweilige Spielraum der Einflussnahme abgeleitet werden. Je großflächiger das Dreieck umso höher ist die Einflussnahme seitens der Leistungsempfänger und umso notwendiger erscheint

¹⁶³ Sohlau/ Würfel 2006, S. 113

¹⁶⁴ Sohlau/ Würfel 2006, S. 114

ein ausgeprägter Dialog zwischen ihm und der Organisation. Diese Notwendigkeit steigert sich noch, wenn Alternativangebote die Gefahr der Abwanderung des Leistungsempfängers erhöhen. „Dies hat zur Folge, dass bei Leistungsempfängern mit eingeschränkter Artikulationsfähigkeit, geringem oder keinen Finanzierungsanteil sowie keinen Ausweichmöglichkeiten – d. h. einem engen Dreieck – der Dialog vernachlässigt wird“¹⁶⁵. Sohlau und Würfel wünschen sich, dass auch bei diesen Personen der Dialog verbessert wird. Ich würde noch weiter gehen und es als dringend notwendig erachten, denn schließlich wird die soziale Leistung hinsichtlich des Organisationszwecks erbracht. Es ist nicht zu vernachlässigen, dass die Beziehung zu den Leistungsempfängern den Stellenwert der Klienten und das Qualitätsverständnis in der Organisation widerspiegelt und von den anderen Stakeholdern ebenso wahrgenommen und bewertet wird. Dies könnte z.B. bei privaten Förderern oder Ehrenamtlichen zur Abwanderung, bei staatlichen Stakeholdern zur Verstimmung und bei einem Teil der Öffentlichkeit wie Angehörigen oder gesetzlichen Betreuern zu einer schlechten Reputation führen. Voraussetzung ist allerdings, dass der Dialog mit dem Leistungsempfänger unabhängig der jeweiligen Umstände zunehmend als elementares Qualitätsmerkmal betrachtet und eingefordert wird.

Interne Stakeholder

Zu den internen Stakeholdern können vor allem die hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeiter gezählt werden als auch die Gremien, Mitglieder und Vorstände. Den internen Stakeholdern kommt eine besondere Bedeutung zu, indem sie einerseits die Beziehungen zu den externen Stakeholdergruppen gestalten und somit maßgeblich zum Erfolg der Organisation beitragen und andererseits selbst eigene Ansprüche an die Organisation richten. Bei Managern ist diese Doppelrolle besonders präsent. Er verfügt über ein überproportional hohes Maß an Einfluss auf die Erreichung der Mission und ist somit in der Lage, die eigenen Interessen zum Nachteil anderer Stakeholder zu verfolgen¹⁶⁶. Gleichzeitig obliegt ihm die Aufgabe, „Entscheidungen zu treffen, welche die Beziehung der internen wie auch der externen Stakeholder entscheidend beeinflussen können“¹⁶⁷. Er ist sozusagen Vorbild für das Pflegen von Beziehungen. Um im Sinne der Organisation zu handeln, sollte demnach bei der Auswahl des Managers darauf geachtet werden, dass seine Motivlage mit der Mission und der Aufgabe als Stakeholder-Manager übereinstimmen.

¹⁶⁵ Sohlau/ Würfel 2006, S. 125

¹⁶⁶ vgl. Theuvsen 2001, S. 4 f.

¹⁶⁷ Nährlich 2006, S. 71

Hauptamtliche Stakeholder beziehen ihre stärkste Motivation für ihre Arbeit aus einer moralischen und wertebasierten Überzeugung. Ihre Arbeit muss für sie vor allem sinnstiftend sein. Gleichzeitig spielen aber auch allgemeine Motivationskomponenten wie angemessene Entlohnung, Sicherheit, Freiheiten, befriedigende Arbeitsinhalte, Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung und Kontakte eine erhebliche Rolle für die Leistungsbereitschaft hauptamtlicher Mitarbeiter. Stellt die Organisation nicht den entsprechenden Rahmen zur Bedürfnisbefriedigung zur Verfügung, ist Unzufriedenheit und im schlimmsten Fall Kündigung die Folge. Entsprechend dem Zielsystem von Bruhn (vgl. Abb. 3) wirkt sich die Unzufriedenheit und eine hohe Fluktuation der Mitarbeiter direkt auf die Qualität der Leistungserbringung aus und kann zu Störungen in den Stakeholderbeziehungen führen.

Viele soziale Organisationen sind auf die Mitarbeit freiwillig Engagierter angewiesen, die für sie eine wichtige personelle Ressource einnimmt. Im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen kommt Ehrenamtlichen hinsichtlich des demokratischen Aufbaus sozialer Organisationen eine höhere Bedeutung bei Organisationszielen und Entscheidungsprozessen zu. Wie hoch der Einfluss Freiwilliger im Einzelnen ist, hängt von der jeweiligen Organisationsstruktur ab. Die Motive der Ehrenamtlichen sind durch lebensgeschichtliche Erfahrungen und biografische Prozessen sehr unterschiedlich ausgeprägt¹⁶⁸. Insgesamt engagieren sich Freiwillige heute zunehmend aus einem Bedürfnis der Selbstentfaltung und weniger wie früher aus einer selbstverständlichen Pflichterfüllung. Nach dem Freiwilligensurvey 2009 des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend engagieren sich die Menschen, „weil sie die Gesellschaft (zumindest im Kleinen) mitgestalten wollen“¹⁶⁹ und weil sie sich dadurch Gemeinschaft erwarten. Das Engagement soll Anerkennung, Freude und inhaltliche Befriedigung bringen, sowie die Möglichkeit bieten, eigenes Wissen und Kenntnisse einzubringen und zu erweitern. Damit ist auch zumeist der Wunsch verbunden, Verantwortungsrollen zu übernehmen und Möglichkeiten zur Mitsprache und Mitgestaltung wahrnehmen zu können. Vor allem für junge und arbeitssuchende Menschen bedeutet das freiwillige Engagement auch eine Möglichkeit zu Qualifikation und beruflichem Einstieg.¹⁷⁰ Freiwillig Engagierte suchen sich Organisationen aus, bei denen sich ihre Motivlage mit dem Zweck der Organisation deckt. Im Sinne des Stakeholder-Managements sollten soziale Organisationen über die Erwartungen ihrer

¹⁶⁸ vgl. Wagner 2006, S. 57

¹⁶⁹ BMFSFJ 2010, S. 12

¹⁷⁰ vgl. BMFSFJ 2012, 12 ff.; Wagner 2006, 57

Ehrenamtlichen informiert sein, damit sie diese halten und gleichzeitig Neue gewinnen können.

Private Förderer

Je nach Finanzierungsmix spielen private Förderer eine mehr oder weniger bedeutende Rolle für die soziale Organisation. Zu ihnen zählen vor allem Spender und Sponsoren. Während das Spenden eine finanzielle Unterstützung ohne Gegenwert beschreibt, geht es beim Sponsoring gerade darum, die Unterstützung des Sponsors öffentlich zu kommunizieren. Wirtschaftsunternehmen nutzen Sponsoring um ihren Absatz zu stärken, indem sie sich durch den ‚Filter‘ der sozialen Organisation als sozial verantwortungsbewusstes Unternehmen präsentieren. Gleichzeitig werden aber auch die gemeinnützigen Organisationen unter dem Filter des Sponsors wahrgenommen und können das Image der Organisation erheblich ändern. Demnach sind die Vor- und Nachteile einer Kooperation genau abzuwägen.

Die Motive der Spender sind anders gelagert und stellen ein Geflecht aus altruistischen und eigennützigen Gründen dar. Solidarität und soziales Engagement wird aufgrund lebensgeschichtlich geprägter Werte und Glaubensgrundsätze gezeigt. Ebenso spielt das Bedürfnis nach Zugehörigkeit eine maßgebliche Rolle. Der lokale Bezug bzw. die Identifizierung mit einem Anliegen bildet ein wichtiges Spendermotiv. Wenn sich individuelle Einflussmöglichkeiten als gering erweisen, bieten Spenden Möglichkeiten der Einflussnahme. Spenden stellen auch eine Möglichkeit der Kompensation dar, in dem man dem eigenen Leben einen Sinn geben oder sein schlechtes Gewissen beruhigen möchte.¹⁷¹ Spender wollen das Gefühl haben, dass ihr Geld ankommt. So erwarten sie ein Höchstmaß an Transparenz bei Einnahmen und Ausgaben sowie regelmäßige Information zu den Aktivitäten der Organisation. Durch ihre uneigennützig Unterstützung gehen sie selbstverständlich davon aus, dass sie ernst und wichtig genommen werden. Sie erwarten von der Organisation Dankbarkeit und einen zuvorkommenden Umgang.

Staat

Staatliche Stakeholder kooperieren auf zweierlei Art mit gemeinnützigen Organisationen. Einerseits findet eine Förderung durch die öffentliche Hand in Form von Subventionen statt, die zumeist von Freiwilligen-Organisationen benötigt werden. Andererseits überträgt der Staat im Rahmen eines vertraglich geregelten

¹⁷¹ vgl. Haibach 2006, S. 134 f.

Leistungsaustausches kommunale Aufgaben auf gemeinnützige Organisationen. Diese finanzieren sich vornehmlich leistungsentgeltlich, sind in hohem Maße durch hauptamtliche Mitarbeiter geprägt und orientieren sich an privatwirtschaftlichen Rechtsformen¹⁷² (vgl. Abschnitt 5.1.2). Gerade bei der Finanzierung im Sozial- und Gesundheitsbereich liegt der Anteil öffentlicher Mittel bei über 80%¹⁷³. Dies ist auf die breite Finanzierung mittels Leistungsentgelte zurückzuführen. Soziale Organisationen befinden sich somit in starker finanzieller Abhängigkeit zu den staatlichen Stakeholdern. Dementsprechend üben sie als dominante Stakeholder mit ihren Interessen und Forderungen erheblichen Einfluss auf die Organisation aus (vgl. Abschnitt 2.3). Zugleich kommt hinzu, dass staatliche Mittel von den aktuellen sozialpolitischen Gegebenheiten abhängig sind¹⁷⁴. Nach Arnold sind die Kostenträger v. a. „an einer Minimierung der Ausgaben interessiert, um Budgets für andere Aufgaben nutzen zu können. Qualitätsaspekte spielen für die bürokratische Entscheidung keine vorrangige Rolle“¹⁷⁵.

Dienstleister

Zur Existenzsicherung sozialer Organisationen bedarf es einer zunehmenden kommunikativen Professionalisierung. Sind die Kompetenzen dafür in der eigenen Organisation nicht vorhanden, bietet sich die Unterstützung z.B. externer Berater an. Durch sie besteht die Möglichkeit, die „Außenansicht mit der Innenansicht, die Absender- mit der Adressatenorientierung zu vereinbaren“¹⁷⁶. Der Dienstleister versucht die verabredeten Ziele zu erreichen, dabei ist sein Einfluss vom Management der Organisation selbst abhängig, die sowohl den Rahmen als auch die Bereitschaft der Zusammenarbeit festlegt. Je länger aber eine Beziehung zu externen Beratern besteht, umso höher ist das Potenzial zur Weiterentwicklung und somit zur positiven Einflussnahme.

Kooperationspartner

Zur Gruppe der Kooperationspartner zählen Stakeholder, deren Zusammenarbeit mit der sozialen Organisation für beide Seiten Vorteile verspricht. Die Kooperationspartner sind je nach Organisationsanliegen und -struktur sehr vielfältig und bilden das notwendige Netzwerk einer Organisation. Jeder gegenseitige Austausch kann somit als Kooperation bezeichnet werden. Im Folgenden werden kurz einige wichtige Kooperationspartner genannt.

¹⁷² Pohl 2006, S. 213

¹⁷³ Anheier 1997, S. 68; vgl. n. Theuvsen 2001, S. 6

¹⁷⁴ vgl. Arnold 2006, S. 95

¹⁷⁵ Arnold 2006, S. 94

¹⁷⁶ Nienhaus/ Völker 2006, S. 254

Wirtschaftsunternehmen kooperieren z.B. im Rahmen von Corporate Social Responsibility oder Cause Related Marketing mit gemeinnützigen Organisationen. Interessenverbände vertreten ihre Mitglieder und deren Anliegen gegenüber Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit. Aber auch Angehörige und gesetzliche Betreuer spielen gerade bei sozialen Organisationen eine maßgebliche Rolle und vertreten neben den Interessen ihres Anvertrauten auch eigene Vorstellungen.

Gegenspieler

Die Konkurrenten in dem eigenen Aktionsfeld zu kennen und kommunikative Strategien im Umgang mit ihm festzulegen, trägt erheblich zum Überleben der eigenen Organisation bei. Imig¹⁷⁷ unterscheidet zwischen marktlichen Wettbewerbern und ideologischen Opponenten. Marktliche Konkurrenten bieten kongruente Leistungen in derselben Dienstleistungssparte an oder haben eine identische Mission. Sie konkurrieren demnach um die gleichen Ressourcen, Mitarbeiter, Deutungshoheit und Leistungsempfänger. Indem zunehmend privat-gewerbliche Unternehmen in die Leistungsfelder sozialer Organisationen eintreten und marktähnliche Strukturen auch von Seiten des Staates unterstützt werden, wird der Wettbewerb im Dritten Sektor zunehmend intensiver und härter werden.

Gemeinnützige Organisationen wollen entsprechend ihrer Mission einen Missstand beheben. Allein daraus begründet sich ein Gegner, die so genannten ideologischen Opponenten oder auch „satzungsgemäßen Gegner“¹⁷⁸. Bei sozialen Organisationen sind diese meist abstrakt wie Krankheit, Armut, Behinderung, Tod etc.. Abstrakte Gegner lassen sich also kaum als Stakeholder begreifen, sie eignen sich aber gut „als Instrument in der Kommunikation mit anderen Stakeholdern, etwa zur Mobilisierung von Konsens oder zur Profilierung der eigenen Identität“¹⁷⁹. Es gibt aber auch konkrete Gegner, die man für den Missstand als Schuldigen zur Verantwortung ziehen und für die Darstellung des eigenen Anliegens nutzen kann. Allerdings sind solche konkreten Gegner weniger bei sozialen Organisationen anzutreffen.

Unter der Stakeholdergruppe der Gegner sind auch die so genannten Störfaktoren einzuordnen, die die Umsetzung des Satzungszwecks behindern. Dies ist auf verschiedenen Ebenen denkbar. So gibt es auf ideologischer Ebene konträre Meinungen in Bezug auf die Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit von Konzepten. Auf der internen Ebene gibt es häufig Differenzen in Bezug auf den Sinn und Erfolg einzelner Projekte oder der Richtigkeit von

¹⁷⁷ Imig 2006, S. 321 ff.

¹⁷⁸ Wilke 2006, S. 333

¹⁷⁹ Imig 2006, S.325

Entscheidungen. Und der Staat wird häufig dann als Gegner empfunden, wenn die öffentlichen Anforderungen als illegitime Einflussnahme auf die satzungsgemäße Arbeit wahrgenommen werden.¹⁸⁰

Öffentlichkeit

Die Beziehung zur Öffentlichkeit trägt entscheidend zur Existenzsicherung von NPOs bei. Die soziale Organisation möchte bei gesellschaftlichen Gruppen für ihr Ziel und für Vertrauen in ihre Arbeit mit der Absicht werben, verfügbare Ressourcen erschließen zu können. Als Informationsträger dienen ihr Dritte wie Massenmedien (Fernsehen, Rundfunk, Print, Internet) oder Multiplikatoren, wobei diese Zusammenarbeit auf verschiedenen Faktoren gründet. So sind Massenmedien nur an Informationen interessiert, bei denen ihnen die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit gewiss ist. Unter Multiplikatoren versteht man eine Teilöffentlichkeit, die außerhalb von Organisationen an deren Kommunikation beteiligt ist, aber kein eigenes Interesse verfolgt. Sie sind deshalb so bedeutend, weil sie sich auf das Vertrauen zur gemeinnützigen Organisation beziehen. In der interpersonalen Kommunikation wird ihnen Vertrauen entgegen gebracht, weil sie einen anerkannten Status haben und nicht in Verdacht stehen eigene Interessen zu verfolgen. Zumeist sind Multiplikatoren wichtig für Organisationen, da sie über einen individuellen Zugang zu den relevanten Zielgruppen verfügen. Sie stellen für sie eine erfolgreiche und kostengünstige Methode der Ressourcenerschließung dar. Allerdings kann ihre Verfügbarkeit nicht eingefordert werden.

Nicht nur die gemeinnützige Organisation versucht die Öffentlichkeit zu beeinflussen, auch umgekehrt nimmt die Öffentlichkeit Einfluss auf die Organisation. Aufgrund ihrer wertebasierten Ausrichtung wird gemeinnützigen Organisationen von der Öffentlichkeit per se mehr Vertrauen entgegen gebracht. Sie erwartet aber, dass dieses nicht enttäuscht wird. Tritt dies doch ein, kann durch öffentliche Kritik das Image der Organisation starken Schaden nehmen und die Existenz gefährden.

4.2 Organisatorische Voraussetzungen

Um ein beziehungsorientiertes Management implementieren zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen in der Organisation gegeben sein. Neben der

¹⁸⁰ Wilke 2006, S. 339

zweckgebundenen und werteorientierten Ausrichtung spielen die Übereinstimmung der Stakeholderziele und die stakeholderorientierten Organisationssysteme sowie -strukturen eine entscheidende Rolle.

4.2.1 Werte und Mission

Wie bereits in Abschnitt 2.2.1 ausführlich erläutert, bilden Mission und Werte die Basis gemeinnütziger Organisationen. Der Slogan „Mission comes first!“¹⁸¹ pointiert in präziser Art und Weise, dass sich jede Aktivität der Organisation „auf das Produkt und den Zweck und damit auf die Inhalte“¹⁸² konzentrieren muss. Dies gilt in besonderem Maße für das Marketing in Nonprofit-Organisationen und legt damit den Grundstein für einen Dialog mit den Stakeholdern.

Obwohl der Zweck gemeinnütziger Organisationen der Gesellschaft zu Gute kommen soll, ist es aber oft der Fall, dass dringende Stakeholderbedürfnisse der Mission untergeordnet werden. Vielmehr müssen die Mission und die Werte so gestaltet sein, dass sie die stakeholderorientierten Bedürfnisse, d.h. das gesellschaftliche Anliegen, definieren. Ebenso müssen sie beschreiben wie und unter welchen Umständen die gesellschaftlichen Bedürfnisse erfüllt werden sollen. Demnach schlägt Lenkowsky¹⁸³ vor, dass die Mission einerseits die Werte und Überzeugungen der gemeinnützigen Organisation und andererseits ihr funktionales Ziel widerspiegelt. Es bedarf also einer klaren und starken Definition, die eine erfolgreiche Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern ermöglicht.¹⁸⁴

4.2.2 Übereinstimmung der Stakeholderziele

Sind Motive und Ziele der Stakeholder nicht kompatibel, bedeutet das zumeist eine Quelle von interner Disharmonie. Die hohe Anzahl von Stakeholdern im gemeinnützigen Zusammenhang betont sehr deutlich, wie wichtig es demnach für das Funktionieren von gemeinnützigen Organisationen ist, eine Übereinstimmung der Stakeholderziele zu erreichen und einen gegenseitigen Ausschluss zu vermeiden. Um Zielkongruenz zu erreichen, muss die Organisation ihre Aufmerksamkeit auf die Disharmonien legen. Dies fördert wiederum den Zusammenhalt untereinander und unterstützt die interne Koordination. Die

¹⁸¹ Bloemers/ Haurert 2011, S. 70

¹⁸² Bloemers/ Haurert 2011, S. 70

¹⁸³ Lenkowsky 1990, n. Sargeant et al. 2002, S. 53 f.

¹⁸⁴ Sargeant et al. 2002, S.53 f.

Übereinstimmung der Zielsetzungen fördert auch in hohem Maße die Motivation der einzelnen Stakeholder.¹⁸⁵

Um Zielkongruenz zu erlangen, gibt es verschiedene Wege. Indem die Organisation eine klare und starke Mission besitzt, werden vorrangig Stakeholder angezogen, die sich aus tiefer rationaler und emotionaler Befriedigung heraus mit der Mission der Organisation identifizieren können. Das hat wiederum den Vorteil, dass sie aufgrund ihrer persönlichen Überzeugung einer langfristigen Bindung positiv gegenüber stehen und als Fürsprecher für die Organisation agieren. Für die Organisation besteht eine wichtige Aufgabe darin, die gegenseitigen Bedürfnisse der Stakeholder untereinander zu vermitteln. Transparenz über Zufriedenheit und Effektivität der Leistung ermöglicht es, die Erwartungen an den Nutzen der Leistung bei den Unterstützern anzupassen¹⁸⁶. Ebenso kann mittels Lobbying und der Mitgliedschaft in einem Interessenverbund Einfluss auf die Vorstellungen und das Handeln staatlicher Stakeholder genommen werden.

4.2.3 Systeme und Strukturen

Im folgenden Abschnitt werden grundlegende Anforderungen an stakeholderorientierte Systeme und Strukturen erörtert. Einige werden nur kurz benannt, da sie unter den Abschnitten 4.3. und 4.4 in ihren jeweiligen speziellen Bezug betrachtet werden.

Um eine adäquate Beziehungsgestaltung und deren Management zu gewährleisten, bedarf es ein hohes Maß an Professionalität. Das hat eine entsprechende Anpassung der Organisationssysteme und -struktur zur Folge, dem ein Wandel von Organisations- und Managementkultur (vgl. Abschnitt 4.3.2) vorausgehen muss. Sargeant¹⁸⁷ betrachtet für eine stakeholderorientierte Organisation Systeme als geeignet, die sensibel auf Veränderung in ihrem Geschäftsumfeld reagieren und in der Lage sind, entsprechende Daten zu liefern. Gleichzeitig sollten angemessene Strukturen die Vielzahl der Stakeholder berücksichtigen und deren Kommunikation untereinander erleichtern. Ebenso sollten die Strukturen über ausreichend Flexibilität verfügen, damit die Organisation auch auf die gesellschaftlichen Erwartungen schnell reagieren kann.

¹⁸⁵ vgl. Sargeant et al. 2002, S. 54

¹⁸⁶ vgl. Luthe vs. Noll 2006, S. 110

¹⁸⁷ Sargeant 2002, S. 55

Luthe¹⁸⁸ ist beispielsweise der Ansicht, dass sich soziale Organisationen, entsprechend „ihrer Finanzierungslogik und Rationalität des Managements“ aufstellen und handeln sollten. Damit ist eine Separierung von Geschäftsfeldern gemeint, die zwischen Bereichen mit Unternehmenslogik (Kundenverhältnis) und Bereichen mit Zuwendungslogik (Sozialarbeiterverhältnis) unterscheidet. Dieser Logik schließt sich auch die Strategie der losen Kopplung¹⁸⁹ an. Die Aktivitäten und Bereiche der Organisation werden lose miteinander verbundenen und lassen somit eine Vielfalt zu ohne den notwendigen Zusammenhalt aufs Spiel zu setzen. Um den differierenden Stakeholdererwartungen gerecht zu werden, sind soziale Organisationen angehalten unterschiedliche Rollen (Dienstleistungsanbieter, Fundraiser, Arbeitgeber etc.) auszuprägen. Diese Parallelisierung ermöglicht, dass die Organisation den jeweiligen Rationalitäten entsprechend handeln kann. Damit sind zumeist auch organisatorische Ausdifferenzierungen in Form von Abteilungen möglich, die die Ausübung der jeweiligen Rolle erleichtern. Trotzdem sind soziale Organisationen oft auch mit widersprüchlichen Anforderungen in einem einzelnen Handlungsfeld konfrontiert. Dies erforderte eine Diversifizierung der Funktionen und ermöglicht im Ergebnis eine polyzentrische Kultur, „die mehreren Weltbildern und Deutungsmustern nebeneinander Platz bietet“¹⁹⁰. So ist es beispielsweise Wohlfahrtsverbände möglich finanzielle Mittel zu generieren, indem sie einerseits als effizienter sozialer Dienstleistungsanbieter und andererseits als Anwalt der Hilfsbedürftigen nach außen auftreten. Die interne Ausdifferenzierung hat aber auch ihre Grenzen, wenn sich die verschiedenen Rationalitäten zu sehr widersprechen und die Ambiguitätstoleranz der Stakeholder überfordert wird.¹⁹¹

Einer entscheidenden Rolle im Rahmen des Stakeholder-Managements kommt dem Informations-, Kontroll- und Personalführungssystem zu. Stakeholderorientierte Informationssysteme haben die Aufgabe, alle relevanten Stakeholder zu analysieren und zu managen, indem sämtliche Informationen der Stakeholder zielgerichtet in die Steuerung integriert werden¹⁹². Dadurch ist es möglich, die Individualisierung der Beziehung zu erhöhen. So bieten der Aufbau und die Pflege einer integrierten Datenbank für soziale Organisationen die Möglichkeit, die komplexen Stakeholderinformationen zu systematisieren, auszuwerten und für die Stakeholderbindung gezielt zu verwenden. Des Weiteren sollte über eine sinnvolle Nutzung moderner Kommunikationssysteme wie Internet,

¹⁸⁸ Luthe vs. Noll 2006, S. 106

¹⁸⁹ vgl. Theuvsen 2001, 21 ff.

¹⁹⁰ Theuvsen 2001, S. 22

¹⁹¹ vgl. Theuvsen 2001, S. 22

¹⁹² vgl. Bruhn 2012, S. 417 f.

E-Mail, Newsletter, Blogs, Social Network etc. nachgedacht werden, um sich sowohl intern als auch extern mit seinen Stakeholdern zu vernetzen. Zudem tragen auch die Festlegung von Verantwortlich- und Zuständigkeiten sowie entsprechende Mitarbeiterschulungen zur erfolgreichen Implementierung eines stakeholderorientierten Informationssystem bei.

Ein Kontrollsystem hat die Aufgabe, die Ziele der Organisation, ihre Marketingaktivitäten sowie deren Ergebnisse zu prüfen und zu bewerten. Für soziale Organisationen bedeutet das Transparenz herzustellen, indem sie ihre Ziele, ethischen Handlungsprinzipien und Kriterien der Effektivität verschriftlichen und messen, um sie später zu überprüfen¹⁹³. Als Messkriterien zählen in der Stakeholderorientierung vordergründig die Zufriedenheitsbeurteilungen der externen als auch der internen Stakeholder als auch die Installierung eines Beschwerdemanagements (vgl. Abschnitt 4.3.1 Zufriedenheit).

Welchen Anforderungen muss ein stakeholderorientiertes Personalführungssystem gerecht werden? Es muss in der Lage sein, Mitarbeiter im Sinne der Organisationsmission zu gewinnen und zu entwickeln. Die enge Beziehung zwischen Kunde und Mitarbeiter verlangt von den Mitarbeitern nicht nur fachliche Fähigkeiten, sondern auch gute kommunikative Kompetenzen. Sie sollten in der Lage sein, „das vorhandene Leistungspotential der Organisation dem Nachfrager zu vermitteln“¹⁹⁴. Gerade in sozialen Organisationen, die vorrangig längere Kunden-Mitarbeiter-Beziehung unterhalten, wird von den Mitarbeitern verlangt, eine tragfähige Beziehung aufbauen zu können¹⁹⁵. Studien¹⁹⁶ belegen Birzeles Auffassung, dass eine externe Kundenbindung zumeist nur möglich ist, wenn auch eine interne Kundenorientierung stattfindet. Die wiederum bedingt aber eine entsprechende Einstellung zur Organisationskultur und interner Marketingorientierung bei den Entscheidungsträgern der Organisation mit dem Ziel, erforderliche Veränderungen einzuleiten und umzusetzen. Eine erfolgreiche Implementierung erfordert aber von den Mitarbeitern, die Bereitschaft und Fähigkeit Veränderung mittragen zu können¹⁹⁷. Grundsätzlich ist bei der Personalauswahl aber darauf zu achten, und das gilt insbesondere für die Führungskräfte, dass sich die potenziellen Mitarbeiter sowohl mit den Zielen der Organisation als auch mit den Interessen der Stakeholder identifizieren können¹⁹⁸.

¹⁹³ vgl. Luthé 2006, S. 111

¹⁹⁴ Birzele 2006, S. 44

¹⁹⁵ vgl. Birzele 2006, S. 44

¹⁹⁶ Barnes (1989), Strauss (2000); vgl. in Birzele 2006, S. 48

¹⁹⁷ vgl. Birzele 2006, S. 44 ff.

¹⁹⁸ Theuvsen 2001, S. 24

Maßnahmen interner Stakeholderorientierung finden in verschiedenen Ebenen ihre Anwendung und werden im Abschnitt 4.3.2 näher erörtert.

Abschließend zu diesem Abschnitt soll kurz die stakeholderorientierte Organisationsverfassung als strukturelle Voraussetzung vorgestellt werden. Eine stakeholderorientierte Organisationsverfassung integriert über das geforderte gesetzliche Maß hinaus Repräsentanten einflussstarker sowie legitimer Stakeholder in den Entscheidungs-, Informations- und Kontrollprozess¹⁹⁹. Theuvsen²⁰⁰ zeigt für die Schaffung zusätzlicher Mitwirkungsmöglichkeiten bestimmter Stakeholder zwei Wege auf. Eine Möglichkeit ist „die Bestellung eines Stakeholder-Repräsentanten, der im Auftrag aller anderen Stakeholder auf das Management einwirkt“²⁰¹ und die Durchsetzung der Stakeholderinteressen gegenüber dem Management erhöht. Allerdings besteht hier die Gefahr, dass eigene Interessen im Vordergrund stehen könnten. Eine weitere Variante stellt die Bildung eines Beratungs- oder Kontrollorgans dar, in dem Repräsentanten der wichtigsten bzw. aller Stakeholdergruppen vertreten sind. Eine stakeholderorientierte Organisationsverfassung gibt nicht nur einflusssschwachen Stakeholdern wie z.B. Leistungsempfängern Durchsetzungsvermögen, sondern erhöht gleichzeitig auch die Chance, dass sich die einzelnen Stakeholder ihrer unterschiedlichen Anliegen bewusst werden und diese einander im Sinne der Mission annähern.

4.3 Stakeholderorientierte Kommunikationsstrategien

Das beziehungsorientierte Management trägt dazu bei, mithilfe strategischer Kommunikation die Existenz der gemeinnützigen Organisation zu sichern. Die Motive und Erwartungen der Stakeholdergruppen haben gezeigt, dass oft verschiedene Denksysteme dahinter stehen. Um in einen erfolgreichen Dialog zu treten, muss die Organisation in der Lage sein, von der eigenen Sichtweise abzusehen und „sich in die Schuhe des Anderen zu stellen“²⁰².

Das Bindungs- und Weiterempfehlungsverhalten der Stakeholder wird durch psychologische Determinanten beeinflusst. Nach einer jeweils kurzen Definition wird aufgezeigt, welche Mittel und Wege es gibt, diese zu erreichen. Durch die

¹⁹⁹ Pohl 2006, S. 216

²⁰⁰ Theuvsen 2001, S. 17 ff.

²⁰¹ Theuvsen 2001, S. 17

²⁰² Haurert/ Blömers 2011, S. 5

besondere Bedeutung der internen Stakeholder werden weitere Faktoren einer erfolgreichen Mitarbeiterbindung für sich dargestellt. Abschließend wird ein Überblick zu den möglichen Handlungsstrategien, die sich aufgrund des jeweiligen Einflusses des Stakeholders unterscheiden, gewährt.

4.3.1 psychologische Determinanten der Stakeholderbindung

Augrund der Immaterialität sozialer Leistungen und der damit verbundenen Schwierigkeit einer objektiven Beurteilung wird deutlich, wie wichtig für die Bildung von Akzeptanz und Zufriedenheit die Reputation des Anbieters, die positive Qualitätswahrnehmung und das Vertrauen in seine Leistungsfähigkeit sind²⁰³. So wird im Folgenden auf die psychologischen Größen Zufriedenheit, Image, Qualitätswahrnehmung und Beziehungsqualität eingegangen.

Image

„Durch ein positives Image gelingt es der Nonprofit-Organisation, Glaubwürdigkeit zu signalisieren und das wahrgenommene Risiko der Leistungsempfänger sowie insbesondere auch der Geldgeber zu reduzieren“²⁰⁴. Gleichzeitig trägt es auch dazu bei als bedeutender Kooperationspartner wahrgenommen zu werden. Bruhn²⁰⁵ charakterisiert ein positives und stabiles Image durch Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit und Engagement. Kompetenz meint in dieser Hinsicht u. a. die Fähigkeit, sich in der Öffentlichkeit durch ein „alleinstellendes und differenzierendes Profil“ hervorzuheben, aber auch den jeweiligen Anforderungen professionell gerecht zu werden. Vertrauenswürdigkeit drückt sich darin aus, dass sich ohne Nachprüfung darauf verlassen wird, dass die Organisation im Sinne ihrer Mission handelt. Engagement umfasst den wahrgenommenen Einsatz, sein Ziel zu erreichen. Dabei ist es z.B. sinnvoll sich von Extrem- oder Fundamentalforderungen zu verabschieden und stattdessen pragmatische Einstellungen anzunehmen, die sich an Umsetzungschancen orientieren. Das Image wird über Öffentlichkeitsarbeit z.B. in Form von massenmedialer Kommunikation oder über Multiplikatoren mittels interpersonaler Kommunikation verbreitet (vgl. Abschnitt 4.1.3 Öffentlichkeit).

²⁰³ vgl. Arnold 2006, S. 91

²⁰⁴ Bruhn 2012, S. 149

²⁰⁵ Bruhn 2012, S. 149

Qualitätswahrnehmung

Der Qualität sozialer Leistungen kommt eine sehr hohe Bedeutung zu. Ist sie doch ein entscheidendes Merkmal bei der Existenzsicherung sozialer Organisationen. Deshalb ist es enorm wichtig, dass sie positiv wahrgenommen wird. Durch die individuelle Leistungserbringung bleibt die Qualitätsbeurteilung weitestgehend subjektiv. So ist es notwendig, die für die Stakeholder relevanten Qualitätsmerkmale zu identifizieren und Leistungsdefizite zu beheben.²⁰⁶ Am Parameter Zufriedenheit lässt sich sehr gut die Leistungsqualität bestimmen. Nichts desto trotz kann es sich als vorteilhaft erweisen, sich die Einhaltung vorhandener Qualitätsstandards zertifizieren zu lassen. Auch Auszeichnungen für Innovationen etc. sowie ein positives Image tragen zu einer guten Qualitätswahrnehmung bei.

Zufriedenheit

Zufriedenheit ist das Ergebnis eines Vergleichsprozesses, indem die subjektive Erfahrung mit der Leistungsanspruchnahme mit den zuvor gebildeten Erwartungen verglichen wird. Diese Erwartungen können übertroffen, erfüllt oder nicht erfüllt werden und rufen demzufolge Begeisterung, Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bei den Stakeholdern hervor. Es ist demnach enorm wichtig, die Zufriedenheit der Stakeholder zu erheben, um somit die Leistungen an die Erwartungen anzupassen. Das mindert die Verschwendung von Ressourcen, verhindert Abwanderung und negative Mund-zu-Mund-Kommunikation und erhöht gleichzeitig die Akzeptanz und das Vertrauen in die Organisation. Luthe²⁰⁷ empfiehlt daher die Kultivierung einer Feedback-Beziehung, indem Rückmeldungen regelmäßig erhoben werden.

Bei nicht-schlüssigen Austauschbeziehungen sind mehrere Stakeholder im Austauschprozess beteiligt, so dass es notwendig ist, die Zufriedenheit bzw. Akzeptanzbedingungen der verschiedenen Rollenspieler zu erheben. Da sich die Erwartungen und danach ableitend die Zufriedenheit der einzelnen Stakeholder tlw. stark voneinander unterscheiden können (vgl. Abschnitt 4.1.3), ist die Organisation aufgefordert Kongruenz im Sinne ihrer Mission herzustellen (vgl. Abschnitt 4.2.2).

Ebenso muss gerade sozialen Anbietern bewusst sein, dass ihre Leistungsempfänger oft aufgrund verschiedener Umstände eingeschränkt sind, offen auf mangelnde Dienstleistungsqualität zu reagieren. Ein Grund stellt das

²⁰⁶ vgl. Bruhn 2012, S. 149

²⁰⁷ Luthe vs. Noll 2006, S. 107

Fehlen regionaler Alternativen dar, die auch tlw. vom Kostenträger gewollt sind, indem regionale Versorgungsregelungen getroffen werden²⁰⁸. Der Leistungsempfänger sieht dann in Beschwerden eher die Gefahr, zukünftig benachteiligt zu werden und reagiert bei Unzufriedenheit mit Rückzug und Resignation. Er lernt „die Rolle des guten und anständigen ‚Kunden‘“²⁰⁹. Es kann festgehalten werden, dass „das Nichtvorhandensein von Beschwerden noch nicht heißt, dass eine Person zufrieden ist“²¹⁰. Somit ist die Aufrechterhaltung des Dienstleistungsverhältnisses zwangsläufig kein Indikator für die Zufriedenheit mit der Leistungsqualität.

Welche Möglichkeiten bieten sich aber an, die Zufriedenheit seiner Klienten zu erheben, wenn die Anbieter keinem Wettbewerb ausgesetzt sind? Eine Möglichkeit stellt die bereits erörterte stakeholderorientierte Organisationsverfassung dar (vgl. Abschnitt 4.2.3), die durch die Veränderung von Machtverhältnissen zur Beachtung der Interessen abhängiger Stakeholder führt. In der Behindertenhilfe hat bereits der Gesetzgeber dazu beigetragen, dass durch die Einführung des Persönlichen Budgets die Rolleninhalte im Austauschsystem verändert wurden und die Erwartungen der Leistungsempfänger Berücksichtigung finden²¹¹. Eine weitere Maßnahme ist die Einführung eines Beschwerdemanagements, welches gezielt auf die Situation der Leistungsempfänger eingeht. Luthe²¹² schlägt hier eine Kooperation mit einem unabhängigen Verein vor, an den sich der unzufriedene Leistungsempfänger wenden kann und der dann dessen Beschwerde an die Organisation weiterleitet. Alternativ wäre die Einführung eines Ombudsmannprinzips denkbar, indem ein Ansprechpartner für bestimmte Themen in der Stadt zu Verfügung steht.

Ein weiteres Marketinginstrument wäre die Verwendung regionaler und/ oder überregionaler Benchmarking-Systeme, die Transparenz zur Qualität des Anbieters fördern. Aber auch die Qualitätsbewertung durch neutrale Organisationen dient dazu, Informationsasymmetrien zwischen dem Anbieter und dem Leistungsempfänger abzubauen.

Je nach Motivlage des Stakeholders stellt auch die Möglichkeit der Mitgestaltung eine Zufriedenheitskomponente dar. Da diese Erwartung aber vor allen bei den internen Stakeholdern anzutreffen ist, wird unter dem Abschnitt 4.3.2 Bezug darauf genommen. Entsprechend den Forschungsergebnissen von Eggert

²⁰⁸ Arnold 2006, S. 93

²⁰⁹ Arnold 2006, S. 96

²¹⁰ The Council 1998; zit. n. Arnold 2006, S. 97

²¹¹ vgl. Arnold 2006, S. 100

²¹² Luthe vs. Noll 2006, S. 108

und Helm²¹³ ist festzuhalten, dass allein die Zufriedenheit nicht ausreicht, damit die Stakeholder die Leistung bzw. die Organisation auch weiterempfehlen. Dafür ist vielmehr eine emotionale Bindung erforderlich, für die die Zufriedenheit eine Voraussetzung darstellt - es geht also darum, Verbundenheit herzustellen. Die Beziehungsqualität ist ein Parameter für die Bindung zum Stakeholder und wird im Folgenden erörtert.

Beziehungsqualität

Beziehungsqualität meint die wahrgenommene Güte, die zwischen der Organisation und ihren Anspruchsgruppen besteht. Dabei bildet die Grundlage der Beurteilung aus Sicht der Stakeholder „das Vertrauen zu und die Vertrautheit mit dem Anbieter“²¹⁴. Weitere Faktoren der Beziehungsqualität sind Sympathie, Anerkennung, Gegenseitigkeit und Kompetenz sowie ein ausgewogenes Verhältnis aller Einflüsse²¹⁵. Je komplexer die Leistungen, umso wichtiger fungiert die Beziehungsqualität als Determinante der Stakeholderbindung. Dies spielt insbesondere bei informellen Beziehungen wie beispielsweise bei Spendern und Freiwilligen, die auf keiner vertraglichen Vereinbarung basieren und problemlos abwandern könnten, eine wichtige Rolle.

Was aber ist Vertrauen? Um die Komplexität der Welt erfassen zu können, muss sie reduziert werden. Indem relevante Fakten ausgeblendet werden, entsteht ein Informationsdefizit. Luhmann²¹⁶ konstatiert, dass zur Überbrückung dieses Defizits Vertrauen als „riskante Vorleistung“ erforderlich ist. Diese Unsicherheit kann zum einen über Vertrauenspersonen (Multiplikatoren) reduziert werden und zum anderen über die Organisation selbst, die „Vertrauen schenkt oder eine zufällig sich bietende Gelegenheit benutzt, sich als vertrauenswürdig darzustellen“²¹⁷. Dafür ist es notwendig die Motivationsstruktur der Stakeholder zu kennen. Diese Erwartungen sollten in die eigene Selbstdarstellung eingebaut werden. Dabei werden die äußeren Einflüsse konstruktiv in die Organisationsidentität eingebunden, ohne sie zu beschädigen²¹⁸, was sonst zu einem Vertrauensverlust führen kann. Vertrauen wird nicht bedingungslos erteilt, sondern beruht auf Bedingungen wie zum einen der sachlichen Information und zum anderen auf Symbolen, die eine affektive Verbindung ermöglichen. Als Indizien für die Vertrauenswürdigkeit sozialer Organisationen können

²¹³ Eggert /Helm 2000, S. 69 f.

²¹⁴ Bruhn 2012, S. 150

²¹⁵ vgl. Luthé 1997, S. 290

²¹⁶ Luhmann 2000, S. 27

²¹⁷ Luhmann 2000, S. 55

²¹⁸ vgl. Luthé 1997, S. 295

beispielsweise gelten: eine regelmäßige, transparente und authentische Kommunikation von Informationen, Interesse am regelmäßigen Feedback, die Ergebnisse von Kontrollgremien, das Image der Organisation, die Persönlichkeiten der Mitarbeiter und Repräsentanten, ein freundlicher und wertschätzender Umgang, zeitnahes Reagieren etc.²¹⁹

Vertrauen bleibt erhalten, indem es laufend benutzt wird. Deshalb ist ein regelmäßiger Kontakt unabdingbar. Aber Vertrauen bedarf auch einer entsprechenden Pflege, damit es sich vertiefen kann. Am Anfang stehen kleine Wohltaten, die der Erwidierung bedürfen, bevor größere Gaben möglich sind und ein Ungleichgewicht akzeptiert wird. Die Vertrauenspflege gestaltet sich nach den Erfordernissen des jeweiligen Stakeholders. Es sollte nichts getan werden, was das Vertrauen gefährdet. Treten dennoch Störungen auf, sollte mit ihnen offen umgegangen werden. Gemachte Fehler müssen zugegeben und externe Störungen oder Rollenverpflichtungen transparent gemacht werden.²²⁰ „Im Ergebnis hat Vertrauen die Überlegung zur Folge, daß der andere Partner integer, zuverlässig, seriös und verlässlich ist“²²¹.

4.3.2 Mitarbeitergerichtete Bindungsfaktoren

Wie im Zielsystem von Nonprofit-Organisationen von Bruhn (vgl. Abb.3 unter Abschnitt 3.4) dargestellt, kommt den mitarbeiterbezogenen Determinanten neben den anspruchsrgruppenbezogenen und organisatorischen Größen eine entscheidende Bedeutung bei der Erreichung der Mission zu. Durch die enge Beziehung zwischen dem Mitarbeiter einer gemeinnützigen Organisation und deren relevanten Stakeholdern und dem daraus folgenden Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit, Leistungsqualität und Zufriedenheit der Anspruchsgruppen, erwächst der besondere Einfluss der Mitarbeiterbindung.

Wie aber können sowohl hauptamtliche Mitarbeiter als auch freiwillig Engagierte so motiviert werden, dass sie sich der Organisation und ihrer Zielsetzung verbunden fühlen? Interne Stakeholder werden dadurch motiviert, indem ihre Tätigkeit einen für sie sinnstiftenden Charakter erfüllen muss (vgl. Abschnitt 4.1.3 Interne Stakeholder). Materielle Anreize spielen nur eine untergeordnete Rolle, während Selbstentfaltung, Anerkennung und Mitgestaltung wichtige Faktoren darstellen. Haurert²²² stellt fest, dass die Deregulierung und

²¹⁹ vgl. Luthé 1997, S. 292

²²⁰ Luthé 1997, S. 295 f.

²²¹ Luthé 1997, S. 302

²²² Haurert 2006, S. 261

Flexibilisierung der Arbeitswelt dazu geführt hat, dass wichtige Motivationsfaktoren wie angemessene Entlohnung, flexible Arbeitszeiten, Karrieremöglichkeiten, Fortbildung und Mitbestimmung zunehmend wegfallen.

Mitgestaltung in sozialen Organisationen ist in vielfältiger Weise möglich, z.B. durch die Teilhabe am Entscheidungs- und damit Entwicklungsprozess der Organisation, durch Verantwortungsübernahme und durch die Einbindung in innovative Prozesse. Jähnert²²³ spitzt es für den ehrenamtlichen Bereich zu, indem er folgenden Umgang mit Engagierten fordert: „weg vom Bild der helfenden Hand, hin zu dem mitgestaltender Kraft“. Diese Sichtweise erfordert, dass die Leitungsebene ihre Einstellungen gegenüber seinen freiwilligen und hauptamtlichen Mitarbeitern überdenkt und für entsprechende strukturelle und kulturelle Veränderungen sorgt. Dazu zählt u. a. die Bildung dezentraler Einheiten, um Flexibilisierung zu schaffen. Durch die Erweiterung der Entscheidungs- und Handlungskompetenzen wird die Eigenverantwortlichkeit gesteigert und somit die Motivation erhöht. Eine verstärkte Prozessorientierung fördert zudem die Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen und Mitwirkenden und steigert das Verständnis untereinander. Auch wenn die einzelnen Abteilungen auf der Aktivitätsebene nicht miteinander vernetzt sind, sollte für einen funktions- und teamübergreifenden Austausch gesorgt werden, da er den Wunsch nach Information erfüllt und Wertschätzung vermittelt. Auch das Einholen einer regelmäßigen Rückmeldung seitens der Mitarbeiter trägt zu einer gebürtigen Anerkennung ihrer Arbeit bei und gibt ihnen das Gefühl - wenn auch nur im Kleinen - Mitgestalter zu sein. Im Rahmen der Personalentwicklung sollte sowohl bei den ehren- als auch bei den hauptamtlichen Mitarbeitern in eine individuelle Weiterentwicklung investiert werden.²²⁴

Da eine gemeinnützige Mission besonders persönlich motiviert, erzeugt sie auch hohe interne und externe Erwartungen, die wiederum schneller dafür sorgen können, dass Konflikte entstehen und eskalieren. Die Etablierung einer Kultur konstruktiver Kritik kann internen Differenzen vorbeugen. Weiter ist nach Wilke²²⁵ festzuhalten, dass freiwillig Engagierte die Kritik, den Wettbewerb und Konflikte persönlicher nehmen als hauptamtliche Mitarbeiter.

²²³ Jähnert 2011, S. 46

²²⁴ vgl. Birzele 2006, S. 47 ff.

²²⁵ Wilke 2006, S. 341

4.3.3 Allgemeine Handlungsstrategien

Im Folgenden sollen allgemeine Handlungsempfehlungen zum Umgang mit Stakeholdern gegeben werden, die bestimmte Eigenschaften gemein haben.

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, sollten unterstützende Stakeholder in die Arbeit der Organisation eingebunden werden, um somit möglichst in hohem Maße von ihrem Unterstützungspotential und ihrer Motivationssteigerung zu profitieren²²⁶.

So genannte marginale Stakeholder, die aktuell keinen positiven wie negativen Einfluss auf die Organisation ausüben, sollten aus wirtschaftlichen Gründen lediglich beobachtet werden. Die Beobachtungsstrategie stellt aber sicher, dass Anstrengungen zur Erhöhung ihres Einflusses z.B. mittels Koalitionen mit anderen Stakeholdern, von der Organisation rechtzeitig wahrgenommen werden²²⁷.

Savage et al.²²⁸ empfiehlt gegenüber nicht unterstützenden Stakeholdern eine Verteidigungsstrategie, um einen eventuellen negativen Einfluss dieser Anspruchsgruppen auf die Organisation abzumildern. Dazu zählen zum einen strategische Entscheidungen, durch die es möglich ist, Vorteile gegenüber seinen Konkurrenten zu erlangen, und zum anderen die Forcierung von Kooperationen, um somit den Status dieser Stakeholder verändern zu können. Auf Grundlage der eigenen Stärken- Schwächen-Analyse kann eine geeignete Strategie gewählt werden, um sich von seinen Wettbewerbern abzugrenzen. Eine Kostenführerschaft bietet die billigsten Leistungen an, bedeutet aber Einbußen bei Qualität und Entlohnung der Mitarbeiter. Innovationsführerschaft beinhaltet das Angebot neuer sozialer Leistungen. Sie ist aber durch die hohen Umstellungskosten und der Nachahmung durch Konkurrenten sehr risikoreich. Häufig stellt sich eine Qualitätsführerschaft als günstigste Strategie heraus, da sie sich auf verschiedene Aspekte wie Flexibilität der Leistungserbringung, flächendeckendes Leistungsnetzwerk, fachliche Qualifikation, Mitarbeiterfreundlichkeit etc. konzentrieren kann.

Da es sich um missionsgetriebene Organisationen handelt, die stellenweise auch mit den konkurrierenden Organisationen zusammenarbeiten müssen, verbietet sich eine aggressive Kommunikationsstrategie gegenüber den Wettbewerbern. Imig²²⁹ empfiehlt vielmehr eine Strategie des gegenseitigen Ansporns - so wie sie im Sport zu finden ist: „bestimmt und auf die Durchsetzung

²²⁶ vgl. Savage et al. 1991, S. 65 ff.

²²⁷ vgl. Savage et al. 1991, S. 65 ff.

²²⁸ Savage et al. 1991, S. 65 ff.

²²⁹ Imig 2006, S. 324

der eigenen Stärken bedacht“. Um sich gegen externe Anfeindungen zu schützen, erweist es sich als sinnvoll, sich mit Hilfe unabhängiger Watchdogs mittels Spendenziegel, Zertifizierungen etc. eine umfassende Reputation aufzubauen. Bei Konflikten mit staatlichen Stakeholdern kann die Netzwerk- und Lobbyfunktion der Dachverbände als hilfreich gelten.²³⁰

Wie bereits angesprochen, ist es vielfach von Vorteil mit Gegnern aber auch gemischten Stakeholdern zusammenzuarbeiten, um das mögliche Bedrohungspotenzial abzuschwächen. Ein klares, positives und starkes Image, welches die Organisation als „besonders herausragend, kompetent, leistungsstark und einzigartig qualifiziert“²³¹ darstellt, kann dabei von großem Nutzen sein. Der Kooperationspartner z.B. staatliche Stakeholder oder Konkurrenzanbieter hat dadurch den Vorteil, dass sein eigenes Anliegen somit stärker gestützt wird und eine breitere Akzeptanz bei der Zielgruppe findet.

²³⁰ vgl. Wilke 2006, S. 340 f.

²³¹ Pohl 2006, S. 219

5 Stakeholder-Management im Bereich der ambulanten Betreuung von Menschen mit Behinderung - am Beispiel der Kundenakquise und -bindung

Nachdem festgestellt wurde, dass sich das Stakeholder-Management als Marketingansatz für soziale Organisationen eignet und dessen Komponenten dargestellt wurden, widmet sich dieses Kapitel seiner Anwendung im Bereich der ambulanten Betreuung von Menschen mit Behinderung. Dabei steht die Fragestellung im Vordergrund, welchen Beitrag das Stakeholder-Management leisten kann, um potenzielle und bestehende Klienten an die Organisation zu binden. Allerdings ist auch dieser Bereich durch ein vielfältiges Spektrum an sozialen Leistungen gekennzeichnet. Dies lässt sich auf die verschiedenen Arten von Beeinträchtigungen (körperlich, geistig, psychisch) und unterschiedlicher Lebensphasen bzw. –bereiche zurückführen. Da der jeweilige Problemkontext mit spezifisch rechtlichen und strukturellen Aspekten verbunden ist, muss sich auch die jeweilige Organisationsstruktur und Managementorientierung des sozialen Dienstleistungsanbieters den Bedingungen anpassen. Um sich in der folgenden Auseinandersetzung nicht in Verallgemeinerungen zu verlieren, konzentriere ich mich auf den Bereich der ambulanten Unterstützung von erwachsenen Menschen mit vorrangig geistigen Beeinträchtigungen im eigenen Wohnraum. Beispielfhaft soll in diesem Zusammenhang die Regelungen des Bundeslandes Sachsen und die Anbieterstruktur in der Stadt Dresden herangezogen werden.

Im ersten Teil des Kapitels sollen die rechtlichen, strukturellen und aktuellen Bedingungen der ambulanten Betreuung der festgelegten Zielgruppe betrachtet werden. Daran anschließend wird erörtert, welche Rolle und Aufgaben das Stakeholder-Management für soziale Organisationen dieser Zielgruppe übernehmen muss. Im letzten Abschnitt werden geeignete Maßnahmen der Bindung von potenziellen und bestehenden Klienten beschrieben.

5.1 Struktur der ambulanten Betreuung von Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen

Die Eingliederungshilfe in Deutschland ist geschichtlich gewachsen und befindet sich nach wie vor im Fluss der Veränderung. 1998 wurde von Seiten der Politik ein

Paradigmenwechsel eingeläutet, der die Selbstbestimmung und Teilhabe von Menschen mit Behinderung an der Gesellschaft fördert²³². Gleichzeitig ist damit aber auch die Forderung nach einem effizienten und leistungsfähigen System²³³ verbunden (vgl. Abschnitt 2.3). Durch die Einführung des SGB IX 2001 wurden die gesetzlichen Regelungen dem neuen Verständnis angepasst. Auch das Inkrafttreten des SGB XII 2005, ehemals BSHG, setzt diesen Paradigmenwechsel fort. Mit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention 2009 hat Deutschland den Schutz und die Förderung der Rechte von Menschen mit Behinderung international anerkannt und sich damit verpflichtet, zu mehr Selbstbestimmung und Teilhabe derer beizutragen²³⁴.

Bei der Weiterentwicklung der Eingliederungshilfe sollen nach Aussagen des Berichtes zur Lage der behinderten Menschen 2009 vor allen „der Grundsatz ‚ambulant vor stationär‘, die Verzahnung ambulanter und stationärer Dienste, die Leistungserbringung ‚aus einer Hand‘ sowie die Umsetzung der Einführung des Persönlichen Budgets einen zentralen Stellenwert einnehmen“²³⁵. Außerdem wurde für „Leistungen der Eingliederungshilfe [...] eine einheitliche Zuständigkeitsregelung geschaffen, soweit kein vorrangiges Landesrecht die sachliche Zuständigkeit bestimmt“²³⁶.

Im Bereich Wohnen unterscheidet die Eingliederungshilfe zwischen stationären, teilstationären und ambulanten Wohnformen, die sich an der Höhe des Assistenzbedarfes orientieren. Das Wohnheim entspricht einer stationären Wohnform, während so genannte Außenwohngruppen bzw. Wohngemeinschaften als teilstationär gelten. Die Wahl einer ambulanten Wohnform, zumeist das so genannte Ambulant Betreuten Wohnen, bedeutet nach dieser Einteilung, dass die Person in der Lage ist, „sich weitestgehend selbständig zu versorgen und ein eigenverantwortliches Leben“²³⁷ in der eigenen Wohnung führen kann. Aufgrund seiner hohen Selbständigkeit benötigt er lediglich begleitende Hilfe und Assistenz. Der Leistungsempfänger muss selbst Mieter sein. Allerdings kann der Leistungsanbieter auch gleichzeitig die Rolle des Vermieters übernehmen, in dem er selbst Eigentümer entsprechender Wohnungen ist. Die politischen Zielsetzungen der einzelnen Bundesländer forciert aber zunehmend die Entkoppelung zwischen Betreuungs- und Mietverträgen bei dieser Leistungsart²³⁸.

²³² vgl. Deutscher Bundestag 2009, S. 4

²³³ vgl. Deutscher Bundestag 2009, S. 39

²³⁴ vgl. Deutscher Bundestag 2009, S. 4

²³⁵ Deutscher Bundestag 2009, S. 39

²³⁶ Deutscher Bundestag 2009, S. 39

²³⁷ Evangelische Behindertenhilfe Dresden und Umland gGmbH 2013

²³⁸ Stubican 2010

Der Vorrang ambulanter vor teilstationären und stationären Leistungen ist unter § 13 SGB XII geregelt. Dieser Vorrang gilt aber nicht, wenn eine ambulante Leistung im Kostenvergleich zur stationären Leistung teurer und eine geeignete stationäre Einrichtung zumutbar wäre. Die Zumutbarkeitsprüfung muss die persönlichen, familiären und örtlichen Umstände angemessen berücksichtigen. Bei Unzumutbarkeit entfällt die Regelung des Kostenvergleiches. Dies wiederum bedeutet, dass ambulante Unterstützungsleistungen nicht nur auf einen Personenkreis beschränkt sind, die über ein hohes Maß an Selbständigkeit verfügen. Vielmehr geht es darum, Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen unabhängig von ihrem Hilfebedarf bei einer selbstbestimmten und eigenverantwortlichen Lebensführung in der eigenen Wohnung zu unterstützen²³⁹. Allerdings sind dafür Bedingungen erforderlich, die eine stationäre Unterbringung als unzumutbar einstufen. Beispielhaft wäre hier die massive Einschränkung vorhandener Fähigkeiten oder die Unterbringung in einem Altersheim aufgrund fehlender freier Wohnheimplätze zu nennen²⁴⁰.

Diese Definition eröffnet auch Spielraum für Wohnangebote, deren Kosten nicht über die stationären Angebote hinausgehen. An dieser Stelle sei das Angebot integrativer Wohngemeinschaften zu nennen, die mittlerweile in vielen Bundesländern anzutreffen sind²⁴¹. Indem nicht behinderte Mitbewohner einen Teil der Assistenzleistungen übernehmen und als Ausgleich dafür kostengünstiger wohnen, werden die Kosten der ambulanten Betreuung eingedämmt.

Seit 2008 besteht der Rechtsanspruch auf die Inanspruchnahme des Persönlichen Budgets. Der Leistungsberechtigte erhält entsprechend seines Unterstützungsbedarfs ein Geldbudget vom Kostenträger, mit dem er seine Unterstützungsleistungen selbst einzukaufen kann. Eine Aufteilung auf verschiedene Leistungsanbieter ist möglich. Indem eine direkte Kundenbeziehung zwischen dem Anbieter und dem Leistungsempfänger hergestellt wird, beabsichtigt der Staat, dass die Erwartungen des ‚Kunden‘ mehr Berücksichtigung finden und somit die Qualität der Leistungen steigen lässt. Dies tritt natürlich erst dann ein, wenn es alternative Angebote für den Leistungsbezieher gibt. Die Mehrheit der Dienstleistungsanbieter in der Behindertenhilfe stellt dieses Leistungsangebot zur Verfügung, allerdings eher in der klassischen Form des Ambulant betreuten Wohnens.

Da sich der Kostenträger derzeit enorm auf Kosteneindämmung konzentriert und jede Bewilligung bezüglich des ambulanten Vorrangs prüft, steigt die Zahl der

²³⁹ vgl. LVR.de, 2013

²⁴⁰ vgl. Zentrum für selbstbestimmtes Leben - ZsL Köln 2005, S. 5 f.

²⁴¹ vgl. **Spectrum Arbeit GbR 2013, Gemeinsam Leben Lernen e.V. 2013**; Jerg 2001

Empfänger ambulanter Leistungen kontinuierlich an. Aufgrund des allgemein stetig steigenden Bedarfs, wachsen nach Rohrmann²⁴² aber auch die Zahlen der stationären Unterbringung stetig an. Das hat zur Folge, dass die Nachfrage im ambulanten Bereich derzeit größer als das Angebot ist. Die Absicht des Persönlichen Budgets, den qualitativen Wettbewerb anzukurbeln, hat demnach noch nicht seine Wirkungskraft entfaltet. Was sich aber bei sinkender Nachfrage ändern wird. Um sich langfristig als Organisation gut aufzustellen, sollten die Anbieter bereits jetzt Wert darauf legen, von potenziellen und bestehenden Klienten positiv wahrgenommen zu werden.

Soziale Organisationen, die Leistungen in der ambulanten Betreuung für Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen anbieten, erbringen Leistungen gegenüber Dritten bzw. ihren Mitgliedern. Dies ist von der Organisationsstruktur abhängig. Teilweise organisieren sie sich mitgliedschaftlich, so dass u. a. auch die Leistungsempfänger Mitglied sein können. Das stellt aber zumeist keine Voraussetzung dar. So sind sie vornehmlich in die Kategorie der Fremdleistungs-NPO bzw. als Mischform von Fremd- und Eigenleistungs-NPO einzuordnen.

Bezogen auf die Anbieterstruktur in Dresden sind zwei²⁴³ von sechs Anbietern als eingetragener Verein organisiert, während den übrigen vier Anbietern²⁴⁴ die privatwirtschaftlich angelehnte Rechtsform der gemeinnützigen GmbH zugrunde liegt. Bei einer gGmbH muss es immer einen oder mehrere Gesellschafter geben. Konkret befindet sich ein Anbieter in Dresden in städtischer Trägerschaft, einer in der Trägerschaft der Diakonie Sachsen, einer unter dem Gesellschafterverbund verschiedener sächsischer Kreisverbände der AWO und der vierte Anbieter unter der Trägerschaft von zwei verschiedenen katholischen Vereinigungen. Mögliche Vorteile einer gemeinnützigen GmbH gegenüber einem Verein liegen in dem beschränkten Haftungsrisiko und in der Unabhängigkeit gegenüber den Vereinsinteressen.

Alle bieten neben verschiedenen Wohnformen, auch noch weitere Leistungen für Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen unterschiedlichen Alters an. Darüber hinaus sind drei der sechs Dresdner Anbieter auch in anderen Bereichen. Dies hat zur Folge, dass die ambulante Betreuung keinen herausragenden Stellenwert in den einzelnen Organisationen einnimmt, sondern eine Aufgabe unter vielen darstellt.

²⁴² Rohrmann 2009, S. 1

²⁴³ Lebenshilfe Ortsverband Dresden e.V.; Diakonisches Werk – Stadtmission Dresden e.V.

²⁴⁴ Cultus gGmbH der Landeshauptstadt Dresden; Evangelische Behindertenhilfe Dresden und Umland gGmbH; AWO Sonnenstein gGmbH; CSW - Christliches Sozialwerk gGmbH

Die Anbieterstruktur lässt bereits erste Rückschlüsse auf die Stakeholderstruktur von Anbietern im Bereich der ambulanten Betreuung zu.

5.2 Aufgaben eines Stakeholder-Management

Nachdem die rechtlichen und strukturellen Merkmale der ambulanten Betreuung für Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen und deren Anbietern erörtert wurden, geht es im folgenden Abschnitt darum, welche Aufgaben einem Stakeholder-Management in diesem Bereich zukommen.

Um es sich noch einmal zu vergegenwärtigen, das Stakeholder-Management will mit seiner Zielsetzung zur Überlebenssicherung der Organisation mittels entsprechender stakeholderorientierter Maßnahmen beitragen. Im Bereich der ambulanten Betreuung besteht ein enormes Spannungsfeld zwischen der staatlichen Einforderung von wirtschaftlich effizientem Handeln und der Interessenslage der Leistungsempfänger. Indem auch noch weitere Stakeholder Ansprüche an die Anbieter ambulanter Leistungen richten, ist es die Aufgabe eines stakeholderorientierten Management mit den Anforderungen der komplexen Beziehungsstrukturen umzugehen und sie im Sinne der Missionserfüllung zu managen. Im Folgenden wird versucht, das Beziehungsnetzwerk von gemeinnützigen Organisationen im Bereich der ambulanten Betreuung zu identifizieren und zu verstehen, um dann auf dieser Grundlage strategisches wie operatives Handeln ableiten zu können.

Empfänger der ambulanten Betreuungsleistung ist der Mensch mit geistiger Beeinträchtigung. Da bei diesem Personenkreis zumeist nur ein leichter Grad der geistigen Behinderung vorliegt, ist ihre Artikulationsfähigkeit auch nur gering eingeschränkt (vgl. Abschnitt 4.1.3). Dies gibt ihnen die Möglichkeit, ihre Wünsche und Bedürfnisse sowie ihr Maß an Zufriedenheit relativ selbständig zu äußern. Damit erhöht sich aber die Gefahr für den Anbieter, dass der Leistungsempfänger bei mangelnder Unzufriedenheit und vorhandenen alternativen Angeboten wie es beispielsweise in der Stadt Dresden der Fall ist, abwandert. Da ein Großteil der Zielgruppe nur bedingt in der Lage ist, seine Interessen auch im gesetzlichen Rahmen adäquat durchzusetzen, übernimmt die gesetzliche Vertretung häufig ein Angehöriger oder ein gesetzlich bestellter Betreuer. Diese Personen sind in ihrer Arbeit erheblich auf die Zusammenarbeit mit der Organisation angewiesen. Ihre Zufriedenheit und Verbundenheit mit dem Anbieter bestimmt zum einen ihr Weiterempfehlungsverhalten und zum anderen beeinflusst es u. U. auch die

Meinung des Betreuten. Die emotionale Bindung dieser einflussreichen Stakeholder birgt somit ein erhebliches Unterstützungspotenzial für die Organisation, während ihre Unzufriedenheit dem Anbieter aber auch erheblichen Schaden zuführen kann

Der Staat nimmt als Stakeholder des Anbieters ambulanter Leistungen mehrere Rollen ein. Zum einen agiert er als Nachfrager sozialer Leistungen, da er die Eigenproduktion sozialer Dienstleistungen durch die Umstrukturierungen der Sozialmärkte zurückgenommen hat. Zum anderen ist er aufgrund des Rechtsanspruchs von Leistungen der Eingliederungshilfe sowohl Financier als auch Regulator dieser Leistungen²⁴⁵. Mittels Leistungsvereinbarungen, dem Durchsetzen neuer Finanzierungsformen und Kapazitätsbeschränkungen nimmt der Staat erheblichen Einfluss auf die Souveränität der sozialen Dienstleistungsanbieter und zwingt diese, sich entsprechend ihrer Vorstellungen anzupassen. Durch dieses enorme Machtpotential werden die staatlichen Stakeholder häufig auch als Gegner wahrgenommen. Ihre zum Teil „unrealistischen“ Erwartungen und Provozierungen²⁴⁶ gehen oft soweit, dass die Organisation Abstriche vornehmen muss, die eigentlich im Sinne der Missionserfüllung nicht toleriert werden können. Indem die Organisation im Interesse ihrer Klienten und eventuell anderen Stakeholdern handelt und gegen diese Erwartungen aufbegehrt, müssen mögliche Restriktionen seitens des Geldgebers und der Einsatz von zusätzlichen Kraftreserven einkalkuliert werden. Weitere Geldgeber sind in diesem Bereich aufgrund der Entgeltfinanzierung bisher kaum anzutreffen. Zuweilen besteht über den Träger die Möglichkeit finanzielle Zuwendungen zu erhalten, die er über Spenden oder Beiträge (Kirchensteuer) akquirieren konnte.

Nach den Aussagen von Pohl²⁴⁷ engagieren sich in entgeltfinanzierten Organisationen vorrangig hauptamtlichen Mitarbeiter im professionellen Management. Das hat wiederum den Hintergrund, dass sie sich vorrangig an privatwirtschaftlich orientierten Rechtsformen orientieren. Dies ist auch innerhalb der Anbieterstruktur im Bereich ambulanter Betreuung in der Stadt Dresden zu registrieren. Obwohl dies gewisse Vorteile in der Vermögenshaftung hat, ist die Unternehmensführung nur noch den Gesellschaftern gegenüber Rechenschaftspflichtig. Durch den Wegfall entsprechender Mitbestimmungsorgane wie der

²⁴⁵ vgl. Trukeschitz/Schneider 2007, S. 257 f.

²⁴⁶ Als Beispiel sei hier eine aktuelle Sparmaßnahme des überörtlichen Sozialhilfeträgers in Sachsen zu nennen: Leben zwei Leistungsbezieher als Paar zusammen, soll zukünftig nur noch einer von der beiden Leistungen beziehen dürfen. Begründung: Durch das Zusammenleben unterstützt sich das Paar gegenseitig und benötigt somit geringere Unterstützung von außen. Somit

Auch die Ablehnung
²⁴⁷ Pohl 2006, S. 213

Mitgliederversammlung sind Beteiligungen an Entscheidungsprozessen gesetzlich nicht mehr vorgeschrieben. Indem Leistungen der ambulanten Betreuung als persönliche Dienstleistungen erbracht werden, besteht ein Großteil der Organisationskosten aus den Löhnen der Mitarbeiter. Dies birgt die Gefahr, dass der öffentliche Kostendruck die Entlohnung sowie die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter negativ beeinflusst. Dies ist besonders dann der Fall, wenn keine Tarifbindung besteht. Letztendlich muss sich aber jedes Management fragen, wie viel Unzufriedenheit und Fluktuation seiner Mitarbeiter es verkraften kann, in dem er damit die Bindung der Anspruchsgruppen und das eigene Image aufs Spiel setzt. Im klassischen Ambulant Betreuten Wohnen kommen kaum freiwillig Engagierte zum Einsatz. Diese Personengruppe könnte aber bei alternativen Angeboten wie z.B. bei der bereits vorgestellten integrativen Wohngemeinschaft, zukünftig mehr eingebunden werden.

Die Öffentlichkeit übernimmt im Bereich der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen mehrere Rollen. Medien und Fürsprecher für Menschen mit Behinderung wie Interessenvertretungen, Experten und Angehörige sind zum einen Hüter über die gemeinnützigen Zielsetzung der Anbieter (vgl. Abschnitt 4.1.3 Öffentlichkeit). Bei Missbrauch können sie einen erheblichen Einfluss auf die Organisation ausüben und ihren Ruf schädigen. Zum anderen ist ein Teil der Öffentlichkeit auch potenzieller Nachfrager von ambulanten Leistungen. Bei ihrer Anbieterwahl sind sie auf die Darstellung und die Reputation der Organisation angewiesen. Die Öffentlichkeit ist aber auch selbst Akteur im Prozess der gleichberechtigten Teilhabe. Nach dem WHO-Verständnis²⁴⁸ ist eine Behinderung keine Krankheit, sondern ein Persönlichkeitsmerkmal eines Menschen. Diese Persönlichkeitseigenschaften werden dann zu einer Behinderung, wenn gesellschaftliche Barrieren einer gleichberechtigten Teilhabe beeinträchtigen. Demnach schließe ich mich der Meinung vom Martin Georgi²⁴⁹, einem der zwei Vorsitzenden der Aktion Mensch, an, wenn er sagt, dass der „wesentliche Veränderungsbedarf [...] in der Gesellschaft“ liegt. Demnach gehört es zum Auftrag einer Organisation, die sich für Menschen mit Behinderungen engagieren, auch die Gesellschaft für eine gleichberechtigte Teilhabe zu sensibilisieren. Um dieses Ziel zu erreichen werden oft Repräsentanten aus dem politischen und gesellschaftlichen Leben als vertrauensvolle Multiplikatoren gewonnen. Beispielsweise sei hier Ulla Schmidt zu nennen, die als Bundestagsabgeordnete und ehemalige Bundesgesundheitsministerin den Bundesvorsitz der Lebenshilfe

²⁴⁸ Rohrmann et al. 2010, S. 5

²⁴⁹ Aktion-Mensch.de, 2013

innehat oder Peter Masuch, Präsident des Bundessozialgerichtes, der ebenso Mitglied des Bundesvorstandes der Lebenshilfe ist.

Wie die Situation in der Stadt Dresden zeigt, werden die Interessen des jeweiligen Anbieters entweder durch die Mitgliedschaft in einem Interessenverband oder durch den Träger bzw. Gesellschafterverbund vertreten. Sie stellen wichtige Kooperationspartner der Organisation dar. Die Gesellschafter einer gGmbH übernehmen dazu noch weitere Aufgaben, indem sie über die Verwendung der Gewinne zu entscheiden haben und die Geschäftsführung einsetzen. Häufig sind auch Berater und Sponsoren, die für die Organisation als Ganzes tätig werden, im Beziehungsnetzwerk entsprechender Anbieter anzutreffen.

Anbieter mit dem gleichen Leistungsangebot sind sowohl Wettbewerber als auch Kooperationspartner. Wettbewerb findet v. a. um Leistungsempfänger, Mitarbeiter und um die öffentliche Wahrnehmung statt. Im Bereich der staatlichen Finanzierung scheint es dagegen als sehr sinnvoll miteinander zu kooperieren, um Preisdumping und illegitime Forderungen von Seiten des Staates unterbinden zu können. Auch in der Funktion des Klientenanwalts sollten die Anbieter gemeinsam auftreten, um somit über mehr Durchsetzungsmacht zu verfügen.

5.3 Maßnahmen in der Kundenakquise und -bindung

Im vorangegangenen Abschnitt wurde das Stakeholdernetzwerk von sozialen Organisationen, die im Bereich der ambulanten Betreuung von Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen tätig sind, unter dem Aspekt der Interessenslage und Machteinflusses analysiert und Handlungsoptionen abgeleitet. Im Folgenden soll nun aufgezeigt werden, welche konkreten Strategien und Maßnahmen einer Organisation zur Verfügung stehen, wenn sie nicht in der Lage ist, ausreichend neue Klienten für ihr Angebot der ambulanten Betreuung zu gewinnen oder mit einer hohen Kundenfluktuation konfrontiert ist. Im Folgenden werde ich für die Bezeichnung des Leistungsempfängers sowohl den Begriff „Klient“ als auch den Ausdruck „Kunde“ benutzen, da mit der Einführung des Persönliches Budgets auch ein marktähnliches Kundenverhältnis geschaffen wurde ist. So wird die Aufmerksamkeit zwar beim Leistungsempfänger gebündelt, verbirgt aber die komplexen Beziehungsanforderungen, die nach wie vor in diesem Bereich bestehen. So erachte ich die Bezeichnung „Kunde“ aktuell als weniger geeignet.

Wenn die Organisation Schwierigkeiten hat, neue Klienten zu akquirieren, sollte sie sich mehrere Fragen stellen: Welche Möglichkeiten hat die Organisation geschaffen, dass der potentielle Leistungsempfänger auf das Angebot der ambulanten Betreuung aufmerksam werden kann? Wird die Organisation als auch ihr Angebot von ihnen positiv wahrgenommen? Was unterscheidet das Angebot der Organisation zu dem anderen Anbieter?

Es geht also einerseits darum zu prüfen, welches Image die Organisation in der Öffentlichkeit hat, und andererseits zu analysieren, über welche Wege potentielle Klienten auf die Leistung aufmerksam werden können.

Wie bereits unter Abschnitt 4.3.1 erläutert, drückt das Image einer Organisation ihre Glaubwürdigkeit aus. Indem der Klient erst im Nachhinein die Möglichkeit hat, die Leistung zu beurteilen, geht er ein Risiko ein, dass er versucht mittels Vertrauen in den Anbieter zu minimieren. Vertrauen kann durch verschiedene Strategien und Maßnahmen erreicht werden, z.B. über eine starke Markenbildung oder über eine Profilstärkung im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals²⁵⁰. Beide Vorgehensweisen vermitteln dem Gegenüber vor allem Kompetenz und Engagement. Indem zusätzlich vertrauenswürdige Vertreter bzw. Fürsprecher oder sogar Multiplikatoren²⁵¹ die Organisation präsentieren, wird deren Glaubwürdigkeit weiter erhöht. Als Vertreter können Vorstände, Geschäftsführer oder auch Mitarbeiter betrachtet werden, während Fürsprecher vor allem Freiwillige, Leistungsempfänger, gesetzliche Betreuer, Angehörige, Kooperationspartner und Vermittlungsstellen sind. Um die Organisation weiterempfehlen zu können, müssen sie die eigene Beziehung zur Organisation als befriedigend erleben und sich emotional mit ihr verbunden fühlen. Die Teilkapitel 4.2 und 4.3 aber auch der folgende Abschnitt erörtern ausführlich, welche Maßnahmen damit verbunden sind.

Um die Kundenakquise effektiver zu gestalten, ist es eine zentrale Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit das Angebot bekannt zu machen. Als geeignete Maßnahmen gelten eine ansprechende und gut zu findende Internetpräsenz, eine regelmäßige und positive Berichterstattung in den Medien, Informationsmöglichkeiten durch Veranstaltungen vor Ort oder die gezielte Verbreitung aktueller Informationsmaterialien. Auch die Zusammenarbeit mit vorgelagerten Institutionen wie Beratungsstellen, Werkstätten, Schulen etc. sollte forciert und das trägerinterne Netzwerk aktiviert werden.

²⁵⁰ vgl. Abschnitt 4.3.3

²⁵¹ vgl. Abschnitt 4.1.3 Öffentlichkeit

Stellt eine Organisation eine hohe Fluktuation ihrer Leistungsempfänger fest, könnte sie sich z.B. folgende Fragen stellen: Ist der Leistungsempfänger mit der Leistungserbringung meiner Organisation zufrieden? Sieht er seine Interessen durch die Organisation vertreten? Fühlt er sich mit der Organisation verbunden? Erfragt die Organisation die Zufriedenheit ihrer Leistungsempfänger und Mitarbeiter? Werden durch diese Erhebungen Verbesserungen der Qualität bzw. der Mitarbeitermotivation umgesetzt? Bringt die Organisation ihren Mitarbeitern und Klienten ausreichend Wertschätzung entgegen? Hält die Organisation Möglichkeiten der Mitbestimmung und Mitgestaltung bereit? Die Frageliste könnte noch weitergeführt werden. Das Ergebnis wäre aber dasselbe. Klientenbindung setzt voraus, dass sowohl der Leistungsempfänger als auch der Mitarbeiter seine Erwartungen erfüllt sieht. Wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter durch regelmäßige Wertschätzung und Anerkennung gesteigert, fühlt er sich der Organisation zunehmend verbunden. Diese Identifizierung erhöht die Leistungsqualität und nimmt erheblichen Einfluss auf die Zufriedenheit des Klienten. Auch hier fördert ein regelmäßiger und wertschätzender Kontakt zwischen dem Mitarbeiter bzw. der Organisation und dem Klienten, seine Verbundenheit mit dem Dienstleistungsanbieter. Bezüglich des Zusammenhangs von Mitarbeiterbindung und Anspruchsgruppenbindung sei an dieser Stelle auf den Abschnitt 3.4 sowie das Zielsystem von Bruhn (Abb. 3) verwiesen. Dieser Zusammenhang stellt aber sehr deutlich die Wichtigkeit der Mitarbeiterbindung als Voraussetzung einer erfolgreichen Klientenbindung dar. Da sowohl die Motivlage als auch entsprechende Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung bereits unter Abschnitt 4.1.3 und 4.3.2 dieser Arbeit betrachtet wurden, wird von einer erneuten Erörterung an dieser Stelle abgesehen und auf die genannten Teilkapitel verwiesen.

Hohe Klientenfluktuation ist ein starkes Indiz für fehlende Verbundenheit mit der Organisation und mangelnde Qualitätszufriedenheit. Gleichzeitig wird deutlich, dass es noch weitere Anbieter mit der gleichen Leistungsart in der Region gibt, die um die gleichen Klienten konkurrieren. Als erster Schritt sollte sichergestellt werden, ob die Leistungsdarstellung auch mit der tatsächlichen Leistungserbringung übereinstimmt und keine falschen Hoffnungen geweckt werden. Der zweite Schritt sollte die Erhebung der individuellen Klientenzufriedenheit beinhalten und somit zu mehr Leistungstransparenz beitragen. Da die Dienstleistung individuell erbracht wird und jeder Leistungsempfänger verschiedene Vorstellungen hat, beruht auch die Qualitätsbeurteilung auf einer subjektiven Einschätzung. Demnach ist es wichtig, ein regelmäßiges individuelles Feedback einzuholen. Da der Personenkreis, der

die ambulante Betreuung in Anspruch nimmt, zumeist nur eine leichte geistige Beeinträchtigungen hat, bestehen somit kaum Schwierigkeiten, individuelle Rückäußerungen zur Beurteilung der Leistungsqualität einzuholen. Zunehmend gehören aber auch Menschen zum Personenkreis der ambulanten Betreuung, die größere Schwierigkeiten im Ausdrücken ihrer Wahrnehmung, Gefühle und Erwartungen haben. Deshalb muss darüber nachgedacht werden, wie entsprechende „klientenorientierte Qualitätssysteme“²⁵² aussehen könnten. Regelmäßige Interviews, Fragebögen und Beobachtungen gehören zu den traditionellen Erhebungsmethoden, während spezifische Erhebungsinstrumente „dafür (noch) entwickelt werden müssen“²⁵³. Bei weiterführenden Interesse sei auf den Beitrag von Arnold²⁵⁴ zur ‚Ermittlung der Kundenzufriedenheit‘ verwiesen. In diesem Zusammenhang sollte nicht vernachlässigt werden, regelmäßige Zufriedenheitserhebung der gesetzlichen Vertreter und Angehörigen in das eigene Qualitätsmanagement zu integrieren, da sie über ein erhebliches Einflusspotential auf die Zielgruppe verfügen. Als weitere Maßnahme sollte ein unabhängiges Beschwerdemanagement eingeführt werden. Denn gebundene Klienten beschwerten sich, während nicht oder nicht mehr gebundenen Klienten abwandern.

Aber letztendlich kann Klientenbindung erst entstehen, wenn die Qualitätsmängel abgeschafft wurden. Dieses Vorhaben ist oft mit erheblichen finanziellen Schwierigkeiten und Interessenkonflikten der verschiedenen Stakeholdergruppen verbunden. Die Akquirierung weitere Ressourcengeber wie private Förderer, Freiwillige, Sponsoren, Unterstützer etc. könnte beispielsweise finanzielle Schwierigkeiten eingrenzen, während Interessenkoalitionen mit anderen Anbietern das Durchsetzungsvermögen gegenüber staatlichen Stakeholdern erhöhen würde. Es kann aber auch versucht werden, politische Vertreter für das eigene Anliegen zu gewinnen, um somit Interessensgegensätze abzubauen. Allerdings bedarf es beim Lobbying auch Gegenleistungen, indem sich politisch Verantwortliche z.B. mit einen starken, innovativen und glaubwürdigen Partner positiv präsentieren kann. Interessensgegensätze sollten in einer stakeholderorientierten Organisation weitestgehend reduziert werden. Geeignete Maßnahmen stellen regelmäßige Treffen dar, die den kommunikativen Austausch der unterschiedlichen Erwartungen ermöglichen und gegenseitiges Verständnis schaffen. Aber auch eine gut gepflegte und vernetzte Datenbank kann den Interessenaustausch fördern. Eine Erweiterung der gesetzlich vorgeschriebenen Organisationsverfassung um ein Kontrollgremium, welchem je ein Repräsentant

²⁵² Arnold 2006, S. 98

²⁵³ Arnold 2006, S. 98,

²⁵⁴ Arnold 2006, S. 88-101

der verschiedenen Stakeholdergruppen beiwohnt, könnte ebenso zu mehr Transparenz, Mitsprache und Interessenausgleich beitragen (vgl. Abschnitt 4.2.3) und somit die Klientenbindung befördern.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine gute Kunden- bzw. Klientenbindung die Voraussetzung für eine effektive und effiziente Kundenakquise schafft. Indem ich Wagners²⁵⁵ Aussage zitiere, ist die Aufgabe der Kundenbindung auf den Punkt gebracht: „Der wichtigste Teil der Beziehungsarbeit ist der Dialog“. Auf diese Weise wird jedem Stakeholder Aufmerksamkeit und Bedeutung gegeben.

²⁵⁵ Wagner 2006, S. 58

6 Fazit

Das fünfte Kapitel stellt sehr ausführlich dar, welche Maßnahmen der Kundenakquise und –bindung im Rahmen einer stakeholderorientierten Unternehmensführung im Bereich der ambulanten Betreuung von Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen möglich sind. Dabei zeigte sich deutlich, dass sich die Maßnahmen nicht nur auf die Beziehung zum Kunden, sondern auf das gesamte Beziehungsnetzwerk konzentrieren müssen. Darüber hinaus sind auch stakeholderorientierte Anpassungen der Organisationsstrukturen und -systemen erforderlich. Die Darstellung an einer konkreten Problemstellung hat gezeigt, mit welchen komplexen Anforderungen sich das Marketing sozialer Organisationen konfrontiert sieht. Würde diese Problemkomplexität nur auf der operativen Ebene bearbeitet werden, käme es zu hohen Reibungsverlusten und die Ergebnisse würden langfristig unbefriedigend bleiben. Deshalb ist eine strategische Verortung des Marketing als Managementphilosophie unausweichlich. Das Stakeholder-Management stellt somit einen integrativen Managementansatz dar, der sich an den Bedürfnissen gemeinnütziger Organisationen orientiert.

Obwohl die Zahl der Anbieter im Bereich der ambulanten Betreuung von Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen zunimmt, sehen sich die jeweiligen Dienstleistungsanbieter aufgrund der hohen Nachfrage bisher nur einer eingeschränkten Wettbewerbssituation gegenüber. Ebenso bestimmen die leistungsentgeltlichen Vereinbarungen des Staates die Spielregeln der Dienstleistungsanbieter in erheblichem Maße. Aus diesem Grund entsteht der Eindruck, dass bisher nur bedingt die Notwendigkeit gesehen wird, das eigene Management stakeholderorientiert auszurichten. Da die Anbieter aber einen gemeinnützigen und damit gesellschaftsorientierten Auftrag haben, sind sie aus ihrem Selbstverständnis heraus verpflichtet, in diesem Sinne zu handeln. Die Absicht des Staates, die Teilhabe behinderter Menschen in der Gesellschaft zu fördern, ist gleichzeitig mit dem Erfordernis eines effizienten und leistungsfähigen Systems verbunden. Somit erfordert der aktuelle Prozess des Ausräumens das Engagement der Dienstleistungsanbieter, sich für die Interessen ihrer Klienten einzusetzen. Dies wird umso deutlicher, indem Menschen mit schweren Behinderungen durch die Ablehnung ambulanter Betreuung in ihrem Recht nach unabhängiger Lebensführung²⁵⁶ beschnitten werden. Rohrman²⁵⁷ sieht im Ausbau

²⁵⁶ Artikel 19 der UN-Behindertenrechtskonvention: Unabhängige Lebensführung und Einbeziehung in die Gemeinschaft

²⁵⁷ Rohrman 2009, S. 6

ambulanter Betreuung bzw. Hilfen eine grundlegende Alternative zur stationären Versorgung. Die „parallele Entwicklung des ‚ambulanten‘ und ‚stationären‘ Systems“²⁵⁸ betrachtet er aber als wirtschaftlich ineffizient. Sie würde das Potential individueller Entwicklungsprozesse verkennen und zudem „die Entwicklung einer [notwendigen, d.V.] sozialräumlichen Infrastruktur“²⁵⁹ blockieren.

Hinsichtlich dieser Überlegungen kann der Ansatz des Stakeholder-Management auch dazu beitragen, angemessen und zeitnah auf die zukünftigen gesellschaftlichen Bedürfnisse und Entwicklungen zu reagieren. Eine stakeholderorientierte Unternehmensausrichtung ist schneller und effektiver in der Lage, auf neue Anforderungen und damit einhergehenden veränderten Beziehungsstrukturen zu reagieren. Gleichzeitig ist ihr damit der Ruf als aktives und innovatives Sozialunternehmen mit gesellschaftlicher Verantwortung sicher.

²⁵⁸ Rohrmann 2009, S. 8

²⁵⁹ ebd.

Literaturverzeichnis

Aktion-Mensch.de (2013):

Vorstand. Unter: <https://www.aktion-mensch.de/ueberuns/organisation/vorstand.php>; 31.01.2013.

Arnold, Ulli (2006):

Die Ermittlung von „Kundenzufriedenheit“: Ein Kernproblem des Sozialmarketings. In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 88-101.

Belz, Christian (1995):

Beziehungsmanagement. Eine exotische Nebensache des Marketing? In: Absatzwirtschaft (3), S. 72-78.

Birzele, Hans-Joachim (2006):

Interne Stakeholder als bedeutender Faktor des Sozialmarketing. In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 40-51.

Bornholdt, Martin / Noll, Christian / Ruckh, Mario F. (2006):

Zur Weiterentwicklung des Sozialmarketings. Warum Marketing im Nonprofit-Bereich als das Management von Stakeholdern verstanden werden sollte. In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 20-37.

Bruhn, Manfred (2012) :

Marketing für Nonprofit - Organisationen: Grundlagen - Konzepte – Instrumente. 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

Bruhn, Manfred / Tilmes, Jörg (1994):

Social Marketing. Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen. 2., überarb. u. erg. Aufl.; Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2010):

Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009 - Zivilgesellschaft, soziales Kapital und freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 – 2004 – 2009. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=165004.html>, 22.01.2013.

Deutscher Bundestag (2009):

Bericht der Bundesregierung über die Lage behinderter Menschen und die Entwicklung ihrer Teilhabe. Drucksache 16/13829.

Stubican, Davor (2010):

Ambulant Betreutes Wohnen in Gefahr. [http://www.paritaet-bayern.de/index.php?id=1277&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=6283&cHash=4408d2860aa26eec51366226a18329f6](http://www.paritaet-bayern.de/index.php?id=1277&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=6283&cHash=4408d2860aa26eec51366226a18329f6), 01.02.2013

Eggert, Andreas / Helm, Sabrina (2000):

Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung? In: Der Markt, 39.Jg., Nr. 153, S. 63-72.

Eisenreich, Thomas / Lassen, Güdef (2011):

Stakeholderbeziehungen systematisch managen. Ein Praxisbeispiel der Evangelischen Stiftungen Alsterdorf. Vortrag ConSozial Nürnberg. http://www.consozial.de/AFTP/kongress-doku/Best-Practise-2011/Eisenreich_Lassen.pdf, 28.10.2012

Esch, Franz-Rudolf / Herrmann, Andreas / Sattler, Henrik (2011):

Marketing: Eine managementorientierte Einführung. 3. Aufl., Wiesbaden: Vahlen.

Evangelische Behindertenhilfe Dresden und Umland gGmbH (2013):

Flyer: Ambulant Betreutes Wohnen für geistig und körperbehinderte Menschen.

Freeman, R. Edward / Harrison, Jeffrey / Wicks, Andrew / Parmar, Bidhan / de Colle, Simone (2010):

Stakeholder Theory. The State of the Art. Cambridge: University Press.

Freeman, R. Edward (2004):

The Stakeholder Approach Revisited. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 5, Heft 3, S. 228-241.

Galuske, Michael (2008):

Fürsorgliche Aktivierung – aber kostengünstig! Zur Kritik der Dienstleistungsorientierung. In: Brinkmann, Volker [Hrsg.] (2008): Personalentwicklung und Personalmanagement in der Sozialwirtschaft. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 185-198.

Gemeinsam Leben Lernen e.V. (2013):

Konzeption – Wohngemeinschaft für Menschen mit geistiger Behinderung und nicht behinderte Erwachsene. München. Unter: http://www.gll-muenchen.de/docs/Konzeption_WGs_2009.pdf; 02.02.2013.

Grönroos, Christian (1994):

From Marketing-Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigma Shift in Marketing. In: Management Decision, Vol. 32, Iss. 2, pp. 4-20.

Gummesson, Evert (1987):

The New Marketing – Developing Long-term Interactive Relationships. Long Range Planning (4), pp. 10-20.

Haibach, Marita (2006):

Individuen als Spenderinnen und Spender. In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 128-137.

Hansen, Ursula / Bode, Matthias / Moosmayer, Dirk (2004):

StakeholderTheory between general und contextual approaches – A German view. Korreferat zum Beitrag von R. Edward Freeman. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 5, Heft 3, S. 242-254.

Hauert, Friedrich (2006):

Berater. Satelliten in der Umlaufbahn von NPO. In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 260-267.

Hauert, Friedrich / Blömer, Cornelia (2011):

Marketing und Kommunikation - Fundraising und Sponsoring. Skript: Fernstudiengang Sozialmanagement X, Paritätische Akademie.

Helmig, Bernd / Purtschert, Robert / Schauer, Reinbert / Witt, Dieter [Hrsg.]

(2007): Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz. Wiesbaden: DUV.

Imig, Jennifer (2006):

Ich bin dagegen! In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 320 - 329.

Jähnert, Hannes (2011):

Engagementpotenziale nutzen – Online-Volunteer-Management. In: Fundraiser. Ausgabe 3/2011, S. 46-47.

Jerg, Jo (2001):

Leben in Widersprüchen: lebensweltorientierten integrativen Wohngemeinschaft. Ev. Fachhochschule Reutlingen-Ludwigsburg. Reutlingen: Diakonie-Verlag.

Kotler, Philip / Kartajaya, Hermawan / Setiawan, Iwan (2010):

Die neue Dimension des Marketings. Vom Kunden zum Menschen. Frankfurt/
New York: Campus Verlag.

Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (2006):

Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. überarb.
u. akt. Aufl., München: Pearson Studium.

Kotler, Philip / Levy, S. (1969):

Broadening The Concept of Marketing. In: Journal of Marketing, Vol. 33,
January, pp. 10-15.

Krönes, Gerhard V. (2007):

Marktliche Elemente in der Mitarbeitervergütung – geeignet für Nonprofit-
Organisationen? In: In: Helmig, Bernd / Purtschert, Robert / Schauer,
Reinbert / Witt, Dieter [Hrsg.] (2007): Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7.
Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der
Universität Freiburg/Schweiz. Wiesbaden: DUV, S. 181-194.

Laplume, A. O. / Sonpar, K. / Litz, R. A. (2008) :

Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. IN: Journal of
Management, 2008, Vol.34 (6), pp.1152-1189.

Liebl, Franz (2006):

Geleitwort: Vorwärts, wir müssen zurück! – Vom Sozialmarketing zum
Stakeholder-Management. In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.]
(2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien:
Haupt Verlag, S.11-13.

Luhmann, Niklas (2000):

Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Aufl.,
Stuttgart: Lucius und Lucius.

Spectrum Arbeit GbR (2013):

Wohnprojekt Sprungbrett. Unter: <http://www.spectrum-arbeit.de/index.php/sprungbrett>; 02.02.2013

Luthe, Detlef / Noll, Christian (2006):

„Fragen, fragen, fragen und zuhören!“ Zur Rolle und zum Umgang mit
Leistungsempfängern im Marketing sozialer Organisationen. In: Ruckh, M. /
Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-
Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S.102-111.

Luthe, Detlef (1997):

Fundraising. Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing –
Entwicklungsaufgaben für Nonprofit-Organisationen. Augsburg: Maro Verlag.

LVR (2013):

http://www.hph-bedburg-hau.lvr.de/betreuteswohnen/01_definition+betreutes+wohnen.htm, 01.02.2013.

Mitchell, Ronald K./ Agle, Bradley R./ Wood, Donna J. (1997):

Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: Academy of Management Review, 22. Jg., H. 4, S. 853-896.

Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (2009):

Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 6. vollst. neubearb. Aufl.; Wiesbaden: Gabler.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (2008):

Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 10. vollst.überarb. u. erweit. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Nährlich, Stefan (2006):

Vorstands-Management. Frühstücksdirektoren oder Mädchen für alles? In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 70-85.

Nienhaus, Andrea / Völker, Daniel A. (2006):

Eine besondere Beziehung!? NPOs und Agenturen. Was sie schon immer über Agenturen wissen wollten aber sich nie zu fragen trauten. In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 248-259.

Pfeiffer, Alexander (2001):

Managementkonzepte auf dem Prüfstand. Organisation und Management. Studienbrief 2-020-1003. Braunschweig: Hochschulverbund Distance Learning.

Pohl, Hans-Peter (2006):

Stakeholder in Politik, Regierung und öffentlicher Verwaltung. Stakeholder-Management der besonderen Art. In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 212-221.

Ruckh, Mario F. / Noll, Christian / Bornholdt, Martin [Hrsg.] (2006):

Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Grundlagen und Perspektiven für ein beziehungsorientiertes Management von Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

Rohrmann, Albrecht (2009):

Vortrag: Ambulant Betreutes Wohnen – ein Erfolgsmodell? Unter:
<http://www.uni-siegen.de/zpe/veranstaltungen/aktuelle/betreuteswohnen/vortrag-rohrmann-03-03-2009.pdf>, 31.01.2013.

Rohrmann, Albrecht / Schädler, Johannes / Wissel, Timo / Gaida, Mareike (2010): Materialien zur örtlichen Teilhabeplanung für Menschen mit Behinderungen. ZPE-Schriftenreihe Nr. 26, Siegen: www.uni-siegen.de, 02.02.2013.

Sargeant, Adrian / Foreman, Susan / Liao, Mei-Na (2002):

Operationalizing the Marketing Concept in the Nonprofit Sector. IN: Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, Vol. 10, No. 2, pp. 41-65.

Sargeant, Adrian (2009):

Marketing Management for Nonprofit Organizations. 3. Aufl., Oxford: University Press.

Savage, Grant T. et al. (1991):

Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. In: Academy of Management Executive, 5. Jg., H. 2, 1991, S. 61-75.

Schwarz, Peter / Purtschert, Robert / Giroud, Charles / Schauer, Reinbert (2005):

Das Freiburger-Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO). 5. erg. U. akt. Aufl.; Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

Siegmund, Karin (2006):

Multiplikatoren. Eine unterschätzte Zielgruppe in der Kommunikationspolitik von Nonprofit-Organisationen. In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 306-317.

Sohlau, Stefan / Würfel, Jana (2006):

Wir sprechen mit ihnen! Zum Dialog zwischen Leistungsempfängern und ihrer Organisation. In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 113-125.

Stoll, Bettina (2008):

Balanced Scorecard für Soziale Organisationen: Qualität und Management durch strategische Steuerung. 2., aktual. Aufl.; Regensburg: Walhalla Fachverlag.

Theuvsen, Ludwig (2001):

Stakeholder-Management – Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 16; Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster: www.aktive-buergerschaft.de.

Trukeschitz, Birgit / Schneider, Ulrike (2007):

Der Einfluss öffentlicher Beschaffungspolitik auf Sozialmärkte: Ein Konzept zur Analyse beschaffungspolitischer Effekte auf das Dienstleistungsangebot sozialer Nonprofit-Organisationen. In: Helmig, Bernd / Purtschert, Robert / Schauer, Reinbert / Witt, Dieter [Hrsg.] (2007): Nonprofit-Organisationen und Märkte. 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz. Wiesbaden: DUV, S. 257-273.

Wagner, Ralf (2006):

Engagement-Motive im Ehrenamt. Den Zugang zur Zielgruppe finden. In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 52-69.

Wikipedia.org (2013):

Non-Profit-Organisationen. <http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation>; 04.01.2013.

Wikipedia.org (2012a):

Marketing. <http://www.de.wikipedia.org/wiki/Marketing>; 22.11.2012.

Wikipedia.org (2012b):

Stakeholder. <http://www.de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>; 13.12.2012.

Wikipedia.org (2012c):

Corporate Social Responsibility.
http://www.de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Social_Responsibility;
14.12.2012.

Wilke, Burkhard (2006):

Gegner der Guten? Konfliktstrukturen im gemeinnützigen Sektor. In: Ruckh, M. / Noll, Ch. / Bornholdt, M. [Hrsg.] (2006): Sozialmarketing als Stakeholder-Management. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 330-343.

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (2004), Jahrgang 5, Heft 3:

<http://www.zfwu.de/index.php?id=305>, 01.12.2012

Zentrum für selbstbestimmtes Leben – ZsL Köln (2005):

Infopapier: Finanzielle Leistungen für Assistenz nach dem Sozialgesetzbuch XII (Sozialhilfe). Unter: <http://www.zsl-koeln.de/uploads/downloads/pdf/Assistenz%20nach%20SGB%20XII.pdf>, 01.02.2013.

Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der ‚Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Dresden, den _____

(Datum)

(Unterschrift)

LEBENS LAUF

PERSÖNLICHE DATEN

Geboren	20.07.1979 in Dresden
Familienstand	Ledig, in Partnerschaft lebend; 1Kind, geb. 2011
Nationalität	Deutsch

BERUFLICHE PRAXIS

08.2011 - 02.2013	Elternzeit
04.2009 – 07.2011	Stellvertr. Wohngruppenleiterin, Cultus gGmbH der LH Dresden, Wohnstätte für Menschen mit geistiger Behinderung
09.2006 - 03.2009	Wohngruppenleiterin, Cultus gGmbH der LH Dresden
04.2006 – 08.2006	Erzieherin, Raffaelkindergarten - integrativer Kindergarten der Vereinigung Waldorfkinderknoten Dresden Niedersedlitz e.V.
02.2004 – 12.2005	Pädagogische Mitarbeiterin, Lüneburger Assistenz gGmbH, Lüneburg
04.2003 – 02.2004	Praktikantin (2 Praxissemester), Lüneburger Assistenz gGmbH, Lüneburg

AUSBILDUNG

seit 11.2009	Master-Fernstudiengang Sozialmanagement, Alice Salomon Hochschule / Paritätische Akademie, Berlin
04.2000 – 10.2005	Dipl.-Heil.Päd. (FH), Diplomstudium Heilpädagogik und Rehabilitation, Hochschule Magdeburg-Stendal (FH), Note: 1,5
10.1999 – 02.2000	Studium des Vermessungswesen, HTW Dresden (FH)
08.1998 – 07.1999	Freiwilliges Soziales Jahr, DRK Hamburg
09.1992 – 07.1998	Gymnasium Dresden-Großschachwitz , Abitur (Note: 1,9)

WEITERBILDUNG

05.2007 – 04.2008	Frauen in Führung, reSOURCE Dresden GmbH, Dresden
06./07.2008	Teamarbeit, Mitarbeiterführung, Kommunikative Kompetenz, Prof. Gerlach, Cultus gGmbH der LH Dresden