

# Die reflexive Praxis Sozialer Arbeit in der Postmoderne

## Eine Annäherung

Jan V. Wirth

### Zusammenfassung

Der Beitrag greift sehr gedrängt die bisherigen sich selbst als postmodern bezeichnenden sozialarbeitswissenschaftlichen Ansätze im deutschsprachigen Raum auf und ermöglicht durch eine propädeutische Einführung in englischsprachige postmoderne Zugänge Sozialer Arbeit (eng an *Parton; Marshall* gelehnt) eine Erweiterung des bisherigen Theoriesuchraumes. Die Beobachtung von Kontingenz und Ambivalenz, die Distanznahme zu für gescheitert erklärten aufklärerischen Projekten und die Sichtbarmachung der Notwendigkeit einer qualitativ neuen Rahmung des Helfens, die auf Reflexivität (Selbstbeobachtung) und Dialogizität (Kommunikabilität) abstellt, sind die augenscheinlichen Ausgangspunkte für eine anregende Theoriezusammenführung, die noch zu leisten und in deren versuchsweisen Ausarbeitung der Autor derzeit engagiert ist.

### Abstract

The article treats the present concepts of postmodern social work in Germany in a very condensed form and then – by leaning on *Wendy Marshall* and *Nigel Parton* – it follows their new and significant contribution to developing both social work theory and the practical relevance of postmodern social theory. Their approach is affirmative and emphasizes the importance of relational quality of knowledge and plurality in postmodern times. It focuses on dialogue, listening to and talking with the other. Such a view seems to be an important and promising view of social work in the near and long-term future.

### Schlüsselwörter

Soziale Arbeit - Theoriebildung - Reflexivität - Kommunikation - Selbstbeurteilung - Moderne Sozialarbeiter - Klient-Beziehung

### Einleitung

In diesem Artikel soll eine weitere Brücke zwischen postmodernen Theorien und der Theorie und Praxis Sozialer Arbeit gebaut werden. Während sich im deutschsprachigen Raum bisherige Ansätze in der Praxistheorie Sozialer Arbeit aus der Zusammenschau und -legung von Erkenntnissen aus der postmodernen Philosophie und systemtheoretischen Soziologie Entwicklungsgewinne für soziales Arbeiten versprechen, wird hier – angelehnt an *Parton; Marshall* (1998) – zur Innenbesichtigung eines weiteren

Denkmodells für soziales Arbeiten in postmodernen Zeiten eingeladen. Es liegt auf und in der Hand der Autoren, dass damit auch praxistheoretische Offerten verbunden sind und transportiert werden sollen.

Das am meisten triftige Argument für Soziale Arbeit, sich mit einer postmodernen Sichtweise zeitgenössischen Phänomenen und Sachverhalten wissenschaftlicher Sozialer Arbeit zu nähern, besagt, dass damit ein weiterer Weg gebahnt wird, die Praxis zu reflektieren und neue, vielleicht sogar mehr adäquate Sichtweisen zu entwickeln. Während die Mehrzahl der Beobachtenden von der Gegenwart zwar – durchaus plausibel – in dieser oder jener Form von Moderne (*Beck* 1986, *Giddens* 1996) sprechen, gibt es eine Reihe von Gründen, das sozialarbeiterische Denken und Handeln mit einem postmodernen Gemütszustand (*Kleve* 1999) und postmodernen Habitus (*Wirth* 2005) zu verbinden. Das am weitesten entwickelte Modell für ein Pluralität, Kontingenz und Differenz akzeptierenden Helfens ist derzeit die *Klevesche* und dem folgend *Wirthsche* Verbindung von postmoderner Philosophie und systemtheoretischer Soziologie mit der Sozialarbeitswissenschaft.

Beobachten lässt sich, dass die Soziale Arbeit in den letzten Jahrzehnten eine Phase des ständigen Wechsels und der Ungewissheit in ihrer Organisation und alltäglichen Praxis durchläuft. Diese Phase, deren Höhepunkt noch nicht absehbar ist, erfordert neue Qualitäten, zum Beispiel die Ambivalenzakzeptanz (*Kleve* 1999, 2000, 2001). Der Import postmoderner Erkenntnisse in die Soziale Arbeit und benachbarte Wissenschaftsdiskurse wird durch große Transformationen in den westlichen Gesellschaften befördert. Diese Transformationen sind gekennzeichnet durch eine Erhöhung der Geschwindigkeit der Veränderungen, durch das Auftauchen von Komplexität und Fragmentierung, die anwachsende Bedeutung von Differenz und Pluralität, die steigende Anzahl von verschiedenen politischen Bewegungen und Strategien, das wachsende Bewusstsein der Relativität, die wachsende Relevanz von Wahlfreiheit und Autonomie und die Erfahrungen der sozialen Konstruiertheit der Bedingungen unserer Existenz.

### Soziale Arbeit: modern oder postmodern?

Die Soziale Arbeit wird zu Recht als ein Kind der Moderne bezeichnet. Die drei großen traditionellen Ecksteine – Erziehung, Fürsorge und Kontrolle – können in einem weiteren Sinne als ganz spezielle Manifestationen der drei großen Projekte der Moderne verstanden werden: das Streben nach dem Guten (Ethik), der Wahrheit (Wissenschaft) und dem Schönen (Kunst). Soziale Arbeit versuchte, sich dort

orientierend, eine angemessene Lebensqualität für ihre Klientel und eine gerechte Gesellschaft durch die Anwendung der Sozialwissenschaften herbeizuführen – mit zirkulären Konsequenzen. Eine Reihe von Merkmalen – gerade auch in gegenwärtiger Sozialer Arbeit – verweisen nunmehr symptomatisch auf postmoderne Bedingungen. Was heißt das? Die Moderne konnte ihre expliziten und impliziten Versprechen von Ordnung, Gewissheit und Sicherheit nicht einhalten. Daher verweist – *Lyotard* 1994 zufolge – postmodernes Denken auf das Verschwinden dieser und anderer Metaerzählungen und ihrer Artikulation von Entwicklung, Emanzipation und Perfektion, die Autorität und Wahrheit zentrierten.

War die Wahrheit in der Vormoderne in „Gottes Worten“ zu finden, in der Moderne dann in „humanen Absichten“ auszumachen, gibt es postmodern keine einzige, sondern vielmehr eine Vielzahl von raum- und zeitabhängigen Wahrheiten. Die Konstruktion von Wahrheit wird bestimmt durch den Kontext. Dazu zählen ganz besonders die jeweiligen Kontexte der Beobachtenden beziehungsweise ihre Unterscheidung der *Wahrheit* von der Unwahrheit. Die Konstruktion von Wahrheit ist weit mehr kulturabhängig als bisher angenommen, wird den postmodernen Sozialtheoretikern gefolgt. Diese Überlegung führt zu der Ablehnung der (modernen) Akzeptanz, dass nur bestimmte Gruppen das Monopol zur Findung des Guten, der Wahrheit und der Schönheit besitzen. Diese Distanzierung wird begleitet von der Erfahrung, dass die Suche nach der Wahrheit eben nicht nur Wissen, sondern stets auch neue Nichtwissensbereiche produziert.

Diese Phänomene des „Nichtwissens“ (Relativität, Ungewissheit, Kontingenz und Ambivalenz) können nicht länger als randläufige Probleme, die es zu überwinden gilt, betrachtet werden. Tatsächlich wird das moderne Streben nach Humanität (der Vorrangstellung des Individuums), Entwicklung (als Progression) und Emanzipation (Befreiung) durch die Aufhebung von Widersprüchen – als invariant und repressiv – betrachtet. Die Sprache in ihrer Bedeutung für die Konstitution von Wissen und Macht kann dabei als zentral angesehen werden. Das rührt aus dem Verständnis dafür, dass Sprache konstitutiv für Denken, Wissen und Subjektivität ist. Damit Abstand nehmend von der (modernen) Vorstellung, dass Sprache einfach Objekte in der Wirklichkeit reflektiere, bekommt nun die Sprache als Medium und Konstitutivum für alles, was ist, eine herausragende Stellung. Sie folgt insofern einer *Wittgensteinschen* Tradition, nach der sich die Sprache durch ihre Eingebundenheit in menschliche Handlungsformen auszeichnet.

Nun, Realität ist nicht einfach so vorhanden und wartet darauf, entdeckt zu werden, sondern ist stets eingebettet in Interpretationen und Sprachspiele. Dieses Eingebettetsein kann von uns nicht überstiegen werden: Somit ist Wahrheit ein Produkt der Sprache. Sie wird innerhalb der Sprache konstituiert und konstruiert. Ein wichtiges Augenmerk bei der Beobachtung, wie Sprache strukturiert, gebraucht und verwirklichend eingesetzt wird, liegt folgerichtig auf den Diskursen. Was sind Diskurse? Allgemein könnte man sagen, Diskurse sind Äußerungszusammenhänge, Äußerungsfolgen beziehungsweise Kohärenzen oder regelbestimmte Sprachspiele. *Foucault* (1991) spezifiziert den Begriff.

Diskurse im Anschluss an seine Arbeiten sind dadurch bestimmt, dass sie sich auf spezielle Wissensausschnitte (Spezialdiskurse) beziehen, deren Grenzen durch Regulierung dessen, was sagbar ist, was gesagt werden muss und was nicht gesagt werden kann, gebildet sind sowie durch ihre je spezifische Operativität (*Metzler* 2001, S.115). Durch sie werden unser Verständnis von Sozialer Arbeit, unsere Erklärungen für Probleme und unsere Entscheidungen im täglichen Handeln strukturiert. Diskurse definieren Regeln und Verpflichtungen und determinieren die Verteilung von Verantwortlichkeit und Autorität hinsichtlich verschiedener Kategorien (zum Beispiel Personen: Eltern, Kinder, Sozialarbeiter, Ärzte). Während die Moderne glaubte, dass mehr Wissen zu mehr Macht führe, drehe die postmoderne Idee die Formel um: Die Bildung von Spezialdiskursen (zum Beispiel Sozialarbeitswissenschaft) erzeugt kontingente Zentren von Macht, die Wissens- und Machtbereiche sowie Theorierahmen definieren, die die Art und Weise beeinflussen, wie die Realität erfahren, gesehen und interpretiert wird.

Die Implikationen einer solchen Perspektive sind einerseits positiv verstanden ambig, andererseits negativ verstanden unterminieren sie zentrale Werte und Prinzipien der herkömmlichen Theorien der Sozialen Arbeit. Vereinfacht gesagt besteht zum Beispiel die Gefahr, dass das Thema beziehungsweise das Problem der Ungleichheit in der Gesellschaft durch das Zelebrieren von Differenz eskamotiert werden solle. Die postmoderne Perspektive wird gewöhnlich kritisiert auf Grund eines übermäßigen Relativismus, Nihilismus, Negativismus und Anarchismus, begleitet durch die Übertreibung des Bruches mit der Vergangenheit und der fehlenden Anerkennung von Handeln und Widerstand. Zugleich beachte sie nicht die bisherigen positiven und fortschrittlichen Entwicklungen, die sich auch unter dem Schirm der Sozialen Arbeit ereigneten. Diese Kritik zeigt an,

dass sich Soziale Arbeit davor hüten muss, unreflektiert bestimmte Perspektiven zu übernehmen, um etwa Handlungsweisen oder Entscheidungen in der Praxis anzuleiten, die sich durch Distanzierung von Altem auszeichnen, ohne Alternativen aufzuzeigen.

Doch die obige Charakterisierung trifft in erster Linie auf eine postmoderne Theorieströmung zu, die zuvor erst als skeptische Postmoderne bezeichnet wird. Diese Perspektive zu übernehmen – die Verneinung von Wahrheit überhaupt – kann nicht als pragmatisch sinnvoll angenommen werden, selbst wenn die Negation theoretisch fundiert daher kommt. Absolute Wahrheiten (und Hilfen) kann zwar auch Soziale Arbeit nicht mehr offerieren. Eine affirmative postmoderne Soziale Arbeit geht vielmehr von der Idee aus, dass es nunmehr viele Wahrheiten gibt. Diese Akzeptanz kann in Theorie und Praxis Sozialer Arbeit dazu motivieren, diese vielen Wahrheiten durch Empfänglichkeit, Aufmerksamkeit, Dialogizität, Zuhören und Sprechen mit anderen (der Klientel) in Erfahrung bringen zu wollen beziehungsweise professionell Möglichkeiten zu reflexiven Diskursen in Partnerschaften, Familien und Organisationen zu schaffen. In diesen Dialogen und Gesprächen werden auch Paradoxien, Mythen und Rätsel enthüllt – der vorgelegte Vorschlag ist nun, diese dialoggeleitet zu thematisieren, zu erinnern, zu verspüren und ihnen Gelegenheit zu geben, an die Oberfläche zu gelangen. Dieses Vorgehen könnte überzeugender sein als (notwendig) Theorien zu konstruieren und zu versuchen, sich der Wahrheit – approximativ – zu nähern.

Diese dialogische Vorgehensweise lenkt den Fokus auf Narrationen, fragmentierte Phantasien und unterschiedliche Storys, Rollen und Skripte: Soziale Arbeit wird damit poetisch und fiktional. Gewahrt wird nun, dass dieser neue und kreative Zugang zu Sozialer Arbeit beinahe dazu einlädt, Soziale Arbeit überhaupt als postmodern zu reinterpreten. Die sozialarbeiterische Praxis ist geprägt von der Vermischung von Fakt und Fiktion, von der Verwischung der Grenze zwischen Biographie/Geschichte und Story und den Verflechtungen zwischen Kunst und Wissenschaft. Was die Klientel wahrnimmt und als ihre Realität spürt, das ist die Realität, eine Realität, die sich in einer unendlichen Vielfältigkeit verändert. Ungewissheit ist das zentrale Element der sozialarbeiterischen Praxistheorie der Postmoderne. Diese Ungewissheit befördert Sozialarbeiterinnen und -arbeiter in den Bemühungen, die Erfahrungen der Klienten und Klientinnen zu verstehen. Eine Position der Ungewissheit repräsentiert einen respektvollen Zugang zu kulturellen Unterschieden sowie zu

Gewissheit und Objektivität als Illusionen. Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen sollten nicht erwarten – dadurch sind sie im Vorteil beim Beurteilen der Ergebnisse der Interaktion. Diese Ergebnisse sind unbekannt und nicht vorhersehbar (bestenfalls ist ein – aber welcher? – Effekt anstoßbar). Die Position der Ungewissheit einzunehmen bedeutet, dass Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in jede Situation mit Respekt vor der Differenz, Komplexität und Ambivalenz hineingehen. Worte und Sprache begleiten die Konstruktionen der Realität der Klientel, eingebettet in die Interaktion. Es ist in der Praxis entscheidend, sich dieser Tatsache bewusst zu sein, aber auch der Konstruktion (durch Dialog), dass ein gemeinsames Verstehen und eine gemeinsame Wirklichkeit eine Repräsentation der Interaktion sind.

Die hier vorgeschlagene Perspektive anerkennt, dass Sprache entscheidend die Erfahrungen und Konzepte von sich selbst und von den anderen kokonstituiert und die Macht der Sprache ernst nimmt, ebenso wie die Vorstellungen von Partnerschaft und Beteiligung (Partizipation), zugleich wird die Sichtweise der Klientel damit priorisiert. Das Wissen um Ungewissheit, Unbestimmtheit und Unvorhersehbarkeit werden die Bemühungen der Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen verstärken, reflexiv zu bedenken, was sie warum und mit welchen Ergebnissen tun.

Parallel haben *Sands* und *Nuccio* (zitiert nach *Parton* 1998, S. 246) eine Reihe von Themen identifiziert, bei denen die Konsequenzen aus einer postmodernen Belichtung Eingang in die sozialarbeiterische Praxistheorie finden könnten. Das logozentrische Denken organisiert sich um ein transzendentes Zentrum beziehungsweise ein übergeordnetes Konzept – wie zum Beispiel Gott, Natur, Mensch oder Phallus. Dem wird gleichsam eine absolute außersprachliche Präsenz zugesprochen und sprachliche Bedeutungen werden so fixiert. Das logozentrische Modell beförderte das Denken in binären Oppositionen: Mann/Frau, schwarz/weiß, Erwachsene/Kinder, wahr/falsch. Diese Kategorien sind eingebettet in unsere Sprache, jedoch in einer Weise, die bestimmte Erfahrungen befördert und andere marginalisiert. Für die in der Sozialen Arbeit Tätigen ist es dagegen wichtig, dem Unterdrückten und dem Entwerteten zu einer Stimme zu verhelfen. Zugleich ist wahrzunehmen, dass diese und andere Definitionen und Interpretationen historisch kontingent, kontextabhängig und damit sozusagen fließend sind.

### Die Genese konstruktiver Storys

Die Dekonstruktion ist eine Art der Analyse von Texten, Sprache und Geschichten, die den kontextuellen

Dimensionen und den unterdrückten Stimmen gegenüber sensitiv ist. Der Prozess einer Dekonstruktion zeigt auf, dass viele Diskurse möglich wären, aber nur einige wenige hörbar sind, die sich auf Grund der engen Koinzidenz von Wissen und Macht durchsetzen. Der Dekonstruierende akzeptiert nicht die Bestimmbarkeit der Aussageintention als an sich gegeben, sondern setzt sie durch verschiedene Operationen in Beziehung zu ihren sozialen, historischen und politischen Kontexten. Durch diese Operationen (Dezentrierung, Auflösung der binären Oppositionen und andere) werden Bedeutungsüberschüsse und dabei unvermeidbar hervortretende innere Widersprüchlichkeiten expliziert. Durch die Dekonstruktion werden die anfangs noch fixierten Phänomene destabilisiert: Für Fachleute der Sozialarbeit bedeutet dies, Menschen bei der Entäußerung zu helfen und darin zu bestärken, sich über Probleme zu entäußern, die Einflüsse des Problems auf ihr Leben zu untersuchen, zu rekonstruieren und sich davon zu befreien. Die Vorstellung der *Möglichkeit* (es könnte auch anders sein) bestärkt darin, die Dinge zu verändern. Die Vision der Möglichkeit ist hilfreich, das Potenzial und die Kompetenz der Klientinnen und Klienten zu mobilisieren, sie darin zu ermächtigen, neu zu definieren, wer sie sind, und die Freiheit zurückzuerlangen, wie sie handeln möchten.

Nun, es wäre – weiter *Parton; Marshall* folgend – unzureichend zu meinen, eine postmoderne Perspektive in Sozialer Arbeit beschäftige sich damit, unterdrückten Subjekten einfach zu einer Stimme zu verhelfen. Das Thema der Subjektivität ist in sich komplexer: Entlang einer logozentrischen Denklinie ist das Individuum autonom und hat eine tatsächliche Identität und Personalität. Dagegen ist Subjektivität in postmodernem Verständnis nichts Ganzheitliches, Statisches oder Fixiertes, sondern ein labiler, widersprüchlicher Prozess der Konstitution mittels Sprache und Diskursen. Das postmoderne Subjekt ist vielgesichtig und spricht mit vielen Stimmen, abhängig von den soziokulturellen, historischen und interpersonellen Kontexten, in denen es situiert ist.

Vielleicht ist es die Betonung der Rolle der Sprache und ihrer engen Bindungen an Wissen und Macht, die die postmoderne praxistheoretische Einladung zur Reflektion Sozialer Arbeit von anderen Praxisanleitungen abhebt oder der Fokus auf Soziale Arbeit als Text, Erzählung und künstlerisches Schaffen im Kontrast zu Sozialer Arbeit als Wissenschaft verstanden. Wo Wissenschaften nach Erklärungen und Gründen suchen, wird die Geschichte beziehungsweise der narrative Ansatz von der Suche nach einer sinnvollen Interpretation be- und geleitet. Sozial-

arbeiterische Kommunikation hilft nicht nur dabei, dass sich die Menschen ihre eigenen Erfahrungen erklären können, sondern auch, diese zu kontrollieren, zu reframe und zu entwickeln. Mit *Howe* (1994) gibt es keine objektiven und fundamentalen Wahrheiten in menschlichen Beziehungen, sondern nur funktionierende Wahrheiten. Diese dezentrierten, kontingenten Wahrheiten schaffen den Sinn und die Kontrolle der Bedeutungen ihrer eigenen Erfahrungen. *Howes* Ansatz betont die Prozesshaftigkeit und die Autorschaft für die anhängige Erzählung.

Eine im Geiste aufgeschlossene Auseinandersetzung mit den Storys der Klienten und Klientinnen und der Möglichkeit ihnen zu helfen, ihr Leben neu und hilfreich zu beschreiben, kann ein ermutigender und respektvoller Weg sein, Situationen zu verstehen und neu zu gestalten. Die Arbeiten von *DeShazer* (1991) und *White; Epston* (1990) zeigen, wie Geschichten eingesetzt werden können, um neue, positivere Versionen von Situationen zu kreieren. Die Sprache der Klientel und ihre Metaphern werden dabei in eine weniger problemgeladene Erzählung inkorporiert, welche nunmehr von Triumphen, Lebenswillen und Heldentaten angesichts von Schwierigkeiten erfüllt ist.

Die kreativen Kompetenzen von in Sozialer Arbeit Tätigen sind besonders entfaltbar in einem Verständnis von Helfenden, nicht als Artisten oder Lebenssportler, die Kraft und Stärke durch Dominanz zeigen, sondern als Ko-Kreatoren von Harmonie und Bedeutung, insbesondere mit ausgeschlossenen und ausgegrenzten Klientinnen und Klienten. Postmoderne Helfer und Helferinnen betonen folgerichtig die Bedeutung, das Leben nicht als festen Kurs zu einem einzigen Ergebnis hin zu gestalten, sondern als eine künstlerische Komposition mit Raum für Improvisation. Erfahrung wird gesehen als multipler und ambivalenter Prozess der Auseinandersetzung mit der Realität – Lösungen sind nicht einfach da, sind insofern auch nicht nachzuschlagen, sondern werden gefunden im Machen, Erzählen und Sprechen.

### Schlussbemerkung

Dieser Artikel skizzierte einige wichtige Theoreme von *Parton; Marshall* in postmoderner sozialer Theorie und setzte sie in Beziehung zu Sozialer Arbeit. Im Besonderen wurde vorgeschlagen, statt in Situationen mit Klientinnen und Klienten mit Hilfe von Entwicklung und Anwendung von rationellen und wissenschaftlichen Methoden zu erklären und zu intervenieren, sich mit dem eigenen Selbst, den eigenen Wahrheiten, Geschichten und Konstruktionen zu beschäftigen. Diese Ansätze sind besonders ent-

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

#### Literatur

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

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

Manfred Bruhn

## Zusammenfassung

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

## Abstract

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

## Schlüsselwörter

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

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

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

### 1.1 Relevanz des dritten Sektors

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