

<b>1</b>	<b>Institutional Readiness: Fundraising braucht Führung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Grundlegendes zu Fundraising und Institutional Readiness</b>	<b>5</b>
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

v

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
<b>3</b>	<b>Befragung .....</b>	<b>47</b>
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 Fundraisingserfolg 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 Fundraisingserfolg 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

---

<b>4 Fundraising braucht Institutional Readiness und ‚Personal Readiness‘</b> .....	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
<b>Literatur- u. Quellenverzeichnis</b> .....	175