

Online-Kommunikation als Instrument des Beziehungsmanagements karitativer NPOs

Dieser Beitrag stellt die Frage nach dem Kommunikationsverständnis von NPOs und den damit verbundenen operativen Maßnahmen der Online-Kommunikation. Er fordert eine Berücksichtigung neuartiger, TCP/IP-gestützter Kommunikationsinstrumente in einer Theorie des Beziehungsmanagements auf Basis angebotswirtschaftlicher Überlegungen.

Hierfür muss ein holistischer, kommunikationszentrierter Managementansatz Kern einer Integration von Online-Kommunikation in alle Funktionsbereiche einer karitativen NPO sein.

I. Kommunikation als zentraler Bestandteil angebotswirtschaftlichen Handelns

Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Annahme, dass die Qualität kommunikativer Beziehungen der NPO nach innen und außen das Zentrum ihrer Funktionsfähigkeit darstellt¹: Anders als bei auf Märkten handelnden erwerbswirtschaftlichen Organisationen, deren Existenzberechtigung bereits mit einer Absatzmöglichkeit und mit dem Bestehen von Marktpreisen gegeben ist, hat die karitative NPO zum Oberziel einen bestehenden Bedarf zu befriedigen. Ihre Legitimationsgrundlage leitet sie im Sinne des Dienstprinzips (Witt, 1996: S.26f) aus ihren ideellen/humanitären Oberzielen und ihrer permanenten, stets neu zu schaffenden Bedarfsorientierung ab – unabhängig von der Profitabilität dieses Vorhabens.

Für die Anpassung des Angebotes an diesen Bedarf muss in einer NPO die Angebotswirtschaft² sorgen, die damit einen Schlüsselbereich in der Tätigkeit karitativer Organisationen einnimmt. Sie ist ein Spezifikum bedarfswirtschaftlich handelnder NPOs und sorgt neben der Kommunikation der Leistungen gegenüber den Klienten und Zuwendern auch für die Aufrechterhaltung einer Austauschbeziehung zwischen diesen und allen weiteren Anspruchsgruppen einer Organisation. Hierzu zählen neben den Klienten und Zuwendern auch die allgemeine Öffentlichkeit sowie die Mitglieder, Angestellten und Ehrenamtler. Die Angebotswirtschaft ist damit eine Schnittstelle zwischen der Kommu-

¹ Zur Bedeutung kommunikativer Beziehungen in NPOs vgl. u.a. Kotler/Roberto, 1991: S.261.

² Zum Begriff der Angebotspolitik in (öffentlichen) NPOs in Abgrenzung zur Absatzpolitik erwerbswirtschaftlicher Organisationen vgl. Oettle/Thiemeyer, 1969: S. 38.

nikation aller Anspruchsgruppen einer Organisation. Gleichzeitig ist Sie Teil eines Umfassenden Funktionsmodells karitativer Organisationen, das alle Funktionsbereiche umfasst: Von der Leistungserbringung³ (gegenüber den Klienten) über die Beschaffungswirtschaft bis hin zur Finanzwirtschaft (Fundraising) und Personalwirtschaft. Der erforderliche Nachweis eines durch die NPO zu befriedigenden Bedarfs kann nur durch das Führen kommunikativer Beziehungen nach innen und außen erbracht werden, die damit die Basis jeglicher angebotswirtschaftlicher Maßnahmen sind. Die Integration sämtlicher Kommunikationsbeziehungen zwischen internen und externen Anspruchsgruppen einer Organisation ist eine Herausforderung, der erst durch die Etablierung geeigneter Maßnahmen begegnet werden kann.


2. Beziehungsmanagement als integrativer Bestandteil angebotswirtschaftlicher Maßnahmen

Um sämtliche kommunikative Beziehungen einer Organisation zu aktivieren und zu nutzen, müssen alle kommunikativen Kanäle der Organisation in sämtliche Richtungen offen gehalten werden. So erfordert die Abwesenheit eines Marktmechanismus zur Bewertung eigener Leistungen von NPOs Maßnahmen zur Erhebung der Wünsche und Einstellungen von Klienten und Zuwendern.

Auch muss die Steuerung sämtlicher Austauschbeziehungen (vgl. Kotler, 1969: S.10) zwischen der Organisation und den Anspruchsgruppen, aber auch der Anspruchsgruppen untereinander, mit Hilfe der Strukturierung der Kommunikations- und Informationsströme ermöglicht werden. Im Falle des Klienten kann so etwa eine Verbindung zum Funktionsbereich der Investitionswirtschaft in Form von Projektförderungen hergestellt werden, im Falle des Zuwenders kann mit Fundraising-Maßnahmen im Bereich der Finanzwirtschaft agiert werden.

Die Weiterleitung externer Kommunikationsströme nach innen ist, ebenso wie die Dokumentation und Vernetzung der verschiedenen Kommunikationsbereiche, eine weitere Herausforderung an die Angebotswirtschaft. Die kommunikativen Verknüpfungen aller Funktionsbereiche und Anspruchsgruppen einer Organisation verdeutlichen die Notwendigkeit eines systematischen Beziehungsmanagements zur Bewältigung und Steuerung der Kommunikationsströme. Nur so kann eine karitative NPO dem Anspruch des permanenten bedarfswirtschaftlichen Handelns gerecht werden. Das Beziehungsmanagement schafft zahlreiche kommunikative Brücken, beispielsweise auch in der Überwindung der Distanz zwischen Klienten und Zuwendern. Dies kann auch eine Stärkung des Bewusstseins gegenüber dem Organisationsauftrag und damit auch eine Stärkung der Organisationskultur bedeuten. Die Kommunikation der Zuwenderreaktionen und deren Präferenzen an den finanzwirtschaftlichen Bereich können maßgeblichen Einfluss auf die

³ Im Bereich kommunikationszentrierter Oberziele, wie einem Erziehungsauftrag, steht die Angebotswirtschaft beispielsweise in Überschneidung mit der Leistungserbringung.



Fundraising-Strategie haben. Letztendlich haben die aus solchen angebotswirtschaftlichen Bemühungen hervorgehenden Maßnahmen sogar aufbau- und ablaufbeeinflussende Wirkungen auf die Organisation, beispielsweise in Form einer Demokratisierung von Strukturen. Insgesamt ermöglicht das Strukturieren und Verknüpfen von Kommunikationsströmen eine Analyse der Tätigkeitsbereiche und der aus ihnen zufließenden Informationen sowie im nächsten Schritt die Beeinflussung der strategischen und operativen Planung. Um seine Schnittstellenfunktion in der Kommunikation zu erfüllen, muss das Beziehungsmanagement eine enge Zusammenarbeit mit der Informationswirtschaft eingehen und eine Dokumentation der Kommunikations- und Informationsströme ermöglichen, die wiederum für alle Bereiche innerhalb der Organisation zugänglich ist.

3. Online-Kommunikation als zentrales Instrument des Beziehungsmanagements

Durch die Verortung der Angebotswirtschaft am Knotenpunkt aller Kommunikationswege nach außen ist sie für den Einsatz netzwerkbasierter Kommunikationsmittel prädestiniert. Diese unterstützen und erweitern die angebotswirtschaftlichen Aufgaben und fördern das Führen eines Beziehungsmanagements, das so zum zentralen Instrument der Angebotswirtschaft werden kann.

Online-Instrumente wie eMail, Newsgruppen, Chat oder das WWW ermöglichen individuelle und doch globale und dokumentierbare Kommunikation in alle Richtungen. Je nach Instrument gewährleisten sie jedem, gleichzeitig Sender und Empfänger zu sein. In der Praxis existieren zahlreiche Variationen und Überschneidungen der verschiedenen Instrumente. So werden eMails nach dem Ein-zu-Viele-Prinzip als Newsletter bezeichnet, Chat-Optionen werden in WWW-Seiten integriert und Newsgruppen können durchaus einem beschränkten Kreis von Nutzern vorenthalten sein.

Eingesetzt werden können diese Instrumentarien ortsungebunden an verschiedenen virtuellen Orten mit verschiedenen Zugangsbarrieren: Während das Internet einen unbegrenzten Zugang zum Abruf von Informationen bietet, ist das Intranet nur einer ausgewählten Gruppe von lokal beieinander liegenden Nutzern zugänglich. Das Extranet gewährt ebenfalls nur einer eng definierten, aber nicht lokal begrenzten Gruppe Einlass. Das Peer-to-Peer Prinzip als weitere Option eines virtuellen Ortes bedient sich zwar der Internet-Architektur, setzt aber auf die Verknüpfung einzelner, autonomer Kommunikationsteilnehmer. Somit ist aufgrund der Vielfältigkeit der Instrumente und Kommunikations-Orte das Design von Kommunikationsstrukturen mit Hilfe der Online-Instrumentarien quasi unbegrenzt. Sie können in jedem Funktionsbereich und für jede Anspruchsgruppe, intern wie extern, eingesetzt werden, und zwar stets auch unter der betriebswirtschaftlichen Maxime der Effizienzmaximierung, beziehungsweise des Minimalprinzips der Wirtschaftlichkeit.

Online-Kommunikation kann damit der Optimierung bestehender und Schaffung neuer angebotswirtschaftlicher Maßnahmen dienen und im Idealfall, durch Schaffung von Rückkanälen, zu einer Leistungsoptimierung beitragen. Damit wird sie auch zu einem zentralen Instrument eines NPO-Beziehungsmanagements.

4. Einsatzoptionen der Online-Kommunikation im Rahmen des Beziehungsmanagements

Es existieren zahlreiche Einsatzbereiche der Online-Instrumentarien im Rahmen eines Beziehungsmanagements. An einigen zentralen Aufgabenbereichen sollen nachfolgend diese Optionen sowie deren gegenseitige Bedingung verdeutlicht werden.

4.1 Bedarfsforschung

Mit Hilfe der Instrumente der Online-Kommunikation kann Bedarfsforschung im Sinne einer angebotswirtschaftlichen Klienten- und Zuwenderezentrierung auf Basis vorliegender Daten, beziehungsweise dokumentierter Kommunikation, betrieben werden.

Dabei können sowohl die Methoden der Online-Beobachtung, (z.B. Verhaltensbeobachtung in Newsgroups oder Reaktionsmessungen auf Webseiten⁴ und der darauf aufbauenden Erhebung von Sekundärdaten), als auch die Erhebung von Primärdaten mit Hilfe von Online-Befragungen⁵ eingesetzt werden. Als Grundlage für die Bedarfsforschung kann darüber hinaus die online mit der Organisation geführte Kommunikation verschiedener Anspruchsgruppen dienen, indem sie protokolliert wird.

Damit stellt die Bedarfsermittlung einerseits die Basis für den weiteren zielgerichteten Einsatz der Online-Instrumentarien im Rahmen des Beziehungsmanagements dar und ist andererseits auf eben diese Instrumentarien zur online-gestützten Bedarfsermittlung angewiesen.

4.2 Individualisierung und Intensivierung der Kommunikation

Aufbauend auf den Ergebnissen der Bedarfsforschung kann eine Anpassung jeglicher Online-Kommunikation an die Anforderungen einer Anspruchsgruppe oder eines

⁴ Bereits durch das Verhalten der Nutzer beziehungsweise Zuwender auf den Internet-Seiten können on-the-fly Daten erhoben und ausgewertet werden.

⁵ Bei der Online-Befragung kommen verschiedene Methoden in Betracht wie das Online-Voting oder die Online-Befragung. Das WWW „is especially appropriate for accessing groups of individuals interested in very narrow topic domains, and provides a means for accessing such individuals based on the content of their interests“ (Schmidt, 1997).

Individuums stattfinden. Dies wird durch Techniken der regelbasierten Systeme des Datamining oder des Collaborative Filterings⁶ unterstützt, die die Grundlage einer individuellen Kommunikation mit hohem Automatisierungsgrad legen. Gleichzeitig gewährleisten diese Systeme einen permanenten Rückfluss an Informationen zum Zwecke der Bedarfsermittlung. Manifestieren kann sich diese datenbankgestützte Kommunikation beispielsweise in der Schaffung von Online-Gemeinschaften (Communities), die im virtuellen Raum zusammenfinden und gebunden werden, oder in der intensiven, individuellen, bedarfszentrierten Kommunikation, wie beispielsweise der Gestaltung einer Online-Gegegenleistungspolitik, im Sinne einer „Information gegen Zuwendungen“-Strategie. Für eine exklusive Informationsvermittlung kann dabei die selektive Einsetzbarkeit des Mediums, unter Einsatz passwortgeschützter Zonen, sorgen.

4.3 Neuschaffung und Ausbau der auftragsmäßigen Leistungen

Die Ergebnisse von Online-Erhebungen können in Bedarfsprognosen münden, die Basis für weitere angebotswirtschaftliche Entscheidungen sind und in einer Anpassung des Leistungsspektrums einer Organisation im Rahmen ihres statutarischen Auftrages münden können.

Die globale Verbreitung des Mediums kann dabei zu einer räumlichen Erweiterung des Tätigkeitsbereiches genutzt werden, während beispielsweise der anonyme Charakter einiger Online-Instrumente die inhaltliche Erweiterung, wie die Online-Beratung, unterstützen kann. Aber auch die qualitative Verbesserung bestehender Leistungen kann mit Hilfe der Online-Kommunikation forciert werden, indem sie schnellere Reaktionen und bessere Erreichbarkeit ermöglicht.

4.4 Verlagerung und Erweiterung der Kommunikationskanäle

Informationen können online in ein schnell zugängliches Medium transferiert werden. Sie sind damit jederzeit für alle Anspruchsgruppen abrufbar und verwertbar und können auf diese Weise bisherige Kommunikationskanäle, wie den Print-Bereich, ersetzen oder zumindest ergänzen. Eine solche Verlagerung der Kommunikationskanäle trägt schließlich auch zur Erfüllung des Unterziels der Kostenminimierung bei.

4.5 Aufbau- und Ablaufoptimierung

Online-Kommunikation ermöglicht durch ihre Eigenschaften die technische Verknüpfung externer Kommunikation mit der internen Kommunikationsarchitektur.

⁶ Das Collaborative Filtering, kommt ohne die Eingabe von Daten aus, indem es, einmal initialisiert, durch Filter die Präferenzen von einzelnen Nutzern anhand deren Online-Verhaltens feststellen kann. Dieses System der Datenfilterung wird je präziser, desto häufiger und umfassender es aktiviert wird (Wagenknecht, 2001: S. 45).

So kann durch Verknüpfung mit entsprechenden Haupt- oder ehrenamtlichen Mitarbeitern eine Optimierung der Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen erreicht und gleichzeitig eine inhaltliche Integration von Mitarbeitern in die unmittelbaren Aufgaben einer Organisation gewährleistet werden. Dazu gehört auch die vollständige technische Integration von Heimarbeitern mit Hilfe der Online-Technologie.

Die Eigenschaften der Kommunikationsinstrumente, wie die Informalität der hier herrschenden Sprache, können eine Unterstützungsfunktion zum Abbau von Hierarchien haben. Sie können darüber hinaus zur Verkürzung von Kommunikationswegen und somit schlussendlich auch zur Steigerung der Leistungsqualität und Wirtschaftlichkeit beitragen. Damit kann Online-Kommunikation entscheidend auf die Ablauf- aber auch auf die Aufbauorganisation Einfluss ausüben.

2 Online-Kommunikation als Erfolgsfaktor für das Beziehungsmanagement von NPOs

In der Praxis ist die Ausschöpfung der hier beschriebenen Optionen nicht gegeben. In der Online-Kommunikation karitativer Organisationen steht zumeist die Anspruchsgruppe „Öffentlichkeit“ im Zentrum der Aktivitäten, und mit ihr der Internet-Nutzer als online-spezifische Teilmenge. Auch Zuwender sind Teil vieler kommunikativer Bemühungen im Rahmen eines Online-Fundraisings. Klienten oder interne Anspruchsgruppen spielen hingegen bei der Online-Kommunikation der Organisationen nur eine marginale Rolle.

Während sich der Einsatz von Online-Kommunikation insgesamt nur auf einen kleinen Ausschnitt der Anspruchsgruppen beschränkt, weist auch die bestehende Kommunikation mit diesen keine Dialogorientierung auf. Online-Kommunikation ist in den Organisationen eher im technisch-kommunikativen als im strategischen Bereich angesiedelt und wird lediglich als eine nach außen orientierte Insellösung betrachtet. Auch eine Verlagerung der Kommunikationskanäle, wie in 4.4 beschrieben, hat nicht stattgefunden - die Organisationen führen eine mehrgleisige, teure Kommunikation.

Wie die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen karitativer NPOs gezeigt haben, können auch Mittel der elektronischen Kommunikation kaum zu wesentlichen Vorteilen führen, wenn bereits in der Organisationsführung ein absatzorientiertes (nicht aber ein angebotsorientiertes) Kommunikationsverständnis zugrunde liegt. Die Verknüpfung eines anspruchsgruppenorientierten Kommunikationsansatzes mit den Möglichkeiten neuer Technologie ist der Schlüssel zu einer zum Erfolg führenden Implementierung von Online-Kommunikation in einer karitativen NPO. Dabei besteht die Notwendigkeit, Online-Kommunikation auf der strategischen Managementebene zu verorten und sie in alle kommunikativen Prozesse zu integrieren ohne sich, wie in der Praxis bislang geschehen, lediglich auf den Bereich des Marketings oder der Öffentlichkeitsarbeit zu beschränken. Es ist ein aktives Management gefordert, das nicht nur auf Investitionsanträge der Online-Experten reagiert, sondern auch entscheidende Impulse für die Online-Kommunikation gibt und sie strategisch positioniert.

Mit Hilfe eines Beziehungsmanagements kann hier, wie anfangs bereits beschrieben, ein interessengruppenorientierter Kommunikationsansatz gefördert werden. Als das wichtigste Verknüpfungselement aller organisatorischen Funktionsbereiche wird es zum Motor einer bidirektionalen, angebotswirtschaftlich motivierten Kommunikation zwischen den jeweiligen Anspruchsgruppen und der Organisation. Es bildet unter Ausnutzung der Optionen der Online-Kommunikation die Grundlage einer permanenten Neuorientierung der Organisation an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen: Der Klienten- und Zuwanderwunsch, und nicht die bereits von der Organisation angebotene Leistung, können nun am Anfang der Leistungskette stehen und spiegeln damit den Auftrag und die Existenzberechtigung der karitativen NPO wider.

Es sind demnach nicht die medieninhärenten Eigenschaften selbst, die für eine Veränderung der Kommunikationsqualität sorgen, sondern die strategischen Rahmenbedingungen, in denen die Online-Instrumentarien zum Einsatz kommen (vgl. Stegbauer, 1995: S. 200). Es ist Aufgabe der Wissenschaft, Antworten für deren Integration zu finden und die Chancen, die die neuen Medien bieten, in normativ-strategische Ansätze der Nonprofit-Forschung zu integrieren, die mehr fordern, als reine Ablaufoptimierung oder Ein-Wege-Kommunikation nach außen. Um die Potentiale der Online-Kommunikation einer karitativen NPO nutzen zu können, muss ein holistischer, managementzentrierter Ansatz alle miteinander in Interaktion stehenden Funktionsbereiche und Anspruchsgruppen einer Organisation einbeziehen. Die Etablierung eines Beziehungsmanagements ist dabei der Weg, der den angebotswirtschaftlichen Anspruch an eine karitative NPO mit den neuen Optionen der Online-Kommunikation verbindet.

Literaturverzeichnis

Kotler, Philip/Roberto, Eduardo (1991): Social Marketing, Düsseldorf, Wien, New-York 1991.

Kotler, Philip/Levy, Sidney S. (1969): Broadening the Concept of Marketing. In: Journal of Marketing, Vol 33, 1969, S. 10 ff.

Oettle, Karl/Thiemeyer, Theo (1969): Thesen über die Unterschiede zwischen privater Absatzpolitik und öffentlicher Angebotspolitik, in: Die Öffentliche Wirtschaft, Heft2, Berlin 1969, S. 37 ff.

Schmidt, William C. (Halifax/Canada, 1997): World-Wide Web Survey Research: Benefits, Potential Problems, and Solutions. Url: http://or.psychology.dal.ca/~wcs/hidden/SAdocs/survey_research.html, 04.10.1998.

Stegbauer, Christian (1995): Electronic Mail und Organisation. Partizipation, Mikropolitik und soziale Integration von Kommunikationsmedien, Göttingen 1995.

Wagenknecht, Achim (2001): Entgegenkommend, in: Internet Professionell, München Nr. 7/2001, S. 45 ff.

Witt, Dieter (1996): Management sozialwirtschaftlicher Organisationen im Spannungsfeld zwischen Dienst- und Erwerbssprinzip. In: Markt und Ethik - Management sozialwirtschaftlicher Organisationen., hrsg. v. Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V., München 1996, S. 24 ff.

© by faktor, Oliver Viest, 2003.

© by Oliver Viest, SVV, 2002.

