

1	Institutional Readiness: Fundraising braucht Führung	1
2	Grundlegendes zu Fundraising und Institutional Readiness	5
2.1	Definitionen	5
2.1.1	Definition Fundraising	5
2.1.2	Definition Institutional Readiness (IR)	7
2.1.3	Definition Führung	7
2.1.4	Definition Nonprofit-Organisation (NPO)	9
2.2	Forschungsstand	10
2.2.1	Fundraising als Beruf	10
2.2.2	Fundraising als organisationale Funktion: Institutional Readiness (IR)	16
2.2.2.1	Arbeitspsychologische Einordnung von IR und Arbeitszufriedenheit	23
2.2.2.1.1	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al.	23
2.2.2.1.2	Das Job Characteristics Model nach Hackman & Oldham	24
2.2.2.2	Führungstheoretische Einordnung von IR und Fundraising	28
2.2.2.3	Systemtheoretische Einordnung von NPO-Führung und IR	31
2.2.2.3.1	NPO-Führung aus systemtheoretischer Perspektive	31

2.2.2.3.2	IR und Einführung von Fundraising aus systemtheoretischer Perspektive	34
2.2.3	Innerorganisationale Einflussmöglichkeiten für Fundraiser*innen	36
2.2.3.1	Laterale Führung	37
2.2.3.2	Führung und Respekt	39
2.2.3.3	Führung „von unten“	42
2.2.3.4	Positions- und Personenmacht	44
2.2.3.5	Internes Stakeholder-Management	45
3	Befragung	47
3.1	Forschungsmethode und Befragungskonzeption	47
3.1.1	Befragungseinleitung	48
3.1.2	Frage 1: Zielgruppenbestimmung	49
3.1.3	Frage 2: Arbeitszufriedenheit nach Einzelaspekten	50
3.1.4	Frage 3: Gesamteinschätzung der Arbeitszufriedenheit	51
3.1.5	Frage 4: Führung der Organisation	51
3.1.6	Frage 5: Schnittstellen der Organisation	53
3.1.7	Frage 6: Fundraisingspezifische Bedingungen	53
3.1.8	Frage 7: Verbesserungspotential und Handlungsbedarf bei IR	55
3.1.9	Frage 8: Arbeitsplatzwechsel aufgrund von schlechter IR vollzogen	55
3.1.10	Frage 9: Arbeitswechsel aufgrund von IR ernsthaft erwogen	56
3.1.11	Frage 10: Der Stand von Fundraising in der jetzigen Organisation	56
3.1.12	Frage 11: Gesamteinschätzung zur IR	56
3.1.13	Frage 12: Verhältnis von IR zu Fundraiserfolg und Arbeitszufriedenheit	57
3.1.14	Fragen 13–15: Einflussmöglichkeiten gegenüber Vorgesetzten	57
3.1.15	Frage 16: Benötigte Fähigkeiten, Kompetenzen bzw. Eigenschaften zur Verbesserung der IR	58
3.1.16	Frage 17: Möglichkeiten, Einfluss zugunsten IR zu erhöhen	58

3.1.17	Frage 18: Weitere Möglichkeiten, Einfluss zugunsten IR zu erhöhen	59
3.1.18	Fragen 19–27: Statistische Rahmendaten der befragten Fundraiser*innen	59
3.2	Befragungsdurchführung	61
3.3	Befragungsauswertungs-Methodik	63
3.3.1	Auswertung der quantitativen Fragen	63
3.3.2	Auswertung der qualitativen Fragen	66
3.4	Befragungsergebnisse und Interpretationen	67
3.4.1	Demografische Rahmendaten der befragten Fundraiser*innen	67
3.4.1.1	Geschlecht	67
3.4.1.2	Berufserfahrungsdauer	68
3.4.1.3	Beschäftigungsdauer in der derzeitigen Organisation	68
3.4.1.4	Stellenumfang und Teilzeitbeschäftigung	70
3.4.1.5	Fundraising-Finanzierungsquote der NPO	71
3.4.1.6	Zahl der in der NPO beschäftigten Fundraising-Vollzeitstellen	72
3.4.1.7	Organisationsgröße nach Mitarbeitenden	73
3.4.1.8	Beschäftigungsland	75
3.4.2	Arbeitszufriedenheit der Fundraiser*innen	76
3.4.2.1	Arbeitszufriedenheit – Kontext- und Kontextfaktoren im Vergleich	76
3.4.2.2	Arbeitszufriedenheit im Vergleich mit anderen Berufsgruppen	77
3.4.2.3	Arbeitszufriedenheit nach Geschlecht	81
3.4.2.4	Gesamteinschätzung der Arbeitszufriedenheit	82
3.4.3	Institutional Readiness	85
3.4.3.1	IR und personale Führung in der Organisation	85
3.4.3.2	IR und strukturelle Führung: Schnittstellen der Organisation	88
3.4.3.3	IR und strukturelle Führung: Fundraisingspezifische Bedingungen	90
3.4.3.4	IR-Verbesserungspotential und -handlungsbedarf	94
3.4.3.4.1	Strategie und Ziele	97

3.4.3.4.2	Budget, finanzielle Ressourcen und Investitionen	99
3.4.3.4.3	Personalbedarf	100
3.4.3.4.4	Führungskultur	105
3.4.3.4.5	Ehrenamtliche Führungspersonen: Vorstände und Stiftungsbeiräte	107
3.4.3.4.6	(Hauptamtliche) Geschäftsführung	108
3.4.3.4.7	Fundraising-Kompetenz der Organisationsführung	109
3.4.3.4.8	Stellenwert von Fundraising in der Organisation	110
3.4.3.4.9	Anbindung von Fundraising an die Geschäftsführung	112
3.4.3.4.10	Mitsprachemöglichkeiten und interne Kommunikation	113
3.4.3.4.11	Prozesse, Strukturen und Zusammenarbeit	114
3.4.3.4.12	„Digital Readiness“	115
3.4.3.4.13	Sonstiges	119
3.4.3.5	Arbeitsplatzwechsel aufgrund von schlechter IR	121
3.4.3.6	Entwicklungsstand von Fundraising in der jeweiligen Organisation	123
3.4.3.7	IR-Gesamteinschätzung	126
3.4.3.8	Verhältnis von IR zu Fundraising-Erfolg und Arbeitszufriedenheit	130
3.4.4	Einflussmöglichkeiten von Fundraiser*innen zugunsten einer guten IR	132
3.4.4.1	Einflussmöglichkeiten gegenüber Vorgesetzten	132
3.4.4.2	Benötigte Kompetenzen und Eigenschaften für IR-Verbesserung	134
3.4.4.3	Einflussmöglichkeiten zugunsten besserer IR	145
3.4.4.4	Weitere Einflussmöglichkeiten zugunsten besserer IR	147

4 Fundraising braucht Institutional Readiness und „Personal Readiness“	161
4.1 Arbeitszufriedenheit	161
4.2 Institutional Readiness für Fundraising	162
4.3 „Personal Readiness“ der Fundraiser*innen	165
4.4 Fundraiser*innen und ihre NPO	168
4.5 Begrenzungen und Ausblick	169
4.6 Fazit	171
Literatur- u. Quellenverzeichnis	175