

scheidend, um ein Verständnis von reflexiver Sozialer Arbeit zu entwickeln. Reflexivität ist insofern die Antwort auf die Postmoderne und damit die positive und kreative Antwort auf Kontingenz und Ambivalenz. In einer Welt der Ungewissheit und ständigem Wechsel ermöglicht die reflexive Praxis die Entwicklung von Lernstrategien, um auf eine selbstbewusste Weise zu lernen und zu praktizieren. Die hier vorgestellte Idee lautet konsequenterweise nun abschließend, nicht primär unser Wissen zu entwickeln, sondern vielmehr unsere Fähigkeiten und Möglichkeiten zu Reflektivität und Aktivität.

#### Literatur

- Beck, Ulrich:** Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main 1986
- DeShazer, Steve:** Putting Differences to Work. New York/London 1991
- Foucault, Michel:** Die Ordnung der Dinge. Eine Archäologie der Humanwissenschaften. Frankfurt am Main 1991
- Giddens, Anthony:** Konsequenzen der Moderne. Frankfurt am Main 1996
- Howe, D.:** Modernity, postmodernity and social work. In: British Journal of Social Work 5/1994, S. 513-532
- Kleve, Heiko:** Postmoderne Sozialarbeit. Aachen 1999
- Kleve, Heiko:** Die Sozialarbeit ohne Eigenschaften. Fragmente einer postmodernen Professions- und Wissenschaftstheorie Sozialer Arbeit. Freiburg im Breisgau 2000
- Kleve, Heiko:** Sozialarbeit als Beruf ohne eindeutige Identität. Eine postmoderne Umdeutung, ihre Begründung und Auswirkung. In: Forum Sozial 3/2001, S. 15-17
- Lyotard, Jean-François:** Das postmoderne Wissen. Ein Bericht. Wien 1994
- Metzler** Lexikon Literatur- und Kulturtheorie (Hrsg.: Nünning, A.): Ansätze – Personen – Grundbegriffe. Stuttgart/Weimar 2001
- Parton, N.; Marshall, W.:** Postmodernism and discourse approaches to social work. In: Adams, Robert et al.: Social Work: Themes, Issues and Critical Debates. Houndmills/Basingstoke/Hampshire/London 1998, S. 240-249
- White, M.; Epston, D.:** Narrative Means to Therapeutic Ends. New York 1990
- Wirth, Jan V.:** Helfen in der Moderne und Postmoderne. Fragmente einer Topographie des Helfens. Heidelberg 2005

## Non-Profit-Marketing Zukunftsperspektive für Non-Profit-Organisationen?

*Manfred Bruhn*

### Zusammenfassung

Der Non-Profit-Sektor als wachsender Wirtschaftsbereich lässt insbesondere die Frage hinsichtlich eines geeigneten Steuerungs- und Führungsinstrumentariums für Non-Profit-Organisationen (NPO) in den Vordergrund rücken. Im Rahmen des Non-Profit-Marketings werden unter Berücksichtigung der Besonderheiten besagter Organisationen Marketingkonzepte, wie der Managementprozess oder die Erfolgskette, angewandt. Die in diesem Zusammenhang bestehenden Vorbehalte basieren auf einem einseitigen und funktionalen Verständnis von Marketing, welches als Denkhaltung im Sinne einer markt- und anspruchsrgruppenorientierten Organisationsführung zu verstehen ist.

### Abstract

Continuously growing, the sector of non-profit has become a relevant segment over the past years and brings up the need for engineering tools and systematic management instruments. Non-profit-marketing is based on existing management concepts and processes in consideration of non-profits' characteristics. Critical voices are often based on only semi-functional and partial understanding of marketing. In fact, marketing itself principally represents a way of market- and customer-orientated thinking.

### Schlüsselwörter

Non-Profit-Organisation - Marketing - Management - Werbung - Qualität - Funktion

### 1. Gegenstand und Besonderheiten des Non-Profit-Marketings

Gemeinnützige Organisationen wie Sportvereine, Parteien oder Kirchen sind seit jeher fester Bestandteil unseres gesellschaftlichen Lebens; der so genannte dritte Sektor befindet sich überdies in stetigem Wachstum. Allein die Vereinsdichte in Deutschland ist beispielsweise in den letzten 20 Jahren um das Dreifache gestiegen (*Anheier; Seibel* 2001). Im Zusammenhang mit der zukünftigen Entwicklung dieses Sektors drängt sich unter anderem die Frage nach geeigneten Führungs- und Steuerungssystemen auf. Das Non-Profit-Marketing liefert diesbezüglich – trotz einiger Vorbehalte – entsprechende Ansätze.

### 1.1 Relevanz des dritten Sektors

Die Gründe für einen Bedeutungszuwachs des Non-Profit-Sektors und einen Anstieg der Nachfrage nach

dessen Leistungen finden sich in ökonomischen, gesellschaftlichen, politischen und demographischen Faktoren wieder. Aus ökonomischer Sicht wirkt sich neben der wirtschaftlichen Krise und dem spürbaren Rückzug kommerzieller Unternehmen die wachsende Kluft zwischen arm und reich – beziehungsweise der schwindende Anteil der Mittelschicht – auf die Nachfrage nach Non-Profit-Leistungen aus. Das sinkende Vertrauen in staatliche Institutionen steigert auch die an Non-Profit-Leistungen gestellten Erwartungen (*Bruhn* 2005, S. 31 ff.). In gesellschaftlicher Hinsicht sind der gestiegene Freizeitanteil innerhalb der Bevölkerung oder auch die wachsende Anzahl berufstätiger Frauen Zeichen eines Wertewandels. Dieser führt, wie auch demographische Einflussfaktoren, zu einer verstärkten Nachfrage nach Non-Profit-Leistungen. Hier spielt der gestiegene (und weiterhin zunehmende) Anteil pflegebedürftiger Menschen eine entscheidende Rolle.

Die steigende Nachfrage nach Leistungen von NPOs geht mit der wirtschaftlichen Relevanz des Sektors einher. So machte der Non-Profit-Sektor bereits im Jahre 1995 mit über 1,4 Mio. Vollzeitarbeitsplätzen einen Anteil von über vier Prozent des Bruttosozialproduktes der Bundesrepublik Deutschland aus. In Anbetracht einer solchen Ausgangslage stellt sich die Frage nach einem geeigneten Führungs- und Steuerungsinstrumentarium für NPOs, das als Grundlage für ein entsprechendes Management beziehungsweise Marketing dienen kann.

**1.2 Besonderheiten des Non-Profit-Marketings**  
Wesentlich für ein Non-Profit-Marketing ist es, zunächst die Besonderheiten von NPOs zu untersuchen. In erster Linie lassen sich bezüglich des Inhaltes der Zielsetzungen differenzieren. Während in kommerziellen Unternehmen primär monetäre – und dadurch leicht messbare – Größen wie Umsatz oder Gewinn als Unternehmensziele dominieren, sind in NPOs vornehmlich leistungsbezogene Inhalte von Bedeutung. Ihre *Ziele* sind im Sinne einer Organisationsmission verstärkt globaler Natur. Es stellt sich weiterhin die Frage, wie sich ihre Produkte oder besser Leistungen definieren lassen. Neben einem geringen Anteil an materiellen Gegenständen, wie etwa fair gehandelte Produkte oder Waren einer Behindertenwerkstatt, haben „Produkte“ im Non-Profit-Sektor oftmals immateriellen Charakter, wie Pflege- und Beratungsleistungen oder eine Interessenvertretung im Sinne von Lobbying.

Anbietende von Non-Profit-Leistungen handeln zudem häufig in so genannten nicht schlüssigen Tauschbeziehungen, denn neben Anbietenden und Leis-

tungsempfangenden wird die Beziehung durch weitere Partner ergänzt, wie zum Beispiel Behörden, Geldgeber oder andere Entscheidungsträger. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Anspruchsgruppen – im Sinne einer ausgeprägten Anspruchsgruppenorientierung – tritt dadurch in den Vordergrund.

Damit verknüpft ist die spezifische Art und Form der Finanzierung von NPOs. Während kommerzielle Unternehmen sich mehrheitlich durch die Veräußerung eigener Leistungen finanzieren, sind NPOs oftmals auf Mittel Dritter angewiesen, auf Spenden oder Subventionen. Dies führt oft zu einer restriktiven Wirkung hinsichtlich der Finanzierung der Marketingbudgets. Das häufige Missfallen von Spendenden oder Mitgliedern von NPOs hinsichtlich der Ausgaben für ein Marketingbudget fußt auf dem Gedanken, dass die Marketinggelder als Verschwendung und für die Organisationsmission als nicht zielführend angesehen werden (*Andreasen; Drumwright* 2001, *Bliemel; Fassott* 2001, S. 296, *Weisbrod* 1998). In der Betrachtung der Mitarbeiter- und Organisationsstruktur und im Vergleich zu kommerziellen Unternehmen machen in Non-Profit-Organisationen neben hauptberuflich Angestellten insbesondere ehrenamtlich Tätige einen erheblichen Anteil der Beschäftigten aus. Der bewusste Aufbau einer Leitungsorganisation und das damit verbundene Zulassen formaler Macht ist außerdem bei Organisationen, die sich dem Egalitätsprinzip verpflichtet fühlen, selten ausgeprägt. Dies erhöht das grundsätzliche Problem der Akquisition und Führung von (insbesondere ehrenamtlichen) Mitarbeitenden.

Die Besonderheiten von NPOs ergeben auch eine wesentliche Konsequenz für das Prinzip der Nachfrageorientierung: NPOs sehen ihre Aufgabe nicht immer darin, durch eine konsequente Zielgruppenorientierung eine erhöhte Nachfrage ihrer Produkte oder Leistungen anzustreben. Oftmals versuchen sie, ihre Zielgruppen (Öffentlichkeit, Staat, andere Organisationen oder ähnliche Körperschaften) so zu beeinflussen, dass diese, wenn auch widerstrebend, eine bestimmte Verhaltensweise oder Idee ändern (*Bruhn; Tilmes* 1994, S. 24). Es kommt zur Vermittlung von Werthaltungen, die meist durch die Mehrheit der Bevölkerung oder bestimmter Teile von ihr getragen wird, in der Absicht, eine Verhaltensänderung der Zielgruppe zu bewirken (etwa durch eine Präventionskampagne gegen häusliche Gewalt).

### 1.3 Non-Profit-Marketing als Spezialfall des Dienstleistungsmarketings

Die Untersuchung der marketingrelevanten Besonderheiten von Non-Profit-Leistungen zeigt, dass die

Prinzipien des kommerziellen Marketings beziehungsweise des Dienstleistungsmarketings nicht unreflektiert auf das Non-Profit-Marketing übertragen werden können. Zahlreiche Konzepte, wie beispielsweise die Typologisierung von Leistungen (oder Produkten) eines Non-Profit-Anbieters, lassen sich zwar weitgehend aus dem Dienstleistungsbereich ableiten. Auf Grund der Besonderheiten von NPOs ist das Non-Profit-Marketing jedoch als Spezialfall des Dienstleistungsmarketings anzusehen.

Aus der Definition einer Dienstleistung lassen sich für Non-Profit-Leistungen drei konstitutive Merkmale der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension unterscheiden. Das *Potenzial* einer Dienstleistung entspricht der Fähigkeit eines Non-Profit-Anbieters, spezifische Leistungen für einen Leistungsempfangenden zu erbringen (etwa Inventar und Gebäude einer Kirche oder die Fähigkeiten und Kenntnisse einer Sozialberaterin). Die *Prozessdimension* beschreibt den eigentlichen Vorgang der Leistungserbringung im Sinne der Bedarfsdeckung Dritter (wie bei der Behindertenhilfe). Hierbei ist die Integration der Leistungsempfangenden als Voraussetzung der Leistungserbringung von zentraler Bedeutung. Die *Ergebnisdimension* umfasst das (meist immaterielle beziehungsweise physische oder psychische) Resultat der Leistungserbringung. Diese Perspektive beleuchtet demnach nicht den Prozess einer Non-Profit-Leistung, sondern deren Wirkung bei den Leistungsempfangenden (zum Beispiel die Evakuierung durch Hochwasser gefährdeter Menschen).

#### 1.4 Eigenschaften von Non-Profit-Leistungen

Potenzial, Prozess und Ergebnis einer Dienstleistung sind für die Leistungsempfangenden nicht immer transparente oder vorhersehbare Elemente und deshalb häufig durch eine Informationsasymmetrie geprägt. Diese informationsasymmetrischen Merkmale von Dienstleistungen werden in der Perspektive der Informationsökonomik als Such-, Vertrauens- und Glaubenseigenschaft bezeichnet (Adler 1994, S. 54). *Sucheigenschaften* existieren dann, wenn die Leistungsnachfragenden dazu in der Lage sind, bereits vor der Leistungsanspruchnahme die Qualität der Leistung zu beurteilen. Auf Grund der erhöhten Relevanz der Interaktion und des so genannten *Un-actu-Prinzips* (die Produktion und die Konsumtion einer Leistung finden zu *einem* Zeitpunkt statt) sind diese Eigenschaften auch bei NonProfit-Leistungen nur vereinzelt zu finden. Die Nachfragenden oder Entscheidenden wurden daher nach (Ersatz)Indikatoren oder Hinweisen suchen, die auf eine gute Qualität der Leistung hoffen lassen. *Erfahrungseigenschaften* lassen sich erst während des Leistungser-

stellungsprozesses beurteilen. Wird beispielsweise der Ausbildungsbereich von Behindertenwerkstätten betrachtet, so erlaubt erst der Zeitablauf, Lernfortschritte oder die Entwicklung einer beruflichen Qualifikation von behinderten Mitarbeitenden zu evaluieren. Leistungen mit einem hohen Anteil an *Vertrauenseigenschaften* sind indes dadurch gekennzeichnet, dass sie sich in der Regel kaum oder gar nicht durch Nachfragende beurteilen lassen. Dazu zählen beispielsweise rechtliche Beratungen, religiöse Dienste oder auch ärztliche Leistungen, deren Qualität und Wirkungen möglicherweise nur langfristig beurteilt werden können.

Im Bereich von Non-Profit-Leistungen dominiert der Erfahrungs- und Vertrauenscharakter einer Dienstleistung. Je höher der Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften einer Dienstleistung ist, desto größer ist die Unsicherheit der Empfangenden der Leistung oder der Angehörigen. Für diese sind daher Vertrauen und Image von NPOs oder deren Trägern ein zentraler Entscheidungsfaktor. Ein Marketing für NPOs bedeutet in diesem Zusammenhang auch, die Unsicherheiten der Anspruchsgruppen abzubauen, damit sie Vertrauen haben können und bereit sind, einen Leistungsaustausch oder andere Interaktionen vorzunehmen.

## 2. Eine Legitimationsproblematik?

Seit geraumer Zeit wird die nach wie vor aktuelle Debatte darüber geführt, ob NPOs ein professionelles Marketing benötigen. Diese Diskussion erklärt die Legitimationsproblematik eines Non-Profit-Marketings, das heißt, es besteht für NPOs die Notwendigkeit, gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen den Einsatz von Methoden, Instrumenten oder auch Begriffen des Marketings zu rechtfertigen. Der Begriff des „Marktes“ ist beispielsweise in kirchlichen Institutionen stark umstritten (Grözingen u.a. 2000, S. 25). Der Marktbegriff ruft Befürchtungen hervor, die Kirche verlöre ihren eigentlichen Auftrag aus dem Blick und liefere sich den Gesetzen des Marktes und damit der Kommerzialisierung aus. In diesem Zusammenhang wird Marketing häufig auf seine funktionale Wirkung, seinen Schein (wie Werbeanzeigen, Broschüren) reduziert und missverstanden. Als Grundlage einer Gegenargumentation gilt es, in erster Linie zwischen Marketing als Funktion und Marketing als Denkhaltung mit entsprechendem Instrumentarium zu unterscheiden.

### 2.1 Marketing als Funktion

In Wissenschaft und Praxis dominieren zwei Sichtweisen des Marketings. Das Marketing ist in Unternehmen vielfach als Funktion oder Abteilung, wie

das Controlling, die Produktion, die Forschung und Entwicklung oder die Personaladministration einge-  
stuft. Aus einer solchen Perspektive wird Marketing  
auf den systematischen Einsatz von Instrumenten  
und Techniken, wie die Steuerung der Kommunika-  
tion oder des Vertriebs, reduziert. In diesem Zusam-  
menhang findet nur eine partielle oder sehr einge-  
schränkte Anwendung von Marketing statt. Zentrale  
Zielsetzung des Non-Profit-Marketings ist es daher  
nicht, vordergründig Werte, Inhalte und die Art der  
Leistungserstellung zu verändern, sondern vielmehr  
soll durch eine Markt- und Kundenorientierung Hil-  
festellung gegeben werden, die eigene Leistungs-  
fähigkeit besser zu gestalten, darzustellen und vor  
allem auch zu kommunizieren. Die instrumentelle  
Sichtweise des Marketings oder diejenige als Funk-  
tion beleuchtet das Hauptziel des Marketing nur teil-  
weise und lenkt vom eigentlichen Marketinggedan-  
ken ab. Heute ist es unumstritten, dass Marketing  
als ein „Denken vom Markte her“ verstanden wer-  
den muss und die Bedürfnisse der Nachfragenden  
im Zentrum der Organisationsführung stehen. Damit  
ist Marketing gleichzeitig eine Funktion des Wett-  
bewerbs am Markt. Ohne Wettbewerb ist Marketing  
und die damit geforderte Ausrichtung an den Be-  
dürfnissen der Anspruchsgruppen nicht notwendig.

## 2.2 Marketing als Denkhaltung

Marketing als Denkhaltung bedeutet anfänglich eine  
systematische Betrachtung von betriebswirtschaft-  
lichen Aspekten und eine entsprechende begriffliche  
Definition der Objekte. Marketing stellt in diesem  
Zusammenhang eine analytische Denkweise dar,  
die mit einem entsprechenden Vorgehen verknüpft  
ist. Marketing als Denkhaltung schließt damit auch  
die Anwendung bestimmter Konzepte und Denkstruk-  
turen mit ein, wie diejenige des Managementpro-  
zesses oder des Denkens in der Erfolgskette. Die Er-  
folgskette des kommerziellen Marketings stellt einen  
kausalen Zusammenhang zwischen bestimmten „Er-  
folgskonstrukten“ her, wie beispielsweise die Klien-  
tenzufriedenheit, die Klientenbindung und den wirt-  
schaftlichen Erfolg. In diesem Sinne zielt ein Marke-  
ting für NPOs nicht primär auf die Monetarisierung  
von Non-Profit-Leistungen ab, vielmehr liegt das  
Hauptziel darin, quantifizierbare Prozesse, Elemente  
und Strukturen von NPOs ganzheitlich und im Sinne  
des Non-Profit-Gedankens effizient zu steuern.

## 3. Implikationen für das Marketing von NPOs

Marketing im Sinne einer markt- und kundenorien-  
tierten Unternehmensführung schließt ein systema-  
tisches, strategisches Management ein, das die we-  
sentlichen Aufgaben des Managementprozesses, al-  
so Analyse, Planung, Steuerung, Durchführung und

Kontrolle, umfasst (Meffert 1994, Horak; Heimerl  
2002, Schwarz u.a.1999, Bruhn 2001). In der Über-  
nahme verschiedener Konzepte und Strukturen ist  
insbesondere den Besonderheiten von NPOs Rech-  
nung zu tragen.

### 3.1 Strategische und operative Unter- nehmens- und Marketingplanung

Innerhalb von Organisationen lassen sich grundsätz-  
lich drei Entscheidungsebenen der strategischen Un-  
ternehmens- und Marketingplanung sowie der ope-  
rativen Marketingplanung differenzieren. Im Rahmen  
der strategischen Unternehmensplanung werden die  
Mission und Ziele einer NPO festgelegt, die relevan-  
ten Markt- und Geschäftsfelder bestimmt sowie die  
strategischen Geschäftseinheiten und Segmentie-  
rungskriterien festgelegt. Die Aufgaben der strategi-  
schen Marketingplanung umfassen die Bestimmung  
von Geschäftsfeldzielen und -strategien sowie der  
Marktteilnehmer- und Instrumentalstrategien. Letz-  
tere bestimmen den Einsatz der Instrumente des Mar-  
ketings (Produkt, Preis, Kommunikation und Vertrieb).  
Der operativen Marketingplanung unterliegen die  
Definition operativer Ziele gegenüber Marktteilneh-  
menden sowie die Durchführung von instrumenta-  
len Maßnahmen und die Bestimmung der entspre-  
chenden Budgets.

### 3.2 Managementprozess des Non-Profit-Marketings

In den Bereichen Marketing und Management hat  
sich zur Lösung verschiedener Aufgaben eine be-  
stimmte Systematik bewährt: der so genannte *ent-  
scheidungsorientierte Ansatz*. Dieses Konzept hilft,  
zentrale Entscheidungsprobleme zu erkennen und  
sinnvoll zu strukturieren, um so die Mission der NPO  
effizienter erfüllen zu können. In diesem Zusamen-  
hang werden die Aktivitäten durch einen *Manage-  
mentprozess des Non-Profit-Marketings* strukturiert.  
Die Aufgabe der Analysephase besteht in einer um-  
fassenden Beurteilung der Ausgangssituation einer  
NPO und in der Definition der organisationspezi-  
fischen Marketingproblemstellung. Im Rahmen der  
strategischen Unternehmensplanung im Non-Profit-  
Marketing gilt es, auf der Basis der Ergebnisse der  
Analysephase die Ziele sowie die strategische Stoß-  
richtung beziehungsweise Mission der NPO zu be-  
stimmen und die Frage zu beantworten: „Was will  
die Organisation erreichen?“ Die *strategische Mar-  
ketingplanung* im Non-Profit-Marketing dient dazu,  
die Geschäftsfeldstrategien aus den übergeordneten  
Zielen abzuleiten. Es sind somit Entscheidungen  
über eine Intensivierung versus Reduktion der Mar-  
ketingbemühungen in den verschiedenen Geschäfts-  
feldern einer NPO zu treffen.

Die Erstellung einer hohen Leistungsqualität durch ein professionelles Qualitätsmanagement bildet die Ausgangsbasis für das Vertrauen der Anspruchsgruppen in die Organisation und stellt einen zentralen Wettbewerbsfaktor dar. Ein Qualitätsmanagement umfasst dabei die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen einer NPO, also sämtliche Planungs-, Durchführungs- und Kontrollaktivitäten, die auf die Sicherstellung einer hohen Qualität abstellen. Das *operative Non-Profit-Marketing* dient der Umsetzung der strategischen Ausrichtung. Hierbei sind für die Steuerung von personellen und finanziellen Ressourcen, die Veräußerung von Leistungen sowie die kommunikative Darstellung der NPO diejenigen Marketinginstrumente einzusetzen und zu kombinieren, die zur Verwirklichung der Strategie beitragen. In diesem Zusammenhang wird beispielsweise der gezielte Aufbau einer Non-Profit-Marke angestrebt.

Im Rahmen der *Implementierungsphase* erfolgt die tatsächliche Umsetzung der zuvor festgelegten Maßnahmen durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der NPO. In der Praxis ist häufig festzustellen, dass trotz sorgfältiger Marktanalyse und Strategieentwicklung viele Marketingstrategien an der konkreten Umsetzung scheitern. In diesem Zusammenhang werden drei Typen von Implementierungsbarrieren unterschieden:

- ▲ inhaltlich-konzeptionelle Barrieren (unsystematischer Informationsfluss innerhalb der Organisation),
- ▲ organisatorisch-strukturelle Barrieren (zu stark ausgeprägte Hierarchien) und
- ▲ personell-kulturelle Barrieren (Existenz von Subkulturen innerhalb der Organisation).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Strukturen, Systeme und die Kultur einer Organisation in Hinblick einer Implementierung der Strategiekongruenz („Fit“) zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen sind (Meffert; Bruhn 2003, S. 632ff.). In diesem Sinne werden die Begriffe Strategie-Struktur-, Strategie-System- und Strategie-Kultur-Fit verwendet.

Schließlich dient das Controlling am Ende des Planungsprozesses zur Überprüfung der Fragestellungen, inwieweit die Marketingziele erreicht wurden und wie wirtschaftlich die eingesetzten Marketingmaßnahmen waren. Hierbei geht es darum zu identifizieren, inwieweit durch das Marketing die Mission der Non-Profit-Organisation effektiv und effizient vorangebracht wurde. Das Controlling übernimmt somit die grundlegenden Funktionen der Koordination, Informationsversorgung, Planung und auch Kontrolle.

#### 4. Fazit

Der Non-Profit-Bereich stellt sowohl vom Volumen als auch hinsichtlich des relativen Beschäftigungsanteils einen bedeutsamen Sektor dar. Durch verschiedene politische, gesellschaftliche, ökonomische und demographische Faktoren ist eine wachsende Tendenz absehbar. Im Hinblick auf eine effiziente und zielorientierte Führung und Steuerung von NPOs findet seit Jahren ein transversales Denken zwischen kommerziellem Marketing und Non-Profit-Marketing statt. Hierbei werden – unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Non-Profit-Sektors – Konzepte und Denkweisen des Dienstleistungsmarketings angewandt, wie der Managementprozess oder das Denken in der Erfolgskette.

In der Umsetzung des Marketings kann festgehalten werden, dass das Konzept des Non-Profit-Marketings noch auf eine Vielzahl von Barrieren stößt. Neben konzeptionellen und strukturellen Hürden bestehen insbesondere personelle Hindernisse hinsichtlich der Implementierung eines Non-Profit-Marketings. Argumentationen gegen ein Marketingdenken bei NPOs beruhen jedoch vorwiegend auf Vorbehalten und Unkenntnis (o. V. 1998, S. 343), sie sind meistens auf ein reduziertes Marketingverständnis zurückzuführen. Die Problematik der Ablehnung des Marketings auf Grund eines Ideologieverdachts gilt vielfach als Hauptgrund für den fehlenden oder unzureichenden Einsatz des Non-Profit-Marketings in NPOs. Dennoch lassen sich bereits diverse deutsche Bistümer – unter anderem das Erzbistum Berlin – von Organisationen wie McKinsey beraten (Schnabel 2003, S. 35) oder greifen auf Instrumente der Kommunikationspolitik zurück, wie Printkampagnen, Öffentlichkeitsarbeit oder Multimedia-Kommunikation in Form von Internetseiten (Hillebrecht 1995, S. 228).

Um ein wirksames Marketingkonzept in NPOs umsetzen zu können, ist seitens der Verantwortlichen die Bereitschaft notwendig, sich tiefer gehend mit den effektiven Inhalten des Marketingdenkens auseinander zu setzen. Gleichlaufend sind auch die Fachleute der Marketingdisziplin gefordert, vorhandene Vorbehalte gegenüber dem Marketinggedanken ernst zu nehmen und offen zu diskutieren. Ein zweckentsprechender Ansatz besteht darin, mögliche Missverständnisse bezüglich des Non-Profit-Marketings abzubauen, die Abgrenzung zum kommerziellen Marketing zu verdeutlichen und gleichzeitig aufzuzeigen, welche Chancen Marketing innerhalb bestimmter organisationsbezogener Restriktionen, wie der Unveränderbarkeit der Kernleistung von Kirchen, für die NPO bietet.



## Literatur

- Adler, J.:** Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing. Arbeitspapier zur Marketingtheorie Nr. 3. Trier 1994
- Andreasen, A.R.; Drumwright, M.:** Alliances and Ethics in Social Marketing. In: Andreasen (Hrsg.): Ethics in Social Marketing. Washington 2001
- Anheier, H.K.; Seibel, W.:** The Nonprofit Sector in Germany. Between State Economy and Society. Manchester/New York 2001
- Blieemel, F.; Fassott, G.:** Marketing für Universitäten. In: Tscheulin, D. K.; Helmig, B. (Hrsg.): Branchenspezifische Besonderheiten des Marketing. Wiesbaden 2001, S. 265-278
- Bruhn, M.:** Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. München 2001
- Bruhn, M.:** Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Stuttgart 2005
- Bruhn, M.; Tilmes, J.:** Social Marketing – Einsatz des Marketing für nichtkommerzielle Organisationen. Stuttgart 1994
- Grözinger, A. u.a.:** Empirische Forschung als Herausforderung für Theologie und Kirche. In: Bruhn, M.; Grözinger, A. (Hrsg.): Kirche und Marktorientierung. Freiburg (Schweiz) 2000, S. 13-32
- Hillebrecht, S.W.:** Grundlagen des Kirchlichen Marketing. In: Marketing ZFP 4/1995, S. 221-231
- Horak, C.; Heimerl, P.:** Management von NPOs – Eine Einführung. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart 2002, S. 107-128
- Meffert, H.:** Marketing-Management. Analyse – Strategie – Implementierung. Wiesbaden 1994
- Meffert, H.; Bruhn, M.:** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Wiesbaden 2003
- o.V.:** Stärkere Orientierung am Kunden. Ein Gespräch mit McKinsey-Direktor Peter Barrenstein. In: Arbeitskreis Evangelischer Unternehmer in Deutschland e.V. (Hrsg.): Herder Korrespondenz. Monatshefte für Gesellschaft und Religion 7/1998, S. 342-347
- Schnabel, U.:** Wie man in Deutschland glaubt. In: Die Zeit vom 22.12.2003, S. 34-35
- Schwarz, P. u.a.:** Das Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen (NPO). Bern 2002
- Weisbrod, B.:** To Profit or Not to Profit. Cambridge 1998

# Sozialpädagogik und gesellschaftliche Partizipation

## Pädagogisch reflektierte und organisierte Sozialisation

*Eric Mührel*

### Zusammenfassung

Sozialpädagogik lässt sich grundlegend als pädagogische Antwort auf die soziale Frage einer Epoche verstehen. Wie lässt sich die soziale Frage der heutigen Zeit beschreiben? Und auf welche Art und Weise positioniert sich Sozialpädagogik bezüglich dieser Fragestellung? Der Beitrag beschreibt im Kontext dieser Fragen Sozialpädagogik als eine wissenschaftlich fundierte Profession, die im umfassenden Sinn der Beteiligungsgerechtigkeit innerhalb der Gesellschaft dient.

### Abstract

Social Pedagogy is to be basically understood as the pedagogical answer to the social issue of an era. How can today's social issue be described? In which way and manner does Social pedagogy address these issues? In this context, the article describes Social Pedagogy as a substantial scientific profession serving society in a comprehensive sense of participative justice.

### Schlüsselwörter

Sozialpädagogik - Partizipation - soziale Frage - Sozialisation - Forschung - Ausbildung

### Einführung

Sozialpädagogik kann grundlegend verstanden werden als pädagogische Antwort auf die soziale Frage einer Gesellschaft. So führt *Franz-Michael Konrad* (1998) in einer historischen Reflexion über die Sozialpädagogik am Ende des 19. Jahrhunderts aus: Sozialpädagogik zu dieser Zeit, das ist „die pädagogische Antwort auf den Umstand, dass früher beiläufig Einsozialisiertes, das Werte- und Normensystem einer Gesellschaft, nicht mehr problemlos von-statten geht, weil... insbesondere die Familie ihrer Grundlegungsfunktion nicht mehr gerecht wird“ (*ebd.*, S. 43).

Es handelt sich bei der Sozialpädagogik von ihren Ansätzen bei *Karl Mager* und *Adolph Diesterweg* Mitte bis Ende des 19. Jahrhunderts sehr vereinfacht ausgedrückt um die pädagogische Antwort auf die soziale Frage dieser Zeit. Diese besteht im Pauperismus als paradigmatischer Ausdruck für den Wandel der politisch-ökonomischen Bedingungen im Rahmen der Industrialisierung. In der Dynamik dieses Wandels mit seinen Traditionsbrüchen ist die Gesellschaft