Danksagung

Die Erstellung der vorliegenden Masterarbeit wäre nicht ohne die positive Begleitung einiger Personen möglich gewesen. Somit sind die ersten Worte den Menschen gewidmet, die mich in meinem Forschungsprozess stets bestärkten und an mich glaubten.

» VIELE MISSVERSTÄNDNISSE ENTSTEHEN DADURCH, DASS EIN DANK NICHT AUSGESPROCHEN, SONDERN NUR EMPFUNDEN WIRD (ERNST R. HAUSCHKA).«

In diesem Sinne danke ich Herrn Günter Hein für die wertschätzende Begegnung, fachliche Unterstützung und ausgezeichnete Betreuung. Zudem gebührt mein Dank weiteren Lehrenden und Mitwirkenden des Management Center Innsbrucks für ihre lehrreichen Anmerkungen und organisatorischen Bemühungen.

Meiner Familie sowie meinen Freunden und Bekannten danke ich für die vielen anregenden und motivierenden Gespräche in der Ausarbeitungsphase. Dabei richtet sich ein herzliches Dankeschön an alle Korrekturleser*innen (Martina Gaßner, Melanie Baum, Jasmin Schwamberger und Hermann Martin), mit ihren kritischen Rückmeldungen und konstruktiven Anregungen. Darüber hinaus bedanke ich mich bei meinen Studienkolleg*innen, die im langwierigen Schreibprozess für den notwendigen Ausgleich sorgten.

Und zu guter Letzt geht ein besonderer Dank an alle Interviewpartner für ihre Offenheit und Gesprächsbereitschaft. Ohne die interessanten Beiträge der Experten wäre die Masterarbeit in dieser Form nicht möglich gewesen.

Vielen Dank für das Mitwirken aller Beteiligten. Nun wünsche ich Ihnen viel Freude und aufschlussreiche Erkenntnisse beim Lesen der Masterarbeit und freue mich jederzeit über Ihr Feedback und einen vertieften Austausch.

Kurzfassung

Die Digitalisierung hat längst die Lebensgewohnheiten, Verhaltensweisen und den zwischenmenschlichen Austausch der Menschen transformiert. Dabei bietet das komplexe Informations- und Kommunikationsgeflecht im Web 2.0 die Grundlage für digitale Bewertungssysteme. Schließlich setzt sich die Arbeit mit der Bewertungskultur von Non-Profit-Organisationen auseinander, welche sich online durch eine multi-direktionale Interaktion verändert. Konkret wird die Bedeutung, der Einfluss und die Nutzung digitaler Bewertungen aus der Perspektive des Non-Profit Managements untersucht.

Im Zuge der theoretischen Aufarbeitung des Untersuchungsgegenstandes widmet sich das Freiburger Management-Modell, als Referenzrahmen, der Differenzierung und Systematisierung der Forschungsfrage. Im Rahmen der qualitativen Sozialforschung wurden sechs leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt, um eine wissenschaftlich fundierte Einschätzung darüber abzugeben, inwiefern und in welchen Bereichen digitale Bewertungen für das Non-Profit Management von Bedeutung sind.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Bedeutung digitaler Bewertungen mit der Identitäts- und Ressourcenfrage sowie den Kontextbedingungen und digitalem Reifegrad einer Organisation korrelieren. Weitgehend kann daraus geschlussfolgert werden, dass in Zeiten des Web 2.0 eine stetige Einbeziehung der Stakeholder*innen von wachsendem Wert sein wird. Obwohl digitale Bewertungen eine Dialogbasis schaffen, werden die Potenziale gegenwärtig kaum ausgeschöpft. Erst durch ein proaktives Feedback- und Meinungsmanagement seitens der Non-Profit-Organisationen könnte die Bedeutung digitaler Bewertungen zunehmen. Hieraus ergibt sich die Konsequenz, dass ein zirkuläres, bedarfsorientiertes und ganzheitliches Managementdenken in der digitalen Welt unabdingbar wird.

Aus diesem Grund soll die vorliegende Arbeit Theoretiker*innen und Praktiker*innen des Non-Profit-Sektors eine Diskussions- und Reflexionsgrundlage bieten, um zu eruieren inwiefern digitale Bewertungssysteme für das Non-Profit Management wirkungsstiftend und nutzenbringend sein können.

SCHLÜSSELWÖRTER: Digitale Bewertungen • Social Media • Online-Kommunikation • Freiburger Management-Modell • Non-Profit Management • Austauschbeziehungen • Stakeholder-Modell

Abstract

As a result of digital change, people's lifestyles, behaviours and interpersonal exchange have been transformed. The complex information and communication network of web 2.0 forms the basis for a digital feedback system. Finally, the thesis deals with the feedback culture of non-profit organizations, which is changing due to the multi-directional interaction on the Internet. In particular, the value, influence and use of digital reviews is examined from the perspective of non-profit management.

In addition to the theoretical analysis of the research topic, the Freiburg Management Model serves to diversify and classify the research questions. Within the framework of qualitative social research, six semi-structured expert interviews were conducted to provide a scientifically well-founded estimation of to what extent and in which areas digital reviews could be important for non-profit management.

The results show that the importance of digital ratings correlates with the question of identity and resources as well as the context conditions and digital level of an organisation. It can be concluded that in the age of Web 2.0, the continuous involvement of stakeholders will be of increasing value. Even though digital reviews create a basis for dialogue, the potential is currently barely exploited. The importance of digital reviews will only increase with proactive feedback management by NPOs. As a result, circular, needs-driven and holistic management thinking will be essential in the digital world.

Therefore, this thesis is intended to provide theoreticians and practitioners of the non-profit sector with a basis for discussion and reflection to determine the extent to which digital feedback systems may be useful and effective for non-profit management.

KEYWORDS: Digital Reviews • Social Media • Online-Communication • Freiburger Management-Model • Non-Profit Management • Exchange Relations • Stakeholder-Model

Bewertungen im Internet und ihre Bedeutung für das Non-Profit Management

MASTERARBEIT

Zur Erlangung des akademischen Grades: Master of Arts in Social Sciences (MA)

Fachhochschul-Studiengang:
"Soziale Arbeit, Sozialpolitik & Management"

Management Center Innsbruck

Betreuer:

Herr Günter Hein

Verfasserin:

Nina Spiße

Matrikelnummer:

1810489003

Abgabedatum:

16. November 2020

Inhaltsverzeichnis

D	anksag	ung	
Κ	urzfassı	ung	
A	bstract.		
Ir	nhaltsve	erzeichnis	I
A	bbildun	gsverzeichnis	III
T	abellen	verzeichnis	111
A	bkürzur	ngsverzeichnis	IV
1	Einle	eitung	5
	1.1	Bewertungskultur 2.0	5
	1.2	Forschungseingrenzung und Forschungsfrage	6
	1.3	Aufbau, Zielsetzungen und Vorgehensweise	8
	1.4	Begriffliche Klärung	10
2	Theo	pretischer Untersuchungsrahmen	15
	2.1	Dynamiken digitaler Meinungsäußerungen	15
	2.1.1	Digitale Feedbacksysteme und Rückkopplungsschleifen	15
	2.1.2	Wesensmerkmale digitaler Bewertungen	20
	2.1.3	Fördernde und hemmende Faktoren	22
	2.2	Charakteristika des Non-Profit Managements	27
	2.2.1	Impulse für Non-Profit-Organisationen	27
	2.2.2	Das Stakeholder-Modell	30
	2.2.3	Das Freiburger Management-Modell	33
	2.3	Die Transformation der Austauschbeziehungen	43
	2.3.1	Merkmale der Online-Kommunikation	44
	2.3.2	Formen digitaler Bewertungen	46
	2.3.3	Digitalisierungsprozesse im Non-Profit-Sektor	48
	2.4	Einsatzmöglichkeiten digitaler Bewertungen	54

3	Emp	iriscne Forscnung	59
	3.1	Forschungsdesign	59
	3.1.1	Qualitativer Forschungsansatz	59
	3.1.2	Erhebungsmethode und Untersuchungsinstrument	60
	3.1.3	Beschreibung des Samplings und Gestaltung des Settings	61
	3.1.4	Datenaufbereitung, Auswertungsverfahren und Ergebnisdarstellung	65
	3.1.5	Datenschutz und Forschungsethik	67
	3.1.6	Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung	69
	3.2	Auswertung und Interpretation der Forschungsergebnisse	70
	3.2.1	Bedeutung digitaler Bewertungen (Code 1)	71
	3.2.2	Spezifische Bewertungslogik (Code 2)	79
	3.2.3	System-Management (Code 3)	84
	3.2.4	Marketing-Management (Code 4)	94
	3.2.5	Ressourcen-Management (Code 5)	99
	3.3	Resümee	106
	3.3.1	Bewertung und Diskussion der Forschungsergebnisse	106
	3.3.2	Forschungsreflexion und kritische Würdigung der Masterarbeit	115
4	Ausk	olick	118
Li	iteratur	verzeichnis	120
A	nnang.		134
	Muster	der Einwilligungserklärung	135
	Intervie	eweinladung für das Expert*inneninterview	136
		·	
	Gestalt	ung des Leitfadens	13/
	Transkr	iptionsregeln	140
	Codebu	ıch	141
	Vorash:	riftlichung das Bahmatorials	4 47
	verschi	riftlichung des Rohmaterials	14/
U	mfang	der Masterarbeit	200
Εi	idesstat	tliche Erklärung	200
-			

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Welches sind die wichtigsten Aspekte einer guten Feedback-Ku	ltur?17
Abbildung 2: Charakteristika von Feedbackinstrumenten der Zukunft	18
Abbildung 3: Erwartete Vorteile der Digitalisierung (Häufigkeit der Nennung)	50
Abbildung 4: Erwartete Nachteile der Digitalisierung (Häufigkeit der Nennung))51
Abbildung 5: Bedeutung der Sozialen Medien	51
Tabellenverzeichnis	
Tabelle 1: Das Freiburger Management-Modell im Überblick	34
Tabelle 2: Das System-Management im Überblick	35
Tabelle 3: System-Fähigkeiten	37
Tabelle 4: Marketing-Management	38
Tabelle 5: Ressourcen-Management	40
Tabelle 6: Stoßrichtungen einer Management Orientierung	56

Abkürzungsverzeichnis

EEO Effektivitäts- und Effizienzorientierung

ETI Expert*inneninterview

FMM Freiburger Management-Modell

IP Interviewpartner*in

MM Marketing-Management

MO Marketing-Orientierung

NPB Non-Profit Bereich

NPM Non-Profit Management

NPO Non-Profit-Organisation

NPS Non-Profit-Sektor

PB Profit-Bereich

PU Profit-Unternehmen

RM Ressourcen-Management

SGMM St. Galler Management-Modell

SM System-Management

SMK Social-Media-Kanal

SQS Schweizer Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme

TOM Total Quality Management

UGC User-Generated-Content

VMI Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement

WWW World Wide Web (Kurzform Web)

ZZO Zukunfts- und Zielorientierung

Nina Spiße IV

1 Einleitung

Die rapide Etablierung technischer Innovationen und die Weiterentwicklung des Internets zum Web 2.0 intensivieren die Dynamiken der digitalen Transformation in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Als Motor und Katalysator von gesellschaftlichen Innovationsprozessen (Dufft und Kreutter 2018: 105) entwickelt sich die Digitalisierung zur sozialen Frage des 21. Jahrhunderts (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 28.06.2019). Indem die klassischen Weltstrukturen und Gesellschaftssysteme revolutioniert werden (Bruhn und Hadwich 2017: 8), verändert sich die Kommunikation und das Verhalten der Menschen untereinander, sowie gegenüber und innerhalb von Institutionen (Pölzl und Wächter 2019: 15).

1.1 Bewertungskultur 2.0

Seit der Entstehung des World Wide Web (WWW) - kurz Web - vor 30 Jahren etablieren sich zunehmend diverse Bewertungssysteme. Persönliche Empfehlungen und digitale Bewertungen haben eine stärkere Wirkung als traditionelle Kommunikationsstrategien (Lis und Korchmar 2013: 1). Insofern wird dem subjektiven und individuellen Rat von anderen Menschen meist mehr vertraut als den Informationen und Marketingbotschaften, welche von der Organisation selbst initiiert werden (BDVW 2016: 14). Ferner ist aus dem Profit-Bereich (PB) bekannt, dass zwei Drittel der Konsument*innen vor Kaufentscheidungen gezielt nach Online-Rezensionen suchen (bitkom 2017). Dies bestätigt auch eine Untersuchung der Europäischen Kommission, die darüber hinaus zu dem Ergebnis kam, dass über 80 % der Internetnutzer*innen Bewertungsplattformen nutzen, bevor sie "eine Dienstleistung in Anspruch nehmen" (Erenli 2015: 4). Abgesehen davon, beurteilen laut einer Studie von Capterra (2019) 83 % der Internetnutzer*innen es als positiv, dass jede*r die Möglichkeit hat, Produkte, Dienstleistungen und auch Unternehmen uneingeschränkt bewerten zu können (Bahr 2019). Daher werden verstärkt "Bewertungsfunktionalität[en]" auf Webseiten implementiert bzw. wird die Bewertungslogik auf Social-Media-Kanäle (SMKs) transformiert, wodurch jede*r Internetnutzer*in die Möglichkeit erhält, Inhalte im Internet zu erstellen oder bestehende Beiträge zu kommentieren (Vossen und Hagemann 2007 zit. n. Becker et al. 2009: 1). Nachdem amazon.com eine der ersten Plattformen zur Produktbewertung im Buchhandel wurde, findet heutzutage eine Expansion von Informations- und Empfehlungsnetzwerken auf weitere Sektoren statt (ebd.: 1; Bruhn und Hadwich 2017: 7-8). Beispielsweise hat es sich im deutschen Gesundheitswesen etabliert, Ärzt*innen auf Webseiten, wie jameda.de, zu bewerten. Auch im Bildungssektor sorgte die im Jahr 2019 entwickelte App Lernsieg dafür,

dass Lehrer*innen in Österreich seither mit Hilfe eines Sterne-Rankings bewertetet werden können.

Schließlich erreicht kaum ein anderes Thema eine solche sektorenübergreifende Reichweite und polarisierende Prominenz wie das der digitalen Transformation mit seinen aufkommenden Effekten (Digitize Non-Profit Initiative 2019: 2). Organisationen aus dem Non-Profit-Sektor (NPS) sind davon nicht ausgenommen – auch sie sehen sich mit den Dynamiken jener Veränderungen konfrontiert. Durch die technischen Möglichkeiten der wechselseitigen Interaktion, in Kombination mit dem hohen Stellenwert von nutzer*innengeneriertem Inhalt und den veränderten Erwartungshaltungen (jüngerer Generationen) nach Partizipation, sind die digitalen Bewertungsinstrumente heutzutage nicht mehr aus dem Leben der Menschen wegzudenken. Dementsprechend stellt sich die Frage, in welchem Ausmaß auch Non-Profit-Organisationen (NPOs) dem Trend der Online-Bewertungen unterliegen (werden) bzw. diese sogar für eigene Managementzwecke nutzen (können) und mit welchen Herausforderungen dies verbunden ist.

1.2 Forschungseingrenzung und Forschungsfrage

Wenngleich das Empfehlungsmarketing in der Praxis des PBs einen hohen Stellenwert einnimmt, handelt es sich bei der Untersuchung der Nutzung "elektronischer Mundpropaganda" um ein relativ junges Forschungsgebiet (Helm 2000; O`Reilly 2005 zit. n. Lis und Korchmar 2013: 1-2). Dementsprechend begrenzt sind die wissenschaftlichen Erkenntnisse über die Bedeutung und Integrierung von nutzer*innengenerierten Bewertungen im Non-Profit Management (NPM) (Höller 2013: 79). Die Bestandsanalyse der zahlreichen Veröffentlichungen im NPS zeigt, dass sich die Fachliteratur vorrangig mit den Auswirkungen der Digitalisierung beschäftigt. Es konnten allerdings kaum fundierte Quellen über die spezielle Thematik der Online-Bewertungen ausfindig gemacht werden - insbesondere keine Theorien oder Untersuchungen aus der Managementperspektive von NPOs. In einer Auseinandersetzung mit den Bewertungssystemen im Web 2.0 manifestierte sich der Eindruck, dass das Thema sehr facettenreich ist und aus unterschiedlichen Betrachtungsansätzen analysiert werden kann. Aus diesem Grund werden zunächst einige wesentliche Aspekte aufgeführt, die zweifellos eine vertiefende Betrachtung verdienen, jedoch in diesem Untersuchungsrahmen nicht tiefergehend berücksichtigt werden.

Daher werden die Grenzen der digitalen Bewertungen durch technische Verzerrungen (wie z. B. Social-Bots), rechtliche Grundlagen (wie z. B. die EU-Datenschutzverordnung sowie internationale und nationale Wettbewerbs- und Urheberrechte) oder durch

Vorgaben von Plattformbetreiber*innen der Vollständigkeit halber erwähnt, aber nicht näher untersucht. Darüber hinaus würde eine Untersuchung der sozialpsychologischen Motive und Wirkungen von Bewertungen den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten. Schließlich besteht die Intention der Forschungsarbeit nicht darin, die Herkunft, Echtheit und Wertbarkeit von subjektiven Online-Bewertungen per se zu analysieren. Noch besteht das Forschungsinteresse dieser Arbeit darin, die technischen Errungenschaften aus der ökonomischen Perspektive der veränderten Arbeitsmarktbedingungen zu thematisieren (Pölzl und Wächter 2019: 14) oder einen (ethischen) Fachdiskurs über die Etablierung digitaler Techniken in der Beratungs-, Betreuungs- oder Erziehungsarbeit zu führen. Wenngleich an dieser Stelle darauf hinzuweisen ist, dass die Forschungsthematik eine der grundlagentheoretischen Fragen in der Sozialen Arbeit impliziert: ob NPOs ihre Leistungsempfänger*innen als Nutzer*innen, Kund*innen, Adressat*innen oder Klient*innen betrachten und welche Konnotationen bzw. Partizipationsrechte damit einhergehen, wird diese Diskussion nicht erneut in der Masterarbeit aufgegriffen bzw. darüber dediziert reflektiert.

Aus der vorangestellten Erläuterung ist zu schließen, dass je nach wissenschaftlicher Disziplin und fachlichen Schwerpunkten die Dynamiken und Potenziale von digitalen Bewertungssystemen auf unterschiedliche Art und Weise analysiert werden können. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf eine sozialarbeiterische Managementperspektive bei der Beantwortung folgender Fragestellungen:

Inwiefern sind digitale Bewertungen für das Non-Profit Management von Bedeutung, welche Herausforderungen sind damit verbunden und welche Einsatzmöglichkeiten gibt es?

Es sei der Einwand anzumerken, dass bevor die Relevanz von digitalen Bewertungen im NPM untersucht werden könnte, deren Wert eingeschätzt und deren Aussagekraft geprüft werden müsste. Jene Analyse wird in dieser Forschungsarbeit teilweise ausgeklammert bzw. nur in Ansätzen dort aufgegriffen, wo es unentbehrlich für die Beantwortung der Fragestellung war. Jene Entscheidung basiert auf der Tatsache, dass "die digitale Welt [...] längst Wirklichkeit [ist]", wie auch ROEHL (2015) in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung schreibt (Roel 2015:1 zit. n. ebd.: 18). Social-Media-Plattformen haben bereits unsere Lebensgewohnheiten und Verhaltensweisen verändert und digitale "Bewertungen sind inzwischen zur Selbstverständlichkeit des täglichen Online-Lebens geworden" (Raake und Hilker 2010: 136). Was aktuell noch für viele NPOs unvorstellbar ist, kann in naher Zukunft bereits Wirklichkeit sein (ebd.: 39). Dass Meinungen von

Internetnutzer*innen auf Bewertungsportalen die Entscheidung von möglichen Käufer*innen beeinflussen, haben "inzwischen mehrere voneinander unabhängig durchgeführte Studien¹" bewiesen (ebd.: 137). Profit-Unternehmen (PUs) definieren bereits digitale Bewertungen als eine zentrale Ressource in Bereichen des Marketings und Managements. Der Fokus dieser Masterarbeit liegt dabei auf den digitalen Austauschbeziehungen mit den Stakeholder*innen und den Rückkopplungsschleifen in NPOs. Eine Auseinandersetzung mit weiteren Managementbereichen, wie dem Controlling oder dem Qualitätsmanagement erfolgte aufgrund des beschränkten Umfanges der Masterarbeit nur punktuell. Denn das generelle Ziel der Untersuchung ist es, eine empirisch fundierte Analyse über die Bedeutung von digitalen Bewertungen aus der Perspektive des Freiburger Management-Modells (FFM) zu liefern und mögliche Einsatzmöglichkeiten sowie damit verbundene Herausforderungen zu identifizieren.

1.3 Aufbau, Zielsetzungen und Vorgehensweise

Die vorliegende Masterarbeit ist im Wesentlichen in zwei Teile untergliedert – in den theoretischen Untersuchungsrahmen (Kapitel 2) und in die empirische Forschung (Kapitel 3). Insgesamt umfasst die Arbeit vier Hauptkapitel, wobei die Einleitung als erstes Kapitel und der Ausblick als viertes Kapitel inkludiert sind.

Kapitel 1 widmet sich einer Hinführung zur Thematik und Beschreibung des Forschungsgegenstandes, sowie der Klärung wesentlicher Begrifflichkeiten.

Kapitel 2 dient dazu einen grundlegenden theoretischen Einblick in die Thematik zu geben. Jenes Kapitel ist in vier weitere Unterkapitel eingeteilt, die jeweils mit einem Kurzfazit abschließen. Für die genaue Darlegung des Untersuchungsgegenstandes wird in diesem Kapitel eine Literaturanalyse von theoretischen und wissenschaftlichen Werken herangezogen. Zudem wird aufgrund der fehlenden Erfahrungsberichte und Forschungsergebnisse aus dem Non-Profit Bereich (NPB) vereinzelt auf Erkenntnisse aus dem PB zurückgegriffen.

In Abschnitt 2.1 erfolgt sowohl eine Beschreibung des Status quo als auch eine Darlegung bevorstehender Transformationsprozesse im NPS. Dabei werden die Dynamiken, Hemmnisse und Chancen des digitalen Meinungsaustausches dargestellt. Im Speziellen wird ein Einblick in die veränderten Rahmenbedingungen der digitalen Kommunikationsund Bewertungskultur gegeben. An diese Stelle sei darauf hingewiesen, dass

¹ Studien: Consline AG (2008) Web 2.0 Quellen dominieren Kaufentscheidungen; Allensbacher Computer- und Technik-Analyse ACTA (2008) Internetinduzierte Veränderungen von Kaufentscheidungen und Kaufverhalten; Fittkau und Maaß Consulting GmbH (2008) Nach dem Kauf ist vor dem Kauf: Nutzererzeugte Produktbewertungen beeinflussen in hohem Maße Kaufentscheidungen (Raake und Hilker 2010: 137).

diesbezüglich verstärkt Erkenntnisse aus dem PB miteinbezogen werden. Ziel des Abschnittes ist es, Anhaltspunkte zum aktuellen Stellenwert digitaler Bewertungen zu skizzieren. Dabei basieren die dargelegten Hintergrundinformationen primär auf aktueller Sekundärliteratur, da sich die wissenschaftlichen Erkenntnisse im gleichen Maße, wie die digitale Transformation selbst, rasant weiterentwickeln.

In Abschnitt 2.2 werden die Konsequenzen für das NPM aufgezeigt, die sich aus den zuvor geschilderten Veränderungen ergeben. Im Anschluss daran, werden die Spezifika des NPMs hervorgehoben, speziell auf die Rolle der Stakeholder*innen eingegangen und die Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen von digitalen Bewertungen illustriert. Ziel dieses Abschnittes ist es, die bereits dargelegten Erkenntnisse mithilfe des Freiburger Management-Modells (FMMs) zu konkretisieren und die Forschungsfrage zu systematisieren. Schließlich wird der Aufbaulogik des Modells folgend, die Nutzung von digitalen Bewertungen in Organisationssystemen thematisiert, indem die Erkenntnisse auf die einzelnen Managementbereiche übertragen und erste Annahmen formuliert werden.

In Abschnitt 2.3 werden die neuen Rahmenbedingungen des digitalen Wandels erörtert, und daraus resultierende Möglichkeiten beschrieben. Insbesondere eine differenzierte Darstellung von digitalen Bewertungsfunktionen führt zur Konkretisierung des Forschungsgegenstandes. Zudem wird auf diverse Studien zur Digitalisierung in NPOs verwiesen, welche in Deutschland, Österreich und der Schweiz erhoben wurden. Ziel dieser tiefergehenden Darstellung ist es zu zeigen, inwiefern das Web 2.0 die Interaktions- und Beziehungsverhältnisse revolutioniert und welche Transformationen sich bereits in NPOs vollziehen. Somit fungiert dieser Abschnitt dazu, ein umfassendes Verständnis über die technologischen Möglichkeiten zu schaffen und eine ganzheitliche Untersuchung zu ermöglichen.

In Abschnitt 2.4 werden die zuvor dargelegten Erkenntnisse verknüpft und auf die Forschungsfrage übertragen. Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben zu wollen, widmet sich der letzte Abschnitt des theoretischen Untersuchungsrahmens einer zusammenführenden Darstellung. Ziel ist es dabei ein Zwischenfazit zu formulieren, bevor im empirischen Teil der Arbeit jene Erkenntnisse geprüft und erweitertet werden. Schließlich werden erste Vermutungen über die Einsatzmöglichkeiten von digitalen Bewertungen hervorgebracht. Der kurze Abriss beschreibt und begründet prägnant, inwiefern die Forschungsfrage für den NPS relevant ist und welche Leitfragen bzw. neue Herausforderungen sich für das Management von NPOs ergeben könnten.

Kapitel 3 umfasst in drei Unterkapitel die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit. Beruhend auf der Beschreibung des gegenstandsangemessenen Forschungsansatzes werden die Ergebnisse dargestellt und ausgewertet sowie mit den Erkenntnissen aus der Theorie verglichen und diskutiert.

In Abschnitt 3.1 erfolgt eine Erläuterung des qualitativen Forschungsdesigns. Ziel ist es, die Forschungsstrategie transparent darzulegen und die konzeptionelle Gestaltung des Untersuchungsvorgehens zu begründen. Insofern dient ein "gegenstandserkundende[s]" Verfahren dazu, qualitative Daten mithilfe von leitfadengestützten Expert*inneninterviews (ETIs) zu generieren (Döring und Bortz 2016: 192). Zudem wird die Auswahl der Stichprobe und die gewählte Form der Videointerviews erläutert und das methodische Vorgehen bei der Datenaufbereitung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse begründet. Um den Standard wissenschaftlicher Erkenntnisse zu genügen, werden datenschutzrechtliche und ethische Aspekte berücksichtigt, sowie Gütekriterien diskutiert.

In Abschnitt 3.2 werden die gebildeten Kategoriensysteme vorgestellt und die Ergebnisse der Forschung betrachtet. Das Ziel der Datenaufbereitung ist die Generierung von fundierten Kernaussagen und die Abstraktion des Rohmaterials, damit Schlussfolgerungen in Bezug auf die Forschungsfrage gezogen werden können. Daher wird eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring herangezogen, um eine methodisch kontrollierte Auswertung qualitativer Daten sicherzustellen.

In Abschnitt 3.3 steht im Mittelpunkt das Resümee der vorliegenden Arbeit. Schließlich erfolgt eine Forschungsreflexion, eine Bewertung bzw. Interpretation der Forschungsergebnisse wird vorgenommen sowie rückblickend das gesamte Forschungsverfahren kritisch betrachtet. Ziel ist es, die empirischen Ergebnisse mit dem theoretischen Untersuchungsrahmen in Beziehung zu setzen und die in der Einleitung dargelegte Forschungsfrage zu beantworten und mit einer kritischen Würdigung der Masterarbeit die Untersuchung abzurunden.

Kapitel 4 bildet den Abschluss der Arbeit und gibt einen Ausblick über die Bedeutung digitaler Bewertungen. Aufbauend auf den Ergebnissen der durchgeführten Studie werden abschließend Zukunftshypothesen generiert.

1.4 Begriffliche Klärung

In diesem Kapitel erfolgt eine Klärung der für die vorliegende Arbeit zentralen Begriffe NPOs, Stakeholder*innen und Web 2.0, verbunden mit einer ersten Arbeitsdefinition, der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Bezeichnung, der digitalen Bewertungen.

Insofern ist zur genaueren Eingrenzung und Definition des Untersuchungsgegenstandes der Begriff NPOs zu klären. Wie bereits BADELT (2002) feststellt geht es nicht um die "richtige[.]" Begriffsbestimmung, sondern darum eine Definition zu wählen, die zur adäquaten Beantwortung der Forschungsfrage dient (Badelt 2002b: 8). Angesichts des breiten Spektrums an Organisationsformen im NPS, die je nach Zweckbestimmung sehr facettenreiche und nicht immer leicht greifbare, politische, soziale, wirtschaftliche oder soziokulturelle Sachziele verfolgen (Schwarz et al. 2005: 21; Lichtsteiner 2015), gibt es keine allgemein gültige Begriffserläuterung für NPOs. Vielmehr werden die, unter dem Begriff des NPSs subsummierten Organisationstypen auf unterschiedliche Art und Weise klassifiziert (Schulze 1997: 25; Stötzer 2008: 404). Beispielsweise nach ihrer inhaltlichen Ausrichtung ("Eigenleistungs- […] oder Fremdleistungs-NPO") (Badelt 2002b: 5), oder nach ihrer institutionellen Architektur ("Staatliche-, Halbstaatliche oder Private NPO[s]") (Lichtsteiner et al. 2015: 20). Vielfach wird auch eine Negativ-Abgrenzung genutzt, wobei der gesamte NPS als Ergänzung zum staatlichen, wie auch zum privat-erwerbswirtschaftlichen Handlungsfeld identifiziert wird (Badelt 2002b: 6). Letzteres impliziert unter anderem ein "Gewinnausschüttungsverbot" (Lichtsteiner et al. 2015: 17) und verweist damit auf den Hauptzweck einer NPO, welcher in der Bedarfsdeckung liegt (ebd.: 19; Scheuch 2002: 293). Der Terminus Non-Profit wird irrtümlich damit gleichgesetzt, keinerlei Gewinne zu erwirtschaften anstatt als "not for profit" verstanden zu werden. Jedoch können und werden Überschüsse infolge der gewählten Zweckbestimmung als Nutzenmaximierung reinvestiert (Badelt et al. 2007: 4 zit. n. Stötzer 2008: 404).

Gemäß dem St. Galler Management-Modell (SGMM), und danach auch dem FMM, ist es das Ziel einer Organisation einen gesellschaftlichen Mehrwert zu erzeugen, wofür eine "aktive[.] Interaktion mit verschiedensten Anspruchsgruppen" notwendig ist (Rüegg-Stürm 2009: 74). Folglich wird in früheren Veröffentlichungen des Buches *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* auch von einem sogenannten "Stakeholder-Modell" gesprochen (Schwarz et al. 2005: 49). Gemäß RÜEGG-STÜRM (2009) werden als **Stakeholder*innen** alle Personen, Gruppen, "Organisationen und Institutionen" verstanden, die in irgendeiner Weise von den "Wertschöpfungs- und [...] Schadschöpfungsaktivitäten [einer NPO] betroffen sind" (Rüegg-Stürm 2009: 71). Zumeist werden in der Literatur auch die Bezeichnungen "Interessens- oder Anspruchsgruppen" verwendet, wodurch deren besondere Machtstellung und Anteilnahme am Gesamtsystem widergespiegelt wird (Horak et al. 2002: 218; Lies 2016: 205).

Infolgedessen, dass im Rahmen dieser Forschungsarbeit weder eine eindeutige noch vollumfassende Definition von NPOs möglich ist und sich die Fachliteratur überwiegend auf Charakteristika von NPOs als Definitionsgrundlage bezieht, orientieren sich die

nachfolgenden Ausführungen an der Eigenschaftsumschreibung von LICHTSTEI-NER ET AL. (2015). Zumal jene Betrachtungsweise gleichzeitig das Fundament des FMMs darstellt und die weitere Aufbaulogik wie auch die daraus resultierenden Grundvorstellungen des NPMs prägt. Demnach werden NPOs "als [ein] zweck- und zielgerichtetes, produktives, soziales, dem Umfeld gegenüber sowohl offenes wie auch operationell geschlossenes System" beschrieben (Lichtsteiner et al. 2015: 41). Insofern bezieht sich die vorliegende Masterarbeit primär auf sozial-karitative NPOs (ebd.: 20) und auf das Management von externen Stakeholder*innen.

Nachdem für die Bezeichnung digitale Bewertungen keine wissenschaftlich fundierte Definition existiert, wird der im Fachdiskurs weit verbreitete Begriff Feedback herangezogen. Die englische Bezeichnung "Feedback" wird üblicherweise als eine "Rückkoppelung oder Rückmeldung" verstanden, wobei sich die Auslegung der Bedeutung stark nach dem Anwendungsbereich unterscheidet (Fengler 2017: 16 zit. n. Gaus et al. 2019: 2). Ursprünglich wurde der Begriff Feedback "in der Kybernetik" im Zusammenhang "mit Steuerungs- und Regelungsprozessen" verwendet (Krause 2007 zit. n. Gunkel 2014: 49). Somit umfasst das Feedback einen kreisförmigen Vorgang der "Rückbindung zwischen zwei oder mehreren Personen oder Systemen" (Fengler 2017: 17). Norbert Wiener (1950) betrachtet Feedbacks als "Informationskanäle", mit dem Ziel ein Ist-Soll-Gleichgewicht zu erzeugen (Bungard 2018: 6; Krause 2007 zit. n. Gunkel 2014: 49). Folglich kann ein "Abgleich von Selbst- und Fremdbild" geschaffen werden und wertvolle Erkenntnis über das "individuelle[.] Stärken-Schwächen-Profil[.] und darin enthaltene Abweichungen" erlangt werden (Werther 2015: 14). Dabei sollten die Informationen einen Reflexionsprozess bei dem*der Feedbackempfänger*in einleiten und gegebenenfalls eine Veränderung oder Verfestigung von bestimmten Verhaltensweisen bewirken. Demnach besitzt jedes Feedback einen "bewertenden Charakter", wobei dieser negativ oder positiv ausgelegt werden kann (Stauss 2011: 443). Zudem gehen KLUGER UND DENISI (1996) explizit darauf ein, dass es sich bei einem Feedback um einen Prozess der (selbstinitiierten) Rückmeldung handelt, der sich an eine Person richtet. Folglich definieren sie Feedback als "actions taken by (an) external agent(s) to provide information regarding some aspects of one's task performance" (Kluger und Denisi 1996: 255; Klammern im Original gesetzt). Ferner beschränkt sich ein Feedback nicht auf die Rückmeldung, sondern es entsteht ein "Wechselverhältnis" zwischen "Selbstmitteilung und Feedback", da gemäß des Reaktionsverhaltens Rückschlüsse über den*die Feedbackempfänger*in gezogen werden können (Fengler 2017: 20-21). Demzufolge fokussiert das Feedback "Wechselwirkungen" und analysiert nicht die Kausalität

Zusammenhängen. Dabei wird der Kommunikation als zirkulierendes Vorgehen eine besondere Bedeutung beigemessen (ebd.: 24).

Im Gegensatz zum traditionellen, interpersonalen Verständnis, dass ein Feedback auf eine Person gerichtet ist, wird in dieser Arbeit auf die Beurteilung von NPOs Bezug genommen. Es geht einerseits um die Frage wie sich die Bewertungskultur gegenüber NPOs anhand digitaler Transformationen verändert hat und andererseits, inwiefern Bewertungen im Sinne von Feedbacks in NPOs an Bedeutung gewinnen können. Aus diesem Grund ist es notwendig eine Übertragung bzw. Modifikation der zuvor genannten Termini auf die digitalen Bewertungssysteme vorzunehmen. In Anlehnung daran, werden im weiteren Verlauf digitale Bewertungen als eine besondere Form von nutzer*innengenerierter Inhalte, mit der Intention einer Beurteilung, Einschätzung oder Rückmeldung im Web 2.0, verstanden.

Der heutzutage inflationär verwendete Begriff "Web 2.0" wurde erstmalig 2004 von O'Reilly geprägt und beschreibt die Weiterentwicklung der Internetfunktionen und die damit einhergehenden Veränderungen im Nutzungsverhalten (Hudetz und Duscha 2008: 385; Stanoevska-Slabeva 2008: 224; Wirtz 2011: 64). Bereits seit dem Jahr 1960 wird das Internet als die technologische Verbindung eines dezentralen und weltweiten Computernetzwerkes verstanden (Bendel 2019: 119; Lies 2016: 97). Dennoch erlangte das Internet erst in den 1980er Jahren mit dem Web 1.0 schlagartig an Aufmerksamkeit und entwickelte sich mithilfe der Schaffung von Webseiten zu einem "hochkomplexen Informations- und Kommunikationsangebot" (Bendel 2019: 119). Somit wurde das vorwiegend starre Web 1.0 durch das interaktive und partizipative Web 2.0 abgelöst. Neben der Bezeichnung Web 2.0 werden in aktuellen Veröffentlichungen zunehmend die Begriffe Social Media und Social Web als Synonyme gebraucht. Laut PÖLZL UND WÄCH-TER (2019) fokussieren die Begrifflichkeiten verschiedene Aspekte des gleichen Phänomens. Somit beziehen sie sich nicht auf das deutsche Wort "sozial" im Sinne von wohltätig und fürsorglich, sondern auf die sozialen Vernetzungssysteme zwischen Menschen und Inhalten. Konkret auf die neuen Interaktions- und Kommunikationsformen. Wohingegen die aus der Softwareentwicklung stammenden Begriffe Web 2.0 und "Social Software" überwiegend in Bezug auf die technologischen Errungenschaften verwendet werden (Kaplan und Haenlein 2010: 61-62 zit. n. Hoffjann und Pleil 2015: 260; Ebersbach et al. 2010: 23 zit. n. Ettl-Huber et al. 2013a: 10; Pölzl und Wächter 2019: 68). Trotz der gegebenen Definitionsversuche bleibt eine Unschärfe bestehen, was unter dem Konzept Web 2.0 verstanden wird. Die Bezeichnungen Web 2.0, Social Web und

² Hervorgehoben durch Verfasserin

Social Media werden im Folgenden synonym verwendet. Der Begriff Social Software wird nicht näher berücksichtigt, da er im allgemeinen Sprachgebrauch ungeläufig ist.³

Zudem weist das Web 2.0 und die digitalen Bewertungen weitere Eigenschaften auf, die mit dem Systemverständnis einhergehen. So beschreibt RÜEGG-STÜRM (2009), dass "komplexe Systeme" durch dynamische Austauschbeziehungen gekennzeichnet sind. Insofern befinden sich NPOs durch kontinuierliche Rückkopplungsprozesse in ständiger "Re-Konstruktion", wodurch deren Entwicklungen nur begrenzt vorhersehbar sind (ebd.).

Wie die Begriffsdefinition der digitalen Bewertungen zeigt, soll durch Feedbackverfahren ein Ist-Soll-Ausgleich stattfinden. Laut SCHULZE (1997) wird Systemen grundsätzlich unterstellt, dass sie "ihre Überlebensfähigkeit sicherstellen" wollen, indem sie das "Systemgleichgewicht wiederherstellen" (Schulze 1997, S. 67). Für die Forschungsfrage ist die wesentliche Aussage festzuhalten, dass bei einer fehlenden oder mangelhaften Feedbackschleife innerhalb eines Systems, das Management bzw. die Steuerung mittelfristig versagen wird und "das Ende des Gesamtsystems" bedeuten würde (Bungard 2018: 6). Entsprechend der Systemtheorie können NPOs erst durch die interne und externe Kommunikation entstehen bzw. fortbestehen (Stötzer 2008: 406).

Unter der "Steuerung" von sozialen System wird laut Niklas Luhmann "die Bemühung um Minimierung der Differenz verstanden" ohne dabei jegliche Rückkopplungen zu berücksichtigen (Krisch und Seidl 2004: 1366 zit. n. Grunwald 2013: 86). In Abgrenzung dazu beschreibt der Begriff "Regelung" die "Aufrechterhaltung des Gleichgewichts eines Systems" mit Rückkopplung (Kirsch et al. 2009: 13 zit. n. Grunwald 2013: 87). Folglich fassen ULRICH UND PROBST (1995) Steuerung und Regelung unter dem "Terminus der "Lenkung" zusammen (Ulrich und Probst 1995: 87 zit. n. Grunwald 2013: 87).

³ EXKURS: Gemäß der Definition von NPOs und dem damit verbundenen Systemgedanken, lässt sich folgern, dass eine NPO aus vielfältigen "materiellen" wie auch "inmateriellen" Komponenten besteht. Erst durch das interdependente Zusammenspiel der Komponenten können Synergieeffekte erzeugt werden. Übertragen auf den Untersuchungsgegenstand lässt dies vermuten, dass durch die Wechselwirkung der digitalen Kommunikationstechnologien mit partizipativeren Interaktionsmustern neue Managementdynamiken hervorgebracht werden (können) (Rüegg-Stürm 2009: 65–67).

2 Theoretischer Untersuchungsrahmen

Die Frage nach der Bedeutung von digitalen Bewertungen im NPS berührt verschiedene Forschungsstränge. Dieses Kapitel stellt diejenigen Konzepte und theoretischen Bezüge vor, die als Vorannahmen für die empirische Studie fungieren und einen Rahmen für die Darstellung und Einordnung der Ergebnisse liefert.

2.1 Dynamiken digitaler Meinungsäußerungen

Abschnitt 2.1 verschafft zunächst einen Überblick darüber mit welchen Einwicklungen der NPS im Internet konfrontiert ist und beschreibt die aktuellen Veränderungsdynamiken in Bezug auf Bewertungssysteme in NPOs. Einleitend in die Thematik wird in den ersten beiden Absätzen die Bedeutung, der Einfluss und die Notwendigkeit von digitalen Rückkopplungsschleifen diskutiert (Abschnitt 2.1.1) und auf die Merkmale digitaler Bewertungsfunktionen eingegangen (Abschnitt 2.1.2). Im daran angeschlossenen Teil werden diverse fördernde wie hemmende Faktoren im NPS skizziert (Abschnitt 2.1.3).

2.1.1 Digitale Feedbacksysteme und Rückkopplungsschleifen

Eine Analyse des European Research Center for Information Systems von der Universität Münster in Zusammenarbeit mit dem Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik Koblenz brachte hervor, dass "Bewertungen [...] ein einflussreiches Medium" sind – nicht nur im realen Lebensraum, sondern auch in der "virtuelle[n] Welt" (Becker et al. 2009: 1). Bewertungssysteme werden dabei "als eine Abbildung von Einschätzungen verstanden" (Miceli und Castelfranchi 2000 zit. n. ebd.: 3). Unabhängig davon, dass eine Bewertung naturgemäß von den subjektiven Einstellungen, individuellen Erfahrungen oder persönlichen Einschätzungen der Internetnutzer*innen geprägt ist (Stauss 2011: 443), werden sie als "glaubwürdige und authentische Informationsquellen" verstanden (Pölzl und Wächter 2019: 69). Ob ein Like auf Instagram oder eine Reaktion auf einen Facebook-Post – der Großteil der Gesellschaft ist es gewohnt täglich Rückmeldungen zu geben. Derzeit sind digitale Bewertungen im privaten Kontext bereits zur Regel geworden, jedoch ist eine Übertragung auf den beruflichen Kontext des NPBs nicht ausgeschlossen (Gaus et al. 2019: 9). Bewertungssysteme im Social Web, wenngleich sie auch aus "situations- und zeitbezogene Einzelmeinung[en]" bestehen, nehmen eine bedeutende Rolle im Leben der Menschen ein (Sabater-Mir und Paolucci 2007 zit. n. Becker et al. 2009: 3). Schließlich beeinflussen im Zeitalter der Digitalisierung nicht mehr ausschließlich vereinzelte Empfehlungen, aus persönlichen Gesprächen, das Verhalten der Menschen (BDVW 2016: 14).

Aufgrund dessen, dass aus der Managementperspektive Rückkopplungsverfahren eine Art "Steuerungsinstrument[.]" sind (Werther 2015: 19), werden Organisationen ohne kontinuierliche Feedbackinstrumente nicht mehr lange zukunftsfähig sein, so die Annahme (ebd.: 17). Gemäß BUNGARD (2018) und WERTHER (2015) ist ein gut funktionierendes und tatsächlich gelebtes Feedbacksystem eines der bedeutendsten "Erfolgsfaktoren überhaupt" (Bungard 2018: 5). Durch Rückmeldungen werden erst "Veränderungen" möglich, die maßgeblich die langfristige Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen (ebd.: 22; Werther 2015: VIII). Insofern sind Feedbacksysteme als "systematische Dialogformate" in Organisationen unentbehrlich (ebd.: 1). Denn erst durch die Reaktion von NPOs auf digitale Bewertungen können Rückkopplungsschleifen erzeugt werden. Nutzer*innengenerierte Inhalte können vom NPS eben erst dann als verlässliche Ressource genutzt werden, "wenn das Prinzip der Wechselseitigkeit eingehalten wird." (Reiser 2012: 40) Dabei gilt die Systemlogik der notwendigen Zirkularität bei Bewertungen für "Online-Netzwerke genauso wie für die Netzwerke im realen Leben" (ebd.).

Eine Studie von HAUFE (2020) zur *Feedback-Kultur in Unternehmen* zeigt, dass Feedbacks heutzutage einen wichtigen und wertvollen Prozess für die Weiterentwicklung in Unternehmen darstellen. Trotz aller Vorteile brachte die Bestandsanalyse hervor, dass Rückkopplungssysteme nicht in vollem Umfang ausgeschöpft werden (Haufe 2020: 3). Konkret bestätigt die Befragung von 250 Personen aus PUs, dass der Großteil der Unternehmen von einer "gelebten Feedback-Kultur [...] weit entfernt" ist (Haufe 2020: 8). Lediglich 12 % bewerten sie als sehr gut, wohingegen 55 % sie als "nicht gut" oder "eher nicht gut" bewerten (ebd.: 18). Dabei gaben 59 % der Befragten an, dass sie ein flexibles und situatives Feedback für sinnvoll erachten, dabei werden digitale "Kommunikationsplattformen" zu den vier beliebtesten Rückmeldungsmethoden gezählt (ebd.: 11–12). Einstimmigkeit herrscht bei der Meinung über die Relevanz von Feedbacks in einem Unternehmen, demnach empfinden 91 % der Personen eine Feedback-Kultur als essenziell (ebd.: 15). Zudem werden vier wesentliche Aspekte identifiziert, die eine "gute[.] Feedback-Kultur" enthalten sollte, wie in Abbildung 1 dargestellt (ebd.: 16).

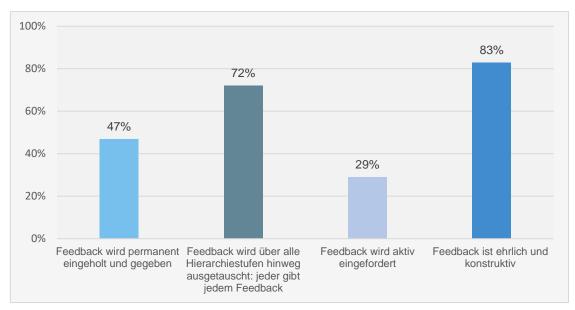


Abbildung 1: Welches sind die wichtigsten Aspekte einer guten Feedback-Kultur? (Darstellung nach Haufe 2020: 16)

Obwohl bei ca. "70 % der Unternehmen [...] keine Initiativen" bestehen, die Feedback-kultur zu verbessern, sehen 83 % der Befragten noch Verbesserungspotenziale (ebd.: 20–21). Gemäß RAAKE UND HILKER (2019) erhalten Führungskräfte grundsätzlich "nur selten offen[e] und ehrliche Rückmeldungen", aber im Internet tauschen sich die Kund*innen "untereinander dezentral und ohne Rücksicht" auf ein Unternehmen aus (Raake und Hilker 2010: 192). So heißt es, dass die Anwendungen des Internets, genauer gesagt des Web 2.0, die Kommunikation, das Image, die Reputation sowie die Identität⁴ und schlussendlich das Management von Unternehmen stark verändern werden. Ein "aktives Meinungsmanagement" ist demzufolge unumgänglich und PUs haben bereits erkannt, dass dies nicht ohne die Implementierung von "Rückkopplungs-Prozesse[n]" möglich ist (ebd.).

Menschen wollen mit Unternehmen im Web 2.0 agieren und erwarten dementsprechende Reaktionen (ebd.: 41). Allgemein zeigt sich durch die Sozialisation in der Gesellschaft, als auch in der Anspruchshaltung von Unternehmen, dass es kaum einen offenen Umgang mit negativen Bewertungen – konkret mit "Fehlern oder Scheitern" gibt. Doch gerade mit der digitalen Transformation wird eine gelebte Fehlerkultur essenziell, da es keine fundierten Handlungsempfehlungen gibt. Nur durch ein "ständiges Hinterfragen" und permanentes Testen können "neue und vor allem erfolgreiche Lösungen entstehen"

⁴ Die Bezeichnungen Image, Reputation und Identität sind wie folgt zu unterscheiden. Grundsätzlich beschreibt der Begriff "Identität" das "Selbstbild" einer Organisation, wohingegen das "Image" das "Fremdbild" umfasst und von ersterem, aufgrund einer Diskrepanz zwischen Idealvision und Wahrnehmungsempfinden, abweichen kann. Als "Reputation" wird demzufolge die *tatsächliche* Einschätzung bezeichnet, die sich aus der "Summe von Einzelerwartungen und Einzelerfahrungen" ergibt (Menz und Stahl 2008: 79). Reputation wird teilweise mit dem "Ruf" einer Organisation gleichsetzt und soll ausdrücken, dass es das "Ist-Image" ist, dass aber von der "Soll-Identität" abweichen kann (Lies 2016: 186).

(Werther et al. 2018: 49). Die "Flexibilisierung der Rahmenbedingungen" erfordert unmittelbare, alltagsintegrierte und direkte Bewertungssysteme (Armutat 2018: 275 zit. n. Gaus et al. 2019: 6). Feedbackverfahren müssen dabei vor allem den Bedürfnissen, Erwartungen und Interessen der Zielgruppe entsprechen, damit sie akzeptiert und effektiv genutzt werden (Werther 2015: 51). Dabei werden digitale Bewertungsfunktionen zielgruppenübergreifend genutzt und insbesondere "Digital Natives"⁵ haben das Online-Bewertungsprinzip verinnerlicht. So zeigt sich beispielsweise, dass ca. 50 % aller jungen Bewerber*innen zukünftige Arbeitgeber*innen auf Bewertungsportalen suchen (Sander 2020: 94), und 43 % schätzen es als wichtig ein, das diese*r positiv bewertet ist (o. A. 2018). Insbesondere werden durch die Digitalisierung, die Internationalisierung von Unternehmen und den Mitbestimmungsforderungen der Digital Natives, Rückkopplungsprozesse immer wichtiger (Werther 2015: 4; 51). Gemäß PÖLZL UND WÄCHTER (2019) charakterisieren sich die Digital Natives dadurch, dass sie sich die "Freiheit [und] Individualität" zusprechen alles an die eigenen Bedürfnisse anzupassen und Bestehendes kritisch zu hinterfragen. Gleichzeitig erachten sie die "Integrität⁶ und Offenheit von Unternehmen" als Qualitätsmerkmal (Pölzl und Wächter 2019: 36).

WERTHER (2015) charakterisiert fünf wesentliche Aspekte, die bei zukünftigen Feedbacksystemen zu berücksichtigen sind, um den veränderten "Ansprüchen gerecht zu werden" (Werther 2015: 61). Dabei beeinflussen sich die in Abbildung 2 aufgeführten

Digitalisierung

Feedbackinstrumente der Zukunft

Partizipation

Automatisierung

Abbildung 2: Charakteristika von Feedbackinstrumenten der Zukunft (Darstellung nach Werther 2015: 54)

Nina Spiße

-

Aspekte wechselseitig.

⁵ Der 2001 geprägte Begriff "Digital Natives" geht auf Marc Prensky zurück. Konkret wird damit jene Generation beschrieben, die mit der virtuellen und digitalen Welt aufgewachsen ist. Für die Digital Natives ist die "vernetzte […] [sowie] mobile Kommunikation eine Selbstverständlichkeit" (Bendel 2019: 60). Das Web 2.0 ist für jene Menschen nicht nur ein Kanal oder eine Plattform, sondern wesentlicher Bestandteil ihrer alltäglichen Lebensrealität (Raake und Hilker 2010: 38).

⁶ Als Integrität wird gemäß FRISCHHERZ UND RENZ (2018) die "Übereinstimmung beziehungsweise Ausrichtung von ethischen Werten im Denken und im Tun auf persönlicher und auf organisationaler Ebene" verstanden (Frischherz und Renz 2018).

Wie gezeigt, wird die unaufhaltsame digitale Transformation Auswirkungen auf zukünftige Feedbacksysteme haben. Gerade Social-Media-Plattformen werden dabei als ungenutzte Ressource benannt, da die private als auch geschäftliche Nutzung des Web 2.0 rasant zunimmt. Zudem bieten die technologischen Fortschritte für NPOs die Freiheit individualisierte Instrumente der Rückmeldung zu etablieren oder bereits bestehende für eigene Zwecke zu nutzen. Dabei gewinnen situations- und kontextspezifische sowie orts- und zeitunabhängige Feedbackprozesse im Kontext der Individualisierung und Globalisierung weiter an Bedeutung. Als Merkmale zukünftiger Bewertungssysteme werden die partizipativen Kommunikationsformen in "sozialen Netzwerken" identifiziert – wobei hier die Nähe zu den Anwendungsmöglichkeiten des Social Web anzumerken ist, da sie auf dem Gedanken der Vernetzung und des Austausches beruhen. Zudem ermöglichen automatische Vorgänge erstens eine "zeit- und kostensparende[.]" Möglichkeit Feedbacks ohne größere Zeitverzögerung auszuwerten und zweitens die Chance, Erkenntnisse in "zufriedenstellender Qualität" in die Organisation zurückfließen zu lassen. Jener Aspekt ist von entscheidender Relevanz, da es gerade bei analogen Rückmeldesystemen teilweise an angemessenen "Folgeprozessen" mangelt. Darüber hinaus ist ein weiterer Eckpunkt zu berücksichtigen, die sogenannte "Usability und Visualisierung". Konkret wird damit zum Ausdruck gebracht, dass Internetnutzer*innen mit den Bewertungssystemen ein "positives Erlebnis" verbinden sollen und die Handhabbarkeit der Funktionen übersichtlich und leicht verständlich zu gestalten sind. Benutzer*innenfreundliche Webanwendungen werden erwartet (Werther 2015: 55–56).

Abbildung 2 mit den Charakteristika prospektiver Rückmeldungssysteme macht deutlich, dass Feedbacks in Organisationen einem Wandel unterliegen. Grundsätzlich können bei Bewertungsfunktionalitäten auf Social Media bereits alle angeführten Elemente wiedererkannt werden. Somit ist es nicht die Intention dieser Forschungsarbeit die aktuellen Entwicklungen im Bereich digitaler Feedbackinstrumente zu eruieren, sondern die Potenziale von Bewertungsfunktionen bereits bestehender Webanwendungen für das NPM zu betrachten. Dem Gedanken von WERTHER (2015) folgend, dass Rückmeldungen zukünftig "noch selbstverständlicher[.]" in der Zusammenarbeit werden und damit eine Verantwortungsabgabe einhergeht (ebd.: 57), lässt vermuten, dass auch Stakeholder*innen im NPS stärker onlinebasierte Feedbackprozesse mitgestalten werden.



- Bewertungen besitzen einen hohen Stellenwert im Leben der Menschen
- Bewertungen sind als digitale Rückkopplungsschleifen für das NPM von Bedeutung
- > Es gibt den Wunsch und die Notwendigkeit nach modernen Feedbackverfahren
- > Das Web 2.0 schafft dafür neue Rahmenbedingungen und Möglichkeiten

2.1.2 Wesensmerkmale digitaler Bewertungen

Den Erkenntnissen folgend unterliegen Kommunikationskonzepte und Bewertungssysteme einem Digitalisierungswandel. Im Vergleich zu traditionellen bzw. analogen Kommunikationsverfahren schafft das Web 2.0 dynamischere Möglichkeiten der Bewertungs- und Interaktionsformen. Digitale Bewertungssysteme charakterisieren sich durch eine größere Flexibilität auf "inhaltliche[r], zeitliche[r] und technologische[r] Ebene" (Werther und Woschée 2018: 232). Im Gegensatz zu einer face-to-face-Kommunikation, die eine unmittelbare Reaktion ermöglicht oder gar erfordert, zeichnet sich die Online-Kommunikation durch facettenreiche, asynchrone und skalierbare Rückkanäle aus (Dellarocas 2003 zit. n. Becker et al. 2009: 2; Beier 2016: 3 zit. n. Beier 2018: 105).

Mit einem unmerklichen finanziellen und technischen Aufwand (Raake und Hilker 2010: 28) kann eine Vielzahl von Menschen schneller und einfacher ihre Meinungen äußern (Resnick et. al 2000 zit. n. Becker et al. 2009: 2; BDVW 2016: 14). Gemäß RAAKE UND HILKER (2010) verwandelt sich das Verhalten von Internetnutzer*innen in ein Mitmachverhalten, sobald wahrgenommen wird, dass "der freiwillige Austausch der eigenen Erfahrungen und Meinungen tatsächlich den Online- wie auch Offline-Markt [...] beeinflussen kann" (Röllig 2008 zit. n. Raake und Hilker 2010: 144). Demzufolge erhält die Bewertungskultur in NPOs durch die digitale Mundpropaganda, genauer gesagt durch die Bewertungsfunktionalitäten im Social Web, neue Aufmerksamkeit. Indem Content von Internetanwender*innen "frei kreiert, beigesteuert und geändert" wird (Stanoevska-Slabeva 2008: 225), kann eine Verdichtung von nutzer*innengenerierten Inhalten erzeugt werden (Lies 2016: 222). Dabei sind im Web 2.0 Einzelmeinungen nicht isoliert voneinander, sondern können eine Dynamik von multiplen Austauschbeziehungen verursachen, sodass die Empfehlungs- und Bewertungskultur in Zeiten des Internets eine ganz neue Dimension erhält und zum "Zukunftstrend" wird (Silberer et al. 2011: 309).

Im Unterschied dazu, dass anfänglich die Funktionen des Internets noch ohne tiefergehende Strategie im NPS eingesetzt wurden, zeigt sich eine deutliche Veränderung und Social Media wird inzwischen stark für eigene Zwecke "instrumentalisiert", so Rolf

Rosenbock (Der Paritätische 2019: 3). Rosenbock, als Vorsitzender des Paritätischen Gesamtverbands, bestätigt, dass eine gleichwertige Vertretung unterschiedlicher Akteur*innen im Internet gegeben ist. Unabhängig von Zuständigkeiten oder Rollen im realen Leben kommunizieren alle auf gleicher Ebene. Insofern sind laut Rosenbock bereits erste Auswirkungen auf die Strukturen des Verbandes zu verzeichnen. Zudem reduziert sich die Reichweite von Social Media nicht auf die digitale Welt, da Printmedien teilweise erst durch Beiträge im Internet auf neue Thematiken aufmerksam werden und diese erneut in einem analogen Format aufgreifen (ebd.: 3). Konsequenterweise kommt es dazu, dass die Social-Media-Präsenz nicht (mehr) alleinig im Einflussbereich von Organisationen liegt (Kleemann et al. 2012: 189).

Die digitale Kommunikation besitzt heutzutage einen höheren Stellenwert als "Hochglanz-Imagebroschüren" und wird zum kritischen Erfolgsfaktor für Unternehmen (Kinter und Ott 2014: 18). Wohingegen Menschen früher eher bereit waren, der Markenbotschaft zu folgen, vertrauen Sie heute den digitalen Meinungsäußerungen (ebd.: 18). Obgleich den Empfehlungen von Bekannten die "höchste Glaubwürdigkeit" zugeschrieben wird, vertrauen 67 % der Internetnutzer*innen den Informationen von Online-Bewertungen (Kreutzer 2011: 141). Während im Web 1.0 E-Mails und Umfragen noch unter Ausschluss der Öffentlichkeit ausgewertet werden konnten, finden die Debatten nun öffentlich in Foren, Chats und Blogs statt (Bermann und Mulligan 2003: 81 zit. n. netzwerk recherche 2005: 35). Zudem hinterlassen Internetnutzer*innen auch ohne Aufforderung Kommentare, geben Organisationen Feedbacks und äußern ihre eigenen Wünsche und Meinungen (Kleemann et al. 2012: 189). Bewertungssysteme werden nicht mehr nur durch ein "systemimmanente[s]" Management gesteuert. Vielmehr führen die Anwendungsmöglichkeiten des Web 2.0 dazu, dass ungeplante Rückmeldungen, d. h. "nicht vorgesehen[e] bzw. nicht institutionalisiert[e]" Bewertungen erfolgen (Bungard 2018: 5).

Das Spezielle an digitalen Bewertungsfunktionalitäten ist schließlich, dass die bewerteten NPOs weitgehend keine Regulierungsmöglichkeiten auf die von den Internetnutzer*innen abgegebenen Bewertungen haben (Erenli 2015: 4). Die geringe Steuerbarkeit und die damit verbundenen Effekte stehen im Gegensatz zu den hohen Einflussmöglichkeiten digitaler Bewertungen (Wirtz 2011: 74). Der Community-Gedanke von SMKs ist darüber hinaus mit der Funktion verbunden, dass bei digitalen Bewertungen Nutzer*innen bereits bestehende Meinungen nach der Relevanz und Aussagekraft erneut bewerten können und so das Stimmungsbild verstärken (Raake und Hilker 2010: 143). Dies kann als eine "Meta-Bewertung" verstanden werden, welches eine Art Kontrollinstanz schafft, um vor Missbrauch der Bewertungsfunktionen zu schützen (o. A. 2019). Ausgeblendet sei dabei, dass trotz jener Möglichkeiten die Repräsentativität von subjektiven

Kommentaren stets in Frage zu stellen ist (Raake und Hilker 2010: 143). Letztlich entscheidet zwar jede*r Internetnutzer*in selbst, welche Informationen sie*er als *richtig* oder *wahrhaftig* bewertet, dennoch orientieren sich Menschen zumeist an den Meinungen der
Community oder an bekannten Playern. Stakeholder*innen, Klient*innen und NPOs
selbst sind mit der Herausforderung konfrontiert, die Bedeutung von Inhalten im Internet
zu bewerten. Hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes kann die Frage abgeleitet
werden, inwiefern sich Stakeholder*innen (zukünftig) von digitalen Bewertungen beeinflussen lassen. Und können NPOs mithilfe digitaler Bewertungen einen Mehrwert für das
NPM erzeugen und schlussendlich für die Gesamtgesellschaft?

Schlussfolgernd lässt sich festhalten, dass NPOs – ungeachtet dessen, welche Unternehmensphilosophie sie gegenüber Bewertungs- und Feedbackmodalitäten haben – mit der Thematik der digitalen Bewertungen konfrontiert werden. Eine wesentliche Aussage haben dazu PÖLZL UND WÄCHTER (2019) in ihrem Buch *Digitale (R)Evolution in Sozialen Unternehmen* getroffen: "Die Digitalisierung selbst ist neutral." (Pölzl und Wächter 2019: 143) Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass das Web 2.0 den NPOs als Werkzeug zur Verfügung steht, es aber weder gut noch schlecht ist. Nutzer*innengenerierte Inhalte haben lediglich neue Möglichkeiten des Austausches hervorgebracht (ebd.: 143). Auf die Forschungsfrage bezogen bedeutet dies, dass es jeder Organisation selbst überlassen ist, ob und in welchem Maße sie im Internet präsent und aktiv ist. Und ganz konkret: Ob bzw. wie sie in Zukunft digitale Bewertung in ihren Managementkonzepten (adäquat) adressieren (Werther und Woschée 2018: 230).



- Die digitale Transformation führt zu neuen Dimensionen im Meinungsaustausch
- Digitale Bewertungen haben eine h\u00f6here, inhaltliche und zeitliche Reichweite
- > Es entstehen kaum kontrollierbare Dynamiken im Web 2.0
- Erste Auswirkungen auf die Strukturen von NPOs sind zu erkennen
- ➤ Die Machtverhältnisse in der Online-Reputation von NPOs verändern sich
- > Das Web 2.0 schafft neue Möglichkeiten in der Bewertungskultur von NPOs

2.1.3 Fördernde und hemmende Faktoren

Wie bereits im vorherigen Kapitel vereinzelt erläutert, können digitale Bewertungen Dynamiken hervorbringen, deren sich das Management von NPOs bewusst sein sollte. Gewisse Themen, wie auch das der Digitalisierung, lösen bei einigen NPOs Verunsicherung, Misstrauen oder gar Angst vor dem Unbekannten aus (Mildenberger et al. 2012:

281; Reiser 2012: 39). Dabei ist der Umgang mit Online-Meinungen eine äußerst sensible und komplexe Aufgabe (Gaus et al. 2019: 4). Dahingehend kann der Abbau von Bedenken und Vorbehalten nur durch eine Auseinandersetzung mit der Thematik gelingen und neue Perspektiven eröffnen (Pölzl und Wächter 2019: 56). WERTHER UND WOSCHÉE (2018) sprechen in diesem Zusammenhang vom Verlassen der "Komfortzone" und einem "grundlegenden Paradigmenwechsel" im Unternehmensverständnis, wenn digitale Bewertungssysteme anerkannt und genutzt werden (Werther und Woschée 2018: 241). Aus diesem Grund werden im Folgenden, zu bedenkende Aspekte (im negativen wie im positiven Sinne) illustriert.

SKEPSIS UND KONTROLLVERLUST VS. VERNETZUNG UND DIALOG

Grundsätzlich wird der Transfer des ökonomischen Denkens bzw. eine Implementierung von Strategien aus dem PB von NPOs vielfach als ungeeignet eingeschätzt und Veränderungen werden tendenziell (erst einmal) kritisch hinterfragt (Mildenberger et al. 2012: 282; Koziol et al. 2006: 27). Insofern wird eine Online-Kommunikation nur als bedingt kompatibel mit einem seriösen Kommunikationsmanagement angesehen (Schindler 2011: 72 zit. n. Ettl-Huber et al. 2013a: 9).

Das Web 2.0 ist grundsätzlich mit Fragen der Vertrauenswürdigkeit und Glaubhaftigkeit verbunden. Zur Verunsicherung tragen die komplexen technischen und rechtlichen Hintergründe bei. Speziell für den NPS ist die mangelhafte Datensicherheit problematisch (Raake und Hilker 2010: 27). Zudem ist aus dem PB bekannt, dass nur eine begrenzte Anzahl an Personen Bewertungen generiert und diese kaum im Verhältnis zur großen Anzahl der Nutzer*innen steht, die sich dadurch in ihren Entscheidungen und Meinungen beeinflussen lassen (ebd.: 144). Zudem wird das Social Web mit einer Abgabe der Kontroll- und Steuerungsmacht verbunden (ebd.: 192). Jedoch kann durch die Einbindung der Internetnutzer*innen die Glaubwürdigkeit der Inhalte gestärkt werden (Becker et al. 2009: 2). So vielseitig die "Gründe für das Engagement von NPOs" auf SMKs heutzutage sind, bleibt ein wesentlicher Motivationsfaktor die dialogorientierte Interaktion mit bestehenden oder zukünftigen Stakeholder*innen bzw. der Gewinn von neuen Kooperations- und Förderpartnern (Kupka 2014: 52).

Der Vorteil von Social Media kann demzufolge in der vertikalen Vernetzung mit anderen NPOs und in der horizontalen Integration von Stakeholder*innen in die Organisations- und Wertschöpfungsprozesse gesehen werden (Bruhn und Hadwich 2017: 8–9). Hinsichtlich der Reputation haben NPOs eine Vielzahl an Optionen, sich von der Konkurrenz abzuheben und somit die Attraktivität für Stakeholder*innen zu steigern bzw. Kooperationspartner zu gewinnen. Eine Organisation, die durch ihre Online-Präsenz auf

sich aufmerksam macht und die innovativen Möglichkeiten nutzt, gilt besonders bei jüngeren Generationen als modern. Im Gegensatz zu einer wettbewerbsorientierten Ausrichtung können NPOs die digitale Transformation als Chance für Kooperationen, Austausch und Vernetzungen betrachten. Eine weitere Option wäre sich lediglich auf die eigene Organisation zu fokussieren, ohne sich von den Online-Auftritten anderer beeinflussen zu lassen (Gmuer 2019: 6).

Demgegenüber werden die Chancen des Internets nicht nur in der Vernetzung gesehen, sondern auch im Gewinn von Ressourcen wie Ideen, Unterstützung und finanziellen Mitteln. Inwiefern Bewertungen im finanziellen Rahmen genutzt werden können, zeigt sich deutlich am Beispiel der Influencer*innen. Die Logik folgt dem System, je mehr Menschen die Beiträge als sehenswert betrachten, desto höher wird die Reichweite und der Bekanntheitsgrad der Influencer*innen. Je mehr "Follower[*innen]" die Personen haben, desto mehr Geld können sie auch erwirtschaften (Pölzl und Wächter 2019: 69). Dabei ist die Reichweite lediglich ein "quantitativer Faktor", aber die damit verbundene "Vernetzung" ist als "qualitative[r] Aspekt[.]" von Bedeutung. Durch eine weitreichende Vernetzung und Bekanntheit steigt die "thematische Relevanz" und die Einflussmöglichkeiten des Influencers (BDVW 2016: 27). Die Grundannahme, dass persönliche Empfehlungen die Entscheidungsfindung anderer beeinflusst, findet sich sowohl bei dem Thema der Influencer*innen als auch bei anderen digitalen Bewertungsfunktionen wieder (Pölzl und Wächter 2019: 69). Der NPS nutzt die Potenziale der digitalen Kommunikationsformen und Vernetzung bereits punktuell in ihren Managementkonzepten, so beispielsweise in Bereichen des Fundraisings (ebd.: 15).

AUFGESCHLOSSENHEIT UND BEZIEHUNGSSTÄRKUNG VS. STARRE ORGANISA-TIONSSTRUKTUREN UND KOMPETENZUNTERSCHIEDE

Gerade die Aufgeschlossenheit von Organisation zählt zu den notwendigen Voraussetzungen, um die Relevanz digitaler Bewertungen zu erörtern. Folglich kann eine dialogorientierte Online-Kommunikation nur dann konstruktiv für das NPM genutzt werden, wenn eine gewisse Kritikfähigkeit, Feedbackkultur und Bewertungsoffenheit gegeben sind. Dadurch wird ein Vertrauensverhältnis aufgebaut, Beteiligungsmöglichkeiten geschaffen und Beziehungssysteme zwischen NPOs und Stakeholder*innen gestärkt, was zu einer langfristigen und zielführenden Leistungserbringung beitragen kann (Reiser 2012: 39; Raake und Hilker 2010: 151). NPOs könnten das Potenzial von SMKs nutzen, um "ihre Informationshoheit" zu teilen (Schindler 2011: 72 zit. n. Ettl-Huber et al. 2013a: 9). Als Vorteil werden dabei die schnelle Reaktionsmöglichkeit auf Veränderungen und Wünsche von Stakeholder*innen bezeichnet und gleichzeitig die "Rückkopplung für die Gesamtorganisation" als Chance aufgefasst. Im Speziellen erzeugen die modernen

Kommunikationsformen transparente Informationsnetzwerke sowie authentische Beziehungsstrukturen (Badelt 2002a: 417). Durch Social-Media-Plattformen können "Partizipationschancen" für die Stakeholder*innen geschaffen werden (Reiser 2012: 40). Schließlich lässt sich festhalten, dass Organisationen die Social-Media-Anwendungen nutzen "Dialogbereitschaft", "Transparenz" und "Offenheit" signalisieren und auch (kritische) Meinungen und Bewertungen über "Rückkanäle" zulassen (Bernet 2006: 33 zit. n. Zollner 2013: 261; Reiser 2012: 39). Gelöst von der Digitalisierungsperspektive bestätigen dies auch WERTHER UND WOSCHÉE (2018). Bei PUs, die eine "partizipative[.] und wertschätzende[.]" Unternehmensphilosophie verfolgen, spiegelt sich diese meist nicht nur in den Strukturen und Managementprozessen wider, sondern speziell auch in der Entwicklung von "Feedbackinstrumenten" (Werther und Woschée 2018: 232).

Ob bei NPOs die Bereitschaft schon vorhanden ist, "den offenen Dialog [...] zu suchen, kritische Stimmen zu akzeptieren" und eigene Kommunikations- und letztendlich Managementstrategien zu überdenken, ist die fundamentale Frage (Raake und Hilker 2010: 192). Denn Organisationshierarchien müssten sich verändern und sich verstärkt an den "Prinzipien der Partizipation und [...] Agilität" orientieren (Werther und Woschée 2018: 241). Die schnelllebigen Plattformen des Web 2.0 passen zumeist nicht zu den beständigen und starren Identitäten einiger NPOs. Folglich stehen NPOs mit einer klassischen, asymmetrischen Hierarchiestruktur kaum kontrollierbaren Bewertungsmöglichkeiten meist skeptisch gegenüber, da dialogorientierte Kommunikationsformen ein "partiell systemfremdes Element" darstellen (Bungard 2018: 13). Auch die Untersuchung von *netzwerk recherche e.V.* (2005) stützt diese Vermutung, dass einige NPOs eine "Einmischung von Außenstehenden" kritisch betrachten (netzwerk recherche 2005: 35) und demzufolge als "Risikominimierung" die Social-Media-Anwendungen nur eingeschränkt nutzen (Bungard 2018: 13).

Zwar können nutzer*innengenerierter Inhalte als eine wichtige Ressource in der Pflege der Stakeholder*innenbeziehungen fungieren, aber gleichzeitig können sie "soziale Abkapselung fördern", wie auch die gesellschaftliche Ungleichheit erhöhen (Pölzl und Wächter 2019: 111). Die Studie *D21 Digital Index 2018/2019* kam zu dem Ergebnis, dass es nicht auf die Analyse "wer online und offline ist" ankommt, sondern auf die "Betrachtung des Nutzungsverhaltens" und auf die "Kompetenzen" der Personen (Initiative D21 e.V. 2020: 10). Neben gravierenden Unterschieden bei der Internetnutzung im NPS, gibt es eine Spaltung digitaler Zugänglichkeit entlang von "Bevölkerungsgruppen und Landstrichen" (Reiser 2009: 5). Die breite Spannweite unterschiedlicher Intentionen und Kompetenzen im digitalen Nutzer*innenverhalten stellen folglich eine weitere Gefahr dar, soziale Ungerechtigkeit aufrechtzuerhalten bzw. weiter auszubauen (ebd.: 5). Es ist darauf

zu verweisen, wie unterschiedlich die Einstellungen, Fähigkeiten und Zugangsmöglichkeiten hinsichtlich digitaler Anwendungen sind. Teilweise verfügen einige Personen nur
über geringe Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit dem Internet und für andere
gehört die Online-Kommunikation zur täglichen Routine. Zudem zeigt sich eine Pluralität
in der Motivation, digitale Interaktionsformen zu nutzen, wodurch die divergierenden Einstellungen gegenüber den neuen Entwicklungen abgebildet werden. Überdies sind die
unterschiedlichen Zugangsmöglichkeiten und Nutzungskompetenzen zwischen sozial
benachteiligten Randgruppen und der privilegierten Mittel- oder Oberschicht der Gesellschaft nicht zu vernachlässigen (Pölzl und Wächter 2019: 111).



- Eine Veränderungsskepsis zeigt sich im Zuge der Online-Kommunikation
- > Es gibt hemmende und fördernde Faktoren in der digitalen Weiterentwicklung
- Vorbehalte und Kontrollverlust vs. Vernetzung und Dialog
- Aufgeschlossenheit und Beziehungsstärkung vs. starre Organisationsstrukturen und Kompetenzunterschiede

» KURZFAZIT VON ABSCHNITT 2.1: Wie bereits illustriert führt der hohe Grad an nutzer*innengenerierten Inhalten zu einer Vielzahl an Veränderungen. Zudem gibt es kaum noch Organisationen, die nicht im Internet vertreten sind. Über die Gefahren des technologischen Fortschrittes des Internets sind sich die meisten NPOs bewusst, jedoch mangelt es an konkreten Marketingstrategien. Denn das Social Web schafft auch ohne die Mitwirkung des NPSs die Grundlage dafür, dass sich die Austauschbeziehung zwischen NPOs und Stakeholder*innen reformieren wird. Zumal digitale Bewertungen einerseits im Leben der Menschen bereits eine entscheidende Rolle spielen und andererseits bieten sie ein enormes Entwicklungspotenzial für moderne Rückkopplungsschleifen im NPM. Denn die "hybride" Welt fordert in Zeiten des Web 2.0 eine stetige Einbeziehung und Interessensberücksichtigung der Zielgruppe (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2017: 2). In der Konsequenz integrieren bereits PUs digitale Rezensionen von Kund*innen maßgeblich in ihre Unternehmenskonzepte. Indem neue Rahmenbedingungen in der Bewertungskultur geschaffen wurden, wird eine Überprüfung traditioneller Arbeitsweisen, Kommunikationsformen und Managementstrategien auch in NPOs unumgänglich. Wenngleich das Kapitel 2.1 gezeigt hat, dass digitale Bewertungen einen wesentlichen Einfluss auf Organisationen haben (können), mangelt es an tiefergehenden Untersuchungen, in welchen Managementbereichen digitale

Bewertungen genutzt werden (können). Die Potenziale eines direkten Dialogs auf Augenhöhe in der virtuellen Welt, und die damit verbundene Relevanz von nutzer*innengenerierten Inhalten durch Social-Media-Anwendungen, "werden derzeit in der Wissenschaft wenig bearbeitet." (Höller 2013: 79)«

2.2 Charakteristika des Non-Profit Managements

Abschnitt 2.2 befasst sich zunächst mit den komplexen Anforderungen des NPMs. Dabei dient das FMM als theoretische Grundlage dazu, die Spezifika des Managements von NPOs strukturiert darzustellen und die Einsatzmöglichkeiten digitaler Bewertungen zu konkretisieren. Insofern werden nach einer Zusammenführung der bereits geschilderten Erkenntnisse, Impulse für das zukünftige NPM illustriert (Abschnitt 2.2.1) und im Besonderen auf die Austauschbeziehungen mit den Stakeholder*innen Bezug genommen (Abschnitt 2.2.2). Gefolgt von der Beschreibung der Aufbaulogik des FMMs wird der systemische Ansatz des Modells und die Dreigliedrigkeit von System-, Marketing- und Ressourcenmanagement genutzt, um die Forschungsfrage präzise zu übertragen (Abschnitt 2.2.3). Anzumerken ist hier, dass im Rahmen der Masterarbeit lediglich das grundlegende Gerüst des FMMs beschrieben wird und nicht genauer auf die Aufgabenfelder und kleingliedrigen Zielsetzungen eingegangen wird, die den einzelnen Managementbereichen zugeordnet werden.

2.2.1 Impulse für Non-Profit-Organisationen

Wie gezeigt, steigt die Notwendigkeit für NPOs sich mit den Möglichkeiten des Web 2.0 auseinanderzusetzen, obwohl kaum fundierte Aussagen über die Wirkung und den Einfluss der neuen Kommunikationskultur auf das Agieren von NPOs getroffen werden können (Rucht 2005: 20). Gemäß STOCKER ET AL. (2008) ist es bis dato nicht möglich eine allgemeingültige Systematik für den zielführenden Einsatz von Webanwendungen in Unternehmen zu identifizieren. Als Gründe benennen die Autor*innen die verschiedenen Kombinationen aus den sozialen und technischen "Entitäten" einer Organisation. Daraus folgt, dass die Nutzung von digitalen Bewertungen kontext- und situationsbedingt von den Zielen der NPO und den Ansprüchen der beteiligten Stakeholder*innen abhängig ist (Stocker et al. 2008: 6). Aus diesem Grund werden in dieser Masterarbeit keine konkreten Strategien oder Implementierungsvorschläge erörtert, sondern es wird aufzeigt in welchen Bereichen des Managements digitale Bewertungen von Bedeutung sein können bzw. welche Dynamiken diese in NPOs auslösen (können).

Angesichts einer Reihe von Herausforderungen – wie dem Professionalisierungsdruck, der Ökonomisierungstendenz und der Legitimierungspflicht (vor allem durch Wirkungsnachweise) - sind NPOs bereits in den vergangenen Jahren gezwungen gewesen ihre Managementphilosophie anzupassen. Demnach gehört es zu den grundlegenden Managementaufgaben von Organisationen ihr "Umfeld [zu] beobachten", "relevante Trends [zu] erkennen" sowie veränderte "Rahmenbedingungen wahr[zu]nehmen und deren Bedeutung einzuschätzen" (Meyer und Simsa 2013: 151). Indem das Web 2.0 partizipativer geworden ist, wurden ein weiteres Mal neue Möglichkeiten und Gegebenheiten im Kommunikations- und Beziehungsmanagement von NPOs geschaffen. Zweifelsfrei hat sich durch das Internet das Kommunikationsverhalten der Menschen bedeutend verändert und vervielfältigt, wodurch die Forderung nach einer dialogorientierten Beteiligung intensiviert wurde (Kinter und Ott 2014: 5; Kleemann et al. 2012: 9). Gleichermaßen ist auch der NPS mit einer gesteigerten, nach innen und außen gerichteten, Interaktionsintensität und -reichweite konfrontiert. Gemäß BURT UND TAYLOR (2000) führt dies einerseits zu Veränderungen in den externen Anforderungen in Form des Wettbewerbs und der Erwartungshaltung der Stakeholder*innen und andererseits hat es Auswirkungen auf die interne Ausrichtung der NPOs (Burt und Taylor 2000: 135 zit. n. Badelt 2002a: 416–417). Ergänzend gehen Digitalisierungsprozesse stets mit einer maximalen Nutzungsorientierung einher (Pölzl und Wächter 2019: 37). Folglich erzeugt die digitale Transformation der Meinungsbildung in vielerlei Hinsicht neue Potenziale und Herausforderungen für den NPS: in Bezug auf das Management der Organisationen, deren Wertschöpfungsketten und die bestehenden "Geschäftsmodelle", sowie auf das Hervorbringen neuer Anspruchsgruppen bzw. "Finanzierungsquellen" (Horak und Baumüller 2018: 14). Übertragen auf die Forschungsfrage bedeutet dies, dass die Entwicklungsdynamiken des Internets die Grundvoraussetzungen für einen umfassenden Wandel von etablierten Organisationsstrukturen, Arbeitsstrategien und Dienstleistungsprozessen schaffen können, welcher mit der veränderten gesellschaftlichen sowie unternehmerischen Grundhaltung korrelieren würde (Dufft und Kreutter 2018: 106; Bruhn und Hadwich 2017: 6).

Gemäß PÖLZL UND WÄCHTER (2019) vollzieht sich die Digitalisierung im NPS bei einigen NPOs bzw. in gewissen Bereichen sukzessive und in anderen "disruptiv" (Pölzl und Wächter 2019: 34). Dies kann einerseits bedeutet, dass sich NPOs schrittweise mit den Dynamiken der Online-Kommunikation verändern und andererseits, dass mit den digitalen Bewertungsfunktionalitäten eine rapide und radikale Umstrukturierung erzeugt wird und neue, innovative Managementstrategien hergebracht werden (ebd.: 34). Konkret können die neuen Formen der digitalen Rückmeldung für folgende Funktionen im Managementbereich eingesetzt werden: rückwirkend als Evaluationsfunktion,

gegenwärtig als Kommunikations- und Steuerungsfunktion und zukünftig als Aktivierungsfunktion und Erwartungsabklärung (Bungard 2005 zit. n. Werther 2015: 33). Angesichts dessen können durch digitale Bewertungen verschiedene Aspekte zum Ausdruck gebracht werden. So kann das Liken eines Beitrags von einer NPO als ein Signal einer inhaltlichen Zustimmung interpretiert werden und Rückschlüsse auf die Einstellungen der Stakeholder*innen zulassen ("Identitätsmanagement"). Gleichzeitig kann dieselbe Handlung ein Anzeichen dafür sein, dass die jeweilige Person mit der Organisation in einem besonderen Beziehungs- oder Anspruchsverhältnis steht, wie beispielsweise Spender*innen die sich mit NPOs vernetzen und in dieser Form ein positives Feedback geben ("Beziehungsmanagement"). Darüber hinaus kann dieser Klick als Interessensausdruck aufgefasst werden, mehr über die NPO zu erfahren und zukünftig weitere Informationen zu erhalten ("Informationsmanagement") (Schmidt et al. 2017: 22).

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die realen Anforderungen professionelle, transparente und agile Organisationskonzepte von NPOs fordern. Daher ist eine der digitalen Zeit entsprechende und glaubwürdige Kommunikation sowie strategische Beziehungsgestaltung mit den zahlreichen Stakeholder*innen essenziell geworden. "Umso bedenklicher ist es, dass NPO[s] noch immer beträchtliche Defizite im Marketing [...] vorweisen" (Stötzer 2008: 403) und bei Verfahren und Instrumenten der Rückkopplung "noch viel Verbesserungspotenzial" besteht (Werther 2015: VIII). Professionelle, systematische und anspruchsvolle Kommunikationsbeziehungen zu Stakeholder*innen sind für NPOs noch keine Selbstverständlichkeit, so MAUTNER (2007). Folglich weisen NPOs trotz des spezifischen Rechtfertigungsdruck in der Selbstdarstellung erhebliche Mängel auf. Erreichte Ziele und erbrachte Leistungen, werden meist nur in Form finanzwirtschaftlicher Ergebnisse dargestellt, obwohl es in der Natur der Sachzieldominanz von NPOs liegen würde, den Mehrwert der Leistungserbringung publik zu machen. Organisationen bräuchten dazu bedarfswirtschaftliche Marketing- und Managementkonzepte, um Stakeholder*innen und das Umfeld von NPOs über den Zweck der Aktivitäten umfassend zu informieren und sie davon zu überzeugen (Stötzer 2008: 407). Über die Informationsebene hinaus ist es Aufgabe der NPOs, alle internen und externen, "direkt sowie indirekt [...] begünstigten als auch belasteten" Stakeholder*innen in ihrem Management zu berücksichtigen (ebd.: 408).

Folglich kann durch das interaktive Web 2.0 ein Umdenken in NPOs hinsichtlich transparenter Managementstrategien nach innen wie nach außen initiiert werden. Es reicht dabei nicht aus, bestehende Prozesse aus dem Analogen in das Digitale zu übertragen, denn das ist "per se keine digitale Innovation". Beispielsweise können Bewertungssysteme, die zuvor schon in ihrer Implementierung, Umsetzung und Evaluation Mängel

aufwiesen, in der direkten Umsetzung in digitale Verfahren nicht zielführend sein (Pölzl und Wächter 2019: 26). Allerdings bieten die Web-2.0-Anwendungen "ein enormes Entwicklungspotenzial" dafür (Hinz et al. 2014 zit. n. Vilain und Kirchhoff-Kestel 2018: 23), bestehende Feedbacksysteme und Rückkopplungsschleifen kritisch zu reflektieren und mit digitalen Mitteln neue bzw. optimierte Strategien in der Online-Kommunikation zu implementieren (Horak und Baumüller 2018: 14). So könnten "neuartige Kommunikationsformen zu Stakeholder[*innen]" aufgebaut, Kooperations- und Partizipationspotenziale genutzt und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die Managementkonzepte der NPOs aufgenommen werden. Demnach könnten die "eigenen Organisationsziele effektiver und effizienter" verwirklicht werden (Hinz et al. 2014 zit. n. Vilain und Kirchhoff-Kestel 2018: 23).



- Externe und interne Veränderungen erfordern Anpassungsleistungen von NPOs
- > NPOs weisen insbesondere einen Nachholbedarf im Bereich des Marketings auf
- Umfassende Auswirkungen auf das Management sind abzusehen
- > Bestehende Strukturen, Strategien und Prozesse sind zu überdenken/umzustrukturieren
- Das Potenzial einer bedarfsorientierten Interaktion mit Rückkopplungen ist gegeben

2.2.2 Das Stakeholder-Modell

Entgegen der Tatsache, dass der NPS durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet ist, verfolgen die NPOs eine institutionsübergreifende Unternehmenslogik, welche es genauer zu betrachten gilt. Zwar bildet die Basis die betriebswirtschaftliche Managementlehre, dennoch erfordern die Besonderheiten der NPOs gewisse Anpassungen. Schließlich adaptierte und erweiterte das international angewandte FMM⁷ die klassische Managementlehre und erläutert "Methoden und Instrumente" zur Bewältigung der sektorspezifischen Herausforderungen. Dabei liegen die Ursprünge des FMMs im St. Galler Management-Modell (SGMM) und der damit einhergehenden "system-theoretischen Grundvorstellung[.]" von Unternehmungen, welche auf den NPB übertragen wurde (Rüegg-Stürm 2009: 65). Demnach werden NPOs, wie bereits erläutert, "als [ein] zweck- und zielgerichtetes, produktives, soziales, dem Umfeld gegenüber sowohl offenes wie auch operationell geschlossenes System" beschrieben (Lichtsteiner et al. 2015: 41).

Nina Spiße 30

7

⁷ Das Freiburger Management-Modell wurde 1986/87 von Prof. Dr. Peter Schwarz, Prof. Dr. Robert Purtschert, Dr. Charles Giroud und Prof. Dr. Reinbert Schauer an der Universität Freiburg für den Diplom-Lehrgang in Verbands- und Nonprofit-Management entwickelt und laufend weiter ausdifferenziert (Schwarz et al. 2005: 43; Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI)).

Die Definition des FMMs von NPOs ermöglicht es diverse Schwerpunkte in der Analyse zu setzen. Im Weiteren wird lediglich auf eine – von insgesamt sieben – implizierten Sichtweisen verwiesen, wobei "NPO[s] als Interessensobjekt[e]" verstanden werden (ebd.). Indem NPOs neben Individualgüter auch zahlreiche Kollektivgüter produzieren, sind sie im Vergleich zu Unternehmen aus dem PB stärker dazu aufgefordert ihre "gesellschaftliche[.] Notwendigkeit" zu begründen bzw. ihre Legitimationsberechtigung transparent dazulegen. Bei der Vermarktung der sozialen Effekte (Koziol et al. 2006: 26) nimmt die Öffentlichkeitsarbeit und im Speziellen die Kommunikation bzw. Beziehungspflege mit den Stakeholder*innen einen hohen Stellenwert im NPM ein (Lichtsteiner 2015; Lutz und Gmür 2011: 257). Bei der Nutzung von digitalen Bewertungssystemen steht nicht mehr nur die "Ressourcenfrage im Mittelpunkt" des NPMs, sondern die Zusammenarbeit mit Stakeholder*innen (Pölzl und Wächter 2019: 26).

Die teils divergierenden Erwartungen und Bedürfnisse der Stakeholder*innen sind auf die "gesellschaftliche Multifunktionalität" von NPOs zurückzuführen, wodurch sich wiederum spezifische "kommunikative[.] und organisatorische[.] Anforderungen" an das NPM ergeben (Vilain und Kirchhoff-Kestel 2018: 23). Jene Konsequenz basiert auf dem Gedanken, dass NPOs als produktive und soziale Systeme zu verstehen sind. Schließlich gehört es zum Wesensmerkmal von NPOs, divergierende Leistungsansprüche zu berücksichtigen, wie auch mit vielfältigen Beziehungsnetzwerken umzugehen (VMI und SQS 2020: 5). Konkret ist die stakeholder*innenorientierte Kommunikation im NPS durch eine höhere Anzahl an Beziehungsstrukturen gekennzeichnet, die Bindung meist spezifischer und eine Priorisierung der Interessen i. d. R. schwieriger. Somit kann keine universelle Stakeholder*innen-Systematik entwickelt werden (Stötzer 2008: 407). Jedoch ist die "menschliche Zusammenarbeit" als auch der Mensch als "Humanressource" im NPM von zentraler Bedeutung (VMI und SQS 2020: 5). Eine authentische Reaktion auf Meinungen der Anspruchsgruppen erfordert jedoch einen relativ hohen "Ressourcenaufwand" und ein ständiges Monitoring der eingesetzten "Kommunikationsinstrumente" (Kielholz 2008: 238 zit. n. Zollner 2013).

Es kann festgehalten werden, dass ein zweck- und zielführendes Management mit der Notwendigkeit einhergeht, den Blick auf die im inneren und äußeren Umfeld aktiven Stakeholder*innen zu lenken (Schwarz et al. 2005: 49; Lichtsteiner et al. 2015: 41). Wichtig ist also eine Bedürfnisbefriedigung aller Anspruchsgruppen zu gewährleisten und somit das Weiterbestehen der NPO sicherzustellen (Stocker et al. 2008: 5).

Insofern basieren NPOs auf einem "Input-Output-[System]" (Schwarz et al. 2005: 47), da sie im Vergleich zu PUs tiefergehende und weitreichendere Austauschbeziehungen zu ihren Stakeholder*innen unterhalten (Schwarz et al. 2005 zit. n. Lutz und Gmür 2011:

256). Stakeholder*innen zeichnen sich einerseits durch ihren Einfluss auf die Organisationen und im Konkreten auf deren Zielerreichung aus, und andererseits durch ihre dynamischen bzw. sich schnell verändernden Erwartungen und Einstellungen gegenüber der Organisation. Darüber hinaus ist das Beziehungsnetzwerk unter den Interessensgruppen zu berücksichtigen und in die strategischen Überlegungen einer Organisation miteinzubeziehen (Horak et al. 2002: 218; Wöhrle 2013: 211). Zumal Gruppendynamiken dazu führen können, dass entweder positive oder negative Empfindungen bei den Anspruchsgruppen in Form von "Unterstützung" und Mitwirkung oder "Widerstand" gegenüber NPOs erzeugt werden (Lies 2016: 205). Folglich nehmen Stakeholder*innen nicht nur auf der "Leistungsabgabeseite" sondern vielmehr auch auf der Inputseite eine gesonderte Rolle ein (Schwarz et al. 2005: 49). Davon abzugrenzen ist der Einfluss aus dem "Orientierungsumfeld" (Lichtsteiner et al. 2015: 83), da ein Wandel im Gesellschaftssystem organisationinterne Veränderungen provozieren und somit wesentlich auf die Identitätsentwicklung bzw. -sicherung einer Organisation einwirken kann (ebd.: 30). Im Sinne eines offenen Systems beschreibt demnach der Begriff "Responsiveness" – zu Deutsch "Empfänglichkeit" – die Kompetenz der Organisation sowohl die "Bedürfnisse, Interessen [und] Erwartungen" der Stakeholder*innen als auch die sozial-gesellschaftlichen Diskurse in strategische Managementprozesse miteinzubeziehen (Schwarz et al. 2005: 95). Zugleich definiert im Sinn eines operational geschlossenen Systems die Identität und innere Unternehmenslogik einer NPO den strategischen Umgang damit.

Dies erklärt beispielsweise, warum NPOs, die allesamt mit den gleichen Veränderungen in der Online-Kommunikation konfrontiert sind, ganz unterschiedlich mit den Chancen und Hürden digitaler Bewertungsfunktionalitäten umgehen. Schließlich werden digitale Kommunikationsmöglichkeiten mehr oder weniger gezielt bzw. gekonnt von NPOs eingesetzt. Wesentlich ist dabei, dass Interaktionen mit den Stakeholder*innen – unabhängig vom Umfang, der Form und den Instrumenten – in die übergeordnete Managementstrategie einer Organisation einzubetten sind, da sie stets auch die eigene Identitätsauffassung einer NPO zum Ausdruck bringen bzw. die sogenannte "Corporate Identity (CI)"8 widerspiegeln. Folglich liegt der Zweck von Kommunikationsprozessen in der Vermittlung einer einheitlichen und authentischen "Botschaft", mit dem Ziel eine intensive Verbundenheit mit den Interessensgruppen zu initiieren (Lichtsteiner et al. 2015: 207).

⁸

⁸ Als "Corporate Identity (CI)" wird das gewünschte Selbstbildnis einer Organisation verstanden. Dabei spiegelt die CI die "Positionierung" der Organisation ("Corporate Design") und somit deren Kommunikationspolitik ("Corporate Communication") und Verhaltensweisen ("Corporate Behavior") wider (Koziol et al. 2006: 62–63). Es handelt sich dabei um eine nach innen und außen gerichtete Kommunikations- und Identitätspolitik. Erst in der Zusammenführung beider Richtungen bildet sich das "Corporate Image" heraus. Dabei kann insbesondere die Außenorientierung zu einem glaubhaften, vertrauenswürdigen und akzeptierten Öffentlichkeitsbild beitragen (Koziol et al. 2006: 64).

Aus der systemischen und stakeholder*innenorientierten Perspektive befinden sich NPOs zunehmend in einem komplexen Interaktionsumfeld wieder. Die zuvor erwähnten Herausforderungen haben insbesondere Folgen für die Beziehungsgestaltung zu den Interessensgruppen, denn die Anspruchskomplexität nimmt bei gleichzeitig steigenden Qualitätserwartungen zu. Gerade aufgrund der (finanziellen) Ressourcenknappheit nehmen beispielsweise auch Fundraising-Aktionen im Internet eine Schlüsselfunktion ein und der Wettbewerb um bzw. die Sicherung der Unterstützung von (zukünftigen) Stakeholder*innen verschärft sich (Badelt et al. 2007: 621 zit. n. Stötzer 2008: 406). Im Rahmen der fortschreitenden Informations- und Kommunikationstechnologien gewinnt neben dem Relationship-Management auch das "Social und Non-Profit Marketing [...] an Bedeutung" (ebd.: 414).



- NPOs verfügen über multiple und inhomogene Austauschbeziehungen
- > Das Marketing ist damit umfangreicher und facettenreicher als im PB
- > Zwischen Stakeholder*innen und NPOs besteht ein besonderes Anspruchsverhältnis
- > Das Management von NPOs wird von den (Interessen der) Stakeholder*innen beeinflusst
- > NPOs befinden sich in einem komplexen teils widersprüchlichen Beziehungsgeflecht

2.2.3 Das Freiburger Management-Modell

Die weitere Erläuterung des FMMs dient dazu, die Komplexität des NPMs transparent aufzuzeigen, systematisch zu reduzieren und Zusammenhänge nachvollziehbar und verständlich darzulegen (Schwarz et al. 2005: 35). Daher untergliedert das FMM die wesentlichen Managementfunktionen in drei Bereiche bzw. Handlungsfelder, welche verschiedene Ziele und Aufgaben zugeordnet werden können: das System-Management (SM), Marketing-Management (MM) und Ressourcen-Management (RM) (ebd.: 66).

Als "Referenzrahmen" ermöglicht das FMM die Bedeutung von digitalen Bewertungen in die grundlegenden Managementaktivitäten von NPOs einzuordnen, zueinander in Verhältnis zu setzen und überdies forschungsrelevante Themenfelder – wie die Online-Kommunikation und Feedbackkultur – im Fokus zu behalten. Anders ausgedrückt, gestattet das Modell eine normative Erklärung und analytisch-deskriptive Schilderung der zentralen Elemente der NP-Managementlehre (Schnurbein 2008: 94; Schwarz et al. 2005: 43). Bevor eine Präzisierung einzelner Modellaspekte in Bezug auf die Forschungsfrage erfolgt, ist es notwendig die von SCHWARZ ET AL. (2015) festgelegten Grundkonditionen bzw. die Aufbaulogik zu erläutern. Die nachfolgende Tabelle 1 dient der Übersicht und wird im Folgenden näher ausgeführt. Jedoch sei an dieser Stelle

darauf verwiesen, dass die vom FMM angestrebte systematische Ordnung aufgrund der "vielschichtigen und komplexen" Managementaufgaben von NPOs nicht stringent möglich ist und es folglich an mehreren Stellen zu inhaltlichen Überschneidungen kommt (Lichtsteiner et al. 2015: 35). Dabei sind das SM, MM und RM nicht als starr abzugrenzende Teilaspekte zu verstehen, sondern als unterschiedliche Zugänge, die in einem interdependenten Austausch stehen.

Das Freiburger Management-Modell im Überblick



Tabelle 1: Das Freiburger Management-Modell im Überblick (Eigene Zusammenfassung nach Schwarz et al. 2005: 38; 67; 72-74; 146)

SYSTEM-MANAGEMENT (SM)

Im Rahmen des SMs wird der Unternehmenszweck einer NPO definiert, Ziele bestimmt und der Mehrwert der Leistungserbringung identifiziert, indem festlegt wird, was die Organisation wozu beabsichtigt (OVWB 2016: 2). Die inhaltliche Ausrichtung des SMs beruht auf der Annahme, dass die Aufgaben einer NPO durch deren spezifische Zweckund Zielgerichtetheit determiniert werden. Demgemäß wird die Erfassung der Organisation in ihrer "Ganzheitlichkeit" dem SM zugeordnet (Schwarz et al. 2005: 81) und beinhaltet alle übergeordneten und formalen Managementaufgaben zur Steuerung des umweltoffenen und damit umfeldabhängigen Gesamtsystems (VMI und SQS 2020: 9). Als leitendes Prinzip ist dabei sicherzustellen, dass alle Bereiche in und Beteiligte an einer

Organisation zu einer möglichst qualitätsorientierten, "effizienten und effektiven Zielerreichung beitragen" (ebd.: 10).

Das SM umfasst dabei die klassischen Steuerungsaufgaben einer Organisation, wie die Willensbildung und -festigung, Steuerung, Führung, Organisation, Innovation und Management-Stile (Schwarz et al. 2005: 72). Konkret handelt es sich bei Ersterem um die Findung und Durchsetzung von Entscheidungen, was die "Kernaufgabe des Managements" darstellt (ebd.: 108). Unter dem Begriff Steuerung wird die Planung, das Controlling und das Qualitätsmanagement zusammengefasst. Die Bezeichnung Führung bezieht sich auf die "zwischenmenschlichen" Verhältnisse innerhalb der Organisation und deren Effekte auf die "Motivation, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeitenden" (VMI und SQS 2020: 9). Die letzten drei Aufgaben umfassen die organisationsbezogene Differenzierung und Integration von Strukturen und Prozessen, das Manage-

ment von Innovations- und Entwicklungsprozessen und die komplexen Anforderungen an Führungskräfte von NPOs (Schwarz et al. 2005: 66; 203). Inwiefern die Inhalte des SMs auf den Untersuchungsgegenstand transformiert werden können, wird ausführlich in Abschnitt 2.4 dargelegt.

System-Management Grundlagen Die Konzeption von Management Total Quality Management TQM Gestaltungskriterien im System-Management Führung durch Zielvereinbarung und nach dem Ausnahmeprinzip Willensbildung, Willenssicherung Steuerung 1: Die Planung Steuerung 2: Das Controlling Steuerung 3: Das Qualitätsmanagement Führung und Motivation Organisation Innovation

Tabelle 2: Das System-Management im Überblick (Darstellung nach Lichtsteiner et al. 2020: 66 zit. n. VMI und SQ 2020: 7)

Nach dem FMM orientiert sich die philosophische Auffassung von Management an dem "Total Quality Management" (TQM) (ebd.: 85). Der Wesenskern des TQMs beruht auf der Mitwirkung aller Mitarbeiter*innen, Mitglieder und Austauschpartner*innen (Bruhn 2013: 43). Schließlich sind die wesentlichen Erfolgsindikatoren einer Organisation die Schaffung und Aufrechterhaltung der Qualität und die Zufriedenheit interner Stakeholder*innen bei gleichzeitiger Bedürfnisbefriedigung von externen Anspruchsgruppen. Dabei verfolgt die nach innen und außen gerichtete Philosophie das Ziel, Wirkung zu erzielen (Schwarz et al. 2005: 85) und "Nutzen für die [...] Organisation und [...] die Gesellschaft" zu schaffen (Bruhn 2013: 43). Ausgehend von der Bezeichnung der "Total Quality" ist die Qualität als ein gesamtorganisatorisches Erfordernis und "richtungsweisendes" Prinzip zu betrachten, welches ein stetiges "Austauschgleichgewicht" verlangt (Schwarz et al. 2005: 87). Insofern sind Anzeichen eines hohen Qualitätsstandards die

zufriedenstellend[e], zielgerichtet[e] und wirtschaftlich[e] Erwartungserfüllung aller Anspruchsgruppen (Schwarz et al. 2009: 87 zit. n. Bruhn 2013: 53). Weitere Elemente, die zu den Gestaltungskriterien im SM zählen, sind neben dem "Zielerreichungsgrad, gemessen an Effektivität und Effizienz" die "System-Bedingungen" und "System-Fähigkeiten". Relevant sind im Hinblick auf die Forschungsfrage letztere, da der Erfolg und die Langlebigkeit eines Organisationsbestehens damit einhergehen. Indem NPOs als ziel- und zweckgerichtete Systeme verstanden werden, bedürfen sie neben der "Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit" spezielle "Basis- und Kernfähigkeiten", wie die "Problem-, Lern- und Aufnahmefähigkeit". Grundsätzlich ist an dieser Stelle nochmals zu erwähnen, dass die (Online-)Kommunikation durch die sozialen, politischen und wirtschaftlichen Herausforderungen sowie technologischen Rahmenbedingungen (vor allem durch moderne) komplexer wird. NPOs sind als offene Systeme zweifellos von diesen Entwicklungen betroffen. Schließlich zeigt sich angesichts der "terminalen" System-Fähigkeiten, dass NPOs vorrangig bemüht sind ihre Existenz zu erhalten bzw. sicher zu stellen. (Lichtsteiner et al. 2015: 81). Nach Auffassung von LICHTSTEINER ET AL. (2015) ist eine NPO erfolgreich, wenn sie sowohl reaktive als auch innovative Fähigkeiten besitzt. Konkret ist damit gemeint, dass eine NPO "im Sinne des Stakeholder-Modells und des Anreiz-Beitrags-Prinzips fähig [...] [ist], Veränderungen in ihrem Umfeld immer wieder von Neuem zu bewältigen, [...] [sowie] in den Austauschbeziehungen die erforderlichen Gleichgewichte" erzielt (ebd.: 82). An dieser Stelle kann speziell eine Verbindung zum Exkurs unter Abschnitt 1.4 hergestellt werden, denn ein Regelkreismodell umfasst neben der Steuerung auch Feedbacksysteme und Rückkopplungen (ebd.: 94). Insofern sind NPOs aufgrund ihrer Systembeschaffenheit gefordert und fähig dazu, sich an die neuen Möglichkeiten der digitalen Bewertungssysteme anzupassen. In diesem Sinne sind die zugrundeliegenden Kernfähigkeiten "instrumental", da sich die Ziele einer NPOs nicht auf das Überleben beschränken. Vielmehr geht es um die Weiterentwicklung. Somit zählt die Fähigkeit von NPOs, implizites und explizites Wissen (über die Interessen der Stakeholder*innen) wahrzunehmen, dieses nutzbar zu machen und bei Entscheidungen zu berücksichtigen, zu den wesentlichen Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche und effektive Zielerreichung (ebd.: 81-83). Indes wird auf eine weitere Konkretisierung der System-Fähigkeiten verzichtet und auf die Tabelle 3 verwiesen.

Übergeordnete System-Fähigkeiten	
Überlebensfähigkeit	Systemtheoretisches Ziel der Gewährleistung von Anreiz- Beitrags-Gleichgewichten in den Stakeholder-Beziehungen mit dem Ergebnis der Bestanderhaltung (Überleben).
Entwicklungsfähigkeit	Evolutionäres Systemziel der ständigen Weiterentwicklung der Basisfähigkeiten mit dem Ergebnis der Erfüllung von Systemaufgaben auf einem höheren Anspruchsniveau.
Zugrundeliegende System-Fähigkeiten (Basis- oder Kernfähigkeiten)	
Problemlösungs- fähigkeiten	 Zusammengesetzt aus: Antizipationsfähigkeit: Veränderungen in den relevanten Umfeldern frühzeitig, rechtzeitig erkennen (Problemfrüherkennung). Handlungs-/Entscheidungsfähigkeit: Bearbeitung erkannter Probleme abwickeln, Lösungsentscheidungen fällen und dafür Akzeptanz bei Betroffenen erzielen. Implementierungsfähigkeit: Autorisierte Entscheidungen sach- und zeitgerecht mit minimalen Folgeproblemen umsetzen. Innovationsfähigkeit: Für NPO neue Problemlösungen entwickeln und implementieren. Flexibilität: Kurzfristig und sachgerecht auf auftauchende Probleme (Störungen, Krisen) reagieren.
Lernfähigkeiten	Die in der NPO vorhandene Wissensbasis für die Problem- bearbeitung nutzbar machen, verändern und fortentwickeln. Implizites und explizites Wissen fördern.
Aufnahmefähigkeiten (Responsiveness)	Bestehende und sich entwickelnde Bedürfnisse, Interessen, Erwartungen von Stakeholdern, Beteiligten, Betroffenen und Öffentlichkeit wahrnehmen und in Entscheidungen einbeziehen.

Tabelle 3: System-Fähigkeiten (Darstellung nach Lichtsteiner et al. 2015: 83)

MARKETING-MANAGEMENT (MM)

Davon abgeleitet umfasst das MM alle Entscheidungen und Maßnahmen zur Sicherstellung der Leistungen und bezieht sich auf die Frage, wie die Organisation den Mehrwert erzeugt (OVWB 2016: 2), d. h. auf die Gestaltung von "Austauschbeziehungen" und Organisationsaktivitäten (Scheuch 2002: 291). Indem LICHTSTEINER ET AL. (2015) das NP-Marketing als das "Management der Austauschbeziehungen" bezeichnet (Lichtsteiner et al. 2015: 205), erhält dieser Managementbereich eine weit umfassendere und komplexere Konnotation, welche mit vielfältigeren Kommunikationspartner*innen verbunden ist, als das Profit-Marketing (Schwarz et al. 2005: 218). Infolgedessen liegt der

Fokus beim MM auf der optimalen Leistungserbringung und der Umfeld-Beeinflussung, die insbesondere durch die Kommunikationsbeziehungen im Innen- wie auch im Außenbereich erfolgt (Lichtsteiner et al. 2015: 203). Dabei prägen die "Ziele, Merkmale, Erwartungen, Befürchtungen und Reaktionsmuster" der Stakeholder*innen die Entscheidungen des MM (Scheuch 2002: 291). Derartige Reaktionsmuster können digitale Bewertungen im Web 2.0 sein, wenn diese Logik auf die Forschungsthematik übertragen wird. Hinzukommend konzentrieren sich die Austauschbeziehungen neben der "Zweckerfüllung bzw. [...] Nutzenstiftung" gegenüber Stakeholder*innen auf wertschöpfende Kooperationsverhältnisse mit anderen Organisationen (Schwarz et al. 2005: 66; VMI und SQS 2020: 17). Zum besseren Verständnis der Zusammenhänge des MMs dient Tabelle 4.

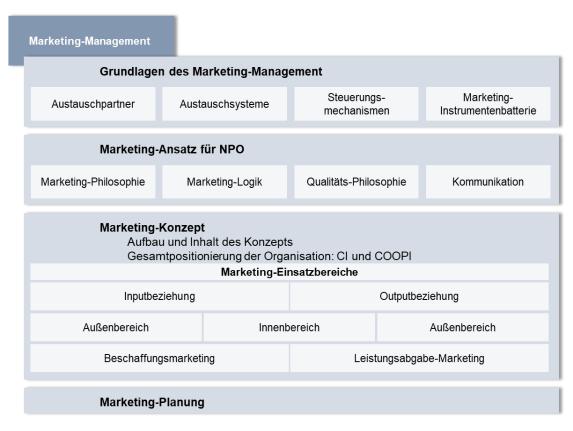


Tabelle 4: Marketing-Management (Darstellung nach Lichtsteiner et al. 2020: 69 zit. n. VMI und SQ 2020: 16)

Der daraus resultierende hohe "Vernetzungsgrad" (Scheuch 2002: 294) ist mit "wechselseitigen Beeinflussungseffekte[n]" (ebd.: 295) verbunden. Basierend auf der "marktgerichtete[n] und marktgerechte[n]" Philosophie des Marketings aus dem PB wird es als Aufgabe der NPOs betrachtet, sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der Zielgruppe auszurichten ("Marktanpassung") und gleichzeitig wird bewusst mithilfe von Steuerungsmechanismen auf die Zielgruppe Einfluss genommen ("Marktgestaltung"). Der Gedanke der Marktanpassung geht mit dem TQM aus dem SM einher, denn sowohl

die Bedürfnisbefriedigung der Stakeholder*innen als auch die damit verbundene Qualitätsauffassung sind im Marketing-Ansatz wiederzuerkennen. Demnach ist die Gestaltung, Überprüfung und Weiterentwicklung von Leistungen sichergesellt. Darüber hinaus ist auch die Marktgestaltung ein wesentlicher Faktor für das TQM, um sich unter all den anderen Akteur*innen zu etablieren bzw. hervorzuheben (Schwarz et al. 2005: 208; Lichtsteiner et al. 2015: 196). Das daraus resultierende "Anreiz-Beitrags-Prinzip" beschreibt die Marketing-Logik von NPOs und impliziert die Notwendigkeit, durch "nutzenstiftende[.] Leistungen" einen Anreiz für die Stakeholder*innen zu schaffen und gleichzeitig durch den Einsatz von Kommunikationsmitteln intendierte Wirkungen bei den Stakeholder*innen zu erzeugen (Schwarz et al. 2005: 218). Als Gegenpol bzw. Erweiterung zur klassischen Marketing-Philosophie wird in NPOs die "Partizipationsphilosophie" verfolgt, wodurch das Mitbestimmungsrecht der Anspruchsgruppen verstärkt wird und umfangreichere Strategien zur Kommunikationskultur notwendig werden (ebd.: 219). Obgleich die "kommunikationspolitischen Maßnahme[n]" eine "Beeinflussungs- und Lenkungsfunktion" übernehmen sind sie das Fundament, um Vertrauensbeziehungen zu erzeugen bzw. aufrechtzuerhalten. Dieses Bindungsverhältnis ist zumeist wesentlich für die Leistungserfüllung (Koziol et al. 2006: 62).

Folglich orientieren sich die Managementprozesse an dem bereits ausführlich erläutertem "Stakeholder-Modell" (VMI und SQS 2020: 11), d. h. an den Forderungen und Interessen der Anspruchsgruppen und den ressourcengebenden Akteur*innen im Input- und Output-Bereich der Organisation (Schwarz et al. 2005: 66-67). Resultierend daraus ist die Kommunikation Hauptbestandteil der Marketing-Lehre (ebd.: 206) und nicht nur relevant für die Außenorientierung in Rahmen des "Leistungsadressat- und Abgabeumfelds" (Lichtsteiner et al. 2015: 198), sondern zunehmend von Bedeutung für das sogenannte "Beschaffungs-Marketing" auf der Inputseite sowie im Innenbereich der Organisation (Schwarz et al. 2005: 207). Gemäß LICHTSTEINER ET AL. (2015) ist zudem das Gesellschaftssystem einer NPO zu berücksichtigen, da "Rahmenbedingungen" festgelegt werden und Austauschgruppen Umstände erzeugen, die einen wesentlichen Einfluss auf NPOs haben (Lichtsteiner et al. 2015: 197). Der dafür notwendige normative und strategische Leitfaden wird im "Marketing-Konzept" festgelegt und beinhaltet grundlegende Aussagen zur "Gesamtpositionierung" einer NPO. Davon abgeleitet kommen im Zuge der "operative[n] Marketing-Planung" diverse Instrumente des Marketings zum Einsatz (VMI und SQS 2020: 11).

RESSOURCEN-MANAGEMENT (RM)

Das RM beschäftigt sich damit, Möglichkeiten und Mittel zur effizienten und effektiven Zweckerreichung zu akquirieren, zu verwalten und einzusetzen, d. h. mit der Frage, womit die Unternehmensziele erreicht werden und somit die Aufgaben und der Zweck der NPOs erfüllt werden können (OVWB 2016: 2). Entsprechend zählen alle Aktivitäten zum RM, die sich der Förderung, Bereitstellung und Bewahrung der finanziellen, materiellen und menschengebundenen Ressourcen einer NPO widmen (Schwarz et al. 2005: 66). Übereinstimmend mit der Gliederung des MMs schließt das RM den "Input-, Innen- und Outputbereich" einer Organisation mit ein (ebd.: 243). Dabei geht die Mittelbeschaffung außerhalb der Organisation und die zweckerfüllende Potenzialnutzung im Innenbereich aus der Architektur von NPO – als produktive und soziale Systeme – hervor (ebd.: 66), da eine Leistungserbringung nicht zwangsläufig an einen unmittelbaren und kostendeckenden "Mittelrückfluss gekoppelt" ist (Lichtsteiner 2015). SCHWARZ ET AL. (2005) beschreiben die Kombination der folgenden Ressourcenelemente als "Beschaffungsbereich" einer NPO: "Betriebsmittel" ("Finanz- und Sachmittel"), "Human Ressourcen" und "Kooperationen" (ebd.: 245). Demnach sind NPOs stetig damit konfrontiert, notwendige Ressourcen zu generieren und einen effektiven und effizienten Einsatz sicherzustellen (Lichtsteiner 2015).

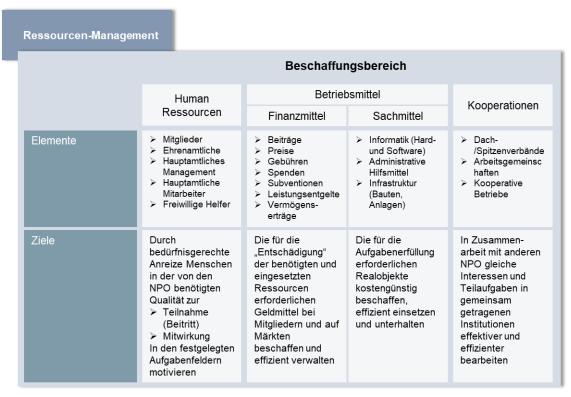


Tabelle 5: Ressourcen-Management (Darstellung nach Lichtsteiner et al. 2020: 230 zit. n. VMI und SQ 2020: 14)

Hinsichtlich der Forschungsfrage wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Erläuterung der Finanzmittel verzichtet bzw. auf Tabelle 5 verwiesen. Es werden lediglich kurz die beiden anderen Aspekte des RMs näher betrachtet, denn erneut zeigt sich hier ein Bezug zum MM. Während sich das "Beschaffungs-Marketing [...] [auf die] kommunikative Dimension" beschränkt, umfasst das RM den "materiell-inhaltliche[n] Aspekt" der Mittelbeschaffung (Schwarz et al. 2005: 243). Überdies orientiert sich das Marketing primär an den Erwartungen und Bedürfnissen der Anspruchsgruppen, wobei das RM eine verstärke Orientierung nach Innen aufweist, d. h. sich nach dem Bedarf und den Vorstellungen der Organisation ausrichtet (ebd.: 244). Insofern ist die "Leistungsfähigkeit (Know-How)" und "Leistungsbereitschaft (Motivation)" aller an der Organisation beteiligten Akteur*innen ein wesentlicher Aspekt für das zielorientierte RM. Dafür ist - ähnlich wie im MM – ein gewisses "Anreiz-System[.]" erforderlich (VMI und SQS 2020: 13). Als weitere Kernfunktion des RMs wird unter anderem das "Feedback-System" verstanden. Kongruent zu den anderen Elementen der Human-Ressourcen bezieht sich auch das Feedback-System vorrangig auf den Innenbereich der Organisation, konkret auf die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter*innen (Lichtsteiner et al. 2015: 248). Ausgehend von der Annahme, dass NPO zumeist Dienstleistungsbetriebe sind, werden unter der Bezeichnung "Sachmittel" alle infrastrukturellen und administrativen Ressourcen verstanden. Daran angeknüpft ist es die Aufgabe der NPOs Informations- und Kommunikationssysteme zu entwickeln, wodurch die Thematik Rund um Social Media eine bedeutende Rolle erhält (ebd.: 264). Darüber hinaus orientiert sich die Auswahl der Kooperationsformen und -partner an den Zielen der NPO und bedürfen das Aktiv-werden zur Vernetzung und zum Austausch, um eine gewinnbringende Zusammenarbeit zu gewährleisten (VMI und SQS 2020: 13) und "Synergieeffekte zu erzielen" (Lichtsteiner et al. 2015: 265). Folglich stellen die "Humanressourcen den entscheidenden Leistungsfaktor" einer NPO dar (VMI und SQS 2020: 5).

ZWEI STRATEGISCHE WIRKRICHTUNGEN DES FMMS

Die Aufbaulogik des FMMs weist auf die Unterscheidung einer "market-based" oder "resource-based" Strategieausrichtung hin (Schwarz et al. 2005: 68). Demzufolge verfügt das Modell über das Potenzial zweier Ausgangspunkte, wodurch sich verschiedene Interpretationsstränge ergeben. Dabei orientiert sich die Management-Logik einer market-based-Strategie am Angebot bzw. an der Nachfrage eines Marktes. Bezogen auf Organisationen bedeutet dies, dass die bestehende Angebotslandschaft des NPSs bzw. die Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder*innen als Triebfeder für die

⁹ Hervorgehoben im Original

Strategieentwicklung dienen. Wohingegen eine "ressourcenorientierte Logik" die Mittelbeschaffung als Basis betrachtet und das Potenzial der menschlichen und technischen Möglichkeiten als Impulsgeber für weitere Managementstrategien identifiziert (Schwarz et al. 2005: 68). Konkret handelt es sich dabei um die Entwicklung neuer und innovativer Leistungsangebote, welche beispielsweise durch einen "technischen Fortschritt" angestoßen werden (Lichtsteiner et al. 2015: 196). Gleichwohl welche Strategieausrichtung in der Organisation verfolgt wird, weisen digitale Bewertungen für das eine wie für das andere Entwicklungspotenziale auf. Durch die Bewertungsfunktionalitäten auf Social Media wird ein Bedarf, ein neuer Markt geschaffen, an dem sich NPOs orientieren können. Und gleichzeitig erzeugt das Internet mit den technologischen Fortschritten des Web 2.0 neue Dynamiken für die Online-Kommunikation.



- Das FMM unterteilt sich in das System-, Marketing- und Ressourcenmanagement
- Als Orientierungspunkt dient das Total Quality Management
- > Ziel ist die nach innen und außen gerichtete Wirkungserzielung und Nutzungsschaffung
- Als ein Qualitätsmerkmal wird die Zielgruppenzufriedenheit betrachtet
- > Die Effektivitäts- und Effizienzorientierung durchdringt alle drei Managementbereiche
- Das SM umfasst alle übergeordneten Managementaufgaben
- > Digitale Bewertungen sind insbesondere für die System-Fähigkeit von NPOs relevant
- > Das MM bezieht sich auf die partizipativen Austauschbeziehungen
- Entscheidungen orientieren sich an den Interessen und Reaktionen der Stakeholder*innen
- > Es entstehen interdependente Beeinflussungseffekte
- > Im Sinne des Input-Output Systems können digitale Bewertungen im MM genutzt werden
- Das RM kümmert sich um die Mittelbeschaffung, -einsatz und -verwaltung
- > Der Mensch ist in jeglicher Hinsicht das wichtigste Kapital in NPOs
- Feedbacksysteme z\u00e4hlen wesentlich zum funktionierenden RM

» KURZFAZIT VON ABSCHNITT 2.2: Es wurde gezeigt, dass sich NPOs wesentlich von PU unterscheiden, wobei deren Hauptzweck in der Schaffung eines bedarfswirtschaftlichen Mehrwertes liegt. NPOs zeichnen sich durch multiple und komplexe Austauschbeziehungen aus, wodurch ein ganzheitliches und zirkuläres Managementdenken unumgänglich wird. Im Speziellen wurde darauf verwiesen, dass NPOs gefordert sind

ihre Daseinsberechtigung durch "strategische Marketing- und Kommunikationsarbeit" zum Ausdruck zu bringen (Koziol et al. 2006: 4). Die Definition von NPOs als Systeme impliziert die Notwendigkeit von Rückkopplungsprozessen. Organisationen im NPS müssen zunächst ihren Zweck und ihre Zieldefinierung legimitieren (SM). Um Leistungswirkungsziele effizient und effektiv zu erreichen und ihr Gesamtpotenzial zu nutzen, sind sie auf die Mitwirkung aller direkten und indirekten Interessensgruppen angewiesen. Somit ist es Aufgabe der NPOs geeignete und erforderliche Ressourcen zu akquirieren, um Leistungen wirkungsstiftend und nutzenbringend anzubieten. Daraus resultiert, dass dem MM – speziell der Kommunikation und den Austauschbeziehungen – eine besondere Bedeutung zugemessen wird. Um (potenzielle) Stakeholder*innen von den Leistungen überzeugen zu können bzw. stakeholder*innenorientierte Leistungen erbringen zu können, bedarf es einer Analyse der Erwartungen und Bedürfnisse. Darüber hinaus orientieren sich die Beeinflussungsziele des MMs nicht nur an den Bedarfen des Umfelds und der Zielgruppen, sondern NPOs nehmen durch ihre Steuerung der Austauschbeziehung maßgeblichen Einfluss auf die Interessensgruppen. Außerdem gehört es zum Wesensmerkmal von NPOs bei der Leistungserbringung ressourcenorientierte Aspekte zu berücksichtigen. Hierzu bedarf es unter anderem der Fähigkeit, flexibel auf die Anspruchsgruppen zu reagieren. Insofern liegt es im Sinne von NPOs, Rückmeldungen und Feedbacks in ihre Managementstrategien zu integrieren. Digitale Bewertungen bieten hinsichtlich der Ressourcenknappheit und Marketingausrichtung von NPOs in vielerlei Hinsicht das Potenzial Leistungen noch effizienter und effektiver zu erbringen.«

2.3 Die Transformation der Austauschbeziehungen

Dieses Kapitel erläutert den für die vertiefende Untersuchung notwendigen technologischen Einblick in die Fortschritte des Internets. Zunächst wird das Phänomen der nutzer*innengenerierte Inhalte als ein Merkmal der neuen Online-Kommunikation erläutert und die damit verbundenen Besonderheiten der digitalen Beziehungs- und Interaktionsformen aufgezeigt (Abschnitt 2.3.1). Ferner wird kurz auf die Bewertungsplattformen bzw. Webseiten mit digitalen Bewertungsfunktionalitäten eingegangen (Abschnitt 2.3.2), und die derzeit stattfindenden Digitalisierungsprozesse in NPOs komprimiert dargestellt (Abschnitt 2.3.3).

Abschließend werden die Erkenntnisse aus dem FMM und die Charakteristika digitaler Bewertungssysteme in Beziehung zueinander gesetzt (Abschnitt 2.4).

2.3.1 Merkmale der Online-Kommunikation

Aufgrund der Komplexität aller digitaler Arten von "computervermittelter Kommunikation" werden in Bezug auf die Forschungsfrage nur jene Social-Media-Plattformen berücksichtigt, die Möglichkeiten einer öffentlichen Beteiligung und Vernetzung schaffen (Maring und Lichtsteiner 2018: 32). Gemäß SCHMIDT (2013) zählen dazu alle onlinebasierten Medien mit der Funktion diverse Inhalte zu erzeugen, zu bearbeiten und zu veröffentlichen (Schmid 2013 zit. n. ebd.: 32).

Es wird davon gesprochen, dass mit dem Web 2.0 das Zeitalter des "user-generated-content" (UGC) – zu Deutsch nutzer*innengenerierte Inhalte – eingeleitet wurde (Stanoevska-Slabeva 2008: 223; Kollmann 2018: 2). Konkret wird unter "Content" eine freiwillige Beteiligungsform von Internetnutzer*innen verstanden, die "Information[en] und Wissen in digitaler Form" verbreiten (Bendel 2019: 42). BENDEL (2019) unterscheidet dabei zwischen einem UGC, der eigenes erzeugt ist, und dem UGC der aus fremden Inhalten zusammengestellt wurde, was als "content production" und "content curation" bezeichnet wird (ebd.: 42). Schließlich sind SMKs zumeist nicht dafür konzipiert eigene Inhalte zu liefern. Facebook, Twitter, TikTok, Snapchat und co. leben vom Content ihrer Nutzer*innenschaft (Pölzl und Wächter 2019: 39). Insofern haben die Nutzer*innen ein größeres Maß an Gestaltungsmöglichkeiten (Hoffjann und Pleil 2015: 260; Bendel 2019: 63; Lies 2016: 23) und es bleibt nicht mehr nur NPOs überlassen unternehmensbezogene Inhalte im Internet zu verbreiten (Bendel 2019: 272; Schögel et al. 2008: 440).

Ferner wird zwischen "Paid, Owned und Earned Media" unterschieden, wobei diesen nicht eindeutig bestimmte Kommunikationsplattformen zugeordnet werden können. Daher kann beispielsweise auf dem SMK Facebook eine NPO auf ihrer eigenen Seite einen Post veröffentlichen (Owned Media) oder einen gesponserten Beitrag als eine Art Werbung nutzen (Paid Media). Das sogenannte Liken zählt wie das Teilen und Kommentieren von Beiträgen, als Formen digitaler Bewertungen, zu Earned Media. Speziell bei Earned Media sind NPOs gefordert in den Dialog zu treten, zuzuhören und damit auf die Äußerungen der Stakeholder*innen zu reagieren (BDVW 2016: 29). Folglich ist zu prüfen, welche Bedeutung digitale Bewertungen – als eine Art nutzer*innengeneriertem Inhalt – für die Beziehungs- und Kommunikationsverhältnisse zwischen den NPOs und ihren Stakeholder*innen haben (können), wenn sie im Sinne von Rückkopplungsschleifen genutzt werden (sollen) (Reiser 2017: 6).

Dabei umfasst die erfolgreiche Implementierung von Bewertung im NPM nicht nur den bloßen Einsatz von digitalen Tools (Schachner und Tochtermann 2008: 13–14). Die veränderten Denk- und Verhaltensweisen von Stakeholder*innen müssen in die

Wertschöpfungsprozesse von NPOs integriert werden, damit beide Parteien von den "geschaffenen Werten" profitieren können (Stocker et al. 2008: 2; Schachner und Tochtermann 2008: 21).

Indem die technologischen Entwicklungen des Internets, Information und Kommunikation in einem Medium vereint, sind die idealen Voraussetzungen geschaffen, dass sich Meinungen und Bewertungen in einer beschränkt kontrollierbaren Geschwindigkeit und Reichweite verbreiten lassen (Raake und Hilker 2010: 118). Im Vergleich zum Web 1.0 kann als übergreifendes Wesensmerkmal die aktivere, kollaborierende und partizipativere Rolle der Stakeholder*innen identifiziert werden (Hoffjann und Pleil 2015: 260; Ettl-Huber et al. 2013a: 10). Denn im Gegensatz zur vereinfachten und klassischen Beziehungsarchitektur der Online-Kommunikation, als das Verhältnis von Inhaltsersteller*innen und Internetnutzer*innen noch klar getrennt war, sind im Sinne des "Content System[s]" (Kollmann 2018: 21; Stanoevska-Slabeva 2008: 225) die Grenzen von Kommunikator*innen und Rezipient*innen flexibler geworden (Zerfaß 2008: 294 zit. n. Ettl-Huber et al. 2013b: 10; Neuberger 2007: 44; Kollmann 2018: 2). Durch die weit- und tiefreichenden Einflussmöglichkeiten nutzer*innengenerierter Inhalte findet ein Paradigmenwechsel statt. Die ursprünglichen Internetnutzer*innen erhalten eine "vollständig neue Bedeutung" in der Online-Kommunikation (Schögel et al. 2008: 440). Plattformen des Web 2.0 werden nicht mehr nur als reine Informationsquellen wahrgenommen bzw. passiv konsumiert, sondern sie schaffen die Basis für einen wechselseitigen Austausch (Hoegg et al. 2006 zit. n. Stanoevska-Slabeva 2008: 224–225; Wirtz 2011: 64; Schögel et al. 2008: 440). Darüber hinaus sind Organisationen im Internet auf einem Kanal präsent, der die Grenzen zwischen privater Nutzung und ökonomischen Zecken verschwimmen lässt. Das "Gleichgewicht zwischen sozialen Normen und Marktnormen" ist nicht mehr gegeben (Oelsnitz und Tacke 2011: 119). Dementsprechend wird das Web 2.0 auch als "architecture of participation" (O'Reilly 2005), "Mitmach-Internet" (Wirtz 2008 zit. n. Wirtz 2011: 65) oder "dynamisches Gestaltungsmedium" bezeichnet (Algesheimer und Leitl 2007: 94 zit. n. Hudetz und Duscha 2008).

Ferner können sich Menschen im Sinne des digitalen "Community-Gedanke[s]" in einer zuvor noch nie dagewesenen Nähe, Vielfalt und Konstellation vernetzen und austauschen (Kollmann 2018: 2; Raake und Hilker 2010: 90). Insofern verfügt jeder*jede aktive Nutzer*in über einen oder mehrere Rückkanäle, wodurch die Mittel und Wege für eine multi-direktionale Kommunikationskultur geschaffen sind (Neuberger 2007: 43–44). In diesem Zusammenhang bezieht sich die Bezeichnung Nutzer*innen nicht ausschließlich auf die Stakeholder*innen, sondern umfasst ebenso die digitalen Aktivitäten der NPOs und deren Kooperationspartnern. Demzufolge ist es unerlässlich, dass sich NPOs mit

den veränderten Rahmenbedingungen auseinandersetzen sollten (Schmid 2013 zit. n. Maring und Lichtsteiner 2018: 32; Pölzl und Wächter 2019: 45).



- Das Web 2.0 verändert das Nutzungs- und Interaktionsverhalten
- > Es gibt neue Gestaltungsmöglichkeiten für NPOs bzw. Stakeholder*innen
- > Der Stellenwert der Online-Kommunikation steigt durch die partizipativen Möglichkeiten
- > Es entsteht ein komplexes Beziehungs- und Kommunikationsnetzwerk
- > Jede*r Internetnutzer*in von SMKs besitzt (mehrere) Rückmeldungskanäle
- > Digitale Bewertungen zählen zu den Earned Media und bedürfen einer Rückmeldung

2.3.2 Formen digitaler Bewertungen

Die vorgestellten Entwicklungen in der Online-Kommunikation trugen wesentlich zur Entstehung von digitalen Austauschbeziehungen bei und verhalfen Bewertungsportalen wie auch digitalen "Bewertungsfunktionalität[en]" zur Popularität (Vossen et. al 2007 zit. n. Becker et al. 2009: 2; Wiedmann et al. 2011: 331).

Weiterführend zu der im Abschnitt 1.4 vorgenommenen Definition von digitalen Bewertungen wird nun aufbauend auf den technologischen Erkenntnissen eine Verfeinerung der Begriffsauffassung vorgenommen. Bei den nachfolgenden Unterscheidungen geht es darum die Spannweite der Gestaltungsmöglichkeiten von Bewertung aufzuzeigen. Obwohl aus einer technischen Perspektive, das Bewerten, Speichern, Teilen oder Abonnieren eines Inhaltes mit einem geringen Handlungsaufwand verbunden ist, bleibt es eine aktive Handlung und ein Ausdruck subjektiver Sichtweisen (Shao 2009: 7 zit. n. Rühl und Ingenhoff 2015: 266). Demzufolge können digitale Bewertungen nicht als ein Ausdruck objektiver Aspekte betrachtet werden (Erenli 2015: 5).

Gemäß ERENLI (2015), welcher im Auftrag der *Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien* folgende Differenzierung vorgenommen hat, bieten Web-2.0-Webseiten im Allgemeinen die Möglichkeit, "Produkte, Dienstleistungen, Unternehmen oder [...] natürliche Personen" und deren veröffentlichten Inhalte zu bewerten. Aufgrund der Tatsache, dass NPOs kaum Produkte im klassischen Sinne erzeugen, sind lediglich die letzten drei Bewertungsgegenstände von entscheidender Bedeutung für die weitere Analyse (ebd.: 5).

Bei Social-Media-Plattformen erfolgt eine digitale Bewertung von Inhalten meist durch vorgegebene Funktionsmöglichkeiten, wie beispielsweise durch das Liken, Speichern sowie Teilen von bestehenden Posts. Dies führt dazu, dass zwischen qualitativen und

quantitativen Bewertungsverfahren differenziert wird. "[G]eschlossene Antwortformen" werden den quantitativen Verfahren zugeordnet, dies sind z. B. einzelne Icons, Symbol-Ratings oder "Skalierungsfragen, bei denen alle Antworten konkret vorgegeben werden und lediglich das Ausmaß der Zustimmung" oder Ablehnung signalisiert werden kann (Werther 2015: 21). Bewertungsfunktionalitäten, die zu einem qualitativen Ansatz zählen sind offene Antwortformate, wie beispielsweise ausführliche Reviews, semi-professionelle Rezensionen und "Kommentar- oder Freitextfelder", die Nutzer*innen die Möglichkeit bieten, ihre Meinung in der ihnen gewünschten Form zu äußern (Erenli 2015: 9). Zudem verstehen RÜHL UND INGENHOFF (2015) auch die Funktion des Abonnierens und die damit verbundenen Vernetzungsmöglichkeiten als eine Form der Bewertung, da damit eine Auswahl bzw. Selektion von "zukünftige[n] Kommunikationsprozesse[n]" verbunden ist. Das Erstellen von eigenen Beiträgen stellt die stärkste Interaktions- und Partizipationsform dar (Shao 2009: 7 zit. n. Rühl und Ingenhoff 2015: 266).

Konkret lassen sich gemäß SHAO (2009) Plattformen anhand ihres "Interaktionskontinuum[s]" klassifizieren. Dabei repräsentiert ein Endpunkt, dass es keinen Austausch bzw. keine Möglichkeiten zur Interaktion gibt, wobei der entgegengerichtete Pol intensive und interdependente Interaktionssysteme umfasst. Somit würde eine rein informative und starre Homepage, welche auf das Lesen der Inhalte beschränkt wäre, am unteren Ende des Kontinuums mit einem niedrigen Interaktionsgrad eingeordnet werden. Hier kann von einer "konsumierende[n]" Nutzungsmöglichkeit gesprochen werden, im Gegensatz zu einer "[P]artizipierenden" (ebd.).

Ungeachtet der inhaltlichen Ausrichtung einer digitalen Bewertung, können diese auf einer horizontalen und/oder vertikalen Ebene erfolgen, d. h. so wie Stakeholder*innen einzelne NPOs bewerten können, besteht die Möglichkeit, dass sich NPOs gegenseitig (positive oder negative) Rückmeldungen geben. Somit können vielschichtige und komplexe "Rückmeldungsschleifen" erzeugt werden (Bungard 2018: 5).

Als fünfte Einteilung der Bewertungsfunktionalitäten können die Charakteristika der verschiedenen Webseiten und somit deren Geschäftszwecke herangezogen werden. Das Spektrum der unterschiedlichen Modelle variiert zwischen eigens zu Bewertungszwecken erstellten Plattformen, wie kununu.de, bis hin zu integrierten Funktionen der Bewertungsabgabe (Erenli 2015: 10). Bei reinen Bewertungsportalen handelt es sich um kommerziell betriebene "Internet-Foren", die kostenlose Bewertungsfunktionen für Internetnutzer*innen zur Verfügung stellen. Die Beiträge sind somit größtenteils von den Internetnutzer*innen selbst (Raake und Hilker 2010: 136). Zu den einschlägigen Social-Media-Plattformen mit Bewertungsfunktionen gehört die soziale Netzwerkseite facebook.com, der Mikroblogging-Dienst twitter.com, linkedIn.com als Netzwerk für

geschäftliche Verbindungen, sowie verschiedene medientypspezifische Anwendungen wie das Videoportal youtube.com oder die Plattform instagram.com (Hoffjann und Pleil 2015: 260).



- Digitale Bewertungen sind freiwillige, selbstinitiierte und subjektive Meinungsäußerungen
- > Es gibt unterschiedliche Formen von onlinebasierten Bewertungen
- > Der Bewertungsgegenstand beschreibt die inhaltliche Ausrichtung
- Im Internet gibt es quantitative und qualitative Bewertungsverfahren
- Es zeichnet sich eine Varianz im Interaktionsgrad und den Bewertungsrichtungen ab
- Es gibt reine Bewertungsforen sowie Webseiten mit Bewertungsfunktionalitäten

2.3.3 Digitalisierungsprozesse im Non-Profit-Sektor

Der Einsatz von digitalen Technologien ist in der Gesellschaft bereits weit verbreitet und verändert damit grundlegend und mit steigender Geschwindigkeit "die Rahmenbedingungen, unter denen [...] die Soziale Arbeit handel[t]" (ebd.: 63). In Zeiten des Internets ist es auffallend, dass soziale Dienstleistungen von Akteur*innen angeboten werden, die nicht aus dem Bereich Soziales kommen. Das heißt "branchenfremde Organisationen" nehmen Einfluss auf den NPS, wie beispielsweise die Plattform betreut.de (ebd.: 45). Die digitalen Unternehmensagenden zahlreicher Vereine, Organisationen und Stiftungen aus dem NPB verdeutlichen bereits die tiefgreifende und notwendige Durchdringung der Thematik (Digitize Non-Profit Initiative 2019: 2). Folglich stand 2018 der Deutsche Stiftungstag unter dem Zeichen der Digitalisierung, 2019 startete Caritas Deutschland die Kampagne sozial braucht digital und am Digitaltag 2020, mit dem Slogan Digitalisierung gemeinsam gestalten, sind neben vielen Wohlfahrtsverbänden auch zahlreiche Partner, wie die vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) oder der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom) vertreten (DFA Digital für alle GmbH). Darüber hinaus fordert beispielsweise die Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege (BAGFW), sich den digitalen Interaktions- und Partizipationsmöglichkeiten anzunähern, die Potenziale digitaler Innovationen zu nutzen und entsprechende "Anpassungsleistungen" vorzunehmen, damit die Transformation im Managementbereich gemeinsam mit allen Stakeholder*innen gestaltbar wird (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 2017: 1–2).

Eine in der Schweiz durchgeführte Studie von BERNET ZHAW (2018) zum Einsatz von Social Media in NPOs zeigt Verbesserungschancen in Bezug auf ein ganzheitliches

Digitalisierungskonzept. Die Zuständigkeit für virtuelle Strategien wird zu 76 % in der Marketingabteilung und zu 75 % in der Kommunikationsabteilung gesehen. Es fehlt eine Unternehmensphilosophie und Struktur, die ressortübergreifend spürbar ist (Bernet Relations AG 2018: 3). Zudem brachte die Studie hervor, dass die Erstellung und Verwaltung von Inhalten auf Social Media als eine der wichtigsten Aufgaben von NPOs gesehen wird. Obgleich ein Anstieg in der Bedeutung von strategischen Konzeptionsentwicklung und der "Dialogpflege" verzeichnet werden konnte, erhält die dafür notwendige "Evaluation, [das] Monitoring und [die] technische[n] Belange" deutlich weniger Beachtung in NPOs (ebd.: 4). Es kann gefolgert werden, dass im NPS längst eine Sensibilisierung für das Thema stattgefunden hat. Der allgemeine Diskurs signalisiert dabei eine grundsätzliche Bereitschaft, sich mit den digitalen Fortschritten auseinanderzusetzen. Wie weit dieser Wandel bereits im Bereich der Online-Kommunikation mit den Stakeholder*innen fortgeschritten ist und welche Einstellungen NPOs dazu haben, wird im Folgenden an ausgewählten Studien veranschaulicht.

SCHNEIDER ET AL. (2017) ist der Ansicht, dass die Gründe für die geringe Nutzung des Social Web weniger in der Digitalisierung selbst zu verankern sind, sondern auf das generelle Fehlen von Instrumenten des Controllings und Monitorings in NPOs zurückzuführen ist (Pölzl und Wächter 2019: 93). Obwohl bereits seit den 2000 Jahren "traditionelle" PUs das Web 2.0 in ihre Geschäftslogik integrieren (Schachner und Tochtermann 2008: 14), werden laut dem Digital-Report 2020 von NPOs die grenzenlosen Anwendungsmöglichkeiten und Nutzungspotenziale des Web 2.0 nur zum Teil ausgeschöpft. Demnach betrachten "86 % der gemeinnützigen Organisationen [die Digitalisierung] als Mittel der Arbeitserleichterung, d. h. der effizienten und transparenten Bewältigung von organisationsinternen Aufgaben" und weniger als Möglichkeit "ihre gesellschaftliche Wirkung zu steigern" (Edinger-Schons et al. 2020: 6). Eine Studie zur Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen im Jahr 2017, welche von der deutschen Initiative Digitize Non-Profits durchgeführt wurde befragte 160 Personen hinsichtlich des "Status quo". Dabei wurde explizit auf die Reformpläne und Implementierungshürden von NPOs eingegangen (Digitize Non-Profit Initiative 2019: 4). Die Ergebnisse der quantitativen Onlinebefragung und qualitativen Telefoninterviews ergab, dass weniger "eine generelle Digitalisierungs-Skepsis oder Orientierungslosigkeit" als Hemmungsfaktor für weitere Fortschritte verantwortlich ist, sondern der "finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen[mangel]" im NPS (Dufft und Kreutter 2018: 112). Trotz alledem geben 60 % der NPOs die Einschätzung ab, dass sie sich im Bereich der Online-Kommunikation gut bis sehr gut positioniert haben (Digitize Non-Profit Initiative 2019: 19).

Im selben Jahr führte das Österreichische Controller-Institut in Kooperation mit Contrast EY Management-Consulting eine quantitative Erhebung zur Bedeutung der Digitalisierung im NPB durch (Abbildung 3 und Abbildung 4).

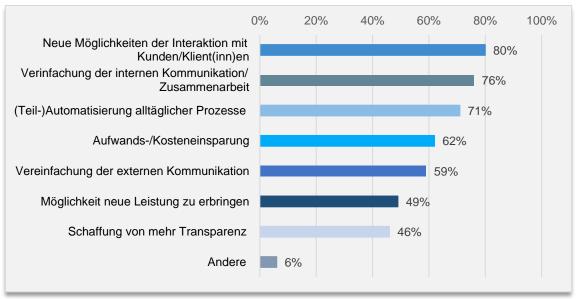


Abbildung 3: Erwartete Vorteile der Digitalisierung (Häufigkeit der Nennung) (Darstellung nach Horak und Baumüller 2018: 16)

Die 82 befragten NPOs sahen dabei vorranging in der internen wie auch externen Kommunikation Vorteile. Dabei wurde die Interaktion mit Kund*innen bzw. Klient*innen von 80 % der Teilnehmenden als mögliche Ressource der digitalen Transformation benannt. Knapp die Hälfte (46 %) sehen eine Möglichkeit darin die Transparenz gegenüber Stakeholder*innen zu steigern (Horak und Baumüller 2018: 14). Demgegenüber werden starke Bedenken hinsichtlich der Datensicherheit geäußert (88 %) und die fehlende personelle Kompetenz als kritisch betrachtet (62 %). Insgesamt schätzen jedoch 58 % der Befragten die Digitalisierung für den NPB als "sehr wichtig" ein (Contrast EY 2017: 3) und über Dreiviertel der NPOs (84 %) gehen davon aus, dass die Bedeutung des digitalen Wandels zunehmen wird (ebd.: 11). Wohingegen nur 12 % bereits über ein schriftliches Digitalisierungskonzept verfügen und 20 % sich aktuell in der Konzeptentwicklung befinden (ebd.: 6). 71 % der NPOs sind der Ansicht bzw. betrachten es als wahrscheinlich, dass die digitale Transformation in den kommenden Jahren eine Veränderung des Geschäftsmodells bedingen wird (ebd.: 11).

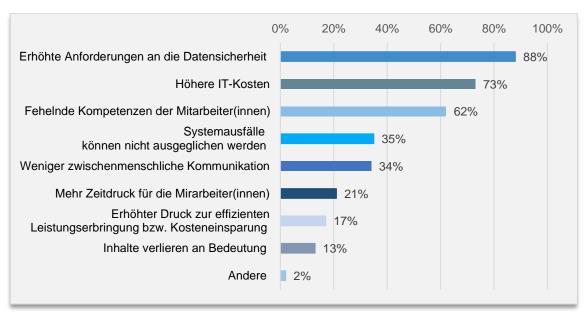


Abbildung 4: Erwartete Nachteile der Digitalisierung (Häufigkeit der Nennung) (Darstellung nach Horak und Baumüller 2018: 17)

NPOs sind bereits auf Social-Media-Plattformen weit verbreitet, wie in Abbildung 5 dargestellt. Durch die Menge der zur Verfügung stehenden Kanäle und deren unterschiedliche Ausrichtungen kann eine Vielzahl an Personen erreicht werden. 51 % der NPOs gaben an, dass sich durch digitale Medien die Kommunikation zur Zielgruppe verändert, 35 % gehen "eher schon" davon aus und nur 15 % sind gegenteiliger Ansicht (ebd.: 13).

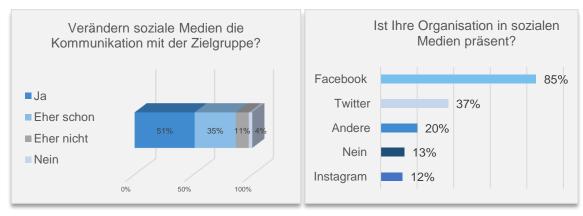


Abbildung 5: Bedeutung der Sozialen Medien (Darstellung nach Contrast EY 2017: 13)

Eine Kommunikations-Fachtagung von *netzwerk recherche e.V.* (2005) ergab, dass Akteur*innen aus dem NPB die Meinungen von Stakeholder*innen umfassender in ihre Unternehmenslogik miteinbeziehen müssen, falls sie das "interaktive Potenzial" des Web 2.0 gewinnbringend nutzen wollen (netzwerk recherche 2005: 35). Zudem weist APPLEBY (2016) darauf hin, dass es im digitalen Zeitalter unerlässlich ist Social-Media-Strategien zu verfolgen, welche sowohl den Organisationzielen nützen als auch den Interessengruppen gerecht werden (Appleby 2016: 12). Gemäß der Ergebnisse eines Forschungsprojekts von KLETZL UND WÄCHTER (2019) nutzen bereits jetzt 42 % der

Mitarbeiter*innen von NPOs SMKs als Kommunikationsmittel mit ihren Klient*innen (Kletzl und Wächter 2019 zit. n. Pölzl und Wächter 2019: 115).

Daraus lässt sich schließen, dass der gesellschaftliche Wandel und die steigende Dynamik des Internets NPOs dazu veranlasst, schnell und professionell auf die Anforderungen aus dem Umfeld zu reagieren und dies in ihrer Managementphilosophie zu berücksichtigen (Schachner und Tochtermann 2008: 15). Insbesondere durch den rapiden Anstieg von nutzer*innengenerierter Inhalte gewinnt das Web 2.0 insgesamt an Bedeutung. Denn kaum ein anderes Kommunikationsmittel ist so interessant und schnelllebig wie Social Media. Dies führt wiederum dazu, dass nicht nur PUs, sondern auch NPOs dazu neigen Webanwendungen für Managementzwecke zu nutzen. Jene "Spirale von Aktivitäten" legt nahe, dass zukünftig die Reichweite und Relevanz von digitalen Bewertungen auch im NPS zunehmen wird (Stocker et al. 2008: 3). Eine stetige Ausweitung der mit dem Internet verbundenen Möglichkeiten bestätigt zudem die jährliche Onlinestudie zur allgemeinen Internetnutzung von der Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD) und dem Zweiten Deutschen Fernsehen (ZDF) (Beisch et al. 2019: 388). Als Folge der hohen Anzahl der Internetnutzer*innen (90 % der über 14-Jährigen) und deren veränderten und differierenden Erwartungen an die Nutzungsmöglichkeiten von Plattformen, sind Betreiber*innen stetig dazu aufgefordert "Anpassungen und Optimierungen" vorzunehmen (Beisch et al. 2019: 374). Gemäß HORAK UND BAUMÜLLER (2018) kann das interaktive Web 2.0 die Dynamik in NPOs anstoßen, bestehende Bewertungssysteme kritisch zu reflektieren und mit digitalen Anwendungen neue bzw. optimierte Strategien in der Online-Kommunikation zu implementiert (Horak und Baumüller 2018: 14).

Mehrere Autor*innen sind der Ansicht, dass "einige geschickte Anpassungen" nicht ausreichen werden, um den aktuellen Veränderungen gerecht zu werden (Pölzl und Wächter 2019: 130). Denn das Phänomen der modernen Kommunikations- und Informationstechnologie ist nicht mit der Einführung und Nutzung digitaler und technischer Errungenschaften abgeschlossen (Bruhn und Hadwich 2017: 7; Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege 28.06.2019). Der digitale Wandel betrifft NPOs in mehreren Bereichen, angefangen bei der IT-Infrastruktur, über interne und externe Organisationsprozesse hin zum Marketing und Kommunikationsformen mit Stakeholder*innen (Raake und Hilker 2010: 23). Das Management von NPOs muss neu gedacht werden, da es durch die Digitalisierung mit neuen Spielregeln konfrontiert ist und folglich ganzheitliche und innovative Geschäftsmodelle erfordert (Pölzl und Wächter 2019: 130). Dabei werden die Entwicklungen nicht als vorübergehender "Hype" eingeschätzt, sondern als eine Möglichkeit betrachtet, die "starre[n] Strukturen und [die] Linearität in Organisationen" zu

transformieren und partizipative Unternehmensformen zu schaffen (Kinter und Ott 2014: 16). Obwohl bereits vereinzelt Webanwendungen im NPS als "Marketingtool" genutzt werden, können digitale Bewertungen nur erfolgreich in das Management von NPO integriert werden, wenn alle Unternehmensbereiche eingebunden werden und eine umfassende Strategie zum Tragen kommt (Pölzl und Wächter 2019: 14). Der Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. verweist darauf, dass eine Nutzung der Social-Media-Anwendungen nicht automatisch die Erfolgschancen eines Unternehmens steigert. Die Basis für einen gewinnbringenden und nachhaltigen Einsatz bildet das klassische (Kommunikations-)Management in Verbindung mit dem technischen Knowhow und der Kompetenz dieses im Sinn der Stakeholder*innen sowie der Organisation selbst umzusetzen (Kinter und Ott 2014: 18). Damit die neuen Ressourcen von NPOs wirkungsvoll genutzt werden können und somit die Möglichkeiten der digitalen Wirklichkeit adäquat adressiert werden, müssen sich Organisationen über ihren eigenen Standpunkt klar werden. Gemäß DUFFT UND KREUTTER (2018) müssen NPOs ihren "Umgang mit den (neuen) Technologien, ihre eigenen Organisationsstrukturen und Prozesse, ihre Kultur und Arbeitsweise sowie ihre Ausrichtung und Strategie [...] konsequent auf den Prüfstand [...] stellen." (Dufft und Kreutter 2018: 105-106)



- NPOs sind sich der Bedeutung der Digitalisierung bewusst
- > Trotz der Anpassungsbereitschaft werden die Möglichkeiten nur eingeschränkt genutzt
- > Die Defizite in der Online-Kommunikation werden auf Ressourcenmängel zurückgeführt
- Es fehlt an ganzheitlichen und ressortübergreifenden Managementkonzepten
- Durch die Digitalisierung müssen zahlreiche Prozesse neu konzipiert werden
- > Vorteile werden speziell in den Bereichen der Transparenz und Kommunikation gesehen
- > Das Web 2.0 ist kein Trend, sondern die zukünftige Realität
- > In NPOs können umfassende Transformationsprozesse initiiert werden

» KURZFAZIT VON ABSCHNITT 2.3: Die komprimierte Darstellung digitaler Austauschbeziehungen liefert das notwendige, technologische Grundverständnis dafür, die Bedeutung digitaler Bewertungen im NPS zu untersuchen. Das Web 2.0 beschreibt aus technischer und sozialer Hinsicht eine veränderte Nutzung des Internets. Das Verhalten von Internetnutzer*innen beschränkt sich demnach nicht mehr auf die reine Anwendung einer Seite. Indem für das Liken, Verlinken oder Kommentieren nur wenige Klicks

erforderlich sind, wurde der Netzwerkaufbau im Sinne der Community-Bildung und die zwischenmenschliche Beziehungspflege "einfacher, schneller und unkomplizierter" (Müller 2013: 18). Somit können Nutzer*innen – in einem zuvor noch nie dagewesen quantitativen und qualitativen Maße – selbst Inhalte erstellen, bearbeiten oder bewerten (Raake und Hilker 2010: 206-207). Es entsteht ein komplexes Kommunikations- und Informationsgeflecht, wobei der Einfluss der Internetnutzer*innen zunehmend steigt. Die partizipativen Funktionen machen es möglich und notwendig, auf die Meinungen der Internetnutzer*innen zu reagieren. Insofern haben digitale Bewertungen im Sinne von Earned Media das Potenzial, Managementstrategien von NPOs zu revolutionieren und im Speziellen das Marketing zu verbessern. KLEEMANN UND EISMANN (2012) sind der Auffassung, dass NPOs an die neuen Gegebenheiten anknüpfen müssen, denn die Menschen nehmen nicht nur die Position von Stakeholder*innen ein, sondern auch die als Internetnutzer*innen. User*innenfokussierte Plattformen verändern das Austauschverhältnis und falls sich NPOs diesem nicht bewusst sind, "treten bereits auf der Ebene des reinen Informationsflusses Verständigkeitsschwierigkeiten auf", so KLEEMANN UND EISMANN (Kleemann und Eismann 2012: 266–267). Insofern konnte gezeigt werden, dass im NPS bereits eine Sensibilisierung für die Digitalisierungsdebatte spürbar ist und der Einsatz von Social-Media-Anwendungen steigt, jedoch das gesamte Entwicklungspotenzial noch nicht ausgeschöpft wurde.«

2.4 Einsatzmöglichkeiten digitaler Bewertungen

In diesem Kapitel werden die wichtigsten theoretischen Erkenntnisse über die Relevanz von digitalen Bewertungen zusammengefasst und denkbare Einsatzmöglichkeiten skizziert. Anschließend wird deren Aussagekraft im empirischen Teil anhand von ETIs untersucht und kritisch reflektiert.

Im Vergleich zum PB sind die Einsatzmöglichkeiten von digitalen Bewertungen im NPB wesentlich komplexer, da es keine Möglichkeiten gibt, soziale Leistungen oder gar Lobbyarbeit nach preislichen oder objektiven Aspekten zu bewerten. Wie bereits erwähnt, liegt dies in der generellen Bewertungsschwierigkeit von NPOs begründet. Jedoch stellt sich die Frage, ob nicht gerade durch ausführlich kommentierte Bewertungen wesentliche Rückschlüsse für das NPM gezogen werden können. NPOs priorisieren zumeist nicht bei einem Ranking im obersten Bereich angeordnet zu sein, sondern es wird sich vielmehr auf die Schaffung eines sozialen Mehrwerts fokussiert. Dagegen konzentriert sich das Marketing von PU vorzugsweise auf Likes oder Shares, da jene quantitativen Bewertungen in der Auswertung mit einem geringen Arbeits- und Kostenaufwand verbunden sind. Zudem ist die einfache, zusammenfassende Darstellung und der "hohe[.]

Grad an Authentizität" ausschlaggebend, der diesen Bewertungen von anderen Nutzer*innen zugesprochen wird (Erenli 2015: 9). Speziell an dieser Stelle wird der Unterschied zwischen NPOs und PU ersichtlich. Während NPOs einen bedarfsorientierten Mehrwert als Hauptzweck definieren, orientieren sich Unternehmen stark am Gewinn. Folglich scheint es in Bezug auf die Forschungsfrage offensichtlich, dass gerade digitale Bewertungen in einer qualitativen Form für NPOs relevant sein können.

Wenngleich Zukunftsforscher*innen bei der Debatte um die Digitalisierung von "umfangreichen [...] Veränderungen sprechen" (Pölzl und Wächter 2019: 13), ist darauf zu verweisen, dass unterschiedliche Kommunikationsformen und Bewertungssysteme schon immer ein zentraler Bestandteil von NPOs waren. Durch die technologischen Fortschritte ist zwischen den Stakeholder*innen und den NPOs nur ein weiterer Mitspieler aufgetaucht: das Web 2.0 als eine Plattform mit unzähligen Instrumenten und Funktionen des Austausches und der Vernetzung. Insofern schaffen die digitalen Plattformstrukturen neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit (ebd.: 45) bzw. erweitern die Mittel, um die Meinungen und Rückmeldungen von Stakeholder*innen in ein ganzheitliches Managementkonzept zu integrieren (Digitize Non-Profit Initiative 2019: 24). Gemäß JACOBS ET AL. (2018) werden Plattformen "in kürzester Zeit ganze Branchen" und Geschäftsmodelle beeinflussen (Jacobs et al. 2018: 25). Schließlich lässt sich konstatieren, dass sich durch die rasante Weiterentwicklung der virtuellen Welt digitale Interaktionsformen weiter ausdifferenzieren und die analoge Kommunikation zwischen Stakeholder*innen und Organisationen ergänzen können (Bruhn und Hadwich 2017, S. 47).

Die digitale Transformation impliziert unumstritten eine Veränderung, worauf NPOs reagieren müssen. Wie SCHÖNIG ET AL. (2018) feststellt, wäre "ein aktives Mitgestalten" einem Reagieren vorzuziehen (Schönig et al. 2018: 163). Gemäß LICHTSTEINER ET AL. (2015) lassen sich insofern drei "Entwicklungslinien" des NPMs abzeichnen, welche sich auch in den Managementbereichen des FMMs wiederfinden: die "Marketing-Orientierung" (MO), "Zukunfts- und Zielorientierung" (ZZO) sowie "Effektivitäts- und Effizienzorientierung" (EEO) (Lichtsteiner et al. 2015: 33). Wie bereits ausführlich erläutert, impliziert das NPMs den Anspruch an eine "erfolgs- und qualitätsorientierte[.]" Führung – im Sinne der Leistungssicherung (Lichtsteiner et al. 2015: 33). Im Zuge dessen skizzieren RAAKE UND HILKER (2010) drei wesentliche Komponenten des Web 2.0, die dahingehend neue Rahmenbedingungen erzeugen: nutzer*innengenerierte Inhalte, Online-"Kommunikation" und "Empfehlungsmarketing" (Raake und Hilker 2010: 142–143). Diese wurden bereits ausführlich in den Abschnitt 2.1 bis 2.3 behandelt, sollen an dieser Stelle jedoch konkret auf die Forschungsfrage transformiert und mit den Stoßrichtungen der Management-Orientierung kombiniert werden.

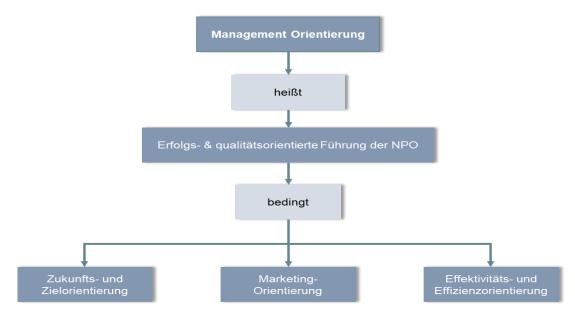


Tabelle 6: Stoßrichtungen einer Management Orientierung (Darstellung nach Lichtsteiner et al. 2015: 34

Erstens ist die neue Technologie durch die nutzer*innengenerierten Inhalte zu einem "Mitmach-Web" geworden. Kongruent zur systemtheoretischen Auffassung sind NPOs darauf ausgerichtet mit vielen Akteur*innen innerhalb und außerhalb des Sozialsektors zu agieren. Wie zuvor beschrieben, ist es das Ziel des SMs eine effektive und effiziente Leistungserbringung zu erzielen, wobei die Interessen der Stakeholder*innen maßgeblich miteinbezogen werden (Raake und Hilker 2010: 142-143). Dabei schafft das Web 2.0 unzählige Möglichkeiten für Internetnutzer*innen, ihre Erfahrungen, Meinungen, Einschätzungen und Bewertungen für NPOs kostenlos zur Verfügung zu stellen. Ausgehend von einer klaren Positionierung der NPOs erfordert dies eine professionelle Kommunikation mit den Anspruchsgruppen. Demzufolge könnten digitale Bewertungsfunktionalitäten genutzt werden, um die Austauschbeziehungen zu optimieren, denn jede*r Stakeholder*in hat individuelle Erwartungen, die es kennen zu lernen und zu erfüllen gilt (Lichtsteiner et al. 2015: 33). Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Kommunikation durch die Plattformen des Web 2.0 in einer ganz anderen Qualität und Ebene erfolgt (Raake und Hilker 2010: 28). Zumal kann über die Online-Kommunikation den Bedürfnissen und Rückmeldungen der Interessensgruppen eine erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet werden, was dem Ziel der MO entspricht: eine verstärkte Ausrichtung an den Märkten, um einen optimalen Nutzen bei der Zielgruppe zu generieren. Darüber hinaus eröffnen digitale Bewertungen die Möglichkeit, die normative Ausrichtung von NPOs zu überdenken. Die Partizipations- und Beteiligungsrechte der Stakeholder*innen können dadurch in den Vordergrund rücken und die Responsiveness von NPOs verstärkt werden.

Zweitens findet ein sogenanntes "Socializing (Kommunikation)" statt. Das heißt, Internetnutzer*innen die in Beziehung zu der gemeinsamen Sache stehen, vernetzen sich, tauschen sich aus und "gewährleisten durch die gegenseitige Bewertung [...] die Qualität der Inhalte." Als dritter Aspekt wird das "Social Commerce (Empfehlungsmarketing)" genannt. Internetnutzer*innen vergleichen, kommentieren und bewerten Beiträge im Internet. Speziell das MM, mit seiner Hauptaufgabe die Austauschbeziehungen zu gestalten, darf hier nicht unerwähnt bleiben und verdeutlicht die Nähe und Potenziale der beiden letztgenannten Aspekte mit dem Web 2.0. Durch Internet-Auftritte der NPOs und Eigeninitiativen der Stakeholder*innen im Social Web sind die ersten Grundsteine dafür gelegt, dass digitale Bewertungen abgegeben werden und zukünftig genutzt werden könnten (Raake und Hilker 2010: 142-143). Dies geht mit der "Problemlösungsverantwortung" von NPOs einher, welche der ZZO inhärent ist und Entscheidungskompetenz sowie Evaluationsmaßnahmen von NPOs erfordert. Daher könnten die Bewertungen auf SMKs für ein zielgerichtetes und frühzeitiges Erkennen von Problemen genutzt werden und notwendige Anpassungsleistungen könnten erfolgen. Demzufolge würde ein strategisches und prospektives "Denken, Planen, und Handeln" möglich sein, indem die Äußerungen der Interessensgruppen im Sinne des Controllings und Qualitätsmanagements genutzt werden (Lichtsteiner et al. 2015: 33).

Zudem sind NPOs in Anlehnung an die EEO dazu aufgefordert, ihr Management innovativ an den sich laufenden Umwelt- und Interessensveränderungen auszurichten. Zur Realisierung der Digitalisierungskonzepte und speziell bei der Berücksichtigung von digitalen Bewertungen in Managementkonzepten müssen notwendige Ressourcen akquiriert werden. Entgegen der Ressourcenknappheit könnten NPOs von der Vielzahl an kostengünstigen Online-Kommunikationsformen profitieren (Schönig et al. 2018: 162). Häufig ist den Internetnutzer*innen sowie den NPOs nicht bewusst, dass digitale Bewertungen oder eine aktive Rückmeldung von Stakeholder*innen in organisationseigenen Foren nicht nur zur Imagebildung beitragen, sondern auch wertvolle Beiträge für das gesamte NPM liefern könnten. Internetnutzer*innen stellen NPOs unentgeltlich "ihre Arbeitskraft, Einschätzung und Interessenserwartungen" zur Verfügung. Die so "gewonnen[en] Inputs" der Internetnutzer*innen können ausgewertet, in der weiteren Marketingplanung berücksichtigt und so in das Managementkonzept integriert werden (Beyreuther et al. 2012: 10). Den Anmerkungen von BAYREUTHER ET AL. (2012) folgend, liegt es an den NPOs selbst, eine "strukturelle Koppelung" zwischen den Organisationen und Stakeholder*innen herzustellen und eine virtuelle Community aufzubauen, damit die digitalen Bewertungen als Ressource genutzt werden können (ebd.: 11). Hinsichtlich der Öffentlichkeitsarbeit können Beiträge auf z.B. Twitter, NPOs zu einer stärkeren medialen

Aufmerksamkeit verhelfen. Zudem kann durch die Veröffentlichung von Videos, auf z. B. Youtube, der Arbeit von NPOs mehr Transparenz verliehen werden. Insbesondere für die Lobbyarbeit bietet das Web 2.0 unzählige Ressourcen, sich mit Menschen schnell und unkompliziert zu vernetzen (Schönig et al. 2018: 162). Schließlich bietet die Online-Kommunikation die notwendigen Rahmenbedingungen dafür, dass mit digitalen Bewertungen eine große Wirkung bzw. "ein gewolltes Ergebnis mit de[n] geringstmöglichen Mitteln" erzielt werden kann (Lichtsteiner et al. 2015: 33–34). Für das NPM ist es demzufolge notwendig, sich dieser Effekte bewusst zu sein und gleichzeitig zu prüfen, ob bzw. in welchem Ausmaß jene offene Kommunikations- und Interaktionsbereitschaft der eigenen Identität und Organisationslogik entspricht und inwiefern sie digitale Bewertungen in ihre Managementkonzepte integrieren wollen (Schachner und Tochtermann 2008: 22).

3 Empirische Forschung

Im literaturbasierten Teil dieser Arbeit wurde deutlich, dass es bisher an empirischen Untersuchungen mangelt. Um diese wissenschaftliche Lücke zu füllen, wurde eine empirische Forschung durchgeführt, die Erkenntnisse über den aktuellen Status quo im NPS liefert und aus der Perspektive des NPMs eine fundierte Analyse zur Bedeutung von digitalen Bewertungen zulässt.

3.1 Forschungsdesign

Im folgenden Kapitel werden zunächst die Wahl des explorativen ETIs begründet und das qualitative Forschungsdesign beschrieben (Abschnitt 3.1.1). Dies umfasst die detaillierte Beschreibung der Erhebungsmethode und Schilderung der Leitfadengestaltung als eingesetztes Untersuchungsinstrument (Abschnitt 3.1.2). Gefolgt von der Darstellung des Samplings und den Ausführungen zum konkreten Ablauf der Datenerhebung (Abschnitt 3.1.3), werden die Datenaufbereitung sowie das Auswertungsverfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring vorgestellt (Abschnitt 3.1.4). Im Anschluss werden zu berücksichtigende, ethische und datenschutzrechtliche, Aspekte in der Forschung erläutert (Abschnitt 3.1.5) und die Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung diskutiert (Abschnitt 3.1.6).

3.1.1 Qualitativer Forschungsansatz

Gemäß FLICK (2007) umfasst das Untersuchungsdesign die gesamte Planung der empirischen Erhebung inklusive der methodischen Vorgehensweise, wie die Auswahl des Samplings, die Bestimmung der Forschungsmethode sowie die damit verbundenen Analyse- und Auswertungsverfahren. Die Forschungsfrage, sowie das Untersuchungsziel dienen als wesentliches Fundamt für den "Forschungsplan[.]" (Flick 2007: 259 zit. n. Wiener 2018: 13). Die in der Einleitung vorgenommene Eingrenzung des konkreten Forschungsrahmens führte in Kapitel 2 zu einer spezifischen Materialauswahl, wodurch ein gegenstandsangemessener Theorierahmen geschaffen wurde.

Gemäß BOTZ UND DÖRING (2005) ist die Festlegung des Forschungsansatzes ebenso notwendig wie die "wohlüberlegte Wahl" des Vorgehens, um eine aussagekräftige Untersuchung durchführen zu können (Botz und Döringer 2005: 34 zit. n. ebd.: 13). Angesichts dessen, dass es sich bei der Untersuchung von digitalen Bewertungen um ein "wissenschaftliche[s] Neuland" handelt, wurde ein qualitatives Forschungsdesign herangezogen. Jene Entscheidung beruht auf den von BORTZ UND DÖRING (2005)

festgelegten Kriterien. Da es sich nicht um ein Forschungsfeld handelt, bei dem bereits auf ein gesichertes (Vor-)Wissen, "einschlägige Theorie" oder auf entsprechende empirische Studien zurückgegriffen werden kann, ist kein hypothesenüberprüfendes Verfahren (quantitativer Ansatz) möglich. Insofern wurde ein hypothesengenerierendes Design präferiert (Wiener 2018: 13) und die Untersuchung im methodologischen Sinne "explorativ angelegt" (Kleemann et al. 2012: 38). Die Datenerhebung und Auswertung erfolgte somit nach offenen und "weniger standardisierten Methoden" (Bortz und Döring 2005: 45 zit. n. Wiener 2018: 14). Demnach basiert die "qualitative Sozialforschung" auf einer induktiven, "interpretative[n]" und "sinnverstehenden" Untersuchungslogik (Döring und Bortz 2016: 63).

3.1.2 Erhebungsmethode und Untersuchungsinstrument

Das Erhebungsverfahren wie auch die Auswahlkriterien für Interviewpartner*innen (IPs) orientieren sich an der Forschungsfrage und dem damit einhergehenden Untersuchungsziel (Mey und Mruck 2010: 428). Grundsätzlich werden ETIs als eine gängige und gut ausgearbeitete Befragungsmethode verstanden (Gläser und Laudel 2006: 37). Vorwiegend dient ein exploratives Vorgehen der Erkundung, Beschreibung und Einschätzung von relevanten Informationen (Kaiser 2014: 29; 35). Die Erhebungsmethode schließt dabei ein leitfadengestütztes Vorgehen nicht aus, lediglich der Fokus verlagert sich von einem umfassenden Fragenkatalog hin zur "theoretischen Herleitung eines Fragenkontextes" (Kaiser 2014: 29). Dabei beschreibt der Leitfaden als Untersuchungsinstrument die inhaltliche und strukturelle Gestaltung, ETIs als Erhebungsmethode hingegen, definieren sich über die explizite Auswahl der IPs (Helfferich 2019: 669). Daher konzentrierte sich das Forschungsinteresse dieser Masterarbeit auf das Spezialwissen der Expert*innen (ebd.: 670). Da wissenschaftliche Befunde zu digitalen Bewertungen aus dem PB vorliegen, war es nicht Ziel der Untersuchung, das Phänomen per se zu analysieren, sondern den möglicherweise stattfindenden "Paradigmenwechsel" und die damit verbundenen Konsequenzen und Potenziale für NPOs zu identifizieren (Kaiser 2014: 30).

Die Teil-Standardisierung des Leitfadens erleichtert es, in der Auswertungsphase die Aussagen verschiedener Expert*innen zu vergleichen und aus den individuellen Ausführungen Ergebnisse abzuleiten (Helfferich 2019: 670). Der Transfer der Forschungsfrage auf einzelne Leitfragen stellt einen Prozess der "Operationalisierung" dar (Gläser und Laudel 2006: 139). Hinsichtlich der Ausgestaltung werden maximal 15 Fragen empfohlen, wohingegen die Formulierung in Form von Stichwörtern oder ausformulierten Fragestellungen eine personen- und forschungsbezogene Entscheidung darstellt (Mey und

Mruck 2010: 430). Dabei wurde der Fokus auf Themengebiete gelenkt, die möglicherweise nicht von den Expert*innen selbst angesprochen worden wären. Dadurch sollte die Erfassung aller "relevanten Aspekte" sichergestellt, eine Abfrage spezifischer Einschätzung für eine angemessene Auswertung erzielt und "allgemein gehaltene Aussagen" vermieden werden (ebd.: 425–426). Trotz alledem wurde das Prinzip der "maximale[n] Offenheit" im Sinne des Forschungsinteresses gewährleistet (Hellferich 2019: 670), da insbesondere bei qualitativen Verfahren die Gefahr besteht "zu viel vorzugeben" (ebd.: 672). Speziell eine (nicht intendierte) Form der Bestätigung von Vorannahmen würde den "Informationsgehalt" des Interviews mindern (Gläser und Laudel 2006: 139). Demzufolge diente der Leitfaden lediglich als "Richtschnur" zur zweckmäßigen "Rekonstruktion von sozialen Sachverhalten" (ebd.: 41). Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde eine Kombination aus Interpretationsaufforderungen und prägnant zu beantwortenden Einschätzungsfragen gewählt. Zudem umfasste der Leitfaden eine Abschlussfrage und Verabschiedungsphase. Eine tiefergehende Darlegung zum Aufbau und Inhalt sind dem angehängten Leitfaden (Anhang 3) zu entnehmen.

3.1.3 Beschreibung des Samplings und Gestaltung des Settings

Gemäß DÖRING UND BORTZ (2016) umfasst die Durchführung von explorativen ETIs sowohl inhaltliche Vorüberlegungen darüber, wer konkret als IP ausgewählt wird, als auch organisatorische Vorbereitungen für das Interview selbst (Döring und Bortz 2016: 365).

Daher ist der vage und heterogen verwendete Begriff *Expert*in* zu definieren. Gemäß KAISER (2014) und HELFFERICH (2019) können Expert*innen anhand ihrer Wissensbereiche identifiziert werden, da sie über "Sonderwissen" bzw. "Faktenwissen" (Helfferich 2019: 671; 680) im Gegensatz zu einem "Allgemein- oder Alltagswissen" verfügen (Kaiser 2014: 36). Als weiteres Kriterium kann der (zugeschriebene) Status bzw. die Position und die damit einhergehende "Kompetenz zur Konstruktion [und Deutung] von Wirklichkeit" herangezogen werden (Hitzler et. al 1994 zit. n. ebd.: 36). Im Hinblick auf die Forschungsfrage und das explorative Forschungsdesign wurde der Begriff Expert*in weit gefasst, sodass dieser auch sogenannte "Spezialist[*innen] impliziert, welche Auskünfte beispielsweise über die Relevanz von digitalen Austauschbeziehungen geben können, ohne selbst Anknüpfungspunkte zum NPS zu haben (ebd.: 36–37). Ungeachtet der aufgeführten Identifizierungsmerkmale erfolgt die Zuschreibung der Expertise durch den*die Forschenden. Insofern basierte die gezielte Auswahl der IPs auf der tiefergehenden Einarbeitung in das Forschungsgebiet (ebd.: 39–40). Dabei orientierte sich die geeignete und sinnvolle Auswahl des Samplings an verschiedenen "Grundprinzipien"

(Przyborski und Wohlrab-Sahr 2019: 114). Grundsätzlich lag der Fokus nicht auf den einzelnen Expert*innen selbst, sondern auf der Qualität der Inhalte aus denen wissenschaftliche Hypothesen generiert werden können (Gläser und Laudel 2006: 10). Neben der Orientierung an kontrastreichen Einblicken wurde eine Erfassung der Vielfalt, welche in dem Untersuchungsfeld vorhanden ist, versucht zu erfassen. Insofern wurde die Stichprobenauswahl nicht vorab abgeschlossen, sondern im Untersuchungsprozess laufend vervollständigt (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2019: 114–115). Basierend auf der Tatsache, dass die Wahl der IPs über die Qualität des Rohmaterials entscheidet, werden die interviewten Experten¹⁰ im Folgenden kurz vorgestellt (Gläser und Laudel 2006: 113). Obgleich eine "kriteriengeleitete [und] bewusste Auswahlstrategie[]"¹¹ (Akremi und Leila 2019: 320) angewendet wurde, soll nicht unerwähnt bleiben, dass die "Verfügbarkeit und Bereitschaft" im (zeitlichen) Rahmen dieser Arbeit ein notwendigerweise zu berücksichtigendes Kriterium war (Gläser und Laudel 2006: 113).

(1) Dr. Peter Kreutter besticht durch sein Interessens- und Forschungsschwerpunkt, welcher in dem Bereich *digitale Transformation* im NPM liegt. Kürzlich veröffentlicht er als Mitherausgeber das Buch *Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement (2018)* (WHU - Otto Beisheim School of Management). Zudem ist er Mitautor des Werkes *Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen (2017)* und schrieb den Fachartikel *Veränderung. Erfolgreich digital transformieren (2014)*. Darüber hinaus war Kreutter wesentlich an der zweiten Studie der *Digitize Non-Profits Initiative* mit dem Titel *Lernen. Verstehen. Vernetzen. Perspektiven des digitalen Wandels in etablierten sozialen Organisationen* beteiligt. Insofern verfügt Kreutter über eine wissenschaftlich fundierte Expertise rund um die Thematik der Digitalisierungsprozesse in NPOs (ebd.).

(2) Dr. Hans Lichtsteiner wurde aufgrund seiner langjährigen und fundierten (praktischen) Kenntnisse über das *FMM* ausgewählt. Als ehemaliger Geschäftsführer und Direktor des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Freiburg und Inhaber der *verbandsberatung.ch* verfügt Lichtsteiner über ein bemerkenswertes Wissen. Insbesondere seine intensive Auseinandersetzung mit *Marketing- und Kommunikationskonzepten* überzeugte, ihn als Experten zu interviewen: *Schweizer NPO nutzen Chancen digitaler Medien zu wenig (2018)* von Maring und Lichtsteiner; *Anforderungen an eine moderne Verbandskommunikation (2016)* und *Marketing für Verbände (2014)* von Lichtsteiner und Purtschert (verbandsberatung.ch).

¹⁰ Entgegen der geschlechtergerechten Schreibweise wird teilweise in Abschnitt 3.1.3 und g\u00e4nzlich in Abschnitt 3.2 ausschlie\u00dflich von Experten gesprochen, da sich die Auswertung und Darstellung der Forschungsergebnisse ausschlie\u00dflich auf die sechs Interviews mit m\u00e4nnlichen Gespr\u00e4chspartnern bezieht.
¹¹ Hervorgehoben im Original

- (3) Dr. Philipp Erpf als aktueller Vizedirektor des VMI forscht zu den Themen *Unternehmertum in NPOs* und verfügt über ein allumfassendes Wissen in diesem Bereich. Außerdem besitzt Erpf durch sein Studium der Betriebswirtschaftslehre, Medien- und Kommunikationswissenschaften und seine Tätigkeiten als Berater, für HR-Organisation in den Bereichen Change-Management und Markenstrategien, über fundierte Kenntnisse hinsichtlich der Forschungsfrage. Ebenso besticht er durch seine Vertrautheit mit dem FMM und seinen kürzlichen Veröffentlichungen zur Thematik der Digitalisierung: *Digitalisierung in Verbandskommunikation (2020)* von Funk und Erpf und *So nutzen Verbände die Potenziale der Digitalisierung (2018)* von Maring und Erpf (Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM)).
- (4) Dr. Manfred Böcker überzeugte als Unternehmensberater für PU. Als Gegensatz zu den anderen Experten sollte Böcker durch seine Beiträge im Interview eine andere Perspektive auf die Thematik der *digitalen Bewertungen* eröffnen. Böcker unternahm eine Bestandsanalyse mit Sascha Theisen über die Bewertungsplattform kununu.de (Sander 2020: 94). Ferner ist Böcker als systemischer Organisationsberater tätig und überzeugte durch seine Expertise im Bereich der Kommunikationsberatung mit Stakeholder*innen. Sein Fokus liegt dabei auf der Arbeitgeberkommunikation, wozu er bereits diverse Zeitungsartikel veröffentlichte und Interviews gab: *Keine Angst vor Kununu und Co (2018)* und *HR-Kommunikation: "Es fehlt der Mut, sich wirklich zu differenzieren" (2017)* (HR-PR Consult Dr. Manfred Böcker GmbH).
- (5) Dr. Manfred Bruhn setzt sich seit langer Zeit als Leiter des Masterprogramms *Marketing Management und Business Development* in Deutschland und in der Schweiz mit Themen der Marken- und *Kommunikationspolitik* auseinander. Somit veröffentlicht er bereits 2009 das Buch *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen.* Ferner wurde ihm aufgrund seiner zahlreichen Forschungsgebiete in den Bereichen, Strategische Unternehmensführung, Dienstleistungsmanagement, integrierte Kommunikation und *Non-Profit Marketing* ein tiefergehendes Sonderwissen zugesprochen. Außerdem gründet seine Expertise "auf seinen anerkannten Leistungen [...] in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Beratung." (bruhn-partner)
- (6) Leo Capari als Mitarbeiter des Instituts für Technikfolgen-Abschätzung der Österreichischen Akademie der Wissenschaft beschäftigt sich mit den "Auswirkungen neuer Technologien auf Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft". Sein Spezialwissen als Junior Scientist im Bereich der technologischen Entwicklungen dient im Zuge der Forschungsarbeit dazu eine allumfassende Betrachtungsweise zu garantieren. Insbesondere durch seine Sensibilisierung als Humanökologe für wechselseitige Beziehungen zwischen Menschen und ihren Umfeldern kann als Expertise dazu dienen, die

Bedeutung von digitalen Bewertungen in einem Gesamtzusammenhang zu betrachten (Österreichische Akademie der Wissenschaften).

Wie eingangs beschrieben, ist neben der Auswahl geeigneter Gesprächspartner*innen bei der Gestaltung der Interviewsituation "große Sorgfalt" geboten. Schließlich ist davon die "Güte [...] und die Brauchbarkeit der erhobenen Daten abhängig" (Helfferich 2019: 669). Die Rahmenbedingungen wie auch das Durchführungsvorgehen wirkt sich maßgeblich auf das Kommunikationsverhalten der Expert*innen aus (ebd.: 670). Hinsichtlich der aktuellen Corona-Situation wurden spezielle Modalitäten zur Aufzeichnung der Interviews gewählt (Döring und Bortz 2016: 365-366). Als technisches Setting für die Videointerviews mit den Experten wurde Jitsi Meet genutzt. Jitsi Meet ist ein "Open-Source-Tool" das ohne eine vorherige Anmeldung bzw. Registrierung genutzt werden kann. Für jedes Interview wurde eine neue Sitzung mit einer speziellen Bezeichnung und einem individuellen Passwort erstellt. Sobald das Interview und somit die Nutzung von Jitsi Meet beendet wurde, löschte sich der Videoraum wieder vollständig. Insofern überzeugte Jitsi Meet durch den hohen Datenschutz. Die Entwickler*innen garantieren eine vollständige Verschlüsselung und den Verzicht "personenbezogene Daten" zu sammeln (CHIP Digital GmbH). Durch die Methode der digitalen Interviewform war kein separates Diktiergerät notwendig, da Gespräche in MP3-Format mitgeschnitten und auf einer anderen Plattform gespeichert wurden.

Eine zielgerichtete Durchführung von EITs verlangt diverse Vorüberlegungen zur Gestaltung der einzelnen Sequenzen. Insofern wurde der Leitfaden so konzipiert und angewendet, dass der "Argumentationsfluss" nicht gestört wurde (Helfferich 2019: 677). Die Eröffnung der Interviews diente dazu Orientierung zu geben und in ein "ungezwungenes Fachgespräch" überzuleiten. Folgend wurde eine "diskursiv-argumentative[.] Interviewführung" gewählt, damit beispielsweise flexibel auf Äußerungen reagiert, Sachverhalte vertieft und Informationen kritisch hinterfragt werden konnten (Kaiser 2014: 80). Die Methode der qualitativen Interviews erlaubte den Teilnehmenden umfassend ihre eigene Sichtweise zu schildern. Dabei war es ihnen möglich selbst Schwerpunkte zu setzen und Themenaspekte zu beleuchten, die im theoretischen Teil dieser Arbeit weniger fokussiert wurden (Döring und Bortz 2016: 365). Obwohl mit dem Gesprächsende der Abschluss des Interviews eingeleitet wurde, brachte diese Phase teilweise noch "substanzielle Informationen" hervor (ebd.: 366–367).

Die gesamte Erhebung der empirischen Untersuchungsdaten erfolgte in den Monaten August und September 2020, wobei ein Interview in der Regel zwischen 35 und 60 Minuten dauerte.

3.1.4 Datenaufbereitung, Auswertungsverfahren und Ergebnisdarstellung

Im Anschluss der Datenaufbereitung wurde das Rohmaterial nach einem interpretativen Verfahren ausgewertet und zu neuen "Hypothesen [...] verdichtet" (ebd.: 26). Insbesondere bei qualitativen EITs wird eine Transkription der Aufnahmen als notwendig erachtet (Mauser und Nagel 2013: 466 zit. n. Vogel und Funck 2018: 2), um das Gesagte für die wissenschaftlichen Auswertungsverfahren zugänglich zu machen (Dresing und Pehl 2010: 723). Aufgrund von "forschungsökonomischen Gründen" (Döring und Bortz 2016: 367) sowie bezugnehmend auf das Forschungsziel wurde bei der Anfertigung der Transkripte, im Gegensatz zur "realistische[n] Situationsnähe", eine "praktikable Präsentationsform" mit Inhaltsfokus gewählt (Dresing und Pehl 2018: 16). Insofern wurde für eine komfortable Transkription des Audiomaterials das Software-Programm MAXQDA genutzt und die Inhalte mittels einer "semantischen" Transkriptionsmethode verschriftlicht. Konkret wurde bei diesem Verfahren auf die Darstellung sogenannter "paraverbale[r] Äußerungsmerkmale" verzichtet (Dresing und Pehl 2010: 724), wie beispielsweise dem Sprachstil und Sprachklang (Dresing und Pehl 2018: 17). Zudem wurde eine Glättung des Gesagten vorgenommen (ebd.: 20), indem keine non-verbalen Äußerungen gekennzeichnet wurden (Vogel und Funck 2018: 3). Bei den inhaltlichen Aussagen der IPs wurden keine Änderungen vorgenommen, insofern erfolgte in den Transkriptionen keine gendergerechte Korrektur. Es ist darauf hinzuweisen, dass ungeachtet des Transkriptionssystems die Verschriftlichung von Interviews immer mit einer "Informationsreduktion" verbunden ist (Dresing und Pehl 2010: 726). In Anlehnung an DRESING UND PEHL (2018) wurde im Anhang 4 eine detaillierte Auflistung zu den angewandten Transkriptionsregeln zusammengestellt (Dresing und Pehl 2018: 21-22). Die Transkripte sind elektronisch als Datei gesichert und ebenfalls ausgedruckt im Anhang 6 zu finden.

Als geeignetes Analyseverfahren der verschriftlichten Interviews wurde im Rahmen dieser Masterarbeit die Basisvariante der "inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse" nach MAYRING gewählt (Schreier 2014: 2). Bei der qualitativen Inhaltsanalyse handelt es sich um eine "streng regelgeleitete" und somit nachvollziehbare Auswertungsmethode. Die systematische Textuntersuchung zielt darauf ab, manifestierte Interviewinhalte zu identifizieren bzw. zu interpretieren und so den "latenten Sinngehalt" der Äußerungen zu erfassen (Mayring und Fenzl 2019: 633; vgl. Döring und Bortz 2016: 602). Die qualitative Textanalyse kann im Zuge einer induktiven (materialgeleiteten) oder deduktiven (theoriegeleiteten) Vorgehensweise erfolgen (ebd.: 634). Entgegen der theoriegeleiteten Fokussierung von MAYRING (2010) erfolgte in der Masterarbeit gemäß KUCKARTZ, SCHREIER und STEIGLEDER die Kategorienorientierung ebenso am Textmaterial (Schreier 2014: 2). Grundsätzlich wurde dabei das Datenmaterial systematisch zu

Kategorien zusammengefasst und Bedeutungsdefinitionen formuliert (Dresing und Pehl 2018: 35). Im Prozess der Datenmaterialerschließung wurden die Kategorien stets "modifiziert und präzisiert" (Döring und Bortz 2016: 26), wodurch die "Probekodierung" nach Mayring mit nachfolgender Überarbeitung hinfällig wurde (Schreier 2014: 6vgl. Steigleder 2008: 188). Folglich gab es kein "vorgefertigte[s] Analyseraster", sondern die Kategorien wurden gemäß dem "Prinzip der reflektierten-theoretischen Offenheit" schrittweise erarbeitet (Döring und Bortz 2016: 26).

Die einzelnen Schritte des Auswertungsverfahren waren: Lesen und Sichtung des Textmaterials (1) Entwicklung von Hauptkategorien (induktiv wie deduktiv) und Grobkodierung des Materials (2) Zusammenführung der Textstellen und Bestimmen von Subkategorien sowie Kategoriendefinitionen (3) Kodierung des gesamten Materials (4) Ergebnisdarstellung, Interpretation und Auswertung (5) (Dresing und Pehl 2018: 49; Schreier 2014: 5–6).

Bevor eine endgültige Kodierung und Beschreibung des Kategoriensystems erfolgte, wurde das Rohmaterial schrittweise gelesen, grob nach Hauptkategorien strukturiert, relevante Textstellen markiert und nochmals feingliedrige Subkategorien geschaffen (Dresing und Pehl 2018: 37). Unterkategorien identifizieren dabei die "Unterscheidungskriterien und Besonderheiten" in den Inhalten und entwickelten sich aus dem "Zusammenspiel zwischen Vergegenwärtigung" der Theorie und "Deutung am Text" (ebd.: 39). Die Kombination aus beiden Vorgehensweisen beruht auf der Überlegung, dass die Leitfadenfragen aus den theoretischen Vorüberlegungen abgeleitet wurden. Folglich besteht auch eine grundlegende Verbindung zum Rohmaterial, wodurch wieder eine Rückbeziehung zum theoretischen Untersuchungsrahmen vollzogen werden muss (Kaiser 2014: 92). Es geht dabei um die Identifizierung von Aussagen, die bereits "eine theoretische Qualität besitzen" und jenen die während dem Auswertungsverfahren durch die vorliegende Datenlage entstanden (ebd.: 100). Insofern konnten mithilfe des sich stetig weiter ausdifferenzierenden Kategoriensystems, verschiedene Textpassagen gebündelt und eine inhaltliche Orientierung über die Zuordnung und Zusammenführung der Aussagen gegeben werden (Kuckartz 2016: 205). Die Zusammenfassung der Inhalte dient dabei der Reduktion der Rohdaten, wohingegen die Strukturierung der Textmaterialien einen ersten Analyseschritt darstellt (Kaiser 2014: 91). Als "Analyseeinheit" dienten in der Regel mehrere Sätze, da in diesem Umfang die Aussagen der Experten vollständig erfasst werden konnten (ebd.: 105). Die technische Nutzung von MAXQDA fungierte dabei als reines "Unterstützungs- und Systematisierungs[programm]", zumal die Software keine eigenständigen Analyseschritte vollziehen kann und somit nicht automatisch

(Interpretations-) Ergebnisse liefert (Döring und Bortz 2016: 608). Das Kodierungsverfahren sowie das Kategoriensystem ist im "Codebuch" (Anhang 5) festgehalten (Kuckartz 2016: 222).

Die deskriptive Datenanalyse und Ergebnisdarstellung wurde einer Diskussion und Gegenüberstellung mit den theoretischen Untersuchungsrahmen unterzogen (Dresing und Pehl 2018: 36). In dieser Auswertungsphase konnte der (inhaltliche) Umfang und die Präzisierung einzelner Themenaspekte identifiziert werden (Kaiser 2014: 108). Zumal von einer "fallbezogen[en]" zu einer "fallübergreifend[en]" Betrachtungsweise übergegangen wurde, konnten fundierte Aussagen generiert und Schlussfolgerungen gezogen werden (Döring und Bortz 2016: 599). Konkret wurde dabei auf abweichende Informationen, Gegenbeispiele und Widersprüche in den Einschätzungen und Aussagen der Experten hingewiesen (Kuckartz 2016: 205). Gleichwohl war es aber auf der Grundlage der "kategorialen Zusammenfassung" möglich, Kernaussagen abzuleiten und mithilfe der "theoriegeleitete[n] Analyse" zu interpretieren. Demnach ermöglichte der letzte Analyseschritt eine Loslösung vom ursprünglichen Textmaterial der Interviews, wodurch die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgte (Kaiser 2014: 108). Darüber hinaus wurden die "Grenzen der Aussagekraft der Studie" benannt und mögliche Folgen für weitere Forschungsvorhaben, sowie Effekte für die Praxis, aufgezeigt (Döring und Bortz 2016: 26).

3.1.5 Datenschutz und Forschungsethik

Gemäß UNGER (2014) ist die Forschungsethik ein "immanenter Bestandteil" des gesamten Prozesses, wobei der Kern in den reflektierten Entscheidungen über den Umgang mit Informationen und Daten begründet liegt (Unger 2014: 16; 18). Dies bedeutet, dass die Forschenden in jeder Phase der Untersuchung – von der Gegenstandsbestimmung bis zur Veröffentlichung – gefordert sind "Begründungen [und] Abwägungen" vorzunehmen (Unger 2014: 16). Diese können einen "prozessbezogene[n] oder inhaltliche[n]" Charakter aufweisen und erfordern eine ethische Reflexion (Kiegelmann 2010: 388). Entgegen der klaren Regelungen das "Bundesdatenschutzgesetzes" gibt es keine einheitlichen Vorgaben im Umgang mit forschungsethischen Fragen, die nicht den Datenschutz betreffen (Unger 2014: 17). Im Rahmen dieser Masterarbeit wird eine Kombination von genannten Leitsätzen aus dem Ethik-Kodex der Soziolog*innen¹² sowie der Ethik-Richtlinien der Psycholog*innen¹³ gewählt. Letztendlich bieten forschungsethische "Prinzipien" lediglich "Orientierung" situationseine und müssen und

¹² Den "Ethik-Kodex des Berufsverbandes Deutscher Soziologen und der Deutschen Gesellschaft für Soziologie gibt es […] seit 1992" (Gläser und Laudel 2006: 46).

¹³ Der Berufsverband der Psycholog*innen hat gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Psychologie im Jahr 2016 die berufsethischen Richtlinien verabschiedet (Kiegelmann 2010: 382).

gegenstandsangemessen interpretiert sowie priorisiert werden. Zudem stehen sie in einem wechselseitigen "Spannungsverhältnis zueinander" (ebd.: 18). Angesicht des vorgestellten Forschungsdesigns wurden im Speziellen folgende Grundsätze berücksichtigt: (1) "Freiwilligkeit der Teilnahme" (2) "Informiertes Einverständnis" (3) "Vertraulichkeit und Anonymisierung" (4) "Objektivität und Integrität der Forschenden" (Unger 2014: 20).

Das "Recht zur freien Entscheidung" über die Teilnahme ist ein essenzielles Reglement, um die Persönlichkeitsrechte zu respektieren und zu schützen. Das Prinzip der "informierten Einwilligung" stellt sicher, dass es sich um eine "freiwillige Teilnahme" handelt und die Befragten vollständige bzw. angemessene Informationen über das Forschungsvorhaben erhalten haben (Unger 2014: 19; Gläser und Laudel 2006: 51). Die kritische Anmerkung von GLÄSER UND LAUDEL (2006) soll zu diesem Grundsatz nicht unerwähnt bleiben, wobei die Autor*innen auf HOPF (1991: 179) verweisen. Demnach ist eine vollständige Offenlegung kaum möglich. Es handelt sich eher um ein "Kontinuum", da Forschende beispielsweise selbst nicht über alle Informationen verfügen oder gar absehen können zu welchen Ergebnissen die Forschung führen wird oder wie die Informationen wahrgenommen und interpretiert werden (Gläser und Laudel 2006: 52). Abgesehen davon zählt die "wahrheitsgemäße" Offenlegung und Transparenz der wissenschaftlichen Untersuchung sowie die sensible Achtung der Machtmöglichkeiten zu den ethischen Grundsätzen gegenüber der Öffentlichkeit (ebd.: 48–49). Im Fall von EITs als gewählte Erhebungsmethode wurden die ethischen Prinzipien (1) und (2) bereits bei der ersten Kontaktaufnahme berücksichtigt. Die IPs wurden über die Untersuchungsabsichten, die Dauer und den Ablauf informiert und zur Beteiligung an einem Interview gebeten. Dabei wurden die Formulierungen wohlüberlegt gewählt, um eine mögliche zweckorientierte Beeinflussung des Antwortverhaltens der Teilnehmenden, und schließlich eine Verzerrung der Forschungsergebnisse, zu vermeiden (Gläser und Laudel 2006: 52; Friedrichs 2019: 67). Im Sinne der "Verbindlichkeit" und "Nachprüfbarkeit" haben alle Experten eine schriftliche Einverständniserklärung unterzeichnet, wobei alle der Teilnahme und Veröffentlichung der Namensnennung explizit zugestimmt haben (Kiegelmann 2010: 385). Ein Muster zur Einwilligungserklärung und Intervieweinladung können den Anhängen 1 und 2 entnommen werden. Entsprechend der Offenlegung gehört es überdies zur Verantwortung der Forschenden bei der Verwendung wissenschaftlicher Quellen von Dritten deutlich darauf hinzuweisen, was ebenso in der Ausarbeitung der Masterarbeit beachtet wurde (Gläser und Laudel 2006: 54).

Das dritte Ethikprinzip bezieht sich hinsichtlich der Nennung der Experten vorrangig auf eine vertrauliche Behandlung der Aussagen und weniger um die Anonymisierung der Personen (Kiegelmann 2010: 387). Nichtsdestotrotz ist der Schutz personenbezogener

Daten sicher zu stellen. Eine Erhebung und Verarbeitung ist nur zulässig, wenn dies ausdrücklich zum Zweck der Forschung notwendig ist (Kaiser 2014: 48). Insofern wurden in der Auswertung zwar die Namen der Experten als Quellenbelege verwendet, im Fließtext jedoch auf die genaue Zuordnung der Aussagen zu den jeweiligen Experten verzichtet.

Speziell bei der Abwägung von erwartetem Nutzen und vermeintlichen Schaden kann eine enge Verbindung zwischen dem vierten ethischen Grundsatz und den Gütekriterien der qualitativen Forschung identifiziert werden. Die Integrität bezieht sich im Allgemeinen auf die Einhaltung der ethischen Standards und auf die Vermeidung der Verfälschung von Forschungsergebnissen (ebd.: 49; Unger et al. 2014: 19). Es liegt in der Verantwortung der Forschenden sich über den sogenannten "research bias"¹⁴ bewusst zu sein. Persönliche Vorannahmen und Wertvorstellungen der Forschenden wirken auf den Forschungsprozess maßgeblich ein. Somit ist eine Sensibilisierung sowie Offenlegung über verinnerlichte Denkmuster und forschungsverzerrende Erwartungshaltungen notwendig (Kiegelmann 2010: 383). Die kritische Selbstreflexion und die Loslösung von eigenen "Selbstverständlichkeiten" werden dabei in der qualitativen Sozialforschung als mögliche Kriterien der "Validität" und "Objektivität" benannt (ebd.: 388). Trotz dargelegter Grundsätze bleibt die Auslegung der Forschungsethik ein individueller Prozess der Forschenden, was bei der Auswertung und Interpretation der Interviews zu berücksichtigen ist.

3.1.6 Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung

Die wissenschaftliche Qualität wird in der qualitativen Sozialforschung dahingehend gewährleistet, dass eine Übertragung quantitativer Gütekriterien vorgenommen wird. Laut DÖRING UND BORTZ (2016) bleibt es fraglich, inwiefern es möglich und sinnvoll ist, Kriterien als Orientierung zu nutzen, die für ein anderes Forschungsparadigma ausgelegt sind. Hinsichtlich der vielfältigen Forschungsmethoden bleibt es jedoch unabdingbar wissenschaftliche Qualitätsmerkmale auf den jeweiligen Untersuchungsrahmen abzustimmen (Döring und Bortz 2016: 107). Wie im vorherigen Abschnitt angedeutet, gilt in qualitativen Forschungsvorhaben im Gegensatz zur "Objektivität" die "kontrollierte[.] und reflektierte[.] [...] Subjektivität" als Gütekriterium (Helfferich 2019: 683). Wissenschaftlichkeit wird in qualitativen Untersuchungen durch den reflektiven Umgang mit Einflussfaktoren erzeugt, da keine standardisierten Verfahren zur Neutralisierung angewendet werden (Döring und Bortz 2016: 111). Die methodische Subjektivität wird als "produktives Erkenntnisfenster" betrachtet, um aussagekräftige Ergebnisse zu generieren (Unger

¹⁴ Hervorgehoben im Original

Nina Spiße 69

et al. 2014: 24). Jenseits der "intersubjektive[n] Nachvollziehbarkeit" sind laut KUCKARZT (2016) die "Glaubwürdigkeit" und "Regelgeleitetheit" geltende Gütekriterien (Kuckartz 2016: 204). In Bezugnahme auf das Güterkriterium der "Validität"¹⁵ bei guantitativen Erhebungen, wird in der qualitativen Forschung auf die Grundsätze der "Offenheit¹⁶ und [...] Fremdheit" verwiesen (Helfferich 2019: 683–684). Aufgrund der Tatsache, dass keine ganzumfängliche "Bereinigung" von zwischenmenschlichen Effekten möglich ist, liegt es im Verantwortungsbereich der Forschenden dem Untersuchungsgegenstand so frei und unvoreingenommen wie möglich entgegenzutreten (ebd.: 684). Darüber hinaus ist auch die "Reliabilität"17 als wissenschaftlicher Anspruch in einem qualitativen Verfahren ungeeignet, zumal ein Einbezug des Kontextes bei Erhebung als auch bei der "Textgenerierung" gefordert wird (ebd.: 683). Dabei kann eine detaillierte und möglichst umfassende "Forschungsdokumentation"¹⁸ die notwendige Transparenz in der Vorgehensweise sicherstellen und als "Geltungsbegründung" fungieren (Flick 2019: 483). Schließlich wurde letzteres in der vorliegenden Masterarbeit umgesetzt und aufgrund begrenzter zeitlicher und personeller Ressourcen auf eine nochmalige Einbeziehung der Experten verzichtet.

3.2 Auswertung und Interpretation der Forschungsergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zusammenfassend dargestellt. Dabei erfolgt die themenbasierte Auswertung größtenteils analog zum theoretischen Untersuchungsrahmen. Die übergeordneten Codes dienen der Übersicht und enthalten keine weiteren Codierungen. Die genaue Beschreibung der jeweiligen Kategoriensysteme kann dem Codebuch im Anhang 5 entnommen werden. Zu Beginn jeder Unterkategorie dient ein Kurzresultat mit Originalzitat als Beleg dazu, einen Überblick über die Expertenmeinungen zu geben. Im Anschluss erfolgt eine detaillierte Beschreibung der Aussagen, mit Verweisen auf Gegensätzliches und Besonderheiten.

Resultierend daraus bezieht sich die Analyse in Abschnitt 3.2.1 auf die Einschätzungen der Experten zur Relevanz digitaler Bewertungen in NPOs. Im Mittelpunkt des Abschnitts 3.2.2 stehen Äußerungen, die die Thematik der digitalen Bewertungslogik in NPOs noch einmal spezifizieren. Die Abschnitte 3.2.3 bis 3.2.5 widmen sich den

¹⁵ Die Validität als Gütekriterium beschreibt die Glaubhaftigkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse (Döring und Bortz 2016: 109).

¹⁶ Hervorgehoben im Original

¹⁷ Die Reliabilität umfasst die Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit des Forschungsprojekts (Döring und Bortz 2016: 109).

¹⁸ Hervorgehoben im Original

Einsatzmöglichkeiten und Herausforderungen digitaler Bewertungen, jeweils untergliedert in die drei Managementbereiche des FMMs.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die Codes inhaltliche Überschneidungen aufweisen. Dementsprechend dienen Fußnoten dazu Querverbindungen zu kennzeichnen. Im Code 1 wird der Großteil der Forschungserkenntnisse im Überblick dargestellt und teilweise erst in den weiterführenden Codes 2 bis 5 vertiefend ausgewertet.

3.2.1 Bedeutung digitaler Bewertungen (Code 1)

Die Hypothesen und Beurteilungen der Experten zur aktuellen und zukünftigen Bedeutung von digitalen Bewertungen im NPM sind mit verschiedenen Erklärungsansätzen verbunden, die im Folgenden genauer betrachtet werden. Eine einheitliche Meinung lässt sich diesbezüglich nicht wiedergeben. Allerdings sind tendenziell die Experten der Ansicht, dass sich durch die Dynamik im Bereich der Digitalisierung und Kommunikation die Bedeutsamkeit von digitalen Bewertungen für NPOs erhöhen wird. Jedoch müssen Einschätzungen zur Relevanz digitaler Bewertungen stets in Relation zu den Gegebenheiten formuliert werden, so die Meinung der Experten.

MEINUNGSBILDUNG IM INTERNET - DER STATUS QUO (CODE 1.1)

Die Analyse der Interviews brachte hervor, dass die aktuellen Entwicklungen im Internet mit einer Veränderung in der Meinungsbildung einhergehen.

> "[...] man schaut, hat es überhaupt eine Bewertung, wie bewerten das die Leute, wir kennen das alle aus unserem Alltag." (Capari: 176-178)

Der digitale Weg wird heutzutage routinemäßig genutzt: "Ich Google erst einmal was". Dabei ist es zum "allgemeine[n] Trend" geworden, sich in vielen Lebensbereichen eine dritte Meinung einzuholen (Böcker: 162-170; 232-235). Internetmechanismen führen dazu, dass Nutzer*innen ganz "automatisch"¹⁹ auf Bewertungen oder Bewertungsfunktionen stoßen (ebd.: 105-107). Schließlich hat sich im Zuge der technischen Errungenschaften bei gleichzeitiger Etablierung einer Bewertungskultur eine ganze "Ökonomie" dahingehend entwickelt, digitale Bewertungen zu generieren und zu regulieren (Capari: 130-132).

Früher waren Menschen auf die Meinungen und Empfehlungen aus dem "Bekanntenkreis" angewiesen, was heutzutage nicht mehr so ist. Durch digitale Bewertungsfunktionen können Internetnutzer*innen wesentlich transparenter und schneller an Informationen gelangen (Böcker: 288-292). Folglich wurde das Internet zu einer der wichtigsten

Nina Spiße 71

¹⁹ Hervorgehoben durch Verfasserin

"Informationsquellen" (Lichtsteiner 151; 155; Capari: 242) und **Bewertungen zur pri- mären Grundlage der Meinungsbildung** (Böcker: 298). Durch die Möglichkeiten im
Internet erhält die Kommunikation und Interaktion ein ganz "andere[s] Niveau" (Bruhn: 524-525). Schließlich führen die Demokratisierungsprozesse im digitalen Meinungsmarkt bereits dazu, dass es zu einem **Anstieg** digitaler Bewertungssysteme gekommen ist (ebd.: 522-528).

Insofern müssen sich NPOs bewusst sein, dass Meinungsäußerungen im "Web 2.0 und nicht mehr im Web 1.0" stattfinden und "je aktiver [NPOs darauf reagieren,] umso besser". Jene Dynamiken können von NPOs "nicht einfach laufen [ge]lassen" werden, so die Beurteilung eines IPs (Bruhn: 522-528). Im Hinblick auf das Kommunikationsverhalten der "Digital Native[s]" wird es demzufolge wichtig und erforderlich sein, sich den neuen "Spielregeln auf diesen Plattformen" anzupassen (Lichtsteiner: 209-215; vgl. Capari 266-267). Begründet wird dies dadurch, dass sich die etablierten Praktiken des PBs auf den NPB bereits übertragen (Capari: 157; 236-243) und durch die "sozialen Medien, digitale Bewertungen erheblich zunehmen" (Bruhn, S. 3: 92). Obwohl zugleich eine Ausweitung von digitalen Bewertungsportalen zu beobachten ist, bleiben nach Ansicht eines Experten die SMKs weiterhin die "entscheidenden Plattformen" im Internet (Lichtsteiner: 34-35). Ausgehend davon, dass in der Bevölkerung vermehrt eine Meinungsbildung über digitale Bewertungen stattfindet, können sich NPOs dies zu Nutze machen (Böcker: 297-299). Insofern erhöht die aktive Miteinbeziehung von Meinungen die Online-Präsenz von NPOs und umfasst damit zugleich die Imagepflege von Organisationen (Lichtsteiner: 11-12; 70-75). Nützlich ist dabei der Effekt, dass mithilfe digitaler Bewertungen NPOs Diskurse im Internet mitsteuern und im Konkreten, Meinungsbildungen und Handlungsweisen mitbeeinflussen können (ebd.: 91-95; Böcker: 382, 387).

HOHER STELLENWERT - NOTWENDIGE AUSEINANDERSETZUNG (CODE 1.2)

Daraus abgeleitet wird von mehreren Experten die Notwendigkeit, sich mit digitalen Bewertungen auseinanderzusetzen, als sehr hoch eingeschätzt (Bruhn: 99-105; Böcker: 156; Lichtsteiner: 18; Capari: 266-267).

"Ja auf jeden Fall haben diese Bewertungen eine hohe Bedeutung […]." (Bruhn: 158)

Ausgehend davon, dass wir in einer "Bewertungsgesellschaft" (Böcker: 138) bzw. "Like-Gesellschaft" (Capari:130-131) leben, müssen sich NPOs zukünftig über einen konstruktiven Umgang mit digitalen Bewertungen Gedanken machen (Lichtsteiner: 128-130; Capari: 236; Bruhn: 70-72). Schließlich sollten sich NPOs nicht danach ausrichten, was gegenwärtig getan werden kann oder getan werden muss, sondern nach Aussage eines

Experten, eine *zukunftsorientierte Planung* der "Eigenkommunikation" vorsehen (Böcker: 432-437). Deshalb wird der Einsatz digitaler Bewertungssysteme als eine "Arbeit an der eigenen Zukunft" betrachtet (ebd.: 482). Das "berühmteste letzte Wort in Organisationen [...] das haben wir schon immer [...] so gemacht" ist unter den veränderten Umständen kontraproduktiv (ebd.: 586-588). Kontinuierliche *Evaluationsprozesse*²⁰ sind erforderlich, da sich Entscheidungsgrundlagen stetig verändern und ein Beschluss der "heute richtig ist, [...] morgen schon falsch sein" kann (Lichtsteiner: 305-310). Speziell im Hinblick auf die technischen Fortschritte und eine rasante "Veränderungsgeschwindigkeit" (Böcker: 576) überwiegen laut Aussagen der IPs die Herausforderungen im Umgang mit digitalen Bewertungen. Denn es bleibt ungewiss, welche Entwicklungen zukünftig folgen werden (Bruhn: 374-377). Demnach liegt die Fähigkeit einer Organisation darin, "die Zeichen der Zeit zu erkennen", offen zu bleiben für Veränderungen und dementsprechende *Anpassungsleistungen* vorzunehmen (Böcker: 588-591).

Zudem betont ein IP, dass digitale Bewertungssysteme im Sinne der "Eigenvermarktung" von NPOs sehr wahrscheinlich an Bedeutung gewinnen (Kreutter: 424-425) und einen **zunehmenden Einfluss** auf das Management von NPOs haben werden (Bruhn: 70-72; Capari: 157). Als Begründung verweist ein Experte darauf, dass im Sinne des "PESTEL Modell[s]" – eines "System-Umwelt-Modell[s]" – NPOs in verschiedenen Umfeldern agieren, welche die "Art und Weise", wie eine NPO gemanagt wird, "radikal" verändern wird (Kreutter: 28-37). Konkret sind NPOs mit den Dynamiken der derzeitigen Digitalisierungstendenz konfrontiert, dabei spielen sowohl "politisch[e], ökonomisch[e], sozial[e], technologisch[e] und [...] rechtlich[e]" Faktoren eine Rolle (ebd.: 443-446).

Weiterführend ist die Hypothese eines Experten, dass der Einfluss digitaler Bewertungen auf die verschiedenen Märkte von NPOs noch zunehmen wird (Bruhn.: 268-373), da Bewertungen und Bewertungsportale bereits in vielen anderen Bereichen des Lebens als *glaubwürdige Informationsquellen*²¹ genutzt werden (ebd.: 88-94; vgl. Böcker: 173-177). Ein IP begründet seine Einschätzung mit der "90,70,50 Regel" aus einer Nielsen Untersuchung zur Glaubwürdigkeit²² von Online-Bewertungen. Diese Studie besagt, dass 90 % der Menschen sich an der Meinung von Personen aus dem persönlichen Umfeld orientieren, "70 % glauben Meinungen in Bewertungsportalen" und 50 % vertrauen der Eigenwerbung von Organisationen (Bruhn: 78-86; 99-104).

Hinzukommend können sich NPOs dem Phänomen "faktisch nicht entziehen", da Meinungsäußerungen im Internet in einem öffentlichen Rahmen stattfinden (Lichtsteiner: 3-

²⁰ Verweis Code 2.1

²¹ Verweis Code 3.5

²² Verweis Code 2.3

6) und langfristig für eine *breite Öffentlichkeit*²³ zugänglich sind (Capari: 216-221). Ein Experte assoziiert die Entwicklung in NPOs mit dem Bild eines "Damm[s]". Zwangsläufig müssen sich NPOs damit auseinandersetzen, wie sie mit öffentlichen Bewertungen im Internet umgehen wollen. Vorbehalte gegenüber digitalen Plattformen führen dazu, dass die Bedeutung digitaler Bewertungen negiert wird, jedoch "kann oder muss irgendwann [dieser Damm] einmal brechen" (Lichtsteiner: 124-130; vgl. Böcker). Ein Experte plädiert dafür, dass Unternehmen diesem "Druck früher nachgeben und aktiv werden, weil sonst geht ihnen wichtige Lernzeit verloren" (Böcker: 424-426). Vor allem aufgrund der Tatsache, dass jede*r sich im Internet äußern kann sollten NPOs den Umgang mit digitalen Kanälen überdenken (Kreutter: 78-88). Wohlgemerkt, dass NPOs nicht sofort in eine existenzbedrohende Lage kommen, wenn sie digitale Bewertungssysteme nicht nutzen, schränken sie dabei ihre "Handlungsmöglichkeiten" und den Zugang zu wichtigen Anspruchsgruppen ein, so das Argument eines Experten (Böcker: 426-429).

Neben einem Handlungsdruck sind NPOs mit einem *Legitimationsdruck* konfrontiert und es werden zunehmend Wirkungsanalysen gefordert (Lichtseiner: 3-6; Kreutter: 59-63). Abgesehen davon können NPOs Maßnahmen ergreifen, um den *Wirkungsradius* positiver Bewertungen zu erhöhen und die Verbreitung negativer Meldungen abzuschwächen (Bruhn: 455-459). Schließlich signalisiert der offene Umgang mit digitalen Bewertungen die Bereitschaft zur Transparenz und verstärkt das Vertrauensverhältnis²⁴, wodurch letztlich die Glaubwürdigkeit und Legitimation der Organisation gefestigt werden kann (ebd.: 238-244; 510-514).

GERINGER STELLENWERT - KEINE NOTWENDIGKEIT (CODE 1.3)

Abweichend von der hypothetischen Einschätzung, dass die Relevanz digitaler Bewertungen steigen wird, ist die aktuelle Wahrnehmung und Handhabung in NPOs eine andere, so die Einschätzung von drei IPs.

- "Ich denke einfach, es wird, es ist ein zu krasser Hype, was es letztlich ist." (Erpf: 201-202)
- "Ich sehe keine Plattform in meinem Arbeitsalltag, wo digitale Bewertungen in NPOs gemacht werden." (ebd.: 261-262)

Ein Experte schätzt den Einsatz von digitalen Bewertungssystemen nicht als eine "revolutionäre Neugestaltung" ein, sondern definiert sie als ein ergänzendes Kommunikationstool (ebd.: 176-179). Insofern sind digitale Bewertungen nicht das "allein selig machende[.] Mittel [...] einer aktiven Kommunikation" (Böcker: 173-177). Zudem ist ein IP

²³ Verweis Code 4.3

²⁴ Verweis Code 3.5

der Meinung, dass das Thema außerhalb der Produkt- und Dienstleistungsbewertung wenig relevant ist, da NPOs andere Zielsetzungen verfolgen, sich strukturell vom PB unterscheiden und nur in Ausnamefällen einen "Profit-Arm" besitzen (Erpf: 195-197). Gleichzeitig wird von einem Experten das Phänomen als "Nischenmarkt"²⁵ bezeichnet, da der aktuelle Einsatz von Bewertungsfunktionen im sozialen Bereich sehr gering ist (Kreutter: 415-419). Beispielsweise gibt es nur wenige Google-Bewertungen für NPOs bzw. werden diese kaum berücksichtigt (Erpf: 125-130). Intrinsisch motivierte Meinungsäußerungen von Stakeholder*innen, ohne jegliche Beteiligung oder Anreize von NPOs, erfolgen im Sektor kaum, so die Einschätzung eines Experten (Erpf: 72-80; 95-97; 158-161). Insofern ist die "Nachfrage" auf Drittplattformen "überschaubar" (Kreutter: 415-419). Als mögliche Ursache für den geringen Einsatz von digitalen Bewertungen wird die **Heterogenität** und erschwerte Bewertungslogik²⁶ im Sektor benannt (Kreutter: 415-419; 424-428). Zudem ist es unwahrscheinlich, dass alle Anspruchsgruppen gleichermaßen die Möglichkeiten der digitalen Kommunikationskanäle nutzen werden, sondern nur eine gewisse Zielgruppe auf Bewertungsfunktionen zurückgreifen wird (Erpf: 142-151; Böcker: 173-177). Ferner stehen einige Organisationen dieser Thematik skeptisch gegenüberstehen (ebd.). Bewertungen im Sinne von Rückkopplungsprozessen in NPOs zu berücksichtigen ist im Allgemeinen auf allen drei Managementebenen möglich: innerhalb des SMs, MMs und RMs. Zweifelhaft ist, ob die Qualität digitaler Bewertungen für eine tatsächliche Verordnung im FMM ausreichend ist, da die Aussagekraft zu gering ist bzw. stark variiert, so die Einschätzung eines Experten (Erpf: 186-191; 214-219).

Obwohl Bewertungsfunktionen auf SMKs zunehmend an Bedeutung gewinnen (Lichtsteiner: 30-39; Böcker: 207-208) und "digitale[.] Rückmeldungsschleifen immer wichtiger werden" (Bruhn: 259-260), werden die Einsatzpotenziale im Managementbereich von NPOs kaum oder zu spät wahrgenommen. Primär ältere Generationen unterschätzen den hohen Stellenwert der digitalen Welt gänzlich (Bruhn: 264-266; 271-274; Lichtsteiner: 30-39). Teilweise herrscht in NPOs lediglich eine Problemwahrnehmung vor, aber es gibt keine klaren Strategien oder Konzeptideen zum Umgang mit den Möglichkeiten auf Drittplattformen (ebd.: 18-26).

"Wie ich eben eingangs gesagt habe, es fehlt sehr stark diese Awareness für dieses Thema." (ebd.: 314-315)

Das hohe Arbeitspensum und die zeitlichen Engpässe²⁷ innerhalb vieler Organisationen behindern laut Aussage eines IPs die aktive Auseinandersetzung mit digitalen

²⁵ Hervorgehoben durch Verfasserin

²⁶ Verweis Code 2

²⁷ Verweis Code 5.1

Plattformen und deren Möglichkeiten. Und umgekehrt ist der geringe Stellenwert von digitalen Bewertungen eine mögliche Ursache dafür, dass NPOs die notwendigen Ressourcen nicht zur Verfügung stellen, um sich mit digitalen Bewertungen zu beschäftigen (ebd.: 46-55; 206-207).

KORRELATION (CODE 1.4)

Für eine kompetente Einschätzung zur Bedeutung von digitalen Bewertungssystemen im NPS benötigt es nach Aussagen der Experten Differenzierungen, Abwägungen und die Berücksichtigung von besonderen Umständen. Eine Vielzahl der Experten spricht darüber, dass gewisse Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit digitale Bewertung an Bedeutung gewinnen können.

"[…] weil das Thema, über das wir sprechen, da gibt es viele Einflussfaktoren […] und sofern wäre es wahrscheinlich auch hilfreich auch ausreichend zu differenzieren […] [und] diese Einflussfaktoren heraus[zu]arbeiten" (Bruhn: 199-202).

Je nach Ausrichtung einer NPO sind unterschiedliche Kanäle und Bewertungstools relevant, deshalb sollte eine Differenzierung stattfinden, in welchen Bereichen der Einsatz von digitalen Bewertungen sinnstiftend ist (Capari: 194-202). In Anbetracht der Heterogenität im NPS ist es empfehlenswert, bei der Frage nach den digitalen Bewertungen eine Eingrenzung von NPOs²⁸ in "Drittleistungs-NPOs [und] Eigenleistungs-NPOs" vorzunehmen (Erpf: 315-326). Schließlich kann die Frage nach der Wichtigkeit "nicht so pauschal beantworte[t]" werden, denn "es kommt darauf an", um welche NPOs es sich genau handelt (Capari: 188- 190; 209-210). Insofern ist es nachvollziehbar, dass die Skalen-Frage nach einer Einstufung, wie bedeutsam und notwendig es erachtet wird, dass sich NPOs mit digitalen Bewertungen beschäftigen, starke Schwankungen vorweist. Es wurden Werte zwischen drei bis zehn genannt, wobei eins überhaupt nicht und zehn voll und ganz entsprach (ebd.: 208-212). In der Konsequenz bedeutet dies, dass je nach "Branche"²⁹ die Bedeutung von digitalen Bewertungen im NPS anders einzuschätzen ist (Bruhn: 206-211). Je nach Branche verändert sich das Aktivitätsniveau der Stakeholder*innen digitale Bewertungen auf Drittplattformen abzugeben (Erpf: 121-130). Beispielsweise nimmt die Meinung von Dritten bei Spendenorganisationen oder möglichen Arbeitgebern³⁰ eine wichtige Rolle ein (Böcker: 170-172; 216-224). Folglich gibt es im Bereich der spendenorientierten Organisationen bereits die Plattformen

Nina Spiße 76

²⁸ In Anbetracht dessen, dass in der Masterarbeit die Bedeutung von digitalen Bewertungen analysiert wird, sind zwei Experten der Meinung, dass die Bezeichnung NPOs als Bezugsrahmen für die Forschungsfrage unzureichend differenziert ist und eine Abwägung erfolgen sollte (Capari: 60-62; Erpf: 308-312).

²⁹ Hervorgehoben durch Verfasserin

³⁰ Verweis Code 5.5

"BetterPlace"³¹ (Kreutter: 363) und "Stiftungsmarktplatz.eu" wobei bei letzterem die Dienstleistung im Sinne der Vermögensverwaltung bewertet wird (ebd.: 18-22).

Sowohl Stakeholder*innen als auch Plattformen haben nach Aussagen einiger Experten "Geschmack gefunden an Bewertungen" (Böcker: 207-208; 76-77; vgl. Kreutter: 415-416; vgl. Lichtsteiner: 34). Dies entspricht auch mittlerweile dem Bedarf der Bewerber*innen, da heutzutage "Kampagnen" oder das "Employer-Branding" nicht mehr den Ansprüchen gerecht wird (Böcker: 416-422). Indem Bewerber*innen verstärkt Bewertungsplattformen vertrauen, erhält die Thematik "absolute Relevanz für den Zugang zu Talenten" in NPOs. Des Weiteren stellt der Experte die Vermutung auf, dass sich dieses "Phänomen" zukünftig auch auf andere Anspruchsgruppen übertragen wird (ebd.: 119-123) und das Feedbackmanagement sich immer weiter in die "Dienstleisterszene" hinein diffundieren wird (ebd.: 209-212). Mehrere Experten betonen, dass die Einstufung der Relevanz von digitalen Bewertungen stark durch das Abhängigkeitsniveau32 zu Stakeholder*innen und Leistungsbeziehungen bestimmt wird. Je nachdem wie hoch das Eigeninteresse von NPOs an einer Zusammenarbeit bzw. die Notwendigkeit im Sinne des Beschaffungsmarktes gegeben ist, desto bedeutsamer werden digitale Bewertungen für NPOs (Erpf: 313-315; Bruhn: 213-215). Um das Fortbestehen von NPOs sicher zu stellen, sind Organisationen grundsätzlich darauf angewiesen "Engpassressourcen" auszugleichen (ebd.: 350-355). Primär wird an dieser Stelle das Beispiel der Personal- und Spendenakquisition genannt (Böcker: 74-75; 119-123; Bruhn 213-214). Je stärker beispielsweise eine Stiftung auf externe Finanzmittel oder die Zusammenarbeit mit Stakeholder*innen angewiesen ist, desto höher ist der Einfluss digitaler Bewertungen: "Also, wenn ich über eine Stiftung spreche, die eigene finanzielle Mittel haben, dann sind sie relativ robust und nicht so abhängig. Wenn Sie Organisationen nehmen, die über Spendengelder finanziert werden, hauptsächlich, dann kann das natürlich tödlich sein, wenn da ein Shitstorm kommt und negative Bewertungen dort erfolgen" (ebd.: 323-342). In welcher Form digitale Bewertungen für das NPM nützlich sind, ist von dem Bedarf der Organisation abhängig. Je nachdem ob eine NPO gerade auf den "Arbeits-", "Beschaffungs-", "Meinungs-" oder "Finanzierungsmarkt" angewiesen ist, können die Bewertungsfunktionen den Organisationszielen entsprechend eingesetzt werden (ebd.: 324-328).33

³¹ BetterPlace ist eine Spendenplattform, wobei Internetnutzer*innen die Möglichkeit haben sich über Projekte zu informieren, Kommentare zu verfassen und als *Fan* Verbundenheit zu zeigen (gut.org gemeinnützige Aktiengesellschaft 2020).

³² Verweis Čode 2.2 und Code 5.1

³³ Verweis Code 5.1

Zusätzlich können organisationsbezogene Abhängigkeiten und Strukturen innerhalb einer NPO die Relevanz digitaler Bewertungen beeinflussen (ebd.: 298-308). Demzufolge sind Veränderungsprozesse bei großen NPOs durch ihre komplexen Hierarchiestrukturen erschwert. Jedoch wird durch die zunehmende Beteiligung von Stakeholder*innen im Internet ein Demokratisierungsprozess angestoßen und eine Machtverschiebung initiiert. Insofern ist eine Etablierung von digitalen Bewertungen nur dann möglich, wenn die strukturellen Bedingungen gegeben sind (Lichtsteiner: 119-123). Demgegenüber führen "demokratische Struktur[en] und [...] die Eigenständigkeit der organisatorischen Einheiten" innerhalb eines Verbands dazu, dass es kaum eine "Anweisungsbefugnis" gibt. Konkret ist damit gemeint, dass es hinsichtlich des Einsatzes von digitalen Bewertungen zu Unstimmigkeiten zwischen der Bundeszentrale und den dezentralen Kreisverbänden kommen kann (Bruhn: 291-299). Jene Herausforderungen spiegeln sich auch auf der Personalebene wider. Während Hauptamtliche noch stärker an Organisationsziele gebunden sind, besteht die Intention von Ehrenamtlichen und Freiwilligen meist darin Individuen zu helfen (ebd.: 412-421). Wenngleich das Thema der digitalen Bewertungen als "hochgradig relevant" (Bruhn: 213) von einem Experten eingestuft wird, verweist er gleichzeitig darauf, dass die Bedeutung von der Größe der Organisation bestimmt wird, da für "kleinere Abteilungen [...] das Thema, glaube ich, nicht relevant oder kaum relevant" ist (Bruhn 214-227).

Hinzukommend wird als Einflussfaktor für die Bedeutsamkeit digitaler Bewertungen die Angebotslandschaft genannt. Im Gegensatz zu Produkten, die unabhängig der geografischen Lage über das Internet bestellt und bewertet werden können, handelt es sich bei NPOs meist um eine ortsgebundene Leistungserbringung. Insofern reduziert sich die Anzahl an potenziellen Bewertenden massiv und gleichzeitig die Auswahl an Anbieter*innen in einem Gebiet, wodurch beispielsweise die Entscheidung für oder gegen einen Vereinseintritt weniger durch Bewertungen, sondern mehr durch den Standort bestimmt wird (Erpf: 315-321). Abgesehen von den strukturellen Zusammenhängen ist es laut einem Experten wichtig, dass die Aussagekraft bzw. Bedeutsamkeit von Bewertungen nur in *Relation*³⁴ zu den gegebenen Umständen bestimmt werden kann. Zum Beispiel ist es unverhältnismäßig, wenn sich ein Gast in einem "5-Sterne Hotel" darüber beschwert, dass das "Bier [...] vier Euro" kostet. Schlussfolgernd bedeutet dies für den NPS, dass beispielsweise gewisse "Erwartungshaltungen" der Stakeholder*innen gar nicht im Zuge des Leistungsspektrum einer NPO berücksichtigt werden können (Lichtsteiner: 187-200). Inwiefern NPOs sich mit digitalen Bewertungen auseinandersetzen müssen oder können wird unter anderem durch die Brisanz von äußeren

³⁴ Verweis Code 2

Einflussfaktoren reguliert. Beispielsweise kann die aktuelle Situation mit Covid-19 eine Fokussierung auf die Thematik der Digitalisierung herbeiführen oder umgekehrt eine Gewichtung auf andere Managementprozesse erzeugen (Bruhn: 300-304).

3.2.2 Spezifische Bewertungslogik (Code 2)

Die Einschätzungen der Experten brachten immer wieder hervor, dass im Sinne der Forschungsfrage die spezifische Bewertungslogik von NPOs zu beachten ist. Daraus ableitend wurden notwendige Rahmenbedingungen und Voraussetzungen formuliert, unter denen Bewertungen überhaupt an Relevanz gewinnen können. Obwohl es für viele IPs fraglich blieb, inwiefern bereits bestehende Bewertungssysteme adäquat für das NPM genutzt werden können, waren sie sich darüber einig, dass die gesamte Thematik für NPOs viel komplexer und schwieriger ist als für PUs. Abgesehen davon war die Hälfte der Experten davon überzeugt, dass NPOs mit den gleichen (technischen) Herausforderungen konfrontiert sein würden, wenn sich digitale Bewertungen in einem ähnlichen Maße wie im PB etablieren würden.

VERGLEICHSKRITERIEN UND BEWERTUNGSMAßSTÄBE (CODE 2.1)

Bei der Auswertung der Interviews wurde deutlich, dass im NPB "ganz andere Stolperfallen" als im PB zu berücksichtigen sind. Im Speziellen wurde auf die Unterschiede in den Bewertungsmechanismen hingewiesen (Kreutter: 458-461). Anlässlich der Wirkungsorientierung³⁵ und Ressourcenknappheit im NPS, sind nach Ansicht eines Experten, NPOs dazu angehalten, Messverfahren und Einschätzungsmethoden zu entwickeln, um ihre eigenen Leistungen evaluieren und bewerten zu können (Kreutter.: 137-148).

"Ich möchte mich eben nicht messen lassen, ich tue Gutes und das reicht" (Kreutter: 138-139)

Anders als in anderen Kontexten ist es schwierig im "superheterogen[en]" NPB *Vergleichskriterien und Bewertungsmaßstäbe* zu identifizieren, die für alle NPOs zutreffen würden (ebd.: 427-428). Aufgrund der unterschiedlichen Organisationsformen müsste eine Eingrenzung erfolgen und individuelle Maßstäbe definiert werden (Erpf: 272-288; 309-310), damit NPOs Informationen darüber erhalten, in welchen Bereichen sie im Vergleich zu anderen NPOs "besser oder schlechter" sind (Kreutter: 136-142). Im Zuge der Vergleichbarkeit wurde zudem die Schwierigkeit angesprochen, dass insbesondere bei NPOs der "tatsächliche[.] Qualitätsmaßstab" nur bedingt messbar ist (ebd.: 389). Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Leistungsbeschreibungen

Nina Spiße 79

³⁵ Verweis Code 1.2

einerseits sehr stark voneinander abweichen und andererseits wenig Informationen darüber liefern, was wirklich von der Leistungserbringung erwartet werden kann. Beispielsweise variiert das Verständnis darüber, was unter einer "psychologische[n] Betreuung" verstanden wird (ebd.: 385-390). Insbesondere die Identifizierung von Bewertungsindikatoren ist im Vergleich zum PB komplexer. Bekanntlich ist der Produktpreis bei Sachgütern eine wichtige Kennzahl, welcher bei NPOs nicht in diesem Sinne vorhanden ist bzw. keine Wertigkeit besitzt (ebd.: 427-439; 269-271; vgl. Bruhn 124-153). Vielmehr ist die Gewissheit, dass die*der Leistungsbezieher*in "in guten Händen ist", ausschlaggebend (Capari: 117-119). Deshalb ist es erforderlich andere *Bewertungskriterien* für den NPB zu erörtern. Schließlich gewinnen Bewertungen erst dann an Aussagekraft, wenn spezifische Kriterien einer Leistung gegenübergestellt bzw. eingeordnet werden können und somit eine Vergleichbarkeit garantiert werden kann (Erpf: 272-274). Schließlich ist zu überdenken, welche bereits existierenden Bewertungssysteme auf den NPB und deren Zweckbestimmung "adäquat" und "kompatibel" zu übertragen sind (Capari: 151-157).

Darüber hinaus wird ein wesentlicher Unterschied in der *Quantität und Qualität* der Bewertungen gesehen. Im Gegensatz dazu, dass im PB verstärkt quantitative Bewertungen zum Einsatz kommen, ist ein qualitatives "Eins zu Eins" Feedback im NPB wesentlich wichtiger (Kreutter: 431-434). Schließlich liegt es nicht im Interesse von NPOs, mit Ausnahme von großen Organisationen wie "Greenpeace [...], 70.000 Likes zu wollen." Für kleine NPOs ist eine punktuelle und ausführlichere Rückmeldung viel bedeutsamer (ebd.: 251-258). Zudem werden "sicherlich" verstärkt die Bewertungsfunktionen auf SMKs wie "LinkedIn" oder "Facebook" genutzt (ebd.: 312-319), wodurch der Großteil des "Reputationsaufbau[s]" über schwer steuerbare "Feedbacks" erfolgt (Böcker: 54-60; vgl. Kreutter: 76-79). Weiterführend vermutet der Experte, dass im PB vermehrt "harte Bewertungen" im Sinne von "fünf Sterne" vergeben werden, während im NPB "weiche Bewertungen" in der Form von schriftlichen Rückmeldungen wahrscheinlicher sind (ebd.: 302-309), so z.B. mit einem "Daumen hoch", der "qualitativ [mit Text] untermauer[t]" wird (ebd.: 312-319).

Darüber hinaus kann nicht wie im PB eine "klare Kausalität" zwischen Marketing, "Product-Reviews" und Gewinnmaximierung hergestellt werden (Capari: 151-165). Speziell im Vergleich zu Bewertungen im PB, die in einem wirtschaftlichen Marktsystem erfolgen und sich klassischerweise auf Produkte und Dienstleistungen beziehen, agieren NPOs nach dem Kostendeckungsprinzip zwischen Staat und Markt (ebd.: 92-96; Erpf: 104-113). Somit sind NPOs weniger vom "Marktmechanismus" abhängig (Kreutter: 152),

sondern vielmehr von den "unglaublich komplexe[n] Austauschsysteme[n]" (ebd.: 144-145).

SENSIBLES BEWERTUNGSSETTING (CODE 2.2)

Ein möglicher Grund, warum digitale Bewertungssysteme aktuell kaum im NPS genutzt (Erpf: 126-128) werden, wird darin gesehen, dass NPOs häufig in einem hochsensiblen Bereich agieren und ethische sowie zwischenmenschliche Bedenken den Einsatz digitaler Bewertungen beeinflussen.

➤ NPOs bewegen sich in einem "hochsensiblen Bereich der Betreuung und Pflege" mit komplexen Beziehungs- und Abhängigkeitsverhältnissen (Capari: 107-110).

In Anbetracht der vielfältigen Austauschbeziehungen im NPB befinden sich die bewertenden Personen in einem komplexen Spannungsverhältnis, da Leistungserbringungen von NPOs meist mit einem zwischenmenschlichen Abhängigkeitsverhältnis einhergehen (ebd: 86-92). Somit ist nicht ausgeschlossen, dass sich die Parteien durch (negative) Bewertungen im Internet verletzt fühlen könnten (ebd.: 107-110). Demnach unterscheidet sich die Produktbewertung von der Bewertung im NPS wesentlich in der fehlenden Distanz zum Bewertungsobjekt (ebd.: 92-99). Daraus ergibt sich, dass die "Bewertungslogik" von NPOs anderen Maßstäben folgt, da Leistungen in einem gesellschaftssensiblen Bereich erbracht werden und somit die Hürde eine Bewertung abzugeben höher ist. In diesem Sinne verweist ein Experte darauf, dass die Bewertungsbereitschaft zu berücksichtigen ist, da es komplizierter und schwieriger ist Leistungen zu beurteilen. Die Bewertungsobjekte sind "emotional aufgeladen" (Kreutter: 112). So fällt Personen die Bewertung von einem "Schwangerschaftsabbruch"36 schwerer als beispielsweise die Bewertung eines Friseurbesuches (ebd.: 370-378). Abgesehen davon ist es fraglich, ob ein Bewertungssystem in bestimmten Kontexten angebracht ist, wenn es zum Beispiel darum geht die Leistungserbringung einer Tafel zu bewerten (ebd.: 350-359). Schließlich können durch digitale Bewertungen schnell unerwünschte Nebeneffekte im interdependenten Beziehungsgeflecht ausgelöst werden (ebd.: 356-357). Der IP führt als Beispiel an, dass sich Mitarbeiter*innen im NPS häufig stark mit der Organisation und ihrem Aufgabenfeld identifizieren und ein starkes Zugehörigkeitsgefühl entwickeln, was sich gerade in Krisensituationen zeigt. Der Umgang mit den individuellen Belastungen der Mitarbeiter*innen ist dabei federführend für die weitere Beurteilung des Arbeitsverhältnisses. Somit ist seitens der Managementebene besonderes

Nina Spiße 81

³⁶ An dieser Stelle sei anzumerken, dass es sich dabei um eine medizinische und nicht um eine Non-Profit-Leistung handelt. Abgesehen davon ist es Ärzt*innen gesetzlich verboten öffentlich auf ihrer Homepage über einen Schwangerschaftsabbruch zu informieren, so auch der Hinweis des Experten (Kreutter: 369-372).

Fingerspitzengefühl gefordert, um die Zufriedenheit zu garantieren und positive Rückmeldungen erhalten zu können (Kreutter: 121-126).

AKZEPTANZ UND WERTIGKEIT (CODE 2.3)

Die Durchsicht der Transkripte hat ergeben, dass mehrere Experten der Ansicht sind, dass für einen professionellen und nutzenstiftenden Einsatz von digitalen Bewertungen die inhaltliche Wertigkeit berücksichtigt werden sollte. Darüber hinaus wird in Bezug auf die Aussagekraft darauf verwiesen, den Informationsgehalt von digitalen Bewertungen ausreichend zu analysieren.

> "[...] Akzeptanz. Also ich meine, ganz ehrlich, diese Bewertungskriterien von Lehrern, ich weiß nicht, wie gesellschaftlich akzeptiert das ist." (Erpf: 274-276)

Aufgrund dessen, dass sich die Praktiken der Bewertungsgesellschaft noch nicht umfassend im NPS etabliert haben, müssten zuerst die digitalen Bewertungssysteme von einer breiten Offentlichkeit als aussagekräftig und nützlich anerkannt werden. Erst dann können sie ihre Wirkung entfalten, so die Einschätzung eines Experten (ebd.: 274-278). Digitale Bewertungen müssen "ernst genommen" und gesellschaftlich akzeptiert werden, wenn sie im NPM eingesetzt werden sollen (ebd.: 251-254). In einem Interview wurde genannt, dass es bereits "Bestrebungen gegeben [hat] im NPO Bereich, dass man so Benchmarking macht oder eben Spendensiegel." Jedoch konnte sich dieses aufgrund der fehlenden Zustimmung in der Bevölkerung nicht durchsetzen (ebd.: 246-249; 275-281). Zudem gib es Vorbehalte bzw. eine *Resistenz* unter den NPOs sich bewerten zu lassen (Böcker: 638-639). Des Weiteren vertritt ein Experte die Position, dass PUs bereits die Nützlichkeit erkannt haben und demnach einen professionelleren und bewussteren Umgang mit digitalen Bewertungen besitzen als NPOs. Dies begründet er mit einer unterschiedlichen Priorisierung der Aufgabenschwerpunkte. Während NPOs die Auseinandersetzung mit digitalen Bewertungen möglicherweise als eine Mehrarbeit bzw. zusätzliche Belastung im Arbeitsalltag auffassen könnten, zählt für PUs die Online-Kommunikation zu den grundlegenden Unternehmenstätigkeiten. "Also sieht doch jeder, dass wir doch Gutes tun und warum sollten wir uns dann noch mit diesem Nerd-Kram da beschäftigen"37 (Bruhn: 439-448).

Hinsichtlich der Aussagekraft von Bewertungen präzisieren zwei Experten, dass darauf zu achten ist, welche *Zielgruppen* auf welchen Plattformen aktiv sind. Schließlich muss aufgrund der "unglaublich komplexe[n] Austauschsysteme" eine Differenzierung (nach der "Herkunft") erfolgen. Je nach SMK wird nur eine bestimmte Zielgruppe der

Nina Spiße 82

-

³⁷ Verweis Code 4.3

Leistungsbezieher*innen ihre Meinung äußern und einige Austauschpartner, wie beispielsweise der Staat, diese Formen der Rückmeldungen nicht nutzen (Erpf: 141-151; 179-180; vgl. Kreutter: 142-151). Schließlich ist zu erörtern, welchen Einfluss digitale Bewertungen auf die verschiedenen Anspruchsgruppen haben, um geeignete Kommunikationsstrategien ergreifen zu können (Capari: 328-337). Neben Leistungsbezieher*innen, Leistungsträger*innen, Mitglieder*innen können auch Kooperationspartner*innen die Rolle der Bewerter*innen einnehmen (Erpf: 140-153; Böcker: 165-170). Abgesehen davon verfasst in aller Regel nur eine *kleine Personengruppe* von "ein bis drei Prozent" (Bruhn: 100-102; vgl. Kreutter: 270) bzw. "fünf bis zehn Prozent" Bewertungen. Allerdings orientieren sich die restlichen "90 %" an den abgegebenen Bewertungen (Lichtsteiner: 106-110). Schließlich weisen manche Experten darauf hin, dass Bewertungen im Internet nicht zwangsläufig mit der Realität übereinstimmen. Es handelt sich um Einzelmeinungen, die mit der Einschätzung der gesamten Anspruchsgruppe im Kontrast stehen können. Insofern besitzen jene Aussagen *nicht zwangsläufig einen repräsentativen Charakter* (ebd.: 8-12).

Ein IP erwähnt an dieser Stelle erneut, dass der Einfluss digitaler Bewertungen sehr hoch ist, obwohl es für Internetnutzer*innen *nicht immer eindeutig nachvollziehbar* ist oder als zweitrangig eingestuft wird, woher diese Bewertungen kommen und welche Aussagekraft sie tatsächlich besitzen (Bruhn: 72-88; 92-94). Gerade die "relativ hohe Glaubwürdigkeit" von digitalen Bewertungen kann für NPOs sowohl vorteilhaft als auch nachteilig sein (Lichtsteiner: 327-337). Außerdem ist zu beachten, dass Bewertungen prinzipiell von einem *Ungleichgewicht* geprägt sind, da die Handlungsmotivation bei Unzufriedenheit prinzipiell steigt (Capari: 252-262). Jedoch ist zu berücksichtigen, dass trotz Verzerrungen und Ungenauigkeiten es "kein Zufall" sein wird, wenn eine NPO ausschließlich gute oder nur schlechte Bewertungen hat (Böcker: 292-297). Darüber hinaus ist ein Experte der Ansicht, dass im Falle von selbstinitiierten Bewertungssystemen die Chance besteht, Behauptungen und Aussagen schnell in einem größeren Setting zu überprüfen und somit über eine Einzelmeinung hinaus, eine repräsentative Einschätzung zu erzielen (Lichtsteiner: 97-105; 108-112; 121-124).

Ein Experte ergänzt diesbezüglich, dass im Sinne einer neutralen und regelmäßigen *Feedbackförderung* NPOs die Möglichkeit haben, ein ganzheitliches "Meinungsspektrum" zu erhalten (Böcker: 343-355). Die Feedbackbereitschaft kann somit durch *"Incentives"* und Aufforderungen von NPOs erhöht werden (Capari: 252-262; vgl. Erpf: 173-176), damit auch "zufriedene und mittelzufriedene" Interessensgruppen Bewertungen im Internet abgeben (Böcker: 344-352).

3.2.3 System-Management (Code 3)

Im Sinne des SMs kann festgehalten werden, dass der Einsatz und die Wirkung digitaler Bewertungen maßgeblich durch die Bereitschaft und normativ-strategische Ausrichtung von NPOs beeinflusst wird. Die Auswertung der Interviews ergab, dass sich auf der Basis des Organisationszweckes verschiedene Möglichkeiten bieten, digitale Bewertungen in das NPM zu integrieren. Maßgeblich wird dabei von seitens der Experten auf die Steuerung und das Controlling hingewiesen. Zusammenfassend waren sich die IPs einig, dass digitale Bewertungen nur ein Teilaspekt der Kommunikationsbeziehung zu Stakeholder*innen darstellen und in einem Gesamtkonzept integriert werden müssen. Speziell in Bezug auf die Professionalisierungs- und Demokratisierungstendenzen wurden durch die Experten sowohl nachteilige als auch vorteilhafte Wechselwirkungen zu digitalen Bewertungssystemen identifiziert. Darüber hinaus brachten die Interviews hervor, dass digitale Bewertungen in einem engen Zusammenhang zu den Themen Transparenz, Sicherheit, Information und Reichweite stehen.

ORGANISATIONSPHILOSOPHIE UND DIE BEREITSCHAFT ZUR BEWERTUNGSKUL-TUR (CODE 3.1)

Als Grundvoraussetzung für die Nutzung und Wirkung digitaler Bewertungen wird von fast allen Experten die Bereitschaft von NPOs genannt in den Austausch mit Stakeholder*innen zu treten – die zugleich mit der Organisationsphilosophie der NPOs korrespondieren sollte.

> "wo ich bereit bin einen solchen Kanal zu beliefern, werden diese digitalen Bewertungen relevant." (Erpf: 90-91)

Der Umgang mit digitalen Bewertungen gibt Hinweise darüber, welche Wertekultur in einer Organisation vorherrscht. Vor allem die Handhabung von negativen Bewertungen verdeutlicht, inwiefern Organisationen bereit sind, Kritik und andere Meinungen aufzunehmen (Kreutter: 233-240). Schließlich kann eine bewusste Verfälschung von Meinungsäußerungen die Identität und Glaubwürdigkeit von NPOs gefährden (ebd.: 244-248). Anders ausgedrückt bildet eine ehrliche und "offene Kommunikationskultur"⁶⁸ die Basis eines digitalen Meinungsaustausches (Lichtsteiner: 93; vgl. Bruhn 511). Speziell die "Führungsspitze der Organisation" muss davon überzeugt sein, dass digitale Bewertungsfunktionen für die eigene Organisation sinnvoll und wertvoll sein können (Bruhn: 387-388). Grundlage für die Implementierung eines ganzheitlichen Konzepts ist daher die Sensibilisierung der "Managementebene" (Lichtsteiner: 254-259).

³⁸ Verweis Code 4.4

Diesbezüglich ergänzt ein Experte, dass es für NPOs eine große Herausforderung ist, eine gelebte Bewertungskultur auf allen Ebenen zu etablieren (Bruhn: 412-421). Eine authentische *Bewertungs- und Fehlerkultur* ist nur möglich, wenn NPOs sich auf einen Dialog einlassen wollen und bereit sind sich zu "outen" (Kreutter: 369-370; vgl. Bruhn 511-513).

Schließlich bedarf es einer strategischen Entscheidung der Organisation, "also es auch nicht zu machen, kann auch eine Entscheidung sein" (Kreutter: 106-108). Jedoch muss in jedem Fall eine Kongruenz zwischen externen Verfahren und internen Prozessen gegeben sein (ebd.: 239-244; 250-257). Diesbezüglich ist laut einem Experten zu berücksichtigen, dass die Unternehmenskultur ein "Phänomen" ist, "was sehr schwer zu instrumentalisieren ist." (Bruhn: 398-424) Insbesondere in Krisenzeiten, wie aktuell zu "Corona-Zeiten", wenn NPOs einem extremen Druck ausgesetzt sind, wird deutlich, in welchen Organisationen die Wertekultur bestand hat und sich somit in Entscheidungen, Strukturen und Prozessen widerspiegelt (Kreutter: 160-163). Allerdings, ist laut Aussagen eines Experten zu berücksichtigen, dass viele NPOs wesentlich auf die Mitwirkung von Freiwilligen bzw. Ehrenamtlichen angewiesen sind. Einige NPOs vermeiden eine Feedbackkultur gänzlich, da hinsichtlich der Ressourcenknappheit³⁹ nicht riskiert werden soll, dass Haupt- oder Ehrenamtliche die Organisation verlassen: "Weil viele einfach froh sind, dass jemand da ist oder man sagt die sind freiwillig da und die kann ich nicht vor den Kopf stoßen (ebd.: 131-135). Abgesehen davon, ist eine vertrauensentgegenbringende Organisationskultur zwingend erforderlich, wenn interne und externe Stakeholder*innen in die Bewirtschaftung von SMKs miteinbezogen werden sollen (Lichtsteiner: 62-67).

MISSION UND VISION (CODE 3.2)

NPOs sollten sich grundsätzlich damit auseinanderzusetzen, ob digitale Modelle dem eigenen Organisationszweck entsprechen (Kreutter: 232-240), so die mehrheitliche Meinung der Experten.

"Was sind eigentlich die Notwendigkeiten, die ich vorab brauche, also ist Mission, Vision." (Kreutter: 452-453)

Ein Experte exemplifiziert, dass die Forschungsfrage nach der Bedeutung von digitalen Bewertungen, NPOs umgehend dazu zwingen wird, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, was die eigentliche "Mission" oder "Vision" der Organisation ist (ebd.: 450-458). Demnach müssen sich NPOs vergegenwärtigen, ob und in welcher Form digitale Bewertungen für die *eigene Organisation sinnstiftend* sind und welche Konsequenzen sich

Nina Spiße 85

³⁹ Verweis Code 5.1 und Code 5.2

dadurch für die Gesamtorganisation ergeben würden (Böcker: 341-343; 365-370). Vorab kann verglichen werden, inwiefern digitale Bewertungssysteme den Unternehmens- und Führungsleitbildern einer Organisation entsprechen (Böcker: 372-378). Schließlich muss jedes Kommunikationstool mit der Mission einer NPO übereinstimmen und darf nicht unüberlegt aufgrund aktueller Trends in Managementprozesse integriert werden, denn "in dem Augenblick, wo ich [...] nicht aus der Mission heraus denke und nur sage, weil es fancy ist, mache ich jetzt so ein Bewertungsportal, schwierig" (Kreutter: 347-352).

Umgekehrt ist gleichzeitig das Ziel jeglicher Kommunikation, die Vermittlung der eigenen Mission. Somit haben NPOs durch digitale Kanäle ein weiteres Tool erhalten, um auf ihre *Organisationszwecke* aufmerksam zu machen und neue Interessent*innen⁴⁰ für das Unternehmen zu gewinnen (ebd.: 205-210). Vorausgesetzt NPOs sind sich ihrer eigenen Missionsausrichtung bewusst und ihre Wertevorstellungen stimmen mit ihrem "tatsächliche[n] doing" überein (ebd.: 94-99). In der Folge können NPOs mithilfe von digitalen Bewertungen die Übereinstimmung bzw. Abweichung⁴¹ der "öffentliche[n] Wahrnehmung" mit den Organisationsleitbildern eruieren (Böcker: 372-378) und erhalten Rückmeldungen darüber, ob die Leistungserbringung im Sinne des sozialen Mehrwerts positiv oder negativ wahrgenommen wird (Kreutter: 316-319).

In der Folge müssten sich NPOs damit beschäftigen welche "organisationalen Voraussetzungen"² notwendig wären, wenn öffentliche Meinungsäußerungen in das Management der Organisation miteinbezogen werden sollen (Kreutter: 450-458). In diesem Zusammenhang spielt die fehlende "Awareness" in NPOs für die "Virulenz und die Brisanz des Themas" eine entscheidende Rolle, da vermutlich eine Sensibilisierung der Managementebene automatisch dazu führen würde, dass auf der Marketing- und Ressourcenebene dementsprechende Anpassungsleistungen erfolgen würden, so die Einschätzung eines Experten (Lichtsteiner: 245- 249).

STEUERUNG VON DIGITALEN BEWERTUNGEN (CODE 3.3)

Laut Aussagen der Experten ist es für NPOs fundamental sich mit der Steuerung sowie strategischen Ausrichtung digitaler Bewertungen im NPM zu beschäftigen.

"Nur jetzt zu sagen, wir probieren es jetzt mal, ist fatal." (Kreutter: 106-107)

So erläutern einige Experten, dass stabile Organisationsstrukturen und umfassende Social-Media-Strategien notwendig sind, um die Potenziale digitaler Bewertungen nutzen zu können (Kreutter: 323-330). Ein Experte verdeutlicht, dass zumeist

⁴⁰ Verweis Code 5.5

⁴¹ Verweis Code 4.3

⁴² Hervorgehoben durch Verfasserin

Top-Down-Entscheidungen nicht der Philosophie von NPOs entsprechen und sowohl auf normativer, strategischer und operationaler Ebene gearbeitet werden muss, wenn digitale Bewertungssysteme im Management berücksichtigt werden sollen. Der Experte beschreibt das als "ein mühsames Geschäft, [denn] das ist ein Marsch durch die Institution". (Bruhn: 421-426). Besonders hervorgehoben wird dabei, dass es sich nicht um eine einmalige Maßnahme handelt, sondern um einen kontinuierlichen Prozess, der einer fundierten Planung bedarf (Erpf: 89). Obgleich digitale Bewertungen als ergänzende Kommunikationsmethode verstanden werden (Capari: 119-126), fordert ein Experte, dass NPOs ihre Kommunikationskonzepte entsprechend den aktuellen Entwicklungen modifizieren sollten (Böcker: 47-54). Schließlich wird die Thematik rund um die Bedeutung digitaler Bewertungen von einem Experten als ein "Mosaikstein in einem großen, komplexen Gesamtprozess⁴³ bezeichnet (Kreutter: 445-446; vgl. Bruhn 59; 186-194). Gemäß eines IPs ist für NPOs eine Bestandsanalyse im Vorfeld wesentlich. Somit ist eine Voraussetzung für den aktiven Einsatz von digitalen Bewertungen zunächst die Feststellung, in welchem Umfang die Organisation bereits mit Bewertungen von Stakeholder*innen konfrontiert ist und welche internen und externen Auswirkungen bislang damit verbunden waren. Der Fokus liegt dabei auf der Identifizierung der Anspruchsgruppen und auf den Einflussmöglichkeiten, die eine NPO auf diese Stakeholder*innen (Spender*innen, Bewerber*innen, Öffentlichkeit etc.) hat. Im Sinne eines "erweiterte[n] Verständnis von Public Relations" muss bevor eine Entscheidung, Priorisierung und Umsetzung von Maßnahmen in der digitalen Kommunikation erfolgt (Böcker: 325-340), eine Abklärung erfolgen, zu welchem Zweck digitale Bewertungen im NPM berücksichtigt werden sollen. Dabei ist eine Abwägung vom (finanziellen) Aufwand bzw. Ressourceneinsatz und der erwarteten Wirkung essenziell (ebd.: 340-342; Kreutter: 230-231). Demnach soll eine strategische Auswahl von relevanten Plattformen erfolgen, die für einen zielführenden Meinungsaustausch geeignet sind (Böcker: 562-565; Lichtsteiner: 294-298).

Da digitale Bewertungen im NPS in ihrer Relevanz variieren, ist das leitende Prinzip für den Einsatz von Bewertungssystemen die *Sinnstiftung*: "gerade jetzt Greenpeace, [...] für die ist es absolut notwendig, aufgrund ihrer Social-Media Präsenz einen gewissen Drive [zu] erzeugen."(Capari: 202-207) Das heißt nur in speziellen Bereichen⁴⁴ bzw. bei bestimmten Themenfeldern macht die aktive Nutzung von digitalen Bewertungssystemen für das NPM Sinn (Kreutter 436-439; Capari 199-202). Zudem ist zu berücksichtigen, dass differenzierte "Bewertungsschemas" notwendig sind damit sie mit dem

43 Verweis Code 4.1

⁴⁴ Verweis Code 1.4

Organisationszweck einer NPO übereinstimmen und folglich die Nutzung von digitalen Bewertungen zielführend ist (ebd.: 196-202; 190). Konkret ist darauf zu achten, in welchem Kontext die Organisation tätig ist und welche Bewertungsfunktion angemessen erscheint, wie beispielsweise in Form von Likes, Sternen oder Textfeldern. Denn je mehr Struktur die Bewertungssysteme besitzen, desto höher ist die Kontrollier- und Steuerbarkeit durch die NPOs (ebd.: 211- 221).

Basierend auf der Annahme, dass sich NPOs in einem ständigen Wandel befinden, plädiert ein Experte für ein "sauberes Controlling" (Lichtsteiner: 340) und "Monitoring", um einen professionellen Umgang mit digitalen Bewertungen sicher zu stellen (Bruhn: 437). Es müssen immer wieder neue "Entscheidungsgrundlagen"⁴⁵ geschaffen werden, indem Veränderungen auf den Plattformen beobachtet und bewertet werden (ebd.: 240-247). Laut der Erfahrung eines Experten wird zwar oft die "Marktentwicklung" in "Controlling-Systemen" berücksichtigt, aber weniger "die Kommunikation und die Kommunikationskanäle" im Internet (Lichtsteiner: 304-315). Im Sinne der Qualitätssicherung verweist ein Experte darauf, dass Veränderungen auf allen Organisationsebenen einer NPO berücksichtigt werden müssen (Bruhn: 248-257) oder zumindest eine Auseinandersetzung stattfinden sollte, wie mit dem "öffentlichen Diskurs innerhalb der Organisation" zukünftig umgegangen wird (Lichtsteiner: 129-130). Davon abgesehen ist bei der Ausgestaltung der Kommunikationsinstrumente stets das Ausmaß der öffentlichen Zugänglichkeit zu berücksichtigen (Capari: 211- 221), denn eine professionelle Steuerung der unstrukturierten Feedbacks ist komplexer geworden (Kreutter: 76-81). Im Zuge des Risikomanagements, so berichtet ein IP, werden bei einer NPO mit einem Umsatz von "15 Millionen" zwar die "klassischen [und] traditionellen" Gefahren, wie mögliche "Liquiditätsengpässe", berücksichtigt. Jedoch fehlte dieser Organisation jegliche Sensibilität für die "Brisanz" von digitalen Risiken, wie ein "Shit-Storm" im Internet (Lichtsteiner: 246-254). Obgleich NPOs sich mit dem Reputationsrisiko beschäftigen sollten, fokussieren sie sich darauf die aktuelle Situation zu bemängeln. Dabei wird die kaum mehr regulierbare Kommunikation⁴⁶ im Internet als "ungerecht, oder auch ungerechtfertigt" empfunden (ebd.: 249-254).

INSTRUMENT DER PROFESSIONALISIERUNG UND DEMOKRATISIERUNG (CODE 3.4)

Digitale Bewertungssysteme können laut den interviewten Experten nicht nur als Instrument genutzt werden, die professionelle Außenwirkung von NPOs zu beeinflussen,

⁴⁵ Verweis Code 1.3

⁴⁶ Verweis Code 4.2

sondern der Umgang damit kann ebenso als Ausdruck des Professionalitätsniveaus von NPOs selbst verstanden werden.

"im Hinblick auf das Feedbackmanagement[,] [...] wie gehe ich überhaupt damit um und wie beantworte ich sowas professionell und so, dass ich etwas davon habe" (Böcker: 11-13)

Ein Experte sprach den Mangel im kompetenten Umgang mit digitalen Bewertungen an. Der Experte sieht einen Entwicklungsbedarf darin, die "Professionalität [zu steigern], weil [...] das Bewusstsein, darauf ganz aktiv zu reagieren, nicht sehr [stark] [...] ausgeprägt ist (Bruhn: 439-441). Dabei umfasst ein professionelles Management nicht nur digitale Reaktionen, sondern auch eine Auseinandersetzung im direkten und persönlichen Kontakt mit Stakeholder*innen. Folglich berichtet ein Experte davon, dass teilweise Bewerber*innen bei Vorstellungsgesprächen⁴⁷ eine Begründung von NPOs fordern, wie sie sich die Diskrepanz zwischen der Eigendarstellung der Organisation und den Einschätzungen auf Bewertungsplattformen erklären (Böcker: 258-262). "So und dann brauche ich eine Antwort dazu, da kann ich nicht sagen, oh das trifft uns jetzt aber auf dem falschen Fuß, dass wirkt total unprofessionell" (ebd.: 258-262). Insofern bilden Bewertungsplattformen "öffentliche Wahrnehmung[en]" ab, welche mit "normativen Leitbildern" einer Organisation verglichen werden können. In der Folge haben NPOs die Chance Anpassungsleistungen vorzunehmen, um die Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung⁴⁸ aufzuheben und so ein authentisches und professionelles Organisationsbild zu erzeugen (ebd.: 266-272; 373-379). Insofern kann der Umgang mit digitalen Bewertungen wesentliche Hinweise auf das Professionalitätsverständnis einer Organisation liefern (Kreutter: 328-329). In diesem Zusammenhang ist eine kontinuierliche und aktive Dialogpflege49 notwendig, da eine unstetige Rückmeldung durch die NPOs ein Signal der Unprofessionalität vermittelt (Böcker: 550-557). Drüber hinaus macht ein Experte deutlich, dass es kontraproduktiv ist mit einem Anwalt zusammen auf negative Bewertungen zu reagieren, da dies den grundlegenden Werten von NPOs widersprechen würde. Es sollte ein "offenes Verhältnis zur Wahrheit" gewahrt bleiben und nur in Ausnahmefällen dazu kommen, dass Bewertungen von Webseiten gelöscht werden (ebd.: 638-639). Insofern ist eine wertschätzende Einstellung gegenüber negativen Bewertungen maßgeblich, um "sie als konstruktive Kritik und Anregung betrachte[n]" zu können (Lichtsteiner: 91-95; vgl. Bruhn: 516-519; vgl. Kreutter: 232-233).

⁴⁷ Verweis Code 5.5

⁴⁸ Verweis Code 4.3

⁴⁹ Verweis Code 4.4.

⁵⁰ Hervorgehoden durch Verfasserin

Darüber hinaus wäre es nach Einschätzung der Experten denkbar, dass digitale Bewertungen zur *Weiterentwicklung und Optimierung* von NPOs beitragen. (Negative) Äußerungen können eine positive Wirkung haben, indem Entwicklungsprozesse innerhalb der Organisation angestoßen werden und somit die Effektivität der NPOs gesteigert wird (Bruhn: 455-458; 510-519; Böcker: 372-378). Insbesondere "ausführlich kommentierte Bewertungen" können NPOs im Sinne einer "lernende[n] Organisation" wichtige Erkenntnisse liefern (ebd.: 177-181; vgl. Bruhn: 458).

Darüber hinaus steht die Meinungsbildung und Meinungsäußerungen im Internet für einige Experten in unmittelbarem Zusammenhang mit den sich vollziehenden Demokratisierungsprozessen in der Gesellschaft, die auch in NPOs vorhanden bzw. spürbar sind.

"Ich muss das registrieren, dass ich hier eine Demokratisierung habe auf einem anderen Niveau […]. Dann muss ich schauen, dass ich das zur Kenntnis nehme und […] annehme." (Bruhn: 523-526)

Anders ausgedrückt, erfordern digitale Feedbacksysteme von NPOs eine Bereitschaft zur Verantwortungsteilung (Kreutter: 2329). In Anbetracht dessen, dass im Internet jede*r öffentlich und kostenlos ihre*seine Meinung äußern kann, kommt es zu einer Verschiebung des "Kommunikationsmonopol[s]"51 (Lichtsteiner: 82-91). Jene Tendenz wird durch die Unmöglichkeit im Internet etwas "geheim [zu] halten" sowohl beschleunigt als auch verstärkt (Bruhn: 251-253). Die dadurch entstehende Feedbackkultur geht unweigerlich mit einer Demokratisierung und einer gewissen "Machtverschiebung" bzw. einem "Machtentzug" auf der Führungsebene einher (Lichtsteiner: 111; 121-123). Beispielsweise wäre die Vorstellung davon, dass Informationen ein "Machtfaktor" sind, nicht kompatibel mit digitalen Bewertungssystemen (ebd.: 96-97). Ein Experte beschreibt es als ein "loslassen können" der NPOs (Kreutter: 231-232). Angesichts der flexiblen Bewertungssysteme können Stakeholder*innen selbst mitentscheiden, zu welcher Thematik sie sich äußern wollen bzw. welche Bereiche einer NPO sie bewerten wollen (ebd.: 71-73). Einige NPOs stehen dieser Entwicklung skeptisch gegenüber, andere sehen sich mit der Frage konfrontiert, wie diese Bewertungskultur in allen Abteilungen etabliert werden könnte (Bruhn: 250-254).

TRANSPARENZ, VERTRAUEN, INFORMATION UND REICHWEITE (CODE 3.5)

In den Interviews benannten Experten diverse Vorteile und Chancen, wenn digitale Bewertung im NPM berücksichtigt würden. Demnach können sie als ein Signal der

Nina Spiße 90

-

⁵¹ Verweis Code 4.2

Transparenz fungieren (1), Vertrauen und Sicherheit schaffen (2) als Informationsfunktion wirken (3) und in diesem Zusammenhang die Reichweite von NPOs erhöhen (4).

- (1) Der aktive Umgang mit digitalen Bewertungen signalisiert, nach Einschätzung der Experten, eine gewisse *Transparenzbereitschaft* von NPOs. Zugleich fordern Stakeholder*innen durch die Abgabe von Bewertungen eine gewisse Offenheit und Ehrlichkeit ein.
- "Also dieser Druck zur Transparenz wird größer und ich glaube letztlich, dass Unternehmen, die können früher oder später diesen Druck nachgeben. Es ist besser, wenn sie diesem Druck früher nachgeben und aktiv werden, weil sonst geht ihnen wichtige Lernzeit verloren" (Böcker: 423-427).

Als positiven Effekt digitaler Bewertungssysteme, welche für die Gesellschaft öffentlich einsehbar sind, wird die Transparenzschaffung im System genannt (Capari: 105-113; 128-131; 219-221). Abgesehen davon steigt der öffentliche Druck nach Transparenz (Lichtsteiner: 3-6; Kreutter 37-39; 324). Stakeholder*innen ist es wichtig, dass Organisationen nicht im Sinne eines "Blackbox-Systems" kommunizieren, sondern *ohne Angst* interne Prozesse offenlegen (Böcker: 248-255; 257-258; 642-646; vgl.Kreutter 46-50). Verstärkt wird dies durch die "Social-Media-Welle", welche "bereits ganze Lebensbereiche [...] wesentlich transparenter" werden ließ (Bruhn: 252-253). Jene Entwicklung beeinflusst maßgeblich das Verhalten von NPOs, da beispielsweise Stiftungen früher zurückhaltender damit waren Prozessvorgänge darzulegen (Kreutter: 47-51). Insofern verkörpert eine "positive Feedbackkultur" gegenüber den Stakeholder*innen die Haltung, dass ein *transparenter Umgang wertgeschätzt* wird (ebd.: 261-263).

- (2) Zudem ergab die weitere Auswertung, dass einige Experten der Meinung sind, dass digitale Bewertungsfunktionen dazu beitragen können das *Vertrauen* von Stakeholder*innen zu stärken und eine Art Entscheidungssicherheit darstellen können.
- "Was schafft Vertrauen? Vertrauen schaffen die Marke, [...] Menschen, denen ich vertraue, [...] die schon einmal diese Leistung in Anspruch genommen haben [...] und in diesem Fall Bewertungsportale." (Bruhn 139-142)

Nach Aussagen eines Experten werden digitale Bewertungen von Stakeholder*innen im Sinne der Informations- und Institutionsökonomie gezielt gesucht und genutzt. Menschen vertrauen in diesem Sinne der Einschätzung von Dritten⁵², die bereits über Erfahrungen mit einer Dienstleistung verfügen. Es geht darum das eigene Risiko zu minimieren, Sicherheit zu erhalten und schließlich bei der eigenen Entscheidungsfindung eine

52 Verweis Code 1.1

Nina Spiße 91

Abwägung vornehmen zu können. Speziell bei "Non-Profit-Leistungen" hat dies eine "besonders große Bedeutung", da es sich bei diesen Dienstleistungen um "Vertrauensgüter" handelt (ebd: 124-147) und diese in einem sensiblen Bereich der "Vertrauenswürdigkeit"53 erbracht werden (Capari: 112). Gerade im Falle von Pflegedienstleistungen sind häufig die Leistungsempfänger*innen nicht die Auftraggeber*innen, wodurch die Auswahl meist dem Prinzip der "Rationalität" folgt (ebd.: 116). Neben dem "Screening" von Informationen spielt hierbei auch das aktive "Signaling" einer NPO eine wesentliche Rolle. Vertrauenssignale können durch das Image einer NPO, Freunde und Bekannte, oder wie es heutzutage der Fall ist, auch über Bewertungsportale erzeugt werden (Bruhn: 139-150). Laut Ausführungen eines Experten können digitale Bewertungen nur dann eine Entscheidungssicherheit erzeugen, wenn die Bewertungssysteme dementsprechend ausgestaltet sind, also "was jetzt natürlich nicht eine 5-Sterne Skala wäre und zwei Sätze dazu, sondern es müsste irgendwie anders ausgestaltet sein" (Capari: 121-127). Überdies wurde im Zusammenhang mit der Vertrauensbildung der mögliche Einfluss von Influencer*innen erwähnt. Influencer*innen werden von Dritten als unabhängige und vertrauenswürdige Bewerter*innen einer Organisation aufgefasst, wodurch diese Personen für NPOs "unheimliche Verstärker[*innen]" sein könnten (Lichtsteiner: 327-335).

- (3) Die *Informationserhaltung* und *Informationsvermittlung* werden als wesentliche Potenziale digitaler Bewertungssysteme gesehen.
- "Ich finde es vor allem dort zentral, wenn sie informieren wollen. Informationsverbreitung. Ich glaube dort liegt […] die momentane Kraft" (Erpf: 223-224).

Ein Experte stellt die Hypothese auf, dass sich der NPS dem Druck der bereits etablierten Praxis im Bereich der "Informationsgewinnung [...] im digitalen Raum" fügen muss. Digitale Bewertungen werden alltäglich zur Informationsbeschaffung genutzt, insofern sind NPOs zukünftig dazu aufgefordert, ihre eigenen Kommunikationsstrategien anzupassen (Capari: 236-247). NPOs erhalten durch digitale Bewertungen eine Vielfalt an Informationsinhalten, die Rückschlüsse auf die Grundstimmung, Denkmuster, Argumentationsketten und Erwartungen von Stakeholder*innen⁵⁴ zulassen (Lichtsteiner: 162-163). SMKs verfügen dabei über eine Bandbreite an Gestaltungsmöglichkeiten. Folglich können NPOs bei der Informationsverbreitung unterschiedliche Formen wählen, über "People Stor[ies]" bis hin zu themenspezifischen Posts. Internetnutzer*innen können wiederum auf unterschiedliche Weise darauf reagieren, die Inhalte bewerten,

⁵³ Verweis Code 2.2

⁵⁴ Verweis Code 5.4

kommentieren oder teilen (Erpf: 206-213). Dabei ist es notwendig die Aussagen der digitalen Rückmeldungen zu filtern⁵⁵, um sie als Organisation nutzen zu können (ebd.: 140-142). Dabei verweisen die Inhalte digitaler Bewertungen auf den Wissensstand der Stakeholder*innen und infolgedessen können Rückschlüsse über die Informationsqualität einer NPO gezogen werden. Konkret können NPOs durch die veröffentlichten Meinungen feststellen, inwiefern Stakeholder*innen über die Ziele und Zwecke der Organisation informiert sind (Kreutter: 318-319). Ferner etabliert sich eine neue Art der gesellschaftlichen "Governance", was insbesondere bei spendenorientieren NPOs zu beobachten ist: "Also es ist nicht mehr so, dass ein Stifter sagt: Hey meine Kohle da drin, kann ja egal sein, wofür die mein Geld ausgeben." (Kreutter: 53-66; vgl. Bruhn: 110-112; vgl. Böcker: 121-128; 170-172) Schließlich ist es ein wesentliches "Kriterium von Bewertungssystemen, [...] eine Information bereit zu stellen, die ja sonst nicht da wäre" (Capari: 218-221). Als besonders vorteilhaft werden die Kommentarfunktionen betrachtet, da diese nicht "prä-indiziert[e]" Fragestellungen und Feedbackintentionen von NPOs beinhalten. Folglich erhalten Organisationen Informationen, welche mithilfe von Befragungsmechanismen nicht zum Tragen gekommen wären, denn da erfahre "ich [...] nur das, von dem ich glaube, dass das für meine Organisation relevant ist" (Böcker: 501-506).

- (4) Hinsichtlich der Chancen und Potenziale von digitalen Bewertungen wurde von fast allen Experten der Aspekt der *Reichweite* genannt, jedoch mit unterschiedlichen Argumentationslinien.
- "letztlich haben wir dort digitale Bewertungen und die haben im Moment die Funktion der Reichweite" (Erpf: 209-210).

Infolgedessen, dass heutzutage jede*r verschiedene Netzwerke im Internet nutzt und die Möglichkeit hat, Inhalte, Personen oder NPOs zu liken, diesen zu folgen bzw. Kanäle zu abonnieren, entsteht eine "enorme" Vernetzung und somit hohe Reichweite (Lichtsteiner: 86-87; vgl. Erpf: 227-229;). Dieses Phänomen können NPOs in ihrem Management nutzen, so die Meinung eines Experten (Lichtsteiner: 36-39; 325-327). Demgegenüber kann die Reichweite ebenso eine Gefahr für NPOs darstellen: "also es gibt ja kein[en] Meckerkasten, der irgendwo in der Fußgängerzone steht, sondern das findet ja alles im Internet statt" (Böcker: 332-333). Gemäß den Erfahrungen eines Experten können digitale Bewertungen zunächst zur Ausweitung des digitalen Aktionsradius beitragen (Erpf: 210-213). Insofern ist es notwendig sich mit Bewertenden auseinanderzusetzen, da Menschen heutzutage nicht mehr aufgrund von alltäglichen Zufällen – weil sie

55 Verweis Code 2

"gerade an dem Gebäude vorbeilaufen" – auf eine NPO aufmerksam werden, sondern es ist "vielfach einfach der Standard. Ich Google erst einmal was"⁵⁶, so ein Experte (Böcker: 229-234). In Anbetracht der aufsuchenden Sozialarbeit sind paradoxerweise gerade digitale Kanäle bei vulnerablen Gruppen der einzige "Kontaktpunkt". So führt ein Experte das Projektbeispiel "Sofa-Hopper" der Stiftung "Off-Road-Kids" an, die über ihre Reichweite im Internet Kinder und Jugendliche in der Phase der Quasi-Obdachlosigkeit unterstützen bzw. vor der Obdachlosigkeit bewahren (Kreutter: 337-348). Darüber hinaus nutzt der Vorstandssprecher der Stiftung regelmäßig und sehr erfolgreich das Internet dazu, die positiven Feedbacks, die sie als Stiftung erhalten, weiter zu verbreiten und zu zeigen "wir haben diese emotionalen Likes oder unsere Partner mögen uns." (ebd.: 190-201; 331-350).

3.2.4 Marketing-Management (Code 4)

Die Auswertung der Interviews ergab, dass digitale Bewertungen wesentlich in das MM integriert werden könnten. Einige Experten spezifizierten diese Einschätzung und verwiesen darauf, dass eine Auseinandersetzung mit digitalen Bewertungssystemen aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen in der Online-Kommunikation sogar unausweichlich sein wird, um weiterhin den Anforderungen der Stakeholder*innen gerecht zu werden. Insbesondere im Bereich der Außenwahrnehmung und demnach der Imagepflege einer Organisation sehen Experten Potenziale, aber auch Herausforderungen. Schließlich sind sich die Experten einig, dass je nach Entscheidungsgrundlage und Organisationszweck einer NPO, digitale Bewertungen gesteuert werden können.

INTEGRIERTE KOMMUNIKATION (CODE 4.1)

Die Experten waren sich einig darüber, dass ein professioneller Umgang mit digitalen Bewertungen zu einer proaktiven Social-Media-Strategie zählt und in einem umfassenden Kommunikationskonzept integriert sein sollte.

"Bewertungen […] gehör[en] natürlich zum festen Bestandteil einer aktiven Kommunikation" (Böcker: 173-174) und "kommunizieren heißt heute auch sich mit Bewertenden auseinanderzusetzen" (ebd.: 229-230).

Demnach wird das große Potenzial von digitalen Bewertungen in der "Eigenvermarktung" von NPOs gesehen (Kreutter: 424). Jede Organisation muss sich die Frage stellen, ob und inwiefern digitale Feedbacksysteme die eigene "Marketingleistung unterstützen" könnten und an welcher Stelle es sinnvoll erscheint, digitale Bewertungen im eigenen

Nina Spiße 94

⁵⁶ Verweis Code 4.2

Management zu berücksichtigen (ebd.: 290-293). Ausgehend von der Einschätzung, dass die Meinungsbildung verstärkt im Web 2.0 stattfindet, vertritt ein Experte die Ansicht, dass je aktiver NPOs die Kommunikation selbst gestalten und regulieren, umso besser ist dies für das MM der Organisation (Bruhn: 522-528). Im Sinne der "integrierte[n] Kommunikation" (ebd.: 52) vertreten die IPs die Meinung, dass digitale Bewertungen zukünftig als "ergänzend[e] [...] und nicht ersetzend[e]" Kommunikationsbzw. Dialogform betrachtet werden sollten (Erpf: 152-153; vgl. Böcker: 306; 380-381). Abgesehen davon ist die Reaktion auf und der Umgang mit digitalen Bewertungen nur "eine Seite der Medaille" und eine "aktive Gestaltung" der unterschiedlichen Plattformen die andere (Bruhn: 48-59). Schließlich fordert der Einsatz digitaler Bewertungen eine Aktion-Reaktions-Balance von den NPOs (Erpf: 268-271). Abgesehen davon weist ein Experte darauf hin, dass aus der Perspektive der "Costumer Journey" digitale Bewertungen als ein Kontaktpunkt im Internet betrachtet werden müssen, der in einem Gesamtzusammenhang zu sehen ist, da NPOs über eine Vielzahl an "Kommunikationskontaktpunkte[n]" verfügen – online als auch offline (Bruhn: 174-182). Demzufolge ist es nicht ausreichend die Entwicklungen im digitalen Raum zu beobachten, sondern eine "Verbindung [...] zu anderen Strängen der Kommunikation" herzustellen (Böcker: 187-195).

VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN (CODE 4.2)

Der Großteil der Experten war der Ansicht, dass sich das MM an die Kommunikationsentwicklung und den damit verbundenen neuen Rahmenbedingungen anpassen muss und somit auch an die neue Bewertungskultur im Internet (Lichtsteiner: 311-314).

"Ich glaube das Wichtigste […] [ist] offen bleiben, dafür das sich die Welt da draußen wandelt und auch die Bedingungen, unter denen Non-Profit-Organisationen erfolgreich arbeiten können, dass die sich ständig wandeln" (Böcker: 469-473).

Grundsätzlich sind NPOs durch das Internet mit einem *transparenten und demokratisierten Kommunikationssetting*⁵⁷ konfrontiert (Bruhn: 248-257). Demnach reichen heutzutage die "traditionelle[n] Kommunikationswege" nicht mehr aus (Böcker: 572-575). Insofern benennen mehrere Experten als Problem, dass NPOs weiterhin an klassischen *Kommunikationsmodellen* festhalten, wenn auch die heutige Realität im Internet vom einfachen Sender*innen- und Empfänger*innen-Modell abweicht (Lichtsteiner: 271-274). Prinzipiell kann jede*r Internetnutzer*in als "Botschafter[*in]" einer NPO fungieren und/oder Feedbackgeber*in sein (Kreutter: 81-84). Schließlich haben sich im Internet die traditionellen *Rollenverständnisse* von Kommunikations- und Beziehungsmodellen aufgelöst (Lichtsteiner: 81-89). Internetnutzer*innen nehmen auf der gleichen Plattform

57 Verweis Code 3.4

unterschiedliche (private und berufliche) Rollen ein. So agieren Menschen beispielsweise in der Konsument*innen-, Spender*innen-, oder Bewerber*innenrolle. Dies führt dazu, dass eine klare Trennung, von möglicherweise kontrastierenden Positionen, unmöglich ist (Böcker: 162-170). Hinzukommend ist die Online-Kommunikation mit einer zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit im Interaktionsverhalten verbunden (Böcker: 576). Es ist davon auszugehen, dass Diskurse im Generellen und die Kommunikation im Speziellen immer "elektronischer", "reißerischer" bzw. "schneller" und zunächst außerhalb der Organisation geführt werden wird (Lichtsteiner: 45-47; 135-138). Kritisch wird dabei betrachtet, dass die "pointiertesten", "derbsten" und "radikalsten Aussagen" im Internet häufig die höchste Aufmerksamkeit erhalten und kaum noch konstruktive Diskussionen geführt werden. Aus der Sicht des IPs reduzierte sich in den letzten Jahren die "Differenziertheit der Aussagen" massiv, bei gleichzeitigem Anstieg von Extrempositionen (Lichtsteiner: 172-182; vgl. Bruhn 103). Abgesehen davon ist laut diesem Experten festzustellen, dass die Äußerungen "weniger faktenbasiert" sind (ebd.: 138). Ganz nach dem Motto: "es sind immer mehr Leute, die haben viel Meinung und wenig Ahnung" (ebd.: 140-141). Außerdem kann eine "Meinungsbildung"58 im Internet erfolgen, ohne dass ein persönlicher Austausch mit der NPO notwendig ist (Lichtsteiner: 141-144). Im Sinne der Organisationsentwicklung sollten NPOs die Kommunikation als "Dauer**sport**"⁶⁹ begreifen, so die Aussage eines Experten (Böcker: 514-516).

Nach dem Erkenntnisstand eines IPs wird die Bedeutung von "Earned Media" gegenüber "Owned [...] [und] Paid Media" in Zukunft weiter steigen und neben den Druckmedien, wie der Presse, verstärkt Bewertungsmechanismen in den Fokus von Stakeholder*innen rücken. Was bereits an den spezifischen Bewertungsportalen in der Arbeitgeberkommunikation zu erkennen ist (ebd.: 156-163). Ungeachtet dessen kommunizieren weiterhin viele NPOs über Werbesprüche mit ihren Stakeholder*innen, jedoch verlangen die aktuellen Bedürfnisse und Interessen der Anspruchsgruppen andere Formate (ebd.: 47-54; 253-255). Es geht also nicht darum "knackige[.] Claim Texte und [...] hippe Bilder auf der Karrierewebseite" zu veröffentlichen, sondern um eine authentische Kommunikation mit den Stakeholder*innen, die über Bewertungsplattformen erfolgen kann (ebd.: 48-52).

SELBST- UND FREMDBILD (CODE 4.3)

Resultierend aus der Untersuchung des Rohmaterials kann festgehalten werden, dass digitale Bewertungen sowohl eine Chance bieten als auch eine Herausforderung für

⁵⁸ Verweis Code 1.1

⁵⁹ Hervorgehoben durch Verfasserin

NPOs darstellen, das eigene Selbstbild an das Fremdbild anzugleichen bzw. zu überprüfen, ob und warum Abweichungen vorhanden sind.

"Das heißt, ich bilde mir ja eine Meinung über eine Organisation immer stärker anhand von Bewertungen und das sollten Non-Profit-Organisationen auch nutzen." (Böcker: 297-298)

Ein Experte verweist darauf, dass innerhalb von NPOs eine Klarheit über die Vision bzw. Mission⁶⁰ und die damit verbundene "Werte-Welt"⁶¹ bestehen muss, bevor digitale Bewertungssysteme zur Beurteilung der Außenwirkung herangezogen werden können (Kreutter: 97-105; vgl. Böcker: 265-272). Konkret können sich Internetznutzer*innen neben den eigens gesteuerten Online-Auftritten einer NPO anhand von Bewertungssystemen über die Organisation informieren. Ein Experte macht darauf aufmerksam, dass die unterschiedlichen Informationskanäle ein multiperspektivisches Meinungsspektrum bieten, wodurch die Eigendarstellung der Organisation bestärkt oder widerlegt werden kann (Capari: 119-126). Durch positive wie auch negative Bewertungen kann im Endeffekt das Image einer Organisation gesteuert werden und letzten Endes die Austauschbeziehungen mit den Stakeholder*innen beeinflussen (Bruhn: 164-168). Schließlich können digitale Bewertungen Hinweise darüber enthalten, ob und welche "Reputationseffekte" es gibt (Kreutter: 37-42) und gleichzeitig können NPOs von einer positiven "Marketingwelle" im Social-Media-Bereich "imagemäßig" enorm profitieren (Lichtsteiner: 74-75). Hinweisend auf die "große Bedeutung" von Bewertungen berichtet ein Experte davon, dass die Bundeszentrale der "Johanniter Unfallhilfe" beispielsweise wegen eines Shitstorms im Internet "für eine Woche erst einmal lahmgelegt" war (Bruhn: 159-169).

Bei vielen Entscheidungsprozessen gehört es mittlerweile zur menschlichen Gewohnheit einen "Background-Check" zu vollziehen. In der Konsequenz werden im Internet verschiedene Meinungen mit den Inhalten der "Infobroschüre" verglichen, um einen differenzierten Eindruck zu erhalten (Böcker: 232-235; 265-266). Es kommt zu einer *Vermischung* von Drittmeinungen und einer Selbstdarstellung der NPOs, was "den Versuch die Dinge möglichst schön zu malen, sozusagen, relativ schnell zunichte" macht (ebd.: 113-116). Ausschlaggebend wird dieser Aspekt, wenn es gegensätzliche Darstellungen bzw. Einschätzungen gibt, da die Öffentlichkeit eher der Bewertung von Dritten glauben könnte als der "offiziellen Darstellung" von Organisationen (ebd.: 114-118). Dieser Logik folgend berichtet ein Experte davon, dass speziell angesehene und medial präsente Personen und Institutionen, die eine gewisse Unabhängigkeit zur Organisation verkörpern und trotzdem sehr vertraut sind mit dieser, eine "relativ hohe Hebelwirkung" auf SMKs

60 Verweis Code 3.2

⁶¹ Verweis Code 3.1

hervorbringen können (Lichtsteiner: 327-337). Als Erklärungsansatz berichtet ein Experte davon, dass sobald Organisationen eine Senderfunktion einnehmen, ein gewisses "Eigeninteresse [...] positiv über sich zu berichten" in der Botschaft vermutet wird, nutzer*innengenerierte Inhalte werden dagegen als "Hilfeleistung" betrachtet (Bruhn: 502-507). Des Weiteren ist ein Experte der Ansicht, dass NPOs ein "aufgeklärte[s] Selbstbild"62 haben müssen, um Missverständnissen vorbeugen oder gegensätzliche Ansichten im Dialog genauer erörtern zu können (Böcker: 261-272).

PROAKTIVE AUSTAUSCHBEZIEHUNGEN DURCH DIALOGANGEBOTE (CODE 4.4)

Einige Experten kommen zu der Einschätzung, dass digitale Bewertungsfunktionen eine Dialogbasis schaffen, welche durch ein bewusstes und aktives Handeln von NPOs gesteuert werden könnte.

"Und ich glaube, dass der Non-Profit-Sektor das als Chance sehen könnte, auch ohne große externe Budgets, Media und so weiter, viel in der Kommunikation auszurichten." (Böcker: 280-281)

Digitale Bewertungen können im Sinne einer "Dialog-Stärkung" (Böcker: 54) eingesetzt werden, vorausgesetzt NPOs schaffen "Austauschmöglichkeit[en]" und wünschen eine Interaktion mit den Stakeholder*innen⁶³ (Erpf: 61-63; 71-73; Bruhn: 434-441). Insofern wird die Kommunikation über digitale Kanäle meist von Seiten der NPOs selbst initiiert, indem "Dialogfunktionen" in Form von Blogs oder Foren geschaffen, oder bereits bestehende Formate genutzt werden und so eine aktive Feedbackförderung betrieben wird (Erpf: 75-80; 269-271; vgl. Bruhn: 186-194). Daher ist mit Reaktionen und Bewertungen von Stakeholder*innen zu rechnen, sobald NPOs selbst auf SMKs eine aktive Rolle einnehmen (Erpf: 94-95; 159-161). Ungeachtet dessen, müssen sich nach Auffassung eines Experten, NPOs damit beschäftigen, inwiefern Anreize geschaffen werden sollen, um die Bewertungsbereitschaft von Stakeholder*innen zu erhöhen (Capari: 258-265). Im Rahmen einer "Social-Media-Strategie" können NPOs gewisse Kommunikationskanäle priorisieren, durch die ein Mehrwert für den Organisationszweck erzielt werden soll. Jede NPO kann somit selbst den Handlungsrahmen von Stakeholder*innen mitbeeinflussen und steuern (Erpf: 203-213; Lichtsteiner: 221). Insofern berichtet ein Experte davon, dass im VMI, LinkedIn als die zentrale Plattform ausgewählt wurde. Andere Kanäle überzeugten aufgrund ihrer geringen Reichweite oder Funktionen nicht. Beispielsweise wurde "TikTok [...] [als] zu jung" eingestuft, "Facekook [...] [als] ein Thesauri" und "Instagram" war zu "Bilderorientiert" (Erpf: 202-213). Ferner sind die direkten

Nina Spiße 98

2

⁶² Hervorgehoben durch Verfasserin

⁶³ Verweis Code 3.1

Kontaktmöglichkeiten als Chance zu begreifen, die Anzahl an Dialogpartner*innen zu erhöhen bzw. auszuweiten. Im Vergleich zu Kooperationen mit der Presse und einzelnen Journalist*innen, besteht durch die Bewertungsfunktionen die Möglichkeit, eine Vielzahl an Einschätzungen und Rückmeldungen unterschiedlicher Personen zu erhalten und gleichzeitig darauf zu reagieren (Böcker: 232-287). Folglich können digitale Bewertungen von Stakeholder*innen Wertschätzung gegenüber NPOs beinhalten, wie beispielsweise in der Form von: "was die gemacht haben ist super" (Erpf: 76-77) oder ein Ausdruck der Zufriedenheit sein: "finden die das gut, sehen die da einen sozialen Wert in meiner Aktivität" (Kreutter: 319). Letztlich besteht für NPOs die Möglichkeit jene "emotionalen Likes" der Partner*innen und Anspruchsgruppen in ihren virtuellen Netzwerken als ein Marketingsignal zu verwenden, indem sie jene positiven Zustimmungen und Bestätigungen weiterverbreiten (Kreutter: 196-198; vgl. Bruhn: 163-168; 510-515). Es kann durch eine Verlinkung auf Bewertungsportale erfolgen oder auf der eigenen Webseite kann auf besonders hervorstechende Bewertungsergebnisse hingewiesen werden (Böcker: 244-248; Kreutter: 193-196). Laut einem Experten werden diese Potenziale nicht ausreichend ausgeschöpft. Die Rückmeldungen werden von NPOs lediglich wahrgenommen, jedoch können sie dazu genutzt werden, weitere Zielgruppen zu "packen, also diese Emotion ist ja letztendlich das Produkt was du letztlich verkaufst" (ebd.: 212-215). In diesem Zusammenhang stellt ein Experte die provokative Frage "warum man dann überhaupt kommuniziert", wenn Prozesse im digitalen Raum – speziell auf Bewertungsplattformen, die eine Interaktion ermöglichen würden – dem Zufall überlassen werden und alleinig eigene Medien und Presseberichte aktiv gesteuert werden. Schließlich bedeutet für diesen Experten kommunizieren mit Stakeholder*innen auch ausdrücklich Bewertungen im Internet zu steuern (Böcker: 225-231).

3.2.5 Ressourcen-Management (Code 5)

Grundsätzlich ergab sich aus den Transkripten, dass die Frage nach der Bedeutung von digitalen Bewertungen essenziell mit dem Aspekt des RMs verbunden ist. Es wurde deutlich, dass ein gewisser Ressourceneinsatz notwendig ist, um einen professionellen Umgang mit digitalen Systemen zu gewährleisten. Gleichzeitig können digitale Bewertungen selbst als Ressource für andere Bereiche des NPMs fungieren. Insbesondere dieses komplexe Wechselspiel impliziert spezifische Herausforderungen und kann das NPM wesentlich beeinflussen. Auffallend häufig wurde dabei die Diskrepanz zwischen zukünftigen Anforderungen und aktuellen Gegebenheiten in NPOs angesprochen. Insbesondere die personelle Besetzung, die Vorgehensweisen bei der Bewerber*innensuche und die Spendenakquisition wurden als Beispiele genauer ausgeführt.

UNGENUTZTE VS. UNZUREICHENDE RESSOURCEN (CODE 5.1)

Die Auswertung der Interviews ergab, dass digitale Bewertungen als potenzielle Ressourcen für das NPM betrachtet werden können. Demgegenüber können Ressourcenengpässe sich negativ auf die Entfaltung dieser Einsatzmöglichkeiten auswirken.

"Die wenigsten Organisationen haben die Ressourcen in diesem Bereich der Kommunikation ausgedehnt." (Lichtsteiner: 47-48)

Zumal die Nutzung von digitalen Bewertungssystemen geringe materielle Ressourcen erfordert, besteht der "große Charme" darin, dass mit etwas "Intelligenz und Human-Ressourcen⁴⁶⁴ Bewertungen für eigene Organisationszwecke genutzt werden können (Böcker: 139-149; 268-272). Insofern verweist ein Experte darauf, dass es von Vorteil sein kann, wenn Mitarbeitende, Ehrenamtliche oder externe Parteien, die der NPO zugewandt sind, aktiv ins Kommunikationsmanagement miteinbezogen werden. Als Beispiel wird das Marketing- und Kommunikationskonzept vom Weißen Roten Kreuz in Südtirol genannt. Gemäß einem ressourcenorientieren Ansatz werden "ganz bewusst" Mitarbeitende und Ehrenamtliche in den Dialog mit weiteren Stakeholder*innen im Internet einbezogen. Konkret berichten sie in den Medien über ihre tägliche Arbeit, verfassen Posts und reagieren auf Kommentare. Die Verantwortung, Steuerung und letztlich das Controlling wird jedoch zentral von der Marketingabteilung übernommen. Schließlich wird eine "automatisch[e] [...] Marketingwelle" erzeugt, die auf einer hohen Vertrauensbasis und einem starken Identifikationsgedanken mit der Organisation beruht (Lichtsteiner: 55-74; 320-337; vgl. Böcker 183;188). Insofern können beim Einsatz von digitalen Austauschbeziehungen nicht nur finanzielle Mehrwerte für z. B. spendenorientierte NPOs entstehen, sondern sich auch immaterielle Vorteile ergeben. Es besteht die Möglichkeit, neue Stakeholder*innen zu binden, die ihre Arbeitskraft und Zeit zur Verfügung stellen und womöglich als "Multiplikator[*innen] fungieren (Kreutter: 210-212).

Dem gegenüber kann gegenwärtig in vielen NPOs ein *Defizit* dahingehend identifiziert werden, dass sowohl die personellen Ressourcen fehlen als auch ein "entsprechendes Zeitbudget" nicht zur Verfügung gestellt wird (Lichtsteiner: 230-232). Folglich beschäftigen sich NPOs lediglich mit der Gestaltung der eigenen Webseite (ebd.: 18-20) und es werden kaum weitere "Ressourcen [...] [im] Bereich der Kommunikation ausgedehnt" (ebd.: 47-48). Gerade die *zeitliche Komponente* spielt im Umgang mit digitalen Bewertungen eine wesentliche Rolle, da die damit verbundenen Anforderungen und Aufgaben kaum "nebenbei" zu bewältigen sind, so die Meinung mehrerer Experten (Böcker: 197-200; Bruhn: 480-494).

Nina Spiße 100

⁶⁴ Hervorgehoben durch Verfasserin

Anzumerken ist an dieser Stelle, dass gewöhnlich eher größere Organisationen über ein höheres (zeitliches, personelles und finanzielles) *Ressourcenkontingent* verfügen, wodurch eine tiefergehende Differenzierung im Umgang mit digitalen Bewertungen möglich ist (Bruhn: 472-477). Je nach "*Aktionsmöglichkeiten"* einer Organisation variieren die Einsatzmöglichkeiten digitaler Bewertungen (Böcker: 381-386). Kleinere NPOs verfügen meistens nicht über das notwendige Budget sowie die Organisationsstrukturen, um digitale Bewertungen im Sinne des RMs einzusetzen (Bruhn: 202-206; vgl. Kreutter: 109-114). Demgegenüber argumentiert ein Experte, dass fast jede Organisation Öffentlichkeitsarbeit betreibt, was bedeutet, dass grundsätzlich in jeder NPO eine Person über die kommunikativen Fähigkeiten verfügt, auf digitale Bewertungen zu reagieren (Böcker: 439-442).

Weiterführend verweisen zwei Experten darauf, dass durch die weite Verbreitung von digitalen Netzwerken heutzutage *finanzielle* Belange im Kommunikationsaufbau eine untergeordnete Rolle spielen. Abgesehen davon hatten früher jene NPOs das "Kommunikationsmonopol", die über ausreichend Geld und Adresslisten verfügten. Mit der Entwicklung der "elektronischen Medien" hat sich diese Diskrepanz teilweise aufgelöst und NPOs können mit einem geringeren Ressourceneinsatz die Verbindungen zu Stakeholder*innen aufbauen und pflegen (Lichtsteiner: 81-89; vgl. Kreutter: 39-46). Abgesehen von Stiftungen, wie der "Kruppstiftung" oder "Mercator" war es in der Vergangenheit für kleinere Stiftung nur schwer möglich über das "normale[.] Vernetzen auf Veranstaltungen hinaus" Kooperationen und eine Reputation aufzubauen. Die technischen Entwicklungen haben dies geändert (ebd.: 42-49). Nichtsdestotrotz sind einige digitale Möglichkeiten mit Kosten für NPOs verbunden, wie die Erstellung eines Portraits auf einer Bewertungsplattform für Arbeitgeber, weshalb eine Priorisierung der Aktivitäten im Internet vorzunehmen ist, so der Hinweis mehrerer Experten (Böcker: 339-342).

RESSOURCENKNAPPHEIT UND WETTBEWERB (CODE 5.2)

Aus der Analyse des Rohmaterials lässt sich schließen, dass in Anbetracht der begrenzten Ressourcen im NPS, digitale Bewertungen einen wesentlichen Einfluss auf das Management von NPOs haben können und letztlich auch auf die Wettbewerbsfähigkeit.

"Das kann ja für Non-Profit-Unternehmen ja auch eine Chance sein, weil schließlich stehen die ja bei bestimmten, zumindest auch Zielgruppen im Wettbewerb mit den Privatunternehmen." (Böcker: 58-60)

Hinsichtlich dessen, dass ein "Wettbewerb zwischen gemeinnützigen Organisationen" besteht, indem beispielsweise um "Zeit" und "Mitarbeiter" konkurriert wird, werden

Nina Spiße 101

⁶⁵ Verweis Code 1.4 und hervorgehoben durch Verfasserin

digitale Bewertungen an Relevanz gewinnen, so die Einschätzung eines Experten (Kreutter: 283-297). Weiterführend wurde in einem Interview angebracht, dass sich das NPM auf die "Engpassressourcen konzentrieren" müsse, um die "Existenz" und das "Überleben" einer NPO sicherzustellen⁶⁶ (Bruhn: 351-364). Schließlich verstärkt die **Ressourcenknappheit** von NPOs die Notwendigkeit, sich mit digitalen Bewertungssystemen auseinanderzusetzen. Denn die Relevanz, Bewertungen als Ressource zu betrachten, steigt, wenn sie einen Einfluss auf Beschaffungsmärkte von NPOs haben. So sind beispielsweise NPOs, die Lobbyarbeit betreiben, auf Meinungs- und Interessenskundgebungen der zu vertretenden Stakeholder*innen angewiesen (Bruhn: 212-216; 326-330; Capari: 148-150).

Abgesehen davon wird ein etablierter Wettbewerbsgedanke NPOs automatisch dazu veranlassen sich mit Bewertungstools auseinanderzusetzen, da jene Organisationen externes Feedback als bedeutsam für ihre Leistungsfähigkeit erachten. Im Gegensatz zu den Organisationen, die auf Öffentlichkeitsarbeit⁶⁷ verzichten und "sagen, geht alle nichts an, ich mache das allein, ist gut so" (Kreutter: 281-297; vgl. Böcker: 676-679). Dementsprechend können NPOs durch ein aktives Feedbackmanagement und ohne viel Aufwand auf sich aufmerksam machen. Indem beispielsweise ausführlich und wertschätzend auf digitale Bewertungen eingegangen wird: "Wenn sie die gleiche Wirkung des Auffallens mit Außenwerbung produzieren möchten, dann sind sie eine ganze Menge Geld los" (ebd.: 682-689). Schließlich führen Likes dazu, dass NPOs im Internet präsenter werden und in der Folge "kompetitiver"68 (Capari: 140-142). Weiterführend berichtet ein Experte, dass gerade beim Einsatz von digitalen Bewertungssystemen bei Personaler*innen häufig der Wunsch besteht, sich an "Best-Practice Beispiele[n]" zu orientieren. Jedoch gibt es kaum empfehlenswerte und ganzheitliche Konzepte, sondern immer nur einzelne Kommunikationsstrategien in Organisationen, die als vorbildlich zu deklarieren sind (Böcker: 38-42). In Anbetracht dessen, dass der Einsatz von digitalen Bewertungssystemen unter NPOs noch nicht gebräuchlich ist, besitzen sie ein hohes Kommunikationspotenzial. NPOs können sich - mit wenig Aufwand und geringen Mitteln - von anderen Organisationen abheben und letztlich wettbewerbliche Vorteile erzeugen: "Wenn ich allein auf weiter Flur damit bin, dann falle ich natürlich auf und das ist für einen Kommunikatoren immer Gold wert. Weil ich halt Dinge tue, die andere Organisationen nicht tun" (ebd.: 279; 675-679; 672-683).

PERSONELLE EXPERTISE ALS NOTWENDIGES FUNDAMENT (CODE 5.3)

⁶⁶ Verweis Code 1

⁶⁷ Verweis Code 4.3

⁶⁸ Hervorgehoben durch Verfasserin

Abgesehen davon waren sich die Hälfte der Experten darüber einig, dass im Hinblick auf das RM nicht nur ein organisationbezogener "Transformationsprozess in die digitale Welt" stattfinden muss, sondern auch personelle Anpassungsleitungen vorgenommen werden müssen (Bruhn: 268).

"Wir haben Presseleute, machen wir Pressearbeit, wir haben Marketing-Leute, machen wir Werbung. Wir haben aber keine Bewertungs-Leute an Bord, also machen wir keine Bewertungen. Also das ist dann so ein wenig die falsche Perspektive" (Böcker: 430-434).

Darüber hinaus ist es notwendig kompetente Personen als Kommunikator*innen im digitalen Raum einzusetzen. Dabei ist weniger ausschlaggebend, wie qualifiziert diese Person im Umgang mit technischen Kommunikationsmitteln ist, sondern in welchem Ausmaß die Person mit der Kommunikationslogik der "Digital Native[s]" vertraut ist (Lichtsteiner: 207-220; vgl. Böcker: 475-481). Zudem sind sowohl "journalistisch[e]" Fähigkeiten als auch eine strategische und adäquate Steuerung notwendig, um NPOs angemessen auf Social-Media-Plattformen zu präsentieren. Neben entsprechenden Erfahrungen und Ausbildungen muss es sich dabei um eine Person handeln, die eine gewisse Podiumssicherheit vorweisen kann und dementsprechend geschickt entscheidet, ob und wie auf einen Meinungsaustausch im Internet reagiert wird. Zum Beispiel ist es vereinzelt sinnvoll auf Aussagen nicht zu reagieren, wenn dadurch "Extrempositionen" noch weiter verstärkt würden (Lichtsteiner: 221-231). Ein Experte nimmt eine weitere Einschränkung vor und ist der Ansicht, dass diese Position primär von "Hauptamtliche[n]" auszuführen ist und nur in Ausnahmefällen Ehrenamtliche über die Bereitschaft und das notwendige Knowhow verfügen (Bruhn: 481-494). Zudem bringt ein Experte das Argument an, dass im Hinblick auf prospektive Unternehmensprozesse und Kommunikationskonzepte in einer NPO nicht die aktuellen Human-Ressourcen entscheidend sein sollten, sondern die Frage nach dem, was zukünftig notwendig⁶⁹ sein wird. Konkret bedeutet dies für die "Eigenkommunikation" von NPOs, dass sie für die notwendige "Manpower" sorgen müssen (Böcker: 430-434). Der Experte plädiert dafür, dass Nachschulungen und Umqualifizierungen in diesem Falle notwendig sind, da grundsätzlich in NPOs bereits gualifiziertes Personal mit dem Schwerpunkt Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit vorhanden ist (ebd.: 437-442). In den Interviews wurde verdeutlicht, dass noch viele der tätigen Mitarbeiter*innen von NPOs mit einer "analogen" Unternehmenskultur vertraut sind (Bruhn: 265-274). Schließlich müssen NPOs dazu bereit sein, junge Personen in das Unternehmen zu integrieren, um die Bedarfe und Interessen dieser Zielgruppe authentisch

69 Verweis Code 1.2

nachvollziehen zu können (Lichtsteiner: 280-284; 262-271). Beispielsweise beschreibt der Experte, dass eine "katholische[.] Kirchengemeinde" Schwierigkeiten in der Kontaktaufnahme zu jungen Familien und Jugendlichen hatte. Dies war für den IP "nicht erstaunlich", da die Mitglieder im "Kirchenrat" primär einer älteren Generation angehörten, die das Kommunikationsverhalten von jüngeren Generationen kaum nachvollziehen konnten (Lichtsteiner: 280-289). Dieser Logik folgend ist der Experte der Ansicht, dass die Zuständigkeit für diverse Social-Media-Strategien von Personen übernommen werden sollte, "die das in Fleisch und Blut" haben (ebd.: 266-270).

DIE GENERATION VON MORGEN (CODE 5.4)

Allerdings ist nicht immer ein fundamentaler Generationenwechsel in der Führungsebene notwendig, sondern eine *Bereitschaft und Offenheit* eigene Vorstellungen zu verändern und sich neuen Mindsets anzupassen, so das Ergebnis der Interviewauswertung (Böcker: 471-478).

"Um [...] junge Leute an die Organisation zu binden, muss man den Mut haben [...] nicht nur Geschlechter-Diversity, [...] sondern eben auch Alters-Diversity" zu betreiben (Lichtsteiner: 286-289).

Jüngere Generationen haben andere Wertesysteme und ein "radikal anderes Medienverhalten". Sie informieren und vernetzen sich über digitale Medien, die einem Teil der Gesellschaft nicht einmal bekannt sind oder die Schwierigkeiten haben, deren Sinnstrukturen, Funktionsmöglichkeiten und Aufbaulogiken nachzuvollziehen (Böcker: 168- 172; 458-463). Am Beispiel von spendenorientierten NPOs beschreibt ein Experte, dass sich Organisationen darüber hinaus im Klaren sein müssen, dass die aktuellen Spender*innen durch die jüngeren Generationen ersetzt werden und diese *andere Spendenmotive und Kommunikationslogiken* verinnerlicht haben (ebd.: 450-475; vgl. Lichtsteiner: 211-213). Insbesondere Äußerungen von anderen Spender*innen, im Sinne von "ich habe den Eindruck, da ist [...] jeder Euro gut aufgehoben", können eine hohe Aussagekraft bzw. Wirkung auf das zukünftige Spendenverhalten haben (Böcker: 124-128).

Zudem erhalten NPOs dadurch wertvolle Informationen⁷⁰ über die Spender*innen selbst, beispielsweise auf welchen Kanälen sie zukünftige Stakeholder*innen akquirieren können oder durch welche Plattformen Spender*innen auf die Stiftung aufmerksam geworden sind (ebd.: 223-224). Dem zustimmend berichtet ein Experte davon, dass die Stakeholder*innenperspektive "zu wenig ins Kalkül [von NPOs] miteinbezogen" wird (Lichtsteiner: 324-337). Konkret wird als ein weiterer Vorteil von digitalen Meinungsäußerungen die Identifizierung der Grundstimmung bzw. der Zugang zu vielen

Nina Spiße 104

⁷⁰ Verweis Code 3.5

Sichtweisen benannt: "[...] dass die Meinungen geäußert werden ist ein riesiger Vorteil, weil sie hören allenfalls, was die Grundstimmung ist." (Lichtsteiner: 162-163) Schließlich erhalten NPOs über Bewertungsplattformen und Bewertungsfunktionen auf Social Media Informationen darüber, was Stakeholder*innen stört, was ihnen wichtig ist und was sie aktuell beschäftigt (Böcker: 285-287; Lichtsteiner 162-172). Es können "Argumentationsketten" und Denkweisen identifiziert und Beschwerden gefiltert werden. Dementsprechend frühzeitig können NPOs reagieren, was im "Sinne der Marktforschung, gegenüber den Mitgliedern und Dritten [...] unheimlich wertvoll" ist (Lichtsteiner: 162-172). Schließlich besitzen gerade selbstinitiierte Bewertungen von Stakeholder*innen den Vorteil, dass NPOs unbeeinflusste Informationen und Einschätzungen erhalten, die sie sonst womöglich nicht bekommen hätten (Böcker: 502-506).

ARBEITNEHMER*INNEN DORT ABHOLEN, WO SIE KOMMUNIZIEREN (CODE 5.5)

Insbesondere aus der Sicht von Arbeitgebern kann die Berücksichtigung digitaler Bewertungen im Management ein Potenzial für die Kommunikation darstellen, so die Meinung dreier Experten.

"Ich bin wirklich umfänglich auf Arbeitgeberbewertungsplattformen unterwegs, da ist mir bislang noch keine Non-Profit-Organisation aufgefallen, die da besonders aktiv wäre oder einen guten Job macht." (Böcker: 399-401)

Bewertungsplattformen haben sich speziell im Bereich der Arbeitgeberbewertung etabliert bzw. weiten sich zunehmend aus (Lichtsteiner: 34). Obwohl sich erwiesen hat, dass jüngere Generationen "die Jobsuche in Google abwickeln" ist nach wie vor eine starke Zurückhaltung von Organisationen zu spüren, sich mit Bewertungen und Online-Auftritten zu beschäftigen. Ein Experte warnt davor, dass dadurch "Gruppen, die potenzielles Interesse" an der Organisation hätten, verloren gehen (Böcker: 390-394; 478-482). Generell ist bei der Mobilisierung und Bindung von Stakeholder*innen darauf zu achten, dass zielgruppenadäquate Kommunikationskanäle genutzt werden. Laut eines Experten muss ein Perspektivwechsel stattfinden, da gerade die digitale Lebenswelt der jüngeren Generationen und das "Community-Building" über Bewertungsfunktionen von NPOs verstärkt zu berücksichtigen ist (Lichtsteiner: 264-271). Insbesondere im Hinblick auf die bevorstehende "Verrentungswelle" in vielen NPOs wird diese Thematik an Relevanz zunehmen, so die Einschätzung. Es wird zur zentralen Aufgabe von NPOs werden, sich im Internet ein dementsprechendes Image aufzubauen, das zukünftige Bewerber*innen anspricht bzw. deren Interessen entspricht (Böcker: 88-95). Insofern wird ein enormes Entwicklungspotenzial in der Arbeitgeberkommunikation gesehen (Böcker: 85-95; 302-307). Solange jedoch NPOs beispielsweise Bewertungsportale als statische

"Litfaßsäule" betrachten, werden die Potenziale nicht vollkommen ausgeschöpft und lediglich analoge Kommunikationsmittel in digitale Formate übertragen. Beispielsweise erzeugt eine Werbung in der Zeitung einen ähnlichen Effekt wie in einem Internetportal, solange die Möglichkeiten der "Dialogplattform"⁷¹ nicht genutzt werden (ebd.: 304-312). Insofern besteht die Chance für NPOs mehr über Arbeitnehmer*innen zu erfahren. Ein Experte nannte das Beispiel, dass eine NPO durch die Kontaktaufnahme mit Bewertenden auf kununu.com zu der Erkenntnis kam, das gewisse Mitarbeitende aufgrund des Scheiterns eines Projekts frustriert waren und sich über diese Plattform Gehör verschaffen wollten (Lichtsteiner: 5-12). Trotz alledem plädiert ein Experte dafür, dass NPOs sich nicht vor diesem Thema "fürchten" sollen, sondern es als Chance begreifen können, als eine Investition in die Zukunft, als einen "Zugang zu Talenten" (Böcker: 119-120; 148-149; 481-482).

3.3 Resümee

Dem Ziel dieser Forschungsarbeit entsprechend werden in diesem Kapitel Ergebnisse darüber geliefert, inwiefern digitale Bewertungen für das NPM von Bedeutung sind. Darüber hinaus werden Einsatzmöglichkeiten digitaler Bewertungen aufgezeigt und die damit verbundenen Potenziale und Herausforderungen für das Management erläutert. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich die theoretischen und empirischen Ergebnisse teilweise decken, ergänzen oder auch widersprüchlich sind (Abschnitt 3.3.1). Abschließend erfolgen eine Forschungsreflexion sowie kritische Würdigung der gesamten Arbeit (Abschnitt 3.3.2).

3.3.1 Bewertung und Diskussion der Forschungsergebnisse

BEDEUTUNG UND EINSATZMÖGLICHKEITEN

Die Frage danach, ob digitale Bewertungen einen Mehrwert für das NPM erzeugen, bleibt teilweise unbeantwortet. Obwohl einleitend im Abschnitt 2.1.1 aufgezeigt wurde, dass Bewertungen ein einflussreiches Medium sind, zeigt die Auswertung der Interviews (Code 1), dass dies so pauschal nicht zu bestätigen ist. Dafür muss eine differenzierte Beurteilung erfolgen. Bereits die theoretische Aufbereitung des Themas verdeutlicht in Abschnitt 2.2.2, dass die Kontext- und Situationsbedingtheit bei der Bedeutung und dem Einsatz digitaler Bewertungen zu berücksichtigen sind. Dies wird auch im Zuge des Codes 1.4 deutlich. Dabei werden eine Reihe von Bedingungen und Einflussfaktoren genannt, die Bedeutung korrelieren. Beispielsweise konnte mit der für

71 Verweis Code 4.4

spendenorientierte NPOs oder in dem Bereich des Recruitings eine deutlich höhere Relevanz digitaler Bewertungen bestimmt werden (Code 5.5). Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Erkenntnis, dass organisationbezogene Rahmenbedingungen bzw. Abhängigkeitsverhältnisse, wie auch die Anzahl an lokalen Akteur*innen die Bedeutung digitaler Bewertungen ansteigen oder sinken lässt (Code 1.4). Abgesehen davon beeinflusst die Kommunikationskultur und Anspruchsgruppenorientierung einer NPO wesentlich die Bedeutung digitaler Bewertungen (Abschnitt 2.1.3 und Code 1.3; 3.1; 4.4). Abschließend ist jedoch festzuhalten, dass die *Heterogenität* des Sektors keine allgemeingültigen Aussagen ermöglicht. Für einige NPOs können digitale Bewertungen durchaus relevant sein, für andere ist der Einfluss auf das NPM kaum ausschlaggebend. Allerdings stellen tendenziell mehr Experten die Hypothese auf, dass die Relevanz digitaler Bewertungen mit der *zunehmenden multi-direktionalen Kommunikation im Web 2.0* steigen wird (Code 1.1). Die Webanwendungen führen demnach eine Transformation herbei, da Kommunikation heutzutage in einer anderen Qualität und Reichweite stattfindet (Abschnitt 2.4).

Die Gegenüberstellung von Theorie und Empirie zeigt, dass durch die Veränderungsgeschwindigkeit und Unvorhersehbarkeit des digitalen Wandels eine gelebte Fehler- und Feedbackkultur unabdingbar wird, da es kaum möglich ist, die Entwicklungen prospektiv zu managen (Abschnitt 2.1.1; 2.3.2 und Code 1.2; 4.2). Dabei gehört es zu den Basis- und Kernfähigkeiten von NPOs, sich immer wieder auf aktuelle und zukünftige Gegebenheiten und Herausforderungen einzustellen (Abschnitt 2.2.2 und Code 1.2; 4.2).

Insbesondere die in der Literatur bezeichnete **Zirkularität** ist wesentlich. Schließlich wurde das strategische Management als eine wesentliche Aufgabe im Sinne der ZZO identifiziert (Abschnitt 2.4 und Code 3.3). Dieser Aspekt wurde auch von den IPs aufgegriffen und entspricht der Vorstellung, dass NPOs als Systeme verstanden werden, die durch Umwelt- und Interessenveränderungen beeinflusst werden. Demnach impliziert die MO, dass sowohl eine Ausrichtung an den Märkten als auch Bedarfen erfolgen muss. Je nachdem wie stark NPOs vom Beschaffungsmarkt oder anderen äußeren Umständen abhängig sind, erhöht oder senkt sich die Bedeutung digitaler Bewertungen (Abschnitt 2.4 und Code 1.2; 5.1). Demzufolge können beispielsweise digitale Bewertungen für ein frühzeitiges Erkennen von Bedarfen und Problemen genutzt werden (Code 5.4; 4.4). Überdies konnte festgestellt werden, dass die steigende Wirkungsorientierung und Legitimationspflicht NPOs dazu auffordert, auf die öffentlich zugänglichen Bewertungen zu reagieren. Dies wird in Code 1.2 und 2.1 ausführlich dargelegt. Jedoch gehen Studien davon aus, dass die Möglichkeiten digitaler Bewertungen zur gesellschaftlichen Wirkung kaum genutzt werden (Abschnitt 2.3.3), obwohl bereits eine Veränderung in der

Meinungsbildung erkennbar ist (Code 1.1). Allein die Tatsache, dass sich digitale Bewertungssysteme verbreiten, reicht demnach nicht aus, damit Bewertungen für das NPM an Bedeutung gewinnen. Erst durch ein *proaktives Meinungsmanagement* von NPOs können digitale Bewertungen als Entwicklungspotenziale fungieren und nutzenstiftend für das NPM sein (Code 3.4; 4.4).

Im Zuge der Erhebung wurden die im FMM dargelegten System-Fähigkeiten einer Organisation – die Überlebens-, Entwicklungs- und Lernfähigkeit – angesprochen (Abschnitt 2.2.2 und Code 5.2). Demnach können digitale Bewertungen wesentlich zur Weiterentwicklung, Optimierung und schließlich Professionalisierung von NPOs beitragen, wenn es sich um ausführliche und konstruktive Anmerkungen handelt (Code 3.4). Ebenso bestätigen die empirischen Ergebnisse, dass die Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit eingeschränkt wird, wenn digitale Bewertungen keine Berücksichtigung im NPM finden (Code 5.2). Im Speziellen wird eine Anpassung der Organisationshierarchien im theoretischen Untersuchungsrahmen als notwendige Bedingung genannt (Abschnitt 2.1.3). Diesem Argument folgend, sehen mehrere Experten die starren und traditionellen Organisationsstrukturen von NPOs als Hindernisse bei der Implementierung von Bewertungen im NPM (Code 1.4). Des Weiteren wirken sich die Defizite im Monitoring und Controlling von NPOs nachteilig auf den Einsatz digitaler Bewertungen aus, dies wurde sowohl im Theorieteil angedeutet als auch durch die Experteneinschätzungen bestätigt (Abschnitt 2.3.3; 2.2.2 und Code 3.3).

Insofern zeigen die empirischen Erkenntnisse zu den Einsatzmöglichkeiten von digitalen Bewertungen im NPM Parallelen zu den in Abschnitt 2.2.1 geschilderten Funktionsmöglichkeiten. Zeitlich gesehen können digitale Bewertungen in dreierlei Hinsicht für das NPM relevant sein. Rückwirkend als Evaluationsfunktion (Abschnitt 2.2.1 und Code 1.2), gegenwärtig als Kommunikations- und Steuerungsfunktion (Code 4.3; 4.4) und zukünftig als Aktivierungsfunktion. Schließlich können digitale Bewertungen prospektiv zur Erwartungs- und Bedarfsabklärung genutzt werden, indem Argumentationsketten und Denkmuster analysiert werden, wie in Code 5.4 und 5.5 detailliert dargelegt wird. Darüber hinaus kann eine Einordnung der Untersuchungsergebnisse nach den in Abschnitt 2.2.1 dargestellten Managementfunktionen erfolgen. Im Sinne des Identitätsmanagements können Erkenntnisse über die Anspruchsgruppen erlangt werden. Dies bestätigten die Ergebnisse aus den Codes 3.5, 4.3, 5.4 sowie 5.5. Beispielsweise erhalten NPOs wertvolle Informationen über das aktuelle Stimmungsbild der Anspruchsgruppen oder Hinweise zu Spendenmotiven. Gleichzeitig können digitale Bewertungen im Zuge des Beziehungsmanagements eingesetzt werden. Code 3.5 bestätigt demzufolge die leichteren und schnelleren Vernetzungsmöglichkeiten und Code 3.4 verweist zusätzlich auf das

Potenzial der Partizipation. Letztlich können Bewertungen dazu dienen die Aufmerksamkeit potenzieller Interessent*innen zu gewinnen, indem der Content von Internetnutzer*innen aktiv in das NPM miteinbezogen wird. Demnach kann die Reaktion auf digitale Bewertungen genutzt werden, um Wissen über die NPOs zu verbreiten, was wiederum dem Informationsmanagement entspricht (Abschnitt 2.1.3 und Code 3.5; 5.1).

PARADIGMENWECHSEL UND DER DIGITALE REIFEGRAD

Sowohl die theoretischen Ausführungen als auch die empirische Auswertung ergab, dass digitale Bewertungen nicht nur als technische Errungenschaft betrachtet werden dürfen, sondern als ein Impuls für einen Paradigmenwechsel (Abschnitt 2.3.1). Es geht nicht nur darum, analoge Verfahren in ein digitales Setting einzubetten, sondern den Bedarfen und der Realität angepasste Feedbacksysteme zu implementieren (Abschnitt 2.1.1). Im Speziellen bestätigt Code 3.3 dies mit dem Ergebnis, dass Bewertungssysteme sinnstiftend und nutzenbringend sein müssen, um als neues Managementinstrument akzeptiert und genutzt zu werden. Digitale Bewertungen müssen sowohl den Erwartungen der Stakeholder*innen entsprechen als auch dem Zweck der Organisation dienen (Abschnitt 2.1.1 und Code 2). In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass die Digitalisierung lediglich neue Möglichkeiten generiert, jedoch die Ausgestaltung der NPO darüber entscheidet, ob die Veränderungen für das NPM als positiv oder negativ wahrgenommen werden.

Als wesentliche Erkenntnis ist festzuhalten, dass es im digitalen Reifegrad der NPOs begründet liegt, in welchem Ausmaß digitale Bewertungen als Chance oder Herausforderung für das NPM gesehen werden (Abschnitt 2.1.2). Schließlich ist beim Einsatz von digitalen Bewertungen wichtig, dass die Authentizität der Organisation gewahrt bleibt. Diese Schlussfolgerung ergibt sich sowohl aus den Hinweisen der IPs (Code 3.1-3.4), als auch aus dem dargelegten Wissenstand des Abschnittes 2.1.1. Gemäß der Annahme, dass NPOs operational geschlossene Systeme sind, müssen digitale Bewertungssysteme konsequenterweise der Organisationsidentität sowie -logik entsprechen (Abschnitt 2.2.3; 2.4). Anders ausgedrückt bestimmen die Mission bzw. Vision einer Organisation wesentlich den Umgang mit digitalen Bewertungen, wie auch die Experten ausführlich bestätigen konnten (Code 3.1; 3.2). Wie bereits die Definition von NPOs implizierte, ist ein ziel- und zweckorientiertes Management darauf angewiesen, die Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder*innen zu berücksichtigen. Dabei sind als wesentliche Erfolgsindikatoren einer Organisation, die Schaffung und Aufrechterhaltung der Qualität und die Zufriedenheit interner Stakeholder*innen bei gleichzeitiger Bedürfnisbefriedigung von externen Anspruchsgruppen zu sehen. Angesichts dieser Ergebnisse

liegt die Schlussfolgerung nahe, dass digitale Bewertungen wertschöpfende Kooperationsverhältnisse erzeugen können (Anschnitt 2.2.2 und Code 3.4; 4.2; 5.1; 54).

ANSPRUCHSGRUPPENORIENTIERUNG - ZWISCHEN BEREITSCHAFT UND NOTWENDIGKEIT

Es kann festgehalten werden, dass die Einsatzmöglichkeiten primär in der Kommunikationspolitik liegen. Im Sinne einer stakeholder*innenorientierten Managementphilosophie können digitale Bewertungen dazu beitragen, dass die Leistungserbringungen stärker an den zielgruppenspezifischen Bedarfen, Interessen und Wünschen ausgerichtet werden. Insofern impliziert das Web 2.0 eine technische als auch soziale Veränderung in den Austauschbeziehungen von Menschen, demnach sind NPOs dazu aufgefordert sich an die neuen Denk- und Verhaltensweisen von Stakeholder*innen anzupassen und entsprechende interne und externe Transformationen zu vollziehen (Abschnitt 2.3.2). Insbesondere Code 4.2 und 5 bestätigen, dass die veränderten Kommunikationsmodelle jüngerer Generationen neue Konzepte erfordern. Jedoch ergab bereits die Literaturrecherche, dass NPOs Defizite in übergreifenden Social-Media-Strategien vorweisen und eine rein technische Anpassung den neuen Anforderungen nicht gerecht werden kann (Abschnitt 2.3.3). Beispielsweise fordern Bewerber*innen eine authentische und transparente Kommunikationskultur (Code 5.5.). Zudem benannten die IPs die Anforderungen der Digital Natives nach Mitbestimmung und Transparenz als treibende Kraft für die Bedeutung digitaler Rückkopplungsprozesse (Abschnitt 2.1.1 und Code 5.4; 5.5).

Damit digitale Bewertungen im NPM genutzt werden können, wird in der Literatur von einer Verantwortungsabgabe und dem *Verlassen der Komfortzone* als Voraussetzung und Konsequenz gesprochen (Abschnitt 2.1.1). Darüber hinaus verweist der theoretische Untersuchungsrahmen darauf, dass es durch den Einbezug digitaler Bewertungen zu einer Stärkung der Partizipations- und Beteiligungsrechte von Anspruchsgruppen kommen kann (Abschnitt 2.4). Verstärkt wird dies durch die Kombination aus Kommunikations- und Informationsfunktionen des Web 2.0 (Abschnitt 2.3.1 und Code 3.5; 4.4) und durch die Tatsache, dass im Sinne von Earned Media der Content von Internetnutzer*innen an Bedeutung gewinnt (Abschnitt 2.3.1). Wie Code 3.4 und 1.2 verdeutlicht ist eine Machtverschiebung und Demokratisierung durch die öffentliche Beteiligung grundlegend. Insofern ist die in Abschnitt 2.1.3 angesprochene Angst der NPOs vor einem Verlust der Kontroll- und Steuerungsmacht nicht gänzlich unbegründet. Abgesehen davon bestärken digitale Bewertungen das in der Literatur bezeichnete Mitmachverhalten, unabhängig der realen Rollenverteilung (Abschnitt 2.1.2 und Code 4.2). Dies entspricht zudem der *Partizipationsphilosophie* des MM, wodurch das Mitbestimmungsrecht von

Anspruchsgruppen an Bedeutung und eine umfangreiche Strategie zur Kommunikationskultur an Notwendigkeit gewinnt (Abschnitt 2.2.3 und Code 3.1).

Fasst man die Ergebnisse zusammen, kommt man zu dem Entschluss, dass *bedarfs-orientierte Marketing- und Managementkonzepte* erforderlich sind, um weiterhin die Legitimation von NPOs zu sichern. Stakeholder*innen und das Umfeld von NPOs müssen ausreichend über den Zweck der Aktivitäten informiert bzw. davon überzeugt sein. Jedoch werden diesbezüglich noch Verbesserungspotenziale identifiziert. Die empirische Untersuchung verdeutlicht eine mangelnde Fokussierung digitaler Möglichkeiten zur Dialogpflege. Deckungsgleich wird dies auch im fachlichen Diskurs beschrieben (Code 1.3; 3.2). Obgleich der in Abschnitt 2.2.1 beschriebene Professionalisierungsdruck nicht in dieser ausdrücklichen Form benannt wird, zeigen die Ergebnisse, dass sich NPOs in einem Wettbewerb befinden und dadurch Evaluationsverfahren an Bedeutung gewinnen, um die Existenzberechtigung gegenüber der Außenwelt darzulegen (Code 5.2). Neben der Begründung der gesellschaftlichen Notwendigkeit wird die erforderliche Transparenzbereitschaft durch das Web 2.0 verstärkt (Abschnitt 2.2.1 und Code 3.5).

Hervorzuheben ist die Erkenntnis, dass bereits das Stakeholder-Modell einen Perspektivwechsel dahingehend impliziert, dass nicht mehr ausschließlich die Ressourcenfrage das NPM dominiert, sondern die Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen im Mittelpunkt steht (Abschnitt 2.2.2). Diese Ansicht bestätigen die interviewten Experten damit, dass NPOs bereit sein müssen, in den Austausch mit Stakeholder*innen zu gehen und willig Unternehmensprozesse entsprechend der Interessen und Bewertung von Anspruchsgruppen zu gestalten (Code 3.1). Insbesondere Code 4.3 und 5.1 verdeutlichen, dass die Einbeziehung von Stakeholder*innen bzw. die Berücksichtigung ihrer Äußerungen von Vorteil sein kann. Beispielsweise kann mithilfe digitaler Bewertungen ein Selbstund Fremdbildabgleich erfolgen. Bezugnehmend auf das Input-Output-System und im Sinne der Responsiveness gehört es zu den Aufgaben von NPOs, Diskurse aus dem sogenannten Orientierungsumfeld aufzunehmen und die Anspruchsgruppen sowohl auf der Beschaffungsseite als auch Leistungsabgabeseite miteinzubeziehen (Abschnitt 2.2.2 und Code 4.2; 5.1). Ziel ist es ein Austauschgleichgewicht zu schaffen. Aus der Interviewauswertung lässt sich für die Forschungsfrage ableiten, dass im Zuge digitaler Bewertungen eine Aktion-Reaktions-Balance zu berücksichtigen ist (Abschnitt 2.2.3 und Code 4.1).

RESSOURCENFRAGE UND MARKETINGGESTALTUNG

Entgegen der in Abschnitt 2.2.1 skizzierten Potenziale digitaler Bewertungen zur Optimierung von Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen sowie Arbeitsstrategien, konnten diese nicht im gleichen Ausmaß bzw. in der Konkretheit bestätigt werden. Jedoch lässt sich aus den Untersuchungsergebnissen in Bezug auf das RM folgern, dass es die Aufgabe von NPOs ist geeignete und erforderliche Ressourcen zu akquirieren, um Leistungen wirkungsstiftend und nutzenbringend anzubieten.

Es ist hervorzugeben, dass die Human-Ressourcen einen wesentlichen Anteil daran haben, inwiefern digitale Bewertungen im NPM Berücksichtigung finden werden (Abschnitt 2.2.3 und Code 5). Die zuständige(n) Person(en) sollten neben dem technischen Knowhow über kommunikative Kompetenzen verfügen, damit eine gewinnbringende Kommunikation mit den Anspruchsgruppen im digitalen Raum gestaltet werden kann (Abschnitt 2.3.3 und Code 5.1; 5.3). Im Sinne einer market-based Strategie weisen die Interviews darauf hin, dass digitale Bewertungen speziell in Bezug auf potenzielle Arbeitnehmer*innen einen neue Marktsituation erzeugen (Abschnitt 2.2.3). Digitale Bewertungen werden im Sinne des EEO als kostenlose Ressourcen verstanden. Mit einem geringen Mitteleinsatz in der Kommunikationsstrategie könnte demnach eine hohe Wirkung erzielt werden (Abschnitt 2.4; 2.1.2 und Code 5.1; 5.2). Demgegenüber weist die resource-based Managementlogik darauf hin, dass die technischen Errungenschaften in NPOs, in Kombination mit der Beteiligungsmotivation von Anspruchsgruppen, als ungenutzte Potenziale zu verstehen sind (Abschnitt 2.2.3 und Code 3.4).

Ferner zeigen die Ergebnisse, dass NPOs ein Bewusstsein dahingehend entwickeln sollten, dass digitale Bewertungen das Image der Organisation und die Meinungsbildung der Stakeholder*innen maßgeblich mitbeeinflussen, da NPOs nicht alleinig darüber entscheiden können welche Inhalte im Zusammenhang mit der Organisation veröffentlicht bzw. Markenbotschaften vermittelt werden. Dies wurde bereits in Abschnitt 2.1.2 und 2.3.1 erläutert und durch die Ergebnisauswertung des Codes 1.1 und 4.3 bestätigt. Dabei müssen die normativen und strategischen Überlegungen im Umgang mit digitalen Bewertungen im Marketing-Konzept festgehalten werden. Erst dann können im Zuge der operativen Marketing-Planung digitale Bewertungen als Instrument zum Einsatz kommen, so die Erkenntnis aus der Gesamtuntersuchung (Abschnitt 2.2.3, Code 3). Im Sinne einer Marktanpassung wie auch -gestaltung hat sich gezeigt, dass digitale Bewertungen für das NPM sowohl als Potenziale wie auch als Herausforderungen aufgefasst werden können. Durch die bewusste und gezielte Reaktion auf, und Nutzung von, digitalen Bewertungen ist es NPOs möglich das Marktgeschehen gemäß den eigenen Zwecken zu steuern. Positiv als auch negativ könnte sich dabei die Imagepflege im Sinne der Marktgestaltung verändern (Code 3.4) und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen

(Code 5.2). NPOs sollten bei der Abwägung, ob digitale Bewertungen in das NPM integriert werden den Hinweis der Experten beachten, dass Diskurse mit einer hohen Reichweite teilweise von Printmedien aufgegriffen werden. Somit ist nicht zwangsläufig eine klare Trennung zwischen analogen und digitalen Kommunikationsstrategie möglich, geschweige denn sinnvoll (Abschnitt 2.1.2 und Code 1.2; 4.3).

HÜRDEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Über die Ausgangssituation, Bewertungen seien im digitalen Setting zur Gewohnheit geworden, sind sich die Experten einig. Dies deckt sich wiederrum mit den dargelegten Studien aus dem Theorieteil (Abschnitt 2.1.1 und Code 1.2). Allerdings geben die Experten zu Bedenken, dass gewisse Anspruchsgruppen kaum Bewertungen verfassen würden und die Anzahl an Bewertungen im NPS aktuell einen geringen Umfang vorweisen (Code 1.3; 2.3). Die Aussagen der Experten entsprechen der Theorie dahingehend, dass eine Diskrepanz zwischen den Personen, die Bewertungen abgeben und die, die sich dadurch ihre Meinung bilden, wahrgenommen wird (Abschnitt 2.1.3 und Code 2). Demzufolge wird empfohlen, die auf den jeweiligen Plattformen aktiven Interessensgruppen zu identifizieren bzw. zu analysieren (Code 2.3). Außerdem ist auf die fluiden Rollenverständnisse im Zuge der hohen Nutzung von SMKs hinzuweisen. Es findet sowohl ein flexibler Wechsel zwischen Sender*innen und Empfänger*innen statt, als auch in Bezug auf private/soziale Normen und berufliche/wirtschaftliche Normen (Abschnitt 2.3.1 und Code 4.2). Schließlich stellt die geringe Steuerbarkeit eine wesentliche Herausforderung dar (Abschnitt 2.3.1; Code 3.3).

Ein Vergleich der Ergebnisse zeigt, dass sich NPOs zunächst mit der spezifischen Bewertungslogik bzw. Bewertungsschwierigkeit im NPS auseinandersetzen sollten (Abschnitt 2.3.2; 2.4 und Code 2). Digitale Bewertungen werden als subjektive und persönliche Sichtweisen verstanden, ohne dem Anspruch auf Objektivität gerecht werden zu können, so das Ergebnis der empirischen und theoretischen Analyse (Abschnitt 2.3.2 und Code 1.3; 2.3). Demnach hemmt das Misstrauen gegenüber der *Glaubwürdigkeit* und die Skepsis gegenüber der *Repräsentativität* digitaler Bewertungen den Einsatz im NPM (Abschnitt 2.1.2; 2.1.3). Obgleich die Recherchen zum theoretischen Untersuchungsrahmen im Vorfeld aufzeigten, dass digitale Bewertungen, unabhängig der tatsächlichen Wertigkeit, als eine glaubwürdige und authentische Informationsquelle verstanden werden, betrachteten einige der interviewten Experten dies als fragwürdig (Abschnitt 2.1.1 und Code 2). Die Aussagekraft jener Bewertungen entspricht teilweise nicht den Anforderungen als dass sie im NPM für ein Feedbacksystem berücksichtigt werden können (Code 1.3). Obwohl Verunsicherung und Vorbehalte im Umgang mit digitalen Medien die Bereitschaft von NPOs behindern (Abschnitt 2.1.3), können durch die

empirische Untersuchung die Bedenken bezüglich der Datensicherheit sowie in Bezug auf rechtliche und technische Aspekte nicht in diesem Umfang bestätigt werden.

Abgesehen davon werden Entwicklungspotenziale im Bereich der Qualitätskontrolle und Wirkungsanalyse gesehen, was jedoch eine Definition von Bewertungsmaßstäben implizieren würde (Abschnitt 2.4). Demgegenüber ergibt sich aus der Interviewauswertung, dass es kaum möglich ist Vergleichskriterien zu definieren, NPOs teilweise Bewertungsmechanismen ablehnen und digitale Bewertungsformen wenig akzeptieren (Code 2.1). Insbesondere die mangelnde Kausalität im NPS sowie das Agieren im komplexen Leistungsdreieck werden als Herausforderung für die Nutzung digitaler Bewertungen benannt. NPOs sollte bewusst sein, dass kaum ein direkter Zusammenhang zwischen Bewertungen und anderen Faktoren eruiert werden kann und Bewertende keine unmittelbare Verknüpfung zur NPO haben müssen (Abschnitt 2.1.3). Insofern nimmt die Komplexität der Beziehungsgeflechte und Anspruchsverhältnisse bei gleichzeitig steigenden Qualitätserwartungen zu (Abschnitt 2.2.2). Nachdem im FMM von Individualgütern und Kollektivgütern gesprochen wird, ergaben die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, dass jene Unterscheidung mit dem Zusatz der Vertrauensgüter spezifiziert werden muss (Abschnitt 2.2.3 und Code 2.2). NPOs agieren in einem hochsensiblen und gesellschaftlichen Spannungsfeld, wobei Nähe, Sicherheit und Vertrauen eine große Rolle spielen (Code 2.1 und Code 3.5). Daher ist zur Lenkung von Beziehungsverhältnissen und letztlich zur zielführenden Leistungserfüllung eine Vertrauensbeziehung zu den Stakeholder*innen fundamental (Abschnitt 2.2.2 und Code 2.2). Es kann davon ausgegangen werden, dass NPOs vermehrt mit emotionalen Bewertungen konfrontiert sind. Negative und destruktive Bewertungen können jedoch durch einen konstruktiven Umgang gewinnbringend genutzt werden (Abschnitt 2.1.3; Code 3.4). Demgegenüber werden im Speziellen auch für den digitalen Raum qualitative, oder wie von einem Experten bezeichnet, weiche Bewertungsformate für das NPM als geeignet eingestuft (Abschnitt 2.3.2 und Code 2).

Nach der Gegenüberstellung der theoretischen und empirischen Ergebnisse kann festgehalten werden, dass beim Einsatz von digitalen Bewertungen nicht immer eindeutig
zwischen Herausforderungen und Potenzialen unterschieden werden kann. Da je nach
Identität, digitalem Reifegrad und Herangehensweise einer Organisation der Einfluss digitaler Bewertungen positive als auch negative Effekte erzeugen kann. Fasst man die
Ergebnisse der Diskussion zusammen zeigt sich, dass es sich bei der Frage nach der
Bedeutung von digitalen Bewertungen im NPM nicht um eine Entweder-Oder-Frage bzw.
Ja-Nein-Frage handeln kann. Vielmehr liegt der Fokus auf den Fragen, welche Voraussetzungen dafür gegeben sein müssen, unter welchen Umständen digitale Bewertungen

relevant sind und in welchen Bereichen es sinn- und nutzenstiftend ist, digitale Bewertungen im Management zu berücksichtigen.

3.3.2 Forschungsreflexion und kritische Würdigung der Masterarbeit

In diesem Kapitel wird primär das empirische Untersuchungsvorgehen kritisch reflektiert und die Grenzen und Konsequenzen der Forschungsresultate dargestellt.

Rückblickend ist zu betonen, dass insbesondere die Vorbereitungsphase mit der Identifizierung einer Forschungslücke bzw. die (umfassende) Bestimmung eines Forschungsgegenstands eine große Herausforderung darstellte, was mit einer gründlichen Recherche verbunden war. Schließlich ist darauf zu verweisen, dass bereits ab der Findung der Forschungsfrage bis hin zur Ergebnisdiskussion maßgeblich die Entscheidungen der Forschenden den Verlauf und die Resultate (unbewusst) beeinflussten. Wenngleich eine systematische und differenzierte Auswahl an zitierfähigen Publikationen angestrebt wurde, kann eine Forschungsverzerrung durch den Selektierungsmechanismus der Forschenden nicht ausgeschlossen werden. Abgesehen davon war es für den weiteren Untersuchungsverlauf essenziell, eine Begriffsdefinition vorzunehmen, um darzulegen auf welchen Vorannahmen die weitere Analyse basiert. Allerdings erschwerten heterogene Begriffskonnotationen die Vergleichbarkeit von Phänomenen. Trotz dem Bewusstsein, für die Notwendigkeit Primärquellen zu nutzen, war es hinsichtlich der jungen Forschungsthematik erforderlich wissenschaftliche Sekundärquellen zu verwenden.

Bezugnehmend auf die leitfadengestützte Interviewmethode konnten die Experten in gewissem Maße das Gespräch selbst steuern. Gleichzeitig erforderte dies eine erhöhte Konzentration, den Erläuterungen zu folgen und gegebenenfalls den Gesprächsfluss angemessen zu lenken. Darüber hinaus verlangte der Einsatz von weniger standardisierten Methodiken in der qualitativen Sozialforschung Entscheidungen zu treffen, diese zu begründen und Prioritäten zu setzen. Zudem zeigten sich die Grenzen des Forschungsvorgehens deutlich in der Auswertungsphase. Für ein differenziertes Interpretationsverfahren und folglich zur Generierung von Ergebnissen wäre eine Diskussion bzw. ein Abgleich mit anderen Einschätzungen erforderlich, die eine Person allein nicht in dem Maße erbringen kann. Ferner können aufgrund der kleinen Stichprobe von sechs Experten, nur bedingt repräsentative Aussagen getroffen werden. Überdies kristallisierten sich im Forschungsprozess stetig weitere Fragen heraus, zeigten sich weitere Facetten des Forschungsgegenstands bzw. eröffneten sich gar neue Untersuchungsgegenstände. Deshalb sollten weitergehende Untersuchungen in diesem Bereich erfolgen, um Erkenntnislücken der vorliegenden

Forschungsarbeit zu schließen.

Im Zuge der kritischen Würdigung der Arbeit werden an dieser Stelle erneut die Einschätzung der kontaktierten Expert*innen herangezogen. Die Experten kamen zu der Einschätzung, dass es sich um eine herausfordernde, komplexe und schließlich schwierige Thematik handelt: "[S]pannendes Thema. Gute Wahl." (Kreutter: 443); "Also es ist schwierig. Also ich finde das Thema ist wirklich sehr spannend, aber schwierig." (Capari: 182-183). Folglich wurde in der Erhebungsphase deutlich, dass der Großteil der kontaktieren Expert*innen der Ansicht war, dass es sich um eine interessante Fragestellung handelt (Böcker: 667-669), jedoch nur wenige sich selbst als Expert*innen in diesem Bereich einschätzen würden. Schließlich haben einige Expert*innen rückgemeldet, dass Sie gerne einem Interview zugestimmt hätten, aber aufgrund fehlender Erfahrungen und Expertisen ablehnen müssen: "Das Thema finde ich außerordentlich interessant und wichtig. Ich kann Ihnen allerdings zu diesem sehr speziellen Fokus keine fachlich verwertbaren Informationen geben, [...] [ich verfüge] eher über ein anekdotisches Wissen." (Expert*in via E-Mail)

Konkret wurden im Laufe des Forschungsprozesses 29 Expert*innen kontaktiert, wobei zehn Frauen und 19 Männer kontaktiert wurden. Trotz mehrmaliger schriftlicher und telefonischer Kontaktversuche haben sich lediglich sechs Experten dazu bereit erklärt an einem Interview teilzunehmen. Insgesamt haben sich bei den Männern vier nicht zurückgemeldet, drei gaben an aufgrund zeitlicher Engpässe nicht teilnehmen zu können und sechs Männer verwiesen darauf, dass sie nicht über ein ausreichendes Wissen zur Forschungsthematik verfügen. Im Vergleich dazu, konnte keine Expertin interviewt werden, da vier der Frauen sich nicht meldeten, zwei begründeten ihre Ablehnung damit, dass sie keine Zeit hätten und weitere vier, dass sie sich nicht als Expertinnen betrachten. Folglich hat ca. 1/3 der angeschriebenen Personen angegeben, dass sie nicht über eine ausreichende Expertise verfügen würden. Insbesondere die Frauen waren zurückhaltender und konnten auch durch mehrmalige Einladungen nicht dafür gewonnen werden, einem Interview zuzustimmen. Somit ist darauf hinzuweisen und in die Bewertung der Ergebnisse miteinzubeziehen, dass es sich um keine geschlechterausgewogene Befragung handelt. Jedoch konnten sehr kompetente und erfahrene Experten interviewt werden, die aufgrund ihrer unterschiedlichen Zugänge zur Thematik sehr heterogene und multiperspektivische Aussagen zur Fragestellung lieferten, was als eine Bereicherung für die Forschungsergebnisse aufgefasst wird.

Jene rückblickende Bewertung steht teilweise im Widerspruch zu den eigenen Einschätzungen der IP, da mehrere Experten während des Interviews darauf hinwiesen, dass Sie selbst nicht über ein fundiertes Wissen zu dieser speziellen Thematik verfügen oder

ihrem Wissenstand zufolge, es dazu kaum wissenschaftliche Erkenntnisse oder praktische Erfahrungen gibt. Zwei Experten war es ein Anliegen, gleich zu Beginn zu klären, dass möglicherweise die Erwartungshaltung nicht erfüllt werden kann. Punktuell verwiesen die Experten darauf, dass es sich bei ihren Antworten um Einschätzungen, Vermutungen und Hypothesen handelt und kein nachgewiesenes Wissen vorhanden ist. Demgegenüber begründet ein IP seine Expertise nicht anhand seines eigenen Forschungsgebietes, sondern durch seine Funktion im Forschungsinstitut. Jene Selbsteinschätzungen bestätigen schließen, dass es sich um ein relativ junges Forschungsgebiet handelt. Betrachtet man die Ergebnisse der Untersuchung in einem größeren Zusammenhang bzw. in Relation zu anderen Studien, ist im Speziellen auf den Digital-Report 2020 hinzuweisen. Dieser wurde während dem Forschungsprozess veröffentlich und weist in seinen Ergebnissen Parallelen auf. Allerdings war ein Einbezug in den Theorieteil zu diesem Zeitpunkt nicht mehr möglich. Nichtsdestotrotz sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass bei NPOs ein Investitionsbedarf festgestellt wurde, um eine "erfolgreiche digitale Transformation" sicherzustellen und NPOs dahingehend zu unterstützen "in letzter Konsequenz 'digital zu denken'". Besonders aufschlussreich ist das Ergebnis, "dass Organisationen, die digital reifer sind, einen besseren Zugang zu Ressourcen haben können als solche, die weniger digital sind." Überdies ist ein "intensive[r] Dialog" mit den Anspruchsgruppen die Grundlage für diese positive Korrelation. Konkret haben diese NPOs "eine höhere digitale Reichweite (Follower), kommunizieren tendenziell über eine breitere Palette an Social-Media-Kanälen (wie Twitter oder Instagram) und gestalten ihren Content zudem vermehrt interaktiv." (Edinger-Schons et al. 2020: 7) Relevant ist an diesen Erkenntnissen, dass sie in gewisser Weise die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit stützen. Trotz alledem sind alle dargelegten Erkenntnisse vorläufig und unvollständig. Abgeleitet aus der Vorstellung, dass NPOs Systeme sind, die sich in einem kontinuierlichen Wandlungsprozess befinden und das Web 2.0 jenes Merkmal teilt, scheint es nicht verwunderlich, dass jene Forschungsarbeit auf einem "fluiden Wissensstand" basiert. Insofern wird die Zukunft zeigen, ob jene Erkenntnisse und die damit verbundenen Einschätzungen über die Relevanz von digitalen Bewertungen korrekt war.

4 Ausblick

Im Zuge der Expansion digitaler Kanäle entstehen täglich neue Webanwendungen und Bewertungsideen. Obwohl sich NPOs zunehmend mit der Digitalisierung und den Informations- und Kommunikationstechnologien beschäftigen, ist kaum abzuschätzen in welchem Ausmaß die Internetfunktionen das Agieren von NPOs künftig beeinflussen werden. Allerdings wird nicht jede Innovation im Web 2.0 tatsächlich für den NPS relevant sein und daher Bestand haben. Somit sind Organisation weiterhin gefordert, sich dieser Thematik anzunehmen. Die Forschungsarbeit leistet dazu einen wesentlichen Beitrag, indem die Bedeutung digitaler Bewertungen für das NPM analysiert wurde. Werden die Ergebnisse zusammengefasst zeigt sich, dass es sich um einen Balanceakt handelt. NPOs sind gefordert etablierte Bewertungssysteme auf ihre Adäquatheit hin zu evaluieren und diese den eigenen Bedarfen entsprechend zu gestalten, zu steuern bzw. angemessen in ihre Managementkonzepte zu integrieren.

Vor dem Hintergrund der zielgruppenübergreifenden Beteiligung im Internet ist anzumerken, dass die Bezeichnung der Stakeholder*innen zu überdenken wäre und die damit
verbundenen Veränderungen der Austauschbeziehungen neu zu reflektieren sind. Bewertende sind somit nicht ausschließlich aktuelle oder zukünftige Stakeholder*innen,
sondern die Gesamtgesellschaft rückt stärker in den Fokus von NPOs, wenn sie ihr Management für digitale Bewertungsfunktionalitäten öffnen. In diesem Sinne bleibt zu hinterfragen, ob emanzipierte Bewertungsformate für den NPS notwendig sind, welche
nicht von kommerziell betriebenen Plattformen abhängig sind. Ein kontrolliertes Feedback- und Bewertungssystem wäre möglicherweise durch die Verteilung von Zugangscodes oder mit anmeldungspflichtigen Funktionen gewährleistet. Somit bliebe es den
NPOs überlassen, in welcher Tiefe und Breite sie Bewertungen zulassen wollen.

Außerdem lässt sich aus den Forschungsergebnissen die Frage ableiten, ob NPOs im Zuge der sich intensivierenden virtuellen Welt nicht dazu verpflichtet wären hybride Netzwerke aufzubauen. Die Veränderungsgeschwindigkeit und Auflösung traditioneller Kommunikations- und Beziehungsverhältnisse in der digitalen Welt sind impulsgebend für neue Formen der Zusammenarbeit. Ressourcenschonende und Expertise bündelnde Vernetzungen und Austauschsysteme könnten durch die Möglichkeiten des Internets entstehen. Leistungserbringer, -träger, und -empfänger sowie Partner aus Politik, Wirtschaft und der Zivilgesellschaft könnten in einem partizipativen Prozess Lösungswege erarbeiten und in gemeinsamen Projekten umsetzen.

Ferner war das Anliegen der wissenschaftlichen Untersuchung, Erkenntnisse über den Stellenwert digitaler Bewertungen zu erhalten und die Einsatzmöglichkeiten unter dem

Gesichtspunkt des NPMs zu thematisieren. Aus diesem Grund soll die Studie im Sinne einer Orientierungshilfe NPOs dazu anregen, über die Potenziale und Herausforderungen von Bewertungssystemen im Internet zu diskutieren. NPOs sollen dazu ermutigt werden sich am Puls der Zeit zu orientieren, ihren Horizont zu erweitern und den digitalen Wandel gemeinsam zu gestalten, damit auch zukünftig der sozial-gesellschaftliche Mehrwert gesichert bleibt.

» WIR MÜSSEN WEG VON DER VERÄNDERUNG DER ORGANISATION UND DES MANAGEMENTS UND MÜSSEN HIN ZUM ORGANISIEREN UND MANAGEN DES VERÄNDERNS! « (Glasl 2008: 38 zit. n. Pölzl und Wächter 2019: 119)

Literaturverzeichnis

- Akremi; Leila (2019): Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In: Baur, Blasius Nina und Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 313–331.
- Appleby, Morgan (2016): Nonprofit Organizations and the Utilization of Social Media: Maximizing and Measuring Return of Investment. In: *SPNHA Review* 12 (1), S. 5–26.
- Badelt, Christoph (Hg.) (2002a): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Unter Mitarbeit von Florian Pomper. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Badelt, Christoph (2002b): Zielsetzungen und Inhalte des »Handbuchs der Nonprofit Organisation«. In: Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Unter Mitarbeit von Florian Pomper. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3–18.
- Bahr, Ines (2019): Studie zur Wichtigkeit von Online-Bewertungen in Deutschland. Hg.
 v. Capterra. Online verfügbar unter https://www.capterra.com.de/blog/687/on-line-bewertungen-in-deutschland, zuletzt geprüft am 30.05.2020.
- BDVW (2016): Erfolgsmessung in Social Media. Richtlinien zur Social-Media-Erfolgsmessung in Unternehmen des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (BdVW) e.V. Düsseldorf.
- Becker, Jörg; Herwig, Sebastian; Pöppelbuß, Jens; Tiebe, Daniel; Winkelmann, Axel (2009): Funktionale Gestaltungsoptionen von Online-Bewertungssystemen. In: Stefan Fischer, Erik Maehle und Rüdiger Reischuk (Hg.): Informatik 2009. Im Fokus das Leben. Lecture Notes. Bonn.
- Beier, Michael (2018): Digitale Strategien für Non-Profit-Organisationen Anfang des 21. Jahrhunderts. In: Michael Vilain und Sebastian Wegner (Hg.): Crowds, Movements & Communities?! Potenziale und Herausforderungen des Managements in Netzwerken. Tagungsband zum Social Talk 2016. 1 Band. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 101–118.
- Beisch, Natalie; Koch, Wolfgang; Schäfer, Carmen (2019): ARD/ZDF-Onlinestudie 2019: Mediale Internetnutzung und Video-on-Demand gewinnen weiter an Bedeutung. Aktuelle Aspekte der Internetnutzung in Deutschland. In: *Media Perspektiven*, 374-388.

- Bendel, Oliver (2019): 350 Keywords Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bernet Relations AG (2018): Social Media in Organisationen: Routine, Strategie, bezahlte Präsenz. Bernet ZHAW Studie. Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft. Zürich, Bern.
- Beyreuther, Tabea; Duske, Katrin; Eismann, Christian; Hornung, Sabine; Kleemann, Frank (Hg.) (2012): Consumers@Work. Zum neuen Verhältnis von Unternehmen und Usern im Web 2.0. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- bitkom (2017): Kundenbewertungen sind wichtigste Kaufhilfe. Online verfügbar unter https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Kundenbewertungen-sind-wichtigste-Kaufhilfe.html.
- Bruhn, Manfred (2013): Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen Planung Umsetzung Kontrolle. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2017): Dienstleitungen 4.0 Erscheinungsformen, Transformationsprozesse und Managementimplikationen. In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Dienstleistungen 4.0. Geschäftsmodelle Wertschöpfung Transformation. Forum Dienstleistungsmanagement. 2 Bände. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–40.
- bruhn-partner: Führungsteam. Kurzprofil. Manfred Bruhn. Online verfügbar unter http://bruhn-partner.com/team/, zuletzt geprüft am 18.08.2020.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (2017): Digitale Transformation und gesellschaftlicher Zusammenhalt. Organisationsentwicklung der Freien Wohlfahrtspflege unter den Vorzeichen der Digitalisierung. Online verfügbar unter https://www.bagfw.de/veroeffentlichungen/stellungnahmen/positionen/detail/digitale-transformation-und-gesellschaftlicher-zusammenhalt-organisationsentwicklung-der-freien-wohlfahrtspflege-unter-den-vorzeichen-der-digitalisierung, zuletzt geprüft am 20.03.2020.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (28.06.2019): Digitalisierung sozial denken Freie Wohlfahrtspflege digital in die Zukunft führen. Pressemeldung. Online verfügbar unter https://www.bagfw.de/fileadmin/user_upload/Veroeffentlichungen/Pressemeldungen/PM_2019/PM_Fachtag_Wohlfahrtdigital_280619.pdf, zuletzt geprüft am 30.05.2020.
- Bungard, Walter (2018): Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren. In: Ingela Jöns und Walter Bungard (Hg.): Feedbackinstrumente

- im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3–28.
- CHIP Digital GmbH: Jitsi Meet. Kommunikation & Social- Tools. München. Online verfügbar unter https://www.chip.de/downloads/webapp-Jitsi-Meet_182584966.html, zuletzt geprüft am 02.08.2020.
- Contrast EY (2017): Digitalisierung in Non-Profit Organisationen in Österreich. Unter Mitarbeit von contrast Management Consulting. Hg. v. Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Der Paritätische (2019): Digitalisierung. Hg. v. Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband e.V. Magazin des Paritätischen. Berlin (4). Online verfügbar unter https://www.der-paritaetische.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/verbandsmagazin/2019-04/Bundesteil_04_2019.pdf, zuletzt geprüft am 02.07.2020.
- Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM): Philipp Erpf. Online verfügbar unter https://www.dgvm.de/autoren/philipp-erpf/, zuletzt geprüft am 18.08.2020.
- DFA Digital für alle GmbH: Digitaltag 2020. Online verfügbar unter https://digitaltag.eu/, zuletzt geprüft am 04.04.2020.
- Digitize Non-Profit Initiative (2019): Lernen. Verstehen. Vernetzen. Perspektiven des digitalen Wandels in etablierten sozialen Organisationen. Unter Mitarbeit von Andreas Stiehler, Nicole Dufft und Peter Kreutter. Otto Beisheim School of Management. Berlin / Düsseldorf.
- Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation. in den Sozial- und Humanwissenschaften. Unter Mitarbeit von Jürgen Bortz. 5. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2010): Transkription. In: Günter Mey und Katja Mruck (Hg.): Hanbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 723–733.
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2018): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Aufl. Marburg: Eigenverlag.
- Dufft, Nicole; Kreutter, Peter (2018): Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen: Strategien, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel. In: Reinhard Berndt, Peter Kreutter und Stefan Stolte (Hg.): Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement.

- Herausforderungen, Lösungsansätze und Erfolgsbeispiele. 1. Aufl. 2018. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 105–115.
- Edinger-Schons, Laura Marie; Reppmann, Manuel; Becker, Marcus; Röhrl, Petra (2020): Digital-Report 2020. Non-Profits & IT. Hg. v. Haus des Stiftens gGmbH.
- Erenli, Kai (2015): Bewertungsplattformen. Pro und Contra aus rechtlicher Sicht. Kammer für Arbeit und Angestellte für Wien. Wien.
- Ettl-Huber, Silvja; Nowak, Rosemarie; Reiter, Brigitte; Roither, Michael (2013a): Einleitung: Social Media in der Organisationkommunikation Kommunikationsinstrumente oder Kommunikationsrevolution? In: Silvja Ettl-Huber, Rosemarie Nowak, Brigitte Reiter und Michael Roither (Hg.): Social Media in der Organisationskommunikation. Empirische Befunde und Branchenanalysen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 9–15.
- Ettl-Huber, Silvja; Nowak, Rosemarie; Reiter, Brigitte; Roither, Michael (Hg.) (2013b): Social Media in der Organisationskommunikation. Empirische Befunde und Branchenanalysen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Fengler, Jörg (2017): Feedback geben. Strategien und Übungen. 5. Aufl. Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- Flick, Uwe (2019): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In: Baur, Blasius Nina und Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 473–488.
- Friedrichs, Jürgen (2019): Forschungsethik. In: Baur, Blasius Nina und Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 67–76.
- Frischherz, Bruno; Renz, Patrick (2018): Persönliche und organisationale Integrität: ICH ES WIR SIE. Führung, Integrität und Compliance. Hg. v. Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik EBEN Deutschland e.V. Forum Wirtschaftsethik. Online verfügbar unter https://www.forum-wirtschaftsethik.de/persoenliche-und-organisationale-integritaet-ich-es-wir-sie/, zuletzt geprüft am 07.08.2020.
- Gaus, Corinna; Hensel, Mira; Lecher, Jana; Rath, Birthe; Reiser, Catherina (2019): Feedback Tools. Welche Chancen und Risiken birgt die Verwendung von Feedback Tools für Mitarbeitende in Unternehmen? Hg. v. Daniela Raststetter und Anna Mucha. Universität Hamburg; Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hamburg.

- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; GWV Fachverlag GmbH.
- Gmuer, Markus (2019): NPO zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation. In: *Verbands-Management. Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management* 45 (1), S. 6–15.
- Grunwald, Klaus (2013): Soziale Arbeit, ihre Selbstverortung und ihr Verhältnis zu Fragen der Steuerung sozialwissenschaftlicher Unternehmen. In: Armin Wöhrle, Reinhilde Beck, Klaus Grunwald, Klaus Schellberg, Gotthart Schwarz und Wolf Rainer Wendt (Hg.): Grundlagen des Managements in der Sozialwissenschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 81–115.
- Gunkel, Laura (2014): Akzeptanz und Wirkung von Feedback in Potenzialanalysen. Eine Untersuchung zur Auswahl von Führungsnachwuchs. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- gut.org gemeinnützige Aktiengesellschaft (2020): betterplace.org. Deutschlands größte Spendenplattform. Online verfügbar unter https://www.betterplace.org/c/ueber-uns, zuletzt aktualisiert am 15.10.2020.
- Haufe (2020): Feedback- Studie 2020. Feedback- Kultur in Unternehmen. Haufe- Studienreport 2020. Haufe- Lexware GmbH & Co. KG. Freiburg.
- Helfferich, Cornelia (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, Blasius Nina und Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 669–686.
- Hoffjann, Olaf; Pleil, Thomas (Hg.) (2015): Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS.
- Höller, Lydia (2013): Potenziale von Social Media-Anwendungen in der B2B-Unternehmenskommunikation von Software-ProduzentInnen. In: Silvja Ettl-Huber, Rosemarie Nowak, Brigitte Reiter und Michael Roither (Hg.): Social Media in der Organisationskommunikation. Empirische Befunde und Branchenanalysen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 63–84.
- Horak, Christian; Baumüller, Josef (2018): Digitalisierung in grossen NPO Befunde aus der Praxis. In: *Verbands-Management. Fachzeitschrift für Verbands- und Non-profit-Management* 44 (2), S. 14–19.
- Horak, Christian; Matul, Christian; Scheuch, Fritz (2002): Ziele und Strategien von NPOs. 197-223. In: Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation.

- Strukturen und Management. Unter Mitarbeit von Florian Pomper. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 197–223.
- HR-PR Consult Dr. Manfred Böcker GmbH: Startseite. Online verfügbar unter https://www.hr-pr.de/, zuletzt geprüft am 18.08.2020.
- Hudetz, Kai; Duscha, Andreas (2008): Web 2.0. In: Christian Belz, Marcus Schögel, Oliver Arndt und Verena Walter (Hg.): Interaktives Marketing. Neue Wege zum Dialog mit Kunden. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, S. 383–396.
- Initiative D21 e.V. (2020): D21 Digital Index 2018/2019. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Eine Studie der Initiative D21, durchgeführt von Kantar TNS.
- Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI): FMM. Online verfügbar unter https://www.vmi.ch/de/forschung/fmm/, zuletzt geprüft am 11.06.2020.
- Jacobs, Joh. Christian; Kagermann, Henning; Sattelberger, Thomas; Lange, Thomas; Depiereuq, Philipp; van Alphen, Christian et al. (2018): Aktuelle Studien zur Zukunft der Arbeit. In: Simon Werther und Laura Bruckner (Hg.): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Berlin: Springer, S. 23–46.
- Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experten- interviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien (Elemente der Politik).
- Kiegelmann, Mechthild (2010): Ethik. In: Günter Mey und Katja Mruck (Hg.): Hanbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 382–394.
- Kinter, Achim; Ott, Ulrich (Hg.) (2014): Risikofaktor Social Web. Reputationsrisiken und -chancen managen. Köln: Bank-Verl. (Risiko Manager).
- Kleemann, Frank; Eismann, Christian (2012): Fazit und Ausblick. In: Tabea Beyreuther, Katrin Duske, Christian Eismann, Sabine Hornung und Frank Kleemann (Hg.): Consumers@Work. Zum neuen Verhältnis von Unternehmen und Usern im Web 2.0. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, S. 266–275.
- Kleemann, Frank; Eismann, Christian; Beyreuther, Tabea; Hornung, Sabine; Duske, Katrin; Voß, G. Günter (Hg.) (2012): Unternehmen im Web 2.0. Zur strategischen Integration von Konsumentenleistungen durch Social Media. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

- Kluger, Avraham; Denisi, Angelo (1996): The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. In: *Psychological Bulletin* 199 (2), S. 254–284.
- Kollmann, Tobias (2018): Grundlagen des Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 und Web 4.0. In: Tobias Kollmann (Hg.): Handbuch Digitale Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1–23.
- Koziol, Klaus; Pförtsch, Waldemar; Heil, Steffen; Albrecht, Kathrin (2006): Social Marketing. Erfolgreiche Marketingkonzepte für Non-Profit-Organisationen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kreutzer, Ralf (2011): Erfolgsfaktoren und Ausgestaltungsmöglichkeiten des Online- Marketings. In: Udo Wagner, Klaus-Peter Wiedmann und Dietrich von der Oelsnitz (Hg.): Das Internet der Zukunft. Bewährte Erfolgstreiber und neue Chancen. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien, S. 135–150.
- Kuckartz, Udo (2016): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3. Aufl. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kupka, Katja (2014): Gute tun mit Social Media Non-Profit Organisationen im Social Web. In: Social Media Magazin (4), S. 52–58.
- Lichtsteiner, Hans (2015): Erfolgreiches Führen von Non-Profit-Organisationen. Hg. v. Schweizer Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften SGVW. Online verfügbar unter http://www.sgvw.ch/2015/03/20/erfolgreiches-fuhren-von-non-profit-organisationen/, zuletzt geprüft am 16.06.2020.
- Lichtsteiner, Hans; Gmür, Markus; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert (2015): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 8. Aufl. Bern: Haupt Verlag.
- Lies, Jan (2016): Kompakt-Lexikon. PR. 2.000 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lis, Bettina; Korchmar, Simon (2013): Digitales Empfehlungsmarketing. Konzeptionen, Theorien und Determinanten zur Glaubwürdigkeit des Electrontic Word-of-Mouth (EWOM). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lutz, Vanessa; Gmür, Markus (2011): Professionalisierung durch Selbstevaluation. Eine Untersuchung bei Vorständen in Schweizer Nonprofit-Organisationen. In: Andreas Langer und Andreas Schröder (Hg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; Springer Fachmedien, S. 249–272.

- Maring, Nathalie; Lichtsteiner, Hans (2018): Schweizer NPO nutzen Chancen digitaler Medien zu wenig. In: *Verbands-Management. Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management* 44 (2), S. 31–38.
- Mayring, Philipp; Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhahltsanalyse. In: Baur, Blasius Nina und Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 633–648.
- MCI Management Center Innsbruck (2020): Leitfaden zu Masterarbeit und Diplomprüfung. Soziale Arbeit, Sozialpolitik & -management. Innsbruck.
- Menz, Florian; Stahl, Hein K. (Hg.) (2008): Handbuch Stakeholderkommunikation. Grundlagen - Sprache - Praxisbeispiele. Unter Mitarbeit von Hans H. Hinterhuber und Hein K. Stahl. Kollege für Leadership und Management. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Mey, Günter; Mruck, Katja (2010): Interviews. In: Günter Mey und Katja Mruck (Hg.): Hanbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 423–435.
- Meyer, Michael; Simsa, Ruth (2013): Besonderheiten des Managements von NPOs. In: Ruth Simsa, Michael Meyer und Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 145–157.
- Mildenberger, Georg; Münscher, Robert; Schmitz, Björn (2012): Dimensionen der Bewertung gemeinnütziger Organisationen und Aktivitäten. In: Helmut K. Anheier, Andreas Schröer und Volker Then (Hg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; Springer Fachmedien, S. 279–312.
- Müller, Martin (2013): Online finden, offline binden Strategisches Beziehungsmanagement mit Social Networks. In: *Social Media Magazin* (4), S. 18–22.
- netzwerk recherche (Hg.) (2005): Online-Journalismus. Chancen, Risiken und Nebenwirkungen der Internet Kommunikation. Ergebnisse der Kommunkations-Fachtagung des netzwerk recherche e.V. in Zusammenarbeit mit der Bundeszentrale für politische Bildung. Wiesbaden.
- Neuberger, Christoph (2007): Interaktivität, Interaktion, Internet. Eine Begriffsanalyse. In: *Publizistik* 52, S. 33–50.
- o. A. (2018): Infografik zu Arbeitgeberbewertungen in Deutschland. Wie beeinflussen Bewertungen des Arbeitgebers das Employer Branding? Talents & Trends. Hg.

- v. Von Rundstedt & Partner GmbH. Düsseldorf. Online verfügbar unter https://newsroom.rundstedt.de/pressemitteilungen/talents-trends-so-veraendern-bewertungsportale-die-arbeitswelt/, zuletzt geprüft am 10.07.2020.
- o. A. (2019): Bewertungen auf Websites: So wichtig sind Ratings und Kommentar-Boxen. Hg. v. Digital Guide IONOS. 1&1 IONOS SE. Online verfügbar unter https://www.ionos.at/digitalguide/websites/webseiten-erstellen/bewertungenauf-websites-warum-sind-sie-so-wichtig/, zuletzt geprüft am 05.07.2020.
- O`Reilly, Tim (2005): What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Hg. v. O'Reilly Media. Online verfügbar unter https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=all, zuletzt geprüft am 23.05.2020.
- Oelsnitz, Dietrich von der; Tacke, Oliver (2011): Wie das Internet die Unternehmenskommunikation und das Personalmarketing verändert. In: Udo Wagner, Klaus-Peter Wiedmann und Dietrich von der Oelsnitz (Hg.): Das Internet der Zukunft. Bewährte Erfolgstreiber und neue Chancen. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien, S. 111–131.
- Österreichische Akademie der Wissenschaften: Das ITA-Team. Leo Capari. Online verfügbar unter https://www.oeaw.ac.at/ita/das-ita/das-ita-team/leo-capari, zuletzt geprüft am 18.08.2020.
- OVWB (2016): Strukturkonzept für Menschen mit körperlichen Behinderungen. Selbstbestimmt leben und arbeiten. Ostschweizer Kompetenzzentrum für Menschen mit einer Körperbehinderung oder Hirnverletzung (OVWB). St. Gallen. Online verfügbar unter ovwb.ch/fileadmin/ovwb/uploads/pdf/20170821_Strukturkonzept_OVWB_klein.pdf, zuletzt geprüft am 05.07.2020.
- Pfeiffer, Sabine; Schütt, Petra; Wühr, Daniela (2012): Vom schweren Loslassen: Unternehmen in der Umsetzung von Enterprise 2.0. In: Tabea Beyreuther, Katrin Duske, Christian Eismann, Sabine Hornung und Frank Kleemann (Hg.): Consumers@Work. Zum neuen Verhältnis von Unternehmen und Usern im Web 2.0. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH, S. 53–63.
- Pölzl, Alois; Wächter, Bettina (2019): Digitale (R)Evolution in Sozialen Unternehmen. Praxis-Kompass für Sozialmanagement und Soziale Arbeit. Regensburg: Walhalla u. Pretoria.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2019): Forschungsdesign für die qualitative Sozialforschung. In: Baur, Blasius Nina und Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der

- empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 105–123.
- Raake, Stefan; Hilker, Claudia (2010): Web 2.0 in der Finanzbranche. Die neue Macht des Kunden. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.
- Reiser, Brigitte (2009): Welche Chancen bietet Web 2.0 dem bürgerschaftlichen Engagement? Hg. v. Stiftung MITARBEIT. Wegweiser Bürgergesellschaft.
- Reiser, Brigitte (2012): Soziale Medien für gemeinnützige Organisationen. Das Internet eröffnet Sozialeinrichtungen neue zivilgesellschaftliche Perspektiven. In: *Soziale Extra* 36, S. 39–43.
- Reiser, Brigitte (2017): Ein weiter Weg. Die Partizipation der Nutzer in Sozialeinrichtungen. In: *BdW Blätter der Wohlfahrtspflege* 164 (1), S. 6–8.
- Rucht, Dieter (2005): Cyberprotest Möglichkeiten und Grenzen netzgestützter Proteste. In: netzwerk recherche (Hg.): Online-Journalismus. Chancen, Risiken und Nebenwirkungen der Internet Kommunikation. Ergebnisse der Kommunkations-Fachtagung des netzwerk recherche e.V. in Zusammenarbeit mit der Bundeszentrale für politische Bildung. Wiesbaden, S. 11–26.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2009): Das neue St. Galler Management-Modell. In: Rolf Dubs, Dieter Euler, Johannes Rüegg-Stürm und Christiana E. Wyss (Hg.): Einführung in die Managementlehre. 2. Aufl. 5 Bände. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, S. 65–141.
- Rühl, Christopher; Ingenhoff, Diana (2015): Kommunikationsmanagement und Social Media: Motive und Nutzungsformen von Unternehmensprofilseiten auf Facebook, Twitter und YouTube. In: Olaf Hoffjann und Thomas Pleil (Hg.): Strategische Onlinekommunikation. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Wiesbaden: Springer VS, S. 259–290.
- Sander, Evelyn (2020): Top oder Flop. Arbeitgeber-Bewertungsportale werden von Chefs gern unterschätzt. Dabei werden sie bei der Mitarbeitergewinnung immer wichtiger. In: *fvw*, S. 94–96.
- Schachner, Werner; Tochtermann, Klaus (2008): Corporate Web 2.0. Web 2.0 und Unternehmen das passt zusammen! 2 Bände. Aachen: Shaker Verlag.
- Scheuch, Fritz (2002): Marketing für NPOs. In: Christoph Badelt (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Unter Mitarbeit von Florian Pomper. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 291–308.

- Schmidt, Jan-Hinrik; Merten, Lisa; Hasebrink, Uwe; Petrich, Isabelle; Rolfs, Amelie (2017): Zur Relevanz von Online-Intermediären für die Meinungsbildung. Hambrg: Verlag Hans-Bredow-Institut (40).
- Schnurbein, Georg von (2008): Nonprofit Governance in Verbänden. Theorie und Umsetzung am Beispiel von Schweizer Wirtschaftsverbänden. Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag.
- Schögel, Marcus; Walter, Verena; Arndt, Oliver (2008): Neue Medien im Costumer Relationship Management. In: Christian Belz, Marcus Schögel, Oliver Arndt und Verena Walter (Hg.): Interaktives Marketing. Neue Wege zum Dialog mit Kunden. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, S. 439–458.
- Schönig, Werner; Hoyer, Thomas; Potratz, Alexandra (2018): Lehrbuch Ökonomie in der Sozialen Arbeit. Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Schreier, Margit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: *Forum Qualitative Sozialforschung* 15 (1). Online verfügbar unter http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1401185.
- Schulze, Marion (1997): Profit in der Nonprofit-Organisation. Ein betriebswirtschaftlicher Ansatz zur Klärung der Definitionsdiskussion. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Schwarz, Peter; Purtschert, Robert; Giroud, Charles; Schauer, Reinbert (Hg.) (2005):

 Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. Unter Mitarbeit von Urs Bumbacher, Andreas Kattnigg, Guido Kaufmann und Claus Philippi.

 5. Aufl. Bern Stuttgart Wien: Haupt Verlag.
- Silberer, Günter; Henning, Christoph; Steinmann, Sascha (2011): Empfehlungsservices auf Websites. In: Udo Wagner, Klaus-Peter Wiedmann und Dietrich von der Oelsnitz (Hg.): Das Internet der Zukunft. Bewährte Erfolgstreiber und neue Chancen. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien, S. 307–327.
- Stanoevska-Slabeva, Katarina (2008): Die Potenziale des WEb 2.0 für das Interaktive Marketing. In: Christian Belz, Marcus Schögel, Oliver Arndt und Verena Walter (Hg.): Interaktives Marketing. Neue Wege zum Dialog mit Kunden. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, S. 223–235.
- Stauss, Bernd (2011): Feedbackmanagement. In: Hajo Hippner, Beate Hubrich und Klaus-Dieter Wilde (Hg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien, S. 443–473.

- Stocker, Alexander; Us Saeed, Anwar; Hoefler, Patrick; Strohmaier, Markus; Tochtermann, Klaus (2008): Stakeholder-Orientierung als Gestaltungsprinzip für Corporate Web 2.0: Eine explorative Analyse. Know-Center und Institut für Wissensmanagement der TU Graz. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Alexander_Stocker/publication/221508692_Stakeholder-Orientierung_als_Gestaltungsprinzip_fur_Corporate_Web_20_Eine_explorative_Analyse/links/02e7e52174a0a84d6c000000/Stakeholder-Orientierung-als-Gestaltungsprinzip-fuer-Corporate-Web-20-Eine-explorative-Analyse.pdf, zuletzt geprüft am 01.07.2020.
- Stötzer, Sandra (2008): Stakeholderorientierte Informations- und Kommunikationspolitik in Nonprofit-Organisationen Leistungsberichterstattung als Instrument zur strategischen Beziehungsgestaltung. In: Florian U. Siems, Manfred Brandstätter und Gölzner Herbert (Hg.): Anspruchsgruppenorientierte Kommunikation. Neue Ansätze zu Kunden-, Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften; GWV Fachverlag GmbH, S. 403–438.
- Unger, Hella von (2014): Forschungsethik in der qualitativen Forschung: Grundsätze, Debatten und offene Fragen. In: Hella von Unger, Petra Narimani und Rosaline M`Bayo (Hg.): Forschungsethik in der qualitativen Forschung. Reflexivität, Perspektiven, Positionen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 15–39.
- Unger, Hella von; Narimani, Petra; M`Bayo, Rosaline (Hg.) (2014): Forschungsethik in der qualitativen Forschung. Reflexivität, Perspektiven, Positionen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- verbandsberatung.ch (Hg.): Prof. tit. Dr. Hans Lichtsteiner. Online verfügbar unter https://www.verbandsberatung.ch/tit-prof-dr-hans-lichtsteiner/, zuletzt geprüft am 18.08.2020.
- Vilain, Micheal; Kirchhoff-Kestel, Susanne (2018): Digitale Herausforderungen in der Freien Wohlfahrtspflege. In: Verbands-Management. Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management 44 (2), S. 20–30.
- VMI; SQS (2020): Leitfaden und Checkliste zur Erlangung des NPO-Labels für Management Excellence 2020. Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Schweizer Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS.
- Vogel, Dita; Funck, Barbara J. (2018): Immer nur die zweitbeste Lösung? Protokolle als Dokumentationsmethode für qualitative Interviews. In: *Forum Qualitative Sozial-forschung* 19 (1).

- Werther, Simon (2015): Einführung in Feedbackinstrumente in Organisationen. Vom 360°-Feedback bis hin zur Mitarbeiterbefragung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Werther, Simon; Bruckner, Laura; Mann; Franziska; Huchler, Norbert; Sauer, Stefan; Lorenz, Alexander (2018): Perspektiven auf die Zukunft der Arbeit. In: Simon Werther und Laura Bruckner (Hg.): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. Berlin: Springer, S. 47–81.
- Werther, Simon; Woschée, Ralph (2018): Die Zukunft von Feedback in Unternehmen zwischen mobilen Apps und Echtzeit-Dashboards? In: Ingela Jöns und Walter Bungard (Hg.): Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 229–242.
- WHU Otto Beisheim School of Management (Hg.): Profile. Dr. Peter Kreutter. Online verfügbar unter https://ee.whu.edu/de/open-programs/profiles/peter-kreutter, zuletzt geprüft am 17.08.2020.
- Wiedmann, Klaus-Peter; Langner, Sascha; Friedlandt, Jens (2011): Welche Kundenrezensionen werden gelesen? In: Udo Wagner, Klaus-Peter Wiedmann und Dietrich von der Oelsnitz (Hg.): Das Internet der Zukunft. Bewährte Erfolgstreiber und neue Chancen. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien, S. 329–349.
- Wiener, Melanie (2018): Open Foresight und Unternehmenskultur. Organisationskulturelle Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wirtz, Bernd W. (2011): Marketing im Web 2.0. In: Udo Wagner, Klaus-Peter Wiedmann und Dietrich von der Oelsnitz (Hg.): Das Internet der Zukunft. Bewährte Erfolgstreiber und neue Chancen. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien, S. 61–76.
- Wöhrle, Armin (2013): Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft. In: Armin Wöhrle, Reinhilde Beck, Klaus Grunwald, Klaus Schellberg, Gotthart Schwarz und Wolf Rainer Wendt (Hg.): Grundlagen des Managements in der Sozialwissenschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 191–233.
- Zollner, Claudia (2013): Issues Management von Nonprofit-Organisationen im Web 2.0
 Chancen und Risiken. In: Silvja Ettl-Huber, Rosemarie Nowak, Brigitte Reiter und Michael Roither (Hg.): Social Media in der Organisationskommunikation.

Empirische Befunde und Branchenanalysen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 257–279.

Anhang

Anhang 1: Muster der Einwilligungserklärung

Anhang 2: Intervieweinladung für das Expert*inneninterview

Anhang 3: Gestaltung des Leitfadens

Anhang 4: Transkriptionsregeln

Anhang 5: Codebuch

Anhang 6: Verschriftlichung des Rohmateriales

Muster der Einwilligungserklärung

EINWILLIGUNGSERKLÄRUNG		
	zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten	
Non-Pr	Bearbeitung der Masterarbeit "Bewertungen im Internet und ihre Bedeutung für das ofit Management" am Management Center Innsbruck, im Masterstudiengang "Soziale Sozialpolitik & Management", betreut von Herrn Günter Hein.	
Erhebe	ende Person: Nina Spiße, B.A. Soziale Arbeit	
Erhebu	ngsdatum: August/September 2020	
pen- soda	Gespräch wird in Form von Videointerviews durchgeführt. Dabei wird das O-Source-Tool <i>Jitsi Meet</i> genutzt. Das Interviews wird im MP3-Format mitgeschnitten und ann für Auswertungszwecke in Schriftform gebracht. Die Transkripte werden der Masrbeit angehängt.	
	h Beendigung des Forschungsprojekts werden die Kontaktdaten automatisch gelöscht. MP3-Datei wird nach Verschriftlichung des Interviews gelöscht.	
intervie	damit einverstanden, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Video- w teilzunehmen und stimme der Nutzung der technischen Mittel, sowie der Verarbei- nd Veröffentlichung der im Gespräch erhobenen Daten zu.	
□ ja	□ nein	
	damit einverstanden, im Forschungsbericht namentlich genannt zu werden. Die Aufhe- er Anonymisierung wird ausdrücklich gestattet.	
□ ja	□ nein	
Vornan	ne und Nachname (in Druckschrift):	
Ort, Da	tum und Unterschrift:	
	ike Ihnen für Ihre Bereitschaft sich für das Interview zur Verfügung zu stellen. igen oder Anliegen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.	
	: nina spisse@web.de	

Intervieweinladung für das Expert*inneninterview

KONTAKTAUFNAHME VIA E-MAIL

Sehr geehrte*r Herr / Frau,

mein Name ist Nina Spiße und ich untersuche im Rahmen meines Masterstudiums "Soziale Arbeit, Sozialpolitik & Management" am Management Center Innsbruck die Bedeutung von digitalen Bewertungen im Non-Profit-Sektor. Im Zuge meiner Recherchen bin ich auf Sie aufmerksam geworden und schätze Sie als Expert*in ein. Somit würde ich mich freuen, wenn Sie einem Interview zustimmen würden oder gegebenenfalls jemanden empfehlen könnten.

Ausgehend davon, dass digitale Bewertungsportale und -funktionen an Popularität gewinnen und individuelle Meinungen bzw. Empfehlungen eine stärkere Wirkung als traditionelle Kommunikationsstrategien haben, nutzen Profit-Unternehmen bereits in ihren Marketing- und Managementstrategien den Einfluss von nutzer*innengenerierten Inhalten. Die neuen Kommunikationsmöglichkeiten im Netz führen auch bei NPOs zu Veränderungen und Anpassungsleistungen. Demnach geht es einerseits um die Frage, inwiefern sich die Bewertungskultur gegenüber NPOs anhand digitaler Transformationen verändern kann (bzw. bereits hat) und andererseits, inwiefern digitale Bewertungen im Sinne von Rückmeldungen in NPOs an Bedeutung gewinnen (können).

Insofern lautet das Thema meiner Masterarbeit:

Bewertungen im Internet und ihre Bedeutung für das Non-Profit Management

Mit der Forschungsfrage: Inwiefern sind digitale Bewertungen für das Non-Profit Management von Bedeutung, welche Herausforderungen sind damit verbunden und welche Einsatzmöglichkeiten gibt es?

Das Anliegen meiner wissenschaftlichen Untersuchung ist, mithilfe von Expert*inneninterviews Erkenntnisse über den Stellenwert bzw. die Relevanz von digitalen Bewertungen im Non-Profit-Sektor zu erzielen. Wie bereits eingangs beschrieben, erachte ich Sie als Expert*in in diesem Bereich und lade Sie hiermit zu einem Videointerview via Jitsi Meet¹ ein.

Bei Fragen oder Anliegen stehe ich Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung.

Ich freue mich auf eine positive Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen

¹ Jitsi Meet ist ein Open-Source-Tool das ohne eine vorherige Anmeldung bzw. Registrierung genutzt werden kann. Sie können zwischen der Web- oder Smartphone-App oder einen direkten Zugang über die Homepage https://meet.jit.si/ wählen. Es wird Ihnen eine Stunde vor dem Interview via E-Mail ein Zugangslink mit einem individuellen Passwort und wesentlichen Informationen zum Ablauf des Interviews zugeschickt.

Gestaltung des Leitfadens

INTERVIEWLEITFADEN

für die Expert*inneninterviews via Jitsi Meet

Warming-Up

Hallo Herr / Frau...,

vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben. Ich weiß das sehr zu schätzen und freue mich auf das Videointerview mit Ihnen. Im Rahmen meiner Masterarbeit am Management Center Innsbruck möchte ich Ihnen gerne einige Fragen zu folgendem Thema stellen: Digitale Bewertungen und ihre Bedeutung für das Non-Profit Management.

Mein Fokus liegt dabei auf Ihrem persönlichen Eindruck, sowie Ihrer fachlichen Einschätzung. Ich möchten Sie dazu einladen, die Fragen frei nach Ihrem eigenen Ermessen zu beantworten. Insofern können die Fragen von Ihnen weder richtig noch falsch beantwortet werden. Sollten Unklarheiten bestehen, fragen Sie bitte jederzeit nach.

Einstieg

Als Einstieg in die doch sehr facettenreiche Thematik möchte ich Ihnen kurz mein Anliegen schildern. Geleitet von der Tatsache, dass sich durch die Entwicklung des Web 2.0 die Bewertungs- und Empfehlungskultur in das Internet verlagert hat und zunehmend an Bedeutung gewinnt, stellt sich mir die Frage:

Inwiefern digitale Bewertungen für das Non-Profit Management von Bedeutung sind.

Konkret definiere ich in meiner Masterarbeit digitale Bewertungen als eine besondere Form von nutzer*innengenerierten Inhalten, mit der Intention einer Beurteilung, Einschätzung und Rückmeldung im Web 2.0. Dieses umfasst alle reinen Bewertungsportale, wie beispielsweise kununu.de, als auch Bewertungsfunktionen auf Social-Media-Plattformen.

Forschungsfrage: Inwiefern sind digitale Bewertungen für das Non-Profit Management (NPM) von Bedeutung, welche Herausforderungen sind damit verbunden und welche Einsatzmöglichkeiten gibt es?

Leitfragen		Konkrete Nachfragen	
Bedeutung von digitalen Bewertungen	Sind digitale Bewertungen für NPOs relevant? Wenn ja, inwiefern? Wenn nein, warum nicht?		
	1.1. Inwiefern, denken Sie, können digitale Bewertungen das Management von NPOs zukünftig beeinflussen bzw. werden dies?	Wie sehen die Prognosen diesbe- züglich aus bzw. welche Erkennt- nisse und Resultate gibt es be- reits dazu?	
	1.2. Auf einer Skala ⁷² von 1 bis 10, wie bedeutsam und notwendig erachten Sie es, dass sich NPOs mit den Möglichkeiten von digitalen Bewertungen auseinandersetzen?	➤ In welcher Hinsicht lassen sich Stakeholder*innen, Zielgruppen und NPOs selbst von digitalen Bewertungen beeinflussen bzw. nutzen diese?	
	Inwiefern können ihrer Ansicht nach, digitale Bewertungen, im Sinne von Feedbacks, für das NPM relevant sein?		
aktuelle Entwicklungen	2. Welche Dynamiken können bereits durch die neuen Möglichkeiten der Online-Kommunikation identifiziert werden?	Welchen Herausforderungen und Potenziale sind damit verbun- den?	
	2.1. Wie schätzen Sie die Lage der Feedback- und Bewertungskultur in NPOs ein: analog und digital?		
	2.2. Inwiefern berücksichtigen NPOs bereits digitale Rückmeldungen in ihren Management- und Mar- ketingstrategien?		
	2.3. In welchem Maße ist Ihnen bekannt, dass NPOs bereits digitale Bewertungssysteme nutzen?	Wie sehen diese konkret aus?Welche Ziele werden damit verfolgt?	

⁷² In der Skala entspricht der Wert 1 die Einschätzung "überhaupt nicht" und der Wert 10 "voll und ganz".

Herausforderungen und Potenziale	3. Mit welchen Veränderungen müssen NPOs rechnen, wenn digitale Bewertungen an Bedeutung gewinnen? Welche Auswirkungen könnten digitale Bewertungen auf den NPS haben?
	3.1. Welche positiven und negativen Aspekte ergeben sich Ihrer Einschätzung zufolge, durch digitale Bewertungssysteme für das NPM?
	 3.2. Überwiegen für Sie die Potenziale oder Herausforderungen von digitalen Bewertungen? Begründen Sie ihre Aussage.
	3.3. Welche Anpassungsleistungen müssten ihrer Ansicht nach, im Management vollzogen werden, damit eine digitale Bewertungskultur entsteht? ➤ Welche Organisationsstrukturen, Prozesse und Strategien wären davon betroffen?
Einsatzmöglichkeiten	4. Wenn Sie an den Profit-Bereich denken, inwiefern können sich NPOs die Potenziale von digitalen Bewertungen gewinnbringend zu eigen machen? Inwiefern denken Sie, dass die Strategien aus dem PB unmittelbar auf den NPB übertragen werden können? Wo sehen Sie Unterschiede?
	4.1. In welchen Bereichen des NPMs können digitale Bewertungen einen Mehrwert darstellen, wenn Sie im Sinne von Feedbacksystemen genutzt werden?
	4.2. Wie können NPOs digitale Bewertungssysteme im Internet aktiv (mit-)gestalten bzw. bereits bestehende nutzen? Welche Ressourcen sind dafür notwendig?
Absc	 Wenn Sie für eine NPO verantwortlich wären, wie würden Sie mit dem Thema der digitalen Bewertungen umgehen? Gibt es noch etwas Wichtiges, das bisher noch nicht angesprochen wurde oder das Sie gerne noch abschließend sagen möchten?
Veral	Meiner Meinung nach sind wir am Ende des Interviews angelangt. Deshalb möchte ich mich bei Ihnen herzlich bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben und wesentliche Erkenntnisse für die Masterarbeit lieferten.

Transkriptionsregeln

TRANSKRIPTIONSREGELN

- 1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
- Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert (z. B. "So'n Buch" wird zu "so ein Buch"). Die Satzform wird beibehalten, auch wenn syntaktische Fehler beinhaltet sind (z. B. "Bin ich nach Kaufhaus gegangen").
- Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten (z. B. "Ich gehe heuer auf das Oktoberfest").
- Umgangssprachliche Praktiken werden primär nicht transkribiert, außer sie enthalten wichtige Hinweise für die Analyse (z. B. "gell, gelle, ne").
- Stottern wird geglättet bzw. ausgelassen, abgebrochene Wörter werden ignoriert. Wortdoppelungen werden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden (z. B. "Das ist mir sehr, sehr wichtig").
- Emotionale und nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, werden nicht transkribiert.
- Rezeptionssignale wie "hm, aha, ja, genau", die den Redefluss der anderen Person nicht unterbrechen, werden nicht transkribiert. Sie werden dann transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage genannt werden.
- Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt, bei kurzem Senken der Stimme oder nicht eindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Sinneinheiten werden beibehalten.
- Jeder Sprecher*innenbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprecher*innen gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert.
- Die interviewende Person wird durch ein "I:", die befragte Person durch ein "B:" gekennzeichnet.
- 11. Das Transkript wird als PDF-Datei gespeichert. Die Benennung der Datei erfolgt entsprechend der Namen der Expert*innen (z.B. "Interview 1 Müller.pdf").¹

¹ Dresing und Pehl 2018: 21–22; [Anpassungen vorgenommen durch Verfasserin].

Codebuch

KATEGORIENSYSTEM - CODEBUCH

Bedeutung digitaler Bewertungen (Code 1)

Meinungsbildung im Internet – der Status quo (Code 1.1)

Hoher Stellenwert – notwendige Auseinandersetzung (Code 1.2) Niedriger Stellenwert – keine Notwendigkeit (Code 1.3)

Korrelation (Code 1.4)

Spezifische Bewertungslogik (Code 2)

Vergleichskriterien und Bewertungsmaßstäbe (Code 2.1)

Sensibles Bewertungssetting (Code 2.2)

Akzeptanz und Wertigkeit (Code 2.3)

System-Management (Code 3)

Organisationsphilosophie und die Bereitschaft zur Bewertungskultur (Code 3.1)

Mission und Vision (Code 3.2)

Steuerung von digitalen Bewertungen (Code 3.3)

Instrument der Professionalisierung und Demokratisierung (Code 3.4)

Marketing-Management (Code 4)

Integrierte Kommunikation (Code 4.1)

Veränderte Rahmenbedingungen (Code 4.2)

Selbst- und Fremdbild (Code 4.3)

Proaktive Austauschbeziehungen durch Dialogangebote (Code 4.4)

Ressourcen-Management (Code 5)

Ungenutzte vs. unzureichende Ressourcen (Code 5.1)

Ressourcenknappheit und Wettbewerb (Code 5.2)

Personelle Expertise als notwendiges Fundament (Code 5.3)

Die Generation von Morgen (Code 5.4)

Arbeitnehmer*innen dort abholen, wo sie kommunizieren (Code 5.5)

Der übergeordnete *Code 1 Bedeutung von digitalen Bewertungen* wurde vergeben, wenn sich die Experten zur Relevanz von digitalen Bewertungen in NPOs äußerten. Unabhängig davon, in welchen Kontexten die Äußerungen erfolgten und welche inhaltlichen Ausrichtungen eingenommen wurden. Schließlich umfasst der Code vier Unterkategorien, da sowohl unterschiedliche Bedeutungsniveaus identifiziert wurden als auch diverse kontextuelle und inhaltliche Einflussfaktoren. Einführend beschreibt *Code 1.1 Meinungsbildung im Internet – der Status quo*, wie die Experten den gegenwärtigen

Einfluss digitaler Bewertungen wahrnehmen und beurteilen. Dahingehend wird eine Unterscheidung vorgenommen, ob die Bedeutung digitaler Bewertungen als hoch (*Code 1.2 Hoher Stellenwert – notwendige Auseinandersetzung*) oder gering (*Code: 1.3 Geringer Stellenwert – keine Notwendigkeit*) eingestuft wurde. Demzufolge wurden *Code 1.2* alle Aussagen von den Experten zugeordnet, worin digitale Bewertungen für NPOs als sehr bedeutsam eingestuft, oder eine Auseinandersetzung als wichtig und notwendig erachtet wurde. Demgegenüber beinhaltet *Code 1.3* sowohl alle gegensätzlichen Meinungen als auch Erklärungsansätze, die eine geringe Bedeutung digitaler Bewertungen begründen. *Code 1.4 Korrelation* umfasst alle Einschätzungen der Experten, die Zusammenhänge zwischen der Bedeutung von digitalen Bewertungen und kontextuellen Bedingungen identifizierten. Zudem werden hemmende und fördernde Faktoren benannt, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen oder verringern, dass digitale Bewertungen für das NPM von Bedeutung sind.

Ankerbeispiele:

- > "Dort, denke ich, es hat kaum Relevanz, also ich treffe es kaum an." (Erpf: 75)
- "Ähm, ne eigentlich. Also wie gesagt, ich glaube, dass es ein Nischenmarkt werden wird." (Kreutter: 415-416)
- > "Das ist an und für sich sehr zentral und wichtig." (Lichtsteiner: 18)
- » "aber auf jeden Fall zeigen die Ergebnisse, dass es zukünftig an Bedeutung gewinnen wird" (Bruhn: 103-104)
- "Ich schätze es als sehr wichtig ein, und zwar aus dem Grund, weil ich nicht davon ausgehe, dass sich jetzt, sozusagen der Profit-Bereich zugunsten des Non-Profit- Bereichs verändern wird. Sondern es wird genau das Gegenteil passieren." (Capari: 236-238)

Der übergeordnete *Code 2 Spezifische Bewertungslogik* wurde vergeben, wenn wesentliche Hinweise zu der inhaltlichen und strukturellen Bewertungsthematik in NPOs gegeben wurden. Ausgehend von der Perspektive des NPS umfasst dieser Code die Aussagen der Experten über die notwendigen Voraussetzungen, spezifischen Mechanismen und zu berücksichtigenden Umstände in NPOs. Schließlich beinhaltet *Code 2.1 Vergleichskriterien und Bewertungsmaßstäbe* alle Aussagen der Experten, die gewisse Kriterien und Indikatoren benennen, die wesentlich dazu beitragen, dass digitale Bewertungen an Aussagekraft gewinnen oder verlieren. Im Speziellen werden Unterschiede zur Bewertungslogik aus dem PB aufgezeigt. *Code 2.2 sensibles Bewertungssetting* spezifiziert dabei die besonderen Umstände, in denen sich NPOs bewegen und benennt Herausforderungen, die sich daraus für die Bewertbarkeit ergeben. Dem *Code 2.3*

Akzeptanz und Wertigkeit wurden alle Aussagen der Experten zugeordnet, die Auskunft darüber geben, inwiefern digitale Bewertungen im NPS als glaubwürdig und akzeptiert eingestuft werden.

Ankerbeispiele:

- "oder sonst was. Also alles Dinge, die dir selbst wahrscheinlich schwerfallen würden. Da ist eine komplett andere Bewertungslogik" (Kreutter: 375-376)
- "dann muss man Vergleichskriterien haben. Bei den Lehrern kann ich sagen, ist das ein guter Lehrer, ist das eine gute Lehrerin, weil ich die Dienstleistung irgendwo einordnen kann. Also Vergleichbarkeit und als dritte Komponente. Akzeptanz." (Erpf: 272-274)
- "ihr lebt in einer anderen Welt, in einer anderen Logik. I (Lichtsteiner: 282-283)
- "inwieweit die bereits genutzten Bewertungssysteme überhaupt dafür adäquat sind.
 (Capari: 152-153)
- » "dann hat das noch einmal viel mehr Aussagekraft, als wenn eine NPO das zum Beispiel selber schreibt" (Böcker: 126-128)

Der übergeordnete Code 3 System-Management wurde vergeben, wenn die Interviewpartner Aussagen dazu getroffen haben, inwiefern aus Sicht der Gesamtorganisation digitale Bewertungen eingesetzt werden können, welche Grundlagen dafür notwendig sind und mit welchen Herausforderungen zu rechnen wäre. Insgesamt werden die Einschätzungen der IPs in fünf Unterkategorien strukturiert. In Code 3.1 Organisationsphilosophie und die Bereitschaft zur Bewertungskultur sind alle Ausführungen zur Kommunikations-, Bewertungs- und Fehlerkultur in NPOs zusammengefasst. Ergänzend hebt Code 3.2 Mission und Vision alle Aspekte hervor, die besagen, dass eine Klarheit im Organisationszweck erforderlich ist, um über den Einsatz von digitalen Bewertungen zu entscheiden. Konkreter werden in Code 3.3 Steuerung von digitalen Bewertungen alle Erläuterungen dargestellt, die sich auf die strategische Planung beziehen und Einblicke in die potenzielle Vorgehensweise liefern. Bezugnehmend auf die Schilderungen der IPs, beschreibt Code 3.4 Instrument der Professionalisierung und Demokratisierung exemplarisch, welchen Einfluss digitale Bewertungen auf das NPMs haben können. Abschließend wurden Code 3.5 Transparenz, Vertrauen, Information und Reichweite unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten zugeordnet, die mehrfach und in verschiedenen Zusammenhängen genannt wurden.

Ankerbeispiele:

- "Naja, nachher brauchen sie faktisch ein sauberes Controlling, sie müssen eigentlich immer wieder Entscheidungsgrundlagen haben, wo sie sagen, da sehe ich Entwicklung was wirklich passiert, auf diesen Plattformen." (Lichtsteiner: 304-306)
- "Und ich glaube, dass die besseren unter den Bewertungsplattformen mittlerweile so intelligente Erhebungssysteme auch implementiert haben, dass man die ganz gut nutzen kann dafür." (Böcker: 528-531)
- "Das Positive ist natürlich, die Transparenz, die so ein System mitreinbringen würde." (Capari:110-111)
- ➤ "Ja, also viele Dinge ist sicherlich Instagram oder in die Richtung eine bessere Plattform, weil es einfacher ist, auch die Mission zu transportieren." (Kreutter: 313-317)
- "Ich glaube das ist eben auch auf der Managementebenen, wenn man das implementieren möchte, dann müsste das eigentlich faktisch auch da mal auf den Radar kommen, weil dann wäre sehr wahrscheinlich nachgelagert." (Lichtsteiner: 254-257)

Der übergeordnete *Code 4 Marketing-Management* wurde vergeben, wenn Aussagen zu den digitalen Austauschbeziehungen getroffen wurden. Zur weiteren Differenzierung gliedert sich dieser in vier Unterkategorien. Beginnend mit *Code 4.1 Integrierte Kommunikation* werden alle Erkenntnisse der Experten zusammengefasst, die darauf Bezug nehmen, dass digitale Bewertungen in einem Gesamtzusammenhang betrachtet werden müssen und im Sinne einer umfassenden Strategie einzusetzen sind. *Code 4.2 Veränderte Rahmenbedingungen* widmet sich allen Aussagen, die zu den sich wandelnden Strukturen in der Online-Kommunikation angeführt wurden. Dagegen beschäftigt sich *Code 4.3 Selbst- und Fremdbild* mit einer konkreten Nutzungsmöglichkeit von digitalen Bewertungen und beschreibt zugleich die damit verbundenen Herausforderungen für das NPM. Dem *Code 4.4 proaktive Austauschbeziehungen durch Dialogangebote* wurden alle Aussagen der IPs zugeordnet, die sich auf die Handlungsmöglichkeiten im Marketing-Bereich von NPOs beziehen.

Ankerbeispiele:

- "das gehört für mich so zu einem aufgeklärten Selbstbild, wenn ich mich in einem professionellen Umfeld bewege, dass ich diese Selbstbild-, Fremdbildwahrnehmung irgendwie drauf habe und auch als Chance irgendwie möglicherweise begreife, die Dinge zum Positiven zu verändern" (Böcker: 269-272)
- "ich sag jetzt mal, eine Marketingwelle auf diesen Medien. Wo man sagen muss, da profitiert die Organisation Imagemäßig enorm." (Lichtsteiner: 74-75)
- "also ich glaube die brauchen eine sehr proaktive Strategie in ihrem Gesamtmarketing, wo sie das auch mitdenken können." (Capari: 204-206)

"Wenn ich dieses, diese Perspektive habe, dann wird es logisch an einen Punkt kommen, wo du sagst, wie ist mein Feedback von außen, wo kann ich das abholen, macht das Sinn oder wie kann ich meine Vertriebsleistung, meine Marketingleistung unterstützen, indem ich genau auf solche Instrumente zurückgreife." (Kreutter: 289-293)

Der übergeordnete Code 5 Ressourcen-Management wurde vergeben, wenn Experten zu der Einschätzung kamen, dass digitale Bewertungen eine Ressource für das NPM darstellen bzw. spezielle Ressourcen für den Einsatz von digitalen Bewertungen notwendig sind. Demnach gliedert sich der Code in fünf Unterkategorien, wobei sich Code 5.1 ungenutzte vs. unzureichende Ressourcen konkret der Thematik widmet, dass einerseits digitale Bewertungen ein zusätzliches Instrument für NPOs darstellen und andererseits für den Einsatz bestimmte Mittel notwendig sind. Code 5.2 Ressourcenknappheit und Wettbewerb beschreibt, inwiefern digitale Bewertungen das NPM unter diesen Gesichtspunkten beeinflussen können. Code 5.3 Personelle Expertise als notwendiges Fundament fasst alle Aussagen der Experten zusammen, die Hinweise darüber enthalten, welche personellen Voraussetzungen in Anbetracht des digitalen Wandels notwendig sind. Darauf aufbauend beschreibt Code 5.4 Die Generation von Morgen, inwiefern die Generation der Digital Natives zukünftige Anpassungsleistungen von NPOs fordern wird. Abschließend spezifiziert Code 5.5 Arbeitnehmer*innen dort abholen, wo sie kommunizieren die zuvor genannte Thematik unter dem Aspekt der Arbeitgeberkommunikation.

Ankerbeispiele:

- "Sie sollten sich dann damit auseinandersetzen, wenn sie bereit sind in einen Dialog zu treten. Also ab dem Moment, wo ich sage, das ist eine strategische Entscheidung. Dann sagen wir die Non-Profit-Organisation ist oft, haben wir Ressourcenknappheit, das heißt es ist sinnvoll eine strategische Entscheidung zu treffen, welche sozialen Plattformen man bedient" (Erpf: 85-89)
- > "Und da die richtige Person zu finden, die das kann und gleichzeitig die Technik beherrscht, das braucht sehr wahrscheinlich, Arbeit" (Lichtsteiner: 255-256)
- → "Und im Sinne auch des Ressourceneinsatzes, wo sind sie der Überzeugung, da müssen wir präsent sein, die müssen wir entsprechend bewirtschaften. Dann müssen sie eventuell noch die entsprechenden Ressourcenkapazitäten zur Verfügung stellen. (Lichtsteiner: 295-298)
- > "das kann man dann gerne auch agile Art und Weise machen, welchen Nutzen können wir daraus ziehen, welche Ressourcen haben wir überhaupt dafür da und wie

wollen wir vorgehen demnächst. Man wird auch nicht immer alle Plattformen bespielen können, sondern man muss sich dann immer überlegen, was sind die größten, was sind für uns diejenigen mit der meisten Bedeutung, bei welchen Stakeholdern drückt uns gerade der Schuh am meisten." (Böcker: 560-565)

"Du musst die Leute finden über so eine Strategie, die sagen finde ich gut und da will ich dabei sein. Finanziell, über Zeit, als Multiplikator." (Kreutter: 210-212)

Verschriftlichung des Rohmaterials

EXPERTENINTERVIEW MIT PETER KREUTTER

- 1 I: Erneut herzlichen Dank für die Teilnahme und ich würde einleitend kurz noch einmal
- 2 mein Anliegen schildern, bevor wir mit den Fragen beginnen, falls das für Sie in Ordnung
- 3 wäre.
- 4 B: Ja, gerne.
- 5 I: Geleitet von dem Gedanken, dass sich die Bewertungskultur immer mehr ins Netz
- 6 verlagert, also z.B. informieren sich immer mehr Menschen, bevor sie ein Produkt kaufen
- 7 oder eine Dienstleistung in Anspruch nehmen, über die bereits existierenden Online-Be-
- 8 wertungen. Insofern stellt sich mir die Frage, inwiefern dies auch für den Non-Profit-
- 9 Sektor von Bedeutung ist oder auch werden kann. Besonders auch im Hinblick auf die
- 10 voranschreitende Dynamik in der Bewusstseinsbildung zur Digitalisierung in NPOs,
- durch die aktuellen Entwicklungen mit Covid-19. Dabei geht es für mich weniger darum,
- die von der Organisation entwickelten Tools zur Rückmeldung zu betrachten, sondern
- mein Interesse liegt vorrangig darauf, Bewertungen von Menschen auf Drittplattformen
- 14 zu untersuchen. Das heißt es geht um reine Bewertungsplattformen, von Kununu, bis
- 15 hin zu Bewertungsfunktionen, wie einem Like oder einem Kommentar auf Social-Media-
- 16 Kanälen, welche in Form von Feedbacks von Organisationen berücksichtigt werden
- 17 könnten.
- 18 B: Da gibt es, wenn ich, also kennst du die Plattform stiftungsmarktplatz.eu.
- 19 I: Nein.
- 20 B: Das musst du dir mal ansehen, das hat ein früherer Berater von Röhler hat das ge-
- 21 macht. Da geht es genau um diese Dinge, dass Dienstleister, quasi, von Stiftungen be-
- 22 wertet werden. Insbesondere Vermögen. Ich kann dir nachher gerne noch einen Link
- 23 senden, wenn du magst.
- 24 I: Ja gerne. Ich bin während meiner Recherchen mehrmals darauf aufmerksam gewor-
- den, dass du bereits viel zu Digitalisierung geforscht hast bzw. veröffentlicht hast. Inwie-
- 26 fern oder inwieweit denkst du, dass digitale Bewertungen auf das Management von
- 27 NPOs Einfluss haben könnten oder auch unweigerlich werden?
- 28 B: Ja, es wird es mit Sicherheit haben. Digitalisierung ist ja nur eine Facette. Ich weiß
- 29 nicht, ob du das PESTEL Modell kennst. Aber das kann ich dir dann auch im Anschluss
- 30 noch schicken. Das ist so ein klassisches, also der Systemtheoretiker würde sagen Sys-
- 31 tem-Umwelt-Modell. Also da ist die Organisation, die in Umfeldern unterwegs ist und
- 32 PESTEL ist das Akronym für politisch, ökonomisch, sozial, technologisch und, ähm, ah
- 33 ja ökologisch und rechtlich. Und was ich ja, das ist eigentlich so Motivation für mich,
- 34 diese ganzen Themen zu machen. Meine Arbeitshypothese ist, dass die Dynamik in die-
- 35 sen Umfeldern und das kann eine rechtliche, ökologische Dynamik sein, dazu führt, dass
- 36 die Art und Weise, wie du eine NPO managen musst, radikal verändert oder stark ver-
- 37 ändert, sagen wir mal so. Ähm, was verschiedene Dimensionen hat und da natürlich
- auch dieses Thema, wie transparent muss ich sein, wie stark habe ich Reputationsef-
- 39 fekte. Als Entscheidung dann entweder für deine, also wenn ich jetzt eine Stiftung bin,
- 40 also für deine potenziellen Spender da Geld rein zu geben oder letztlich auch, wenn du
- 41 jetzt im Modell mit zwei Stiftungen bist, das letztlich kleine Organisationen auf dich zu-
- 42 kommen und sagen ich möchten mit dir Parten. So in der Vergangenheit, hat viele
- 43 Gründe, weil es halt technologisch nicht möglich war, weil es eben ein Kultur-Thema
- 44 war, war es so, dass man klassisch halt eigentlich, vielleicht halt auf die großen Stiftun-
- 45 gen zugekommen ist, hier in Deutschland eine Kruppstiftung, eine Stiftung Mercator und
- 46 das es relativ schwierig war für kleinere Organisationen. Jetzt mal über normales Ver-
- 47 netzen auf Veranstaltungen hinaus, quasi diese Reputationseffekte aufzubauen. Und

49

50 51

52

53

54

55

56

57

58 59

60

61

62

63

64

65

66

67 68

69

70

71

72

73

74

75 76

77 78

79

80

81

82

83 84

85

86

87

88

89

90

91

aber genau das ist das, wo genau die Stiftungen alle gesagt haben, ich will eigentlich gar nicht so sehr nach außen kehren, wie gut ich bin, was ich mache. Das war eigentlich so eine totale Black-Box. Und das hat sich die letzten 10 Jahre relativ, relativ stark gewandelt, aus verschiedenen Gründen. Weil natürlich zum Einen, das ist dann dieses sozial-rechtliche Umfeld. Natürlich die Gesellschaft zunehmen sagt, ich möchte wissen, was diese Organisation tun. Also es ist nicht mehr so, dass ein Stifter sagt: Hey meine Kohle da drin, kann ja egal sein, wofür die mein Geld ausgeben, sondern wenn du so eine Gate-Stiftung anschaust, die geben mehr Geld für Gesundheitsforschungen für gewisse Bereiche aus als die Weltgesundheitsorganisation. Und da ist natürlich immer die Frage, wer, ja wer überwacht das. Gibt es da eine Governance, so das sind die Faktoren, warum, zum einen halt Information über Organisation, also gerade im Non-Profit-Bereich, ähm, Governance, Legitimation des Handelns mehr und mehr Relevanz bekommen. Und da spielt eben gerade dieses Thema rein, wie schaffe ich diese Legitimation meines Handelns, indem ich strategisch halt beispielsweise sage, ich mache Evaluationsprozesse intern, mache Evaluationsberichte. Was früher auch keiner, kaum einer gemacht hat, da gab es halt irgendwie dicke Bildbände, wo, ähm, die die es gemacht haben, gezeigt haben, wie cool sie sind, schöne bunte Projekte. Die Projekte, die hinten runtergefallen sind, hat man natürlich nicht gezeigt. Das klassische, wie es eben im Banking vor 30-40 Jahren war bei den Fous. Wo sie sowohl, also weil du ja jetzt auch aus dem For-Profit kommst, wo es jetzt auch so ist, also die CSI Associations, also der größte Verband von Finanzanalysten, die haben halt relativ harte Guidelines, muss jedem Fou zeigen, muss jedem Fou von Auflagen zeigen. Und ähnliches wird im Stiftungsbereich passieren, dass man sagt, ok wenn man so eine Evaluation macht, die lass ich extern machen, die mache ich nicht selbst. Und die Evaluation hat halt in aller Regel die komplette Organisation, das komplette Förderportfolio im Fokus. Wäre eine Säule. Und die Zweite, ist natürlich dann, ja genau, dass du Bewertungsplattformen hast oder eine Form von Likes. Also das eine ist ja relativ hart, dass du sagst, bin ich als Stiftung X oder Non-Profit Y guter Arbeitgeber, so wo man halt sagt, Bewertungsplattformen. Aber es funktioniert viel, viel mehr und das ist natürlich dann auch nochmal schwierig zu steuern über Dinge wie Facebook, zunehmend auch Linkedln. Wo man einfach sagt, ich habe diesen Reputationsaufbau, also der findet über unstrukturierte Feedbacks statt. So und das ist natürlich aus einer strategischen oder Managementsicht schwierig, weil prinzipiell jeder sprechen kann. Also jeder deiner Mitarbeiter ist, quasi dein Botschafter, oder Mitarbeiterin, Botschafter deiner Organisation. Und jede, jeder kann Feedback geben und da ist einfach die Frage, wie gehst du dann mit negativem Feedback um, wie gehst du mit, ja. Also wir hatten jetzt einen Fall von Stipendiaten, wo dann jemand aus dem Off schrieb, also der ist türkischer Extremist. So also, muss ja natürlich prüfen, auch wenn du glaubst es ist nicht so. Das sind alles einfach Dinge, die totalen Druck bringen, die Art und Weise zu überdenken, wie wir handeln und wie wir mit solchen Dingen umgehen. Das vielleicht einmal so zum Einstieg.

I: Es wurden bereits einige Vor- und Nachteile von digitalen Bewertungen angesprochen, wie die Transparenz oder die schlechte Steuerbarkeit. Wo siehst du weitere Potenziale und Herausforderungen, wenn sich NPOs dem Thema der digitalen Bewertungen annehmen?

92 B: Also ich glaube, ähm, dass eine, was wichtig ist, ist und das geht halt wieder zurück 93 ins Handwerk, dass du einfach sicherstellen musst, das deine Mission, deine Vision, 94 deine Werte die du intern lebst, das die mehr oder weniger gefestigt sind. Also, wenn ich 95 jetzt, also auf einer strategischen Ebene, also wir reden jetzt nicht über den einzelnen Mitarbeiter, der in einem Bewertungsportal sagt, ich arbeite da gerne. Aber als Organi-96 sation, wenn du dann halt, wenn du keine Vision, bei Stiftungen ist es insbesondere 97 98 Mission, also das tatsächliche doing, da kann ich dir auch nochmal was schicken, wenn 99 du magst. Also wenn du das nicht intern diskutiert hast, dann brauchst du die anderen 100 Schritte gar nicht machen. Ich sage jetzt mal, selbst wenn du es gemacht hast, zu sagen, 101 ich habe diese Mission, ich habe meine Werte-Welt und das wird auch gelebt, also da

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127 128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

102 gibt es keinen allzu großen Gap zwischen dem was ich sage und dem was ich tue, ist 103 es dann immer noch eine bewusste Entscheidung, will ich, also Evaluation glaube ich 104 muss jeder machen, da führt kein Weg daran vorbei. Aber wenn es in diesen unstruktu-105 rierten Bereich geht, will ich da dabei sein, mache ich es oder mache ich es nicht. Also 106 es auch nicht zu machen, kann auch eine Entscheidung sein. Nur jetzt zu sagen, wir 107 probieren es jetzt mal, ist fatal. Also wie bei Politikern, die auf Twitter gehen, also wie 108 der deutsche Innenminister Seehofer, ähm, der dann irgendwie sagt, ich bin auf Twitter 109 und nach 6 Tweets war das Ding Tod, also das funktioniert nicht. Und das ist natürlich 110 auch wieder so eine Situation mit dem Non-Profits mangels Budget, mangels Professio-111 nalisierung, auch, weil es natürlich häufig emotional aufgeladen sind, im positiven Sinne 112 mit ihren Aktivitäten. Wo momentan etwas der Grund-Abstand fehlt, um so etwas gut zu 113 handhaben.

114 I: Du hast mitunter gerade angesprochen, dass diese Philosophien auch gelebt werden 115 müssen. Wie schätzt du allgemein die Lage und Einstellung von NPOs ein in Bezug auf 116 eine gelegte Feedback- und Bewertungskultur, analog als auch digital?

B: Also ich glaube im Vergleich zum For-Profit ist es viel, viel schwieriger, weil es zum einen emotional viel, viel stärker beladen ist, also wie gesagt, immer positiv. Es ist so, dass du deswegen auch im Non-Profit Bereich, also es gibt Studien, die sagen, die Burnout-Rate ist doppelt so hoch wie im For-Profit Bereich. Weil einfach die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen sich viel, viel stärker identifizieren mit der Rolle. Wie man gerade in Corona gesehen hast und du halt bei der Aids-Hilfe bist oder bei der Obdachlosenhilfe und du halt merkst es geht nicht und dann kannst dir vorstellen, was da innerlich passiert. Also es ist ein hohes Gut, was auch viele Unternehmen merken, weil sie sagen, wenn man jetzt so eine, quasi diese Werte, weil diese Begeisterung, gerade im, ja, also in der vordersten Front in Anführungszeichen, nimmst so ein Logistiker oder eine DHL, oder Aldi, die ganz viele Mitarbeiter vorne haben, also in der Breite, die kriegst du ja nicht über Rundschreiben gefangen. Sondern die kriegst du ähnlich, wie beim Roten Kreuz, als die sagen, ich teile diese Idee. Also insofern versuchen viele For-Profits da rein zu schauen. Andererseits ist es halt so, weil du so viele Freiwillige hast oder Ehrenamtliche, viele sagen, ja so Steuerung oder guasi Vorgesetzte diese Diktion gibt es gar nicht, oder Feedbackkultur im Sinne von, du machst es gut oder du machst es nicht so gut. Weil viele einfach froh sind, dass jemand da ist oder man sagt die sind freiwillig da und die kann ich nicht vor den Kopf stoßen. Und dies ist aus einer BWLer Sicht, ich bin schon auch so der BWLer was auf Dauer einfach nicht funktioniert. Aber auch da fängt es, aber es gibt ja hier diese ganze Messdiskussion, die jetzt seit 7/8 Jahren da ist, da gibt es Leute, die sagen, ja nein, ich möchte es eben nicht, ich möchte mich eben nicht messen lassen, ich tue Gutes und das reicht. Und mein Argument ist halt immer, naja ihr habt limitierte Ressourcen, habt limitierte Zeit. Allein deswegen musst du eigentlich schon, für dich eigentlich naja Maßgrößen finden, die dir sagen, ich mache das besser oder schlechter. Aber das ist echt ein total, also für viele echt noch ein rotes Tuch. Was natürlich auch damit zusammenhängt, es gibt so ein Buch Theory of Matrices. Da ist, natürlich, diese ganze Messthematik in Teilen auch diverse Effekte auslöst, also wenn es falsch eingesetzt ist. Also insofern das Pendel von zu wenig messen, wenn es dann auf zu viel messen schwingt und dann irgendwann eine Situation hast, dass dein eigentlicher Zweck, für den wir unterwegs sind, nicht mehr erreicht wird, dann wird es halt auch schwierig und das ist halt das wovor viele einfach Angst haben.

148 I: Also korrigiere mich, wenn ich dich falsch verstanden haben, aber du benennst als 149 einen Grund der Zurückhaltung von NPOs die Angst und Problematik der Messbarkeit.

B: Ja und wie gesagt, auch da wieder grundsätzlich eine Frage, was will ich als Organisation sein. Also ich kann mich ja, wie es gibt ja kein Marktmechanismus, wenn du einen Sportverein schlecht führst, dann ist alles schlecht geführt. Also pleitegehen die in aller Regel nicht. Wenn du halt sagst, ich möchte mit so einer, jetzt einmal etwas flapsig formuliert, ich kann mit einem schlecht gemanagten Kiosk, so einer Klitsche leben, da ist 155 Verein, das ist dann eine eigene Entscheidung der Organisation. Schwierig wird es im-156 mer dann, wenn du zwei, zwei Gruppen in der Organisation hast, die einen die sagen, 157 es kann nicht sein, dass wir bei einem Gartenfest jedes Jahr 500 Mise machen, weil wir 158 halt nicht auf das Geld schauen. Und die anderen die sagen, ist doch egal, dann kommt 159 es halt irgendwann zum Clash. Also gerade in Corona-Zeiten, eine Situation die ja bei 160 allen Organisationen extremen Druck auf die Organisation gebracht hat. Wo sie Dinge 161 wie Werte, also da merkst du relativ schnell, also wenn du sagt, ich gehe fair mit meinen 162 Mitarbeitern um, ob das dann gelebt wird oder nicht. Also bei einem Bekannten war es 163 so, der hatte dann, weil er viel zuhause gearbeitet hat seinem Chef geschrieben, ob er 164 ein paar Flipcharts nach Hause nehmen könnte, also wir reden nicht über die festen, 165 sondern über das Papier und dann sagte der Chef, naja wüsste er jetzt nicht so, aber er 166 soll es dann zurück bringen und aufschreiben, was er da gebraucht hat. Also das Signal 167 was du da natürlich sendest ist natürlich ein ganz Fatales. Bei meiner Frau in der Firma 168 war es so, also ein mittelgroßer Energieversorger, also eher kommunal, das ist eher ein 169 Segment, wo du üblicherweise denken würdest, der ist eingestaubt, da hat halt am zwei-170 ten Tag der Chef eine E-Mail geschrieben, der Vorstandsvorsitzende, der hat gesagt, 171 also wir sind gerade mit der IT da, also wir kriegen die 800 Leute ins Homeoffice und stimmt euch ab, überlegt euch was ihr braucht, ob ihr einen Schreibtischstuhl braucht, 172 einen Bildschirm braucht. Macht eine Liste, nehmt es mit und wenn ihr es selber nicht 173 174 nach Hause nehmen könnt, wir haben VW Busse, die das ausfahren. Wichtig ist nur, 175 dass ihr arbeiten könnt. Das ist natürlich auch, wie gesagt, aus so einer Vertrauenssicht 176 heraus. Also wenn du immer mit der Annahme, wir sind eine Company die Werte lebt, 177 das sind zwei total unterschiedliche Nachrichten. Wobei die letzte die Leute sagen, wow, 178 das ist supercool. Emotional positiv aufgeladen, aber wo du jetzt so ein Misstrauenssig-179 nal, bring deine Flipchart-Papiere wieder mit, natürlich desaströs. Und das wird natürlich 180 auch nicht vergessen, das sind auch die Punkte dann, wenn es wieder besser wird. Der 181 ein oder andere sagt, das ist nicht wirklich meine Heimat.

182 I: Mhm, um noch einmal konkret auf die Bewertungen im Netz zurück zu kommen. In-183 wiefern ist dir bekannt, dass NPOs, Stiftungen etc. bereits digitale Bewertungen in ihren 184 Management- und Marketingstrategien berücksichtigen?

185 B: Ja also ich würde das jetzt mal unter dem großen Hebel, Social-Media-Präsenz ab-186 hacken. Und wer das super macht, wer da superpräsent ist und auch dann quasi. Also 187 du musst ja immer unterscheiden, werden die aktiv gelikt oder ist es so, dass du also 188 Organisation sagst, schau einmal da sind wir gelobt worden und da sind wir gelobt wor-189 den, das ist ja so ein Zwischenschritt. Und selbst das ist bei vielen schon Thema, die 190 sagen ja ich will jetzt nicht angeben. Wer das sehr gut macht ist die Off-Road-Kids Stif-191 tung. Das ist eine Stiftung, die sich um obdachlose Kinder und Jugendliche kümmert, 192 hier in Deutschland. Der Markus Seidel, der das auch ganz toll macht, auch regelmäßig 193 in Mails einfach schreibt, hier waren wir wieder im Fernsehen, hier haben wir gutes Feed-194 back bekommen und so halt letztlich unabhängig davon, dass sie es letztlich auch sind, 195 die machen echt sensationelle Arbeit. Da letztlich den Leuten im Netzwerk halt auch signalisieren, weißt was, wir haben diese emotionalen Likes oder unsere Partner mögen 196 197 uns. Also der macht das super, also das ist sicherlich ein gutes Beispiel. Die machen, 198 warte einen kleinen Augenblick bitte, die machen sicherlich auch, die haben auch ein 199 ziemlich cooles Digitalprojekt gehabt, Sofa-Hopper, was sie vor drei Jahren gestartet 200 haben. Das lohnt sich sicherlich sich das mal anzusehen. Also das kann ich auch, schi-201 cke ich dir einfach mal zu.

I: Um bei deinem Beispiel zu bleiben, welche konkreten Ziele verfolgt die Stiftung dabei, digitale Rückmeldungen für eigene Zwecke zu nutzen?

B: Also das erste Ziel ist, glaube ich, was bei allen Organisationen sein sollte, zu sagen, was ist unsere Mission, warum sind wir hier. Also zu sagen, das Machen wir, ja das ist unser Auftrag, den Auftrag machen wir gut, also das ist der zweite Schritt. Also ich sage immer, Ziel muss sein über die Kommunikation der Mission Leute dazu zu bewegen das

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

208 sie Teil deiner Idee werden. Also die jetzt heißt, keine Ahnung, Plastik aus dem Ozean, 209 obdachlose Kinder- und Jugendliche oder Naturschutz. Du musst die Leute finden über 210 so eine Strategie, die sagen finde ich gut und da will ich dabei sein. Finanziell, über Zeit, 211 als Multiplikator. Und das muss ich glaube ich machen, im ersten Schritt. Wenn ich das 212 nicht mache, wenn die Leute, vielleicht sagen, das ist vielleicht eine gute Organisation, 213 aber du willst die ja packen, also diese Emotion ist ja letztendlich das Produkt was du 214 letztlich verkaufst. Also wenn du jetzt zum Beispiel bei BMW auf die Bewertungen 215 schaust, dann weißt du ja schon, dass du ein Auto kaufen willst. Das ist ja im Non-Profit-216 Bereich in aller Regel nicht so, das heißt, da immer wieder diesen Schritt zurück zu ma-217 chen und zu erzählen, dass ist das Problem, das ist unser Impact, den wir machen wollen 218 und dann zu sagen und das machen wir gut. Das muss eigentlich so dieser Dreiklang 219 sein.

I: Vorhin wurde schon ein Unterschied zum Umgang mit Bewertungen von dir erläutert, indem Organisationen konkret darauf hinweisen, an welchen Stellen sie positives Feedback erhalten. Worin siehst du den großen Unterschied zwischen Bewertungen, die durch Aufforderung erhalten wurden und Bewertungen, die durch Internetnutzer selbst initiiert wurden?

B: Also das erste musst du auch jeden Fall machen, also das Evaluation ist glaube ich, das kann man auch klein machen. Man braucht da also jetzt nicht einen Berater, der das über 5 Jahre macht. Was aber bei großen Stiftungen Sinn macht und das kannst du eben selbst steuern, also das musst du machen, also die Struktur steuern. Bei der externen Bewertung ist es die Frage, gehe ich auf eine Bewertungsplattform oder mache ich diese Fast Theme Bewertung, oder hoffe ich zumindest, dass ich die bekommen und da ist es halt so, da musst du halt loslassen können. Also da ist vor allem die Frage, wie gehe ich mit negativem Feedback um, das ist wie bei der Pizzeria um die Ecke, da hast halt irgendwie ein, zwei Hater und dann hast du irgendwie schlechte Bewertungen. Und dann hast du zwei Möglichkeiten. A du sagst halt ist nicht so oder fängst halt dann an, und dann wird es halt kritisch, das ist dann diese, ähm, was ja auch Theory of Matrice beschreibt, dann gibt es den ein oder anderen, dann kaufe ich mir da Likes oder frage ich noch einmal meine Kumpels die sagen, nein die Pizza ist da super. Wo du dann immer siehst eine schlechte Bewertung,10 gute Bewertungen und wenn du das nicht aushältst, so, dann würde ich so ein Modell gar nicht anfangen.

I: Inwiefern würdest du sagen, dass die Gefahren mit denen der Profit-Bereich, wie die von dir erwähnten gekauften Bewertungen, auch für den NPS zutreffen würden bzw. mit welchen anderen Gefahren zu rechnen ist?

B: Naja also Geld ist, das eine und das zweite ist, glaube ich, was ja auch bei For-Profits der Fall ist, du killst halt deine Identität. Also wenn ich, ich meine, also wir schauen auch die Wettbewerber an bei uns im Hochschulbereich und wenn du halt dann sieht, wenn bei Twitter oder bei Facebook, wer da liket, da gehst du einmal durch und dann weißt du sicherlich bei der ein oder anderen Adresse 80 %gekauft sind. Siehst du ja, auch in dem ganzen Konsumentenbereich bei Produkten, da gibt es relativ ausgefeilte Analysetechniken, wo man einfach schaut, wenn du Bewerter hast, die mehr bewerten, wo haben sonst noch bewertet. Und insofern ist es so, glaube ich, also wir reden ja jetzt nicht darüber, also vielleicht mit Ausnahme von Organisationen in der Größe von Greenpeace, aber die kleine Stiftung vor Ort die wird ja jetzt nicht 70.000 Likes wollen. Also die brauchen vielleicht ja ab und zu mal auf Facebook das jemand zu einem Projekt schreibt, habt ihr toll gemacht. So, dass ist halt eine Möglichkeit, was ich immer sage, das ist nicht manipulativ, aber einfach halt bei Veranstaltungen zu sagen, wenn es euch gefällt, teilt es, wir, also das machen die Leute in aller Regel nur, wenn sie, da schließt sich jetzt nun der Kreis wieder, wenn sie ein Bein wieder in der Mission haben. Wenn du aus voller Überzeugung raus, also zumindest geht es mir so, aus voller Überzeugungskraft sagen kannst, finde ich gut, finde toll, haben die toll gemacht. Und dann halt, ich sage jetzt einmal eine positive Feedbackkultur zu etablieren und den ganzen Stakeholdern, denen

261 zu sagen, weißt was das ist wichtig, wir brauchen Transparenz. Ich hatte jetzt am Freitag 262 paar Bekannte da, die machen viel Comedy und Satire. Und die sagen auch, wie groß 263 dieser Sektor und ist und wie viele wirklich gute Comedians und Leute die Satire ma-264 chen, es gibt weiß keiner, so. Wie gesagt, war für mich auch neu, deshalb hatte ich es 265 geteilt, vielleicht weiß es ein anderer auch nicht. Ich fand toll, wie sie das präsentiert 266 haben. Auch dieser Spagat, wie hart darf eigentlich Satire sein, wo fängt die politische 267 Unkorrektheit an, wo muss sie spielen. Also Karl Valentin als Beispiel, ja. Wie gesagt, 268 dass vielleicht im Gegensatz zu den klassischen Amazon Bewertungsmodellen, du hast 269 in aller Regel keine großen Gruppen, die das Machen. Von dem her muss die Mechanik 270 schon mal eine andere sein. Und wie gesagt, ich glaube das ist, ja, wie bei Fundraising, 271 in dem Augenblick wo du mal einen negativen Case hast, dass jemand sagt, weißt was, 272 die Bewertung ist gekauft oder da hat jemand eine Gefälligkeitsbewertung gemacht, das 273 stimmt nicht. Ähm, da hast du echt als ein Non-Profit ein riesiges Risiko und auch echt 274 ein massives Down Side.

I: Welche konkreten Anpassungsleistungen müssten sich deiner Meinung nach im Management von NPOs vollziehen, dass digitale Bewertungen als Chance genutzt werden, also im Sinne einer Rückkopplungsschleife?

278 B: Ja, also das was ich eingangs sagte. Du brauchst also schon ein Grundverständnis, 279 das Professionalisierung anders aussieht, in allen Bereichen. So und wenn ich mich nicht 280 im Wettbewerb sehe mit anderen Organisationen. Und das ist auch ein ganz, ganz böses 281 Wort, wo ich teilweise angefeindet werde, wenn ich sage es gibt Wettbewerb zwischen 282 gemeinnützigen Organisationen, Nein, nein ist nicht, wir sind alle die Guten. Wo ich dann 283 sage, ja klar sind wir alle die Guten, aber wir konkurrieren um Zeit, wir konkurrieren um 284 Mitarbeiter. Wenn ich mich, wenn ich dieses Verständnis nicht habe, also das eine ist 285 Wettbewerb, das andere letztlich Innovation, dann wird es auch schwierig so eine Rück-286 schleife zu etablieren. Andersherum, wenn jemand weiß, dass man, dass in einem, es 287 ist ja auch ein positiver Wettbewerb auch da, also es ist wie Zehnkämpfe, die gemeinsam 288 trainieren und vielleicht doch einzeln gegeneinander kämpfen. Wenn ich dieses, diese 289 Perspektive habe, dann wird es logisch an einen Punkt kommen, wo du sagst, wie ist 290 mein Feedback von außen, wo kann ich das abholen, macht das Sinn oder wie kann ich 291 meine Vertriebsleistung, meine Marketingleistung unterstützen, indem ich genau auf sol-292 che Instrumente zurückgreife. Und da geht halt so ein wenig der Sektor auseinander. 293 Die einen, die sagen, geht alle nichts an, ich mache das allein, ist gut so. Denen kannst 294 du noch so viele Tools geben. Alle anderen die, sagen wir mal ein wenig nach vorne 295 denken, die werden automatisch fragen, was kann ich tun und werden auf diese Tools 296 und auf diese Prozesse kommen.

I: Ich würde gerne noch einmal deinen Wettbewerbsgedanken aufgreifen und Stichwörter wie Legitimationsgrundlage, Leistungsbedarfsanalyse, Finanzierungsmix einwerfen.
Mit welchen Auswirkungen könnte deiner Meinung nach der Non-Profit-Sektor konfrontiert sein, wenn digitale Bewertungen an Bedeutung gewinnen. Also welche Dynamiken sind vorstellbar?

302 B: Also, wie gesagt, das sind zwei völlig unterschiedliche Sektoren. Also wenn du jetzt 303 so ein Extrembeispiel nimmst, wie Amazon und einen Staubsauger kaufst, 80.000 posi-304 tive Likes, ist etwas anderes, wie im Non-Profit-Bereich. Ich glaube, dass, wenn man 305 jetzt sagt, weiche Bewertungen, harte Bewertungen, also im Sinne von, fünf Sterne zu 306 einem Stern, zu ich schreibe etwas nettes, wäre mein Bauchgefühl, aber das ist jetzt 307 echt nur in die Luft geschossen, dass während du im For-Profit Bereich 80 % hart und 308 20 % weich, ist es im NPB wahrscheinlich anders. Also es gibt sicherlich bei Fundraising, 309 weiß nicht, ob du einmal über BetterPlace in Berlin gestolpert bist. Das musst du dir mal 310 ansehen, das ist mitunter die größte Fundraising Plattform in Deutschland, auf solchen 311 Plattformen, wird es sicherlich harte Bewertungen geben. Aber wie gesagt, der sicherlich 312 viel, viel größere Teil ist, wird glaube, ich zunehmend auf LinkedIn passieren, auf Face-313 book, indem die Leute halt einen Daumen hoch machen und dann qualitativ

- untermauern, finde ich spitze, finde ich toll. Oder Instagram das Teilen. Ja, also viele
- 315 Dinge ist sicherlich Instagram oder in die Richtung eine bessere Plattform, weil es einfa-
- cher ist, auch die Mission zu transportieren. Also wie gesagt alles, am Ende des Tages,
- schwankt wieder in den Kanon ein, wissen die Leute, was ich tue, finden die das gut,
- 318 sehen die da einen sozialen Wert in meiner Aktivität.
- I: Würdest du aus deiner Perspektive heraus, NPOs raten sich mit digitalen Bewertungen auseinanderzusetzen? Wenn ja, inwiefern und wenn nein, warum nicht?
- 321 B: Ähm, ich würde es glaube ich. Also wenn ich eine Prioritätenliste machen würde, 322 würde ich es glaube ich, relativ weit hintenanstellen. Also ich würde sagen, mache erst 323 einmal die Hausaufgaben und die Hausaufgaben heißt halt, Transparenz, Professiona-324 lität, stabile Prozesse, auch die Art und Weise, wie man interagiert mit den Stakeholdern 325 und wenn ich diese Sachen eingeschliffen habe, dann kann ich mir sicher sein, dass die 326 Bewertungen vielleicht auch so kommen, wie ich das möchte. Oder andersherum formu-327 liert, wenn ich die nicht habe, dann laufe ich echt Gefahr, dass das komplett schief geht. 328 Also es ist sehr stark dieses Thema Werte-Set, Verständnis, Mission. Weil, die Frage, 329 ob du in die digitale Welt gehst, ob du gewisse Prozesse digital machst hängt ja auch 330 wieder davon ob, was deine Mission ist, also die Off-Road-Kids Leute die, ähm, also in 331 Deutschland gibt es so zwischen, 60, als so zwischen 40. und 60.000 obdachlose Kinder 332 und Jugendliche und die wollen die halt von der Straße holen. Und die haben halt ir-333 gendwann gemerkt, dass in dem Augenblick wo sie die auf der Straße finden es schon 334 zu spät ist bzw. der Aufwand die wieder in geordnete Wohnverhältnisse zu bringen super 335 hoch ist. Und dann haben sie sich gefragt, können wir die nicht früher irgendwie identifi-336 zieren. Und haben dann, sie wussten aus den Biografien von den Kindern und Jugend-337 lichen, das es so eine kleine Phase der Quasi-Obdachlosigkeit gibt in der die Zuhause 338 schon rausgeflogen sind, aber noch nicht ganz auf der Straße sind, sondern auf dem 339 Sofa von Freunden und Bekannten. Da gibts, ja, vor allem bei Mädchen, auch teilweise 340 auch echt, relativ komplexe Abhängigkeitsverhältnisse dann mit großen Beschützern. 341 Und dann haben sie gesagt, lass uns, also wie können wir die identifizieren und das 342 bekommst du nur über einen digitalen Kanal hin. Und deswegen, haben die Sofa-Hopper 343 gegründet, so das hätten die nicht machen müssen, wenn sie gesagt haben bzw. bei 344 Obdachlosen ist es ja noch paradoxer, weil du sagst, ja die leben ja draußen, also. Im 345 ersten Schritt würde man denken, die sind ja total undigital, was nicht stimmt, weil jeder 346 Obdachloser hat ein Handy, weil das der einzige Kontaktpunkt ist. Aber wie gesagt, in 347 dem Augenblick, wo ich dann diesen, nicht aus der Mission heraus denke und nur sage, 348 weil es fancy ist, mache ich jetzt so ein Bewertungsportal, schwierig. Nimm so eine Tafel, 349 da kannst du natürlich sagen, also die Tafeln könnten, irgendwie sich Bewertungen von 350 ihren Kunden abholen. Wäre eine Möglichkeit. Aber auch da ist die Frage, ist es das was 351 im ersten Schritt wichtig ist oder ist es auch so, das was bei Bewertungen ist es ja immer 352 die Frage, ist es auch vom Bewerten objektiv. Also bei einer Tafel wirst du wahrscheinlich 353 aus dem Bauch heraus, wirst du viele haben die Dankbar sind, aber halt viele auch ha-354 ben die sagen woa, keine Ahnung, jetzt wieder 80 Kilo Kohl statt, so. Das wäre so ein 355 Bereich, wo ich echt vorsichtig wäre dann mit Bewertungen, irgendwie zu starten. Also 356 ich würde vermutlich kleine Prototypen machen mal für ein kleines Projekt und dann 357 einfach Erfahrungen zu sammeln.
- I: Wenn ich dich richtig verstehe, sprichst du bei deinen Beispielen von Bewertungssystemen, die von der Organisation selbst betrieben oder initiiert werden, oder?
- B: Teils, bei BetterPlace ist es so, dass sie von einer neutralen Dritten quasi organisiert sind. Also ich könnte mir für, für Massenorganisationen, ja die sich um gewisse Zielgruppen kümmern, könnte ich mir sicherlich vorstellen, dass man sagt, weißt was, wie findet ihr die Leistung, ob das jetzt, das kann ja jetzt ein Ministerium beispielsweise sein. Das ein Ministerium sagt, wir machen eine Bewertungsplattform für diejenigen die, ähm, finanzschwache Familien unterstützen. Wobei da dann schon, wie gesagt, relativ schnell komplex natürlich die Frage, wollen wir überhaupt, wollen die sich outen, wollen die da

- 367 bewertet werden, auch nochmal. Also du siehst es häufig, dass, ein Kollege, der digitales 368 Marketing macht, leider nicht mehr hier ist, er ist jetzt in den USA. Der hatte mal so ein 369 Case gemacht, wo es um, ja positive, negative Bewertungen geht. Also du würdest im 370 Zweifel deinen Friseur eher bewerten wie deine Ärztin, also das ist jetzt rechtlich ohnehin 371 nicht möglich, für Schwangerschaftsabbruch oder für keine Aids-Tests oder sonst was. 372 Also alles Dinge, die dir selbst wahrscheinlich schwerfallen würden. Da ist eine komplett 373 andere Bewertungslogik. Bei Produkten ist es in aller Regel so, bei Amazon, ist es zu 90 374 % von dem was du gekauft hast, du wahrscheinlich keine Schwierigkeit hast, da eine 375 Bewertung abzugeben.
- I: Die Bewertungslogik ist ein interessanter Aspekt im Zusammenhang mit der zuvor angesprochenen emotionalen Aufladung. Insbesondere im Unterschied von Produkten und Dienstleistungen, bzw. Leistungen bei Non-Profit-Organisationen.
- 379 B: Bei Dienstleistungen hast du auch noch einen ganz anderen Effekt. Ich sage immer 380 als Beispiel, wenn BMW heute LKWs baut, dann stellen die Prototypen auf den Hof, 381 dann gehen die Mitarbeiter hin, also die Vertriebler, gehen die Kunden hin und die wissen 382 dann relativ schnell, was ein BMW LKW ist. Wenn du jetzt sagst, du machst ein Service-383 Angebot, was heißt, keine Ahnung, psychologische Betreuung, das ist ja, eigentlich funk-384 tional beschrieben und jeder versteht vielleicht etwas anderes darunter. Und du kannst 385 ja, ähnlich wie bei einem Friseur vielleicht auch schon, du kannst ja den tatsächlichen 386 Qualitätsmaßstab nicht messen, außer du hast dann einen schiefen Pony, oder deine 387 Haare sind halt grün statt blond. Und da ist es so, dass dann, so ein, relativ schnell eine 388 Eigendynamik in der Bewertung entstehen kann. Also wenn du siehst Lufthansa hier in 389 Deutschland beispielsweise, wenn dann so zehn Tiefflieger mal anfangen, ja aber der 390 Service war früher besser, ja da hast du relativ viele Leute, die mit einem total anderen 391 Mindset sich in den Flieger setzen und auf einmal sagen stimmt, eigentlich ist der Service 392 gar nicht so gut. Was bei einem Auto, wo du sagst, Verbrauch 5,3 Liter ist halt objektiv 393 messbar und ist halt gerade bei Dienstleistung ohnehin echt ein, ja total schwierig die 394 Kundenzufriedenheit zu managen. Weil ansonsten, 100 %Service wirst du nie liefern 395 können. Also da reibst du deine Organisation auf.
- I: Ich würde gerne in diesem Zusammenhang noch einmal den Aspekt der Kommunikation mit den Stakeholdern aufgreifen, der bereits vorhin kurz angesprochen wurde. Haben wir deiner Meinung nach, einen wichtigen Punkt in dieser Hinsicht vergessen anzusprechen? Also inwiefern digitale Bewertungen in diesem Bereich von NPOs genutzt werden könnten?
- 401 B: Ähm, ja du kannst sicherlich, was. Jetzt von der Organisation aus initiieren im Eins zu 402 Eins, quasi relativ schlank halt nach Veranstaltungen Feedback einzuholen. Also früher 403 hat man immer große, ja, große Fragebögen verteilt, ich glaube das kannst du heute 404 viel, viel schneller machen. Also du kannst auch in den Veranstaltungen schon Votings 405 abholen, da ist, da bringt Technologie echt einen riesigen Fortschritt. Aber auch da wie-406 der, immer, immer wieder überlegen, was ist die Methodik, welche Baises habe ich drin, 407 kann ich Kontrollvariablen einführen. Weil entweder hast du alles links oder alles rechts. 408 Was dann dir eine Bewertung gibt, aber deren Aussagekraft halt im Zweifel, ja, nicht viel 409 bringt.
- I: Gibt es darüber hinaus noch etwas, was du gerne zur Thematik digitale Bewertungen auf Drittplattformen anmerken wollen würdest?
- B: Ähm, ne eigentlich. Also wie gesagt, ich glaube, dass es ein Nischenmarkt werden wird. Entweder für die Frage wie gut bin ich als Arbeitgeber, das wird aber ohnehin schon abgedeckt, auch für die eigentliche Leistung, wird es glaube ich, dass auf Drittplattformen zu machen, könnte ich mir vorstellen, dass da die Nachfrage überschaubar ist.
- I: Könntest du das noch erläutern? Auch hinsichtlich meiner Recherchen, dass NPOs durchwegs aufgefordert werden Drittplattformen zu bespielen und online präsenter zu

sein. Inwiefern besteht für dich die Wahrscheinlichkeit, dass Stakeholder beginnen vermehrt die Bewertungsfunktionen zu nutzen?

420 B: Genau, aber das ist ja guasi in einer Eigenvermarktung, im eigenen Ermessen. Das 421 wird passieren, das wird passieren, aber das jetzt beispielsweise so jetzt eine Idealo, die 422 hier in Deutschland Preisbewertung macht, für den Non-Profit-Bereich gibt, halte ich 423 glaube ich für schwierig. Weil es schwierig ist das Produkt zu definieren und der Sektor 424 ist ja superheterogen. Wie gesagt, bei Produkten sagst du halt Nutzwert und Preis, so 425 ja, das ist schwierig. Der Angelverband oder der Angel Verein, der hat seine Community 426 im Griff, der wird sich nicht auf so eine Plattform stellen. Weil da ist wie gesagt dieses, 427 eigens gestaltete Eins zu Eins im Feedback, quasi über eigene Plattformen abzuholen 428 absolut wichtiger. Also, wenn ich jetzt Amazon nehmen, die verkaufen ja, also die eigene 429 Leistung ist ja von Amazon, das sind ja die Bücher. Und das wäre, also in der Kategorie, 430 wie wir denken, ein Eins zu Eins Modell. Das du jetzt sagst, ich habe eine Leistung, also 431 ich mache einen Buchvertrieb und weil es halt zweistufig ist machst du letztendlich die 432 Bewertungen, aber eine Caritas produziert das ja auch selbst. Wenn man jetzt in der 433 Logik bleiben, könnte es sein, dass Essen jetzt von Sodexo ausfährt und man dann sagt, 434 ok, Sodexo jetzt, aber das würdest du, das kriegst du glaube ich nicht abgebildet. Macht 435 auch glaube ich wenig Sinn.

I: Mit Blick auf meinen Leitfaden wäre ich am Ende meiner Fragen und würde das Interview an dieser Stelle beenden, wenn das für dich ok ist. Und vielen Dank noch einmal für deine Zeit und deine interessanten Antworten.

439 B: Gerne, aber spannendes Thema. Gute Wahl und wie gesagt ich schicke dir die Folie 440 mit dem PESTEL Modell und ich würde es eben einbetten und würde am Anfang sagen, 441 dass es auf den ersten Blick ein totales Nischenthema sein wird, aber ein Mosaikstein 442 in einem großen, komplexen Gesamtprozess. Und mit Blick auf, man soll ja keine No-443 belpreiswürdigen Arbeiten schreiben, es sollt ihr natürlich schon, aber geht ja nicht. Nein, 444 dann kannst du halt von vornherein ganz klar abgrenzen und kannst sagen, da ordne ich 445 das ein. Wie gesagt, ich schicke dir da 3, 4 Seiten dazu. Und will halt speziell da mal 446 hinsehen, weil, das war ja jetzt in der Diskussion auch, dass eine ist ja da tatsächlich 447 auch ein Ergebnis zu bekommen und das spannende, das man sagt, weißt was aus den 448 ergeben sich neue Fragestellungen, so. Was sind eigentlich die Notwendigkeiten, die ich 449 vorab brauche, also ist Mission, Vision. Und die Diskussion zeigt ja, die du hast, das 450 quasi die eigentliche Fragestellung nicht in dem Themenfeld ist, sondern quasi in den 451 organisationalen Voraussetzungen, die halt neue Relevanz kriegen bzw. wenn ich die 452 gegeben habe und diese Tools einführe, ähm, und das wäre ja auch so ein Ausblick, 453 dass halt irgendwann, ich schick dir da auch das Theory of Metrice, das Buch, mal. Das 454 man natürlich, relativ schnell in inhaltliche Fragen der Bewertungslogik hineinkommt, 455 auch da ist es so, dass die halt im Non-Profit anders funktionieren wie im Non-Profit 456 Bereich und ganz andere Stolperfallen haben als im For-Profit Bereich.

I: Mhm, danke für die kurze Zusammenfassung und ich würde, wenn es keine weiteren Anmerkungen mehr gibt, die Aufnahme stoppen.

459 B: Ja ist ok.

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16 17

18

19

20

21 22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32 33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46 47

48

49

50

51

52

EXPERTENINTERVIEW MIT LEO CAPARI

I: Eine Frage vorab, da ich ja eine generelle E-Mail an das ITAS, Institut für Technikfolgenabschätzung, gesendet habe, würde mich interessieren, warum genau Sie sich bei mir gemeldet haben und wo ihr Interesse an der Thematik liegt.

B: Okay, also ich habe sie generell mitbekommen von meinen Kollegen und sie haben gemeint, dass ich da passen würde. Nein, mein generelles Interesse, ich bin am Institut für Technikfolgenabschätzung. Da beschäftige ich mich momentan mit Computermodellen, Computer-Modellierungen und Computer-Simulation im Bereich der Energiesystem-Modellierung. Also die Idee ist inwieweit, Computermodelle als epistemische Praktik dazu genutzt werden können, um beratende Information oder beratendes Wissen für die Entscheidungsträger und Entscheidungsträgerinnen zur Verfügung zu stellen. Das ist etwas, womit ich mich momentan beschäftige. In meiner bisherigen 7-jährigen Tätigkeit am ITA selber, habe ich mich einerseits mit Partizipation beschäftigt. Ich habe unterschiedliche Citizen-Summits, aber auch Fokusgruppen und Stakeholder-Workshops mitgestaltet und mitgeplant und mitanalysiert zu Themen wie alternde Gesellschaft, als Technikeinsatz für alternde Gesellschaft. Zu Themen wie Nachhaltigkeit und Konsum, zu Themen, wie, was war noch, Smart-City und Energietransition. Also eher, breitgefächert und zusätzlich beschäftige ich mich, also aktuell noch mit einem Projekt Monitoring bzw. Vorset-Aktivität fürs Österreichische Parlament, wo wir im Prinzip den Technologie-Markt oder im Prinzip den Technologie-Horizont, das was sich gerade so tut, dahingehend screenen, was den für Österreich, oder für die österreichische Technologiepolitik in den nächsten fünf bis zehn Jahren relevant sein könnte. Und die Idee ist es hier, die antizipierende Monitoring-Aktivität den Parlamentariern, an die Hand zu geben, dass sie Wissen, ah ok, es tut sich was in Quantenbiologie oder es tut sich was in, äh, algorithmischer Polizeiarbeit etc., etc. Also dieses Thema könnte in den nächsten fünf bis zehn Jahren relevant werden, aufgrund des momentanen technischen Fortschrittes, und demnach wäre es sinnvoll, das auf dem Radar zu behalten, aus Sicht des, der Politikerin, des Politikers oder des Parlamentariers in diesem Fall. Ähm, das heißt, um auf ihre Frage zurück zu kommen, warum ich mich entschieden habe, ich könnte es jetzt nicht festmachen auf einen Aspekt in meiner Arbeit, die ich bis jetzt gemacht habe. Ich würde eher sagen, dass ich einen ganz breiten Blick auf viele Dinge habe, einfach aufgrund der Erfahrung, die ich bis ietzt gesammelt habe. Und auch mit, also weil es ia um Review. wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, Review-Systeme in NPO-Bereich ist, und das der Profit-Organisation-Bereich, diese Systeme auch instrumentalisiert, wenn ich das so sagen darf. Ich beschäftige mich auch sehr stark mit, also sehr stark, also wir alle sind ja konfrontiert mit Review-Systemen oder mit Bewertungssystemen oder Bewertungen. Und ich habe selber in einer Erfahrung gemerkt, man muss hier schnell einmal die Spreu vom Weizen trennen, und man darf nicht gleich alles glauben, was jetzt da steht, wenn jetzt irgendein Produkt hoch gelobt wird oder irgendein Dienstleister usw., dann sehe ich das schon mit einer gewissen Vorsicht. Und ich glaube das ist der Punkt, an den Sie anknüpfen wollen würden.

I: Genau, das ist eine sehr gute Überleitung. Sie haben jetzt die Aspekte angesprochen, die mich dazu verleitet haben, das Thema der digitalen Bewertungen zu untersuchen. Geleitet von der Idee, dass sich die Empfehlungs- und Bewertungskultur immer mehr ins Netz verlagert und sich durch die technischen Entwicklungen neue Rahmenbedingungen ergeben. Wie sie bereits sagen, wird das im Profit-Bereich bereits gezielt und aktiv genutzt. Und basierend darauf, bin ich zu der Frage gekommen, wie diese Dynamik im Non-Profit-Bereich aussieht. Welche Bedeutung haben digitale Bewertungen bereits oder können sie haben. Mit welchen Herausforderungen der Non-Profit-Sektor dahingehend konfrontiert ist und wo digitale Bewertungen im Management von NPOs gewinnbringend sein könnten. Es ist noch wichtig zu erwähnen, dass ich digitale Bewertungen in meiner Masterarbeit noch einmal definiert habe, da es keine offizielle Definition dazu gibt. Das heißt ich beziehe mich einerseits auf die reinen Bewertungsplattformen und

- 53 andererseits auf Bewertungsfunktionen auf Social-Media-Kanälen. Und für mich geht es
- 54 ganz klar um nicht-selbstinitiierte Bewertungssysteme, also um Bewertungen auf Dritt-
- 55 plattformen. Kurz gesagt ist dies mein Forschungsinteresse, dabei wäre es für mich noch
- 56 wichtig, welche Verbindung Sie zum Non-Profit-Sektor haben bzw. inwiefern Sie daran
- 57 anknüpfen können mit Ihren Erfahrungen.
- 58 B: Ähm, ja, ich glaube schon. Nur, um das nochmal zu klären, Non-Profit-Sektor ist für
- 59 Sie eine Forschungsinstitution oder zum Beispiel. Oder was genau verstehen Sie unter
- 60 einer NPO in ihrem Kontext?
- 61 I: Kurz gesagt, definiere ich eine NPO als eine Organisation mit einem Gewinnausschüt-
- 62 tungsverbotes und gleichzeitig bestehender Sachzieldominanz.
- B: Ok, das heißt, wenn ich jetzt anders. Jetzt muss ich, also ich habe jetzt ein wenig 63
- darüber nachgedacht. Der Punkt ist, wenn ich eine gemeinnützige Organisation habe, 64
- 65 dann und ich habe ein Bewertungssystem für diese gemeinnützige Organisation. Also
- 66 sagen wir es so, wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es bei Ihnen darum, dass
- 67 Menschen, die in irgendeinem Bezug zu dieser gemeinnützigen Organisation oder NPO
- 68 stehen, eine Bewertung abgeben. Und diese Bewertung, ähm, in diesem Kontext, muss
- 69 ja ein, erfüllt ja ein Ziel, erfüllt ja einen Zweck dahingehend, dass diese gemeinnützige,
- 70 nicht profitorientierte Organisation irgendeine Dienstleistung überbringt. Und jetzt gren-71
- zen wir das schon sehr stark ein, dass dies jetzt nicht Amazon sein kann. Amazon ist 72
- keine gemeinnützige Organisation. Da wird ein Produkt angeboten und ich bewerte ein
- 73 Produkt oder sonst irgendetwas. Und die sind teilweise sehr stark gebiast, also diese
- 74 Bewertungen, die man da findet. Und bei NPO's ist es so, dass, wenn wir jetzt zum
- 75 Beispiel an Pflegedienstleister denken. Was von der Caritas zur Verfügung gestellt wird,
- 76 oder in Österreich ist es das Hilfswerk, also es gibt einige wenige Pflegedienstleister, die
- 77 nach ihrer Definition NPO sind. Es gibt aber auch einige 24 Stunden-Pflegeanbieter, die
- 78 natürlich For-Profit sind, die Grenzen wir jetzt aber mal aus. Und ich nenne dieses Bei-
- 79 spiel deswegen, weil da habe ich jetzt ein wenig einen Bezug dazu. Also zum Einsatz zu
- 80 mehr Technik für Pflege, aber in dem Fall wäre es, eine Bewertung, wenn ich das jetzt
- 81 so weiterspinne, also eine Bewertung für diese Pflegedienstleistung, für die erbracht
- werden und das ist ja. Soweit ich weiß, gibt es so etwas noch nicht. Weil im Endeffekt 82
- 83 wäre, also wer würde das dann bewerten. Wäre das denn überhaupt möglich, dass es
- 84 die betroffene Person, die Angehörigen bewerten. Also je nach dem Pflegebedarf würde
- 85 es dann diese Person bewerten, diese Pflegedienstleistung, aber das kann sehr schnell
- 86 mal zum Problem werden. Wenn, dadurch die Beziehung zwischen Betreuer, Betreuerin,
- 87 Pfleger, Pflegerin und den zu Betreuenden irgendwie gefährdet wird. Man will ja nichts
- 88 Negatives sagen. Das heißt die Bewertung wird damit in ein gewisses potenzielles Span-89 nungsfeld gerückt zwischen den beiden ja, und könnte die Beziehung irgendwie verän-
- 90 dern. Was ich damit sagen will ist, dass wenn wir uns in einem NPO befinden, befinden
- 91 wir uns nicht im klassischen Bereich der Produktbewertungen, sondern wir befinden uns
- 92 oft in einem Bereich, wo, korrigieren sie mich, wenn ich falsch bin, wo es um Dienstleis-
- 93 tungen geht, wo es um, wie soll ich sagen, eher so um zwischenmenschliche Aspekte,
- 94 Haltungen geht. Was natürlich demnach auch Implikation für ein potenzielles Bewer-
- 95 tungssystem hätte, weil du hast nicht die Distanz, wie zu einem Produkt, einem Kopfhö-
- 96 rer oder sonst irgendetwas. Ich weiß nicht, ob ich das irgendwie, ähm ja.
- 97 I: Wie eingangs gesagt, gibt es kein richtig oder falsch beim Beantworten der Fragen. Es
- 98 geht mir um Ihre persönliche Einschätzung. Und nachdem Sie bereits das Problem der 99 Diskrepanz im Beziehungsverhältnis angesprochen haben, würde mich interessieren,
- 100 welche weiteren Probleme und/oder Vorteile sehen Sie, wenn sich digitale Bewertungen
- 101 im Non-Profit-Sektor etablieren würden?
- 102 B: Naja die positiven Effekte, also positiv. Positiver Aspekt wäre natürlich, es bringt mehr
- 103 Transparenz in das ganze System. Transparenz dahingehend, dass man, vor allem jetzt
- 104 in diesem hochsensiblen Bereich der Betreuung und Pflege, was auf jeden Fall ein

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

hochsensibler Bereich ist, aufgrund diesem zwischenmenschlichen Beziehungen, aber auch aufgrund der Verletzbarkeit der einen Partei, die involviert ist und der Abhängigkeit dieser einen Partei die involviert sind in diesen Arrangement. Das Positive ist natürlich, die Transparenz, die so ein System mitreinbringen würde. Transparenz und Vertrauenswürdigkeit, denn es ist de facto so, dass gerade, weil der Bereich so sensibel ist und die Leute, als diejenigen Akteure, die dafür zuständig sind, so etwas zu organisieren: Pflege, Betreuung, etc. sind meistens nicht die Personen, die selbst davon betroffen sind oder die selbst das benötigen. Oft ist es so, dass es aufgrund der Angehörigen ist oder es ist etwas, was von den Angehörigen kommt. Und Rationalität der Angehörigen sind natürlich gewisse Faktoren, die da mitspielen. Das eine ist natürlich der Preis, das andere ist aber auch, man will wissen, dass die Person, für die man eben etwas sucht, Eltern, Großmutter etc. in guten Händen ist. Und jetzt kann man sich natürlich, einerseits auf den Auftritt dieser NPO auf der Homepage verlassen, man kann sich informieren, man kann sich das ansehen, man kann in Kontakt treten und das wird dann so in Gespräch herauskommen, ok passt die Chemie oder nicht. Aber wenn man jetzt anhand, also mit eines Bewertungssystems, was jetzt natürlich nicht eine 5-Sterne Skala wäre und zwei Sätze dazu, sondern es müsste irgendwie anders ausgestaltet sein, aber mit einem Bewertungssystem könnte das natürlich irgendwie auch zu mehr Sicherheit führen für, bei der Auswahl. Also das wäre ein Vorteil, den ich mir jetzt denken könnte und ich versuche jetzt noch an etwas zu denken. Ok, also, wenn wir uns jetzt einmal das Bewertungssystem ansehen, war es ursprünglich ja für normale Produkte. Ursprünglich war es ja die Intention, wie bereits gesagt, Transparenz mit reinbringen, jetzt nachdem es diese etablierten Bewertungsstrukturen gibt, die Like-Gesellschaft, man Liket etwas, man mag etwas und nachdem sich eine ganze Ökonomie um das herum aufgebaut hat, dahingehend, das halt, also die Ökonomie und andererseits die Algorithmen, alle Sachen die gelikt werden, werden mehr ge-shared und so weiter und so fort. Das hat auch eben zu einer gewissen Ökonomie von dem Ganzen geführt, was, und auch zu vielen Problemen dahingehend, dass es Trolle gibt, die das Ausnutzen etc. Einige von diesen Aspekten, die werden auch bestehen, wenn das System, dieses Bewertungssystem eins zu eins übernommen wird für den NPO-Bereich. Man wird die gleichen Probleme haben wie jetzt diese aus PO Bereich, also profit-oriented Bereich, zu kämpfen haben. Außer man etabliert eine eigene Struktur und man ist eben nicht abhängig genau von diesem bereits bestehendem. Wo sie eben genau diese epistemische Praktik schon, also schon diese Praktik schon etabliert hat, dass es eigentlich nur zählt ein Posting zu machen, welches möglichst effekthascherisch ist oder welches möglichst meinem Klientel entspricht und somit mehr Likes bekommt und somit auch präsenter ist, und wenn es präsenter ist, dann kann ich, bin ich einfach kompetitiver. Ich meine im Endeffekt, kompetitiver ist für den Profit-Bereich absolut wesentlich. Aber es ist ein Aspekt, welcher nicht auch, welcher auch wesentlich ist für den Non-Profit-Bereich, den auch der Non-Profit-Bereich, also ist natürlich auch in einer Competition. Andererseits, unter anderen NPOs, aber auch generell mit nicht NPOs, vor allem haben sie andere Abhängigkeiten. Oft sind sie auch durch öffentliche Gelder finanziert und müssen demnach auch, haben demnach auch eine gewisse Abhängigkeit. Das heißt, wenn wir darüber nachdenken, dass wir Bewertungssysteme im NPO-Bereich nutzen wollen, sollten wir darüber nachdenken, inwieweit die bereits genutzten Bewertungssysteme überhaupt dafür adäguat sind. Und die unterschiedlichen Ziele der Akteure, als NPO als die einen und PO als das andere, also profit-oriented, das andere. Was deren ihre Ziele sind, ok, da will ich Gewinnmaximierung, Marketing, also in der Gewinnmaximierung spielt Marketing eine Rolle, ok wir haben Social Media, Bewertungssysteme spielen eine wichtige Rolle in Social Media. Also es ist eine klare Kausalität zwischen den Aspekten da, also zwischen gewinnorientiert und zu Marketing und demnach auch, was halt immer wichtiger wird, diese Bewertungssysteme. Die auch immer Product-Reviews oder generell einfach Werbung über, also so latente Werbeeinschaltungen in sozialen Medien. Das andere ist, wir haben den Non-Profit-Bereich und nicht gewinnorientiert, aber trotzdem kostendeckend orientiert. Kostendeckend damit man den Laden am Laufen halten kann und jetzt stellt sich die

- 160 Frage, inwieweit ist das kompatibel, Bewertungssystemen von da mit den potenziellen
- 161 Bewertungssystemen für den NPO-Bereich und wo könnte es sich spießen oder wo kön-
- 162 nen wir aus den Erfahrungen aus dem profit-oriented Bereich lernen, um es nicht irgend-
- 163 wie zu reproduzieren, den gleichen Fehler im Non-Profit-Bereich.
- 164 I: Wenn Sie diesen Gedanken fortführen würden, welche Anpassungsleistungen müss-
- 165 ten sich Ihrer Ansicht nach im Non-Profit-Sektor vollziehen, um Bewertungssysteme ge-
- winnbringend im Management von NPOs einsetzen zu können? 166
- 167 B: Meine Empfehlung wäre ein System, welches nicht, wie soll ich das jetzt sagen, ein
- 168 System, welches emanzipiert ist von den großen Internetanbietern und welches sich
- 169 nicht in eine zusätzliche Abhängigkeit von diesen stürzt. Also ich rede jetzt von Google,
- 170 von, wobei das ist, das Problem dabei wäre halt, dass man, dann halt einfach ganz eine
- 171 geringe Abwicklung hätte. Also geringe, das erste was man macht ist, man googelt et-
- 172 was, man schaut es sich an, man schaut es in googlemaps an, man schaut hat es über-
- 173 haupt eine Bewertung, wie bewerten das die Leute, wir kennen das alle aus unserem
- 174 Alltag. Wenn wir sagen, wir bauen ein Bewertungssystem für NPOs auf, welches nicht
- 175 auf dem basiert, dann verfehlen wir sehr viel vom Zielpublikum, also wir kommen gar
- 176 nicht dort an. Ja weil, das einfach schon so etabliert ist. Ok, also man müsste sich also
- überlegen, ob man das über diese Kanäle trotzdem fahren könnte, aber. Inwieweit. Ja. 177
- 178 Ist schwierig. Also es ist schwierig. Also ich finde das Thema ist wirklich sehr spannend,
- 179 aber schwierig. Haben Sie noch eine Frage?
- 180 I: Hinsichtlich der genannten Aspekte würde mich noch interessieren, wie wichtig bzw.
- 181 notwendig ist es Ihrer Ansicht nach, auf einer Skala von 1 bis 10, dass sich NPOs mit
- 182 Bewertungsfunktion bereits bestehender Kanäle auseinandersetzt? 1 entspricht über-
- 183 haupt nicht wichtig und 10 sehr bedeutsam.
- 184 B: Es kommt darauf an. Meine Antwort ist, es kommt darauf an, und zwar deswegen,
- 185 weil es darauf ankommt. Wir sind eingestiegen in das Gespräch, NPOs ist extrem breit
- und ich meine, man kann nicht pauschal sagen, man kann für alles das Gleiche nehmen. 186
- 187 Also um ein wenig, um den Bogen etwas zu überspannen, wenn ich ein staatliches Be-
- 188 erdigungsunternehmen, also, irgendwie, von einer Gemeinde betriebenes Bestattungs-189 unternehmen, wäre in diesem Fall auch eine NPO, wenn es nicht im Privateigentum
- 190 wäre, es gibt ja auch solche Organisationen. Ich stelle mir das etwas komisch vor, wenn
- 191 die Leute da Bewertungen schreiben oder irgendwie sagen, hat alles gut funktioniert.
- 192 Also damit will ich sagen, es kommt darauf an, welcher Bereich es ist. Bei Greenpeace
- 193 sieht es etwas anders aus als jetzt bei Pflegedienstleister oder bei einem Kindergarten
- 194 oder in einer Schule und so weiter. Ich glaube, da muss man differenzieren, und zwar
- 195 dahingehend differenzieren, was jeweils, sozusagen das Thema oder die NPO generell
- 196 macht. Ich kann mir vorstellen, dass es da auch differenzierte Bewertungsschemas gibt
- und bei manchen würde das vielleicht gar keinen Sinn machen. Das heißt, ich meine, 197
- 198 gerade jetzt Greenpeace, NPO/NGO, je nachdem, für die ist es absolut notwendig, auf-
- 199 grund ihrer Social-Media-Präsenz einen gewissen Drive erzeugen. Also es ist notwendig
- 200 auch um Spenden zu lukrieren und so weiter, also ich glaube die brauchen eine sehr
- 201 proaktive Strategie in ihrem Gesamtmarketing, wo sie das auch mitdenken können. Und
- 202 im Pflegebereich wäre es sicher auch nützlich aber nicht in so einem Ausmaß, wie bei
- 203 Greenpeace zum Beispiel. Also es kommt darauf an, wie gesagt. Es kann in manchen
- 204 Bereichen ist es auf einer Skala eben von drei bis vier und in manchen Bereich sind wir
- 205 bei acht, neun. Also ich würde das jetzt nicht so pauschal beantworten wollen, können,
- 206 weil ich glaube es hat sicher eine Berechtigung. Es kommt darauf wo und in welchem
- Format, das heißt wie es durchgeführt wird, ob es jetzt eins zu eins einfach nur genau 207
- 208 das ist, wie es jetzt aussieht. Sprich du hast Likes, du hast Sterne, du hast Textfeld, wo
- 209 du ein paar Worte schreiben kannst oder du gibst schon eine gewisse Struktur vor, also 210 im Prinzip alla geschlossener Fragebogen und du gibst einfach Sachen vor und damit
- 211 kann man auch schon kontrollieren in welche Richtung es geht, ja. Also all diese Sachen
- 212 müsste man bedenken im Kontext von, eben, was für eine Institution, was für eine NPO

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

263

264

265

266

213 ist es genau und was ist da das adaquate Tool und vor allem auch, wie öffentlich zu-214 gänglich ist es. Weil, ein Kriterium von Bewertungssystemen ist ja, wenn ich es richtig 215 verstehe, dass es eben öffentlich zugänglich ist, der Allgemeinheit zugänglich ist, um 216 eben genau eine Information bereit zu stellen, die ja sonst nicht da wäre. Und generell, 217 die Gefahr besteht, generell einfach immer, dass diese Bewertungssysteme instrumen-218 talisiert werden und dass es einfach Trolle unterwegs sind, die es nutzen, um einfach 219 negative Stimmung zu verbreiten und um den entgegen zu wirken gibt es unterschiedli-220 che Methoden. Man kann einfach sagen, nur verifizierte Käufer, Nutzer, Dienstleistungs-221 Inanspruchnehmer können das bewerten und dann ist die Frage, wie setzt man das um. 222 Wer ist verifiziert, wer, das ist dann eine Frage der technischen Umsetzung, aber so 223 könnte man das ganze etwas umschiffen, wahrscheinlich.

I: Danke für diesen Einblick. Ich würde gerne nochmal eine andere Perspektive einnehmen und von der Umsetzung zur eigentlichen Relevanzeinschätzung kommen, insbesondere da Sie am Institut von Technikfolgenabschätzung tätig sind. Das heißt, inwiefern denken Sie werden digitale Bewertungen zukünftig an Relevanz gewinnen, wenn man die Dynamiken der Digital Natives, virtuellen Gemeinschaften und Netzwerkbildungen betrachtet? Und wie wichtig erachten Sie es speziell für den Non-Profit-Bereich?

B: Ich schätze es als sehr wichtig ein, und zwar aus dem Grund, weil ich nicht davon ausgehe, dass sich jetzt, sozusagen der Profit-Bereich zugunsten des Non-Profit-Bereichs verändern wird. Sondern es wird genau das Gegenteil passieren. Es wird, es entsteht ein Druck des Non-Profit-Bereichs sich anzupassen, sich anzugleichen, an genau das, was wir jetzt alle schon kennen und merke es bei mir selber und ich würde mich selber als einen relativ reflektierten Menschen bezogen auf Informationsgewinnung im Internet, also im digitalen Raum betrachten, aber ich bemerke es bei mir auch schon, es hat sich schon als Praktik etabliert. Ich schaue mir zum Beispiel an, ein Hotelzimmer zu buchen, wobei jetzt weniger, aber irgendein Produkt kaufen oder mich über etwas informieren ein Fahrzeug, ein Fahrrad, ein, je nachdem ein Produkt in dem Fall. Also das was wir alle klassisch kennen und ich informiere mich, ich schaue mir an was andere Leute darüber berichten, was sie darüber schreiben, ja und wenn ich mir das durchlese, dann lese ich mir. Also ich erkläre jetzt meine Strategie, wie ich da vorgehe, ich lese mir die Besten durch und die Schlechtesten durch und ich lese also die, die ganz gut darüber schreiben und die, die ganz schlecht darüber schreiben. Aber wohl-wissend auch, dass da allein viele Leute gar nicht schreiben, wenn sie gute Erfahrungen haben. Oft wird nur bewertet, wenn man schlechte Erfahrungen hat. Das heißt es kann sein, dass das Bewertungssystem schon von Haus aus schon etwas schief ist zum Negativen, ja, in die Richtung, weil man tut sich weniger die Mühe an, wenn man zufrieden ist, zum Computer zu gehen, irgendetwas zu liken oder die Meinung mitzuteilen als das, wenn man unzufrieden ist. Und das ist ein Problem mit dem sich natürlich auch, wenn wir Bewertungssysteme in den NPO-Bereich integrieren wollen, ein Problem ist, mit dem wir uns noch beschäftigen müssen. Dahingehend, wenn man sich die Frage stellen muss, also ok wie kann ich auch die positiven, also die Leute, die eine positive Erfahrung gemacht haben, da irgendwie incentivieren, dass sie was schreiben. Also die Frage ist, soll ich das incentivieren und wenn ich das incentiviere inwieweit ist das dann auch noch neutral die Bewertung. Was ja auch, wie wir auch wissen, auch stattfindet. Es findet ja auch statt, dass Leute Incentives bekommen, dass sie eine Produktbewertung schreiben, auch wenn sie es dann transparent darstellen, aber es hat einen Einfluss auf die Meinungsbildung der oder diejenigen Reviewerinnen. Das heißt, um auf den Punkt zurück zu kommen. Ich gehe davon aus, dass es wichtig sein wird für NPOs und dass sich NPOs anpassen werden müssen, wahrscheinlich. Aus meiner Sicht jetzt, an den, an die bereits etablierten Praktiken und der Aspekt ist, wie das dann umgesetzt wird, wie das gemacht wird und wie die potenziellen Problemfelder, auch damit umgegangen werden kann. Also es gibt da zum Beispiel bei den klassischen, also bei den profit-oriented Bereich, also bei Amazon selber gibt es eine eigene Plattform, wenn Sie sich mit Bewertungsplattformen schon auseinander gesetzt haben, kennen Sie das vielleicht schon, gibt es, wie

267 heißt das, Reviewmeter, glaube ich, oder Meterreview.com. Im Prinzip ist das nichts an-268 deres wie eine, wie eine Plattform, eine künstliche Intelligenz, wo im Hintergrund Algo-269 rithmen ablaufen und sie posten in das Adressfeld von Reviewmeter.com, sie posten 270 einen Link von Amazon Produkt rein. Was diese Plattform macht, es scannt alle Bewer-271 tungen, jedoch nur 10.000 Bewertungen, weil mehr wird nicht, wird nicht von Amazon 272 preis gegeben und es sieht sich an, wie ist es geschrieben, also es hat so eine Art ein 273 Textparsing, Algorithmus drin, wo einfach also natural-language-processing gemacht 274 wird, es schaut sich an welche Phrasen kommen oft vor, wie viele Wörter sind drin, wel-275 ches Datum ist es veröffentlicht worden, wurden irgendwelche Sachen gelöscht, hat der 276 gleiche Benutzer irgendwie, ist es eine verifizierter Käufer oder nicht verifizierte Käufer, hat der gleiche Benutzer irgendwie das geschenkt bekommen im Zuge des Amazon Pro-277 278 gramms und solche Sachen. Also unterschiedliche, viele verschiedene Kriterien und 279 dann errechnet diese Plattform einen korrekten oder einen korrigierten Wert einen korri-280 gierten Bewertungswert und sagt ok, diese Bewertung ist weniger credible, weil an einem 281 Tag total viele kurze Bewertungen eingetragen wurden und das ist eine, das ist etwas 282 was oft passiert, wenn Bewertungen gekauft werden. Also sie können sich, also jeder 283 von uns kann sich auch Ebay für ein paar hundert Euro Bewertungen kaufen von irgend-284 welchen Leuten, wenn man will, dass die Seite gereiht wird und so kann man auch Bewertungen für ein Produkt kaufen. Eben, diese Plattform versucht das ein wenig aufzu-285 286 brechen, genau dieses Problem, diese Problemfelder, die wir vorhin angesprochen ha-287 ben, dass es eben instrumentalisiert wird für, eben um einfach das Produkt zu boosten. Jetzt kann man sich die Frage stellen, wenn man das Problem von vornherein irgendwie 288 289 verhindert hätte, dann wäre das gar nicht notwendig, dass man so eine Plattform hat und 290 so was könnte man ja schon von Anfang an mitdenken, wenn man sich ein Bewertungs-291 system für NPO-Bereiche überlegt, genau. Es ist sehr spannend zu sehen, wie diese 292 Plattform aufgebaut ist, wie es funktioniert. Ich schicke Ihnen einen Link. Auch wenn es 293 für den Profit-Bereich, auch wenn es zugeschnitten ist für Amazon selbst, aber man 294 merkt wie, also einerseits merkt man, dass wissen sie ja auch, das ist ein Problem und 295 andererseits, ok wie wird damit umgegangen und das könnte auch relevant sein für ihre, 296 für den NPO-Bereich, denke ich mir.

- I: Danke, gibt es noch einen weiteren Aspekt, den Sie gerne zur Thematik beitragen würden oder haben Sie weitere Anmerkungen dazu, welche Bereiche ich im Zuge meiner Forschungsfrage, ihrer Ansicht nach, noch beleuchten sollte?
- 300 B: Hm, ad-hoc fällt mir jetzt nichts ein.
- I: Da es so ein komplexes Thema ist, können Sie mir gerne auch noch Anmerkungen per E-Mail mitteilen, wenn Ihnen noch etwas einfällt.
- 303 B: Ja das mache ich gerne.
- 304 I: Dann bedanke ich mich vielmals für die Zeit und die Anregungen.
- B: Also wie gesagt, ich arbeite nicht direkt mit Bewertungssystemen, aber ich habe mir da schon Gedanken gemacht aufgrund der Tatsache, dass ich selbst ein Konsument bin
- und ein Mitarbeiter vom Institut für Technikfolgenabschätzung.
- 308 I: Ja danke nochmals für die Teilnahme und ich würde jetzt kurz die Aufnahme beenden.
- 309 B: Ja.

EXPERTENINTERVIEW MIT HANS LICHTSTEINER

- 1 I: Zum Einstieg würde ich gerne Ihre Einschätzung dazu hören, ob und inwiefern Sie denken, dass digitale Bewertungen für den Non-Profit-Sektor von Bedeutung sind?
- 3 B: Das glaube ich schon, dass in jedem Fall. Weil im Sinne des Reputationsmanage-
- 4 ments wird das immer, wird das immer zentraler oder. Und ich glaube, das ist gerade
- 5 ein Bereich, der öffentlich stattfindet und wo Non-Profit-Organisationen sich diesem Be-
- 6 reich faktisch nicht entziehen können. Also ich habe jetzt gerade einen konkreten Fall.
- 7 Da äußern sich auf Kununu, die Mitarbeiter zu einer Organisation als Arbeitgeber. Als
- 8 das heißt äußern sich, das sind eigentlich zwei frustrierte, die intern mit einem Projekt
- 9 nicht durchgekommen sind, so wie sie das wollten. Und jetzt wird dieser ganze Frust
- 10 über diese Plattform abgelassen. Das gibt nach außen ein Bild von dem Arbeitgeber, wo
- 11 man, ich sag jetzt die restlichen 150 Leute befragen würde, das würde total im Kontrast
- 12 stehen.
- 13 I: Wenn ich Sie richtig verstanden habe, sprechen Sie bereits über die Diskrepanz zwi-
- schen Meinungen im Netz und dem tatsächlichen Stimmungsbild in der Organisation am
- 15 Beispiel von Arbeitgebern. Das führt mich zu der Frage, inwiefern, erachten Sie es als
- bedeutsam und notwendig, dass sich NPOs mit dem Thema der digitalen Bewertungen
- 17 auseinandersetzen?
- 18 B: Das ist an und für sich sehr zentral und wichtig. Meines Erachtens haben viele NPOs
- das noch nicht erkannt. Eben man beschäftigt sich allenfalls mit den eigenen Plattfor-
- 20 men. Hat aber eigentlich Drittplattformen, Klammer auf, es ist auch schwierig und in der
- 21 Fülle an Plattformen, die es gibt, wo Leute sich austauschen, alle zu bewirtschaften.
- 22 Aber man hat maximal allenfalls das Problem erkannt. Ich sage jetzt einmal die wenigs-
- 23 ten Organisationen haben eine klare Strategie dazu. Repräsentativ haben, ich sage es
- 24 jetzt mal so, nicht mal aufgenommen, und zwar im Hinblick darauf oder begründet
- 25 dadurch, dass wir eigentlich im Moment noch gar keine Idee haben, wie Sie das lösen
- 26 könnten. Ich sehe in jedem Fall hier noch Entwicklungsmöglichkeiten.
- 27 I: Wenn ich Sie richtig verstanden habe sehen Sie hier noch Potenzial. Aber wie schät-
- 28 zen Sie hierzu die aktuelle Entwicklung ein, sowohl aus der Perspektive der NPOs als
- 29 auch aus der Sichtweise der Stakeholder?
- 30 B: Ich glaube da gibt es relativ gute Studien dazu. Und zwar, wenn sie die Nutzung von,
- 31 ich sag jetzt nicht nur klassischen Plattformen ansehen. Ich sage jetzt mal, klassische
- 32 sind ja, da gibt es eben bestimmt Sektoren, da sind sie relevant eben. Lange Zeit die
- 33 Hotelbewertungen, oder, was jetzt immer mehr kommt sind jetzt die Arbeitgeberbewer-
- 34 tungen, nehmen immer mehr zu. Aber ich denke die entscheidenden Plattformen sind
- 35 eigentlich, sehr wahrscheinlich die ganzen Social-Media-Plattformen. Wo die Leute
- enorme Netzwerke haben, im, ja naja ich sage jetzt mal in Anführungszeichen als eine
- 37 Art Influencer, Influencerin relativ große mediale Wellen provozieren können. Wo sich
- das Management sehr oft gar nicht ganz bewusst ist, was da abläuft oder zu spät darauf
- 39 aufmerksam wird.
- 40 I: An dieser Stelle sprechen sie bereits von Influencern, was meiner Ansicht nach, eine
- 41 Verbindung zum Marketing anspricht. Inwiefern denken Sie, dass NPOs digitale Bewer-
- 42 tungen als Marketing-Tool bzw. als Kommunikationskanal nutzen könnten?
- 43 B: Ich meine ein ganz entscheidender Punkt ist, dass sie faktisch die digitalen Bewer-
- 44 tungen systematisch bearbeiten. Und ich habe Ihnen im Vorfeld dieses Interviews eine
- 45 Studie gesendet, wo wir festgestellt haben, die Kommunikation wird immer elektroni-
- scher, wird immer schneller. Es passiert auf immer mehr Kanälen und die Kanäle gehen
- 47 eigentlich nicht zurück. Die wenigsten Organisationen haben die Ressourcen in diesem
- 48 Bereich der Kommunikation ausgedehnt. Punkt eins und Punkt zwei, sehr oft haben sie
- 49 Leute da, mit einem Selbstverständnis, dass die sagen ich bin durch die eigenen Kom-
- 50 munikationskanäle und durch die Bespielung der eigenen Kommunikationskanäle schon

52

53 54

55

56

57

58

59

60

61 62

63

64

65

66

67

68

69 70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80 81

82

83

84 85

86

87

88

89

90 91

92 93

94

95

96

97

98

99

100

101

102

103 104 so weit, arbeitsmäßig eingedeckt, dass ich gar keine Zeit mehr habe, diese Drittkanäle ebenfalls zu bewirtschaften. Das führt dazu, das die faktisch brachliegen und das sehr viel passiert ohne, dass es wahrgenommen wird, respektiv ohne, dass es da entsprechend die Kanäle bewirtschaftet werden. Ich kenne eine Organisation, die macht das sehr systematisch. Das ist das Weiße Kreuz in Südtirol. Die haben das effektiv in ihr Marketing und ihr Kommunikationskonzept jetzt aktiv miteingebaut. Dass sie sagen, wir bespielen die Kanäle und ressourcenmäßig haben die das so gelöst. Also ich sage das jetzt mal so, dass die Marketingabteilung macht in diesen Kanälen das Controlling, also sie schaut was passiert da darauf, um allenfalls intervenieren zu können. Bespielt werden die Kanäle aber, und zwar ganz bewusst, durch die Mitarbeitenden und die Ehrenamtlichen. Da sagt man, oder fordert die Leute auf, ähm, äußert euch auf diesen Kanälen zu unseren Institutionen, schaut das unsere Institutionen dort ein Thema sind, das Bedarf ein enorm hohes Vertrauenslevel, das man eigentlich das Vertrauen hat. Aber, wenn die Organisationskultur da ist, das kann man bei diesem Weißen Kreuz wirklich sagen, und es kann dann auch mal umschlagen, oder. Die andere Richtung, aber im Moment haben die Leute eine so hohe Identifikation, dass das eigentlich hervorragend funktioniert und eigentlich gar nicht, ich sage jetzt einmal, aus der eigentlichen Marketingabteilung heraus passieren muss, sondern das übernehmen eigentlich, die machen klassischerweise Rettung, die haben relativ viel Bereitschaftsdienst und nutzen sogar teilweise ihre Wartezeit, oder. Um auf diesen Medien oben rumzuspielen und ein bisschen zu posten und damit habe ich eigentlich genau diesen Effekt, dass ich präsent bin, dass die aktuellsten Stories, wenn mal wieder jemand im Einsatz war, die aktuellen Erlebnisse, alles da dokumentiert ist und damit läuft eigentlich automatisch, ich sag jetzt mal, eine Marketingwelle auf diesen Medien. Wo man sagen muss, da profitiert die Organisation Imagemäßig enorm.

I: Das ist ein interessantes Beispiel in Bezug auf meine Thematik, insbesondere haben Sie den Begriff Organisationskultur angesprochen, die sie als Grundvoraussetzung angesprochen haben. Darauf würde ich genauer eingehen wollen. Wie würden Sie ihren Erfahrungen zu folge, die allgemeine Feedback-, Bewertungs- und Fehlerkultur von NPOs einschätzen, sowohl im analogen als auch digitalen Setting?

B: Ja das ist etwas schwierig die Frage. Es kommt darauf an, wen fragen Sie, also das ist relativ. Was man ja sagen muss, in neuen Kanälen, die elektronischen Kanäle, früher. Ich mach jetzt ganz bewusst, äh, stelle ich ganz bewusst Extrempositionen her. Da hat die Non-Profit-Organisation, die Verbandszeitschrift und die Adressen der Mitglieder. Also faktisch war das Kommunikationsmonopol automatisch bei dem, der das Geld hatte zu drucken und die Adressen hat auszusenden. Das hat sich natürlich mit den elektronischen Medien aufgelöst. Sprich, Adressen heute, über welche Netzwerke, jeder von uns hat Netzwerke, oder. Und kann die eigentlich, ich sage jetzt einmal, zum Preis null Euro bespielen. Das hat zu einer Demokratisierung geführt. Das hat an und für sich, dazu geführt, dass es viel einfacher ist, sich öffentlich zu äußern. Und Meinungen zu beeinflussen, Meinungen mit zu beeinflussen. Jetzt zurück zur Frage, wem nützt das. Es nützt denienigen, die sagen, wir wollen wirklich eine Kultur haben, eine Kultur haben, wo sie wirklich sagen, wir wollen eine offene Kommunikationskultur bei uns pflegen. Widerspruch ist solange, solange er von der Form her korrekt ist durchaus gewünscht. Kann auch als konstruktive Kritik und Anregung betrachtet werden. Das funktioniert eigentlich gut. Für diejenigen, die über, Information als Macht ansehen und als Machtfaktor, die verlieren innerhalb einer Organisation. Und ich nehme jetzt eine klassische Vorstandssituation, oder. Wenn Sie heute sagen, oder wenn sie in einer Vorstandssitzung noch vor Jahren gesagt haben, ja unsere Mitglieder wollen das oder jenes. Dann stand das als Behauptung im Raum und keiner konnte es widerlegen. Heute können Sie sagen, ok, fragen wir sie doch schnell. Wir haben das das letzte Mal in einer Veranstaltung gemacht, oder. Haben wir gesagt, ok, also fragen wir sie doch schnell und dann hatten eigentlich innerhalb von, ich glaube es waren keine zwei Minuten, hatten wir irgendwie 87 Mitglieder, die sich kurz geäußert hatten zu Fragen, dann musste man sagen, ok ist

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

105 nicht repräsentativ. Klammer auf, ich komme dann nochmal zurück zu der Frage von 106 Ihnen, oder. Es sind am Schluss dann etwa noch fünf bis zehn Prozent, die sich dann 107 äußern in diesen Medien und die anderen 90 % verfolgen es mit. Also das ist nicht, also 108 die machen nicht nichts, also, also die lassen sich durchaus auch oder bilden sich ihre 109 Meinung aufgrund dieser Äußerungen. Aber sie nehmen nicht aktiv am Dialog teil, oder. 110 Klammer zu. Aber damit führt, aber damit passiert ein bestimmter Machtentzug, diesen 111 nominierten Führungsgremien. Weil viele Behauptungen oder Dinge, die da aufgestellt 112 werden, die sind nicht mehr haltbar. Ich kann Ihnen da ein konkretes Beispiel nennen. 113 Wir wollten, oder haben in einer Organisation letztlich, eine Organisationsebene abge-114 schafft. Dann hieß es, ja diese Sektionen oder bei ihnen wären es die Kreisverbände 115 oder, diese Kreisverbände abzuschaffen oder diese Bezirksverbände abzuschaffen, das 116 ist unmöglich. Ok, dann haben wir gesagt, fragen wir doch mal die Mitglieder. Und was 117 hat sich gezeigt, alle die in einem Ehrenamt waren, die Funktionär waren in dieser Kreis-118 ebene, die waren gegen die Abschaffung. Eine riesige Mehrheit hat gesagt, brauchen 119 wir nicht. Wir brauchen auf der Kreis- oder Bezirksebene Versammlungen, aber wir brau-120 chen diese Strukturen nicht, diese Gremien die bringen uns nichts. Damit hat man eben 121 eigentlich über diese Feedbackkultur und Demokratisierung, also es ist eine Zunahme 122 der Demokratisierung, findet eine bestimmte Machtverschiebung statt. Das möchten na-123 türlich nicht, das schätzen natürlich nicht alle Institutionen. Deshalb ist sehr wahrschein-124 lich auch der Vorbehalt dar, gegenüber diesen Plattformen, ähm, der Versuch, ich sage 125 jetzt, das ist fast wie ein Damm. Der kann oder muss irgendwann einmal brechen. Der 126 Versuch da irgendwo, das Wasser noch zurück zu halten oder zu stoppen der ist in vielen 127 Organisationen faktisch noch da. Die einen negieren, die anderen versuchen es zu ver-128 hindern. Fakt wird sein, man muss schauen, wie man konstruktiv mit diesen Bewertun-129 gen, mit diesem öffentlichen Diskurs innerhalb der Organisation umgeht.

130 I: Sie haben gerade Begriffe wie Machtverschiebung und Demokratisierung verwendet. 131 Wenn wir die Makro-Perspektive einnehmen, was würden Sie sagen, welche Dynamiken 132 könnten sich durch digitale Bewertungen im Non-Profit-Sektor ergeben?

B: Ich denke es hat verschiedene Dimensionen. Dimension eins. Diskurse finden schneller statt und auch teilweise auch außerhalb der Organisation statt. Das sieht man auch bei vielen breiten Bewegungen, die entstehen parallel zu NPOs, wo man vorher sagen muss, jetzt muss die in der Non-Profit-Organisation stattfinden. Das zweite ist, sie werden reißerischer, also sie sind weniger sachbezogen, weniger faktenbasiert, sondern, ja, bei uns hat das letzte Mal ein Journalist in einer Zeitung eine gute Aussage gemacht. Der gesagt hat, es sind immer mehr Leute, die haben viel Meinung und wenig Ahnung. Das wird natürlich durch solche Plattformen befeuert, oder. Der dritte Punkt ist das, wenn die Leute merken, zur Meinungsbildung, zum persönlichen Austausch brauche ich nicht mehr zwingend den Verband. Zumindest, dann wird das die Mitgliederbindung weiter schwächen. Weil faktisch, wenn ich mich austauschen wollte, eine Befindlichkeit wollte und da gibt es auch gute Untersuchungen, warum gehe ich in eine Non-Profit-Organisation, viele Mitglieder gehen in die Non-Profit-Organisation, also wenn sie beispielsweise Schreinermeister sind, oder, oder Tischlermeister sind, gehen sie in ihre Innung, um zu spüren, wie ist die Auftragslage, wo befindet sich das Preisniveau. Um einfach ein Gefühl zu kriegen, wie geht es meinen Mitbewerbern. Für das muss ich nur noch bedingt hingehen, oder, für solche Brancheninformationen, weil ich auch leichter diese Informationen aus dem Netz kriege oder aus dem Diskurs, der sich am Netz abspielt und dadurch ein bestimmtes Gespür kriege, oder. Das führt eigentlich dazu, dass die Bindung gegenüber dem Verband, respektive auch die Notwendigkeit, in dem das eben das Leistungsangebot viel breiter ist oder, am Netz und ich eigentlich heute auf so viele Informationsquellen habe, oder so schnell mir eigentlich ein Bild machen kann, wo kann ich die Leistung sonst noch einkaufen, oder. Das einfach die ganzen Argumente, Teil des Verbandes zu sein, die gehen zurück.

157 I: Abgesehen von den bereits geäußerten Nachteilen in Bezug auf die Mitarbeiterbin-158 dung, Repräsentativität etc., überwiegen für Sie eher die Potenziale oder Nachteile von 159 digitalen Bewertungssystemen und der damit verbundenen Dynamik?

160 B: Sehr schwierig zu sagen. Ich denke an und für sich, wenn man es richtig einordnet. 161 Sprich, die Meinungen aufnimmt, also, dass die Meinungen geäußert werden ist ein rie-162 siger Vorteil. Weil sie hören allenfalls, was die Grundstimmung ist, Klammer auf, die 163 Grundstimmung muss nicht immer oder diejenigen die sich äußern, die sich laut äußern, 164 die müssen nicht immer repräsentativ sein. Sie hören, und ich glaube das ist der große 165 Vorteil, sie hören viele Argumente. Das gibt ihnen eigentlich die Chance die Argumenta-166 tionsketten und was in den Köpfen der Leute abgeht schon frühzeitig zu erkennen und 167 das als Verband entsprechend zu reagieren. Also, wenn Diskussionen auf Social Media 168 stattfinden, dann haben sie den Vorteil, oder, auf solchen Bewertungsplattformen statt-169 finden, haben sie gute Indikatoren, was stört die Leute, wie denken die Leute, was ist für 170 die Leute wichtig. Also im Sinne der Marktforschung, gegenüber den Mitgliedern und 171 Dritten ist das unheimlich wertvoll. Was sehr wahrscheinlich eine Herausforderung ist, 172 ist das es, ich sage jetzt mal, fast wie eine Art marktschreierischer Marktplatz ist, eben. 173 Die Lautesten werden gehört und was eben auch immer, und ich denke das ist, das 174 schlägt auf die gesamte Gesellschaft durch. Die pointiertesten und derbsten, radikalsten 175 Aussagen, das sind am Schluss nachher die, die irgendwo hängen bleiben. Da haben 176 wir, ich sage in der Kultur ganz generell, der Kommunikation und des Zusammenwirkens, hat die Differenziertheit der Aussagen, des Disputs hat massiv, massiv abgenommen. 177 178 Also es ist eben, man sieht es in Amerika, oder. Trump, und man kann auf der anderen 179 Seite, bei uns in den Medien wird vor allem die ganze Trump-Seite verurteilt, aber wenn 180 man den demokratischen Parteitag gesehen hat, die haben genaue gleich schwarz-weiß 181 gemalt und weniger differenziert, wo man eigentlich sagen muss, das aus Sicht der Sa-182 che nicht wünschenswert.

183 I: Wenn ich Sie jetzt richtig verstanden haben, plädieren Sie dafür, dass digitale Mei-184 nungsäußerungen differenzierter analysiert werden, auch in Bezug auf die Herkunft und 185 deren Aussagekraft?

186 B: Ja genau, also ich nehme jetzt mal ein klassisches Beispiel Hotelplattformen, oder. 187 Wenn sich jemand über ein Hotel auslasst, oder die Bewertungen sind, dann schaut man 188 sich in der Regel die Besten und die Schlechtesten an. Bei den Kritischen muss man 189 sich überlegen, oder, wenn jemand in ein 5-Sterne Hotel geht und am Schluss sagt, dass 190 Bier hat vier Euro gekostet, muss man sagen, naja dann musst du halt nicht in ein 5-191 Sterne Hotel gehen. Da sieht man dann plötzlich, wenn man die Bewertungen eben dif-192 ferenziert betrachtet, muss man sagen, da ist allenfalls eine Erwartungshaltung im 193 Raum, die das Gegenüber gar nicht erfüllen kann. Oder jetzt transferiert auf NPOs, oder, 194 wenn ich nachher, also ich nehme jetzt wieder meinen Schreinermeister Verband 195 möchte, dass sie in Wien ein Gesetz durchbringt zur, ich weiß auch nicht, zur Registrier-196 kasse oder, das war ja jetzt hochaktuell in Österreich, dann muss man einfach sagen, 197 das ist einer der Player und real betrachtet, können sie sich einsetzen und engagieren. 198 Aber der Schreinermeister Verband wird am Schluss in Österreich nicht entscheiden, ob 199 die Registrierkasse kommt oder nicht.

200 I: Abgesehen von dem Argument, dass digitale Äußerungen in Relation zu den Umstän-201 den gesetzt werden müssen von Organisationen. Welche anderen Anpassungsleistun-202 gen müssten Non-Profit-Organisationen vollziehen, damit Bewertungen gewinnbringend 203 für das Management genutzt werden könnten, wie es im For-Profit Bereich bereits stattfindet?

204

205 B: Also jetzt, auf das Management selber betrachtet, müsste man mehr Ressourcen frei-206 spielen, um da sich zu bewegen. Ich sage jetzt, wie vorher gesagt, das differenziert aus-207 zuwerten, sich aber auch auf diesen Plattformen zu positionieren. In vielen Organisatio-208 nen ist es heute noch so, dass, ich meine jetzt eben, Digital Native und, die sind einfach

233

234

235

236

237

238

239

240

209 in diesen Plattformen drin. Ich sage jetzt mal in meinem Alter ist man klar Digital Immig-210 rant, also man muss sich also nein, man darf sich mit einer Welt auseinandersetzen, wo 211 man sagen muss, das verstehe ich zu 60, 70, 80 %. Bestimmte Dinge, die sich auf diesen 212 Plattformen abspielen, das ist gegen meine Logik. Und nichtsdestotrotz, es ist wie es ist, 213 man muss es akzeptieren, das sind die Spielregeln auf diesen Plattformen. Da, die rich-214 tigen Leuten anzusetzen, die das machen. Was passiert häufig, oder man nimmt dann 215 einfach jemanden der Plattform affin ist. Das heißt aber noch lange nicht, weil der die 216 Technik beherrscht und es gewohnt ist auf, ähm, sich auf diesen Plattformen zu bewe-217 gen, dass er genügend, ich sage jetzt mal, journalistisch, kommunikationstechnisch ver-218 siert ist, um die Non-Profit-Organisation richtig zu positionieren. Und die Plattformen ha-219 ben eigentlich auch sehr viel damit zu tun, einzuschätzen, wann klinke ich mich in eine 220 Diskussion ein und wann lass ich sie laufen. Weil es macht nicht immer Sinn, den Faden 221 aufzunehmen, weil damit, an und für sich, das ist, was das gegenüber will. Erreicht ist in 222 dem, dass ein Diskurs losgehen muss, wo man sagen muss, alleine könnte er den Dis-223 kurs mit seiner Extremposition nicht befeuern, also schweige ich lieber. Und da die rich-224 tige Person zu finden, die das kann und gleichzeitig die Technik beherrscht, das braucht 225 sehr wahrscheinlich, Arbeitskapazität und das braucht auch eine bestimmte Erfahrung, 226 Ausbildung, ich sage immer, eigentlich muss man auch für die Funktionen Leute haben 227 die podiumssicher sind. Die ich irgendwo aufs Podium stellen würde, weil sie einfach 228 kommunikativ genügen versiert sind, um adäquat zu reagieren. Und ich denke, dass, 229 diese Kapazitäten zur Verfügung zu stellen, diesen Leuten auch ein entsprechendes 230 Zeitbudget zur Verfügung zu stellen, das ist irgendwie bei den Organisationen noch nicht 231 angekommen.

I: Wenn ich sie richtig verstehe, geht es ihrer Ansicht nach um eine Kombination von Ressourcenakquirierung und Kompetenzorientierung bei der Besetzung der Stelle, innerhalb der Organisation. Um die Thematik rund um das Management zu vertiefen, würde ich gerne hinsichtlich ihrer einzigartigen Expertise in Bezug auf das Freiburger Management Modell nochmals diese Perspektive beleuchten. In Bezug auf die Dreigliedrigkeit haben Sie bereits einige Aspekte zum Ressourcen- und Marketingmanagement angesprochen. Können Sie hinsichtlich der Forschungsfrage erläutern, in welchen Managementbereichen Sie den höchsten Mehrwert von digitalen Bewertungen für die Organisation sehen?

241 B: Ich glaube, Sie können das nicht als eine Entweder-Oder-Frage stellen können. Die 242 meisten Studien zeigen, es ist immer ein sowohl, als auch. Also sie müssen das System, 243 ähm, systematisch, systematisch entwickeln, wenn wir die Managementebenen auch 244 noch dazu nehmen, dann ist sehr wahrscheinlich eines der größten Defizite im Moment 245 die Awareness. Das sie Vorstände haben, dass sie Leute in den Leitungsebenen haben, 246 die die Virulenz und die Brisanz des Themas, aktuell noch zu wenig auf dem Radar 247 haben. Ich finde es interessant, ich war jetzt gerade bei einer großen NPO, 15 Millionen 248 Umsatz, letzten Freitag, die haben Risikomanagement gemacht. Eben Kommunikation, 249 Shit-Storm, das ganze Risiko da, das ist nirgends da. Da sind Liquiditätsengpässe, das 250 sind Griff in die Kasse und so weiter, also die klassischen, traditionelle Risiken, oder. 251 Reputationsrisiko im Sinne von das Kommunikation passiert, die nicht mehr steuerbar 252 ist für sie und teilweise auch ungerecht, oder auch ungerechtfertigt, oder in eine voll 253 falsche Richtung geht, oder. Da ist null Sensibilität da. Ich glaube das ist eben auch auf 254 der Managementebene, wenn man das implementieren möchte, dann müsste das ei-255 gentlich faktisch auch da mal auf den Radar kommen, weil dann wäre sehr wahrschein-256 lich nachgelagert. Die Frage, was tun wir auf der Marketing-Ebene und welche Ressour-257 cen brauchen wir dazu, ähm, würden die Leute sehr wahrscheinlich danach ganz anders 258

I: Welche Gründe gibt es Ihrer Meinung nach, dass die Bewusstheit und Aufmerksamkeit in NPOs noch nicht bzw. kaum gegeben ist?

304

305

306

307

308

309 310

311

261 B: Es sind, also nicht die falschen Leute, sondern es sind Leute in diesen Gremien und 262 in diesen Funktionen, die sich sonst eigentlich kaum auf diesen Medien bewegen, sich 263 eigentlich gar nicht bewusst sind, was sich da teilweise abspielt. Und, die aber auch 264 wenig Gespür dafür haben, wie, ich sage jetzt mal, virtuell eine bestimmte Generation 265 heute unterwegs ist. Klammer auf, ich habe mein Präsidium als Präsident der Alumini-266 ums unserer Universität vor paar Jahren zurückgelegt, weil ich einfach sagen musste, 267 ich verstehe zu wenig, wie unsere Studierenden, wie Community-Building unter unseren 268 Studierenden stattfindet und wenn ich die Studierenden mobilisieren möchte und an die 269 Institution binden möchte, dann muss ich jemand im Präsidium dieser Organisation ha-270 ben, die das in Fleisch und Blut hat. Also mit unseren traditionellen Mitteln und da denken Leute eben noch sehr viele im Modell, von der Kommunikationsmodell, es gibt einen 271 272 Sender und es gibt einen Empfänger, oder. Das stimmt einfach nicht, also das passt 273 einfach nicht mehr auf die heutige Realität.

I: Wenn ich Sie richtige verstehe, sprechen sie Diskrepanz an, zwischen der, wie sie vorhin sagten, Digital Natives und der Führungsebene, die dieser Generation meist nicht angehört.

277 B: Ja, ja genau. Ich bin eigentlich heute auch, wenn ich, ich mache relativ viele Beratun-278 gen, oder und sage immer, wenn ihr wollt, junge Leute. Ich war jetzt gerade, ja auch ein 279 Mandat bei einer katholischen Kirchengemeinde, wo sie sagen, wir kommen nicht an die 280 jungen Familien, wir kommen nicht an die Jugendlichen ran. Wo ich dann sagen muss, 281 ja, wenn ihr alles 50 oder 60+ seid, das ist ja nicht erstaunlich, ihr lebt in einer anderen 282 Welt, in einer anderen Logik. Ihr müsst den Mut haben, vielleicht zwei, drei junge Leute 283 im Kirchenrat aufzunehmen, die aus dieser Generation sind. Im Vertrauen, dass die das, 284 ja, ähm, im Interesse der Organisation, anders als ihr, macht. Das braucht, ich bin über-285 zeugt heute, das braucht jede Non-Profit-Organisation. Um junge Mitglieder und junge Leute an die Organisation zu binden, muss man den Mut haben, im Sinne auch, das ist 286 287 für mich auch Diversity, auch nicht nur Geschlechter-Diversity zu betreiben, sondern 288 eben auch Alters-Diversity zu betreiben.

I: Was würden Sie aus ihrer Rolle als Berater antworten, wenn ich Sie fragen würde aus der Perspektive einer NPO, wie sollte in meinem Management mit digitalen Bewertungen umgehen bzw. wie könnte ich sie nutzen?

B: Es gibt mal prinzipiell, also, da sind wir faktisch in der klassischen Betriebswirtschaftslehre drin, oder. Machen sie mal eine Bestandsaufnahme, wo gibt es Plattformen, wo sie vorkommen, oder. Und im Sinne auch des Ressourceneinsatzes, wo sind sie der Überzeugung, da müssen wir präsent sein, die müssen wir entsprechend bewirtschaften. Dann müssen sie eventuell noch die entsprechenden Ressourcenkapazitäten zur Verfügung stellen.

I: Wenn ich sie richtig verstehe sprechen sie hier die normative und ressourcenorientierte Ausrichtung an. Wenn ich konkret werden darf und nochmal auf die strategische Integration von digitalen Bewertungen zurückkommen darf, was würden sie mir raten, wie integriere ich digitale Bewertungen im Sinne von Rückkopplungsschleifen in meinem Management?

B: Naja, nachher brauchen sie faktisch ein sauberes Controlling, sie müssen eigentlich immer wieder Entscheidungsgrundlagen haben, wo sie sagen, da sehe ich Entwicklung was wirklich passiert, auf diesen Plattformen. Ich kann auf meinen Entscheidungen, was heute richtig ist, kann morgen schon falsch sein, oder. In dieser Dynamik drin, ich muss eigentlich schauen, wo, ähm, setze ich oder wie setze ich meinen Führungs-Rhythmus an, um das immer wieder zu evaluieren, ob ich da noch entsprechend richtig aufgestellt bin. Und eben auch da faktisch Controlling, man schaut sehr oft die, die Marktentwicklungen an, aber ebenso Entwicklungen in diesem Bereich, wie entwickelt sich die Kommunikation und die Kommunikationskanäle dann, das sind, habe ich bis jetzt kaum in den Controlling Systemen drip irgendwelebe Aufgeben entdeckt. Das ist eigentlich ein

312 den Controlling-Systemen drin, irgendwelche Aufgaben entdeckt. Das ist eigentlich ein

- 313 Thema, das ist im Moment noch relativ, eben das fehlt eben. Wie ich eben eingangs
- gesagt habe, es fehlt sehr stark diese Awareness für dieses Thema.
- 315 I: Nach einem kurzen Blick auf meinen Leitfaden, haben Sie bereits viele wichtige Fragen
- beantwortet, ohne, dass ich sie gestellt habe. Gibt es für Sie noch etwas Wichtiges, was
- 317 sie gerne noch zur Thematik beitragen würden oder einen Aspekt, den ich vergessen
- 318 habe zu berücksichtigen?
- 319 B: Ach ich denke eben, ich komme noch einmal auf die Aussage vom Weißen Kreuz
- 320 zurück und die Frage, an und für sich, wieweit nutze ich, setze ich Ehrenamtliche, Frei-
- 321 willige mit ein, in meinen strategischen Überlegungen. Da wird zu oft, zu stark einfach
- aus der, da muss ich überlegen, in Österreich, aus der Funktionärs-Perspektive, bei uns
- 323 sind die Funktionäre eben die Ehrenamtlichen. Also zu stark aus der Funktionärs-Per-
- 324 spektive heraus gedacht und argumentiert und dieses Potenzial der Netzwerke, der ich
- sage jetzt mir, positiv gestimmten Personen, das wird zu wenig ins Kalkül miteinbezogen.
- Gerade, wenn ich das Thema Influencer anschaue, oder, dann habe ich da eine relativ
- hohe Hebelwirkung, weil, ich sage jetzt, aus Sicht des Drittbetrachters, sind das Leute,
- 328 die nicht direkt zur Organisation gehören, die von der Organisation, auch, ich sage jetzt,
- vom Verdienst des Lebensunterhaltes nicht anhängig sind, also eine bestimmte Unab-
- 330 hängigkeit verkörpern, die Organisation trotzdem gut kennen und dadurch eine eigent-
- 331 lich relativ hohe Glaubwürdigkeit haben in der Bewertung der Organisation. Die können
- eigentlich positiv, wie negativ unheimliche Verstärker sein, wenn es um die Bewertung
- der Organisation geht, weil sie einfach rein aus ihrer Funktion her, von ihrer Funktion her
- eine enorm hohe Glaubwürdigkeit haben. Das ist, glaube ich etwas, was die wenigsten
- Non-Profit-Organisation bis jetzt erkannt haben, respektiv marketingmäßig auch aktiv
- 336 nutzen.
- 337 I: Danke für Ihre vielen Einblicke, Beispiele und neue Perspektiven auf die Thematik. Ich
- 338 hätte nicht gedacht, dass Sie sich Zeit nehmen für mein Interview, deshalb bin ich umso
- mehr dankbar, dass ich Sie kennen lernen durfte und ich weiß, dass weiß ich sehr zu
- 340 schätzen.
- 341 B: Ach wissen sie, jede und jeder war in Ihrer Karriere an diesem Punkt und war glücklich
- 342 und darauf angewiesen. Also sehr gerne, was mich als Gegenleistung interessieren
- 343 würde ist ihr Resultat als PDF.
- 344 I: Gerne kann ich Ihnen meine Masterarbeit zukommen lassen. Danke noch einmal und
- ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag. Ich würde noch kurz die Aufnahme stop-
- pen, damit wir auch alle Inhalte gesichert haben

EXPERTENINTERVIEW MIT MANFRED BÖCKER

- 1 I: Diese Aufnahme würde jetzt beginnen und wird nach dem Transkribieren gelöscht.
- 2 B: Ja, kein Problem.
- 3 I: Sie dürfen gerne noch einmal erläutern, warum Sie das Thema spannend finden.

4 B: Ja also ich kann zum einen sagen, also wir haben ja, treten mit der Marke Employer 5 Telling an den Markt. Ich habe doch einen Partner, das ist der Sascha Theisen. Wir 6 haben vor, wie lange ist es jetzt her, zwei Jahre glaube ich eine große Studie zu Kununu 7 gemacht und da 1300 Arbeitgeberkommentare analysiert. Also die Antworten der Arbeit-8 geber auf kritische Kommentare von Mitarbeitern, Bewerbern und Bewertenden. Und 9 haben im Nachgang so ein Workshop Format entwickelt, bei dem wir ganz viele Arbeit-10 geber mittlerweile schon beraten haben. Ursprünglich war das mal dazu gedacht, dass 11 wir die im Hinblick auf das Feedbackmanagement ausbilden, sozusagen. Wie gehe ich 12 überhaupt damit um und wie beantworte ich sowas professionell und so, dass ich etwas 13 davon habe. Das hat sich mittlerweile aber ausgeweitet. Wir machen dazu, fast so ganz-14 tätige Workshops, wo es einfach um ein Rund-um-Blick wo es um das Thema Arbeitge-15 berbewertung geht und was kann ich als Arbeitgeber machen, um das aktiv zu nutzen. Also das fängt bei, Gebrauch von diesen Daten für die Analyse und fürs Benchmarking 16 17 an, geht über die Feedbackförderung zum Feedbackmanagement, bis hin zu der Frage, 18 wie sieht überhaupt ein vernünftiges Profil aus, wenn ich da eins veröffentlichen möchte. Und das ist so, da kommen wir her. Wir beraten auch Unternehmen aus dem Public 19 Sektor oder Non-Profit-Sektor, das hatten wir auch schon. Das finde ich auch immer 20 21 ganz interessant und ich finde es bei Ihnen besonders interessant, muss ich sagen, weil 22 Sie beschäftigen sich ja mit dem Transfer von Profit zu Non-Profit Unternehmen. Und da 23 würde ich sagen, da können die Non-Profit Unternehmen höchstens lernen, wie man es nicht macht. Also mit Hinblick auf die Arbeitgeberbewertung, da bin, also das gibt es ja, 24 25 also bei anderen Themen ist es ganz klar so, wenn man zum Beispiel Arbeitgeberkom-26 munikation anschaut, ist es im Non-Profit-Sektor auch bei größeren Organisationen im-27 mer noch nicht üblich eine größere Karriere Webseite zu unterhalten. Das heißt die ha-28 ben also einfach so nüchtern über Jobs ausgeschrieben und das auch meistens 29 schlecht. Und die haben auch keine Hintergrundinformationen. Da würde ich sagen, ja, dann schau doch mal in den Profit-Bereich, wie die das machen. Die machen das seit 30 31 20 Jahren, aber beim Umgang mit Arbeitgeberbewertungen, werden ja eine Menge Da-32 ten erhoben und eine Zahl ist zum Beispiel die, dass nur zehn %der bewerteten Unter-33 nehmen überhaupt auf kritische Kommentare antworten. Das können Sie auch im Profit-34 Unternehmen, auf Kununu ist es ein Einfaches zu schauen. Da gibt es dann 1000 oder 35 2000 Bewertungen, die sich auch mit sehr, sehr harten Vorwürfen konfrontiert sehen, die aber gar nicht darauf reagieren. Also wo man einfach sagen kann, naja, das kann 36 37 man jetzt nicht zur Nachahmung empfehlen. Und wir sagen das auch immer mit, ja, Un-38 ternehmen aus dem Non-Profit-Bereich zusammenarbeiten und mit den Mittelständlern. 39 Die Fragen uns natürlich immer, das ist so ein, das ist so ein Denk-Habitus der Perso-40 naler, wo sind denn die Best Practice Beispiele. Also wo können wir lernen, was kann 41 ich imitieren und dann sagen wir immer, haben wir nicht, können wir ihnen nicht mit 42 gutem Gewissen nennen. Es gibt einzelne Unternehmen, die haben zum Beispiel ein 43 gutes Portrait, es gibt Unternehmen die haben vielleicht eine ganz gute Art mit Feedback 44 umzugehen. Andere machen ein tolles in der Feedbackförderung, aber so ein ganzheit-45 licher Umgang ist noch nicht gelernt. Das liegt auch deutlich, und mit meinen Ausführun-46 gen am Ende, also wir kommen ja ursprünglich aus der PR, das liegt auch daran, dass die meisten Unternehmen als Arbeitgeber vor alledem werblich kommunizieren. Also die 47 48 glauben immer noch fest daran, dass es nicht um Informationen geht und Geschichten, 49 sondern darum, eine Werbeagentur dafür zu beauftragen und dann so einen richtig knackigen Claim Texte und dann hat man da noch so hippe Bilder auf der Karrierewebseite 50 und dann kommen die Bewerber, so wie Zombies, die sich dadurch angezogen fühlen 51

- 52 in das Unternehmen und bleiben dann da. Also da haben wir einen etwas anderen An-53 satz, daher liegt uns ja auch das Thema, Bewertungen etwas am Herzen, weil es ja auch eine Art ist der Dialog-Stärkung ist. Das wollte ich jetzt nur vorher los werden, nicht dass 54 55 Sie dann furchtbar enttäuscht sind und von mir dann ganz viel wissen wollen zum Trans-56 fer, und wie man das jetzt macht, weil da ist mein Eindruck eher, da gibt es nicht ganz 57 so wahnsinnig viel zu imitieren, noch nicht. Das kann ja für Non-Profit-Unternehmen ja 58 auch eine Chance sein, weil schließlich stehen die ja bei bestimmten zumindest auch 59 Zielgruppen im Wettbewerb mit den Privatunternehmen. Ja.
- I: Danke für die vielen interessanten Teilaspekte, die Sie bereits angesprochen haben.
 Ich habe bereits einen kleinen Fragenkatalog vorbereitet, wobei Sie bereits einige Aspekte benannt haben. Trotzdem würde ich gerne noch einmal einzelne Themen speziell aufgreifen bzw. Sie noch einmal tiefergehend dahingehend befragen.
- 64 B: Ja klar gerne.

81

82 83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93 94

95

96

97

98

99

100

101

102

103

- 1: Sie haben ja bereits den Begriff Feedback verwendet, der in meiner Masterarbeit von Bedeutung ist. Das Ziel meiner Untersuchung ist es heraus zu finden, welche Relevanz digitale Bewertungen, eben im Sinne eines Feedbacks, im Non-Profit-Sektor haben bzw. zukünftig haben könnten. Mit der zusätzlichen Frage, welche Herausforderungen und Einsatzmöglichkeiten es für Organisationen hinsichtlich des Managements gibt. Aber zunächst würde ich gerne von Ihnen wissen, wie relevant schätzen Sie, sind digitale Bewertungen für Organisationen aus dem Non-Profit-Sektor.
- B: Also ich glaube. Ich muss immer einschränkend dazu sagen, Sie haben ja im Non-Profit-Sektor, der hat ja immer ein Interesse gegenüber Stakeholdern, möglichen Spendern auch, das ist nicht so mein Thema. Da kann ich Ihnen begrenzt bzw. kaum Auskunft darüber geben. Mein Fokus ist die Arbeitgeberkommunikation und als Arbeitgeber kann ich sagen, ist das super relevant. Weil wir wissen es aus ganz vielen städtischen Organisationen und Unternehmensorganisationen, die in diesem Umfeld agieren, wie Stadtwerke zum Beispiel. Ich glaube Sie kommen ja aus Österreich, richtig.
- 79 I: Ja ich studiere in Österreich, bin aber eigentlich aus Deutschland.
 - B: Also wie die Verhältnisse in Österreich sind, weiß ich nicht. Aber es gibt ja im Umfeld der Städte in Deutschland Stadtwerke, Stadtwerke sind privatwirtschaftlich organisiert. Aber meistens sind das, sind Städte dann eigentlich die Haupteigner oder die Mehrheitseigner auf jeden Fall. Für diesen Kreis haben wir viel erarbeiten und in kommunalen Organisationen, den steht eine riesige Verrentungswelle bevor. Wir haben zum Beispiel für eine mittelgroße Stadt gearbeitet, da hat uns der Geschäftsführer gesagt, innerhalb der nächsten fünf Jahre gehen 30 % der Mitarbeiter in Rente, so. Das klingt jetzt erst einmal so, naja 30 Projekt, dann bleiben ja noch 70 %, naja das muss ja reichen. Wenn man sich aber dann noch mal vor Augen führt, dass diese Organisation eigentlich seit Jahrzehnten kaum etwas für ihr Image als Arbeitgeber gemacht hat. Also die ganzen privaten, die Profit Organisationen kommunizieren seit 20, 30 Jahren mit einer gewissen Routine, machen auf sich aufmerksam, schalten Anzeigen, das ganze Programm. Die machen nichts, dann ist das eine gewaltige Aufgabe, das ist erst einmal nur der Hintergrund, was das Besondere für Non-Profit-Organisationen als Arbeitgeber ist. Die haben auch die Budgets zum Teil nicht dazu, das kommt noch dazu. Jetzt kommt aber das große aber, warum sind Bewertungen so wichtig, in der Eigenschaft als Arbeitgeber. Sie können das spaßeshalber mal machen, nehmen Sie mal den Namen einer beliebigen Organisation und knüpfen Sie so zusagen, einen Arbeitgebernamenkontext. Also Non-Profit-Organisation X plus Arbeitgeber, Non-Profit-Organisation X plus Jobs zum Beispiel und dann geben Sie das mal bei Google ein. Sie landen relativ schnell auf Bewertungsseiten und es gibt ja nun Google for Jobs seit Mai 2019, da spielen Bewertungen eine ganz große Rolle. Google, goutiert diese Bewertungen sehr, sehr positiv, weil das halt eine Partymeinung sozusagen ist und nicht etwas was aus der Eigenkommunikation aus dieser Organisation kommt. Und als Bewerber muss ich gar nicht aktiv danach

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

153

154

155

156

157

suchen, auf meinem ganz normalen Weg, digitalen Weg, in das Unternehmen werde ich früher oder später auf Bewertungen stoßen, so und dann gibt es ein Phänomen, was die Profit-Organisationen genauso wie die Non-Profit-Organisationen berührt, ich lese eine Stellenanzeige oder auf einer Karrierewebseite, wie toll und großartig das Unternehmen ist und das es sehr, sehr viel Wert auf eine positive Führungskultur legt und dann lese ich auch Kununu zum Beispiel "Game of Thrones ist nichts dagegen" oder "Lass alle Hoffnungen fallen" oder ich kriege sehr viele detaillierte Geschichten darüber, wie unmöglich sich die Führungskräfte im Alltag verhalten und so weiter. Das heißt, ich habe sozusagen offizielles positives Bild und ich habe ein nicht ganz so positives, sondern ein durchmischtes Bild auf diesen Bewertungsplattformen und das macht den Versuch die Dinge möglichst schön zu malen, sozusagen, relativ schnell zunichte. Weil jemand der das sieht, der wird im Zweifelsfall nicht der offiziellen Darstellung des Unternehmens glauben, sondern dem, was Mitarbeiter über das Unternehmen in der Öffentlichkeit sagen. Und nichts anderes ist im ersten Schritt, ist das was auf den Bewertungsplattformen steht. Das heißt, dass hat absolute Relevanz für den Zugang zu Talenten in diesen Organisationen. Ich nehme jetzt einmal an, dass es parallele Phänomene auch für die anderen Zielgruppen für diese Organisation gibt, weil natürlich möchten die gerne Wissen, wird mit meinen Spendengeldern zum Beispiel vernünftig umgegangen. Und, wenn Nutzer das sozusagen völlig ohne das ich aktiv danach Suche, wenn mir das zugespielt wird, Nutzerinformationen darüber, die sagen, ich habe mir ein Bild gemacht, ich habe den Eindruck, da ist jede Mark, Mark natürlich nicht, jeder Euro gut aufgehoben, dann hat das noch einmal viel mehr Aussagekraft, als wenn eine NPO das zum Beispiel selber schreibt. Da habe ich jetzt kein fundiertes Wissen dazu, aber ich glaube, dass trifft parallel für ganz viele Bereiche zu und wenn Sie heute im Profit-Bereich auf die Produkt-Kommunikation zum Beispiel schauen, da ist halt ein aktiver Umgang mit Bewertungen absolut üblich. Unternehmen fordern Bewertungen ein. Die zeigen Bewertungen, die werden aufgrund von Bewertungen gebucht, etwa wenn wir an die Touristik denken, das Hotelwesen, da wollen sie immer erst sehen, was haben die Gäste über das Hotel geschrieben oder wie haben die sich geäußert. Und das haben wir in allen Lebensbereichen, wir haben das ja auch bei Arztpraxen ganz stark. Also mein Bruder ist Mediziner, für die ist das ein riesiges Thema, wie sind die Bewertungen auf Jameda, was kann man da machen. Auch nicht immer zur Freude der Mediziner, fällt das da aus. Und ich glaube wir leben einfach in einer Bewertungsgesellschaft und das trifft Profit-Unternehmen genauso wie Non-Profit-Unternehmen. Und ich glaube der große Charme für Non-Profit-Unternehmen besteht natürlich darin, dass man, man braucht natürlich Human-Ressourcen, um damit umzugehen, aber man braucht kein wahnsinnig großes Mediangebot zum Beispiel. Als ich kann mir als Non-Profit-Organisation häufig nicht die Außenwerbung leisten, oder, das Dauerbanner auf Spiegel-Online oder ähnliche Dinge, weil es einfach zu viel Geld kostet. Aber, wenn ich Leute habe, in der Organisation, eine Organisationsführung, die den Umgang mit Bewertungen als maßgeblich erkannt hat, brauche ich eigentlich nur Intelligenz und Human Ressourcen. Das ist das Einzige und darüber sollten auch Non-Profit-Organisationen, ab einer bestimmten Größe eigentlich verfügen. Und von daher glaube ich, dass sie sich, also zumindest als Arbeitgeber nicht davor zu fürchten. Ganz im Gegenteil, das sind ja für die auch Chancen.

148 I: Ich würde gerne nochmal Ihre Perspektive der Bewertungskultur aufgreifen und basie-149 rend auf der Tatsache, dass ich verschiedene Expertenmeinungen einhole würde ich 150 Ihnen gerne eine Skalierungsfrage stellen: Inwiefern erachten Sie auf einer Skala von 151 eins bis zehn es als notwendig und bedeutsam, dass sich NPOs mit digitalen Bewertun-152 gen auseinandersetzen. Wenn eins überhaupt nicht und zehn voll und ganz bedeutet?

B: Also ich glaube zehn. Da würde ich sofort eine zehn nennen, weil ich glaube einfach wir haben einen gewaltigen Wechsel in der Kommunikationstheorie, ist ja immer von Owned Media, Paid Media und Earned Media die Rede und die Earned Media wären zum Beispiel die Presse und seit ein paar Jahren oder seit ein paar Jahrzehnten jetzt mittlerweile jetzt auch schon die Bewertungsplattformen und die

159

160

161

162

163

164

165

166

167 168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

Bewertungsmechanismen und Kommunikatoren haben beobachtet, dass sich das Gewicht immer weiter Richtung Earned Media verschiebt, zuzusagen. Das ist der allgemeine Trend, das berührt nicht nur die Arbeitgeberkommunikation, das kommt aus der Produktkommunikation, aber das berührt ja alle Lebensbereiche. Und man darf auch eins nicht vergessen, ich glaube, dass wird deshalb stärker, weil, wir haben natürlich alle verschiedene Rollen. Wir sind Onlinekonsumenten, wird sind Bewerber, wir sind dann, wenn wir dann auch ein wenig mehr verdienen, sind wir Leute, die vielleicht einen Teil ihres Gehaltes abgeben und spenden. Aber wir haben irgendwo in dieser Konsumentenrolle uns daran gewöhnt, dass man irgendwie eine dritte Meinung sich noch einmal einholt. Das hat man früher dann gemacht und dann gegoogelt, nach Presseberichten geschaut, das ist natürlich gerade, wenn ich als Spender schaue, wie steht das Unternehmen da, ein ganz, ganz wichtiger Mechanismus, nach wie vor. Also ich sehe da auch die Bewertungen gar nicht so exklusiv als dein allein selig machendes Mittel, aber es gehört natürlich zum festen Bestandteil einer aktiven Kommunikation, dass ich damit umgehe. Und was ich noch gar nicht gesagt habe, das ist mir aber gerade, weil ich aus dem AR Bereich kommen, extrem wichtig. Das sind ja auch wichtige Quellen, um besser zu werden, also man kann sich ja über Bewertungen ärgern und das machen auch viele, das ist sozusagen der natürlich Impuls, ich ärgere mich über eine negative Bewertung. Aber ich habe im Prinzip, gerade, wenn das ausführlich kommentierte Bewertungen sind, ist das für eine im positiven Sinne lernende Organisation eine wichtige Erfahrung, sich mit diesen Bewertungen zu konfrontieren und auch aus dieser Position glaube ich ist das ganz wichtig, dass zur Kenntnis zu nehmen, erst einmal. Das ist ja auch ein Vorhaben. Das ist ja nicht darin erschöpft ich schaue einmal darauf, sondern ich muss mich eigentlich als Organisation damit beschäftigen, wer kuckt da darauf, wie oft kuckt er da darauf, worauf achtete er, was sind Kennzahlen, ab welcher Schwelle werden wir aktiv, welche Ressourcen stecken wir da rein. Also das sind ganz einfach Organisationsfragen, die ich mir da beantworten muss und dann muss ich daher auch, also letztlich sollte ja das Ziel sein, da regelmäßig in die Aktivität zu kommen. Also beobachten ist das eine, was mache ich damit ist das andere. Wir haben das jetzt für den Umgang mit Arbeitgeberbewertungsplattformen halt in verschiedene Aktivitäten, Blöcke, sozusagen Möglichkeiten aufgeteilt und das gilt natürlich auch für andere Kontexte. Das heißt, soll ich Feedback fördern, wie analysiere ich das, kann ich mit Wettbewerbern Benchmarken, soll ich darauf reagiere, wenn ja wie, welche Ressourcen brauche ich dafür, wo sind die Verbindungen, sozusagen zu anderen Strängen der Kommunikation. Aber ich glaube tatsächlich, dass es für Non-Profit-Organisationen eigentlich kein Angst-Thema sein muss. Es braucht einen der sagt, ja das können wir, die Kommunikatoren, der nicht sagt, das können dann die Kommunikatoren in ihrer Freizeit machen. Weil die müssen ia fleißig Pressemitteilungen schreiben, aber das ist auch sozusagen ein erweitertes Verständnis von Public Relations, das man damit umgeht, aus meiner Sicht.

197 I: Wenn ich das noch einmal aufgreifen darf. Bitte korrigieren Sie mich, wenn ich falsch 198 liege. Aber sie sprechen von Veränderungen im Kommunikationsbereich, einmal geht 199 es um eine Erweiterung und andererseits um die Verstärkung der Earned Media. Inwie-200 fern schätzen sie die Rolle von Bewertungsfunktionen auf Social-Media-Kanälen ein, wie 201 das Liken, Kommentieren und Teilen von Inhalten, unabhängig von der Relevanz von 202 reinen Bewertungsplattformen?

203 B: Das spielt auf jeden Fall eine Rolle. Ich kann das für den Arbeitgeberbereich sagen, 204 es haben ganz viele Anbieter Geschmack gefunden an Bewertungen. Also die Plattform 205 Indeed hat das eingeführt, bei Stepstone gab es schon einmal solche Ansätze. Es gibt 206 jetzt mehrere Bewerbermanagementanbieter die Feedbackmanagement sozusagen an-207 bieten. Das diffundiert immer weiter in diese Dienstleisterszene und in die einzelnen 208 Plattformen rein und wie gesagt, ich weiß es vom Recruiting bzw. Bewerbungsverhalten. 209 Ein Bewerber muss heute nicht aktiv nach Bewertungen sucht. Also er muss nicht ein-210 geben Bewertungsplattformen und Name des Unternehmens. Das reicht eigentlich, 211 wenn der digital, also denken wir mal ganz konkret an Google, wenn der in Google

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261 262

263

264

265

212 eingibt, ich will Informationen über ein Unternehmen als Arbeitgeber und da die entspre-213 chenden search-strings eingibt, dann landet er über kurz oder lang bei einer Arbeitge-214 berbewertungsplattform. Und deswegen, das ist auch, glaube ich wichtig für Non-Profit-215 Unternehmen, dass die diesen Weg als erstes Mal versuchen nach zu Zeichen. Weil das 216 ist natürlich für einen, sagen wir, für die Argumentation, stellt mir bitte Budgets dafür frei, 217 extrem wichtig, wofür mache ich das den. Also, weil Frau Spiße hat mir das empfohlen, 218 deswegen mache ich das, ist ein gutes Argument sicherlich in ein paar Jahren. Aber 219 noch stärker ist, ich habe mir angesehen, wie mögliche Stakeholder, Spender oder auch 220 mögliche Bewerber auf uns aufmerksam werden. Und auf diesem digitalen Weg kreuzen 221 die sich halt nicht nur mit unseren eigenen Medien und mit Presseberichten, woran wir 222 auch arbeiten müssen, sondern eben auch mit Bewertungsplattformen oder mit Bewer-223 tungen. Und das muss ich auch aktiv bespielen oder wir überlassen das halt den Zufall. 224 Aber dann stellt sich halt die Frage, warum man dann überhaupt kommuniziert. Ich 225 glaube dieses kommunizieren heißt heute auch sich mit Bewertenden auseinanderzu-226 setzen und die meisten NPOs werden nicht einfach so gefunden, weil die Leute gerade 227 an dem Gebäude vorbeilaufen oder die sowieso schon bekannt sind. Der digitale Weg 228 ist heute vielfach einfach der Standard. Ich Google erst einmal was, oder ich habe schon 229 etwas davon gehört und mache einen Background-Check, also brauche ich ihnen auch 230 nicht zu erklären. Im Background-Check suchen Leuten Bewertungen, in den meisten 231 Lebensbereichen.

I: Ich würde gerne noch einmal die von Ihnen angesprochene Kommunikation bzw. Austauschbeziehungen mit den Stakeholdern aufgreifen. Inwiefern glauben Sie, dass die digitalen Bewertungen als Kommunikations- oder gar Marketingtool bewusst eingesetzt werden können?

B: Also das kann man auf jeden Fall machen. Ich kenne das so ein wenig, viele Unternehmen sagen halt wir müssen Erster, Top sein. Also von einer Skala, fünf ist die beste Bewertung. Da möchten wir möglichst die dann einsetzen, wenn wir irgendwo bei vier Komma acht liegen. Aber ich glaube, man kann schon viel früher ansetzen. Man muss parallel an der Substanz arbeiten und vielleicht diese Bewertungen auch offensiv einsetzen. Man kann das ja machen, wenn man zum Beispiel auf Bewertungsseiten verlinkt, ja, oder, man gibt den aktuellen Score in Anzeigen wieder. Also Spender bewerten uns mit, oder Bewerber bewerten uns mit. Ja vier Komma acht oder vier Komma zwei oder sonst was. Das ist auch ein ganz wichtiges Signal, weil ich glaube, was ich. Vielleicht habe ich jetzt auch das falsche Raster im Kopf, aber wenn ich an Unternehmen denken, die Spenden annehmen, und was ja für die ganz wichtig ist, ist Transparenz. Und ich sende ja damit das Signal aus, wir haben keine Angst vor Transparenz. Also ich glaube, das Letzte, wo ich überhaupt ich nur ein halben Euro hingeben würde, wenn ich mir nicht sicher bin, ist das offen wie die damit umgehen oder ist das eine Organisation die nach dem Blackbox-System nur in Werbesprüchen mit mir kommuniziert, weiß ich wirklich was die machen. Haben die auch keine Angst sich bewerten zu lassen. Das sind so die Fragen die ich sende, so sagen wir es den Arbeitgebern auch immer in den Workshops, ich sende erst einmal das Signal aus, wenn ich da offen damit umgehe, ich habe keine Angst davor. Und wir wissen zum Beispiel von vielen Recruitern, dass das immer mehr zum Thema in Bewerbungsgesprächen wird. Bewerber einfach danach fragen, ich habe jetzt hier viel erfahren und ich habe einen guten Eindruck, wie erklären Sie sich eigentlich ihr relativ bescheidenes Abschneiden auf den Bewertungsplattformen. So und dann brauche ich eine Antwort dazu, da kann ich nicht sagen, oh das trifft uns jetzt aber auf dem falschen Fuß, dass wirkt total unprofessionell. Also wenn ich durch die Welt laufe, auch als Vertreter einer Organisation, dann muss ich schon darauf gefasst sein, dass die Welt da draußen ein anderes Bild von mir als Organisation hat als das was in der Broschüre steht. Und das ist ja hochspannend für Kommunikatoren. Also wie wollen wir gesehen werden und wie sieht uns die Welt tatsächlich da draußen. Ich weiß, dass ist nicht überall verbreitet im Berufsstand, das gilt für Personaler genauso, das gehört für mich so zu einem aufgeklärten Selbstbild, wenn ich mich in einem professionellen

- Umfeld bewege, dass ich diese Selbstbild-, Fremdbildwahrnehmung irgendwie drauf habe und auch als Chance irgendwie möglicherweise begreife, die Dinge zum Positiven zu verändern.
- I: Das ist ein interessanter Aspekt. Wie schätzen Sie allgemein die Offenheit von Organisationen im Non-Profit-Sektor gegenüber Feedbacks oder einer Bewertungskultur ein, so wie wir sie im Profit-Bereich erkennen können?
- 272 B: Ja, aber wobei ich würde auch nicht sagen. Deswegen habe ich das zu Anfang auch 273 so gesagt, ich würde nicht sagen, dass der Non-Profit-Sektor, dass der Profit-Sektor das für alle Teile der Organisation gleich gut macht. Ich glaube, wenn ich mir da die Perso-274 275 nalabteilung anschaue, die haben da noch sehr viel Nachholbedarf, ja. Und ich glaube, 276 dass der Non-Profit-Sektor das als Chance sehen könnte, auch ohne große externe 277 Budgets, Media und so weiter, viel in der Kommunikation auszurichten. Und sich als 278 transparent zu zeigen und auch in einem ständigen Dialog mit den Stakeholdern zu bleiben. Das ist ja so, in der Presse, ist das ja auch, die Presse ist zwar auch ein wichtiger 279 280 Dialogpartner, aber ich habe da ja nicht mit einzelnen Stakeholdern zu tun, sondern im-281 mer nur mit einem, sozusagen, was ein Journalist wiedergibt, wie einzelne Stakeholder 282 denken zum Beispiel. Also der Journalist das an sich kritisch analysiert, aber da habe 283 ich tatsächlich die Möglichkeit ganz stark in den Dialog einzutreten. Naja, ich meine diese 284 ganze Social-Media-Welle die hat ja bereits ganze Lebensbereiche schon wesentlich 285 transparenter einfach gemacht. Also, wenn ich früher in eine Arztpraxis gegangen bin, 286 dann war ich darauf angewiesen, dass Menschen aus meinem Bekanntenkreis vorher 287 diese Arztpraxis aufgesucht haben und mir ein Bild aus zweiter Hand hinzukommt. Das 288 ist heute nicht mehr so. Mit allen Abstrichen, ich weiß natürlich auch, wenn ein Arzt drei Bewertungen hat und die sind alle negativ, dann heißt das noch nicht viel. Naja, dass 289 290 wissen zwar nicht alle, aber wenn er vielleicht 50 Bewertungen hat und die sind alle 291 negativ, dann ist das meistens kein Zufall. Und umgekehrt genauso, wenn die alle positiv 292 sind, die 50 Bewertungen oder bis auf zwei oder drei, dann ist das wahrscheinlich auch 293 kein Zufall. Das heißt, ich bilde mir ja eine Meinung über eine Organisation immer stärker 294 anhand von Bewertungen und das sollten Non-Profit-Organisationen auch nutzen.
- I: Sie haben darüber gesprochen, dass man von den Fehlern des Profit-Bereiches lernen kann. Wo sehen Sie gerade die Potenziale aber auch Herausforderungen?

297 B: Ich glaube ein großes, also ein sehr großes Potenzial im Hinblick auf, nicht werden 298 wie der Profit-Sektor, sondern von den Fehlern des Profit-Sektors lernen. Besteht sicher-299 lich in dem ganzen Thema Arbeitgeberkommunikation, weil ich glaube da könnten auch 300 die Unternehmen im Non-Profit-Sektor viel, viel mehr machen als die bislang machen. 301 Und auch die Arbeitnehmerbewertungsplattformen als Dialogplattform erst einmal ent-302 decken. Die schalten da natürlich auch Porträts, aber das ist dann halt so, dann sehe ich 303 das halt wie eine Litfaßsäule. Also ob ich meine Werbung in, jetzt, irgendwie meine Au-304 ßenwerbung in der Zeitung, auf einer Webseite oder auf einer Arbeitgeberbewertungs-305 plattform schalte, das ist der gleiche Mechanismus. Wenn ich dann einen Dialog mit den 306 Bewertern führe, dann ist das was anderes. Also da können die sicherlich eine Menge 307 lernen. Lernen können die vielleicht auch von den Profit-Organisationen, dass man das 308 ganz entspannt in Organisationsprozesse überführt, wenn man sich zum Beispiel die 309 Produktbewertung ansieht. Wie viele Unternehmen machen das jetzt auch schon. Hat es Ihnen bei uns gefallen, dann bewerten sie uns bitte auf dieser oder jener Plattform. 310 311 Also das man das nicht als Bedrohung sieht, sondern als Chance und da gibt es halt 312 ganz viele. Ein Beispiel habe ich gerade genannt, zum Beispiel zur Feedbackförderung, 313 da gibt es schon Dinge, die man sich anschauen kann. Ich will jetzt nicht den Eindruck 314 erwecken, das sei alles ganz furchtbar und unterentwickelt. Ich kann das halt gut für die 315 Arbeitgeberkommunikation sagen, es gibt sicherlich in der Produktkommunikation sehr 316 gute Ansätze dazu, wie man damit umgeht.

321

322

323

324

325

326

327

328

329

330

331

332

333

334

335

336

337

338

339

340

341

342

343

344

345

346

347

348

349

350

351

352

353

354

355

356

357

358

359

360

361

362

363

364

365

366

367

368

369 370

I: Können Sie diesen Bereichen noch genauer ausführen? Also, um welche Bereiche und Prozesse denken Sie da in einem Unternehmen, wo digitale Bewertungen als Rückkopplung berücksichtigt werden können?

B: Also im Prinzip eigentlich alles. Ich muss mich, also, wenn ich jetzt damit anfangen würde, nehmen wir mal an, ich hätte jetzt irgendwo den Auftrag als Berater oder als interner Mitarbeiter, so einer Organisation, zeichne es doch einmal auf, wie sollen wir damit umgehen. Dann würde ich mich erst einmal darum kümmern, wo laufen uns den überall Bewertungen über den Weg. Hat das was mit unseren Spendern zu tun, hat das was mit der Offentlichkeit allgemein zu tun, hat das was mit anderen Stakeholdern zu tun. Welche Rolle spielt das für mögliche Arbeitnehmer und so weiter. Und dann würde ich versuchen, es sind ja digitale Phänomene, also es gibt ja kein Meckerkasten, der irgendwo in der Fußgängerzone steht, sondern das findet ja alles im Internet statt. Und dann würde ich versuchen, diese Wege nachzuvollziehen und erst einmal zu schauen, ok, wie groß ist den der Einfluss auf die verschiedenen Gruppen, die sie sich sozusagen von uns, auf die verschiedenen Stakeholdern sage ich mal, Bewerter, Spender, Offentlichkeit und so weiter. Und dann würde ich mir überlegen, was können wir den eigentlich machen. Und dann würde ich mir das ganze Spektrum noch einmal vor Augen führen, also wichtigsten Gebiete, ich kann da ein Portrait schalten zum Beispiel, wenn ich auf den wichtigsten Plattformen. Aber das ist nur eine Seite der Medaille und das kostet oft ja auch Budget und dann kann man sich natürlich auch fragen, wie sinnvoll ist das. Machen wir das, machen wir das nicht. Ich kann Feedback fördern gezielt, ia. Also ich kann mir überlegen, ok, wir haben da erst wenige Bewertungen. Ich habe da vielleicht schon ein Gefühl dafür, haben diese Bewertungen, drücken die das gesamte Meinungsspektrum aus, und das Negative eingeschlossen, oder sind die vielleicht tendenziös dahingehend, dass ich da vor allen Dingen die unzufriedenen auslasse. Ich würde aber niemals die Zufriedenen ansprechen, sondern ich würde dann einfach allgemein dazu aufrufen mich zu bewerten. Und das ist die Erfahrung aus ganz vielen Kontexten, wenn ich neutral und regelmäßig zum Feedback auffordere, dann aktiviere ich ein breiteres Meinungsspektrum und dann sind da diese negativen Ausschläge häufig nicht mehr so bewusst wahrnehmbar, weil sich auch die zufriedenen und Mittelzufriedenen, das gibt es ja auch. Man kann ja nicht immer nur die höchsten Noten oder eine ganz schlechte Note geben, sondern auch eine mittelmäßige Note. Also da tue ich für mein Organisation was Gutes. Dann kann ich, also dann kann ich auf Kritik zum Beispiel antworten und wenn ja, wie mache ich das. Auch damit würde ich mich beschäftigen, wie viele Ressourcen brauche ich dafür, wer kann das in unserer Organisation, wie sind die Freigabeprozesse, ab welcher Schwelle kommentieren wir. Das sind alles so Fragen, jetzt wird es sehr technisch, ich kann mich nicht auf eine Bewertung, die mir pauschal keinen Stern gibt und dann vielleicht noch eine hässliche Überschrift, so ein Saftladen, Rufzeichen. Sonst mir aber gar nichts liefert, da kann ich nicht ernsthaft darauf antworten, weil es ist einfach nur eine Meinung, aber kein Inhalt. Wenn aber jemand das ausführlich begründet und sagt zum Beispiel, ein Spender, ich habe den Eindruck der Anteil an Verwaltungskosten ist da viel zu hoch, oder sonst irgendwie was, die kriegen gar nicht so viel auf die Reihe, weiß der Geier war, dann kann ich darauf antworten. Und ich kann natürlich überlegen, wie sieht der interne Prozess bei Bewertungen aus, wenn wir sagen, wir möchten. Also der aller erste Schritt, wir nehmen das überhaupt wahr. Und wahrnehmen heißt für eine Organisation nicht, wir schauen einmal im Jahr darauf, sondern welche Konsequenzen hat das den, wenn wir so oder so wahrgenommen werden. Das da Prozesse definiert werden und irgendwo einen Anschluss finden an die zukünftige Entwicklung der Organisation. Also im Personalbereich, in der Personal- und Organisationsentwicklung, aber auch das Thema mit dem Umgang mit Stakeholdern insgesamt. Gibt es irgendwie einen Prozess, dass man irgendwie dafür nutzt, um die eigene Organisation weiter zu entwickeln. Oder auch zu Anfang, dass man mal kuckt, wir haben, es gibt ja so Leitbilder in so Organisationen, es gibt Unternehmensleitbilder, Führungsleitbilder. Wie weit liegt eigentlich die öffentliche Wahrnehmung, die wir auf diesen Bewertungsplattformen feststellen können,

394

395

396

397

398

399

400

401

371 von diesen normativen Leitbildern entfernt. Woran liegt das und wie können wir diese 372 Lücke vielleicht schließen. Also es gibt sehr viele, sehr relevante Fragen für alle Organi-373 sationen. Egal ob Profit oder Non-Profit. Ich will nicht sagen, da sind die Bewertungs-374 plattformen sicherlich nicht die allein selig machende Variante, aber das ist ein Faktor, 375 den man mit hinzuziehen kann, um an solchen Fragen zu arbeiten. Und das ist eigentlich 376 so das, was eine Non-Profit-Organisation mit solchen Bewertungen machen kann. Also, 377 was wir immer als aktiven Umgang oder diesen Faktor managen bezeichnen, das meint 378 eigentlich genau das, sich zu überlegen, wo sind unsere Aktionsmöglichkeiten, wie kön-379 nen wir das nutzen, welche Ressourcen brauchen wir dafür und dann braucht es natür-380 lich immer, und das ist sozusagen eine weitere Aufgabe, die ich habe. Ich brauche immer 381 jemanden aus der Führungsspitze der Organisation, der das irgendwie als relevant er-382 kannt hat und dafür muss ich halt Argumente sammeln. Und das kann ich halt, was ich 383 vorhin schon einmal gesagt habe, am einfachsten machen, indem ich sagen, das sind 384 die digitalen Wege zu unserer Organisation und schauen sie mal, da grätscht immer das 385 Thema Bewertung hinein, an ganz vielen Stellen. Und da verlieren wir vielleicht mögliche 386 Bewerber oder verlieren vielleicht mögliche Spender oder wir verlieren vielleicht andere 387 Gruppen, die potenzielles Interesse an uns haben, wenn wir uns darum nicht aktiv küm-388 mern.

I: Sie sprechen, wenn ich Sie richtig verstanden habe, die Eigenaktivität von Organisationen an, sich dieser Systeme bewusst zu sein. Können Sie konkret eine Organisation als Beispiel nennen, die schon ganz bewusst digitale Bewertungen in dem von Ihnen beschriebenen Maße nutzt?

B: Kann ich Ihnen leider nicht behilflich sein, weil ich bin wirklich umfänglich auf Arbeitgeberbewertungsplattformen unterwegs, da ist mir bislang noch keine Non-Profit-Organisation aufgefallen, die da besonders aktiv wäre oder einen guten Job macht. Und ich
könnte sicherlich jetzt recherchieren, ich würde sicherlich etwas finden was so halbwegs
gut aussieht. Aber das würde ich dann auch nicht gerne empfehlen wollen, weil es dann
immer heißt, ja das ist ja dann halt so, das ist dann als Benchmark genannt worden, das
ist maßgeblich. Ist mir wirklich noch nicht aufgefallen. Aber das gilt im Umgang mit Arbeitgeberbewertungen möchte ich das aber nicht nur für Non-Profit, sondern für Profit
auch anwenden.

I: Sie haben bereits oft Herausforderungen in Bezug auf digitale Bewertungen angesprochen. Was würden Sie sagen überwiegen eher die Potenziale oder Herausforderungen für sie aus der Sicht von NPOs? Und könnten sie ihre Meinung begründen.

405 B: Als es ist sowohl eine Herausforderung als auch ein Potenzial. Wie bei vielen Dingen, 406 es ist deswegen eine Herausforderung, wenn ich es liegen lasse. Ich sage jetzt einmal 407 ganz klassisch, ich sehe das, aber ich ignoriere das. Dann schränke ich meine Hand-408 lungsfähigkeit als Organisation extrem ein. Und ich glaube, ich sehe das auch in der 409 Arbeitgeberkommunikation mittlerweile, was die da machen, Employer-Branding und 410 welche Kampagnen, die da aushecken, das geht eigentlich völlig am Bewerberverhalten 411 vorbei, weil Bewerber suchen heute stark nach handfesten und verlässlichen Informati-412 onen. Und da sind Arbeitgeberbewertungen ein wichtiger Teil, aber Bewerber wollen 413 zum Beispiel auch, dass das Unternehmen auch offen kommuniziert, was es zahlt. Was 414 in Deutschland ein riesiger Schwachpunkt ist in der Kommunikation, da wird ihnen immer 415 ein attraktives Gehalt versprochen. Das Wissen sie aber nicht, ob das tatsächlich attrak-416 tiv ist, das wissen sie womöglich erst bei Bewerbungsgespräch. Also dieser Druck zur 417 Transparenz wird größer und ich glaube letztlich, dass Unternehmen, die können früher 418 oder später diesen Druck nachgeben. Es ist besser, wenn sie diesem Druck früher nach-419 geben und aktiv werden, weil sonst geht ihnen wichtige Lernzeit verloren. Ich glaube das 420 das eigentlich. Es ist nichts alternativlos, natürlich gehe ich nicht sofort unter als Organi-421 sation, wenn ich den Faktor außen vorlasse. Aber ich schränke extrem meine Hand-422 lungsmöglichkeiten ein, aber die gehen natürlich immer davon aus, dass es sozusagen, 423 was aus meiner Beobachtung aus einer Eigendynamik einer Organisation besteht, wen

436

437

438

439

440

441

442

443

444

445

446

447

448

449

450

451

452

453

454

455

456

457

458

459

460

461

462

463

464

465

466

467

468

469

470

471

472

473

474

424 haben wir an Bord. Wir haben Presseleute, machen wir Pressearbeit, wir haben Marke-425 ting-Leute, machen wir Werbung. Wir haben aber keine Bewertungs-Leute an Bord, also 426 machen wir keine Bewertungen. Also das ist dann so ein wenig die falsche Perspektive, 427 dass ich davon ausgehe, nicht was muss das Unternehmen machen, sondern was kann 428 das Unternehmen jetzt gerade machen. Sondern wenn ich die Eigenkommunikation und 429 andere Unternehmensprozesse zukunftsgerichtet ausrichte, dann frage ich mich ja ei-430 gentlich, was ist notwendig. Und wenn ich die Manpower an Bord nicht habe, dann muss 431 ich nachschulen, umqualifizieren, mir neue Manpower holen, was auch immer. Ich weiß 432 wir reden auch von kleinen Organisationen, da ist das nicht so einfach. Aber da geht es 433 zumindest mit dem Nachschulen. Denn ich glaube, dass Presseleute zumindest mit dem 434 kommunikativen Teil der Veranstaltung ganz gut umgehen können.

I: Nachdem Sie jetzt schon bei den personellen Anpassungsleistungen sind. Würde mich noch interessieren, welche weiteren Anpassungsleistungen auf der Managementebene müssten sich vollziehen, dass sich eine Bewertungskultur mit Rückschleifen in der Organisation verankern würde?

B: Also das ist eine gute Frage. Also da bin ich also fast, fast überfordert. Ich glaube tatsächlich, es ist ja nicht nur Bewertung. Ich glaube, dass man, dass sich die Verantwortlichen und nicht nur die Kommunikationsverantwortlichen, mehr als sie es jetzt vielleicht machen, damit beschäftigen müssten, was sind eigentlich die auslösenden Motive für Spendenverhalten, bei Leuten in ihrem Alter. Auch nicht in meinem, ich bin 53, also ich bin ja schon fast Scheintod. Mir bleibt nicht mehr ganz so viel, aber viel interessanter ist ja eigentlich, was bewegt eigentlich Leute aus ihrer Generation zum Beispiel zu spenden. Und wie würden die, wie finden die potenziellen Spenderorganisationen. Das gehört halt auch zu einem digitalen Weg dazu. Ich habe jetzt einfach einmal unterstellt, ich hoffe das ist richtig, das würde eigentlich auch zu dem passen, wie ich die jüngere Generation einschätze. Ich habe selbst auch Kinder, da weiß ich, was nicht im Internet ist existiert, kaum. Und sich darüber immer wieder im Klaren zu werden, die Leute, die nachrücken, die ticken anders. Die haben vielleicht auch ein anderes Wertegerüst im Kopf, die haben ein radikal anderes Medienverhalten, die ziehen ihre Informationen aus Medien, da bin ich noch nicht einmal Mitglied, verstehe ich das auch gar nicht, was da auf TikTok und Snapchat und Instagram und was weiß ich überall läuft. Wie funktioniert das denn da überhaupt? Ich glaube so eine Offenheit, die ist schon extrem wichtig für eine Organisation, weil ich glaube sonst ja, die sagen sonst, ja das läuft doch gut. Ja das stimmt, es läuft auch gut, aber ich meine die Leute, die jetzt hauptsächlich Spenden, die sind halt irgendwann Tod in 10, 20 Jahren. Und dann sind andere Menschen da und die kann man auch für eine Sache begeistern und damit kann man auch sehr, sehr viel bewegen. Die werden aber ganz woanders abgeholt und die achten auch auf ganz andere Aspekte. Ich glaube das Wichtigste, es geht nicht darum, dass an der Spitze von Non-Profit-Organisationen nur noch Berufsjugendliche arbeiten. Das geht sowieso meistens in die Hose, aber Menschen die offen bleiben, dafür das sich die Welt da draußen wandelt und auch die Bedingungen, unter denen Non-Profit-Organisationen erfolgreich arbeiten können, dass die sich ständig wandeln und das nicht aus den Augen verlieren. Das ist glaube ich, sozusagen das wichtigste im Mindset und ansonsten, der Rest ergibt sich dann schon. Also, die müssen dann ja, diejenigen die dann die Verantwortung dafür tragen müssen ja nicht jedes einzelne Thema technisch verstehen und dann selbst Anzeigen auf Google schalten zum Beispiel. Ich weiß jetzt nicht, inwieweit das jetzt im Non-Profit-Sektor etabliert ist, das ist meiner Ansicht nach auch im Personalbereich noch sehr zurückhaltend gemacht. Dabei steht das schon fest, dass die Jüngeren zumindest überwiegend, die Jobsuche in Google abwickeln. Also jüngere meine ich jetzt die unter 24-Jährigen. Und ich glaube, dass ist einfach Arbeit an der eigenen Zukunft, wenn man sich darauf einstellt.

I: Nachdem sie gerade sagen, dass es ihrer Meinung nach, eine Investition in die Zukunft ist. Da sprechen wir ja über das aktive Verhalten von NPOs. Wenn wir jetzt aber an die

482

483

484

485

486

487

488

489

490

491

492

493

494

495

496

497

498

499

500

501

502

503

504

505

506

507

508

509

510

511

512

513

514

515

516

517

518

519

520

521

522

523

524

525

526

527 528

529

Freiheit der Internetnutzer denken, die selbst jederzeit aktiv werden können, interessiert mich, worin sie den größten Unterschied zwischen den digitalen Bewertungsinstrumenten, welche selbst von der NPOs initiiert werden und Bewertungen auf Drittplattformen sehen?

B: Naja es gibt, also, man ganz, das kann ich so konkret gar nicht sagen. Aber ich kann es Ihnen mal abstrakt mal so erklären. Also eine externe Plattform hat in der Regel immer ein kommerzielles Interesse, so das ist ein Unterschied. Wenn ich selbst, so eine Bewertung initiiere, dann ist das das Interesse der Organisation. Das muss ich immer wieder, das ist natürlich auch so ein Faktor, den ich mir überlegen muss, wie päpstlich nehmen wir sozusagen da das Urteil und gibt es da vielleicht noch Mechanismen, die da wirken, die wir auf dem Schirm haben müssten. Und ich glaube bei den Bewertungen, die eine Non-Profit-Organisation selbst initiiert, ist es glaube ich wichtig, auf den Bewertungsplattformen, gibt es erst einmal. Da gibt es auch eine Menge, die nicht gut laufen, Dinge die nicht gut laufen. Es gibt ja Fake-Bewertungen, also bei Unternehmen wird, das immer wieder diskutiert, potenziell können ja auch befeindete Organisationen negative Bewertungen einstellen und so weiter. Also das muss man natürlich auch irgendwo auf dem Schirm behalten, aber die Bewertungen von dritter Seite, sind nicht von Fragestellungen der Organisation selbst prä-indiziert. Das habe ich ja, wenn ich zum Beispiel Befragungen mache, gerade, wenn ich geschlossene Fragen stelle, dann erfahre ich halt nur das, von dem ich glaube, dass das für meine Organisation relevant ist. Das ist nicht der Mechanismus, der findet bei den Bewertungsplattformen eigentlich nicht statt. Gerade in den Kommentaren. Da gibt es ja auch viele Bewertungsplattformen mittlerweile, die eine sehr gute Suchfunktion anbieten. Ich kann da die Kommentare nach allen möglichen Kriterien filtern, ich kann Freitextsuchen, also da habe ich einen sehr, sehr guten Zugang. Wenn ich jetzt geschlossene Fragen als Organisation stelle, dann ist das spannende für mich eigentlich das was ich nicht gefragt habe. Das findet man dann häufig heraus, später, man kann das natürlich auch noch zum Teil, dadurch ausschließen, dass man sozusagen erst qualitativ vorgeht, mit wenigen offenen Fragen arbeitet. Man kann sozusagen erst im zweiten oder dritten Schritt geschlossene Fragen macht, aber. Und was noch dazu kommt ist, ich brauche ja irgendwo, wenn ich jetzt Organisationsentwicklung und auch Kommunikation in einer Organisation als Dauersport begreife, was ich eigentlich immer machen muss. Immer, eigentlich, immer, ich muss immer schauen, wie nimmt mich die Welt da draußen war. Ich muss immer Impulse aufnehmen. Dann ist das ein sehr, sehr schwerfälliges Verfahren, beispielsweise alle drei Jahre eine Mitarbeiterbefragung zu machen. Weil, wenn sie an dem Punkt sind, was die Erkenntnisse aus der Mitarbeiterbefragung, gerade auf die Organisation einwirken, dann ist das schon wieder so veraltet, dass sie eigentlich schon wieder von vorne anfangen müssen. Das heißt, viele der etablierten Instrumente, so kann ich das zumindest aus dem AR Bereich sagen sind zu schwerfällig. Dafür das der Verlauf der Dinge sich so ein wenig beschleunigt hat, es einen wahnsinnigen Wandel gibt. Ich meine gerade auch, wenn ich mir jetzt diese Non-Profit-Organisationen zum Beispiel anschaue, da werden ja viele im Moment einfach auf digitale Veranstaltungsformate umsetzen müssen. Auch da gibt es konkrete externe Anlässe, warum die Dinge plötzlich anders laufen müssen als vorher. Und ich glaube, dass die besseren unter den Bewertungsplattformen mittlerweile so intelligente Erhebungssysteme auch implementiert haben, dass man die ganz gut nutzen kann dafür. Und sich an sonst auch fragen muss, ok, wenn ich jetzt nicht die nehme, wie schaffe ich das trotzdem permanent Bewertungen und Rückkopplungen zu produzieren, ohne dass ich in so einen langatmigen Zyklus von Befragung, aufarbeitende Ergebnisse, aussitzen, aussitzen, aussitzen, einige die nur umsetzen und dann ist es auch schon wieder vorbei und dann ist auch schon der nächste Zyklus wieder dran. Ich glaube, man muss sich schon überlegen, dass die Feedbacksysteme, die man da einsetzt, die sollten da schon etwas dynamischer sein als das klassische Mittel der Umfrage, was man früher immer gemacht hat.

534

535

536

537

538

539

540

541

542

543

544

545

546

547

548

549

550

551

552

553

554

555

556

557

558

559

560

561

562

563

564

565

566

567

568

569

570

571

572

573

574

575

576

577

578

579

580

581

582

I: Da Sie es gerade ansprechen, was können NPOs konkret Ihrer Meinung nach, tun, um die Systeme der Bewertung besser als Rückkopplung in ihrem Unternehmen nutzen zu können.

B: Also ich glaube die müssten erst einmal überlegen, wo wollen wir eigentlich überhaupt hin. Was ist unser Anspruch, was wollen wir da herausziehen, welche Bewertungsformen gibt es überhaupt, das hatte ich vorhin auch schon einmal gesagt, inwiefern, wird zum Beispiel das Bild in der Öffentlichkeit von diesen Bewertungsformaten maßgeblich mitgeprägt. Also am Anfang steht, würde ich sagen immer die Analyse und Planung. Ich würde jetzt nicht anfangen, da rate ich auch immer in unseren Workshops zur Arbeitgeberbewertungsplattformen von ab, wenn ich jetzt anfange, jeden Kommentar zu beantworten, ich weiß aber gar nicht worauf ich hinaus laufe, dann ist das nicht gut. Weil das sieht man ja häufig auf ganz vielen Bewertungsplattformen, da wird dann, von Juni 2019 bis August 2019 dann plötzlich kommuniziert, weil da war gerade Luft dafür da oder es war ein engagierter Praktikant da oder eine engagierte Praktikantin und dann hat man wieder damit aufgehört. Das ist ein schlechtes Signal. Sondern, man muss sich immer darauf einrichten, es ist langfristig und man soll sich erste einmal überlegen, was machen wir und was können wir überhaupt leisten. Und dann erst anfangen, also am Anfang über das Nachdenken und dann kommt die Aktion, sozusagen. Nicht in umgekehrter Reihenfolge. Auch, wenn die Neigung natürlich groß ist, naja das ist ja im weiten Sinne Social Media und da muss man immer ganz hipp und schnell und agil sein. Aber agil heißt für mich nicht, einfach damit anzufangen, sondern sich erst einmal überlegen, das kann man dann gerne auch agile Art und Weise machen, welchen Nutzen können wir daraus ziehen, welche Ressourcen haben wir überhaupt dafür da und wie wollen wir vorgehen demnächst. Man wird auch nicht immer alle Plattformen bespielen können, sondern man muss sich dann immer überlegen, was sind die größten, was sind für uns diejenigen mit der meisten Bedeutung, bei welchen Stakeholdern drückt uns gerade der Schuh am meisten.

I: Ich glaube soweit, haben Sie bereits viele Fragen aus meinem Leitfragenkatalog beantwortet. Gibt es noch etwas Wichtiges, dass wir noch nicht angesprochen haben oder das Sie gerne noch zur Thematik beitragen würden?

B: Nein, ich wüsste eigentlich nichts. Ich finde das war schon recht umfangreich, also wie gesagt, mir ist eigentlich wichtig. Ich habe natürlich das Phänomen Bewertung insgesamt beobachtet. Sehr genau kann ich das für Arbeitgeberbewertungen sagen, weil ich glaube das ist. Ja das ist vielleicht abschließend noch, ich glaube, dass generell Organisationen sich mit einer größeren Transparenz konfrontiert sehen, werden. Jetzt heute auch schon und dass die traditionellen Kommunikationswege nicht mehr reichen, das ist die eine Facette. Und die zweite, wie ich das Thema Bewertungen einbetten würde, wäre die Veränderungsgeschwindigkeit, die zunehmende. Ich weiß jetzt nicht, ob das jetzt in Non-Profit-Organisation immer so läuft wie in der Automobileindustrie, aber die Automobilindustrie, klassischer Fall in Deutschland, war das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, ist aktuelle in massiven Schwierigkeiten. Massiv, weil ich glaube die haben, sie haben viele von den Ubungen, die wir gerade durchgesprochen haben, nicht gemacht oder nicht rechtzeitig genug gemacht. Sonst hätte man vielleicht wissen müssen, dass das Thema Okonomie eine größere Rolle spielen würde, dass der Verbrennungsmotor irgendwann als Standard-Antriebssystem in Frage steht. Das sind Dinge, die kommen jetzt nach und nach, aber die hätten man eigentlich schon früher entdecken können. Und ich glaube, das ist dann eher die Fähigkeit einer Organisation, zuzuhören und die Zeichen der Zeit zu erkennen, ich glaube das ist ganz wichtig. Also das berühmteste letzte Wort in Organisationen ist glaube ich, das haben wir schon immer schon so gemacht, also warum sollten wir das machen, das hat doch bis jetzt auch super funktioniert. Das kann auch sein, aber die, eine erfolgreiche Strategie hängt ja immer an einem bestimmten Kontext und diese Kontexte verändern sich eben gerade. Verändern sich sowieso immer, aber die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt halt noch zu.

586

587

588

589

590

591

592

593

594

595

596

597

598

599

600

601

602

603

604

605

606

607

608

609

610

611

612

613

614

615

616

617

618

619

620

621

622

623

624

625

626

627

628

629

630

631

632

633

634

635

I: Ich finde Sie haben sehr viele Aspekte angesprochen, die sich mit meiner Litertaturrecherche decken, was etwas Sicherheit gibt.

B: Das ist ja schön, wenn dann ich als Praktiker ich nochmal da dazukomme. Aber wir haben uns aber auch tatsächlich sehr, sehr viele Gedanken dazu gemacht. Weil wir haben, also wir angefangen haben uns mit dem Thema Arbeitgeberbewertungen beschäftigt, da war auch nicht so wahnsinnig viel dazu da. Also Personaler fanden es ätzend, was gemacht wurde, war diese Porträtschaltung und ansonsten musste man sich das erst einmal anschauen und überlegen, was sind da die Stellschrauben, an denen ich drehen kann. Aber ich glaube wirklich, es wird noch ein sehr, sehr großes Thema werden in diesen Bereichen, wo es sowieso nicht schon ein großes Thema ist. Natürlich ist auch da immer eine Veränderung drin, das Ganze hat ja auch noch einen rechtlichen Rahmen. Da haben wir auch noch nicht darüber gesprochen, also was dürfen überhaupt Bewerter und was dürfen die nicht. Das muss ich natürlich auch als Verantwortlicher auf dem Schirm haben, ich muss mir ja nicht alles gefallen lassen. Das sind bestimmte Dinge bei so Bewertungsplattformen sind von der Meinungsfreiheit gedeckt, aber ich darf mir jetzt zum Beispiel nicht als Bewerter zehn verschiedene Identitäten zulegen. Oder immer unter anderer Flagge jeweils immer die gleichen Satzstücke, Negativen, posten. Also das ist auch noch so ein Aspekt. Also rechtlich und Compliance im weitesten Sinne, weil die besseren oder die seriöseren Bewertungsplattformen haben dafür auch eigene Regeln und die kann man sich eigentlich immer Wenden, wenn man den Eindruck hat, das eine Bewertung gegen diese Regeln verstößt. Also auch das gehört noch zum aktiven Umgang. Das habe ich jetzt der vollständigkeitshalber nicht erwähnt, weil ich ja auch kein Jurist bin. Und das machen dann besser die Rechtsanwälte, aber grundsätzlich gehört das auch noch dazu.

I: Wir haben heute viel über Bewertungsplattformen gesprochen, können Sie mir dazu noch einige Beispiele nennen, an welche konkrete Plattformen sie da denken?

B: Ich kann Ihnen Kununu natürlich als Beispiel nennen, weil das, aber Kununu ist nach unserer Erfahrung sehr, sehr aufgeschlossen, wenn sich jetzt Arbeitgeber daranwenden. Wir hatten auch mal einen Fall eines Arbeitgebers, wir haben den Eindruck, das ist eine Bewertung, das sind drei verschiedene Bewerter offiziell, aber das ist eigentlich einer. Die Bewertungen war ausgedruckt und man konnte sehen, exakt die gleichen Sätze, auch mit einer solchen Eigenartigen Diktion und Satzstellung, dass das völlig klar war. Das ist dieselbe Person und das wurde angemeldet und die Bewertungen wurden entfernt. Was ich auch richtig finde. Was im Übrigen auch nicht im Sinne der Bewertenden finde, weil die haben ja auch kein Interesse daran, dass das Ergebnis nach oben verfälscht wird, aber auch nicht nach unten, weil da jemand einen Privatkrieg führt. Also, und ich weiß es jetzt nicht, wie es bei anderen Plattformen ist, aber die haben natürlich auch, die sind viel Kummer gewohnt, die kriegen bestimmt regelmäßig Post von Anwälten, weil das ja auch ein etwas schwieriges Umfeld ist. Also sie, das ist durch die Meinungsfreiheit im Prinzip gedeckt, aber trotzdem müssen sie auf bestimmte Regeln achten. Sie dürfen zum Beispiel keine Namen nennen, Schmähkritik ist verboten und so, aber da sind die Grenzen auch manchmal fließend. Das würde ich auch noch aktiven Umgang zählen, wobei ich es völlig illusorisch finde. Wir, ich beobachte immer mit einer ziemlichen Belustigung die anwaltliche Werbung zum Thema Kununu. Da steht dann immer drin, ja wir sorgen dafür, dass alle negativen Bewertungen gelöscht werden. Und dann habe ich auch gedacht, ja, vielleicht das Thema nicht so ganz verstanden. Also das kann ich machen, aber dann muss ich mir auch darüber im Klaren werden, dass dann diejenigen die bewertet haben erst einmal eine Mail bekommen, wo drin steht, ja, wir sind von einem Anwalt angeschrieben worden und würden gerne ihre Identität prüfen. Wenn ich das als alleiniges Mittel im Umgang mit solchen Bewertungsplattformen einsetze, dann spricht sich das natürlich herum. Das kann wiederum extrem Image schädigend sein, weil das ist sozusagen das Gegenteil von entspannt und dem was für Non-Profit-Organisationen extrem wichtig sind, dass sie ein offenes Verhältnis zur Wahrheit

- haben. Und eine gute Nähe zu dem Ziel möglichst transparent heranzugehen, wenn sie
- da jetzt als Standardmittel der Wahl bei dem Thema Bewertungen mit der Anwaltskeule
- 538 zurückschlagen, dass ist glaube ich, ist wirklich nicht gut. Das sollte man sich wirklich für
- Ausnahmefälle vorbehalten, wenn man wirklich den Eindruck hat, das ist jetzt wirklich
- on nicht in Ordnung, was da gemacht wird. Ich glaube ansonsten muss man damit Leben.
- Aber das war nur ein kleiner Nachtrag, ich glaube das ganze wird sich sehr stark um
- Transparenz und Offenheit in erster Linie drehen. Weil wenn ich sage, wenn ich sozu-
- sagen als Stakeholder bemerke, die haben keine Angst davor, dann ist das an sich wie-
- der ein Signal. Ach, ok, ihr Mikro scheint lärmempfindlich zu sein. Ok, also.
- 645 I: Ja, also bei mir funktioniert es noch. Geht es wieder?
- 646 B: Ja.
- 1: Jetzt sind wir unterbrochen worden, möchten Sie noch was hinzufügen.
- B: Nein, ich glaube ich war schon am Ende.
- 649 I: Ok, dann sage ich Danke.
- B: Ja, gern geschehen. Ich wünsche Ihnen alles Gute für Ihr weiteres Vorhaben und ich
- würde mich darüber freuen, wenn Sie mal etwas spruchreifes haben, also wenn Sie die
- Arbeit eingereicht haben, dass Sie mir das einfach schicken könnten.
- 653 I: Ja gerne, das kann ich machen. Im November werde ich einreichen und ich könnte
- 654 Ihnen es dann zukommen lassen.
- B: Ja gerne, ich will Ihnen da keinen Druck machen. Da bin ich ganz entspannt, ich freue
- 656 mich nur immer darüber was daraus geworden ist und das Thema interessiert mich auch
- wirklich. Weil wie gesagt, wir haben ja auch Unternehmen, die wir beraten aus diesem
- Bereich. Sie haben ja außerdem auch einen sehr, sehr breiten Blick darauf und das finde
- ich auch noch einmal ganz interessant, zu schauen was sind jetzt die Spezifika bei Non-
- 660 Profit-Organisationen.
- 661 I: Das ist genau der Punkt meiner Forschungsfrage, dies zu erforschen und durch Ex-
- 662 perteninterviews Ergebnisse zu erlangen, erstens welche Bedeutung digitale Bewertun-
- gen für NPOs haben bzw. haben können und zweitens, wie sie gewinnbringend bei Ma-
- nagementprozessen berücksichtigt werden können, da es dazu noch nicht viele wissen-
- 665 schaftliche Studien etc. gibt.
- 666 B: Aber ich glaube das ist ja natürlich auch noch ein Argument dafür. Gut, dass Sie das
- sagen, wenn ich allein auf weiter Flur damit bin, dann falle ich natürlich auf und das ist
- 668 für einen Kommunikatoren immer Gold wert. Weil ich halt Dinge tue, die andere Organi-
- sationen nicht tun. Also, wenn das Standard ist, dann ist das nur noch Hygienefaktor,
- aber das ist es im Moment noch nicht in diesem Bereich.
- 671 I: Das ist ein spannender Gedanke, dies als Chance zu sehen
- B: Auf jeden Fall. Also das habe ich jetzt, wo sie es sagen, dass sehe ich in der Arbeit-
- 673 geberkommunikation genauso. Ein Arbeitgeber der auf jede Kritik, oder auf die meisten
- Kritiken, wenn sie ausführlich sind, ausführlich antwortet, der fällt auf, klar. Und der fällt
- 675 mit letztlich relativ einfachen Mitteln auf. Wenn sie die gleiche Wirkung des Auffallens
- 676 mit Außenwerbung produzieren möchten, dann sind sie eine ganze Menge Geld los,
- glaube ich. Also das ist auch noch einmal eine Alternative oder eine Möglichkeit, um sich
- 578 zu Differenzieren und es geht ja auch immer, egal um wen es sich handelt, auch Auf-
- 679 merksamkeit ist ein knappes Gut und da geht es natürlich auch darum sich zu Unter-
- 680 scheiden von anderen. Ok.
- 681 I: Ok, falls Sie nichts mehr anzumerken haben, wäre ich soweit mit meinen Fragen durch.
- 682 B: Ok, nein, eigentlich nicht.
- 683 I: Dann würde ich die Aufnahme stoppen.

EXPERTENINTERVIEW MIT MANFRED BRUHN

- 1 B: So.
- 2 I: Ab jetzt wird aufgezeichnet, falls Sie es auch gehört haben.
- 3 B: Ja, also ich habe den Leitfaden vor mir liegen, wie wollen wir vorgehen, was schlagen
- 4 Sie vor.

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40 41

42

43

44

45

46

47

48 49

50 51

- 5 I: Also vorab vielleicht als Information, der Leitfaden soll als Orientierung dienen und wir
- 6 können gerne einzelne Fragen durchsprechen und weitere hinzufügen, da dies gerade
- 7 das spannende ist, herauszufinden, welche weitere Fragen sich noch ergeben. Aber
- 8 dann würde Ihnen noch einmal kurz mitteilen, worum es in meiner Arbeit geht, bevor wir
- 9 mit den Fragen beginnen. Also der Grundgedanke bzw. Idee beruht auf dem Gedanken,
- dass sich die Bewertungskultur immer mehr in das Netz verlagert und somit hat sich mir
- die Frage gestellt, ob und inwiefern dies auch für den Non-Profit-Sektor von Bedeutung
- 12 ist bzw. werden kann. Dabei verstehe ich unter digitale Bewertungen die ganze Band-
- breite von Bewertungsplattformen bis hin zu Funktion auch Social-Media-Kanälen, wie
- 14 die Funktion ein Like zu vergeben oder einen Kommentar für eine Bewertung zu nutzen.
- 15 Und im Zuge meiner Recherchen bin ich auf Sie aufmerksam geworden bzw. auf ihre
- 16 Forschungsgebiete: Kommunikationspolitik, Non-Profit-Marketing etc.

B: Vielen Dank dafür. Lassen Sie mich vielleicht eine Vorbemerkung machen, weil ich habe Ihren Fragebogen heute Morgen kurz einmal durchgesehen. Und offen gesagt, weiß ich nicht wirklich, ob ich Ihnen helfen kann, weil die Fragen sind ja primär, zielen sie darauf ab, dass Sie, das Sie das aus der Sicht einer Non-Profit-Organisation, die, da tätig sind, beantwortet haben möchten. Natürlich, ich habe mich mit Non-Profit-Marketing beschäftigt, dadurch haben Sie ja auch den Zugang zu mir gefunden. Allerdings muss ich sagen, dass ich nicht über Non-Profit-Marketing groß forsche, also von daher, also wenn es um Beispiele, wenn es um Studien geht, ist es für mich wahrscheinlich ein wenig schwierig Ihnen da zu helfen, weil ich in der Vergangenheit zwar mal ein Buch geschrieben habe über Social-Marketing. Das war so eine Art von Jugendsünde, irgendwann in den 80er Jahren glaube ich und ich habe dann die zweite Auflage von Non-Profit-Marketing Organisationen geschrieben, aber nur deshalb, weil ich die letzten Jahre und Jahrzehnte mich hauptsächlich mit Dienstleistungsmarketing beschäftigt habe und Non-Profit ist ja ein Teil, oder ja auch eine Dienstleistung überwiegend. Und in diesem Zuge habe ich versucht die Gedankengänge des Dienstleistungsmarketing auf das Non-Profit-Marketing zu übertragen. So ist das Buch entstanden, eigentlich, wenn Sie so wollen, eine Transferleistung. Aber, wenn Ihrer Erwartungen sind, dass ich forsche zu Non-Profit-Marketing, muss ich die Erwartungen leider reduzieren, weil ich zu diesem Bereich nicht forsche. Also ich kann Ihnen einige allgemeine Dinge sagen oder eine Einschätzung geben, ob das hilfreich ist, weiß ich allerdings nicht. Aber ich wollte nur Ihre Erwartungen etwas reduzieren, weil viele Fragen kann ich einfach nicht so, da muss ich einfach passen. Ich möchte das einfach vorwegsagen. Das gilt beispielsweise, vielleicht darf ich auch kurz. Ich verstehe jetzt ihre Fragestellung, ich finde auch interessant, auch jeden Fall, ist auch ein wichtiges Thema. Aber es ist ja, sage ich jetzt mal, was Social Media anbelangt, mehr so eine, diese passive Form, ja, der Reaktion auf Bewertungen, auf nutzergenerierte Bewertungen. Nun haben wir es ja, was die Social Media Kommunikation anbelangt mit einer Vielfalt von unterschiedlichen Kanälen und Erscheinungsformen zu tun, wir haben Web-Blogs, wir haben Micro-Blogs, wir haben Web-Foren, wir haben Social-Networks, Knowledge-Communities, Podcasts haben wir und so weiter und so fort. Also von daher, wäre für mich eher aus der Sicht, sei es jetzt Profit oder Non-Profit eher die Frage, dass man eigentlich beide Dinge kombinieren muss. Das Aktive und das Passive, also die Reaktion auf, das ist ja unser Thema, auf Bewertungen im Internet, die nutzergenerierten Inhalte. Aber das muss man ja verbinden mit einer aktiven Gestaltung von Social Media, denn nur dann ergibt es Sinn. Ich habe sehr viel in der Vergangenheit, das ist auch so ein wenig mein Kredo immer so ein wenig, die integrierte Kommunikation.

69 70

71

72 73

74

75

76

77 78

79

80

81 82

83

84

85 86

87

88

89

90

91

- Das heißt, man muss alles miteinander verbinden letztlich, erst dann ergibt es Sinn. Das mag vielleicht dieser Gedanke, den ich gerade versucht habe, jetzt Ihnen nahe zu bringen, die Verbindung zwischen aktiv und passiv, ist vielleicht ein Abschlusskapitel oder so etwas. Aber man darf nicht vergessen, dass nur eine Reaktion auf diese nutzergenerierten Inhalte, nur eine Seite der Medaille ist und die zweite Seite, nämlich die aktive Gestaltung durch diese Social-Media-Kanäle. Das ist eigentlich, was man eigentlich im Gesamtzusammenhang sehen muss, ok?
- 59 I: Danke, dass Sie nochmal diesen wichtigen Gedanken angebracht haben. Dieser Ge-60 danke, dass die Organisation sich selbst über die Gestaltung ihrer Online-Auftritte klar werden sollte führt direkt zu meinem Fokus. Es geht mir nämlich darum herauszufinden, 61 62 wie digitale Bewertungen im Management von NPO berücksichtigt werden können und dazu gehört ganz klar auch die Öffentlichkeitsarbeit einer Organisation bzw. die Kom-63 munikation mit den Stakeholdern. Und bevor wir genauer auf die Frage eingehen kön-64 65 nen, stellt sich natürlich die Frage, ob digitale Bewertungen von Bedeutung sind im Non-66 Profit-Sektor. Wie wäre Ihre Einschätzung dazu, inwiefern würden Sie sagen, dass digitale Bewertungen für NPOs relevant sind bzw. werden können? 67
 - B: Ja auf jeden Fall natürlich relevant. Insofern, und zwar weil es klar ist, dass durch die sozialen Medien digitale Bewertungen erheblich zunehmen und auch einen großen Einfluss haben und gezeigt haben, in der Vergangenheit. Für mich in meinen Vorlesungen zitiere ich manchmal diese 90, 70, 50-Regel. Ich weiß nicht, ob Sie die kennen. 90, 70, 50 es gibt eine Nielsen Untersuchungen, die hat untersucht die Glaubwürdigkeit von Kommunikationskanälen und da hat man festgestellt, deshalb 90, 70, 50. 90 %haben, messen eine hohe Glaubwürdigkeit den Empfehlungen von Freunden und Bekannten zu. Ja, das ist an sich sehr verständlich, wundert mich, dass nur 10 %nicht, aber ist ein anderes Thema. Aber 90 %ist klar, dass sind so, dass ist das Umfeld, weil man die Leute kennt, die Freunde, die Familie und so weiter, dann glaub man natürlich das, was da gesagt wird. So, aber jetzt kommt 70. 70 %glauben Meinungen in Bewertungsportalen, obwohl man die Leute nicht kennt, obwohl man nicht weiß wer dahintersteckt, obwohl man nicht weiß, ob die gekauft wurden, obwohl man viele Dinge nicht weiß, glauben 70 %der deutschen Bevölkerung an diese Meinungen in Bewertungsportalen und 50. Deshalb 90, 70, 50. 50 %sagen, die Glaubwürdigkeit besteht in der Werbung durch die Unternehmen, durch die Organisationen. So, wenn ich dieses 90, 70, 50-Schema nehme, dann wird klar, dass offensichtlich in der Bevölkerung die Meinung vorherrscht, da ist schon etwas dran, wenn die Leute das dann sagen. Von daher ist für mich der Einfluss dieser Bewertungsportale zurzeit auch schon sehr stark, siehe, wenn ich eine Reise mache, dann schau ich halt bei Tripadvisor oder was weiß ich oder ein Restaurant, dann schaut man sich das an, obwohl man die Leute nicht kennt. Aber ich glaube, das wird auch insgesamt zunehmen. Also mein Argument ist, dass durch die Tatsache, dass die Glaubwürdigkeit offensichtlich in der Bevölkerung, trotz vieler objektiver Sachverhalte oder Zurückhaltung, sehr stark ist, dass das auch zunehmen wird, insgesamt, so.
- 92 I: Für die Vergleichbarkeit mit anderen Experteninterviews würde ich gerne wissen auf 93 einer Skala von ein bis zehn, wie bedeutsam und notwendig schätzen Sie es demnach 94 ein, dass NPOs sich mit digitalen Bewertungen beschäftigen? Eins ist dabei überhaupt 95 nicht, zehn, voll und ganz.
- B: Ja, da würde ich so neun bis zehn sehen. Einfach deshalb, weil ich diese 90, 70, 50
 Regel denke, dass das eine Beobachtung ist, das es zunimmt. Ja es gibt zwar nur eine
 Minderheit, die sich da äußern. Auch das zeigen Studien, es gibt nur, ich glaube, wenn
 ich es richtig im Gedächtnis habe ein bis drei Prozent, die sich da äußern, die da Meinungsstark sind, die das Bedürfnis haben, ihre Erfahrung weiter zu geben, aber auf jeden
 Fall zeigen die Ergebnisse, dass es zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Also nein
 bis zehn würde ich bei Ihrer Frage sagen.

- 103 I: Da sie oben die Hotelbranche angesprochen haben, würde ich gerne nochmal nachfragen, ob Sie die Einschätzung beibehalten würden, wenn Sie noch einmal konkret an 105 Organisationen aus dem Non-Profit-Sektor denken?
- 106 B: Schauen sie, da ich mich da nicht so genau auskenne. Ist das eine Vermutung, oder 107 eine Hypothese, sagen wir mal so. Meine Hypothese ist, ja. Meine Hypothese stützt sich 108 darauf, wenn ich sage, wenn ich Spenden würde, würde ich mich auch über Bewertung-109 sportale über die Organisation informieren. Ob das effektiv so ist, ob das real so ist, das, 110 wie gesagt, das vermag ich nicht zu sagen, weil ich darüber nicht forsche auch keine 111 empirischen Befunde jetzt aus dem Hut zaubern kann oder aus der Hüfte. Das vermag 112 ich nicht zu sagen. Also ich würde das einmal als eine Vermutung, Hypothese dazu for-113 mulieren. Mehr kann ich leider dazu nicht sagen.
- 1: Es ist vielleicht an dieser Stelle kurz noch einmal zu sagen, dass es bei meinen Interviews nicht um harte Fakten geht, sondern um Ihre persönliche Einschätzung. Und wie
 Sie bereits sagten, beschäftigen Sie sich mit dem Dienstleistungsmarketing und genau
 an diesem Wissen würde ich gerne ansetzen, da Non-Profit-Organisationen ja im Vergleich zu anderen Branchen, welche die Produktbewertungen im Fokus haben, bei
 NPOs es häufig um Dienstleistungen geht. Können Sie da noch etwas zu meiner Thematik der digitalen Bewertungen aus ihrer Expertise ableiten?
- 121 B: Ja, und zwar einfach deshalb, durch die besonderen Merkmale einer Dienstleistung, 122 oder einer Non-Profit-Leistung. Bei Produkten kann ich die Qualität nach bestimmten 123 Merkmalen, das sind ja Sachgüter, die ja materiell sind, kann ich die ja einigermaßen 124 einschätzen. Bei Dienstleistungen nicht, weil das sind Vertrauensgüter. Ich muss Ver-125 trauen haben in die Institution, bevor ich mich da einlasse, wenn ich da einen Flug an-126 trete, wenn ich eine Ubernachtung habe, wenn ich ein Restaurant aussuche und so wei-127 ter. Bei allen Vertrauensgütern suche ich das Zeichen, die Theorie der Informationsöko-128 nomie und Institutionsökonomie, dass ich Vertrauen suche, halt in dem ich versuche 129 meine Risiken zu begrenzen. Und das kann ich begrenzen, indem ich diejenigen, den-130 jenigen vertraue, die diese Leistungen schon einmal genutzt haben, ja. Also, wenn ich 131 ein neues Restaurant aufsuche, dann interessiert es mich halt, ob das andere auch 132 schon gemacht haben und wie deren Meinung ist, weil ich es ja nicht kenne. Und, wenn 133 ich das Restaurant aufsuche, so. Das heißt also Vertrauensgüter, dazu zählen Dienst-134 leistungen, dazu zählen Non-Profit-Leistungen, die suchen nach Institutionen, um Ver-135 trauen zu haben, in die Dienstleistung, in die Non-Profit-Leistung. Was schafft Ver-136 trauen? Vertrauen schaffen die Marke, ja ob du ein gutes Image hast, Vertrauen, Perso-137 nen, Menschen, denen ich vertraue, ja, die helfen mir oder halt andere, die schon einmal 138 diese Leistung in Anspruch genommen haben. Freunde, Bekannte und in diesem Fall 139 Bewertungsportale. Das heißt, durch die Tatsache, dass es sich bei Non-Profit-Leistun-140 gen um Vertrauensleistungen handelt ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass man, ja 141 Screening und Signaling, sind ja die beiden Merkmale der Informationsökologie. Man 142 screent, man sucht, also nach Informationen, um sein eigenes Risiko zu reduzieren, das 143 ist also die Begründung, weshalb Dienstleistungen, Non-Profit-Leistungen, da eine besonders große Bedeutung haben. Weil durch das Screening, sage ich jetzt einmal, sucht 144 145 man Vertrauensmerkmale und für die Non-Profit-Organisation und Dienstleistungs-Un-146 ternehmen würde es Signaling bedeuten, ich muss Vertrauenssignale senden, aber 147 dazu kommen wir gleich wahrscheinlich. Insofern ist die Theorie der Informationsökolo-148 gie und Institutionsökologie zur Erklärung von Vertrauensgütern, in diesem Fall Dienst-149 leistungen und Non-Profit-Leistungen, besonders stark.
- 150 I: Sie haben ja bereits über Vertrauen gesprochen. Da würde ich gerne zum nächsten 151 Punkt kommen, inwiefern können Ihrer Ansicht nach, digitale Bewertungen darüber hin-152 aus als Marketingtool in den Austauschbeziehungen mit den Stakeholdern genutzt wer-153 den?

- 154 B: Ja auf jeden Fall haben diese Bewertungen eine hohe Bedeutung, und zwar eine 155 hohe Bedeutung, wenn es positiv oder negativ ist. Also wir haben einmal die Johanniter 156 Unfallhilfe beraten, die Bundeszentrale dort und wenn dort ein Shitstorm ist, in welchen 157 Bereichen auch immer, dann ist die Organisation für eine Woche erst einmal lahmgelegt, 158 weil sie schauen müssen, wie sie damit fertig werden. So das heißt also, wenn es posi-159 tive Bewertungen gibt, dann kann man im Sinne der Informationsökonomie Signaling 160 betreiben, indem man diese positiven Signale aktiv weitergibt, multipliziert. Wenn es ne-161 gative Signale sind, dann hat es natürlich, Risiken, was Image bei den Stakeholdern 162 angelangt, wer auch immer die Stakeholder sind. Es sind ja sehr viele, also von daher, 163 je nach positiv oder negativ, hat es eine ganz, ganz große Bedeutung für die Austausch-164 beziehungen. Wünschenswert wären natürlich positive, aber wir wissen und beobach-165 ten, wie schnell auch negative Signale kommen können.
- 166 I: Inwiefern könnte diese Weitergabe von positiven Bewertungen und Reaktion auf ne-167 gative Bewertungen von einer NPO aussehen? Also ich meine damit, auf welchen We-168 gen und in welchen Bereichen könnten ihrer Meinung nach, diese digitalen Rückmeldun-169 gen genutzt werden?
- 170 B: Also ich sage einmal, das ist ein Element von vielen Kommunikationskontaktpunkten. 171 Ich glaube nicht, dass man, ich sage mal so, isolieren kann, weil das Image setzt sich ja 172 aus vielen Kommunikationskontaktpunkten zusammen. Also wir reden ja in der Kommu-173 nikation über die Customer Journey. Also über die Kommunikationskontakte die offline, 174 online passieren und wir reden über einen Kontaktpunkt oder vielleicht über zwei Kon-175 taktpunkte. Über aktive und passive Weitergabe oder nutzergeneriert. Und das, sage ich 176 mal, muss sich einreihen in die Vielzahl der offline, online Kommunikationskontakt-177 punkte. Ja, insofern, ist auch der Gesamtzusammenhang wahrscheinlich sehr viel wich-178 tiger.
- 179 I: Ungeachtet des sehr wichtigen Systemgedankens würde mich interessieren, ob Sie 180 nochmal genauer darauf eingehen, an welchen Stellen einer ganzheitlichen Manage-181 mentstrategie würden sie digitale Bewertungen einordnen?
- 182 B: Auf jeden Fall, also in der passiven Form, nenne ich das jetzt einmal, also das Thema 183 was sie habe, nutzergenerierte Bewertungsportale bzw. digitale Bewertungen. Das ich 184 diese Punkte aufgreife und in meine aktive Social Media-Strategie miteinbinde, ja. Indem 185 ich, die positiven Signale verstärke, indem ich selbst über Web-Blogs, Micro-Blogs, Web-186 Foren und so weiter, das weitertrage oder indem ich zu den negativen Bewertungen in 187 den Portalen Stellung beziehe. Indem ich reagiere und sage, ja gut, das ist passiert, aber 188 ich begründe, weshalb das passiert ist und begründe warum das nie wieder vorkommt 189 oder was auch immer. Also aktiv auf negative Bewertungen in den Portalen dort reagiere. 190 Also quasi in den Dialog komme.
- 7 100 quadrin don Blaidg Kommo.
- 191 I: Dialog ist ein gutes Stichwort. Wie sehen Ihrer Meinung nach, die neuen Entwicklungen 192 und Dynamiken aus, die sich durch die Online-Kommunikation ergeben?
- 193 B: Entwicklungen und Dynamiken. Vielleicht können wir hier noch einen generellen 194 Punkt finden, für Ihre Arbeit vielleicht auch. Vielleicht einführend, ich mache jetzt einmal 195 Klammer auf und dann gleich wieder die Klammer zu, weil das Thema, über das wir 196 sprechen, da gibt es viele Einflussfaktoren, die quasi diese Bewertungen beeinflussen 197 und sofern wäre es wahrscheinlich auch hilfreich auch ausreichend zu differenzieren in 198 der Arbeit, dass Sie diese Einflussfaktoren herausarbeiten. Was ich meine damit mit 199 diesen Einflussfaktoren, ist, es hängt sehr stark von der Größe der Organisation ab. Eine 200 große Organisation kann es sich leisten, letztlich, dass sie Personal, dass sie Organisa-201 tion, dass sie Budgets zur Verfügung stellt, als kleine Organisationen. Kleine Organisa-202 tionen, kleine Non-Profit-Organisationen können da kaum reagieren. Es hängt auch von 203 der Branche ab, worüber reden wir, reden wir über kulturelle, reden wir über Museen, 204 reden wir über Hilfsorganisationen, reden wir über Theater. Das heißt von der Branche, 205 von den Sektoren hängt das sehr stark ab. Das heißt es gibt, organisationsbezogene

206 Kontextfaktoren, Personelle, strukturelle, es gibt finanzielle, organisatorische Einfluss-207 faktoren, die unser Thema sehr stark beeinflussen. Sofern ist es immer schwierig, so 208 generelle Aussagen zu treffen, da muss man differenzieren. Das Thema, über das wir 209 sprechen ist hochgradig relevant, je größer die Organisationen sind, je stärker sie ab-210 hängig sind, finanziell vom Spendermarkt oder von anderen Stakeholdern. Also von da-211 her, muss man da diese Einflussfaktoren berücksichtigen, so jetzt mache ich Klammer 212 zu. Ich glaube das ist ein Aspekt, der aus meiner Sicht zumindest, relevant ist, wenn 213 man hinreichend differenzieren möchte und nicht in Pauschalurteilen da ausarten 214 möchte. So und sofern, wenn Sie sagen, ok, auf welchen Bereichen oder Ebenen des 215 Managements da würde ich sagen, es hängt von diesen Einflussfaktoren letztlich ab. Wir 216 wissen, je größer die Organisation ist desto stärker haben sie eine PR oder Öffentlich-217 keitsarbeitsabteilung, die sich um solche Fragen kümmert. Letztlich deren Aufgabe es 218 ist, darauf zu reagieren, das aufzunehmen, oder dann auch aktiv zu gestalten. Also von 219 daher, wenn es eine große Organisation ist trifft es die PR, die Öffentlichkeitsarbeit, pri-220 mär. Bei kleineren Abteilungen ist es einfach die Frage, ob die Frage so wahnsinnig 221 relevant ist, ich glaube hier, eine kleine Selbsthilfegruppe in Basel Nord, sage ich jetzt 222 einfach mal, für die ist das Thema, glaube ich, nicht relevant oder kaum relevant. Aber 223 ja, das war nur dieser Hinweis auf diese Einflussfaktoren.

I: Die Frage nach den Bereichen und Ebenen zielte auch hauptsächlich darauf ab herauszufinden, ob sich die Dynamiken der Kommunikation auf andere Bereiche des Managements, wie z.B. auf die Qualitätssicherung auswirken. Also ganz konkret, ob die Inhalte bzw. Informationen der digitalen Bewertungen für andere Bereiche des Managements genutzt werden können oder welche Rückkopplungen im Organisationssystem entstehen könnten, wenn ich eine NPO als ein ganzheitliches System betrachte.

230 B: Ja finde ich einen sehr guten Gedanken. Kompliment dazu. Es ist genau auch meine 231 Gedankenwelt, weil ich meine Non-Profit-Organisation müssen ja leben von einer Glaub-232 würdigkeit. Und Glaubwürdigkeit heißt, wenn ich transparent bin. So das heißt also, 233 wenn da Meinungen, Bewertungen da kommen, dann muss ich als Leiter einer NPO, 234 muss ich schauen, dass ich diese Transparenz, diese Meinung, die in Kommunikations-235 oder in Medienmärkten kursieren, dass ich die auch transparent auch intern mache. Also 236 das was extern passiert, muss ich intern, in die Organisation, in die Kultur rein tragen. 237 Insofern wäre das meine Aufgabe, als Management, als Leiter, was auch immer, dass 238 ich meinen Leuten sage, komm wir müssen über Qualität nachdenken. Da gibt es Vor-239 behalte in Meinungsspektrum oder in anderen Abteilungen, also von daher finde ich die-240 sen Gedanken, dass man auch in Richtung Personal, in Richtung Qualität, in Richtung 241 Controlling und so weiter, sich mit diesen Fragestellungen auseinandersetzt. Ich bin ge-242 rade dabei, beim zweiten Buch über Qualitätsmanagement für Non-Profit-Organisatio-243 nen zu schreiben und da ist dieser Aspekt spielt da auch eine wesentliche Rolle. Denn 244 es geht ja letztlich auch um die Frage, wie ich in der Kultur meiner Organisation mit 245 diesem Thema umgehe. Und da heute vieles transparent ist, dadurch das heute vieles 246 demokratisiert ist, dadurch das ich heute vieles nicht geheim halten kann, dadurch das 247 im Netz vieles transparent ist, muss ich schauen, dass ich dieses aufgreife und in die Kultur meiner Organisation, in andere Abteilungen reinbringe. Wobei für mich, nach wie 248 249 vor, ich sage mal, die Kommunikationsabteilung oder Öffentlichkeitsabteilung da eine 250 ganz wesentliche Impulsfunktion hat, weil sie ja wahrscheinlich durch die Abteilungszu-251 ordnung da diese Sache auch aufgreifen muss.

I: Sie haben ja bereits das Wort Kultur innerhalb einer Organisation verwendet. Demnach ist eine weitere Frage von mir, wie Sie die aktuelle Bewertungskultur in NPOs einschätzen.

B: Ja ich glaube einfach, da sind wir auch in einem Übergang. In einem Transformationsprozess. Wenn ich sehe, früher das war alles analog, da hat man sich mit Pressemitteilungen auseinandergesetzt und so weiter. Das hat sich heute alles überholt. Also von daher glaube ich, sind wir in einem Transformationsprozess von der analogen in die

260

261

262

263

264

265

266

267

268

269

270

271

272

273

274

275

276

277

278

279

280

281

282

283

284

285

286

287

288

289

290

291

292

293

294

295

296

297

298

299

300

301

digitale Welt. Und das heißt auch, dass diese digitalen Rückmeldungsschleifen immer wichtiger werden. Nun ist es so, dass es in NPOs natürlich auch, ja ich sage jetzt einmal, generationenmäßig viele noch der analogen Kultur anhängen, Klammer auf, übrigens auch in Unternehmen, Klammer zu, also sofern muss man schauen, wie dieser Transformationsprozess in die digitale Welt auch personell geschehen kann. Da tun sich junge Leute sehr viel leichter, als vielleicht ältere Leute. Ich habe das ja auch beobachten können, wenn ich mit Leuten aus NPOs dort spreche, die ältere Generation hängt noch sehr stark und unterschätzt auch die relative Bedeutung der digitalen Welt. Aber das wäre für mich auch ein Einflussfaktor, die ich vorhin genannt habe, ok. So, laut ihrem Katalog ist die nächste Frage, inwiefern digitale Bewertungssysteme bereits von NPOs genutzt werden. Ja das ist jetzt eine empirische Frage. Das vermag ich nicht zu sagen, ich habe nur einen sehr, sehr begrenzten Einblick. Ich habe Ihnen gesagt, dass wir die Johanniter Unfallhilfe, die Bundeszentrale beraten haben, aber das ist halt eine große Organisation halt in Deutschland. Da habe ich beobachtete, sage ich mal, schon, sie sehr stark und intensiv damit beschäftigt sind, wenn gleich mir bei NPOs berücksichtigen müssen, die, ja wie soll ich das jetzt mal nennen, das Spannungsfeld. Das Spannungsfeld zwischen der zentralen und den dezentralen Einheiten. Naja, Non-Profit-Organisationen sind ja meistens, da haben sie eine zentrale Einheit und sie haben dezentrale Einheiten, die sich wiederum dezentralen Einheiten organisieren. Was ich sagen möchte, am Beispiel der Johanniter, die haben eine Bundeszentrale, dann haben sie Landesverbände, Kreisverbände, dann haben sie Ortsverbände, so. Und diese Verbände sind alle relativ eigenständig. Also wenn Sie, unser Thema aufgreifen wollen, dann ist die Frage auf welcher Ebene, also nehmen Sie die Zentrale, Klammer auf, Bundeszentrale, Klammer zu. Oder nehmen Sie Landesverbände, dann sagt der Landesverband Bayern, die in Berlin die spinnen ja wohl, und Niedersachsen sagt, ja ganz toll und Schleswig-Hollstein sagt wieder was vollkommen anderes. Und dann sagt der Landesverband, hat eine Meinung zu dem Thema, wie man damit umgeht, aber da geht es in den Kreisverband zurück und dann sagt aber der Kreisverband in Münster, ja das hat mit uns nichts zu tun, so. Also das heißt dieser Trickle-Down Prozess, also der Umgang mit diesem Thema ist bei NPOs durch die demokratische Struktur und durch die Eigenständigkeit der organisatorischen Einheiten sehr komplex zu verorten. Oder ist im Prinzip sehr komplex, weil jeder relativ eigenständig damit umgeht, deshalb können NPOs nicht einfach anweisen. Die Bundeszentrale kann nicht den Vereinen in Bayern, Schleswig-Hollstein sagen, ihr macht jetzt das und das, die haben keine Anweisungsbefugnis. Wenn Nordrhein-Westfalen sagt, nein, das ist für uns nicht relevant. Wir müssen uns jetzt mit Covid-19 beschäftigen, wir müssen jetzt den Auslandseinsatz planen und so weiter, dann ist das eine ganz andere Bewertungen und sofern hängt das sehr stark davon ab, wie man in der Organisation eigentlich solche Prozesse gestalten kann, um bei dem Thema weiterzukommen. Ganz große Schwierigkeit durch die Demokratisierung, durch die Freiwilligenarbeit, die kommt noch dazu und durch die Eigenständigkeit der Organisationen. Die Zentrale kann tun und lassen was es will, wenn die dezentralen Einheiten, die sind eigenständig da kein Bewusstsein dafür haben, werden sich dort, ja, dem verweigern können und sagen können, nein wir haben da ganz andere Prioritäten.

- 302 I: Würde Ihnen ein weiteres Beispiel, eine weitere Non-Profit-Organisation einfallen, die 303 bereits digitale Bewertungssysteme oder Bewertungsmechanismen in ihrem Manage-304 ment berücksichtigt?
- B: Nein, da muss ich passen oder den Case auch weitergeben. Weil sie ja auch Fragen, welche Zeile und wie das konkret aussieht oder aussehen könnte, also da bin ich überfragt. Mein Erkenntnis Stand ist der von der Johanniter Unfallhilfe und wir haben auch mal das Evangelische Werk in Berlin auch mal noch beraten, aber das ist, da kann ich keine Meinung dazu abgeben. Da bitte ich einfach um ihr Verständnis.
- I: Selbstverständlich. Sie hatten vorhin die strukturelle Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit angesprochen bei NPOs. Und die nächste Frage zielt auf die Besonderheiten im

- Non-Profit-Sektor ab, wie sie bereits auch zu Beginn des Interviews sagten, geht es dabei um Vertrauensgüter. Und mir stellte sich die Frage mit welchen Herausforderungen
- NPOs konfrontiert sind bzw. zukünftig konfrontiert sein werden, wenn digitale Bewertun-
- 315 gen an Bedeutung gewinnen.
- 316 B: Also, da muss ich mal gut nachdenken. Naja, ich sage mal, es hängt sehr stark, aus 317 meiner Sicht davon ab, in welchen Märkten ich tätig bin. Rede ich über den Arbeitsmarkt, 318 den Beschaffungsmarkt, rede ich über den Meinungsmarkt, rede ich über den Finanzie-319 rungsmarkt. Es hat auf alle Märkte Einfluss und NPOs sind nun einmal auf sehr vielen 320 Märkten tätig. Auf dem Beschaffungsmarkt müssen sie sehen, wie sie Ressourcen be-321 kommen, ihr Geld, ihre Mitarbeiter usw. Im Meinungsmarkt sind sie abhängig natürlich, 322 wie sie Lobbyismus betrieben können, bei den staatlichen Institutionen, bei anderen so-323 zialen Organisationen. Also von daher denke ich, können diese Bewertungen sehr stark 324 eigentlich auf alle Märkte Einfluss ausüben und die Frage wäre eher, wie abhängig die 325 sind, die NPOs von diesen Märkten. Also wenn ich über eine Stiftung spreche, die eigene 326 finanzielle Mittel haben, dann sind sie relativ robust und nicht so abhängig. Wenn Sie 327 Organisationen nehmen, die über Spendengelder finanziert werden, hauptsächlich, 328 dann kann das natürlich tödlich sein, wenn da ein Shitstorm kommt und negative Bewer-329 tungen dort erfolgen. Also von daher würde ich sagen, Beschaffungsmärkte, Arbeits-330 märkte, Meinungsmärkte, sämtliche Märkte in denen NPOs vertreten sind, wäre meine 331 Hypothese, ja das wird jetzt ein blöder Satz, in Abhängigkeit von der Abhängigkeit. Also 332 wie stark die NPOs abhängig ist, von diesen einzelnen Märkten würden sich da erwäh-333 nende Veränderungen vollziehen. Sei es Legitimation, sei es Finanzierung, also von da-334 her, ja, auf allen Märkten in Abhängigkeit von der Abhängigkeit.
- I: Falls ich Sie richtig verstanden habe, weil das ist ja ein spannender Gedanke, ist ihr Argument, dass man sich bei der Organisation xy anschauen müsste von welchen Märkten sie stark oder schwach abhängig ist. Und dann müsste eine Priorisierung vorgenommen werden, in welchen Bereichen sie sozusagen von den digitalen Bewertungen profitieren könnte oder auch nachteilige Wirkungen erzeugen, je nachdem in welchen Bereichen sie stark von den Austauschbeziehungen mit den Stakeholdern abhängig ist.
- 341 B: Ja genau, das ist genau der richtige Gedanke. Danke, dass Sie das nochmal so über-342 tragen haben. Der Punkt, den ich sagen wollte, weil, wenn sie Märkte betrachten, wenn 343 sie Profit und Non-Profit-Organisationen betrachten, dann spielt der Engpassfaktor dort 344 eine wesentliche Rolle. Dort, wo ich Engpässe habe, dass beeinflusst mein Marktge-345 schehen, wenn ich Engpässe habe beim Geld, bei den Ehrenamtlichen, bei dem und 346 dem und so weiter. Dann muss ich mich voll und ganz darauf konzentrieren, auf diese 347 Engpässe letztlich. Wir haben das vorher andersherum formuliert, ich mache es jetzt 348 allgemeiner. In der BWL spricht man vom ressourcenorientierten Ansatz, das heißt, ich 349 muss mich auf meine Engpassressourcen konzentrieren, weil die meine Existenz und 350 mein Überleben nur sicherstellen können. Wenn ich diese Engpässe nicht bewältigen 351 kann, nicht diese Ressourcen nicht habe, kann ich auch am Marktgeschehen nicht mehr 352 teilhaben. So das war jetzt wieder allgemein formuliert. Aber ich wollte noch ein paar 353 theoretische Grundzüge noch finden. Also der ressourcenorientierte Ansatz in der BWL 354 spielt da eine wesentliche Rolle und sicherlich auch für NPOs. Wahrscheinlich sogar 355 noch stärker.
- I: Wenn ich sie richtig verstanden haben, sehen sie da ein Potenzial für NPOs herauszufinden, auf welchen Märkten habe ich eine starke Position, wie sehen mich meine Stakeholder und woran kann ich ansetzen.
- B: Ja, und das gilt nicht nur für den Status quo, sondern meine Hypothese ist ja, es wird noch zunehmen. Es wird ja nicht so sein, dass wir von der jetzigen Welt reden, also den, was haben wir heute, den 26. September 2020, sondern wir reden ja darüber, wie sieht es 21, 22, 23 aus und die Beobachtungen ist ja, dass dieses Thema ja erheblich zunehmen wird, also von daher wird das wahrscheinlich noch sehr viel stärker Einfluss

388

389

390

391

392

393

394

395

396

397

398

399

400

401

402

403

404

405

406

407

408

409

410

411

412

413

414

415

416

364 ausüben auf die verschiedenen Märkte. Ok. So, dann zur nächsten Frage. Überwiegen 365 für sie die Potenziale oder Herausforderungen bei digitalen Bewertungen? Ja, auf jedem 366 Fall die Herausforderungen, weil wir alle nicht wissen, welche neue Form das ein neh-367 men wird. Wir kennen die jetzigen Social Media und Bewertungsportale und wir wissen 368 nicht, welche neuen Portale kommen und das verändert sich ja von Tag zu Tag. Also 369 von daher denke ich, dass die Innovation die dort möglich sein werden durch die Kanäle, 370 durch die inhaltliche Formen. Wenn ich da die letzten Jahre betrachte, was da an neuen 371 Kanälen und neuen Bewertungsideen gekommen sind, das wir sicherlich auch als Her-372 ausforderung betrachten müssen und schauen müssen, was sich in diesen Bewertung-373 sportalen eigentlich vollziehen wird, technologisch bedingt und dadurch, dass es da auch 374 Start-ups gibt, die dann da auch neue Möglichkeiten zulassen. Das ist, ja, das haben wir 375 beobachtete, also von daher, wenn sie nach Vor- und Nachteilen fragen. Die Vor- und 376 Nachteile ergeben sie da ganz klar, ob es positive oder negative Rückmeldungen gibt, 377 so schlicht und ergreifend. Also es ergeben sich wesentliche Vorteile, wenn ich positive 378 Rückmeldungen habe und Nachteile, wenn ich negative Rückmeldungen habe, also von 379 daher muss ich schauen, inwieweit ich die Potenziale nutze und die Herausforderung 380 annehme. Klammer auf, in Abhängigkeit der Einflussfaktoren, die ich vorhin genannt 381 habe, Klammer zu.

I: Passend zu Ihren Ausführungen zuvor, dass sich eine Organisation den schnellen Entwicklungen im Netz anpassen könnte und so Potenziale nutzen könnte, stellt sich die Frage, welche Anpassungsleistungen im Management erfolgen müssten, damit diese digitalen Bewertungen zukünftig nutzenstiftend in der Organisation etabliert werden könnten bzw. eine Bewertungskultur entsteht?

B: Also Kultur ist ja ein Phänomen, sage ich jetzt einmal, was sehr schwer zu instrumentalisieren ist. Da kann ich schwer Standardrezepte nennen, die da geeignet wären. Sondern da muss man auf verschiedenen Ebenen ansetzen. Normalerweise geht man davon aus, dass man Kulturveränderungen. Wir reden ja von Kulturveränderung bei der Bewertungskultur, die jetzt digital erfolgt, auf drei Ebenen. Auf der Gesamtorganisationsebene, auf der Gruppenebene und auf der Individualebene. Wenn ich die Gesamtorganisation nehme, gut dann kann ich sagen, ok, ich mache meine zehn Gebote, ich habe meine Vision, ich habe meine Mission, ich habe meine Grundsätze. Also ich habe das, was ich als Gesamtorganisation an kulturellen Elementen, gebe ich in Formate ein, damit der Zusammenhalt über die zehn Grundsätze, über die Mission, die ich habe in meiner Organisation, die ich da weiter transportiere. Auf der kollektiven, auf der Gruppenebene ist halt die Frage, wie ich ein Team zusammenschweiße. Das kann ich machen über Workshops, das kann ich über andere Formen der Zusammenarbeit, um Bewusstsein zu schärfen über den Umgang mit solchen Bewertungen, über die Frage, wie wir uns dazu verhalten wollen. Naja, und auf der Individualebene, wenn ich die letzte Ebene betrachte, da ist es die Frage, inwieweit ich über Feedbackgespräche, inwieweit ich mit den Haupt- und den Nebenamtlichen umgehe. Weil, im Hauptamtlichen ist es vielleicht einfacher, da kann ich es machen über eine Arbeitsplatzbeschreibung. Bei den Ehrenamtlichen, die sind ja durch ihre Mission, die wollen sich engagieren, die wollen helfen, die wollen fördern, die wollen sich, die haben Engagement. Die haben ganz andere Ziele dort, die wollen sich nicht kümmern, vielleicht um die Gesamtorganisation, sondern sie wollen lokal, vor Ort sich um die Behinderten, um die Alten im Hospiz oder was auch immer, dort kümmern. Von daher denke ich insgesamt zur Bewertungskultur, die digitale Bewertungskultur müsste man auf diesen drei Ebenen überlegen, was, welche Formate sind geeignet, um die Kultur in diese Richtung zu verändern. Auf der Gesamtorganisationsebene, auf der kollektive, also auf der Gruppenebene und auf der Individualebene und man muss auf allen drei Ebenen ansetzen, weil bei NPOs kann man nichts einfach von oben nach unten anweisen. Das ist ein mühsames Geschäft, das ist ein Marsch durch die Institution, das ist halt sehr schwierig, weil es halt alles demokratisches ist, weil es keine funktionelle Hierarchie gibt, die man auf ein Skalensystem herunter

- 417 brechen kann. Also das ist, ja, ein mühsamer Prozess, aber so sind NPOs nun mal or-
- 418 ganisiert, aus guten Gründen, und von daher denke ich, so aus meiner Sicht die drei
- 419 Ebenen.
- 420 I: Sie haben ja bereits die Unterschiede teilweise angeschnitten zwischen Profit-Unter-
- 421 nehmen und NPOs. Nun wäre meine nächste Frage, inwiefern können NPOs für die
- 422 eigenen Strategien im Umgang mit digitalen Bewertungen von den Erfahrungen der Pro-
- 423 fit-Unternehmen lernen?

424 B: Naja, sie können den Prozess betrachten, indem sie sagen, Profit-Organisationen 425 machen ein Monitoring, sie machen Dialogangebote, sie reagieren auf solche Bewertun-426 gen, sehr individuell, sie versuchen in einen Dialog zu treten, in eine Interaktion, das 427 hießt, sie gehen professionell und systematisch damit um. Also von daher, denke ich, 428 dass die Strategien schon übertragen werden können, von Monitoring, über Reaktion, 429 Dialog, Angebot, Interaktion und, und. Also das kann schon übertragen werden. 430 Unterschiede würde ich schon sehen, in der Professionalität, weil ich glaube das Be-431 wusstsein, darauf ganz aktiv zu reagieren, in Profit-Organisationen stärker ausgeprägt 432 ist, also in Non-Profit-Organisationen. Weil, in NPOs will man ja Gutes tun, man hat seine 433 Mission, man hat seine Aufgaben, man hat seine, und ja, das treibt einen stärker viel-434 leicht um als die Frage, müssen wir uns jetzt auch noch darum kümmern, wenn da ir-435 gendein Nerd da im Internet noch so seine Meinung kundtut. Wir tun doch Gutes und 436 das sieht doch jeder und wir sind doch hier, in der Hilfsorganisation im Auslandseinsatz

437 oder im Rettungsdienst oder wo auch immer, beim Blutspendedienst doch tätig. Also 438 sieht doch jeder, dass wir doch Gutes tun und warum sollten wir uns dann noch mit

439 diesem Nerd-Kram da beschäftigen. Also, von daher, dass jetzt nochmal ein wenig

440 schwarz-weiß gedacht.

441 I: Ungeachtet der angesprochenen Zurückhaltung von NPOs bzw. einer anderen Priori-442 tätensetzung, die Sie gerade angesprochen haben, würde mich noch interessieren, wo 443 sie einen Mehrwert im Managementbereich sehen würden. Das heißt, könnten NPOs 444 ihre Effizienz und Effektivität steigern, wenn sie digitale Bewertungen in ihrem Manage-445 ment berücksichtigen und wenn ja, wie?

446 B: Also Effektivität, ja, den Wirkungsgrad, ja. Indem ich, je nachdem ob positiv oder ne-447 gativ, das antizipiere, nicht antizipiere, sondern das weitertrage, die positiven Meldungen 448 oder positiv damit umgehe. Negative Dinge abschwäche oder aufgreife oder daraus 449 Lernprozesse entwickle für meine Organisation. Bei der Effizienz wäre ich vorsichtig. 450 Effizienz bei NPOs, ich bin gerade bei dem Kapitel, Qualitätsmanagement für Non-Profit-451 Organisation bei der Effizienzfrage. Das ist sehr schwer, da Kosten-Nutzenberechnungen vorzunehmen. Also von daher, Effektivität ja, es geht hier um Wirkungsgrad. Das ist 452 453 ja, das zentrale Thema eigentlich bei NPOs, nämlich den Wirkungsgrad ihrer Leistung 454 zu erhöhen. Bei der Effizienz wäre ich sehr, sehr vorsichtig, weil da eine Kosten-Nutzen-455 rechnung anzustellen, sehr, sehr schwierig. Ok, dann würde ich weiter gehen bei den 456 Fragen. Also die Frage wäre, wie NPOs digitale Bewertungssysteme aktiv mitgestalten 457 könnten? Ja, das ist für mich genau der Aspekt der integrierten Kommunikation. Hier 458 muss ich schauen, dass ich selbst aktiv werde. Das heißt, dass ich mir überlege, ob ich 459 über Web-Blogs, über Micro-Blogs, über Web-Foren, Social-Networks und was auch im-460 mer, ich da auch einsetze, dieses versuche in diese von mir aktiv betriebene Systeme miteinbeziehe. Ja, also das kann ich ja machen, indem ich je nach Intensität, je nach 461 462 Richtung und Ausprägung der nutzergenerierten Bewertungen, kann ich di ja in meine 463 aktiven Social-Media-Kanäle einbinden. Aber ich muss es dann aktiv betreiben, wenn 464 Sie dann die Unterfrage stellen, welche Ressourcen sind dafür notwendig, dann ist es 465 genau der Punkt. Es hängt von diesen Einflussfaktoren ab, je größer ich bin, umso mehr 466 Ressourcen habe ich und dann kann ich es auch abteilungsmäßig weiter ausdifferenzie-467 ren. Das was viele, auch Profit-Organisationen in ihrer Anfangsphase unterschätzt ha-468 ben, wie aufwändig das sein kann. Aber das Bewusstsein der For-Profit-Organisation 469 davon ist stärker ausgeprägt, da sie die Bedeutung erkannt haben, vor allem, wenn es 470 schief geht. Also von daher, ja, muss ich schauen, dass dieses wahrscheinlich sehr stark 471 in der Abhängigkeit von der Größe der Organisation zu sehen ist, diese Frage, um das 472 aktiv zu nutzen. Das kann nicht jemand nebenbei machen, das kann nur sehr schlecht 473 ein Ehrenamtlicher nebenbei machen. Von daher, dadurch das viele Ehrenamtliche na-474 türlich in den NPOs tätig sind, ist das schon ein strukturelles Problem und Hauptamtliche 475 können das nur dann leisten, wenn ich die entsprechende Größe habe und das auch 476 finanzieren kann und irgendwann werde ich dann auch zur Finanzierung überlegen, ob 477 da eine Abteilung gebildet werden soll, die das aufgreift und in die Organisation rein 478 trägt. Wenn ich die Ressourcen habe, dann kann ich das machen, aber das kann nur 479 hauptsächlich über Hauptamtliche machen. Wenn das Nebenamtliche machen können, 480 dann ist das ein Glücksfall. Wenn ich da einen IT-Menschen habe oder wenn ich da 481 einen Freak habe, der da besonders engagiert ist, dann ist es ein Lottogewinn. Aber ich 482 meine, das ist nicht der Normalfall. Ja, der Normalfall ist doch, dass sich die Ehrenamt-483 lichen mehr um die Arbeit kümmern. Und sich wenig mit solchen Sachen beschäftigen 484 wollen. Also die Ressourcen sind abhängig von der Organisationsgröße.

I: Okay, dann hätte ich noch eine letzte Frage aus dem Katalog, und zwar wo sehen sie den größten Unterschied zwischen digitalen Bewertungen auf Drittplattformen und von NPOs selbst initiierte Bewertungsinstrumente?

488 B: Naja, das hängt natürlich von der Glaubwürdigkeit hab. Das ist meine 90, 70, 50 Re-489 gel. Wenn 70 %der Bevölkerung, die sie bewerten, Bewertungsportalen eine höhere 490 Glaubwürdigkeit zuordnet und nur 50 %den der Kommunikation der eigenen Organisa-491 tion, dann ist das für mich eine Frage der Glaubwürdigkeit. Denn alles, was ich als Sen-492 der selbst aktiv sende, da weiß ich natürlich, was das für eine Quelle ist. Ja das ist die 493 Organisation die spricht positiv über sich selbst und wenn ich nutzergenerierte Inhalte 494 habe, dann zeigt die Bevölkerung, auch wenn das, Klammer auf, nicht immer so richtig 495 ist, Klammer zu, das die kein Eigeninteresse haben, sondern das sie das einfach als ihre 496 Meinung kund tun und eventuell anderen noch dazu Hilfestellung zu leisten. Auch, wenn 497 das sehr pauschal ist, aber diese Nielsen Umfrage hat mich dazu geführt, also, das fand 498 ich wahnsinnig erstaunlich, wie hoch die Glaubwürdigkeit solchen Bewertungsportalen zugeordnet wird. Also insofern wäre das für mich ein großer Unterschied. Wenn gleich 499 500 ich jedoch noch hinzufügen möchte, wenn NPOs da offen und ehrlich damit umgehen, 501 also auch eine Fehlerkultur haben und auch sagen, Mensch da ist etwas falsch gelaufen in Passau Süd oder wo auch immer, da ist bei einem Einsatz, den wir gemacht haben. 502 503 Also wenn sie offen auch eine Fehlerkultur betreiben, dann kann das sogar die Glaub-504 würdigkeit erhöhen. Also es hängt von der Art des Umgangs auf dieser selbst initiierten 505 Bewertungsinstrumente ab. Als ob ich das pauschal sage, das stimmt nicht, wir sind 506 doch toll oder ob ich sage, da ist uns ein Fehler passiert und das mit den Spenden oder 507 mit den Einsätzen oder, dass mit den Kampagnen oder was auch immer, aber wir gelo-508 ben Besserung oder wir nehmen das aktiv auf, um zu lernen. Ich glaube, dann kann man 509 es ins Positive auch übertragen.

- I: Abschließend würde ich Ihnen gerne noch die Frage stellen, wie würden sie mit digitalen Bewertungen umgehen, wenn Sie die Verantwortung für eine NPOs hätten?
- B: Naja ich bin zwar nicht der Verantwortliche einer NPO, aber ich würde sagen, je aktiver umso besser. Ich kann das nicht einfach laufen lassen, ich muss das registrieren, dass ich hier eine Demokratisierung habe auf einem anderen Niveau, nämlich über das Web 2.0 und nicht mehr im Web 1.0. Dann muss ich schauen, dass ich das zur Kenntnis nehme und dass ich dieses als ein Demokratisierungsprozess annehme, den ich annehme und nicht nur in meiner eigenen Organisation, sondern auch noch im Meinungsmarkt registriere.
- I: Ok, danke. Gibt es noch etwas Abschließendes, was Sie sagen möchten oder von mir noch nicht angesprochen wurde, aber für Sie im Zusammenhand mit der Forschungsfrage noch wichtig wäre?

Ar	าha	na

522	B: Ja was ich noch abschließend sagen möchte, ob es ausreichend ist, wenn ich Ihner
523	die Einwilligungserklärung dann mündlich gebe?

- 524 I: Ja das wäre in Ordnung, wenn Sie hiermit zustimmen, dass ich die Aufnahme spei-
- 525 chere und sie zustimmen, dass ich sie namentlich in meiner Masterarbeit nennen darf.
- 526 Es geht dabei auch um die Nachweispflicht, dass Sie zugestimmt haben.
- B: Ja das können Sie gerne machen. Ja, sie sind da sehr, sehr vorsichtig, wie ich merke.
- 528 Aber ich mache das oft so, dass ich mündlich zustimme, von daher passt das für mich
- 529 so
- 530 I: Dann bedanke ich mich vielmals für ihre Zeit und für die vielen interessanten Aspekte
- und dann würde die Aufnahme noch kurz anhalten.

EXPERTENINTERVIEW MIT PHILIPP ERPF

- 1 I: So ich glaube die Aufnahme läuft jetzt. Ich würde einsteigend noch einmal kurz etwas
- 2 zur Thematik meiner Masterarbeit sagen.
- 3 B: Also ich habe den Interviewleitfaden angeschaut und noch einmal unseren Mailwech-
- 4 sel, bin also soweit eigentlich ganz gut vorbereitet. Was Sie gleich noch einmal sagen
- 5 könnten, wäre diese Definition von digitalen Bewertungen. Sie haben ja eine Art Defini-
- 6 tion zum Verständnis mitgeschickt und die konnte ich noch nicht so ganz erfassen. Also
- 7 sie war sehr breit für mich.
- 8 I: Ja, gerne. Angefangen damit, dass digitale Bewertungen nicht einheitlich definiert sind,
- 9 habe ich in meiner Masterarbeit festgelegt, dass der Fokus auf die inhaltliche Aussage
- 10 der Bewertungen liegt, also auf die Funktion der Rückmeldung bzw. des Feedbacks an
- 11 eine Organisation. Und digitale Bewertungen aus der Perspektive des Formates habe
- ich alle Bewertungsfunktion zusammengefasst, die eine solche Rückmeldung erlauben.
- 13 Das heißt, ein Like, die Kommentarfunktion bei Social-Media-Kanälen bis hin zu der
- 14 Möglichkeit etwas zu teilen, da dadurch auch das Signal einer Art Zustimmung, Verstär-
- 15 kung zum bereits Gesagten erfolgt. Also kurz gesagt, definiere ich alles als digitale Be-
- wertungen, wodurch eine Organisation eine Rückmeldung durch die Stakeholder er-
- 17 langt.
- 18 B: Das heißt aber, es ist immer eine Reaktion und nicht eine Aktion. Also, wenn ich jetzt
- 19 mit unserem Institut etwas auf LinkedIn poste, dann wäre das jetzt kein solches Feed-
- 20 back.
- 21 I: Nein, das haben Sie richtig verstanden. Solange sie im Namen der Organisation etwas
- 22 posten zur Informationsweitergabe etc. dann nicht. Anders sieht es aus, wenn sie etwas
- 23 kommentieren von jemand anderen, dann geben Sie aktiv eine Rückmeldung und wird
- 24 somit aus meiner Perspektive also eine digitale Bewertung abgegeben.
- 25 B: Okay, gut.
- 26 I: Und dazu habe ich, wie bereits in meiner E-Mail erläutert eine weitere Eingrenzung der
- 27 Forschungsthematik vorgenommen, da ich Bewertungssysteme, die von Organisationen
- 28 selbst ins Leben gerufen werden, nicht im Blick habe. Sondern es geht vorrangig um
- 29 Bewertungsfunktionen bereits bestehender Plattformen bzw. Drittanbietern. Ja, genau.
- 30 Also, haben Sie noch weiteren Klärungsbedarf, bevor wir beginnen?
- 31 B: Gut, nein, weil ich, also in diesem Interviewleitfaden steht hier, dass Liken ,das wäre
- dann Reaktanz, Sharing wäre aber dann Aktion, Kommentieren wäre wieder reagieren
- 33 und erstellen wäre auch wieder Aktion, weil das hat mich etwas verwirrt, weil das wären
- 34 ja auch aktive.
- 35 I: Das haben Sie richtig analysiert. Jedoch nehme ich Bezug auf die digitalen Bewertun-
- 36 gen, welche von den Stakeholdern, der Zielgruppe etc. verfasst werden und nicht von
- 37 der Organisation selbst. Außer sie beziehen sich auf eine andere Organisation, dann ist
- 38 aber das Feedback aus der Rolle eines Kooperationspartners für die andere Organisa-
- 39 tion relevant.
- 40 B: Ok, alles klar.
- 41 I: Danke, aber das ist noch einmal ein wichtiger Hinweis für mich. Das ich diese Definiti-
- 42 onen und Abgrenzungen klar in meiner Masterarbeit noch einmal erarbeite, damit es da
- 43 nicht zu Missverständnissen kommt.
- B: Ja, ich würde das unbedingt und auch im Interviewleitfaden, denn so wie es sich liest,
- 45 sehe ich nicht, dass es um die Aktionen der Stakeholder geht. Und ich denke gerade
- 46 diese Differenzierung ist gerade unheimlich wichtig. Ist das eine aktive Komponente der
- 47 Non-Profit-Organisation oder sind es die Stakeholder, die irgendetwas zurückgeben.

I: Ja, da muss ich Ihnen zustimmen und gleichzeitig darf es nicht absolut gesehen werden. Da es, wie immer im Non-Profit-Sektor ein komplexes Zusammenspiel ist. Damit meine ich, wenn eine Organisation, ein Verband oder eine Stiftung einen starken Online-Auftritt hat, erhöht sich natürlich die Wahrscheinlichkeit, dass Stakeholder Bewertungen abgeben, weil sie bereits eine Plattform haben, um mit den Organisationen im Netz zu kommunizieren.

B: Ich habe genau das auch gesehen. Also mir überlegt, als die erste Frage, vielleicht können wir da auch starten. Sind digitale Bewertungen für den Non-Profit-Sektor relevant? Ich meine die digitale Bewertung, so wie Sie sie definieren ist nur dann relevant, wenn ich überhaupt eine Plattform bilde oder gebe. Nur dann ist diese Reaktanz, dann ist die erst dann möglich. Also ich bin auf LinkedIn, ich bin auf Social Media, ich habe irgendwie eine Blog-Funktion. Also dort wird die Bewertung natürlich relevant, weil ich will ja dann in Interaktion treten und ich würde sagen, diese Bewertung wird immer dann relevant, wenn ich als NPO überhaupt in den Dialog treten will. Also wissen sie was ich meine, jede NPO, die eine Austauschmöglichkeit bietet, die will ja diesen Dialog aufnehmen.

64 I: Wenn wir uns vorstellen, dass durch die neuen Errungenschaften im Netz es heutzu-65 tage jedem möglich ist etwas zu veröffentlichen, stellt sich mir die Frage, ob die Frage 66 nach der Relevanz sich weiter ausdifferenziert muss, da unabhängig von dem Willen von 67 NPOs in den Austausch zu gehen, kann jeder Stakeholder in den Dialog trete, also auf 68 Eigeninitiative.

B: Ja gibt es schon, aber wer macht das schon und wie relevant ist das. Also ich denke wirklich, da liegt ein wenig die Würze oder die Krugs dieser Forschungsfrage. Also ich denke, um die Frage eins zu beantworten, wenn ich diesen Dialog will und den aktiv suche, dann sind die Bewertungen wichtig. Alles außerhalb dieser Interaktion, die ich initiiere, also so quasi jemand schreibt, ein Mitglied schreibt über den Verband oder eine Bezieherin einer Dienstleistung schreibt über irgendeine Plattform über den Verband. Dort, denke ich, es hat kaum Relevanz, also ich treffe es kaum an. Klar kann ich auf Facebook, kann ich einen Beitrag verfassen, oh, Greenpeace, was die gemacht haben ist super oder nicht. Aber Greenpeace ist schon im Dialog. Gerade in der Non-Profit-Welt sehe ich sehr wenig, dass man irgendwie einfach kommentiert über eine Firma. Es ist fast immer eine Dialogfunktion. Also ich sehe die Initiierung fast immer von der Organisation. Und das ist im Profit, als auch im Non-Profit-Bereich so.

81 I: Wenn Sie sagen, dass es zumeist von den NPOs initiiert wird, stellt sich mir die Frage, 82 inwiefern erachten Sie es als bedeutsam, dass sich NPOs in Zukunft mit digitalen Be-83 wertungen und den damit verbundenen Chancen und Herausforderungen beschäftigen?

B: Sie sollten sich dann damit auseinandersetzen, wenn sie bereit sind in einen Dialog zu treten. Also ab dem Moment, wo ich sage, das ist eine strategische Entscheidung. Dann sagen wir die Non-Profit-Organisation ist oft, haben wir Ressourcenknappheit, das heißt es ist sinnvoll eine strategische Entscheidung zu treffen, welche sozialen Plattformen man bedient. Weil ich finde es ist nicht einfach nur einmal ein Post, sondern es sollte eine gewisse Strategie im Hintergrund sein, ein gewissen Plan, wann ich was poste, welche Inhalte, welche Bildwelt und ab dem Moment, wo ich bereit bin einen solchen Kanal zu beliefern, werden diese digitalen Bewertungen relevant. Also für mich ist diese Aktions- und Reaktionskomponente, ganz zu Beginn unseres Gesprächs, die finde ich unheimlich wichtig. Also ab dem Moment, wo ich Aktion mache muss ich bereit sein, Reaktion zu verarbeiten. Aber nur diese Reaktion, so quasi die Stakeholder reagieren, das sehe ich im Sektor kaum. Also ich wüsste nicht, wer jetzt einfach so, aus dem Nichts, mal einen Beitrag schreibt über eine NPO, also.

97 I: Das ist eine interessante Einschätzung und gerade darum geht es bei meiner Master-98 arbeit, herauszufinden, wie sehen die aktuellen Entwicklungen aus und was würde das

- für die Zukunft bedeuten, wenn sich die Empfehlungskultur zum Beispiel aus der Produktbewertung auf die Leistungen von NPOs übertragen würde.
- 101 B: Und genau dazu habe ich mir was notiert für eine spätere Frage, ich glaube da sind
- 102 Sie genau an dem Punkt. Dort geht es um Produkte und Dienstleistungen. Und Non-
- 103 Profit-Organisationen, die können auch Produkte und Dienstleistungen haben, die haben
- vor allem Dienstleistungen, aber ganz klassischer Weise sind wir in diesen nicht Markt-
- 105 systemen. Also eigentlich dort, wo der Markt nicht zieht und dort wo der Staat nicht zieht
- und da haben wir eine NPO, die eben diese gesellschaftlich wichtige und relevante Auf-
- 107 gabe übernimmt. Aber die reine Produkt- und Dienstleistungserstellung das ist ein klei-
- ner Bereich. Das kann noch ein, ich sage jetzt, ein Profit-Arm sein, irgendwie, dass ich
- als Heim für Menschen mit Beeinträchtigung noch zum Beispiel Autos lackiere oder noch
- 110 Produkte herstelle. Aber der Kern der Aufgabe, der Mission, des Sachzwecks liegt nicht
- in der Erstellung von Dienstleistungen und Produkten und darum glaube ich ist genau,
- darum ist das wenig relevant. Ich meine was soll ich bewerten auf Amazon, die Dienst-
- 113 leistung im Betreuungsverhältnis.
- 114 I: Da würde ich Ihnen zustimmen, dass ist die falsche Plattform für eine NPO.
- 115 B: Absolut.
- 116 I: Basierend auf dem Gedanken, dass bereits im Bildungssektor beispielsweise Lehrer
- 117 über eine App oder im Gesundheitsbereich spezielle Bewertungsseiten für Ärzte existie-
- 118 ren, kam die Frage auf, wie wahrscheinlich es ist, dass der Non-Profit-Sektor auch ir-
- 119 gendwann davon betroffen sein wird.
- 120 B: Mhm, was es gibt ist diese Bewertung, das habe ich schon gesehen, also die ganze
- simple Bewertung auf Google. Ich kann ja bei einem Restaurantbesuch oder irgendwie
- bei einem Firmenbesuch kann ich ja meine fünf Sterne abgeben. Und wissen Sie, was
- ich meine, mit diesen fünf Sternen und wie war es da und dann kann ich kurz kommen-
- tieren. Und das habe ich schon gesehen, dass dort auch Einträge sind, über NPOs. Aber
- meine Wahrnehmung war dann, ich habe dann auch noch kurz im Büro herumgefragt,
- habe ich gesagt, diese Google Bewertungen, schaut ihr euch die an, wenn ihr jetzt zum
- 127 Beispiel, bei einer NPO irgendwas steht, zehn Einträge, vier Komma zwei oder keine
- 128 Ahnung. Dann haben sie gesagt, nein nicht für das. Ich glaube dort ist die Rezeption ist
- es, das sind Restaurants, es sind Orte, Museen, etc.
- 130 I: Ich würde gerne nochmal den Gedanken der Austauschbeziehungen aufgreifen, den
- 131 sie vorher bereits angesprochen haben. Wo sehen Sie da Chancen und Herausforde-
- 132 rungen in Bezug auf die technologischen Entwicklungen der Online-Kommunikation,
- wenn diese Rückmeldungen als eine Art Feedback wieder im Unternehmen berücksich-
- tigt werden?
- 135 B: Wenn dies geschieht finde ich diese Möglichkeiten sinnvoll. Ich würde aber hier sa-
- gen, ergänzend und nicht ersetzend. Also ich glaube, wenn ich, hören Sie mich noch
- 137 richtig, es stoppt etwas bei mir.
- 138 I: Ja, ich kann sie gut verstehen.
- 139 B: Ok, gut. Also, ich glaube es kann durchaus ein Kanal sein, dass man hier dieses
- 140 Feedback einholt oder beziehungsweise bekommt von verschiedenen Stakeholdern. Ich
- würde einfach immer diese Information filtern. Die ist ja durch den Kanal Facebook, oder
- durch den Kanal LinkedIn hat die, zieht die ja eine gewisse Art von Stakeholdergruppen
- an. Also ich denke jetzt einmal als NPO, also wir haben unglaublich komplexe Aus-
- tauschsysteme und dort ist der Staat drin, dort sind die Leistungsbezügerinnen drin, dort
- qeht es über klassische Stakeholder, wie Lieferantinnen, Lieferantnetze. Also jetzt zum
- Beispiel der Stakeholder Staat wird wahrscheinlich nicht auf Facebook kommentieren.
- 147 Also ich glaube es ist wichtig, dass man diese Rückmeldung, dass man weiß, was ist die
- Zielgruppe der Plattform und daher weiß, das ist eine Zielgruppe, ein Austauschpartner,
- der hier Rückmeldung gibt. Und dann würde ich es nicht anders gewichten als andere

- 150 Rückmeldungen. Ich glaube es ist wie mit allen Social Media auch, mit dieser Corona
- 151 Zeit, ich bin ein großer Vertreter der Philosophie, dass es ergänzend ist und nicht erset-
- 152 zend.
- 153 I: Um noch einmal eine andere Perspektive einzunehmen, bzw. abzufragen wie die
- 154 Grundvoraussetzungen aussehen bei NPOs, würde mich interessieren, wie sie allge-
- mein die Feedback- und Bewertungskultur von NPOs einschätzen würden?
- 156 B: Pause. Ich habe immer Mühe mit dieser Aktion, Reaktion. Also ich glaube, die Frage
- 157 haben wir schon beantwortet oder nicht. Also wie schätze ich es ein. Ich glaube es ist
- dort relevant, wo es um Bereiche geht, wie Produkte und Dienstleistungen. Und dort, wo
- die Non-Profit-Organisation eine aktive Rolle hat, im Sinne von, sie bietet eine Plattform.
- 160 Außerhalb dieses Bereiches finde ich es nicht relevant.
- 161 I: Vielleicht war meine Frage etwas umständlich formuliert, aber ich würde gerne von
- 162 Ihnen wissen, wie Sie die Feedbackkultur allgemein, also auch die analoge, von NPOs
- 163 einschätzen?
- 164 B: Das analoge Feedback ist, ähm, ich denke ist etablierter, momentan noch. Also ana-
- log verstehe ich von, ich mache eine Mitgliederbefragung, wie zufrieden sind meine Mit-
- 166 glieder. Ich mache eine Befragung von meinen Leistungsbezügerinnen, wie zufrieden
- seid ihr mit der Dienstleistung, ich mache eine Befragung mit, von den freiwilligen Hel-
- 168 fern, Helferinnen, wie war der spezifische Einsatz. Also ich glaube das analoge Feed-
- back ist noch, wird noch aktiver betrieben. Aber auch hier das ist, man könnte es durch-
- aus auch digital miteinbeziehen, nur hier ist, immer wieder diese Frage bei ihrer For-
- schungsfrage. Ist es eine aktive Aktion oder eine Reaktanz. Also ich meine, bitte Mitglie-
- der gebt mir Feedback, dann werden wir wahrscheinlich die Rücklaufquote bei 30 bis 50
- 173 %sein. Aber da habe ich ja wieder eine Reaktanz gemacht, wenn ich eine große Zahl
- von Followern auf LinkedIn, bitte kommentiert, diese neue Leistung, die wir bald anbie-
- ten, wird auch dort noch Reaktanz-Hürden entstehen. Also es ist wirklich für mich nicht
- eine, ab dem Moment, wo die NPO aktiv Feedback einholt, ist es für mich nicht, eine
- irgendwie neue revolutionäre Neugestaltung, sondern ein neues, mögliches Tool. Ganz
- 178 konzentriert betrachtet, die Zielgruppe, dass man sich ganz bewusst ist, welche Ziel-
- 179 gruppe tummelt sich auf dieser einen Plattform.
- 180 I: Sie sprechen von einem neuen Tool. Inwiefern kann diese neue Entwicklung ihrer An-
- sicht nach, einen Mehrwert für das Management der Organisation darstellen, im Sinne
- 182 einer Rückkopplungsschleife. Gerne könne Sie auch das Freiburger Management Mo-
- dell in ihre Antwort miteinbeziehen, da ich dieses Modell in meiner Masterarbeit ver-
- 184 wende.
- 185 B: Das ist in allen Bereichen möglich. Ich kann eine Rückkopplungsschleife initiieren
- 186 über, wie zufrieden sind wir mit der Führung. Ich kann eine Rückschleife initiieren über
- den roten Marketingbereich, im Sinne der Dienstleistungen, im blauen Bereich kann es
- 188 eine Befragung geben, der Mitarbeitenden, der Mitglieder, der Freiwilligen, der Ehren-
- amtlichen. Ich denke diese Rückkopplung, also ich denke diese Möglichkeit der digitalen
- 190 Bewertungen wäre in allen FFM Bereichen möglich.
- 191 I: Würden Sie das noch etwas mehr ausführen, wie das konkret in den einzelnen Berei-
- 192 chen umgesetzt werden könnte bzw. können Sie ein Beispiel nennen, wie das Organi-
- 193 sationen bereits integrieren?
- 194 B: Nein. Naja, also ich verweise wieder auf die erste Frage oder eine der Ersten. Es
- 195 eignet sich im Moment im Profit-Bereich immer dort, wo ich ein Produkt oder eine Dienst-
- 196 leistung bewerten will. Und das wäre dann, im roten Marketingbereich.
- 197 I: Spannend, dass wir immer wieder zurück kommen auf die erste Frage und den Fokus
- 198 der Produktbewertung.

199 B: Ich bin sehr, sehr offen, wie soll ich sagen, ich bin sehr offen und affirmativ gegenüber 200 sozialen Medien. Ich denke einfach, es wird, es ist ein zu krasser Hype, was es letztlich 201 ist. Also wir zum Beispiel haben eine Social Media-Strategie und wir haben uns gesagt, 202 mit dem Institut nehmen wir LinkedIn. Wir haben gesehen, Facebook ist ein wenig, ist, 203 ja ein Thesauri. Ich glaube Facebook verschwindet mal, TikTok ist zu jung oder bezie-204 hungsweise da können wir zu wenig Inhalte platzieren, Instagram ist sehr Bilderorien-205 tiert, das würde ja noch gehen, aber wir haben gesehen LinkedIn ist es. Und jetzt bear-206 beiten wir ganz aktiv LinkedIn, das heißt wir haben jede Woche einen Post, wir wissen 207 welche Themenfelder wir haben, mal mit Inhalt, mal People Story, mal Sharing und so weiter. Und dort ist es so, letztlich haben wir dort digitale Bewertungen und die haben im 208 209 Moment die Funktion der Reichweite. Sie liken es, sie sharen es, sie kommentieren es 210 mal, Reichweite, Punkt. Das heißt ich will einfach viele Likes, die Frau Spiße liket und 211 andere liken es, mal Sharing, hier war es spannend, es hat Informationsfunktion und 212 Verbreitung. Aber ich würde nie so weit gehen, um zu sagen, ich hole mir da eine fun-213 dierte Meinung ab über Leute, wir haben die Idee einen neuen Lehrgang zu platzieren 214 oder einen neuen Forschungsstrang zu etablieren. Ich kann, da ist das Tool zu wenig 215 kräftig, da würden schon ein paar kommen und sagen, doch, coole Idee oder nicht. Es 216 würde eine wenig Reaktanz geben, aber als Feedback für eine Rückkopplungsschleife 217 und Verordnung im FFM denke ich, ist diese digitale Bewertung zu wenig kräftig in die-218 sem NPO-Bereich.

- I: Welche weiteren Vorteile sehen sie neben der Informationsweitergabe und Reichweite bzw. auch Nachteile, wenn NPOs diese Kommunikationskanäle nutzen und auf Plattformen aktiv sind?
- B: Ich finde es vor allem dort zentral, wenn sie informieren wollen. Informationsverbreitung. Ich glaube dort liegt die Kraft die momentane Kraft ist die Informationsverbreitung. Ich glaube nicht mehr. Ich denke dieses Feedback einholen, es ist, es hat glaube ich die Funktion der Information. Und vielleicht kann man sagen und des Vernetzens. Ich kann natürlich auch Community Building machen, indem ich das sehe, die sind alle in dieser Gruppe, oder die sind alle, folgen alle dieser Organisation. Vielleicht, also neben der Informationsverbreitung, vielleicht auch Vernetzungsfunktion.
- 229 I: Ok, ich schaue gerade noch einmal in meinen Leitfragenkatalog.
- 230 B: Ja wir haben uns nicht so an den Interviewleitfaden gehalten. Entschuldigen Sie.
- I: Dafür müssen Sie sich nicht entschuldigen, ich versuche immer den Überblick zu behalten, welche inhaltlichen Thematiken, während dem Interview bereits angesprochen wurden.

234 B: Was ich spannend finde, ist diese dritte Frage noch. Vielleicht müssten wir die einfach 235 herausgreifen. Mit welchen Herausforderungen sind NPOs konfrontiert, wenn digitale 236 Bewertungen an Bedeutung gewinnen. Wenn ich als Non-Profit-Organisation oder wenn 237 der Sektor sich so weit entwickelt, dass im großen Stil diese digitalen Bewertungen initi-238 iert werden. Ich denke an Player wie Nike, ich habe einen neuen Nike-Schuh und der 239 wird zerrissen vom Publikum oder ich denke an Bewertungen, Bewertungsplattformen, 240 wo es wirklich darum geht, dass sich diese ganze Einordnung anschaue. Also ich bin in 241 Bern unterwegs und ich will Essen gehen und schaue mir die Google Bewertungen an, 242 auf TripAdvisor. Sollte es irgendwann eine solche Plattform geben, wo sich ganz spezi-243 fische NPO Leistungen, also wo die bewertet werden. Sie haben von den Lehrern ge-244 sprochen, von den Ärzten, ich glaube das passiert dann, wenn es eine Dienstleistung 245 ist, die vergleichbar ist. Also zum Beispiel gibt es das Spendensiegel, es gibt Gütesiegel 246 für spenderorientierte Organisationen. Und dort sind alle im gleichen Bereich, was pas-247 siert mit der Spende, wie viel Geld meines Spendenfrankens oder Spendeneuros fließt 248 an die, in die Sache. Dort hat es einen Bereich, wo die Verbindung, also, der Vergleich 249 möglich ist. Würden wir dort eine Bewertungsplattform initiieren unter vergleichbaren Or-250 ganisationen, dann sind glaube ich die Herausforderungen genau gleich im PO Bereich.

- 251 Die digitale Bewertung muss ernst genommen werden, kommentiert werden, weiterver-
- arbeitet werden, das gibt es ja oft, dass die Organisation gleich wieder reagiert, vielen
- 253 Dank für das Feedback. Also sollte sich eine solche Bewertungsplattform ergeben unter
- Gleichen, sage ich mal, glaube ich, sind alle Elemente wichtig, die im PO-Bereich wichtig
- 255 sind.
- 256 I: Wenn ich sie richtig verstehe, wäre die Grundvoraussetzung die mögliche Vergleich-
- barkeit von Leistungen bei NPOs, damit solche Bewertungsplattformen sich etablieren
- 258 und in der Folge würden sie dann mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert sein?
- 259 B: Absolut. Weil ich kenne keine Plattform, die das macht. Ich sehe keine Plattform in
- 260 meinem Arbeitsalltag, wo digitale Bewertungen in NPOs gemacht werden. Kenne Sie
- 261 eine?
- 262 I: Nein nicht in dieser konkreten Ausführung und genau das ist eine weitere Frage meiner
- 263 Forschung, was würde geschehen, wenn es so eine Plattform geben würde. Und zusätz-
- lich, welche Anpassungsleistungen müssen erfolgen durch die entstehenden Dynamiken
- 265 im Non-Profit-Sektor.
- 266 B: Also, wenn ich da. Ich glaube dort, wie die Elemente, und vielleicht wollen die sie noch
- einbauen so in ihre Arbeit. Die erste Fragestellung ist Aktion, Reaktion. Das haben wir
- 268 besprochen, also ist es eine aktive, ich hole Feedback ein als NPO oder ist es eine
- 269 Reaktanz, also Ihre Arbeit ist jetzt mehr auf Reaktanz. Dann, wenn eine solche Plattform
- entsteht, dann muss man Vergleichskriterien haben. Bei den Lehrern kann ich sagen, ist
- 271 das ein guter Lehrer, ist das eine gute Lehrerin, weil ich die Dienstleistung irgendwo
- 272 einordnen kann. Also Vergleichbarkeit und als dritte Komponente. Akzeptanz. Also ich
- 273 meine, ganz ehrlich, diese Bewertungskriterien von Lehrern, ich weiß nicht, wie gesell-
- 274 schaftlich akzeptiert das ist. Also vielleicht finden das die einen super und andere finden
- es vielleicht absolut doof. Weil, ich kann ja auch einfach reinschreiben, wenn ich ein
- 276 persönliches Problem habe, also es hat diese Verzerrungskomponente. Und darum
- glaube ich, es müsste, wie, es hat so Bestrebungen gegeben im NPO Bereich, dass man
- 278 so Benchmarking macht oder eben Spendensiegel. Komm wir vergleichen einmal alle
- 279 Spendenorganisationen, aber das hat sich nicht durchgesetzt. Also ich kenne es nicht.
- 280 I: Ich würde gerne auf diesen Aspekt der Akzeptanz noch genauer eingehen, den sie als
- 281 Hürde beschreiben. Sehen Sie noch weitere Herausforderungen, die mir der Thematik
- 282 verbunden sind?
- 283 B: Ja, die erste Hürde war die Vergleichbarkeit und die zweite war, ja es hat nicht diese
- Hürde übersprungen von es etabliert sich jetzt und es wird irgendwie zentral, sondern
- es hat, es hat nicht, es ist zum Erliegen gekommen letztlich. Weil die Vergleichbarkeit
- 286 letztlich fehlt von den verschiedenen Dienstleistungen, eben, vielleicht im Spendenbe-
- 287 reich würde es gehen, vielleicht wenn es ähnliche Produkte sind, aber ich kann es mir
- 288 nicht vorstellen, also ich wüsste es nicht. Ich meine, wenn ich irgendwas posten will über
- eine große NPO da kann ich ja von mir aus, einfach einmal etwas irgendwo schreiben,
- aber dort haben wir auch diese Reaktion-, Aktionsration, weil, die Organisation hat meist
- 291 schon agiert und bekommt eine Reaktion.
- 292 I: Vielen Dank für die facettenreiche Einschätzung. Gibt es sonst noch etwas Wichtiges,
- 293 was Sie aus dem Leitfaden gerne noch ansprechen würden?
- 294 B: Was mich einfach noch einmal gepackt hätte, wie sind Sie genau auf das Thema
- 295 gekommen. Also sie haben gesehen, dass ist ein Trend und haben sich gesagt, uh,
- 296 vielleicht ist der auch im NPO Bereich.
- 297 I: Mhm, basierend auf verschiedenen Tatsachen bin ich zu dieser Forschungsfrage be-
- 298 kommen. Erstens gehört die virtuelle Welt für gerade jüngere Generationen zur alltägli-
- 299 chen Realität. Zweitens leben wir in einer Empfehlungsgesellschaft, insbesondere in ei-
- 300 nigen Bereichen. Und Studien zeigen, dass Menschen den digitalen Bewertungen eine
- 301 hohe Glaubwürdigkeit zusprechen. Nachdem jetzt bereits im Bildungs- und

- Gesundheitssektor diese Dynamik übergeschwappt ist, bin ich zu der Frage gekommen,
- ob zukünftig dies auch für den Non-Profit-Bereich der Fall sein könnte und wenn ja, wel-
- 304 che Herausforderungen und Einsatzmöglichkeiten sich dann aus der Perspektive von
- 305 Organisationen ergeben würden.
- 306 B: Weil, ich glaube was sinnvoll sein könnte ist, dass man das eingrenzt, weil der Dritte
- 307 Sektor, NPOs, da sprechen sie von soo unglaublich vielen unterschiedlichen Organisa-
- 308 tionsformen. Das ist ja keine Lokale, ein Sportverein ist eine NPO und das geht bis zum
- 309 Ganzen, bis zu allen spendensammelnden Organisationen im caritativen Bereich, Wirt-
- 310 schaftsverbände. Ich würde Ihnen empfehlen, dies vielleicht einzugrenzen. Immer dort
- 311 wo Organisationen, Non-Profit-Organisationen in einem Austausch stehen, in einem ver-
- 312 mehrten Austausch zu Stakeholdern oder in einer Abhängigkeit Leistungsbeziehungen
- entstehen, dort könnte es mehr Relevanz haben. Ich meine jetzt, dass sich im großen
- 314 Stil alle Fußballvereine auf regionalem Terrain irgendwie abschätze und dann schau ich
- 315 mir, ah der FC sowieso der hat vier Sterne, ich gehe da mal ein Training machen, da
- 316 glaube ich nicht, dass sich das durchsetzt. Oder Musikvereine, warum sollte ich auf eine
- 317 Bewertung schauen, ob dieser Musikverein gut ist, letztendlich ist es die geografische
- Nähe, ich sage mir, ah da gibt es einen Musikverein und da schaue ich einmal rein. Also
- ich würde unbedingt diesen immensen Sektoren, mit ganz verschiedenen NPOs würde
- ich eingrenzen und Sie haben ja das FFM macht das ja auch oder Sie haben sich das
- 321 FFM angeschaut, da hat es ja auch in einem der ersten Kapitel eine Typologie von ver-
- 322 schiedenen Drittleistungs-NPOs, Eigenleistungs-NPOs, und ich denke es könnte sinn-
- voll sein, die dort zu verordnen. Also welche kommen mehr in die Frage, für solche po-
- tenziellen digitalen Bewertungen. Wie sind sie eigentlich auf das FFM gestoßen?
- 325 I: Ich habe nach einem geeigneten Modell gesucht, dass sich für meine Masterarbeit und
- den Transfer eignet. Insbesondere mit dem Fokus Management und Kommunikation,
- und da Marketing als ein Bereich, als das Management der Austauschbeziehungen verstanden wird, und zusätzlich die wichtigen Bereiche der Ressourcen aufgegriffen wird,
- hat sich herausgestellt, dass das FFM sich gut zur theoretischen Aufarbeitung der Fra-
- 330 gestellung eignet.
- 331 B: Ah, cool. Und Herr Lichtsteiner haben Sie auch interviewt, das würde mich auch inte-
- ressieren, ob er da eine andere Einschätzung hatte.
- 333 I: Wenn Sie möchten, kann ich Ihnen gerne die fertige Masterarbeit zukommen lassen
- und ich glaube Herr Lichtsteiner und Sie haben einfach einen anderen Zugang zur The-
- matik gewählt und unterschiedliche Bereiche angesprochen. Und da mir im Vorfeld be-
- 336 reits der Gedanke bekommen ist, dass sie sich kennen und beide sehr vertraut sind mit
- dem FFM, war es für mich umso spannender Ihre beiden Argumentationen und Ein-
- 338 schätzungen einzuholen.
- 339 B: Ok, schön.
- 340 I: Möchten Sie abschließend noch etwas zur Thematik beitragen? Ich wäre für meinen
- 341 Teil am Ende.
- 342 B: Super, ich auch.
- 343 I: Gut, dann bedanke ich mich noch einmal recht herzlich bei Ihnen und würde die Auf-
- 344 nahme jetzt stoppen

Umfang der Masterarbeit

Die Masterarbeit hat einen Umfang von 35.612 Wörtern. Exklusive der Danksagung, des Inhalts-, Abbildungs-, Tabellen-, Abkürzungs- und Literaturverzeichnis sowie ohne den Anhang. Dies entspricht den Rahmenvorgaben des Management Centers Innsbruck. Die Überschreitung von bis zu 20 % wurde zuvor durch den Betreuer Herr Günter Hein genehmigt und ordnungsgemäß an Julia Brandner (julia.brandner@mci.edu) weitergeleitet (MCI - Management Center Innsbruck 2020: 12).

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Masterarbeit selbstständig, ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe. Alle den benutzten Quellen wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen sind als solche einzeln kenntlich gemacht.

Diese Arbeit ist bislang keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht worden. Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

München, den 15. November 2020

Nina Spiße

Nina Spiße