



universität  
wien

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Marktorientierung von Nonprofit-Organisationen in der  
Entwicklungszusammenarbeit“

Verfasserin

Mandana Anna Hambrusch

angestrebter akademischer Grad

Magistra (Mag.)

Wien, 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 057 390

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Individuelles Diplomstudium Internationale Entwicklung

Betreuer:

Univ. Prof. Dr. Michael Meyer



## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich ganz besonders bei Frau Ass.Professorin Dr.in Mag.a Renate Buber bedanken, die mich während dem Verfassen meiner Diplomarbeit neben Univ. Prof. Dr. Michael Mayer mitbetreut und mit ihrem Wissen umfangreich unterstützt hat. Ihre Erfahrung, ihre konstruktive Kritik und Motivationskraft haben in hohem Maße dazu beigetragen, diese Arbeit abzuschließen.

Das Durchführen der ExpertInneninterviews hat sich als die interessanteste Zeit meines Studiums herauskristallisiert, weshalb ich auch meinen sieben InterviewpartnerInnen einen großen Dank aussprechen möchte.

Ich widme diese Diplomarbeit meiner Familie, die mir während meiner gesamten Ausbildung den Rücken gestärkt hat und die immer für mich da war, wenn ich sie gebraucht habe.





# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>5</b>
1.1	Methodik und Forschungsfrage .....	5
1.2	Gliederung .....	6
<b>2</b>	<b>THEORETISCHER TEIL .....</b>	<b>7</b>
2.1	<b>NONPROFIT-BEREICH.....</b>	<b>7</b>
2.1.1	Nonprofit: Definitionsansätze .....	7
2.1.2	Eine Abgrenzung: Nonprofit-Organisationen versus Forprofit-Organisationen .....	12
2.1.3	Zielsystem .....	13
2.1.4	Segmente (Zielgruppen).....	15
2.1.5	Wirtschaftsgüter .....	15
2.1.6	Tauschmittler .....	16
2.1.7	Organisatorische Realisierung .....	16
2.1.8	Restriktionen .....	17
2.2	<b>Nonprofit-Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit.....</b>	<b>18</b>
2.3	<b>MARKETING.....</b>	<b>22</b>
2.3.1	Marketing in Nonprofit-Organisationen: Kommunikationsinstrumente, Ziele und Funktionen .....	22
2.3.2	Exkurs: Brauchen Nonprofit-Organisationen Marketing-Personal?.....	31
2.3.3	Das Modell der Marktorientierung nach Ajay Kohli und Bernard Jaworski .....	33
2.3.3.1	Marktorientierung: Ein Literaturvergleich.....	34
2.3.3.2	Voraussetzungen für eine Marktorientierung.....	34
2.3.3.3	Drei Grundsteine des Modells der Marktorientierung .....	35
2.3.3.4	Marktorientierung: Elemente des Konstrukts .....	37
2.3.3.5	Definition Marktorientierung .....	38
2.3.3.6	Die Messung von Marktorientierung .....	39
2.3.4	Das Modell der gesellschaftlichen Orientierung für den Nonprofit-Sektor.....	42
2.3.4.1	Neubestimmung der Begriffe.....	43
2.3.4.2	Gesellschaftliche Orientierung im Nonprofit-Bereich?: ein Literaturvergleich .....	45
2.3.4.3	Voraussetzungen: What is needed to achieve Societal Orientation? .....	47
2.3.4.4	Erläuterung der Elemente der „gesellschaftlichen Orientierung“ .....	49
2.3.4.5	Warum sollte sich eine Nonprofit-Organisation an der Gesellschaft orientieren? .....	52
2.3.4.6	Zur Messung von gesellschaftlicher Orientierung .....	54

<b>3</b>	<b>EMPIRISCHER TEIL</b>	<b>55</b>
<b>3.1</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b>	<b>56</b>
3.1.1	Untersuchungsinstrument: Das ExpertInneninterview	57
3.1.2	Interviewplanung	58
3.1.1	Die Durchführung, Bearbeitung und Auswertung der Interviews	59
<b>3.2</b>	<b>Besprechung der Forschungsergebnisse: Analyse</b>	<b>64</b>
3.2.1	Themenschwerpunkt: Anfänge in der Kommunikation	65
3.2.2	Themenschwerpunkt: Stakeholder	66
3.2.3	Themenschwerpunkt: Externe Kommunikation	68
3.2.4	Themenschwerpunkt: Interne Kommunikation	77
3.2.5	Themenschwerpunkt: MitarbeiterInnenmotivation	80
3.2.6	Themenschwerpunkt: Wettbewerb	84
3.2.7	Themenschwerpunkt: Zusammenarbeit	87
3.2.8	Themenschwerpunkt: Definition Marktorientierung	90
<b>3.3</b>	<b>Conclusio der Forschung</b>	<b>94</b>
<b>4</b>	<b>FAZIT</b>	<b>99</b>
<b>5</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>102</b>
<b>6</b>	<b>ANHANG</b>	<b>109</b>
<b>6.1</b>	<b>Interviewleitfaden, Abstract, Curriculum Vitae</b>	<b>109</b>
<b>6.2</b>	<b>Kategorienbäume: Auswertung der Interviews</b>	<b>115</b>
6.2.1	Kategorienbaum O 1 / IP A	115
6.2.2	Kategorienbaum O 2 / IP B	119
6.2.3	Kategorienbaum O 3 / IP C	122
6.2.4	Kategorienbaum O 4 / IP D	124
6.2.5	Kategorienbaum O 5 / IP	127
6.2.6	Kategorienbaum O 6 / IP F	130
6.2.7	Kategorienbaum O 7 / IP G	133

# 1 Einleitung

Entwicklungshilfe-Organisationen sind sozial tätige Nonprofit-Organisationen. Ihre Leistungen bewegen sich hauptsächlich im Interesse Dritter. Vom Leistungsempfänger / von der Leistungsempfängerin wird im Nonprofit-Bereich keinerlei Erbringung einer monetären Gegenleistung erwartet und auch nicht gefordert. Das Marketing muss in diesem Arbeitsfeld darauf abzielen, gesellschaftlich verantwortungsbewusstes Handeln zu etablieren, um somit Globalziele wie die Steigerung der Lebensqualität zu erreichen (vgl. Cooper 1994: 29).

Die Kommunikation einer Entwicklungsorganisation dient der Darstellung nach außen hin und ermöglicht, auf sich aufmerksam zu machen. Durch sie kann sie die Wahrnehmung der Öffentlichkeit beeinflussen und sich von anderen Organisationen abgrenzen. Weiters werden mit Hilfe einer erfolgreichen Kommunikationsstrategie SpenderInnen angezogen, deren Spendengelder die Arbeit der Nonprofit-Organisationen erst ermöglichen. Denn *„gerade für NPOs (Nonprofit-Organisationen) ist es von besonderer Bedeutung, dass Marketing-Maßnahmen auch der Beschaffung wichtiger Ressourcen dienen können: in diesem Fall sollen sie Verfügungsmöglichkeiten über materielle Güter (z.B. Sachspenden), Benützungrechte (z.B. Verfügungsmöglichkeit über Räumlichkeiten), Geld (z.B. Sachspenden), Geld (z.B. Spenden, Mitgliedbeiträge, Sponsorengelder) und Arbeitsleistung (z.B. freiwillige Mitarbeit, Gewährung günstiger Honorarsätze) gewährleisten.“* (Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003: 99)

Doch wie kommuniziert eine Entwicklungsorganisation? Wie schnell reagiert sie auf gesellschaftlichen Wandel und Umweltveränderungen? Und in welcher Weise reagiert die Organisation auf den Markt, auf dem sie sich bewegt? Diese und weitere Fragen stehen im Raum und sollen im Rahmen dieser Diplomarbeit eine Antwort finden.

## 1.1 Methodik und Forschungsfrage

Um Antworten auf die vorab formulierten Fragen zu erhalten und den Bereich österreichischer Entwicklungsorganisationen untersuchen zu können, wird ein bereits existentes theoretisches Konstrukt zum Thema Marktorientierung (vgl. Kohli/Jaworski 1990 und 1993) analysiert und anschließend zusammenfassend dargestellt. Ein zweites, dessen Schwerpunkt auf Marktorientierung von Nonprofit-Organisationen (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2000) liegt, soll sodann zur kritischen Betrachtung des Modells von

Kohli und Jaworski mit einbezogen werden. Auf Basis der ausgearbeiteten Literatur wird ein Modell erkennbar werden, das zur Analyse von Marktorientierung von Nonprofit-Organisationen dienen kann. Um die Anwendbarkeit der theoretischen Modelle auf die Empirie zu überprüfen, werden Interviews in österreichischen Entwicklungsorganisationen durchgeführt.

Nach der kritischen Analyse der Primärquellen zum Thema Marktorientierung von Nonprofit-Organisationen, soll mittels einer qualitativen Befragung das Feld der Entwicklungszusammenarbeit hinsichtlich der Marktorientierung von Entwicklungsorganisationen unter die Lupe genommen werden. Zusätzlich dient das Einbeziehen einschlägiger Sekundärliteratur der Sicherstellung der Wissenschaftlichkeit des Arbeitsprozesses.

Die Ergebnisse der Literaturanalyse dienen als Grundlage für die Erarbeitung eines Interviewleitfadens. Vor dem Hintergrund der theoretischen Erkenntnisse ergeben sich fünf wesentliche Elemente, die die Themenschwerpunkte des Leitfadens bilden sollen. In sieben ExpertInneninterviews wird ein Blick in das Feld der Marktorientierung in österreichischen Entwicklungsorganisationen erlangt. Abschließend sollen die nach Mayring (vgl. Mayring 2003) ausgewerteten Ergebnisse der empirischen Forschung in einem Vergleich zur Theorie beleuchtet werden.

In Anbetracht der geschilderten Situation ergibt sich folgender Forschungsgegenstand:

Wie gestaltet sich Marktorientierung in Nonprofit-Organisationen, im speziellen in Entwicklungsorganisationen, und wie kann diese auf einer wissenschaftlichen Basis gemessen werden? Welche Voraussetzungen müssen bestehen, um von einer Marktorientierung im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit sprechen zu können?

## **1.2 Gliederung**

Diese Diplomarbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Der theoretische Part besteht aus Definitionsansätzen zum Nonprofit-Begriff, einer Abgrenzung des Nonprofit-Bereichs zu dem des Forprofit-Bereichs und einer Kurzdarstellung der Praxis der Entwicklungszusammenarbeit. Des Weiteren werden Marketingkonzepte dargestellt und deren Nutzen für Nonprofit-Organisationen in Frage gestellt. Einen großen Teil des ersten Abschnitts der Arbeit bildet das theoretische Modell der Marktorientierung von Kohli und

Jaworski (vgl. Kohli/Jaworski 1990, 1993). Abgestimmt auf den Nonprofit-Sektor soll es durch das Modell der Societal Orientation, der gesellschaftlichen Orientierung (vgl. Foreman, Liao und Sargeant 2000) ergänzt werden.

Um die Anwendung dieser Modelle auf die Praxis zu überprüfen, werden im empirischen Teil der Arbeit die mittels qualitativen, teilstrukturierten ExpertInneninterviews erhobenen Informationen und Erkenntnisse ausgewertet. In der darauf folgenden Diskussion werden Rückschlüsse auf die Möglichkeit der Anwendung des Konstrukts der Marktorientierung auf den Nonprofit-Bereich gezogen.

## **2 Theoretischer Teil**

### **2.1 NONPROFIT-BEREICH**

#### **2.1.1 Nonprofit: Definitionsansätze**

Obwohl Nonprofit im täglichen Sprachgebrauch immer häufiger Verwendung findet, kann nur selten eine genaue Beschreibung dessen, was Nonprofit tatsächlich bedeutet, gegeben werden. Die Eingrenzung des Arbeitsbegriffs ist darum an dieser Stelle von Wichtigkeit.

Eine große Vielfalt prägt die Nonprofit-Welt. Im Nonprofit-Sektor ist ein weites Spektrum unterschiedlicher Institutionen vorzufinden. Diese können staatliche Institutionen oder erwerbswirtschaftliche Unternehmen sein, welche Social-Marketing Programme anwenden, aber es zählen auch Nonprofit-Organisationen dazu. Aufgrund der vielfältigen Erscheinungsformen in diesem Feld, gestaltet sich die Formulierung einer klaren Definition komplex (vgl. Cooper 1994: 11). In der Literatur ist es darum üblich, auf eine Weise an die Begriffsklärung heranzugehen, in „... *der die Stellung des Gewinnziels innerhalb des Zielsystems einer Organisation als Unterscheidungsmerkmal...*“ eingesetzt wird (Cooper 1994: 11). Detlef Luthe führt eine prägnante Definition dessen, was Nonprofit-Organisationen sind, an. „*Gemeinsam ist allen Not-for-Profit-Organisationen, daß sie (...) nicht kommerziellen Zwecken im Sinne einer Profiterwirtschaftung zugunsten einzelner Personen dienen.*“ (Luthe 1994: 1). Die fehlende Gewinnorientierung als Hauptaufgabe ist jedenfalls ein wichtiges Merkmal, das in den meisten Nonprofit-Definitionen genannt wird, jedoch muss diese weiter gefasst werden, um eine ordentliche Arbeitsbasis zu schaffen. Diese negativ abgrenzende Definition „... *Organisationen, die nicht das Ziel haben...*“ scheint Hasitschka und Hruschka wenig zufrieden stellend (Hasitschka/Hruschka 1982: 8). Darum sollte im

Weiteren ein umfassenderer Einblick über das Feld von Nonprofit-Organisationen und das Ersetzen der reinen Negativdefinition angestrebt werden.

Horak bezieht sich in seiner Definition auf mehr als eine Eigenschaft. Er beschreibt „(e)ine Nonprofit-Organisation (als) (...) ein zielgerichtetes, produktives, soziales, offenes, dynamisches, komplexes System, dessen Ziel Befriedigung von Bedürfnissen verschiedener Interessensgruppen (...) durch die Einbringung von Sach- und, in dominierendem Ausmaß, Dienstleistungen ist, wobei eventuell erzielte Gewinne (...) nicht an Organisationsmitglieder (...) verteilt werden dürfen.“ (Horak 1992: 17f.). Eventuell erzielte Gewinne setzen sich nach Horak (vgl. Horak 1992: 17ff.) aus dem Umsatz, den Herstellkosten und indirekten Erlösen wie Spenden sowie aus Steuern zusammen. Zu den Mitgliedern der Organisationen zählen deren Eigentümer und Mitarbeiter. Auch James beschreibt Nonprofit-Organisationen als Betriebe, deren Mitglieder nicht dazu berechtigt sind von der NPO erzielte Gewinne in Form von Kapitalerträgen oder Dividenden anzunehmen. Dies bedeutet aber nicht, dass Nonprofit-Organisationen keine Gewinne verzeichnen, sondern lediglich, dass diese nicht ausgeschüttet werden. Alle Einnahmen bleiben also in der Organisation selbst und werden dazu verwendet, deren Zielsetzung zu erreichen (vgl. James 1990: 21). Sowohl Horak (vgl. Horak 1992) als auch James (vgl. James 1990) schließen eine Gewinnerzielung in Nonprofit-Organisationen nicht aus.

Für Badelt verleitet schon der Begriff Nonprofit-Organisation zu einer Negativdefinition (vgl. Badelt 2002: 6). „Das Wort Nonprofit scheint anzudeuten, dass es Organisationen bezeichnet, die nicht auf Gewinn ausgerichtet sind (...). Die Beschreibung, was NPOs nicht tun oder nicht sind, enthält jedoch nur begrenzten Informationswert.“ (Badelt 2002: 6).

Das sich ergebende Zuordnungsproblem wird deutlich. Denn Tatsache ist, dass nicht kein Gewinn erzielt wird, sondern dieser anders aufgewandt wird als in einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. Das Zuordnungsproblem, wie es Cooper nennt, wird umgangen, wenn man statt der Gewinnerzielung die Gewinnverwendung einsetzt (vgl. Cooper 1994: 11f.).

Somit kann aus der Literatur geschlossen werden, dass Nonprofit-Organisationen sich danach orientieren, Gewinn zu erzielen. Der grundlegende Unterschied zum Profit-Bereich liegt darin, dass Nonprofit-Organisationen eine andere Gewinnverwendung haben (vgl. Cooper

1994, Horak 1992, James 1990). Wie Badelt feststellt, wird der Ausdruck „nonprofit“, der aus dem Englischen stammt, meistens nicht richtig in die Deutsche Sprache übersetzt. „(...) „nonprofit“, der eigentlich „not for profit“ meint, wird als „no profit“ missverstanden.“ (Badelt 2002: 6). Auch er bestätigt das Fazit, dass Nonprofit-Organisationen ihren Eigentümern und auch ihren Mitgliedern zwar keine Gewinne ausschütten dürfen, sie jedoch sehr wohl erwirtschaften dürfen (vgl. Badelt 2002: 9).

Hasitschka und Hruschka setzen in ihrer Definition das Hauptaugenmerk auf das oberste formale Organisationsziel. Dieses liegt bei Nonprofit-Organisationen darin, Realgüter abzugeben sowie Nominalgüter zu transferieren. Bestimmend ist dabei der Nutzen, welcher durch das Angebot entsteht (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 8 und 18). Das oberste Organisationsziel wird auch bei Schwarz zur Beschreibung herangezogen (vgl. Schwarz 1985: 91). Die Bedarfswirtschaftlichkeit wird zum Hauptzweck einer Nonprofit-Organisation (vgl. Cooper 1994: 13).

Zielt eine Nonprofit-Organisation nun an oberster Stelle auf die Bedarfsdeckung mit Realgütern und den Transfer von Nominalgütern ab, so wird deren Gewinnerzielung als „sekundäres“ Ziel aber nicht ausgeschlossen. Die Befriedigung öffentlicher und nicht privater Bedürfnisse soll der ausschließliche Zweck der Gewinnerzielung sein. Eine Nonprofit-Organisation muss ihrem bedarfswirtschaftlichen obersten Ziel treu bleiben.

Nicht kommerzielle Organisationen agieren in einem weit gespannten, komplexen Feld von Aufgaben und Zielen. In den verschiedenartigen Nonprofit-Bereichen arbeiten unterschiedliche Organisationen, welche sich nach ihren institutionellen Merkmalen differenzieren lassen. Je nach Organisationstyp muss dann auch die Marketingstrategie angepasst werden. Cooper hält sich in ihrer Arbeit aus dem Jahr 1994 an Raffée, Wiedmann und Abel, die nach den drei Dimensionen: dem rechtlichem Status, der Bedeutung sozialer Aufgaben im Tätigkeitsbereich und dem Partizipationsgrad typisieren (vgl. Raffée/Wiedmann/Abel 1983: 685ff.). Der rechtliche Status unterscheidet zwischen privater und öffentlicher Trägerschaft der Institution. Weiters werden dominant und akzidentiell tätige Nonprofit-Organisationen auseinander gehalten, die sich darin unterscheiden, ob deren soziale Ziele Hauptaufgabe oder abgeleitete Aufgabe sind. Zuletzt unterscheiden Raffée, Wiedmann und Abel noch den Beteiligungsgrad der Betroffenen (Selbstorganisation,

Mitgliedervertretung, Fremdorganisation) an den Entscheidungsprozessen der Institutionen. (vgl. Cooper 1994: 19ff.)

Bei Bruhn wird ein Ansatz vorgeschlagen, der sich mit einer Dimension befasst. Hier werden Organisationen nach ihren erfüllten Aufgaben unterteilt (vgl. Bruhn 1975: 39). Diese Ansicht beschreibend folgt auch Cooper Bruhn, der die Aufgabeneinteilung als Resultat von gesellschaftlich empfundenen Streitpunkten sieht, welche in Fehlverhalten, -planungen, Rollenkonflikten oder Machtausübung ruhen können. (vgl. Cooper 1994: 21)

Cooper leitet strukturelle Gemeinsamkeiten von Nonprofit-Organisationen ab. Insbesondere stellt sie jene Beschaffenheitsmerkmale dar, welche im Rahmen des Marketings einer solchen Organisation (angesichts ihrer unterschiedlichen Struktur zu Erwerbswirtschaften) von wesentlicher Bedeutung sind. (vgl. Cooper 1994: 14)

- Marktanalyse

Um von Grund auf ein geeignetes Marketinginstrument entwickeln zu können, wird zu allererst der Markt analysiert, was im Nonprofit-Bereich bereits zu Schwierigkeiten führen kann. Sowohl das geringe Budget, das Nonprofit-Organisationen für Forschungszwecke dieser Art zur Verfügung steht, als auch die oft persönlichen Lebensbereiche betreffenden Themengebiete stellen eine Herausforderung dar. Die Erhebung gültiger Primärdaten erschwert sich aufgrund der Problematik, determinierende Variablen sozialen Verhaltens zu identifizieren. (vgl. Cooper 1994: 14f.)

- Marktsegmentierung

Aus drei Gründen wird man im Nonprofit-Bereich an der Segmentierung der Märkte gehindert. In Nonprofit-Organisationen folgt man erstens der Philosophie der Gleichheit und Diskriminierungsverhinderung. Somit stößt man bei der Ausschließung bestimmter Marktsegmente auf Ablehnung. Zweitens existiert oftmals keine entsprechende Datenbasis, die zur Marktsegment-Identifikation beitragen würde. Und drittens umfassen in vielen Fällen die Zielsegmente die Personen, die dem Angebot besonders skeptisch gegenüberstehen. (vgl. Cooper 1994: 15f)



- Produkt

Man teilt marktfähige Güter in drei Gruppen ein: physische Güter, Dienstleistungen und soziale Ideen & soziales Verhalten. Je nach dem Spezialgebiet, liegt die Hauptaufgabe einer Nonprofit-Organisation in der Zurverfügungstellung von Dienstleistungen und sozialen Ideen oder der Verwirklichung sozialen Verhaltens. Zumeist besitzen die von Nonprofit-Organisationen bereitgestellten Güter immateriellen Charakter, dessen Darstellung sich schwierig gestaltet. Produkte, die von Nonprofit-Organisationen angeboten werden, sind zwar nützlich für Teile der Gesellschaft, eine Anpassung an Wünsche der Konsumenten jedoch wird durch die schwierige Produktdifferenzierung bedeutend eingeschränkt. (vgl. Cooper 1994: 15f)

- Erfolgskontrolle

Eine genaue Erfolgsmessung der Marketing-Aktivitäten wird bei Nonprofit-Organisationen aufgrund ihrer nicht-monetären Zielsetzung diffizil. Stünde ihre Aufgabe primär im Zeichen der Gewinnerzielung, wäre die Operationalisierung leichter. Wie Cooper schreibt, stößt man bei der Operationalisierung von Oberzielen einer Nonprofit-Organisation auf größere Probleme als bei Erwerbsunternehmen. Ihre Oberziele entsprechen verändernden Systemzuständen wie der Verbesserung der Lebensqualität. Solche sind aber nicht unmittelbar messbar. Aus diesem Grund macht es Sinn, messbare Indikatoren zu definieren.

Nicht nur das Messbarmachen der Oberziele dient der Erfolgskontrolle, auch die Messung des Erfolgs sollte betrachtet werden. Doch auch die Messung des Erfolgs ist komplex. (vgl. Cooper 1994: 16f.) Denn wie ermittelt man, ob sich der Grad der medizinischen Versorgung in einem Entwicklungsland durch – beispielsweise – das zur Verfügung stellen von Medikamenten verbessert hat?

- Preise bzw. Gegenleistungen und Finanzierung

Im Gegensatz zum Nonprofit-Bereich richtet man die Preisstrategie in Erwerbswirtschaften darauf aus, einen angemessenen Preis für bestimmte Güter zu erzielen. Monetäre Größen sind aber nicht Usus im Nonprofit-Sektor. Hier drücken sich die Preise viel eher in nicht-monetären Größen wie Gegenleistungen aus. Dies können zum Beispiel Zeit, Unannehmlichkeiten oder psychische Kosten sein. Um die Barrieren, die sich vor dem erwünschten Ziel auftun, möglichst gering zu halten,

versucht der Nonprofit-Sektor die nicht-monetären Gegenleistungen zu minimieren. (vgl. Cooper 1994: 17)

Da Nonprofit-Organisationen sich durch den Absatz ihrer Güter – bei dem monetäre Gegenleistungen nur sekundär sind – nicht finanzieren können, sind sie auf staatliche Zuschüsse oder Spenden angewiesen. Sie finanzieren sich durch verschiedene Arten von Austauschprozessen und sind nur selten mit Preisfinanzierung konfrontiert. (vgl. Puschert 1989: 410) Diese nichtschlüssigen Tauschsysteme haben unterschiedliche LeistungsgeberInnen und LeistungsempfängerInnen und in Konsequenz auch unterschiedliche Beschaffungs- und Absatzmärkte. Dies macht die Arbeitsweise von Nonprofit-Organisationen insofern komplexer, als sie beide Märkte bearbeiten müssen. „(They) ... are dealing with two interrelated marketing tasks, one involving programs to attract needed resources and the other concerned with programs to allocate these resources in pursuit of the organisational mission.“ (Rothschild 1979: 13ff.)

- Kommunikation

Nonprofit-Organisationen müssen stärkere Restriktionen im Kommunikationsbereich verzeichnen. Ethische Auflagen und Grundsätze schränken die verfügbaren Möglichkeiten und Mittel ein. Durch das von ihnen Kommunizierte, möchten Nonprofit-Organisationen eine Verhaltensänderung der Zielgruppe erreichen. Aber, obwohl der Grad der Betroffenheit besonders hoch ist (high involvement), ist es recht unwahrscheinlich, diese zu erreichen. (vgl. Cooper: 1994: 18f.)

Nonprofit-Organisationen weisen keinen Zusammenhang zwischen Sozial- und Gewinnzielen auf. (vgl. Cooper 1994: 11)

### **2.1.2 Eine Abgrenzung: Nonprofit-Organisationen versus Forprofit-Organisationen**

Beschäftigt man sich mit Nonprofit-Organisationen, so kommt man nicht umhin, eine klare Abgrenzung zu Forprofit-Organisationen zu ziehen. Die beiden unterschiedlichen Organisationsarten in einen direkten Vergleich zu stellen, soll dabei helfen, das behandelte Feld gut abgrenzen zu können. Eine Differenzierung der strukturellen Besonderheiten des Nonprofit-Marketings vom Marketing erwerbswirtschaftlicher Unternehmen scheint in

Hinblick auf eine Begriffsabklärung und ein besseres Verständnis dessen, was Nonprofit bedeutet, in jedem Falle sinnvoll und notwendig.

Bislang galten Nonprofit-Organisationen oft als defizitäre Organisationen mit unmoderner Organisationskultur. Doch die Perspektive über den dritten Sektor, dem Nonprofit-Organisationen angehören, wandelt sich nun und gilt aus zwei Gründen als Hoffnungsträger der Zukunft. Erstens hinsichtlich der Krise der Arbeitergesellschaft und zweitens in Bezug auf den Umbau des Wohlfahrts- und Sozialstaates. Auch Warnfried Dettling sieht in diesem Sektor neue Einkommens- und Tätigkeitsoptionen. Denn *„jenseits von Markt und Staat werden die Menschen neue Tätigkeitsfelder finden. Dort gibt es für viele viel zu tun, für lokale Beschäftigungsinitiativen und für soziale Dienste, für genossenschaftliche Betriebe und für soziale Netzwerke, hauptamtlich, nebenberuflich, ehrenamtlich, auf Honoratiorenbasis.“* (Dettling 1996)

Der Nonprofit-Constraint unterscheidet Nonprofit-Organisationen entscheidend von marktorientierten Unternehmen. Nachdem ihre Einkommensquellen vielfältiger ausfallen als nur die Quelle des Marktes, sind Nonprofit-Organisationen nicht im gleichen Ausmaß wie andere Unternehmen dem Rationalisierungsdruck ausgesetzt.

Auch für Hasitschka und Hruschka ist es notwendig, strukturelle Gemeinsamkeiten des Objektbereichs Nonprofit-Organisationen herauszuarbeiten, die wiederum auf Differenzen zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen hinweisen. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 6)

Anhand der sechs Elemente – Zielsystem, Segmente, Wirtschaftsgüter, Tauschmittler, organisatorische Realisation und Restriktionen – arbeiten Hasitschka und Hruschka strukturelle Gemeinsamkeiten von Nonprofit-Organisationen sowie Unterschiede zu Profit-Organisationen heraus. Organisationen verfolgen Zielsysteme, die mehrere Zielinhalte beinhalten. Die Autoren schlagen eine marketingorientierte Unterscheidungstypologie vor. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 11ff.)

### **2.1.3 Zielsystem**

Jede wirtschaftliche Tätigkeit strebt einen Systemzustand an, der als Ziel bezeichnet wird. Werden mehrere Ziele verfolgt, so ist die Rede von einem Zielsystem, dessen Inhalte

zueinander in Beziehung stehen. Hierbei können konfliktäre<sup>1</sup>, komplementäre<sup>2</sup> und neutrale<sup>3</sup> Ziele, welche in ihrer Auswirkung differieren, unterschieden werden. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 15)

Es ergibt sich eine Ziel-Mittel-Hierarchie, die vom dominanten Oberziel als hierarchisch höchstem Ziel angeführt wird und bis zum niedrigsten Ziel reicht. Jedes Ziel muss in den drei Dimensionen Zielinhalt, Zielausmaß und Zielperiode präzise formuliert werden. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 16) Nonprofit-Organisationen stehen vor der Schwierigkeit, dass sie oft Ziele verfolgen, deren Systemzustand sich nicht messen lässt. Hierzu zählen Ziele wie die Erhöhung der Lebensqualität. So bleibt es Entscheidungsträgern jeder Organisation freigestellt, beliebige Indikatoren für dieses Oberziel zu definieren. Die genaue Kontrolle der Zielerreichung erfordert einen ausgiebig definierten Ermessensspielraum, um die Maßnahmenplanung und die Kontrolle der Zielerreichung zu ermöglichen.

In der Praxis, so Hruschka und Hasitschka, scheint die Messung von Oberzielen in Nonprofit-Organisationen besonders problemgeprägt zu sein. Anders als in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, die bei der Messung mit der Quantifizierung von Rentabilitätsgrößen arbeiten, weisen Nonprofit-Organisationen hier eine größere Komplexität auf. Das „*Kernproblem stellt dabei immer die Präzisierung (Indikatorisierung) diffuser Handlungsmaximen („Förderung der Mitglieder“) durch realisierte Leistungsprogramme dar (Waren, Dienstleistungen, Geld, Informationen).*“ (Hasitschka/Hruschka 1982: 17) Leistungen von Nonprofit-Organisationen gehen in Form von Spendenmitteln bzw. Sachspenden an Dritte (z.B.: Notleidende) oder an die Organisationsträger als KapitalgeberInnen. Während erwerbswirtschaftliche Unternehmen Güter gegen Geld anbieten, um ihr Oberziel zu erreichen, stellt das Oberziel von Nonprofit-Organisationen das Ausmaß der aggregierten Nutzenstiftung des Angebots dar. Ihre Abnehmersegmente sind klar definiert. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 18)

Bei der Erfolgskontrolle der beiden unterschiedlichen Unternehmensarten (Profit und Nonprofit) ergeben sich logischerweise unterschiedliche Maßnahmen. Die Erfolgsmessung für Nonprofit-Organisationen erfolgt auf diffizilerem Wege. Aufgrund der Schwierigkeiten, die bei der Messung der Erfolgsfaktoren bei Nonprofit-Organisationen entstehen können, werden in vielen Fällen Kontrollwerte in Form von Ersatzindikatoren zur Beurteilung der Nutzenstiftung herangezogen. Um zu kontrollieren, ob gesetzte Oberziele erreicht werden

---

<sup>1</sup> Erhöht sich der Zielerreichungsgrad des einen Ziels, so sinkt der Zielerreichungsgrad eines anderen Ziels. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 15)

<sup>2</sup> Der Zielerreichungsgrad erhöht sich bei beiden Zielen in gleicher Weise. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 15)

<sup>3</sup> Es existiert keine wechselseitig beeinflussende Wirkung der Zielerreichungsgrade. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 15)

konnten, kann bei der Messung mit Maßnahmen wie Nutzenwahrnehmungen, Gegenleistungen oder Input-Indikatoren gearbeitet werden. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 18)

Auch der Zielentscheidungsprozess, er beschreibt den Prozess der Willensbildung über anzustrebende Soll-Werte der Aufgabenerfüllung, scheint sich in Profit- und Nonprofit-Organisationen zu unterscheiden. Die Situation in Nonprofit-Organisationen gestaltet sich weniger überschaubar als im Profitbereich, denn hier wirken sich die komplizierte Zielformulierung und die meist hohe Anzahl an Eigentümern aus. Die KapitalgeberInnen spielen keine entscheidungstechnische Rolle. Sie dienen letztlich tatsächlich bloß als GeldgeberInnen und steuern den Bereich nur durch ihre Entscheidung zu einer bestimmten Organisation. Viele externe Willenszentren, wie zum Beispiel Medien, staatliche Überwachungsbehörden, politische Lobby oder Öffentlichkeitssegmente, beeinflussen das Geschehen ebenso. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 17f.)

#### **2.1.4 Segmente (Zielgruppen)**

Marketingpolitisch anzusprechende Personenmehrheiten werden gedanklich als Segmente zusammengefasst. Diese werden je nach Aufgabenerfüllung der Organisation unterschiedlich definiert. Leistungen von Nonprofit-Organisationen können an die KapitalgeberInnen (als Organisationsträger, für den Eigenbedarf der Organisation) gehen, oder an begünstigte Dritte. In jenem Nonprofit-Bereich, der sich auf entwicklungspolitische Themen spezialisiert, werden die Leistungen in Form von materiellen Gütern, Dienstleistungen oder Spendenmitteln vorwiegend an Dritte abgegeben. Hasitschka und Hruschka fassen diese Organisationen als karitative Hilfsorganisationen zusammen. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 19)

#### **2.1.5 Wirtschaftsgüter**

Wirtschaftsgüter werden als knapp empfundene übertragbare Nutzenstiftungen verstanden. Nominalgüter, Realgüter und deren Kombination bestimmen den Tauschprozess als Angebots- und Gegenleistungselemente. Die Anbieterseite eines Tausches zu betrachten, kann dabei helfen, grundsätzliche Unterschiede zwischen Profit- und Nonprofit-Organisationen auszumachen. Grundsätzlich werden Güter in individuelle und kollektive Wirtschaftsgüter eingeteilt. Diese unterscheiden sich in der Realisierung von Eigentumsrechten

für deren Nutzung. Individuellen Gütern schreibt man Eigentumsrechte für deren Gebrauch zu. Erbringt eine Person nicht die gewünschte Gegenleistung, so wird sie vom Konsum dieses Gutes ausgeschlossen. Bei kollektiven Gütern geht das Gut bei Nutzung und Bezahlung nicht in Eigentum über. Die beiden Güter unterscheiden sich in den Möglichkeiten, die die Abnehmer haben. Kollektive Güter können so nach der Abnahmeentscheidung nicht mehr weitertransferiert werden. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 20f.)

### **2.1.6 Tauschmittler**

Tauschmittler übernehmen im Tauschprozess organisationsinterne oder -externe Hilfsfunktionen, um den Prozess des Tausches herbeizuführen. Dabei sind Aufgaben wie kommunikative Hilfsleistungen im Vorverkauf des Produkts, Offertstellung, vertragliche Abwicklung oder physischer Transport des Guts auslagerbar. Alle Aktivitäten der räumlichen, zeitlichen und rechtlichen Übertragung des Guts vom Anbieter auf den Abnehmer werden als distributionspolitische Maßnahmen der Anbieterorganisation bezeichnet. Der Distributionskanal, welcher die Distanz zwischen Anbieter und Nachfrager beschreibt, ist je nach Gut unterschiedlich.

Es lassen sich, wie Hasitschka und Hruschka schreiben, keine unterschiedlichen Strukturmerkmale der Distributionsorgane (Tauschmittler) bei Profit- bzw. Nonprofit-Organisationen feststellen. Im Gegensatz dazu existieren in der instrumentellen Steuerbarkeit der Tauschmittler konkreter Nonprofit-Organisationen sehr wohl Unterschiede.

(vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 21ff.)

### **2.1.7 Organisatorische Realisierung**

Die organisatorischen Entscheidungen eines Marketing-Planers haben für die Wahrnehmung der Nutzenstiftung beim Abnehmer eminente Bedeutung. Hasitschka und Hruschka konzentrieren sich hierbei auf die Aufbauorganisation von Marketing-Aufgaben.

In der vergleichenden Analyse der Umsetzung der oberzieldefinierten Leistungsaufgabe einer Wirtschaftseinheit bezogen auf deren organisatorische Unterziele sind geringfügige Differenzen zwischen Profit und Nonprofit erkennbar. Auch bezüglich der Gestaltungsmöglichkeiten aufbauorganisatorischer Variablen wie Strukturtypen, Dezentralisation, Delegation oder Partizipation, die vom Leistungsprogramm und dem

situativen Restriktionsrahmen abhängen, sind keine Besonderheiten, die den Bereich des Nonprofit betreffen, erkennbar.

Aus der Historie ergeben sich jedoch für Nonprofit-Organisationen charakteristische Organisationsformen, zum Beispiel Einliniensysteme (=Strukturtyp) im öffentlichen Bereich oder geringe Partizipation der Mitarbeiter beim Bundesheer. Marketing-Aufgaben sind im Nonprofit-Bereich oft stark dezentralisiert und werden in manchen Fällen von Akteuren übernommen, die sich ihrer Marketing-Funktion nicht bewusst sind.

(vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 23f.)

### **2.1.8 Restriktionen**

Restriktionen sind für eine Organisation planungsbeeinflussende raum-zeitlich unabänderliche Daten. Die Autoren unterscheiden im Folgenden zwischen externen (Organisationsumwelt) und internen (Ausstattung an Produktionsfaktoren) Restriktionen. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 24)

Externe Restriktionen: In Anbetracht der Angebotskonkurrenz an nutzenstiftenden Gütern, kann behauptet werden, Nonprofit-Organisationen befänden sich eher in einer Monopolsituation als Profit-Organisationen. Stärker als im Profit-Bereich scheint im Nonprofit-Bereich die Beeinflussbarkeit des Willensbildungsprozesses durch externe Willenszentren wie zum Beispiel Medien. Sich Kritik und Kontrolle zu entziehen, fällt den Nonprofit-Organisationen schwerer. Einige davon sind in ihrer Maßnahmenplanung von spezifischen Rechtsformen und legislatischen Nebenbedingungen geprägt.

Interne Restriktionen: Je nach oberzieldefinierter Aufgabe, wenden Nonprofit-Organisationen spezifische Zielplanungs- und Kontrollmethoden an. Eigenschaften wie finanzwirtschaftliche Sonderstellungen, Systeme der Personalplanung oder Sonderformen des Rechnungswesens (öffentlicher Betrieb kann im Konkursfall nicht untergehen, Pragmatisierung Beamter, ...) können sich im Endeffekt zu Nebenbedingungen bei der Marketingplanung entwickeln. Die Möglichkeit des Abbaus dieser Restriktionen scheint interessant, er kann die Wirksamkeit der Nebenbedingungen verkürzen. Die Chance einer Reduktion der Restriktionen besteht bei Nonprofit-Organisationen. (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 25f)

Typen von Organisationen		Profit-Organisationen	Nonprofit-Organisationen
Zielsystem (Oberziel)	Inhalt	Nominalgüterüberschuß (Gewinn/Kapital-Relation)	aggregierte Nutzenstiftung (Ersatzindikatoren: Gegenleistung, Input-Indikatoren)
	Zielentscheidungsprozeß	Durchsetzbarkeit der Ziele der Organisationsträger größer	Durchsetzbarkeit der Ziele der Organisationsträger geringer
Segmente (Zielgruppen)		Dritte (Fremdbedarf)	Organisationsträger (Eigenbedarf) Dritte (Fremdbedarf)
Wirtschaftsgüter		Individuelle Güter (Preise decken Kosten und Gewinn)	Individuelle Güter (Preise decken Kosten) Individuelle Güter (immaterielle Gegenleistung) Kollektive Güter (indirekte materielle Gegenleistung) Kollektive Güter (immaterielle Gegenleistung)
Organisatorische Realisierung		Organisatorische Integration und Koordination des Marketing stärker ausgeprägt	Organisatorische Integration und Koordination des Marketing schwächer ausgeprägt
Restriktionen		höhere Intensität der Angebotskonkurrenz Beeinflussung durch externe Willenszentren schwächer Arteigene Rechtsform keine Erzwingbarkeit der Gegenleistung (keine Abnahmeverpflichtung) geringere steuerliche Begünstigungen Arteigene Ausprägung (interner) Funktionsausübung  Abbaubarkeit der Restriktionen geringer	geringere Intensität der Angebotskonkurrenz Beeinflussung durch externe Willenszentren stärker Arteigene Rechtsform (Anstalten, Vereine) Erzwingbarkeit der Gegenleistung kann auftreten (Abnahmeverpflichtung) stärkere steuerliche Begünstigungen Arteigene Ausprägung (interner) Funktionsausübung (Programmbudgetierung, Sozialindikatoren, Kameralistik, Konkursverfahren, Pragmatisierung) Abbaubarkeit der Restriktionen stärker

Abb. 11: Strukturelle Besonderheiten von Profit- und Nonprofit-Organisationen

Abbildung 1. Strukturelle Besonderheiten von Profit- und Nonprofit-Organisationen (vgl. Hasitschka/Hruschka 1982: 27)

## 2.2 Nonprofit-Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit

In diesem Kapitel soll der dieser Diplomarbeit zugrunde liegende Entwicklungsbegriff transparent und anschaulich gemacht werden.



Entwicklung gilt bei der South Commission als Prozess, durch den es „*Menschen ermöglicht (wird), ihre Fähigkeiten umzusetzen, Selbstvertrauen aufzubauen und ein erfülltes menschenwürdiges Leben zu führen.*“ (South Commission 1990; zitiert nach Schicho/Nöst 2003: 51) Dieser Prozess, der Menschen vor Mangel und Ausbeutung befreien soll, gilt als Bewegung, die sich von Unterdrückung in politischer, wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht wegbewegt. Durch Entwicklung wachsen die individuelle und kollektive Eigenständigkeit. Wichtig ist, dass „*die Grundlagen nationaler Entwicklung (...) die eigenen, menschlichen und materiellen, Mittel (...) (sind) eingesetzt zur Befriedigung der eigenen Bedürfnisse.*“ (South Commission 1990; zitiert nach Schicho/Nöst 2003: 51)

Entwicklungshilfeleistungen sind keine Almosen. In der Entwicklungszusammenarbeit geht es um Würde. Im Mittelpunkt der Entwicklungszusammenarbeit steht der Mensch mit all seinen Bedürfnissen wie „... *das Freisein von Hunger, das Recht auf Befriedigung der materiellen und nicht-materiellen Grundbedürfnisse und die eigenverantwortliche Teilnahme am politischen Geschehen.*“ (Misereor 1985:1; zitiert nach Cooper 1994: 31) Im Arbeitskreis für entwicklungspolitische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit war man schon 1987 der Meinung: „*Unser Bekenntnis zu den Menschenrechten verpflichtet uns (...) zur Entwicklungszusammenarbeit.*“ (Arbeitskreis für entwicklungspolitische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit 1987: 5) Zu den menschlichen Grundrechten gehören das Recht auf ausreichende Nahrung und Kleidung, die Möglichkeit zu arbeiten, das Recht auf sauberes Trinkwasser, eine menschenwürdige Wohnung und das Recht auf Gesundheit und Bildung. (vgl. Cooper 1994: 31)

Entwicklungszusammenarbeit ist die ‚neue‘ Bezeichnung der Entwicklungshilfe. Anders als der alte Begriff, verschleiert das Wort Zusammenarbeit die Asymmetrie, die in dem Entwicklungsprozess herrscht. Das Machtungleichgewicht, das die Beziehung zwischen den GeberInnen und EmpfängerInnen kennzeichnet, ruht in den unterschiedlichen Positionen der AkteurInnen. „*Die mächtigen Akteure verfügen über Informationen und Geld und haben daher die Kontrolle über das Produkt ‚Entwicklung‘ und seinen Markt. Die übrigen Beteiligten erhalten von ihnen Status und Rolle zugewiesen.*“ (Schicho/Nöst 2003: 49) Die Macht bleibt trotz erkennbaren Umdenkens noch immer im Norden. Auch die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit ist durch diese hierarchischen Strukturen geprägt, obwohl *partnership, ownership, transparency* und weitere Begriffe schon auf ein Umdenken hinweisen.

*„If we deny or fail to recognize our power over local people and partners, we would also fail to take steps to transform our power positively in terms of constructing equitable human relationships in our work.“* (Owusu 2004: 115) Das Umdenken muss im Norden dieser Welt vonstattengehen und vor allem in der Praxis der Entwicklungszusammenarbeit unverzichtbarer Bestandteil sein.

In den letzten Jahren kamen oft kritische Stimmen auf, die den Vorwurf laut werden ließen, Entwicklung sei nicht planbar. Entwicklung wird in der Entwicklungszusammenarbeit jedoch sehr wohl als gerichtete, gesteuerte Veränderung verstanden. Nonprofit-Organisationen wirken an dem Projekt Entwicklung *„durch ihre Entwicklungspolitik, ihre Programme und Projekte (...) entsprechend ihren Möglichkeiten und Interessen bei der Gestaltung der gesellschaftlichen Veränderung der Länder des Südens’...“* mit. (De Abreu Fialho Gomes 2003: 13) Als sinnbringend kann Entwicklungszusammenarbeit nur dort angesehen werden, wo die Betroffenen sie wollen und auch mittragen. Nur dort, wo die Organisationen dazu beitragen, dass die Eigeninitiative und Verantwortung der Betroffenen gestärkt wird und sie die Möglichkeit zur Selbsthilfe erhalten, kann von Entwicklungszusammenarbeit gesprochen werden. Organisationen, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind, haben es sich zur Aufgabe gesetzt, bestehende Abhängigkeiten zu überwinden. (vgl. Cooper 1994: 30f.)

### **2.2.1 Besonderheiten**

Zwischen LeistungsgeberIn und LeistungsempfängerIn besteht bei in der Entwicklungszusammenarbeit tätigen Organisationen räumliche und geistige Distanz. SpenderInnen werden aufgrund der räumlichen Distanz eher selten direkt mit der Situation in Entwicklungsländern konfrontiert. Auch die Vorurteile in den Geberländern, nämlich dass der Einsatz von Entwicklungshilfe nicht wichtig sei, bleiben weiter aufrecht. Vorurteile, wie *„Gelder für die Entwicklungshilfe würden nicht für die vorhergesehenen Projekte verwandt, sondern für Rüstung in den Entwicklungsländern eingesetzt“*, entsprechen der geistigen Distanz. Die Aufgabe der in der Entwicklung tätigen Organisationen ist es, der Öffentlichkeit die Notwendigkeit des Handelns zu vermitteln. Es ist jedoch sehr schwierig, den (potenziellen) GeberInnen die Notwendigkeit, zu handeln, zu vermitteln, da die Kosten der Handlung auf den ersten Blick den Nutzen übersteigen, weil die GeberInnen sich mit hoher Wahrscheinlichkeit nie in einer vergleichbaren Situation befinden werden. Um die Handlungsdringlichkeit deutlich zu machen, muss es den Organisationen gelingen, die

Situation der Menschen in den Entwicklungsländern besonders informativ zu vermitteln. (Cooper 1994: 38f.)

Zu einer weiteren Besonderheit von in der Entwicklungszusammenarbeit tätigen Nonprofit-Organisationen gehört das dominierende Sachziel. Der Kern liegt in der unterschiedlichen Zielsetzung und Charakteristik der Unternehmensformen. Nonprofit-Organisationen streben neben der Kostendeckung in erster Linie danach, ihre Sachziele zu erreichen, wogegen kommerzielle Unternehmen meist nach Gewinnmaximierung streben. Natürlich können auch in Entwicklungsorganisationen Rentabilitätsüberlegungen nicht außer Acht gelassen werden, jedoch sind diese nur in Hinsicht auf die Erfüllung des obersten Organisationsziels notwendig. (vgl. Cooper 1994: 39)

Die Finanzierung einer Entwicklungsorganisation zählt zur dritten Besonderheit. Die beiden AkteurInnen – EmpfängerInnen und GeberInnen – machen das System zu etwas Besonderem. Anders als in anderen Unternehmen, wird in Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit kein Leistungsentgelt von den EmpfängerInnen erwartet. *„Die Leistungsabgabe kann nicht als Grundlage künftiger Beschaffung dienen.“* (Cooper 1994: 40) Somit wird der Betrieb durch Schenkungen und Spenden von GeberInnen, die keine materielle Gegenleistung erwarten, aufrechterhalten. Weitere finanzielle Mittel werden über den Absatz von Produkten beschafft, wobei dieser nicht in direktem Zusammenhang mit der Sachzielerfüllung stehen muss.

Zwei nebeneinander gleichberechtigte, eng verknüpfte Ziele – die Beschaffung finanzieller Ressourcen für die Entwicklungshilfe und das Informieren der Bevölkerung in den Industriestaaten über Zusammenhänge und Ursachen der Situation der Entwicklungsländer – prägen die Wesenscharakteristik von Entwicklungs-Organisationen. Eine gut informierte Öffentlichkeit kann Verantwortung übernehmen und dadurch nachhaltige Hilfe ermöglichen. So will das deutsche Komitee für UNICEF *„... im Zusammenwirken mit UNICEF, dem Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen, bedürftigen Kindern helfen und – die Ziele von UNICEF in der Bundesrepublik fördern und in der Öffentlichkeit bekanntmachen“*. (§ 1 Abs. 2 der Satzung des Deutschen Komitees für UNICEF, o.J.)

Die Meinung der Öffentlichkeit ist von besonderer Wichtigkeit für die Entwicklungszusammenarbeit. In diesem Bereich tätige Organisationen stehen in hohem Ausmaß im Licht der Öffentlichkeit und haben mit Misstrauen seitens der Bevölkerung zu kämpfen. *„Unabhängig von der Höhe des Spendenbetrags möchte der Spender sicher gehen, daß seine Zuwendung ihr Ziel erreicht und nicht unterwegs “versandet“*. (Cooper 1994: 43) Wichtig ist, dass jede Spenden sammelnde Institution, so auch Entwicklungs-Organisationen,

per Gesetz dazu verpflichtet sind, die eingenommenen Gelder „... für die in der Satzung verankerten Zwecke zu verwenden.“ (Cooper 1994: 43) Berichte über schwarze Schafe der Szene sind selbst von seriösen Institutionen nicht gern gesehen. Sie verunsichern (potenzielle) SpenderInnen, ihr Vertrauensverlust kann irreparabel bleiben. *„Das schwindende Vertrauen ist nicht durch eine noch so perfekt organisierte Kontrolle zu ersetzen. Da helfen keine neuen Gesetze, sondern nur das kritische Bewußtsein der Spender, die sich von unsauberen Machenschaften nicht länger hereinlegen lassen, und da hilft nur die Bereitschaft der seriösen Vereine, ihre Bilanzen und Abrechnungen offenzulegen, sich einer Überprüfung zu stellen, die strenger ist als bisher nötig bzw. vorgeschrieben ist.“* (Müller-Werthmann 1985: 9; zitiert nach Cooper 1994: 43)

Vertrauensbildend kann die Offenlegung der Projekte, in die die Spenden fließen, sowie die konkrete Darstellung und das Transparentmachen der einzelnen Schritte, die eine Entwicklungs-Organisation beispielsweise in der Projektarbeit tätigt, sein. Spendenmotivierend wirkt das Aufzeigen von Erfolgen. Die Organisationen müssen an ihrem positiven Image arbeiten. Hierbei kann die Konzeption einer Corporate Identity hilfreich sein. Weiters wurden auch Gütesiegel eingeführt, welche das Vertrauen in die Organisationen steigern können, da diese die Organisationen dazu verpflichten, gewisse Standards einzuhalten. Viele Organisationen streben danach, mit dem Gütesiegel ausgezeichnet zu werden, da allein dadurch schon eine Abgrenzung zu unseriösen Organisation erreicht werden kann. (vgl. Cooper 1994: 42ff.)

## **2.3 MARKETING**

### **2.3.1 Marketing in Nonprofit-Organisationen: Kommunikationsinstrumente, Ziele und Funktionen**

In jedem zweckbezogenen System, so auch in Nonprofit-Organisationen, soll der gezielte Einsatz von Menschen, Betriebsmitteln und Werkstoffen der Erfüllung einer Aufgabe dienen. Organisationen sind darauf angewiesen, ausreichend Ressourcen an sich zu ziehen, um sie dann in Dienstleistungen, Produkte oder Ideen umwandeln zu können und den durch die Umwandlung erzielten Output an Interessensgruppen zu verteilen. Die jeweilige Organisation stützt sich auf Austauschmechanismen, um dies erreichen zu können. (vgl. Kotler 1978: 5)

Im folgenden Kapitel soll dem Marketing Aufmerksamkeit geschenkt werden, da Marketingentscheidungen und -maßnahmen für Nonprofit-Organisationen von besonderer Bedeutung sind. Für den Nonprofit-Bereich definieren Klausegger, Scharitzer und Scheuch

Marketing als den „... *Überbegriff für Entscheidungen und Maßnahmen mit der Funktion, den Güter- und Leistungstransfer vorzubereiten und zu realisieren. Dabei sind die Wünsche und Bedarfsinhalte von für die NPO relevanten Interessensgruppen – Kunden, Adressaten von Informationen, Personen und Gruppierungen der Öffentlichkeit – zu beachten.*“ (Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003: 99)

Die zentralen Leistungsprozesse im Nonprofit-Marketing richten sich an die LeistungsempfängerInnen, im vorliegenden Fall an Menschen in Entwicklungsländern. (vgl. Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003: 99) Zentral in diesem Prozess ist der Austausch. Marketing, mit dem Hauptaugenmerk auf KundInnenorientierung, beschäftigt sich auch Badelt zufolge „(...) *mit Entscheidungen und Maßnahmen zur Gestaltung von Austauschbeziehungen und Unternehmensaktivitäten, die sich auf Märkte richten.*“ Von der Planung bis zur Kontrolle der Marketingmaßnahmen ist die Sicht der KundInnen, EmpfängerInnen oder Adressaten einzunehmen, um auf ihre Bedürfnisse einzugehen. „*Unter NPO-Gesichtspunkten sind diese Adressaten häufig nicht „Kunden“ im Sinne von kommerziellen Transaktionen, (...), sondern Leistungsempfänger, die den Absichten der NPO entsprechend ohne direkte Entgeltlichkeit behandelt, informiert, geschützt, unterstützt etc. werden.*“ (Badelt 2002: 291)

Kotler definiert Austausch als einen Vorgang, in dem ein Wert gegen einen anderen geboten wird, und durch den verschiedene soziale Gruppen Inputs erhalten, die sie begehren. Motivierend ist in diesem Austauschsystem, dass das Erhandelte als wertvoller angesehen wird als das Weitergegebene. (vgl. Kotler 1978: 5)

In diesem Prozess entstandene Austauschprobleme werden von einem Marketer erkannt und deren Lösung geplant und herbeigeführt. Seine Aufgabe liegt darin, die Bedürfnisse der AustauschpartnerIn zu erforschen, darzustellen, wie diese zu verdeutlichen sind und wie man ein Angebot an die Bedürfnisse anpasst. Ein Marketer versucht nach umfassender Analyse der AustauschpartnerIn und der Situation, das Angebot wirksam zur Kenntnis der potentiellen PartnerInnen zu bringen sowie einen angemessenen Ort und Zeitpunkt für diesen Vorgang zu finden. Somit fasst Kotler in einer Marketingdefinition zusammen: „*Marketing umfasst die Analyse, die Planung, die Durchführung und die Kontrolle sorgfältig ausgearbeiteter Programme, deren Zweck es ist, freiwillige Austauschvorgänge in spezifischen Märkten zu erzielen und somit das Erreichen der Organisationsziele zu ermöglichen. Dabei stützt sich das Marketing in starkem Maße auf die Gestaltung des Organisationsgebots mit Rücksicht auf*

*die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen sowie auf effektive Preisbildungs-, Kommunikations- und Distributionsmaßnahmen, durch deren Einsatz die Zielgruppen auf wirksame Weise informiert, motiviert und versorgt werden können.“ (Kotler 1978: 5f.)*

Traditionell ist Marketing und der Einsatz seiner Instrumente eine Domäne erwerbswirtschaftlich orientierter Unternehmen. Hierbei steht eine Führungsphilosophie im Mittelpunkt, welche kennzeichnend für die Unternehmensstruktur und dessen Aktivitäten bezogen auf sein Umfeld sein soll. Bruhn und Tilmes folgen Meffert (vgl. Meffert 1980: 29), der die kommerzielle Marketinghaltung „... *als Analyse, Planung und Kontrolle aller auf aktuelle und potentielle ausgerichteten Unternehmensaktivitäten, die zum Ziel haben, durch die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse die Unternehmensziele zu realisieren*“ (Bruhn/Tilmes 1994: 15) charakterisiert. Die kommerzielle und entscheidungsorientierte Begriffsfassung ist durch Individual-Güter-Geld-Tauschbeziehungen, Konkurrenz auf Anbieter- und Nachfrageseite und die Finanzierung durch einen Preis gekennzeichnet. Das immer wachsende Angebot an Gütern und Dienstleistungen trifft auf eine stagnierende Nachfrage, was dazu führt, dass Anbieter ihre Produktion nach den Nachfrageinteressen und -bedürfnissen ausrichten und sich auf diese einstellen müssen. (vgl. Bruhn/Tilmes 1994: 15f.) Die Autoren raten, insbesondere drei Entwicklungen bei der Diskussion der Neuorientierung des Marketingbegriffs zu berücksichtigen. Erstens hat sich in westlichen Industrienationen in den letzten Jahren ein sozialer Wertewandel vollzogen. Dieser richtet sich gegen eine kommerziell ausgerichtete Unternehmenspolitik und fordert eine Korrektur der auf den Individualinteressen des Marketing basierenden Ziele. Weiters bedarf die schon in der Praxis ausgeübte Ausweitung des Marketings auf den nicht-kommerziellen Bereich eines wissenschaftlichen Unterbaus, also sowohl Intension als auch Extension des Marketingbegriffs. Zuletzt wird festgehalten, dass die Betriebswirtschaft kommerzielle und nicht-kommerzielle Unternehmen in den Bereich des Marketing einbezieht. (vgl. Bruhn/Tilmes 1994: 16)

Im Laufe der Zeit hat sich die Marketingwissenschaft entwickelt und der Objektbereich ausgeweitet. Dabei etablierten sich zwei Denkrichtungen, Deepening und Broadening. Ersteres – Deepening the Concept of Marketing – stellt die Forderung auf, das Zielsystem, das im traditionellen Marketing definiert wird, zu überprüfen. Soziale und ökologische Aspekte sollen bei der Planung und Durchsetzung des Marketings stärker berücksichtigt werden. Marketing auf nicht-kommerzielle Organisationen im öffentlichen und sozialen

Bereich zu übertragen, entspricht der zweiten Denkrichtung – dem Broadening, the Concept of Marketing. (vgl. Bruhn/Tilmes 1994: 17)

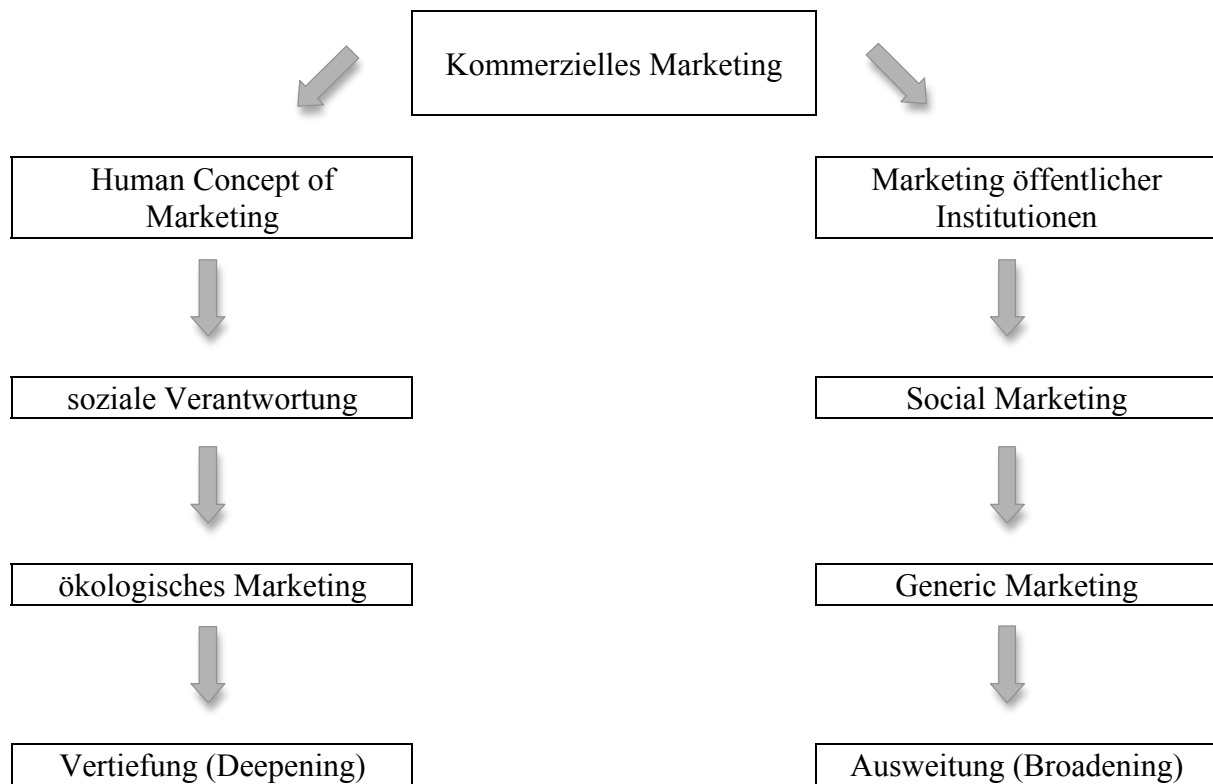


Abbildung 2. Deepening und Broadening des Marketing. (vgl Bruhn/Tilmes 1994: 17)

- Human Concept of Marketing

Im Erkenntnisinteresse des Human Concept of Marketing – das der vertiefenden (deepening) Kategorie des Marketings angehört – steht die Umorientierung der Unternehmenspolitik im Hinblick auf eine humanere Leistungsgestaltung. Es wird als substantielle Erweiterung des traditionellen Marketingkonzepts angesehen. Dieser kritische Marketing-Ansatz fordert von Unternehmen die selbstständige Überwindung der Schwächen des kommerziellen traditionellen Marketingkonzepts. Diese Schwächen sind zum Beispiel die Eindimensionalität der Zielgruppenorientierung, die Vernachlässigung von Umweltproblemen oder auch sozialer und gesellschaftlicher Interessen. Beim Human Concept of Marketing sollte auf manipulative Werbung und fragwürdige Obsoleszenzstrategien verzichtet und gesellschaftliches Denken und Handeln einbezogen werden.

Dieses Konzept bringt neben Vorteilen auch Nachteile wie pseudo-normative Aussagen, normative Erläuterungen und realitätsferne Meinungen mit sich. (vgl. Bruhn/Tilmes 1994: 17f.)

- Social Marketing

Zeitgleich wurde eine Ausweitung des Marketingbereichs (broadening) vorgenommen. Das Social Concept sowie auch das Generic Concept lösen sich ebenfalls vom kommerziellen Marketing und fordern Konzeptionen für den nicht-kommerziellen Bereich und Institutionen. Marketing für soziale Ideen und Ziele wird als Social Marketing bezeichnet. Dabei spielt der Gedanke, neue soziale Probleme (Gesundheitswesen, Spendenwesen, ...) würden mit Marketing effizienter gelöst werden können, eine Rolle. Das Social Concept wird durch das Generic Concept of Marketing funktional erweitert. Das bedeutet, dass organisationsinterne und organisationsexterne, materielle und immaterielle Wertprozesse einbezogen werden. (vgl. Bruhn/Tilmes 1994: 19)

Auch Cooper schreibt vom Konzept des Social Marketing. Über die Akzeptanz sozialer Ideen hinaus, ist ein Instrumentarium nötig, das die Verwirklichung und bessere Durchsetzung der Ideen ermöglicht, so Cooper (vgl. Cooper 1994: 4). Eine Menge von sozialen Aktionen und Programmen, die beispielsweise Themen wie den Umweltschutz, die Bekämpfung bestimmter Krankheiten oder die Verbesserung der Lebensqualität betreffen, werden mit Hilfe von Social Marketing möglich. Die Beurteilung dieser Kampagnen liegt im Auge des Betrachters. Doch „*Es genügt nicht, das Wort sozial an den Begriff Marketing zu kleben, um Marketing im Sozialbereich zu definieren.*“ (Kammerlander 1994: 28)

1985 wurde der Begriff Social Marketing erstmals von Kotler und Zaltman implementiert. Sie beschreiben Social Marketing als „... *the design, implementation, and control of programs calculated to influence the acceptability of social ideas and involving consideration of product planning, pricing, communication, distribution, and marketing research.*“ (Kotler/Zaltman 1971: 5) Kotler beschäftigte sich in seinem Werk „Marketing für Nonprofit-Organisationen“ aus dem Jahr 1978 mit Marketing in Gebieten mit sozialen Aufgaben und den Problemen, die Marketing, das zugunsten einer sozialen Aufgabe oder Idee durchgeführt wird, mit sich bringt. (vgl. Kotler: 1978 279)

Nach und nach wurde die Definition von Kotler und Zaltman durch andere Autoren erweitert. So existieren heute einige Definitionsversuche. Wesentlich bei diesen ist die Unterscheidung, ob die Aktivitäten des Social Marketing als Ausprägung des kommerziellen Marketings



angesehen werden (Deepening) oder als Marketing nicht-kommerzieller Organisationen betrachtet werden (Broadening). Wie Bruhn und Tilmes schreiben, kennzeichnete Wiedmann 1982 eine institutionelle und eine problemorientierte Perspektive des Social Marketing. Mithilfe dieser Einteilung lassen sich die Social Marketing-Ansätze einfacher unterteilen. Einerseits wird Social Marketing hinsichtlich der Realisierung sozialer Ziele aus der Perspektive einer bestimmten Institution betrachtet (z.B. Marketing für Krankenhäuser). Hier dient es sozialen Institutionen als Führungskonzeption. Bei dem anderen Ansatz, dem problemorientierten, geht es um die Techniken, Methoden und Instrumente, die zur Realisierung sozialer Ziele und Lösung sozialer Probleme eingesetzt werden, wie z.B. Marketing zur Lösung von Umweltschutzproblemen. (vgl. Bruhn/Tilmes 1994: 22)

Bruhn und Tilmes halten es für sinnvoll „... *Social Marketing im engeren Sinne nur auf nichtkommerzielle Organisationen zu beziehen.*“ (Bruhn/Tilmes 1994: 23) und schlagen darum die folgende Social Marketing Definition vor. Sie bezeichnen Social Marketing als Marketing für soziale Ideen beziehungsweise soziale Ziele. „*Im Mittelpunkt steht der Gedanke, daß gemeinschaftliche Anliegen ... mit Hilfe des Marketinginstrumentariums effizienter gelöst werden können.*“ (Bruhn/Tilmes 1994: 17) Den Autoren zufolge beinhaltet Social Marketing „... *die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Marketingstrategien und -aktivitäten nichtkommerzieller Organisationen, die direkt oder indirekt auf die Lösung sozialer Aufgaben gerichtet sind.*“ (Bruhn/Tilmes 1994: 23) Dabei können folgende vier Charakteristika herausgearbeitet werden:

- Social Marketing gilt als systematischer Planungs- und Entscheidungsprozess. Die Marketingaktivitäten basieren auf einer Situationsanalyse und einer Zielformulierung.
- Die Ausrichtung des Social Marketing auf die Lösung sozialer Aufgaben tangiert allgemein gesellschaftlich akzeptierte soziale Ziele wie auch veränderungswürdige gesellschaftliche Tatbestände.
- Der Bezug des Social Marketing auf die vielfältigen Erscheinungsformen nichtkommerzieller Organisationen aus Bereichen wie Politik, Kultur und Religion.
- Auch im Social Marketing zielt man auf die systematische Entwicklung einer Marketingkonzeption ab und strebt integriertes Social Marketing an. (vgl. Bruhn/Tilmes 1994: 23)

### *Abgrenzung: Sozial versus kommerziell*

Vergleicht man die beiden Bereiche des Marketing (sozial und kommerziell) miteinander, werden besondere Charakteristika des Social Marketing deutlich und es können drei wesentliche Punkte herausgearbeitet werden.

Erstens liegt die Hauptaufgabe einer Organisation im Nonprofit-Bereich in der Förderung der Interessen der Gesellschaft oder Zielgemeinde. Somit ist die Gewinnerzielungsabsicht im Prinzip eine Nebenbedingung und wird bloß angestrebt, weil ihre Vernachlässigung bedeuten würde, die Zielsetzung infrage zu stellen.

Des Weiteren sehen die Produkte in einer Nonprofit-Organisation, insbesondere auch in der Entwicklungszusammenarbeit, anders aus als in kommerziellen Unternehmen. Hier gibt es neben Produkt- und Dienstleistungskategorien auch Ideen und weitere immaterielle Güter, die anstelle von ersteren vermarktet werden.

Und drittens soll der Absatz ihrer Produkte Nonprofit-Organisationen nicht unbedingt erhöhte Nachfrage durch Zielgruppenausrichtung ermöglichen (adaptives Marketing). Sie streben vielmehr danach, die Zielgruppe in ihren Vorstellungen und ihrem Verhalten zu beeinflussen und zu verändern. Marketing im Nonprofit-Sektor (strukturelles Marketing) verändert das Verhalten der Zielmärkte, Erwerbmarketer versuchen hingegen den Bedürfnissen der Zielmärkte entgegenzukommen. (vgl. Bruhn/Tilmes 1994: 24f. sowie Kotler 1978: 281)

#### **2.3.1.1 Kritikpunkte**

Nach einer Gesamtbeurteilung des nichtkommerziellen Marketingansatzes können Kritikpunkte zusammengefasst werden.

Schon Philosophen wie Aristoteles, Platon oder Thomas von Aquin stellten Überlegungen über die HändlerInnen-KundInnen-Beziehung an. Sie sahen diese als Erdgenossen der habsüchtigen und unproduktiven Art an, da sie ihren ahnungslosen KundInnen die billig eingekaufte Ware zu teuren Preisen verkauften. (vgl. Kotler 1978: 10f.)

Heute werden Marketer oft als Verkäufer von Waren, die der Abnehmer gar nicht braucht oder besitzen möchte, angesehen. Ihnen wird vorgeworfen, die KundInnen quasi zum Kauf zu zwingen, indem sie diese unter Druck setzen. So sind Marketing-Aktivitäten in alteingesessenen Berufsgruppen wie zum Beispiel der der Juristen oder Mediziner oft verboten. (vgl. Kotler 1978: 10f.)

In der Entwicklungszusammenarbeit ist der Bereich des Marketing noch nicht so etabliert wie im Forprofit-Bereich und steht unter Kritik. (vgl. Cooper 1994: 9f.)

Die mögliche Kritik von Seiten der Interessensgruppen scheint ein Grund dafür zu sein. Kotler konzentriert sich auf drei Vorwürfe, die kritisiert werden. (vgl. Kotler 1978: 12f.) Die drei Vorwürfe sollen hier unter Berücksichtigung weiterer Meinungen aufgezählt werden.

- Marketing verschwendet öffentliche Güter

Oft wird kritisiert, Marketing-Tätigkeiten würden die Ausgaben der Nonprofit-Organisation erhöhen. Darum werden die Ausgaben auf diesem Gebiet besonders in karitativen Organisationen überwacht. Die Überwachung wird oft auch von Außenstehenden wie Stiftern, Gesetzgebern oder Steuerzahlern übernommen. Die Überwachung macht gerade für Organisationen im Bereich des Nonprofit Sinn, da sie in der Verfügbarkeit ihrer Mittel beschränkt sind. Nonprofit-Organisationen sind, wie der Autor betont, „... *der Öffentlichkeit eine Erklärung jener Vorteile schuldig, die sie durch Marketing-Aktivitäten zu erreichen versuchen.*“ (Kotler 1978: 12) Für Nonprofit-Organisationen scheint es besonders wichtig zu sein, die Balance zwischen zu hohen und zu niedrigen Ausgaben zu finden und diese zu halten. Hierbei spielt die Meinung der Öffentlichkeit eine tragende Rolle. Darum sollte jede Organisation in der Lage sein, ihre Ausgaben im Bereich Marketing „(...) *zu erwartenden Vorteile(n) aufzuzählen.*“ (Kotler 1978: 13)

- Marketing-Aktivitäten verletzen die Privatsphäre

Der Vorwurf, jene Marktforscher, die an der Wohnungstür klopfen und einem Fragen persönlicher Art stellen, würden die Privatsphäre verletzen, ist verbreitet. Die Menschen fürchten die Veröffentlichung ihrer Informationen und den Missbrauch ihrer Steuergelder. Kotler erinnert hier daran, dass der Zweck der Marketing-Forschung ist, die Bedürfnisse und Wünsche der KundInnen zu bestimmen und zu definieren. Mit den erhobenen Informationen zur Zielgruppe können dann bessere Leistungen geboten werden. (vgl. Kotler 1978: 13)

- Marketing bedeutet Manipulation

Es wird auch die Kritik geäußert, Marketing sei ein Instrument, das zur Manipulation diene. Darauf muss sich jede Nonprofit-Organisation vor der Durchführung von Marketing-Programmen einstellen. (vgl. Kotler 1978: 13f.)

Cooper befasst sich ebenfalls mit Kritikpunkten an einer erweiterten Marketing-Konzeption. Hierbei bezieht sie sich insbesondere auf Kotler und Zaltman, die Manipulation und Spendenveruntreuung als Kritikpunkte herausarbeiten. (vgl. Cooper 1994: 9) Der nicht-kommerzielle Unternehmensbereich muss des Öfteren mit dem Vorwurf leben, Nonprofit-Organisationen würden mithilfe von Marketing GeberInnen manipulieren. Das Marketing dieser Organisationen stößt aus unterschiedlichen Gründen auf Widerstände, denn im Nonprofit-Bereich setzt sich Marketing mit den innersten Werten und Überzeugungen, statt bloß mit den allgemeinen Präferenzen der AnsprechpartnerInnen auseinander. (vgl. Cooper 1994: 9)

Auch Kotler befasst sich mit den Problemen, die Marketing in sozialen Bereichen mit sich bringen kann. Kritiker verurteilen die Versuche, Wertvorstellungen oder das Verhalten einer Zielgruppe zu verändern. Sie titulieren diese Versuche als Propaganda. (vgl. Kotler 1978: 279) Kotler sieht hingegen effektive Kommunikation bei der Vermarktung einer Idee als Teil der Gesamtaufgabe. Auch eine Idee kann, wie ein Produkt, nur dann von der Zielgruppe aufgenommen werden, wenn die Befürworter im Vorhinein über Bedürfnisse, Verhaltensmuster oder Bezugsgruppen informiert sind, um diesen dann gerecht zu werden und die Marketingstrategie darauf abzustimmen. (vgl. Kotler 1978: 279ff.)

Obwohl es Angriffe und Misstrauen gegen die Ausweitung des Marketingobjektbereichs auf nicht-kommerzielle Tätigkeitsfelder gab, hat sich die Sichtweise gewandt und ist heute vielfältiger. Die betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen sind in beiden Sektoren, im erwerbswirtschaftlichen wie im Nonprofit-Bereich, gleich. Auch nicht-kommerzielle Organisationen nehmen an einem Markt, auf dem ein Produkt- und Leistungsaustausch stattfindet, teil. Marketing wurde schon auf weitere Bereiche übertragen, so zum Beispiel auf den Banken- und Versicherungsbereich. Somit kann man von einer möglichen Übertragung auf den Nonprofit-Bereich ausgehen. Es wurde bereits eine nachweislich bessere Ergebniserzielung nach Anwendung von Marketing in diesem Bereich festgestellt. (vgl. Bruhn/Tilmes 1994: 21)

Der Austausch mit Dritten dient Nonprofit-Organisationen dazu, die Ressourcen, die sie benötigen, zu generieren. Nur so haben sie die Möglichkeit, die erworbenen Ressourcen dann auch in Produkte und Dienstleistungen umzuwandeln, um ihr Ziel effizient zu verfolgen. Marketing muss korrekt praktiziert werden, damit es keine Basis für Kritik bietet. So muss es als „... ein effizientes, nicht zu teures Hilfsmittel zur Erfüllung der Kommunikations- und Distributionsaufgaben, mit denen Organisationen konfrontiert sind (gesehen werden; Anmerkung der Verfasserin); es befaßt sich mit der Privatsphäre von Individuen in erster Linie deshalb, weil es dadurch besser dienen kann; und es versucht meist nicht zu manipulieren, sondern Anliegen zu fördern, die dem öffentlichen Interesse dienen.“ (Kotler 1978: 15)

### **2.3.2 Exkurs: Brauchen Nonprofit-Organisationen Marketing-Personal?**

Nicht alle Nonprofit-Organisationen betreiben ihre Marketing-Tätigkeiten durch eine eigens etablierte Marketing-Abteilung oder die Heranziehung externer spezialisierter Agenturen. In einigen Fällen wird diese Aufgabe vom Organisations-Manager übernommen. In anderen Fällen wiederum wurde die Position des Marketing-Verantwortlichen auf höchster Ebene etabliert. Kotler betont die Wichtigkeit, die Umstände, Ressourcen und Bedürfnisse einer Nonprofit-Organisation vor Einführung einer solchen Abteilung zu betrachten. „Nur solche Marketing-Positionen sollten kreiert werden, die angesichts der Organisationsziele, der vorhandenen Ressourcen und der sich bietenden Chancen als vernünftig erscheinen.“ (Kotler 1978: 235) Die beiden Effekte des besseren Services für einzelne Märkte und Interessensgruppen und auf der anderen Seite die zusätzliche finanzielle Belastung müssen abgewogen werden. Kotler empfiehlt darum die Durchführung einer Nutzen-Kostenanalyse. (vgl. Kotler 1978: 235)

Jede Organisation arbeitet mit oder für Märkte(n) und Interessensgruppen, die sie in der Planung berücksichtigen muss und zu denen sie bewusst eine Beziehung gestalten muss. Kotler fragt, ob es notwendig sei, „... Marketing-Positionen zu etablieren, wenn die Organisation ihre Marketing-Aktivitäten auf effektive Weise ausführen möchte?“ (Kotler 1978: 228)

Kotler schreibt, man könne einerseits davon ausgehen, Organisations-Manager wären sensibel genug, um die Problematiken des Marketings zu erkennen und ihnen gerecht zu werden. Somit wären spezielle Positionen im Marketingbereich nicht erforderlich. Dieses Argument ist beispielsweise für Universitäten haltbar, in denen Aufgabenbereiche wie das Marketing

nicht entwickelt werden müssten, da Studenten, Verantwortliche und Lehrkörper die Planung für ihre Aufgabenbereiche selbst durchführen könnten. Auch die Heranziehung Dritter (Public Relations Unternehmen, Werbeagenturen und dergleichen), um spezielle Marketing-Aufgaben zu erfüllen, spricht für diese Meinung. (vgl. Kotler 1978: 228f.)

In einer zweiten Meinung beschreibt Kotler eine Ansicht, die davon ausgeht, eine Organisation würde von einer internen Marketing-Abteilung profitieren. Die Manager könnten so deren Serviceleistungen nützen und von ihnen profitieren. Zieht man das Beispiel der Universitäten heran, so wäre diese Abteilung in Hinsicht auf die Durchführung von Studien relevant und brauchbar. Was Schüler von der Universität halten und über sie wissen, könnte in dieser Studie erforscht werden. Um die Kosten des Projekts zu decken, wird die auftraggebende Abteilung mit einem Betrag, welcher sich aus den Gemeinkosten der Marketing-Abteilung sowie den Projektkosten zusammensetzt, belastet. Natürlich gibt es auch in diesem Fall die Möglichkeit, Dritte zur Durchführung heranzuziehen.

Ein weiterer Standpunkt hält sowohl die Etablierung einer Marketing-Abteilung als auch eine hohe Ebene der Position des Abteilungsleiters für sinnvoll. Dabei gäbe es vier (a-d) Verantwortungsbereiche des Marketing-Managers.

- die Unterrichtung der anderen Abteilungs-Manager über jüngste Entwicklung in den Bereichen Umwelt, Trends und Ähnlichem
- das Beisein bei der Festlegung der Jahresziele unter Berücksichtigung der Ressourcen sowie Erstellung der Pläne zu deren Erreichung
- das regelmäßige Erinnern anderer Führungskräfte an Marketing-Angelegenheiten
- das Management der internen Marketing-Aktivitäten

Als Kotler „Marketing für Nonprofit-Organisationen“ (1978) schrieb, stellte die Mehrzahl der Nonprofit-Organisationen kein Marketing-Personal an. Die Ausnahme bildeten in manchen Fällen Public Relations-Manager, die die Kommunikation mit Interessensgruppen pflegten, und für die Informationsweitergabe an Interessierte und die Entwicklung von Sonderkampagnen zuständig waren. Außerdem gehörte es zu ihrem Aufgabengebiet, die Nonprofit-Organisation, für die sie arbeiteten, nach außen in ein gutes Licht zu stellen. Andere Gebiete der Marketingforschung bleiben bei diesen Aufgabengebieten ausgeschlossen. Die Erforschung der Konsumentenbedürfnisse, -wahrnehmung und -präferenzen, die Entwicklung und Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie die Bestimmung von deren Charakter gehören nicht dazu. Der Grund, warum in kleineren

Nonprofit-Organisationen vielleicht keine große Marketing-Abteilung existiert, ist in einem zu kleinen Budget oder dem fehlenden Bedürfnis an einem Marketing-Spezialisten zu finden. Große Organisationen unterscheiden sich in diesem Fall von kleinen. Der Bedarf an Marketing-Leistungen scheint aufgrund der Beziehungen zu mehreren Interessensgruppen und der Durchführung zahlreicher Kampagnen in größerem Ausmaß vorhanden zu sein. Somit ist die interne Abwicklung eher gerechtfertigt und oft auch von großem Vorteil. (vgl. Kotler 1978: 228ff.)

### **2.3.3 Das Modell der Marktorientierung nach Ajay Kohli und Bernard Jaworski**

Um Wirkung und Planung von Marketing messbar zu machen, arbeiten Ajay Kohli und Bernard Jaworski (vgl. Kohli/Jaworski 1990 und 1993) mit dem Modell der Marktorientierung. Es arbeitet die wichtigsten Punkte zur Feststellung der Marktorientierung einer Organisation heraus.

Bei genauerer Auseinandersetzung mit dem Konzept der Mark(eting)torientierung werden in der Literatur das Fehlen einer klaren Definition sowie das Fehlen von Bemessungsbelangen deutlich. Darum beabsichtigen die Autoren in ihren Arbeiten, das Feld dieses Konstrukts abzugrenzen, eine messbare Definition anzubieten und eine Rahmenstruktur für zukünftige Forschungen zu erarbeiten. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 1) Ajay K. Kohli und Bernard J. Jaworski arbeiteten mit qualitativen Forschungsmethoden. Neben Literaturrecherche bilden Feldinterviews die Grundlage für deren Forschung. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 1ff.) Deren genaueres Forschungsvorgehen wird im Kapitel 2.3.3.6 „Die Messung von Marktorientierung“ erläutert.

In den Arbeiten von Ajay Kohli und Bernard Jaworski wird bestehendes Wissen über den Gegenstand Marktorientierung dargestellt und ein Grundstein für die zukünftige Forschung gelegt.

Vorab sollen definitorische Fragen geklärt werden, um dann das Modell übersichtlich darstellen zu können. Vorweg ist es wichtig, abzuklären, warum die Autoren dem Begriff Marketingorientierung jenem der Marktorientierung vorziehen. Hierfür führen sie drei Gründe an. Marktorientierung klärt erstens darüber auf, dass das Konstrukt nicht ausschließlich eine Angelegenheit der Marketingabteilung ist. „... *market intelligence is generated collectively by individuals and departments throughout an organization.*“ (Kohli/Jaworski 1990: 5) Der Begriff macht es außerdem möglich, die Verantwortlichkeit aller Teile einer Organisation für

dieses Thema klar zu machen. Zu guter Letzt konzentriert sich dieser Terminus auf den Markt selbst. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 3f.)

### **2.3.3.1 Marktorientierung: Ein Literaturvergleich**

Wenden die Autoren den Begriff Marktorientierung an, so beziehen sie sich auf die Anwendung eines Marketingkonzepts in einem Unternehmen. Sie folgen der Tradition: „... *a market-oriented organization is one whose actions are consistent with the marketing concept.*“ (Kohli/Jaworski 1990: 1) Obwohl die Wichtigkeit dieses Konzepts eindeutig zu sein scheint, können sie in der existenten breit gefächerten Literatur keine klare Definition festmachen. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 1) Breitgefächerte Definitionsversuche werden in der Auseinandersetzung mit der Literatur deutlich.

Das Marketingkonzept wird bei Felton (1959) als betrieblicher Geisteszustand (*corporate state of mind*) definiert, der auf Integration und Koordination aller Marketingfunktionen beharrt, die wiederum mit jeglichen anderen betrieblichen Funktionen verschmelzen. Ziel dabei ist die langfristige Erzielung unternehmerischer Profite. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 2)

McNamara (1971) hingegen sieht das Konzept in einer breiter angelegten Definition als Philosophie des Business Managements an. Diese stützt sich auf ein firmenweites Verständnis für die Erfordernisse von Konsumentenorientierung und das Erkennen der wichtigen Rolle des Marketings beim Kommunizieren der Bedürfnisse des Marktes an alle Schlüsselabteilungen eines Unternehmens. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 2f.) Die McNamarasche Idee wird ebenfalls von weiteren Autoren, so zum Beispiel von Levitt (1969), Stampfl (1978) oder Lavidge (1966), angeboten.

### **2.3.3.2 Voraussetzungen für eine Marktorientierung**

1993 erarbeiteten Kohli und Jaworski drei Voraussetzungen, die eine Organisation mit sich bringen sollte, um marktorientiert zu sein.

Zur ersten Voraussetzung zählt die Existenz eines Senior Managements für eine Organisation. Dieses sollte einen Schwerpunkt auf Marktorientierung setzen und keine Abneigung gegen Risikofreudigkeit haben. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 54f.)

Auch die Dynamik zwischen den einzelnen Abteilungen stellt eine Vorbedingung dar. Konflikte zwischen den Abteilungen einer Organisation werden nicht nur bei Kohli und Jaworski als hemmender Faktor angesehen. Auch Autoren wie Gaski (1984) oder Raven und Kruglanski (1970) schreiben von der Wichtigkeit einer Dynamik zwischen den Abteilungen, da durch Konflikte die Kommunikation zwischen diesen blockiert werden könnte und in



weiterer Folge die beiden letzteren Säulen (Drei Grundsteine des Modells der Marktorientierung, siehe Kapitel 2.3.3.3) nicht entsprechend erfüllt werden würden. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 55f.) Neben den Konflikten, die die Marktorientierung hemmen können, stellt die Verbundenheit der Abteilungen einen Faktor dar, welcher fördernde Auswirkungen auf die Marktorientierungen haben kann. Sie trägt dazu bei, dass Interaktion sowie der Austausch und die Anwendungen von Informationen dazu genutzt werden können, Säule zwei und drei zu realisieren. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 56)

Eine dritte Voraussetzung bezieht sich auf organisatorische Systeme und Strukturen innerhalb einer Organisation. Die Variablen Formalisierung<sup>4</sup>, Zentralisierung<sup>5</sup> und Abteilungsbildung<sup>6</sup> wirken unterschiedlich auf das Streben nach Marktorientierung ein. In negativer Beziehung stehen Formalisierung, Zentralisierung und Abteilungsbildung zu den drei Grundsäulen (siehe Punkt 2.3.3.3) einer Marktorientierung. Positive Auswirkungen wiederum haben diese auf die sogenannte response implementation. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 56) Das Vergütungssystem einer Organisation soll sich positiv auf die drei grundlegenden Säulen einer Marktorientierung auswirken. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 56f.)

### **2.3.3.3 Drei Grundsteine des Modells der Marktorientierung**

Den oben gebotenen Ad-Hoc Definitionen unterliegen drei Säulen<sup>7</sup>, welche bei Kotler zum Ausdruck kommen: customer focus (1), coordinated marketing (2) und profitability (3). Marktorientiert sei jene Organisation, die die drei Säulen betrieblich manifestiert. Die Sicht der Literatur darüber, was Marktorientierung ist, stimmt mit den Ergebnissen der von den beiden Autoren durchgeführten Interviews überein, wobei diese präzisere Begriffsbestimmungen anbieten. „... *the field interviews provide a significantly clearer idea of the construct's domain and enable us to offer a more precise definition.*“ (Kohli/Jaworski 1990: 3)

Um eine besonders breite Auswahl an Daten zu erlangen, führten die Autoren Interviews mit 62 Managern aus Marketing- und Nicht-Marketingbereichen. Für das Interview wurde ein

---

<sup>4</sup> „*Formalization represents the degree to which rules define roles, authority relations, communications, norms and sanctions, and procedures.*“ (Kohli/Jaworski 1993: 56)

<sup>5</sup> „*Centralization refers to the inverse of the amount of delegation of decision-making authority throughout an organization and the extent of participation by organizational members in decision-making.*“ (Kohli/Jaworski 1993: 56)

<sup>6</sup> „*Departmentalization refers to the number of departments into which organizational activities are segregated and compartmentalized.*“ (Kohli/Jaworski 1993: 56)

<sup>7</sup> Wie Kohli und Jaworski schreiben, weisen Barksdale und Darden (1971) auf die idealistische Eigenschaft dieser hin und betonen die Einschränkung ihres praktischen Werts. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 3)

Standardformat erstellt, dem gefolgt wurde. Wichtig dabei erscheinen die vier Frageblöcke, die jedem Interviewten gestellt wurden und eine Struktur für die Interviews boten. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 2)

1. What does the term „market/marketing orientation“ mean to you? What kinds of things does a market/marketing oriented company *do*?
2. What organizational factors foster or discourage this orientation?
3. What are the positive consequences of this orientation?
4. Can you think of business situations in which this orientation may not be very important?

Der Vergleich der Literatur mit der Empirie, den Kohli und Jaworski anstellen, fällt folgendermaßen aus.

#### a. Customer Focus

Den Interviewten zufolge ist KundInnenorientierung das zentrale Element von Marktorientierung. Sie vertreten sowohl die traditionelle Ansicht, nämlich KundInnenorientierung im Sinne von Einholen von Informationen über Bedürfnisse und Wünsche der KundInnen, sie betonen aber auch, die Wichtigkeit der Taten, die weit über KundInnenforschung hinausgehen. Dabei spielt Marktintelligenz eine große Rolle. Das Konzept der Marktintelligenz beinhaltet die Berücksichtigung von exogenen Marktfaktoren, die auf KundInnenwünsche einwirken, sowie auch zukünftige Wünsche und Präferenzen der KundInnen. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 3)

#### b. Coordinated Marketing

Nicht alle, aber einige der Interviewten führten die Verantwortlichkeit für Marktorientierung eines Unternehmens als Ganzes an. Marktorientierung obliegt abgesehen von der Marketingabteilung auch jeglichen anderen Teilen einer Organisation. Das Bewusstsein und die Verantwortlichkeit über KundInnenbedürfnisse sind für eine Vielzahl an Abteilungen eines Unternehmens oder einer Organisation entscheidend.

#### c. Profitability

Aus den Interviews ging die Erkenntnis hervor, dass die Idee, Rentabilität sei eine Komponente der Marktorientierung, nicht haltbar ist. Ohne Ausnahme sahen die

Interviewten Rentabilität als Konsequenz von Marktorientierung an. (vgl. Kohli/Jaworski 1990:3)

Demzufolge ergab die Feldanalyse, Marktorientierung bedinge die Beinhaltung der ersten beiden Säulen customer focus und coordinated marketing. Marktorientierung zieht die Entwicklung eines Verständnisses für KundInnenbedürfnisse einer oder mehrerer Abteilungen einer Organisation nach sich. Weiters sollten alle Abteilungen an diesem Verständnis teilhaben und den KundInnenbedürfnissen aktiv entgegenkommen. Im Großen und Ganzen bezieht sich Marktorientierung auf die organisationsweite Bildung, Verteilung und Verantwortlichkeit von Marktintelligenz. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 3) Es kann konkludiert werden, dass „... *market orientation refers to the organizationwide generation, dissemination, and responsiveness to market intelligence.*“ (Kohli/Jaworski 1990: 3)

#### **2.3.3.4 Marktorientierung: Elemente des Konstrukts**

I. Als erstes Element des Konstrukts kann *intelligence generation* benannt werden. Der Ausgangspunkt einer Marktorientierung ist Marktintelligenz. Diese verbalisiert KundInnenbedürfnisse, indem sie eine Analyse exogener Faktoren, die KundInnenbedürfnisse beeinflussen, inkludiert. Solche exogenen Faktoren können beispielsweise Regulierungen durch die Regierung, Konkurrenz auf Gebieten der Technologie oder Umweltfaktoren sein. Wie schon beschrieben, ist es von Wichtigkeit, neben den gegenwärtigen auch zukünftige Bedürfnisse in die Analyse mit einzubeziehen.

Nachdem die Einschätzung der KundInnenbedürfnisse ein Grundstein der Marktorientierung ist, sollte auch der Kunde als solches definiert werden, was jedoch nicht einfach erscheint. Unternehmen können sowohl Nachfrager (Endverbraucher) als auch AuftraggeberInnen/MandantInnen oder dergleichen haben. Seit den 1920er Jahren hat sich die Sicht darüber, was ein Kunde sei, mehrmals verändert. Anfangs verwies der Begriff Kunde auf Großhändler und Lieferanten, in den 1950ern änderte sich die Ansicht und als Kunde wurde nun der Endverbraucher angesehen. Heute scheint es angemessen zu sein, sich auf den Markt zu fokussieren, welcher beide Glieder beinhaltet und auch beeinflussende exogene Faktoren nicht ausschließt. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 4) Erschwerend, eine angemessene Definition zu finden und einen KundInnen zu identifizieren, wirkt die Situation, in der eine Organisation eine ‚Partei‘ mit ihrer Dienstleistung beliefert und die finanziellen Mittel dafür von einer anderen Partei erhält. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 4) Beispiele hierfür können Gesundheitsorganisationen oder Nonprofit-Organisationen sein.

Bei der Erzeugung von Marktintelligenz ist neben der Erhebung der KundInnenbedürfnisse eine Menge ergänzender formeller und informeller (wie informelle Diskussionen mit HandelspartnerInnen) Mittel von Bedeutung. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 4f.)

Intelligence generation gilt nicht als alleinige Aufgabe der Marketingabteilung. „... *market intelligence is generated collectively by individuals and departments throughout an organization. Mechanisms therefore must be in place for intelligence generated at one location to be disseminated effectively to other parts of an organization.*“ (Kohli/Jaworski 1990: 5)

II. Der Fachausdruck Marktorientierung beschreibt für Kohli und Jaworski die Ein- und Durchführung eines Marketingkonzepts. Somit ist eine Organisation marktorientiert, wenn ihre Taten mit dem Marketingkonzept übereinstimmen. Die effektive Verbreitung der Marktintelligenz (*intelligence dissemination*) ist, wie aus der Feldanalyse hervorging, von großer Wichtigkeit, da sie eine gemeinsame Basis für gemeinschaftliche Aktionen unterschiedlicher Abteilungen bietet.

Die Verbreitung der Marktintelligenz muss nicht zwingend von der Marketingabteilung ausgehen. Einen wesentlichen Teil der *intelligence dissemination* stellt horizontale Kommunikation dar. Dies ist die Kommunikation in und zwischen den Departments.

III. Zuletzt müssen die generierte und die dann verbreitete Intelligenz in einer Aktion verarbeitet werden, denn sofern die ersten beiden Elemente nicht auf Marktbedürfnisse antworten, ist die Marktorientierung nicht vollendet. So bildet *responsiveness to market intelligence* das dritte Element des Konstrukts der Marktorientierung. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 6) „*Responsiveness is the action taken in response to intelligence that is generated and disseminated.*“ (Kohli/Jaworski 1990: 6)

#### **2.3.3.5 Definition Marktorientierung**

Die vorausgegangenen Überlegungen lassen die Wissenschaftler auf die folgende Definition einer Marktorientierung kommen:

„*Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it.*“ (Kohli/Jaworski 1990: 6)

Organisationen können sich in dem Ausmaß, in dem sie Marktorientierung und -intelligenz betreiben unterscheiden. Die von den Autoren vorgeschlagene Definition der Marktorientierung gewichtet bei der Messung dieser vor allem den Grad als besonders wichtig, an dem eine Organisation marktorientiert ist, sprich an dem die Organisation die Marktintelligenz generiert, diese verbreitet, sowie auf ihr basierende Aktionen vornimmt. (vgl. Kohli/Jaworski 1990: 6)

### **2.3.3.6 Die Messung von Marktorientierung**

In dem Artikel, den Kohli und Jaworski im Juli 1993 verfassten, stellen die Autoren die Vorgehensweise bei der Messung von Marktorientierung dar.

#### *Auswahl der Informanten*

Die Informanten, mit denen gearbeitet wurde, gewann man in zwei Auswahlverfahren: „Sample I und Sample II“. In einer 3-Wellen Mailprozedur, die sowohl bei Sample I als auch bei Sample II durchgeführt wurde, konnte die tatsächliche Anzahl der teilnehmenden Unternehmen erlangt werden (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 58)

Sample I setzt sich aus Informanten zusammen, die der geschäftsführende Direktor des Marketing Science Institute (MSI) durch die Anfrage an seine Mitglieder gewinnen konnte sowie aus einigen der Top-1000 Unternehmen der Dun and Bradstreet Liste ‚Million Dollar Directory‘. Hier wurde das 3-Wellen Mail an 500 Unternehmen gesandt. Aus diesen Arbeitsschritten resultierte die letztendliche Anzahl der Informanten von 220 Geschäftseinheiten. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 58)

Eine zweite Strichprobengruppe, Sample II, erlangte man durch die Anfrage an Mitglieder der American Marketing Association. An die 487 ausgewählten Unternehmen schickte man dieselben 3-Wellen Mails. Dabei erlangte man 230 Antworten. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 58)

#### *Das Instrument*

Um diese Studie durchzuführen, bedienten sich die Forscher existenter Skalen der Literatur, um die Formalisierung, Zentralisierung und die Abteilungsbildung zu messen. Für jene Bereiche, für die noch keine Messskalen existierten, entwickelte man solche in vier Phasen. Erst erstellten die Autoren für jedes Konstrukt der Studie eine große Datenbasis. Diese testeten sie dann in 27 Testerhebungen. Auf Basis dieser konnten die einzelnen Elemente je

nach Angemessenheit modifiziert oder eliminiert werden beziehungsweise zusätzliche Elemente entwickelt werden. Die nächsten Vortest-Phasen beinhalteten die Präsentation der Skalen an akademische ExpertInnen sowie persönliche Interviews mit Managern. Zu diesem Zeitpunkt mussten nur noch wenige Verbesserungen vorgenommen werden. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 58f.)

Konstrukte, für die man Messelemente erarbeitete bzw. welche in die Messung einbezogen wurden (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 59f.):

- Marktorientierung
- Schwerpunktsetzung auf Marktorientierung und Risikoabneigung des Top-Managements
- Dynamik zwischen den Abteilungen: Konflikte und Verbundenheit
- Formalisierung und Zentralisierung
- Abteilungsbildung, Vergütungssystem
- Marktturbulenzen, technologische Turbulenzen, Wettbewerb
- Performance
- Einsatz des Einzelnen für die Organisation und Esprit de Corps

#### *Messung von Marktorientierung*

Um den Grad von Marktorientierung zu messen, nahmen Kohli und Jaworski das Instrument MARKOR zur Hilfe. Dabei handelt es sich um eine Skala, die 32 Elemente enthält. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 59) Diese wurde auf folgende Weise entwickelt.

Nachdem die drei Grundsteine festgelegt wurden (siehe Abschnitt 2.3.3.3), konnten Elemente für die Maßskala erzeugt werden, um den Bereich der Marktorientierung erfassen zu können. Aus geführten Interviews erarbeiteten Kohli und Jaworski im Jahr 1993 25 Elemente, welche in ihrer Eignung, Eindeutigkeit und Fähigkeit so klar erscheinen, sodass sie den Informanten „different shades of meaning“ vermitteln können. Zu diesen gehören neun Posten, die die market intelligence generation betreffen, acht davon gehören der Verbreitung (dissemination) dieser an und acht sprechen auf die responsiveness-Komponente an.

Des Weiteren wurden Vortests durchgeführt, um die einzelnen Elemente, welche für die Messung erarbeitet wurden, zu bereinigen.

Nach einem ersten Vortest wurde die Qualität der erarbeiteten Messelemente getestet. Daraufhin konnten wieder vier Elemente aus der Liste der Messskala eliminiert werden, da diese entweder mehrdeutig oder schwer zu beantworten waren. Die Skala reduzierte sich nach dem Vortest demnach auf 21 Messelemente. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 468)

Es folgte eine Phase der kritischen Evaluierung der Elemente, in der man mit ExpertInnen zusammen arbeitete. Dieser zweite Vortest ergab die Modifizierung und weitere Eliminierung einiger Skalenelemente, weiters wurden auch neue entwickelt. Somit zählte die Skala nach dem zweiten Vortest 32 Elemente (market intelligence generation: 10, intelligence dissemination: 8, responsiveness: 14). In Appendix A, dem Market Orientation Scale, werden die modifizierten und auch die neu hinzugefügten Elemente dokumentiert. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 468f.)

Appendix A  
MARKET ORIENTATION SCALE

Scale Items	Marketing		NonMarketing	
	Mean	Standard Deviation	Mean	Standard Deviation
<b>Intelligence Generation</b>				
1. In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.	4.41	.92	3.91	1.27
2. Individuals from our manufacturing department interact directly with customers to learn how to serve them better.	—	—	—	—
3. In this business unit, we do a lot of in-house market research.	3.39	1.22	3.19	1.06
4. We are slow to detect changes in our customers' product preferences. (R)	2.45	.96	2.40	1.03
5. We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.	3.94	1.33	3.38	1.48
6. We often talk with or survey those who can influence our end users' purchases (e.g., retailers, distributors).*	—	—	—	—
7. We collect industry information by informal means (e.g., lunch with industry friends, talks with trade partners).	—	—	—	—
8. In our business unit, intelligence on our competitors is generated independently by several departments.	—	—	—	—
9. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation). (R)*	2.29	.95	2.22	.98
10. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.*	3.73	.96	3.90	.94
<b>Intelligence Dissemination</b>				
11. A lot of informal "hall talk" in this business unit concerns our competitors' tactics or strategies.*	—	—	—	—
12. We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.*	3.63	1.24	3.63	1.31
13. Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with other functional departments.	3.74	.91	3.57	1.09
14. Our business unit periodically circulates documents (e.g., reports, newsletters) that provide information on our customers.*	—	—	—	—
15. When something important happens to a major customer of market, the whole business unit knows about it within a short period.*	3.87	1.14	3.89	1.07
16. Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.	3.49	1.22	3.17	1.13
17. There is minimal communication between marketing and manufacturing departments concerning market developments. (R)	—	—	—	—
18. When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments. (R)*	2.52	.92	2.45	.98
<b>Responsiveness</b>				
19. It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes. (R)	2.07	1.03	2.39	1.16
20. Principles of market segmentation drive new product development efforts in this business unit.	—	—	—	—
21. For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service needs. (R)	2.22	1.05	2.23	.96
22. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.	3.71	.97	3.83	.93
23. Our business plans are driven more by technological advances than by market research. (R)	—	—	—	—
24. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.	3.41	.99	3.55	1.01
25. The product lines we sell depends more on internal politics than real market needs. (R)*	—	—	—	—
26. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.	3.84	.99	3.61	1.15
27. The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.*	3.34	.98	3.27	.90
28. Customer complaints fall on deaf ears in this business unit. (R)*	1.76	.88	1.93	1.00
29. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion. (R)*	2.46	1.16	2.39	1.17
30. We are quick to respond to significant changes in our competitors' pricing structures.*	—	—	—	—
31. When we find out that customers are unhappy with the quality of our service, we take corrective action immediately.*	—	—	—	—
32. When we find that customers would like us to modify a product of service, the departments involved make concerted efforts to do so.*	3.51	.99	3.61	.87

(R) denotes reverse coded item.

\*Refers to addition of item during or after completion of the second pretest.

Abbildung 3. Appendix A. Market Orientation Scale (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 475)

Im dritten Vortest wurden geringfügige feine Verbesserungen vorgenommen. Mit den Ergebnissen, die nach einer letzten dritten Prüfphase feststanden, konnte nun die Messung mit dem Originaltest gewährleistet werden. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 469).

Die Messung von Marktorientierung fand durch die Auswertung von Interviews statt. Jedes Element der Messskala wurde mit einem fünf-Punkte-Spiegel versehen, der von „nicht übereinstimmen“ bis zu „sehr übereinstimmen“ reichte. (vgl. Kohli/Jaworski 1993: 59) Die Ergebnisse wurden mittels Regressionsanalyse ausgewertet.

#### **2.3.4 Das Modell der gesellschaftlichen Orientierung für den Nonprofit-Sektor**

Der Ursprung der Idee der Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung) liegt im Konzept der Marktorientierung wie es von Ajay Kohli und Bernard Jaworski bekannt ist. Mit dem Societal Orientation Konstrukt (Konstrukt der gesellschaftlichen Orientierung) wenden Foreman, Liao und Sargeant (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2000 und 2002) ein modifiziertes Modell an, das für den Untersuchungsbereich Nonprofit angemessener erscheint. Nachdem das Modell der Marktorientierung dazu dient, das Marketingkonzept von kommerziellen Organisationen (Forprofit) zu überprüfen, haben sich Foreman, Liao und Sargeant dazu entschieden, dieses nicht eins zu eins zu übernehmen, sondern aufbauend auf dem bereits existenten Wissen ein Konstrukt anzuwenden, das in einigen Kategorien den Eigenheiten des Nonprofit-Bereichs angepasst und auf diesen zugeschnitten ist.

Vor dem Hintergrund des Nonprofit-Bereichs scheint das Modell der Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung) das adäquatere zu sein. *„Such a construct would still need to consider an orientation towards customers, competitors and employees, but would also include a number of additional elements, specific to the nonprofit context. A Societal Orientation construct should thus consider the extent to which a nonprofit organization focuses on the needs of its key stakeholder groups and in addition, on the needs of the wider society of which it forms part.“* (Foreman, Liao und Sargeant 2002: 59) Das Modell, das in Abbildung 4 dargestellt wird, zeigt die drei Ebenen des Konstrukts und die sich ergebenden Konsequenzen auf.



FIGURE 1. Societal Orientation Construct

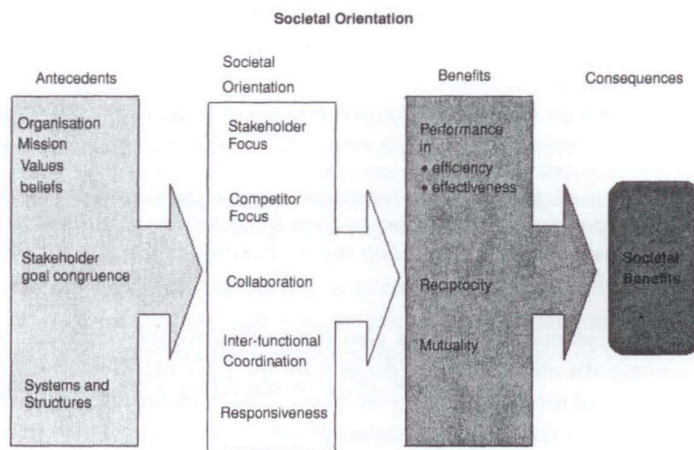


Abbildung 4. Societal Orientation Construct (vgl. Foreman, Liao und Sargeant 2002: 49)

### 2.3.4.1 Neubestimmung der Begriffe

Marktorientierung ist auch im Nonprofit-Sektor von Bedeutung. Im Sektor profitorientierter Unternehmen wendet man aber Begriffe an, die nicht einfach in den Nonprofit-Sektor übertragen werden können. Darum kann es notwendig sein, einzelne Begriffe für diesen Bereich etwas abzuändern. „*To take another approach and simply to transplant a construct from one setting to another would seem wholly inappropriate.*“ (Foreman/Liao/Sargeant 2000: 258)

Der Fachausdruck Marktorientierung, welcher eine Orientierung hin zu Märkten impliziert, sollte nicht unüberlegt auf den Nonprofit-Bereich übertragen und in Frage gestellt werden. Es kann zwar argumentiert werden, eine Nonprofit-Organisation arbeite mit zwei Märkten, einem zur Akquisition (aktives Sammeln von Geldern) ihrer Ressourcen und einem zur Allokation (Zuordnung beschränkter Ressourcen zu potentiellen Verwendern) dieser – dies sind zumeist jedoch nicht Märkte im ökonomischen Sinne des Marktterminus. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2002: 46 sowie 2000: 258) Bei dieser Argumentation beziehen sie sich auf Hansmann (vgl. Hansmann 1980), der betont, dass Nonprofit-Organisationen in Bereichen tätig werden, in denen der herkömmliche Marktmechanismus fehlschlägt. „*Nonprofits (...) are the most appropriate category of organisation to supply goods and services under (certain) circumstances where the market mechanism fails.*“

(Foreman/Liao/Sargeant 2000: 258) Solange der Konsument die angebotenen Produkte und Services vergleicht, ... bieten profitorientierte Unternehmen ihre Güter und Services zur/m maximal effizientesten Quantität und Preis an. Unter Umständen, zu denen die beschriebenen Kriterien nicht erfüllt werden können, würden profitorientierte Unternehmen die Qualität senken sowie die Preise erhöhen. Anders ist dies im Nonprofit-Sektor: Hier existiert diese Intention nicht, woraus sich aus gesellschaftlicher Sicht für einige Bereiche mit der Form des Nonprofits eine angemessenere Organisationform ergibt. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2000: 258)

Weiters kann der Marktbegriff im Nonprofit-Kontext als nur teilweise angemessen beurteilt werden, weil ‚Markt‘ einen Austauschgedanken, nämlich den Austausch zwischen dem Lieferanten und dem Abnehmer, impliziert. Im Nonprofit-Bereich ist der Austauschgedanke in vielen Fällen weniger von Bedeutung. „... *it is clear, for example, that recipients of international aid, exchange nothing except their need with their supplying organization.*“ (Foreman, Liao und Sargeant 2002: 46, siehe auch Foreman/Liao/Sargeant 2000: 258)

Argumentiert wird auch, nicht alle Marktkomponenten seien im untersuchten Kontext relevant. Anders als im profitorientierten Unternehmensbereich, in dem man kundInnenorientiert (customer satisfaction) arbeitet, kommt es durchaus vor, dass eine Nonprofit-Organisation eher mit „... *the notion of longer term benefit to society*“ (Foreman, Liao und Sargeant 2002: 46) befasst ist. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2002: 46 sowie 2000: 259)

Auch hinsichtlich des Wettbewerbs unterscheidet sich der Nonprofit-Sektor. In diesem werden zwei primäre KundInnengruppen bedient. Jene, die die Mittel für diverse Aktivitäten bereitstellen und jene, die die Aktivitäten konsumieren. Oft scheint die Nachfrage nach der Ware und den Services, welche von Nonprofit-Organisationen angeboten werden, so unstillbar zu sein, dass es gänzlich unangemessen ist, andere Organisationen als direkt vergleichbare Konkurrenten anzusehen. Es gibt aber auch Fälle, in denen Organisationen im Wettbewerb zu einander stehen. So kämpfen Organisationen zum Beispiel um Fonds im Wohltätigkeitsbereich, doch zugleich „... *the concept of collaboration is at least as important.*“ (Foreman/Liao/Sargeant 2000 259)

Im Profit-Kontext ist es darüber hinaus nicht unüblich, eine etwas eingeschränkte, simple Perspektive von Stakeholdern zu haben. Operationalisierungen beschäftigen sich hier gewöhnlich mit Verbrauchern und Angestellten. Nonprofit-Organisationen können über diese hinaus mit einer weitaus größeren Stakeholdergruppe zu tun haben. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2002: 46f.) Um die Messung von Marktorientierung im Nonprofit-

Bereich durchzuführen ist es empfehlenswert, die Orientierung der Organisation an ihren Stakeholdern festzustellen. Zu diesen zählen unter anderem individuelle GeberInnen, EmpfängerInnen, Angestellte, Regierung und weitere. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2000: 259)

Aus den vorangegangenen Gründen empfehlen Foreman, Liao und Sargeant, (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2002: 47) die Operationalisierung des Marketingkonzepts von Nonprofit-Organisationen als gesellschaftliche Orientierung (Societal Orientation) zu benennen. Mit dieser Bezeichnung folgen Foreman, Liao und Sargeant dem Marketingkonzept von Kotler und Levy (1969).

Eine solche Messung sollte, wie die Autoren im Jahr 2000 schreiben, zumindest die Elemente Stakeholder-, Wettbewerbs- und Collaborationsorientierung sowie Interfunctional Coordination beinhalten, welche sie auf Basis der vorhandenen Literatur erarbeiteten. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2000: 260) Im Jahr 2002 wurde das Element Responsiveness hinzugefügt (siehe 2.2.4.4). Die einzelnen Elemente konnten mit Hilfe von Interviews weiterentwickelt werden.

#### **2.3.4.2 Gesellschaftliche Orientierung im Nonprofit-Bereich?: ein Literaturvergleich**

Foreman, Liao und Sargeant haben die vorhandene Literatur überprüft und stellten fest, dass es einige Autoren gibt, die sich mit Marktorientierung im Nonprofit-Bereich beschäftigen. Eine kurze Darstellung der existenten Standpunkte soll das Feld fassbarer machen.

Für den Bildungssektor, der, wie Foreman, Liao und Sargeant schreiben, die höchste Aufmerksamkeit genießt, empfehlen Siu und Wilson (Sie konzentrieren sich in ihrem Artikel aus dem Jahr 1988 im Speziellen auf „Further Education Colleges“) die Konzepte des Profits und des Wettbewerbs durch „employee orientation“ sowie „longterm survival requirement“ auszutauschen. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2000: 257)

Auch Stewart (1991) und weitere Autoren beschäftigten sich mit der Marktorientierung von „higher education institutions“. Deren Marktorientierung würde Studenten anziehen und halten. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2000: 257)

Das von Ajay Kohli und Bernard Jaworski bekannte Instrument MARKOR wird bei Caruana et al. (1998) für den öffentlichen und den Universitätssektor angewandt. Hierbei konnte ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Marktorientierung und der Performance festgestellt werden. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2000: 257) Ähnlich wie Caruana et al. (1998) arbeitet

auch Bennett (1998) und kann einen positiven Zusammenhang zwischen der Marktorientierung und der Fundraising Performance in britischen Klein- und Mittelcharityorganisationen verzeichnen. (Bennett 1998; vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2000: 257)

Im Gesundheitssektor gibt es beispielsweise Studien von V.Hayden (1993) oder George und Compton (1985). Sie beschäftigten sich mit der personellen Dimension dieses Konstrukts. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2000: 257)

In einigen im Nonprofit-Bereich durchgeführten Studien wurde das Modell der Marktorientierung bereits getestet. Drei Beispiele sollen hier angeführt werden, um die Anwendbarkeit darzustellen.

In ihrer Studie überprüft Karen Stewart die Marketingorientierung einer kleineren öffentlichen Universität in West-Pennsylvania. Sie orientiert sich an einer Definition von Marktorientierung, welche die fundamentalen vier P's der Marketingtheorien umkreist. Alle 44 Elemente des Fragekatalogs formulierte Stewart in Hinblick auf die vier P's: Produkt der Ausbildung, Preis der Ausbildung, umgebungsbezogene Faktoren (Place) wie Standort oder Örtlichkeiten sowie Promotion und Kommunikation. Dabei passte die Autorin die Begriffe an die Charakteristik des Hochschulsektors an. Die Auswertung der Studie ergab, eine Anwendbarkeit der in der Unternehmenswelt entwickelten Marketingprinzipien und -strategien auf den Sektor des Hochschulwesens, denn Marktorientierung würde StudentInnen auf die Universität aufmerksam machen und dazu beitragen, diese als StudentInnen zu behalten. (vgl. Stewart 1991: 117 ff.)

Ein weiterer Autor, Roger Bennett (1998), wandte das Modell der Marktorientierung im Nonprofit-Bereich an. Wie auch andere orientierte er sich dabei an Kohlis und Jaworskis MARKOR Skala (siehe 2.3.3.6). Die verwendeten Elemente wurden abgeändert, um sie an den Wohltätigkeitssektor anzupassen. Untersuchungsgegenstand seiner Studie waren britische kleine und mittlere Wohltätigkeitsorganisationen. Bennett stellt fest, dass die Anwendung des Modells im untersuchten Sektor unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Nonprofit-Bereichs möglich ist, wenn dabei Gruppen wie individuelle GeberInnen, EmpfängerInnen oder die Regierung betrachtet werden. (vgl. Bennett 1998: 31 ff., Foreman/Liao/Sargeant 2000: 257)

Auffallend ist, dass sowohl bei der Forschung nach Markt- sowie auch der Marketingorientierung eine Umlegung auf den Nonprofit-Bereich möglich zu sein scheint.

Besonders wichtig dabei ist, Vorsicht bei der Begriffswahl und Berücksichtigung der Charakteristika des Nonprofit-Bereichs walten zu lassen.

Die hier dargestellten Ansichten zeigen das Interesse und die Wichtigkeit der Wissenschaft für dieses Thema auf. In allen Fällen wird eine mögliche Anwendung des Konstrukts der Marktorientierung auf den Nonprofit-Bereich angenommen, welche nicht notwendigerweise möglich sein muss. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2000: 257) Angesichts der besonderen Eigenschaften des Untersuchungsbereichs Nonprofit kann die simple Übertragung problematisch sein. Foreman, Liao und Sargeant sind der Meinung, der Begriff Marktorientierung müsse modifiziert werden, denn „...*the terminology is incorrect.*“ (Foreman/Liao/Sargeant 2000: 258) Für die Operationalisierung des Marketingkonzepts im Nonprofit-Bereich empfehlen sie die Anwendung des Societal Orientation Modells (Modell der gesellschaftlichen Orientierung). Warum sie diese Ansicht vertreten, wird unter Punkt 2.2.4.1 dieser Arbeit besprochen.

### **2.3.4.3 Voraussetzungen: What is needed to achieve Societal Orientation?**

Kohli und Jaworski beobachteten drei Voraussetzungen, die zur Erlangung von Marktorientierung dienlich sein, diese aber auch behindern können. Dazu zählen, wie schon besprochen, die Festlegung eines Senior Managements (1), die Dynamik zwischen den Abteilungen (2) und organisatorisches System (3). Die Autoren Foreman, Liao und Sargeant haben solche Erfordernisse oder Voraussetzungen für den Nonprofit-Sektor festgelegt. Diese sind notwendig, um eine Organisationskultur von Werten und Vorstellungen zu entwickeln. Es ergeben sich drei besondere Bedürfnisse: das Hervorheben der Mission Werte und Vorstellungen, welche das Ganze untermauern (1), das Bilden einer Zielkongruenz der Stakeholder (2) sowie die Entwicklung von Systemen und Strukturen, die dabei helfen, den Bedürfnissen der vielfältigen Stakeholder gerecht zu werden (3). (vgl. Foreman, Liao, Sargeant 2002: 53)

#### *Mission, Werte und Vorstellungen (1)*

In diesem Kontext ist es besonders wichtig, sich auf die Mission, Werte und Vorstellungen einer Organisation zu konzentrieren, da Nonprofit-Organisationen dazu verpflichtet sind, einzig jene Aktivitäten abzuwickeln, zu denen sie – durch ihre Mission und die diese umzingelnden Werte und Vorstellungen – berechtigt sind. Mission, Werte und Vorstellungen

legen außerdem fest, wie eine Organisation agiert. Nachdem auf ihrer Basis die gesellschaftlichen Bedürfnisse festgelegt werden, sind sie Voraussetzung für die ‚Societal Orientation‘ einer Organisation (gesellschaftliche Orientierung einer Organisation). Die Autoren lehnen sich in ihrem Artikel aus dem Jahr 2002 an Lenkowsky an, der es für sinnvoll hält, dass eine Organisation ihre Werte und Vorstellungen entlang des funktionellen Ziels formuliert. So werden die beiden Hypothesen, dass eine erfolgreiche Kommunikation einerseits der Organisationsziele wie andererseits auch der Werte und Vorstellungen an alle Stakeholder der Organisation eine Voraussetzung für Societal Orientation einer Organisation (gesellschaftliche Orientierung einer Organisation) ist, formuliert. (vgl. Foreman, Liao, Sargeant 2002: 53)

### *Zielkongruenz der Stakeholder (2)*

Die steigende Anzahl der Stakeholder in diesem Bereich hebt die Wichtigkeit der Übereinstimmung der Stakeholderziele hervor. Alle Stakeholder sollten kongruente, sich nicht gegenseitig ausschließende Ziele verfolgen. Auch wenn Zielübereinstimmung im Nonprofit-Bereich oft als selbstverständlich angesehen wird, so ist seinem Beitrag zu ‚Societal Orientation‘ (gesellschaftlicher Orientierung) Wichtigkeit einzuräumen, da deren Abwesenheit hier zu einer Minderung dieser führen könnte. Die Autoren kommen zu der Erkenntnis, die ‚stakeholder goal congruence‘ sei der Grad, zu dem die Ziele der Organisationsstakeholder vereinbar und synergetisch sind. Die Übereinstimmung der Stakeholderziele ist also eine weitere Voraussetzung für Societal Orientation (gesellschaftliche Orientierung). (vgl. Foreman, Liao, Sargeant 2002: 55)

### *Entwicklung von Systemen und Strukturen (3)*

Die dritte Voraussetzung zur Erlangung der ‚Societal Orientation‘ (gesellschaftlichen Orientierung) ist das Vorhandensein adäquater Systeme und Strukturen, die dazu dienen sollen, die Arbeit der Organisation zu unterstützen. Im untersuchten Bereich ist es wichtig empfindlich für Umweltveränderungen zu sein und angemessene Systeme bereit zu halten, die die Datenerfassung im Fall einer Veränderung möglich macht. Das Fehlen von Information kann dazu führen, dass die Organisation ihren Fokus verliert. Societal Orientation (gesellschaftliche Orientierung) kann unter der Voraussetzung einer vorhandenen Organisationsstruktur entwickelt werden. Somit gilt: Das Erreichen eines für die Organisation

adäquaten Systems und eine Struktur ist eine Voraussetzung für Societal Orientation (gesellschaftliche Orientierung).

#### **2.3.4.4 Erläuterung der Elemente der „gesellschaftlichen Orientierung“**

Wie das Modell der Marktorientierung bietet auch das der Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung) Grundsteine an, auf denen das Modell aufbaut. Diese erarbeiteten die Autoren heraus, nachdem sie mittels qualitativer Methode, nämlich ExpertInneninterviews, Daten erhoben. Zusammen mit fünf MarketingexpertInnen sowie fünf senior practitioners aus dem Nonprofitbereich entwickelte man so ein Interviewprotokoll. Alle Fragen, die man stellte, wurden weit gehalten und ließen den interviewten Personen die Möglichkeit offen, diverse Elemente der Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung) selbst zu definieren. In 40 Interviews, die jeweils mindestens eine Stunde abgehalten wurden, ermittelten die Autoren ihre Daten, welche sie dann mit Hilfe des Programms AQUAD (Analysis of Qualitative Data) auswerteten. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2002: 48)

Wie auch Kohli und Jaworski konzentrierten sich Forman, Liao und Sargeant bei der Durchführung der Interviews auf vier Frageblöcke:

1. What do you understand by the philosophy of marketing? How does this relate to the nonprofit context? How might a nonprofit organization operationalize this philosophy? What attitudes/behaviors do you think a nonprofit operationalizing this philosophy might exhibit?
2. What are the necessary organizational antecedents that facilitate the operationalization of the marketing concept? What kind of factors foster or discourage this from happening?
3. What are the practical implications of achieving this operationalization? What are the positive consequences? What are the negative consequences?
4. What are appropriate measures of performance for a nonprofit? What would be the likely impact on these measures of successfully operationalizing the marketing concept?

(Foreman/Liao/Sargeant 2002: 48)

Die im Folgenden beschriebenen fünf Elemente des Societal Orientation Modells (Modell der gesellschaftlichen Orientierung), konnten in ihrer präsentierten Form aus den Interviews und der Literaturanalyse erarbeitet werden.

#### *Stakeholder Focus*

Charakteristisch für den Nonprofit-Sektor ist sein vielfältiger KundInnenkreis. Das Marketing von Nonprofit-Organisationen muss sich darum auch an eine Vielfalt unterschiedlicher Stakeholder richten. Es gilt darum, zu begutachten, in welchem Ausmaß sich die ausgewählte Organisation an Gruppen wie individuellen GeberInnen, EmpfängerInnen, freiwilligen MitarbeiterInnen, der Regierung oder der Gesellschaft im Allgemeinen orientiert. Je höher der Grad der Orientierung an den Stakeholdern der Nonprofit-Organisation ist, desto höher wird die aufgebrachte Societal Orientation (gesellschaftliche Orientierung) sein. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2002: 48)

#### *Competitor Focus*

Auch im Nonprofit-Sektor spielt Wettbewerb eine Rolle, wenn auch auf eine andere Weise als im kommerziellen Sektor. Der Wettbewerb um Fonds scheint ein Schlüsselement des Wettbewerbsfokus zu sein. *„I believe the fundraising environment is becoming a lot more hostile. We have to spend about 10% more to raise a £ donation than we would have had to even five years ago. Too many charities competing for a slice of an ever-declining cake.”* (Foreman, Liao and Sargeant 2002: 50)

Wettbewerb im Bereich des Nonprofit-Bereich ist auch dann zu verzeichnen, wenn Organisationen gegeneinander im Wettbewerb stehen, um im Interesse der Regierung Wohlfahrtsdienstleistungen durchführen zu können. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2002: 50)

Es ist angemessen, im Nonprofit-Sektor einen Fokus auf Wettbewerb zu legen, auch wenn seine Relevanz nicht so groß sein mag wie in anderen Sektoren. Im vorliegenden Fallbeispiel (siehe Empirie) gilt es darum zu prüfen wie ausgeprägt der Wettbewerbsfokus der Nonprofit-Organisationen ist, denn dieser steht entsprechend des Konzepts in Relation zur aufgebrachten ‚Societal Orientation‘ (gesellschaftlichen Orientierung). (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2002: 50)

#### *Collaboration*

Ein in gleichem Maße wichtiger Aspekt in der Beziehung zu anderen Organisationen sind die Kommunikation und Zusammenarbeit mit diesen. Transportkanäle werden sehr oft geteilt, um



die Verteilung und die Auswirkungen der Hilfe maximieren zu können. Die Autoren definieren die gemeinschaftliche Orientierung als „*the extent to which an organization is focused on exploiting the potential for collaboration with other organizations.*“ (Foreman/Liao/Sargeant 2002: 51) Dies kann sich auf den gemeinsamen Erwerb von Ressourcen oder auf die gegenseitige Bereitstellung von Gütern und Services im Nonprofit-Bereich beziehen. Es wird folgende Hypothese festgelegt: Je größer die Tendenz zur Zusammenarbeit und Kommunikation, desto größer wird die aufgebrachte ‚Societal Orientation‘ (gesellschaftliche Orientierung) sein.

#### *Interfunctional Co-Ordination*

Interfunctional Co-Ordination ist für den Nonprofit-Bereich relevant, doch auch hier müssen Modifikationen vorgenommen werden. Demokratische Ansätze anzuwenden, scheint aufgrund der freiwilligen Basis des Bereichs zwingend zu sein. Jede Person sollte die Möglichkeit bekommen, seine subjektive Sicht der Dinge auszudrücken. Dies gilt für alle Stakeholder, die mit der Organisation in Verbindung stehen. Informationen sollten regelmäßig geteilt und verbreitet werden, was angesichts der Vielfalt der Stakeholder nicht einfach ist. Trotzdem muss sichergestellt werden, dass jeder mit den KundInnenbedürfnissen vertraut und sich dieser bewusst ist. Eine interviewte Person machte deutlich: „*The fundraising department has to liase very closely with (operations). ... We have to very carefully talk through with (operations) what services we would like to provide and get a sense of their priorities. ... If we just ran off and did our thing, it would be absolute chaos.*“ (Foreman, Liao and Sargeant 2002: 52)

Das Ausmaß, in dem die Organisation ein gemeinsames Ziel teilt und für dessen Erreichung zusammenarbeitet, kann als Interfunctional Co-Ordination bezeichnet werden und beschreibt einen weiteren zu prüfendes Element. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2002: 51)

#### *Responsiveness*

Responsiveness (Empfindlichkeit) sollte als eine weitere Dimension der Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung) berücksichtigt werden. Nonprofit-Organisationen besitzen die Fähigkeit, sich sehr schnell auf sich verändernde Bedürfnisse einzustellen und dafür Lösungen zu entwickeln, ohne dabei politische oder möglicherweise entstehende finanzielle Konsequenzen für die Stakeholder zu berücksichtigen. Die Vorteile, die Nonprofit-Organisationen mit sich bringen, sind ihre Freiheit, Flexibilität und ihr moralischer Imperativ, besonders schnell auf soziale Bedürfnisse antworten zu können.

Das Ausmaß in dem die Organisation im Stande ist, rasch auf sich verändernde soziale Bedürfnisse zu antworten, wird als responsiveness definiert. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2002: 53)

#### **2.3.4.5 Warum sollte sich eine Nonprofit-Organisation an der Gesellschaft orientieren?**

Die Autoren Sargeant, Foreman und Liao konnten zwei Vorteile herausarbeiten, die sich ergeben könnten, wenn Nonprofit-Organisationen das Marketingkonzept erfolgreich operationalisieren konnten. Die beiden Vorteile werden von ihnen wie folgt eingeteilt (vgl. Foreman, Liao and Sargeant 2002: 55):

##### *Performance*

Schon in den 1950er Jahren konnten Forscher von einer Verbindung zwischen dem Ausmaß, zu dem das Marketing-Konzept in einer Organisation operationalisiert wurde und seiner Performance berichten. Die Beurteilung von Performance im Nonprofit-Bereich ist aus einigen Gründen als relativ problematisch einzustufen. Anstatt sich über finanzielle Erträge zu definieren, bevorzugen Nonprofit-Organisationen eher die Definition über ihre Mission. Dies kann daher rühren, dass in diesem Sektor gesetzliche Bestimmungen existieren, die den Organisationen untersagen, ihr Einkommen an Stakeholder zu verteilen. Zweitens stellen die Autoren die chaotischen Ziele der im Nonprofit-Sektors agierenden Organisationen fest, welche die Darstellung von Performancemessung schwierig gestaltet. (vgl. Foreman, Liao und Sargeant 2002: 55f.)

In ihrem Artikel kommen Sargeant, Foreman und Liao zu dem Ergebnis, bei der Messung der Performance in diesem Sektor sollen Effizienz und Effektivität miteinbezogen werden. Eine interviewte Person war der Meinung: „*There are two key issues in the (nonprofit) context. Firstly, to what extent are we fulfilling our mission and secondly, are we making a reasonably efficient use of our resources in conducting this work.*“ (Foreman, Liao und Sargeant 2002:: 56) Bei der Beurteilung von Effektivität kann mit einer Analyse der Zielgerichtetheit der Organisationsmission oder dem Ausmaß, zu dem die Organisation ihre Mission erfüllt, begonnen werden. Verschiedene Forscher haben unterschiedliche Messmethoden angeboten, die sie für ein angemessenes Instrument zur Messung von Effektivität halten. Foreman, Liao

und Sargeant werden sich einig, am besten einen Ansatz zu wählen, der aus mehreren Bestandteilen zusammengesetzt ist. (vgl. Foreman, Liao und Sargeant 2002: 57)

Auch der Effizienz muss Beachtung geschenkt werden, denn auch in der Öffentlichkeit ruft die Effizienz des Nonprofit-Sektors großes Interesse hervor. In diesem Organisationsbereich ist es besonders wichtig, die knappen Ressourcen nicht zu verschwenden, sondern gerecht und effizient anzuwenden. Auch GeldgeberInnen sollten immer mehr fordern, größere Sätze der gegebenen Mittel direkt für den Wohltätigkeitszweck, anstatt für die Beschaffung von Finanzmitteln oder Administration anzuwenden.

Die Wissenschaftler kommen zu dem Schluss, bei der Beurteilung des Einflusses von Societal Orientation (gesellschaftliche Orientierung) auf die Performance einer Organisation sinnbringenderweise sowohl Effektivität als auch Effizienz in die Messung miteinzubeziehen. Darum stellen sie folgende Hypothesen auf: Die Effektivität einer Organisation steht in positiver Beziehung zu dem Grad der erlangten Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung). Die Effizienz einer Organisation steht in positiver Beziehung zu dem Grad der erlangten Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung).

(vgl. Foreman, Liao und Sargeant 2002: 57)

#### *Mutuality/Reciprocity*

Neben der Effektivität und der Effizienz kann ein weiterer Wirkungsbereich erfolgreicher Societal Orientation (gesellschaftlicher Orientierung) festgehalten werden, der aus der Aufteilung zwischen Ressourcen-Akquisition und Ressourcen-Allokation herrührt. „*Those individuals that supply an organization's funding are not necessarily those that will derive the primary benefit therefrom.*“ (Foreman, Liao und Sargeant 2002: 58) Eines der primären Ergebnisse der Erlangung von Societal Orientation (gesellschaftlicher Orientierung) wird, den Autoren zufolge, die Zusammenführung der beiden Gruppen sein. Weiters wird ein wechselseitiger Austausch von Werten, Ideen und Identität möglich. In einem der Interviews hielt man fest: „*We like to feel that we can do something worthwhile for all our stakeholders. We want to make donors feel as though they are part of our community here. ... We're about bringing people together.*“ (Foreman, Liao und Sargeant 2002: 58) Die Autoren nehmen an, dass der Grad zu dem reciprocity und mutuality vorgewiesen wird, in positiver Beziehung zum Grad der erlangten Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung) steht. (vgl. Foreman/Liao/Sargeant 2002: 58)

#### 2.3.4.6 Zur Messung von gesellschaftlicher Orientierung

Anders als im Fall des Modells der Marktorientierung existieren für die modifizierte Version (Modell der gesellschaftlichen Orientierung) noch keine Messungen. Foreman, Liao und Sargeant bieten ihrem Artikel (2002) aber diverse Hypothesen an, deren Überprüfung sie empfehlen. Angelehnt an die Messmethode von Ajay Kohli und Bernard Jaworski und unter Anwendung des Konstrukts der Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung) bietet die vorliegende Arbeit in ihrem zweiten Teil einen Vorschlag für die empirische Überprüfung von Societal Orientation (gesellschaftlicher Orientierung) einer Nonprofit-Organisation.

Es scheint sinnvoll, einige der Hypothesen, die Foreman, Liao und Sargeant bereitstellen, als Grundlage für die Messung von Societal Orientation (gesellschaftlicher Orientierung) heranzuziehen. Aus diesem Grund werden jene zuvor schon besprochenen Hypothesen, welche in die Erstellung des Interviewleitfadens einbezogen werden sollen, an dieser Stelle zusammenfassend dargestellt<sup>8</sup>. Im Rahmen dieser Diplomarbeit können aufgrund des Umfangs nicht alle vorgeschlagenen Elemente und Hypothesen überprüft werden. So wurden jene grundlegenden Elemente ausgewählt, welche innerhalb einer qualitativen Analyse anwendbar sind:

Hypothesen zur Überprüfung der einzelnen Elemente der Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung):

Je höher der Grad der Stakeholder-Orientierung, desto höher wird die aufgebrachte ‚Societal Orientation‘ (gesellschaftliche Orientierung) sein.

Je größer der Grad des Wettbewerbsfokus, desto größer wird die aufgebrachte ‚Societal Orientation‘ (gesellschaftliche Orientierung) sein.

Je größer die Tendenz zur Zusammenarbeit und Kommunikation, desto größer wird die aufgebrachte ‚Societal Orientation‘ (gesellschaftliche Orientierung) sein.

Je höher das Ausmaß interfunktioneller Co-Ordination, desto höher wird die aufgebrachte ‚Societal Orientation‘ (gesellschaftliche Orientierung) sein.

Hypothesen zur Überprüfung der notwendigen Voraussetzungen für Societal Orientation (gesellschaftliche Orientierung)

Die erfolgreiche Kommunikation der Organisationsziele an alle Stakeholder ist eine Voraussetzung für ‚Societal Orientation‘ (gesellschaftliche Orientierung).

---

<sup>8</sup> Alle hier dargestellten Hypothesen wurden aus dem Artikel „Operationalizing the Marketing Concept in the Noprofit Sector“ (2002) der Autoren Foreman, Sargeant und Liao übernommen. Sie wurden nicht von der Autorin dieser Arbeit selbst erstellt.

Die erfolgreiche Kommunikation der Werte und Vorstellungen der Organisation an alle Stakeholder ist eine Voraussetzung für ‚Societal Orientation‘ (gesellschaftliche Orientierung).

Das Erreichen eines für die Organisation adäquaten Systems und einer Struktur ist eine Voraussetzung für ‚Societal Orientation‘ (gesellschaftliche Orientierung).

### **3 Empirischer Teil**

Im empirischen Teil der Diplomarbeit wird die Vorgehensweise der Forschung geschildert. Die Forschungsmethode, die Darstellung und Analyse der Ergebnisse sowie eine mit der Literatur vergleichende Ergebnisdiskussion bilden den Inhalt des Kapitels. Auf die Gegenüberstellung folgt als Abschluss der Diskussion eine zusammenfassende Darstellung der Forschungsergebnisse.

Um einen Einblick in das Forschungsfeld zu gewähren, wird eingangs ein kurzer Überblick über den Bereich der in der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit tätigen Organisationen gegeben.

Alle rund 700 Entwicklungsorganisationen Österreichs sind Nonprofit Organisationen und arbeiten zwischen Markt und Staat. Ungefähr 80 davon sind professionelle Akteure, die mit ca. 1000 hauptamtlichen Mitarbeitern arbeiten und über eine Bürostruktur verfügen. (vgl. <http://www.eza.at/index1.php?menuid=1&submenuid=22>, 24.07.2011)

In der privaten Entwicklungszusammenarbeit Österreichs arbeiten diverse Nonprofit-Organisationen unter dem Dachverband „Globale Verantwortung – Arbeitsgemeinschaft für Entwicklung und humanitäre Hilfe“. Die Arbeitsgemeinschaft Globale Verantwortung hat 42 Mitglieder und zwei Partnerorganisationen. Diese Organisation vertritt Interessen der österreichischen Nonprofit- und Nongovernmental-Organisationen. (vgl. <http://www.globaleverantwortung.at/start.asp?b=1288>, 24.07.2011)

Einen großen Anteil der privaten Entwicklungszusammenarbeit Österreichs stellen kirchliche Organisationen dar. Der Dachverband der römisch katholischen Organisationen, ist die KOO (Koordinierungsstelle der Bischofkonferenz für intern. Entwicklung und Mission) und zählt 12 ordentliche Mitglieder. (vgl. <http://www.koo.at/index.php?id=20>, 24.07.2011) Die evangelische Kirche arbeitet unter der Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für EZA (vgl.

<http://www.evang-eza.at/index.html>, 24.07.2011), welche 4 Mitglieder hat. (vgl. <http://www.eza.at/index1.php?menuid=1&submenuid=22>, 24.07.2011)

### **3.1 Methodisches Vorgehen**

Den roten Faden für die qualitativen, teilstrukturierten Interviews repräsentieren die Forschungsfragen, wie sie schon in Kapitel 1 erläutert wurden. Hierbei stehen Kommunikationsstrategie und Marktorientierung, welche die Reaktionen einer Entwicklungsorganisation auf den Wandel in gesellschaftlicher Hinsicht, den Markt und Umweltveränderungen sowie deren Kommunikationswege beinhalten, im Vordergrund. Hauptaugenmerk liegt dabei auf den im theoretischen Teil erarbeiteten Elementen von Marktorientierung und Societal Orientation (gesellschaftliche Orientierung). Das Forschungsinteresse liegt darin, die Anwendbarkeit der theoretischen Konstrukte von Kohli und Jaworski (vgl. Kohli/Jaworski 1990, 1993) sowie von Foreman, Liao und Sargeant (vgl. Foreman, Liao und Sargeant 2000) auf die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit, im speziellen sieben ausgewählte Wiener Entwicklungsorganisationen, zu überprüfen. Der für die Erhebung leitende Forschungsgegenstand soll an dieser Stelle nochmals festgehalten werden:

Wie gestaltet sich Marktorientierung in Nonprofit-Organisationen, im speziellen in Entwicklungsorganisationen, und wie kann diese auf einer wissenschaftlichen Basis gemessen werden? Welche Voraussetzungen müssen bestehen, um von einer Marktorientierung im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit sprechen zu können?

Als Erhebungsmethode wurde die Form von mündlichen Befragungen (leitfadenorientierte ExpertInneninterviews) angewandt, typisch für sie sind planmäßiges Vorgehen und eine wissenschaftliche Zielsetzung. Mit ihnen können sowohl Erlebnisse und Gefühle als auch Erfahrungen und Meinungen erhoben werden, was Interviews zu einer häufig angewandten Methode in der qualitativen Forschung macht. (vgl. Mayer 2007: 174)

Ziel der Interviews war es, eine Bestandsaufnahme des Wesens von Marktorientierung in der Entwicklungszusammenarbeit zu erlangen. Zentraler Themenbereich waren somit die unterschiedlichsten Kommunikationsmöglichkeiten (interne wie externe) und der Umgang von Entwicklungsorganisationen mit diesen.

### **3.1.1 Untersuchungsinstrument: Das ExpertInneninterview**

Die angewandte Forschungsmethode ist das ExpertInneninterview. Als Teilgebiet der qualitativen Sozialforschung unterliegen ExpertInneninterviews zentralen Prinzipien wie Offenheit, Forschung als Kommunikation, Explikation, dem Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand und Reflexivität von Gegenstand und Analyse. (vgl. Lamnek 2005: 20ff.)

Insbesondere in der englischsprachigen Marketingforschung ist eine deutliche Zuwendung hin zu qualitativen Methoden zu verzeichnen. (vgl. Buber/Holzmüller 2009: 5)

Globalisierung wie auch gesellschaftlicher Wandel sind Phänomene, die qualitativer Forschungsmethoden bedürfen. Denn nur durch Einsatz dieser können die Phänomene aufgrund der neu entstandenen Situationen in ihrer Gesamtheit erfasst werden.

Markt- und Marketingforschung können durch die Anwendung qualitativer Forschungsmethoden ein breiteres Forschungsspektrum abdecken. Wie Buber und Holzmüller schreiben, wird die Erfassung bislang unerforschter Gebiete möglich. Über Verbalisierungsmöglichkeiten hinausgehende, menschliche Prozesse und Zustände – Emotionen, Gefühle, etc. – können mit Hilfe qualitativer Methoden erkundet werden. (vgl. Buber/Holzmüller 2009: 6ff.)

Im Rahmen dieser Arbeit wurden ExpertInneninterviews geführt. Bei dieser Art von Gesprächen werden vom Forscher ausgewählte ExpertInnen zu einem Untersuchungsgegenstand befragt. (vgl. Aghamanoukjan/Buber/Meyer 2009: 421f.) Wie Pfadenhauer schreibt, wird dabei erlern- und erinnerbares Wissen abgefragt und sodann rekonstruiert. Diese Methode ermöglicht es, eine ExpertInnenperspektive über Prinzipien eines Sachverhalts, Probleme und ihre Ursachen sowie Lösungen und deren Konsequenzen zu erhalten. (vgl. Pfadenhauer 2009: 451ff.)

Um relevante Informationen zu erhalten, werden ExpertInnen als jene Personen, die über Wissen eines Sondergebiets verfügen, interviewt. Diese Informationen gehen über die in der Literatur studierbare Theorie hinaus und lassen es zu, Rückschlüsse auf die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit zu ziehen.

### **3.1.2 Interviewplanung**

In diesem Kapitel soll ein kurzer Überblick über die Planung der Interviews gegeben werden. Teil dieser waren die Erstellung eines Interviewleitfadens, die Auswahl der zu interviewenden ExpertInnen und zuletzt die Herstellung eines Kontakts zu diesen.

#### **3.1.2.1 Erstellung des Interviewleitfadens**

Bei der Form der Interviews handelt es sich um teilstrukturierte ExpertInneninterviews. Dabei bildete eine kleine Anzahl an offenen Fragen, die der Forscherin als teilstrukturierter Leitfaden vorlagen, den Rahmen für die Interviews. Beim Abhalten der Interviews diente der Leitfaden der Forscherin zur Sicherstellung des Ansprechens aller wesentlichen Gegenstände. (vgl. Mayer 2007: 181f.)

Während eines Zeitraums von zwei bis vier Wochen wurde der Interviewleitfaden entwickelt. Für die Entwicklung des Interviewleitfadens war es besonders wichtig, die Fragen so zu formulieren, dass die ausgewählten ExpertInnen bei den Interviews gezielt auf die ausgearbeiteten Themenschwerpunkte antworten konnten. Der Interviewleitfaden beinhaltet Fragen zu den thematischen Themenschwerpunkten sowie diverse Unterfragen, die nur zum Einsatz kamen, falls es sich aus dem Kontext der Interviews ergab – wenn beispielsweise wesentliche Informationen nicht eingeholt werden konnten – oder Verständnisfragen auftauchten. Wie Mayer schreibt, ist es möglich, die Reihenfolge der Fragen aus dem Leitfaden während der mündlichen Befragung abzuändern beziehungsweise der Interviewsituation anzupassen. (vgl. Mayer 2007: 174f.)

Mit einer einleitenden Frage und fünf Themenschwerpunkten konnten wesentliche Informationen zum Thema Marktorientierung in Entwicklungsorganisationen eingeholt werden.

Die einleitende Fragestellung zu den Anfängen des Marketings in der jeweiligen Organisation sollte gesprächsanregend und erzählgenerierend wirken. Die Themenschwerpunkte wurden in Anlehnung an die in der Literaturanalyse aufgearbeitete Theorie erstellt.

Eine Kombination aus Unterfragen zu den Themen Interfunctional Coordination, Internal Marketing und Organisationsziel bilden den ersten Themenschwerpunkt. Es sollte das Organisationsziel, dessen Kommunikation und Hintergründe zum Thema MitarbeiterInnenmotivation in Erfahrung gebracht werden. Weiters wurde nach internen Kommunikationsstrukturen gefragt.



Den zweiten Themenschwerpunkt bildete als wesentliches Element von Marktorientierung die Stakeholder Orientation. Hierbei standen vor allem auch die Kommunikationsmöglichkeiten und -varianten der Organisation im Mittelpunkt.

Des Weiteren konzentrierte sich ein Teil des Interviews auf das Thema Wettbewerb und den Umgang mit diesem im Nonprofit-Bereich.

Collaborative Orientation bildete den vierten Themenschwerpunkt der Interviews. Bei diesem stand, im Gegensatz zum vorigen, die Zusammenarbeit mit anderen Entwicklungsorganisationen im Fokus.

Abschließend wurde eine Frage zum persönlichen Verständnis von Marktorientierung des/der jeweiligen Experten/In gestellt. Wie sich bei der Auswertung der Interviews herausstellte, lassen die Antworten auf diese Frage letztendlich Rückschlüsse auf die in der Theorie aufgestellten Thesen bezüglich der wünschenswerten Umorientierung des Begriffs Marktorientierung auf einen Begriff wie Societal Orientation (gesellschaftliche Orientierung) oder KundInnenorientierung zu.

Die gestellten Fragen wurden möglichst offen gehalten, um eine besonders unbeeinflusste Antwortqualität zu garantieren und keine Richtung vorzugeben. Somit ergab sich ein weites Spektrum an Antworten.

### **3.1.1 Die Durchführung, Bearbeitung und Auswertung der Interviews**

Wissende über das Gebiet Marketing in der Entwicklungszusammenarbeit bilden die Gruppe der ExpertInnen und somit der InterviewpartnerInnen. Befragt wurden Personen, die in Wiener Entwicklungsorganisationen tätig sind. Aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeitsfelder in den Bereichen Kommunikation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und ihres Wissens auf dem Sondergebiet der Entwicklungszusammenarbeit, wurde diese Personengruppe von der Forscherin als ExpertInnen ausgewählt. Dabei wurde folgendermaßen vorgegangen. Eine Auswahl an Organisationen, in denen eine Marketingabteilung beziehungsweise eine oder mehrere Personen mit diesem Aufgabenbereich vorhanden ist, wurde getroffen und bezüglich eines Interviewtermins telefonisch – mit einer Ausnahme, die nur per Email erreichbar war – kontaktiert. Im Rahmen der Telefongespräche beziehungsweise des E-Mails wurden die potenziellen InterviewpartnerInnen über das Vorhaben und Ziel der Forschungsarbeit informiert. Dabei wurden sieben Zusagen zu einem persönlichen Interviewtermin gegeben. Sieben InterviewpartnerInnen entsprechen einer deutlich kleineren Stichprobe als jener von Kohli und Jaworski (1990 und 1993), die Grundgesamtheit des dieser Arbeit

zugrundeliegenden Forschungsgebiets ist jedoch kleiner und wird durch die in der vorliegenden Arbeit Befragten gut repräsentiert. Die Interviews fanden in allen Fällen in den jeweiligen Organisationen statt.

Nachfolgend ist ein Interviewprotokoll mit Informationen zu den InterviewteilnehmerInnen einsehbar. Die Liste wurde zum Schutz der Personen, die sich bereit erklärten, an den Interviews teilzunehmen, anonymisiert.

**Tabelle 1. Durchführung, Bearbeitung und Auswertung der Interviews**

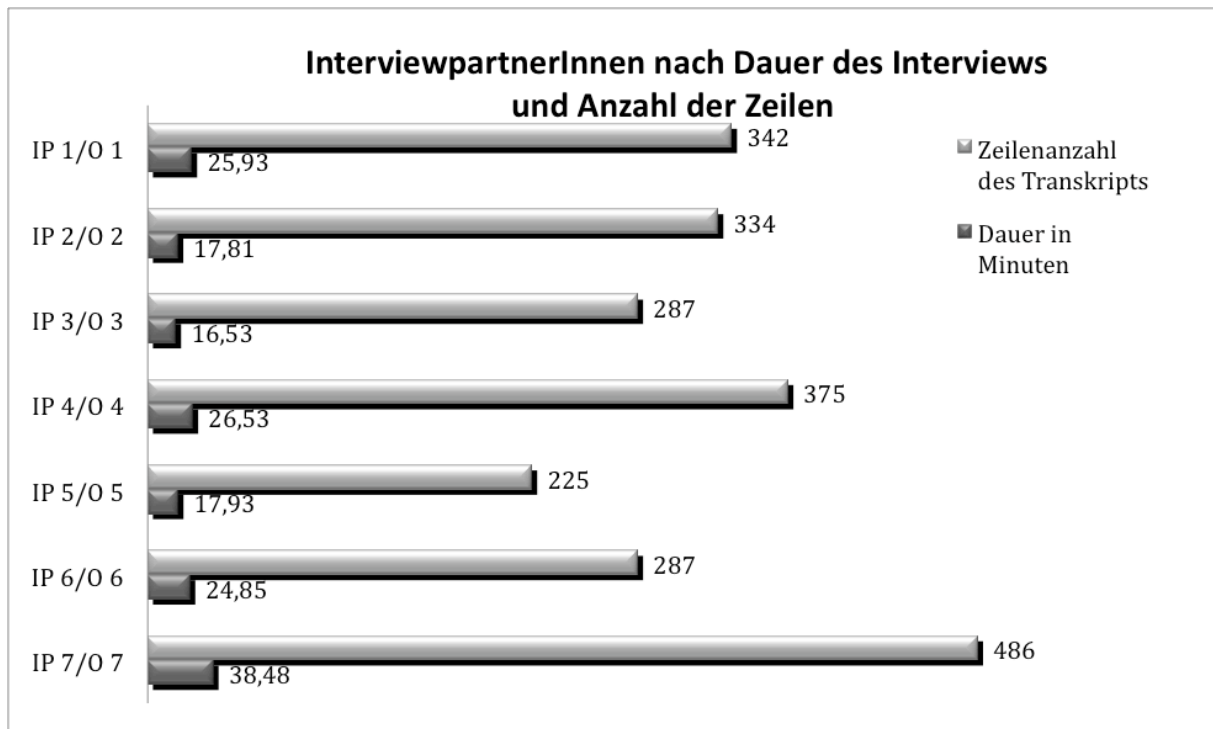
InterviewpartnerInnen	A	B	C	D	E	F	G
<b>Organisation</b>	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
Kontaktaufnahme per Durchführungsort	Telefon in der Organisation	Telefon in der Organisation	Telefon in der Organisation	Telefon in der Organisation	Telefon in der Organisation	Telefon in der Organisation	E-Mail in der Organisation
Tätigkeit d. Interviewpartners/in	Leitung Kommunikation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Pressearbeit	Öffentlichkeitsarbeit	Teamleiterin Öffentlichkeitsarbeit	Referent Öffentlichkeitsarbeit	Bereich Kommunikation	Corporate Fundraising
Datum des Interviews	Sep.10	Okt.10	Nov.10	Okt.10	Sep.10	Dez.10	Jän.10
Art der Auskunftserteilung	persönliches Interview	persönliches Interview	persönliches Interview	persönliches Interview	persönliches Interview	persönliches Interview	persönliches Interview
Anzahl der MitarbeiterInnen in Wien	27	12	35	35	36	7	o.A.

Quelle: Eigene Auswertung

Es wurden insgesamt sieben (fünf Frauen, zwei Männer) Interviews durchgeführt. Nach der Durchführung des ersten Interviews wurde die Interviewtaktik überprüft. Alle geführten Interviews wurden digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Unter Transkription wird das schriftliche Verfassen von Sprache verstanden. Durch sie ist es möglich, auf Papier festgehaltene Gesprächsinhalte für wissenschaftliche Analysen heranzuziehen. Transkripte haben den Vorteil, dass Inhalte dauerhaft verfügbar bleiben. (vgl. Kowal: 1995: 438f.) Kowal legt Kriterien fest, die bei der Entwicklung eines Transkriptionssystems vorab miteinbezogen werden müssen. Zu transkribierende Verhaltensmerkmale, Notationszeichen sowie das Transkriptionsformat müssen ausgewählt werden, und die transkribierende Person muss das Notationssystem richtig anwenden und das Transkript so aufbereiten, dass es verständlich beziehungsweise lesbar ist. (vgl. Kowal 1995: 439f.)

Die in der Literatur vorgeschlagenen Strukturen wurden bei der Transkription der durchgeführten Interviews entsprechend beachtet. Sich aus der Region ergebende sprachliche Besonderheiten wurden aus Gründen der Authentizität beibehalten, das Notationssystem wurde einfach gehalten. Die zusätzlich zur Transkription verfassten Interviewprotokolle sind inhaltlich in Tabelle 1. *Durchführung, Bearbeitung und Auswertung der Interviews* zusammengefasst. Die Darstellungen beinhalten Interviewdauer, Ort des Interviews und Zeitpunkt. Grafik 1. *InterviewpartnerInnen nach Dauer des Interviews und Anzahl der Zeilen* liefert einen anschaulichen Überblick über die Interviewdauer.

Um die Anonymität der Interviewpersonen und der Organisationen, in denen sie tätig sind, gewährleisten zu können, wurden die Namen der InterviewpartnerInnen durch die Buchstaben IP A - IP G ersetzt. Die Organisationen wurden willkürlich von O1 bis O7 bezeichnet.



Grafik 1. InterviewpartnerInnen nach Dauer des Interviews und Anzahl der Zeilen

Als Auswertungsmethode diente die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. (vgl. Mayring 2008) Bei dieser Form der Inhaltsanalyse ist es möglich das gewonnene Informationsmaterial soweit zu reduzieren, dass am Ende die wesentlichsten Inhalte der Interviews erhalten bleiben, um sie dann überschaubar in einem Kategorienbaum repräsentativ darzustellen. (vgl. Mayring 2008: 42ff.)

Nach der Paraphrasierung der relevanten Interviewtexte, konnten diese generalisiert und dann den jeweiligen Kategorien zugeordnet werden, was bedeutet, dass nicht relevante Textstellen aussortiert wurden.

Es wird ein Korpus geschaffen, der nach einer Reduktion des Materials das Grundmaterial in seinen wesentlichen Inhalten abbildet. (vgl. Mayring 2008: 58) Am Ende dieser Auswertungsmethode steht eine exemplarische Darstellung (siehe Anhang: Kategorienbäume: Auswertung der Interviews) aller ausgewerteten Informationen zu den Textstellen, Paraphrasierungen, Kategorien sowie Unterkategorien. Die einzelnen Auswertungs- und Analyseschritte wurden entsprechend des Ablaufmodells von Mayring durchgeführt. (vgl. Mayring 2008: 60)

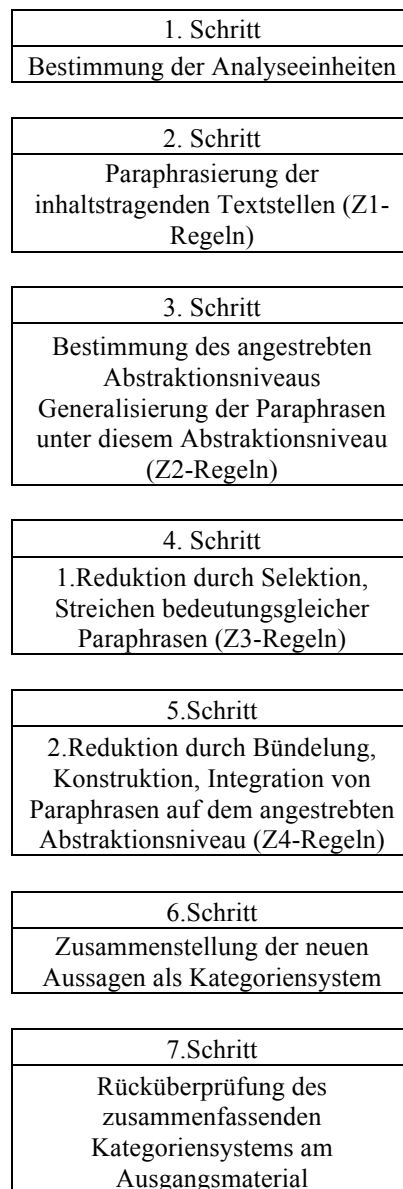


Abbildung 5. Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2008: 60)

Die Auswertung der Interviews soll im nächsten Kapitel in Textform und anhand eines illustrierenden Beispiels dargestellt werden.

### 3.2 Besprechung der Forschungsergebnisse: Analyse

Dieses Kapitel stellt die Ergebnisse der Interviews zusammenfassend und übersichtlich dar. Die Zitate der InterviewpartnerInnen dienen als Grundlage, zur Verdeutlichung und Untermauerung der Analyse. Vorab wird ein illustrierendes Beispiel für die Vorgehensweise bei der Auswertung (Tabelle 2.) der Paraphrasen geboten. Tabelle 3. stellt die

Forschungsergebnisse und ihre wichtigsten Charakteristika zum Ende dieses Kapitels durch eine visuelle Darstellung in einer Übersichtstabelle (Tabelle 3.) zusammenfassend dar.




Kategorie	Wettbewerb
<b>Interviewaussage</b> 	<i>„(...) auf der einen Seite sind wir zwiegespalten, weil die Wettbewerbssituation endet an den österreichischen Grenzen, weil in den Projektländern gibt's kein Wettbewerb (...)“ (IP E, Nr. 32)</i>
<b>Reduktion</b> 	Wettbewerbssituation endet an österreichischen Grenzen in den Projektländern gibt es keinen Wettbewerb
<b>Unterkategorie</b> 	innerhalb Österreichs versus vor Ort
<b>Kernaussage / Generalisierung</b>	Wettbewerb endet an den österreichischen Grenzen

Tabelle 2. Darstellung der Auswertungsvorgehensweise der Interviewaussagen

### 3.2.1 Themenschwerpunkt: Anfänge in der Kommunikation

#### Kommunikation nach außen von Beginn an wichtig

Für die befragten Organisationen scheint die Kommunikation mit der Öffentlichkeit, sei es in Form von Pressearbeit oder Öffentlichkeitsarbeit, schon sehr früh von wichtiger Bedeutung gewesen zu sein.

*„(Pressearbeit) war ihm (Geschäftsführer) von Anfang an wichtig“ (IP A, Nr. 22)*

*„Geschäftsführer Herr X ist da glaub ich schon war sich glaub ich sehr bewusst darüber dass eine NGO wenn sie funktionieren will auch eh sozusagen ordentlich investieren muss in Kommunikation nach außen hin“ (IP D, Nr. 5)*

#### SpenderInnenkommunikation wächst stetig

Von einer Expertin wird auf den Punkt gebracht, warum die externe Kommunikation der Organisation im Laufe der Zeit gewachsen ist und vor allem SpenderInnenkommunikation bedeutend für Nonprofit-Organisationen ist. Als Begründung wird angegeben, dass Spenden Gelder bringen.

*„Natürlich ist es gewachsen am Anfang war sicher schwerpunktmäßig die Spenderkommunikation weil das irgendwie ja eins zu eins Gelder bringt.“ (IP A, Nr. 23)*

### Ein später Beginn des Corporate Fundraising ist problematisch

Aufgrund des späten Starts im Fundraisingbereich sieht eine Befragte Probleme. Dabei sieht sie die Problematik darin, dass es bis vor einigen Jahren noch kaum ein Unternehmen gab, das die Organisation regelmäßig mit Spenden unterstützt hat.

*„Das Problem von O 7 ist, dass wir sehr spät mit dem Fundraising angefangen haben also wie ich gekommen bin vor (...) Jahren“ (IP G, Nr. 10)*

*„Also es gab noch kein oder kaum noch ein Unternehmen das also wirklich bewusst regelmäßig an O 7 gespendet hat“ (IP G, Nr. 4)*

### **3.2.2 Themenschwerpunkt: Stakeholder**

#### Beispiele für Stakeholder

Die Befragten nannten die unterschiedlichsten Gruppen von Personen beziehungsweise Firmen, die an ihrer Organisation und Arbeit teilnehmen. Dabei reicht das Spektrum von Bildungseinrichtungen über die SpenderInnen und FördergeberInnen bis hin zu kirchlichen Einrichtungen. Im Großen und Ganzen kann die Gesamtbevölkerung Österreichs, genauer ausgedrückt jede/r Multiplikator und UnterstützerIn, als Stakeholder beschrieben werden.

*„(...) wir auch Bewusstseinsbildung in Österreich machen oder so Workshops in Schulen und so sind sicher auch so Lehrer, Schulen, Kindergärten eine Anspruchsgruppe“ (IP A, Nr. 57)*

*„(...) es sind sicher Medien ganz wichtig und eh die große Gruppe der Spender ist natürlich eine der wichtigsten Stakeholdergruppen, weil wir denen ja verantwortlich gegenüber sind. Dann die ganzen Projektpartner, mit denen wir zusammenarbeiten also die quasi die Projekte durchführen vor Ort, ist auch eine der wichtigsten Gruppen und sonst, also wenn man jetzt von Politik gehen ist es wahrscheinlich eher so Außenministerium also die ADA.“ (IP A, Nr. 53f.)*

*„Stakeholder sind für uns all die Menschen, die das was wir tun gut finden.“ (IP B, Nr. 23)*



*„wir sind eh gefördert eben sehr viel von der OEZA und der EU und privaten Fördergebern“  
(IP C, Nr. 33)*

*„nach denen müssen wir uns orientieren“ (IP C, Nr. 35)*

*„jeder, der uns unterstützt möglicher Multiplikator, ein möglicher Unterstützer, ein möglicher ja, wenn sie wollen Stakeholder, weil er wichtig wird dann dadurch“ (IP D, Nr. 49)*

*„im weiteren Umfeld sicherlich die Kirche an und für sich“ (IP E, Nr. 28)*

*„die wichtigsten Stakeholder sind im Prinzip die Pfarren“ (IP E, Nr. 29)*

*„Zielgruppe is ganz Österreich also die Gesamtbevölkerung“ (IP E, Nr. 30)*

*„wir haben die Dauerförderer und die Dauerförderinnen“ (IP F, Nr. 25)*

*„nur einzelne Personen, die die O6 unterstützen“ (IP F, Nr. 38)*

*„ausgewählte Firmen, wo es Firmenkooperationen gibt“ (IP F, Nr. 39)*

*„die kriegen auch regelmäßig Informationen, das heißt die sind so ein erweiterter Mitgliederkreis“ (IP F, Nr. 26)*

#### Man macht, was bestimmte Stakeholder vorgeben

Eine Befragte, die diverse FördergeberInnen als Stakeholdergruppe beschrieb, hält die Abhängigkeitsbeziehung, in der man als Organisation zu diesen steht, fest. Die Organisation orientiert sich nach den Richtlinien und Vorgaben der Österreichischen

Entwicklungszusammenarbeit (OEZA), der Austrian Development Agency (ADA) oder der Europäischen Union (EU).

*„was für uns klar is, wir schicken nicht einfach Gelder und sagen, machts was, irgendwas, sondern ehm es gibt's klare Richtlinien von der OEZA (...) von der EU und so weiter“ (IP C, Nr. 36)*

### **3.2.3 Themenschwerpunkt: Externe Kommunikation**

#### Datenbank

Zur externen Kommunikation wird eine Datenbank, oder wie es die Interviewpartnerin nennt, ein Pot an SpenderInnen genutzt.

*„Gibt irgendwie so eine Datenbank, einen Pot an Spendern an Spenderinnen“ (IP A, Nr. 39)*

#### Nutzung unterschiedlichster Tools in der externen Kommunikation

Die interviewten Personen und deren Organisationen nutzen vielfältige Optionen zur externen Kommunikation. Ressourcen wie Presseaussendungen, Inserat- und Bannerplatzierungen, Editorials, Auftritte in Rund- und Hörfunk (hier geht es sowohl um private Sender, als auch um Wartezimmer TV oder Infoscreen) sowie Kalender sind beliebte Kommunikationsmedien. Mittels dieser zeigen die Organisationen ihre Arbeit, pushen entwicklungspolitische Themen und machen auf sich selbst aufmerksam.

*„Seis jetzt über Projektwerbung über Presseaussendungen“ (IP A, Nr. 32)*

*„(...) wir machen halt regelmäßig Presseaussendungen zu Themen, die uns halt betreffen (...)“ (IP A, Nr. 33)*

*„Ja teilweise Marketingaktivitäten also so Inseratplatzierungen also ja Bannerplatzierungen, ja wenn's irgendwelche Zeitschriften gibt, die irgendwie so Spezialausgaben haben, mach ma ab und zu ein Editorial“ (IP A, Nr. 15)*

*„(...) bei uns teilt es sich sehr spezifisch auf in sozusagen Medienarbeit unterm Jahr, wo ganz einfach versucht wird, entwicklungspolitische Themen zu pushen, wos auch drum geht, unsere*

*anwaltschaftlichen Aktionen darzustellen, oder ganz einfach in die Öffentlichkeit zu bringen (...)*“ (IP E, Nr. 9)

*„(...) natürlich in den privaten Sendern oder bei Wartezimmer-TV oder wir haben jetzt geschaut, dass wir vielleicht im Jänner eine Leiste bei Infoscreen bekommen und solche Dinge.“* (IP F, Nr. 62)

*„(...) wir haben einen Kalender produziert, der ist jetzt fürs nächste Jahr, wo einfach aus den ausgewählten Projekten aus den Ländern, wo wir arbeiten (...) als Goodie. Und von dem hamma 30000 in Österreich einfach verteilt und des is einfach so eine Sache, um die Leute mal aufmerksam zu machen und dafür zu interessieren.“* (IP F, Nr. 36f.)

*„Und darüber hinaus gibt's eben eh ein Magazin. Ja, wir haben also da eine Auflage zwischen 4200 und 10000 haben wir dann einfach ein Magazin, das wir neben der Website nutzen, als Kommunikationsmedium einfach benutzen, um an Menschen heranzutreten und unsere Arbeit zu zeigen.“* (IP F, Nr. 32f.)

Aber auch personifizierbare Kommunikationsinstrumente wie Newsletter, Briefe und Mailings werden eingesetzt. Dabei werden, wie ein Interviewpartner besprach, konkrete Projekte vorgestellt und an bereits bestehende sowie auch an potenzielle SpenderInnen gesandt.

*„(..) wir haben eine eine geordnete und geregelte Spenderkommunikation mittels Mailings mittels Newsletter ehm mittels Briefen. Ja also die klassische, ja, das was NGOs so tun ne in ihrer Spenderwerbung (...)*“ (IP B, Nr. 24)

*„Dann wie wir stark kommunizieren, ist die Form von Mailings oder Informationen also Mailings im Sinne von dem, dass wir konkrete Projekte entweder einer schon uns bekannten Zielgruppe vorstellen, wo wir sagen, das sind jetzt Spenderinnen und Spender, aber darüber hinaus auch ab und zu mal so eh so genannte Prospect Mailings machen, indem einfach Adressen angeschrieben werden (...)*“ (IP F, Nr. 7)

Ein Fokus liegt bei persönlichen Kommunikationsinstrumenten darin, themenspezifische Information anzubieten.

*„(...)dann werden schon dann auch gezielt Leute angesprochen, die dann mit einem bestimmten Thema dann auch mehr anfangen können.“ (IP A, Nr. 35)*

*„(...) je nach Thema auch also da kann man dann ausselektieren (...)“ (IP A, Nr. 41)*

#### Die Kommunikation zu bestehenden SpenderInnen wird laufend aufrecht erhalten

Wie diese Interviewpartnerin aufzeigt, wird in Nonprofit-Organisationen auch der Kontakt zu bestehenden SpenderInnen regelmäßig gehalten. So bekommen diese Informationen über jene Themen und Projekte, für die sie gespendet haben. Ihnen wird aber auch Informationsmaterial über Projekte zugeschickt, für die noch SpenderInnen gefunden werden müssen.

*„Kommunikation mit den Spendern, also wenn die jetzt die kriegen quasi monatlich einen Brief zugeschickt mit einer Projektbeschreibung mit einem Folder, wo wir informieren, was wir grad wofür wir grad Spenden bräuchten, wo wir Projekte vorstellen und so“ (IP A, Nr. 8)*

Ein durchaus wichtiger Teil der externen Kommunikation ist das Bedanken bei SpenderInnen. Ab einem gewissen Betrag erhalten die Personen, die gespendet haben einen Dankesbrief. Der Aufwand der Danksagung potenziert sich mit der Höhe der Spende. Ist der Betrag der Spende besonders hoch, so wird Kontakt zur spendenden Person aufgenommen, um noch einmal sicherzustellen, ob ein solch hoher Betrag geplant war und ob Präferenzen hinsichtlich der Verwendung des Geldes bestehen.

*„Wir bedanken uns auch bei den Spendern dann. Also nicht bei allen, aber ich glaub ab einer Spende von zwanzig Euro, die wir bekommen, bekommen die Leute einen Brief zurück und je höher das geht, desto desto mehr ist dann also der Aufwand mit der Bedankung. Wenn jemand jetzt Hausnummer zwanzigtausend Euro geben würd wer ma natürlich nachfragen, sagen stimmt des eh wollns uns wirklich zwanzigtausend Euro überweisen, weil es passiert natürlich auch, dass ma versehentlich irgendwo eine Null zu viel hinschreibt. Dann frag ma natürlich noch mal nach, an welches Projekt sie das genau wollen, ob sie irgenwelche Präferenzen haben und informieren die dann auch wo das Geld hingangen is und so also, dass die sichergehen können, dass ihre Spende dann ankommt, wos ankommen soll.“ (IP A, Nr. 9f.)*

### Kommunikations-Budget der Entwicklungsorganisationen ist beschränkt

Sprechen wir über externe Kommunikation, so waren budgetäre Themen von großer Wichtigkeit. Die befragten Nonprofit-Organisationen stehen der Problematik gegenüber, dass jegliche Kommunikationsmaßnahmen einen hohen monetären Aufwand bedeuten. Einerseits ist das Budget für Kommunikation in dieser Art von Organisation recht eingeschränkt, hinzu kommt, dass man als Nonprofit-Organisation die Spendengelder zu einem großen Teil für Projektarbeit einsetzen soll. Diese Problematik führt dazu, dass man in Nonprofit-Organisationen auf ehrenamtlich arbeitende Werbeagenturen, gratis zur Verfügung gestellte Plakatflächen und Medienplätze und auch Freianzeigen angewiesen ist.

*„(...) ab und zu ein Editorial aber nicht oft weil's halt einfach im Budget nicht möglich is.“  
(IP A, Nr. 17)*

*„(...) monatlich eines und ehm mit wechselnden Auflagen also zwischen zehn und zwanzigtausend variierts, also das is halt so eine Druckkostenentscheidung.“ (IP A, Nr. 38)*

*„Wir versuchen natürlich dazwischen auch Freianzeigen zu kriegen“ (IP A, Nr. 18)*

*„Ehm was wir sehr wohl machen is ehm Anzeigen, aber die zahlen wir nicht, sondern das geht immer wenn uns die Medien schreiben gratis.“ (IP B, Nr. 31)*

*„(...) die (Name der Werbeagentur) seit vielen Jahren ehrenamtlich für uns arbeitet, also uns alle Plakatsujets entwickelt (...) ein Großspender (weitere Firma) für Papier ja und wir zahlen auch nichts für Werbeflächen, also das ist echt gut zusammengeschnorrt.“ (IP D, Nr. 74f.)*

*„(...) muss ma halt klassische Öffentlichkeitsarbeit betreiben und schauen, dass man möglichst viel in die Köpfe der Leute reinkommt, was natürlich schwierig is und mit hohen Kosten verbunden is, weil klassische Werbung kostet viel Geld wenn man sie zahlen würde. Ich mein das kann man eh nicht zahlen ja, abgesehen davon dürfen wir das gar nicht weil also ich mein wir dürften nicht sagen wir geben jetzt einen größten Geld für Öffentlichkeitsarbeit aus (...)“ (IP G, Nr. 65f.)*

Die wirtschaftliche Krisenzeit brachte in dieser Hinsicht einen Vorteil für manche Nonprofit-Organisationen. Wie eine Befragte schildert, wurden jene Sendeplätze, die nun für die Sender unverkaufbar waren, vermehrt Nonprofit-Organisationen angeboten.

*„(...) das war ein Bonus in der Krisenzeit, wo die großen Firmen alle dann weniger in die Werbung gesteckt haben, haben die Sender mehr freie Plätze gehabt und diese freien Plätze also die, die sie nicht verkaufen können bieten sie oft NGOs an.“ (IP G, Nr. 20)*

Als Gegenleistung zu den Sachspenden (wie zum Beispiel Gratisdrucke) oder den Freianzeigen bieten die Befragten Anerkennungs- oder Produktionsbeiträge an. Eine weitere Möglichkeit ist, den SachspenderInnen Logoplatzierungen auf der Homepage oder im Jahresbericht anzubieten.

*„(...) aber überall sozusagen auf social Basis also das heißt, wir zahlen in aller Regel höchstens Anerkennungs- oder Produktionsbeiträge für irgendwas (...). Das könnten wir uns ja gar nicht leisten wenn wir eine soziale Organisation sind ja.“ (IP F, Nr. 9f.)*

*„wir können nur Kommunikationsmaßnahmen wie Logoplatzierung auf der Homepage, im Jahresbericht anbieten(...)“ (IP G, Nr. 13)*

### Herstellen von persönlichem Kontakten in der Medienbranche

Persönlicher Kontakt hat für einige der InterviewpartnerInnen einen hohen Stellenwert. Die Organisationen arrangieren Treffen mit ProjektpartnerInnen oder nehmen Journalisten auf Pressereisen mit.

*„(...) wenn Projektpartner zu Besuch sind, ist das immer eine schöne Sache, dass man sagt die irgendwelche Leute haben für dieses Projekt viel gespendet, dann können sie mal jemanden persönlich kennenlernen.“ (IP A, Nr. 60)*

*„(...) persönlicher Kontakt ist ein ganz ein wichtiger Teil dessen was wir tun (...) (IP B, Nr. 30)*

*„(...) dass man eine Pressereise organisiert und Journalisten mitnimmt nach Afrika, was wahrscheinlich immer die beste Erfahrung ist für alle Beteiligten.“ (IP D, Nr. 41)*

## Nutzung des Internets in Nonprofit-Organisationen

Wie auch aus den Zitaten ersichtlich wird, ist die Nutzung von Internet und die Thematik in Nonprofit-Organisationen tägliches Geschäft. Die Interviews sowie Internetrecherche zeigen, dass jede der befragten Organisationen eine Homepage besitzt.

*„(...) Medien, mit dem wir stark kommunizieren ist das Internet.“ (IP F, Nr. 5)*

*„Eh eigentlich in allen Möglichkeiten, die sich da so anbieten ja also wir sind gerade dabei eben auch eine neue Homepage zu machen und da wird Social Media definitiv auch ein starkes Thema sein, auch um mehr Interaktion hineinzubringen.“ (IP B, Nr. 46f.)*

Auch Social Media wie Facebook oder Twitter werden zwar bereits teilweise genutzt, sind aber, wie auch Interviewpartnerin A sagt, noch nicht der etablierte Weg, nach außen hin zu kommunizieren oder Spenden zu lukrieren. Plattformen wie Facebook werden in dieser Organisation derzeit hauptsächlich von VolontärInnen in Verwendung genommen. In einer anderen Organisation wird an der Erstellung eines integrierten Social Media Konzepts gearbeitet.

*„Schon es tauchen jetzt immer mehr Spendenplattformen auf, wo man dann so quasi auch ein Profil erstellen kann für die Organisation (...)“ (IP A, Nr. 79)*

*„(...) also bei uns machts hauptsächlich Sinn, weil wir auch ein Volontariatsprogramm haben wo vielleicht viele junge Leute dabei sind und die nutzen das dann schon und tauschen sich dann quasi über die Facebookseite aus.“ (IP A, Nr. 81f.)*

*„(...) online oder diese Geschichten sind noch nicht der etablierte Weg, also das is Beiwerk noch.“ (IP A, Nr. 86)*

*„(...) wir haben Wissen, wo wir hin wollen was Web 2.0 betrifft, aber noch nicht so dass wir das massiv umgesetzt haben (...) wollen das, wenn, als ein wirklich integriertes Konzept haben, so wie wir das Package in der Kampagne haben, in der klassischen Werbekampagne ja.“ (IP F, Nr. 13f.)*

In O 6 befindet man sich in einem Stadium, in dem man gut mit Social Media Instrumenten arbeitet. Man ist sich aber dessen bewusst, dass mit solchen Medien bis dato ‚nur‘ eine bestimmte Zielgruppe erreichen kann.

*„(...) wir machen Facebook, Flickr, Twitter ja und ich glaub mittlerweile mach mas auch schon ganz gut also am Anfang wars halt auch so ein bissl ein Probieren was macht ma und dann haben haben halt alle gemeint, das is so wichtig und das muss ma unbedingt. Ich halt es auch für wichtig, ich halt es nur nicht so wichtig wie für also es kommt drauf an was ma halt da auch wieder will welche Zielgruppe will ma erreichen. Es is sicher nicht geeignet zum Spendensammeln noch nicht.“ (IP D, Nr. 66f.)*

Die Kommunikationsinstrumente, die man über Web 2.0, nutzt werden eher dazu genutzt, um eine junge Zielgruppe anzusprechen. Onlinespenden kommen, wie einige Interviewte schildern, noch nicht allzu häufig vor. Dies kann auch an der älteren Zielgruppe liegen. Die ältere SpenderInnengruppe, die den Hauptteil der SpenderInnen bildet, ist noch nicht in dem Maße internetaffin wie jüngere SpenderInnen. Bei dieser älteren SpenderInnengruppe ist der klassische Weg über Briefe noch immer die etablierte Kommunikationsform.

*„(...) dadurch dass wir eine ältere Spendergruppe haben is es noch schwieriger weil na klar nutzen auch ältere Leute jetzt das Internet und so, aber es is trotzdem nicht das Hauptding also wenn ich schau man kann bei uns jetzt zum Beispiel auch auf der Website spenden und pff das machen bei uns jetzt echt nicht nicht irre viele Leute.“ (IP A, Nr. 83f.)*

*„Faktum is aber auch, dass einfach ein Großteil der Spender einfach auch älter is und nicht so eine hohe Medienaffinität hat. Die erwischt man immer noch am besten mit einem Brief, mit einem Mailing und über die über die klassischen Medien.“ (IP B, Nr. 49)*

*„Also Onlinespenden sind bei uns minimal noch, was natürlich auch mit unserer Zielgruppe zu tun hat, die sicher die älteren Herrschaften sind, wobei heutzutage jeder Internet hat, aber die Spenden dann auch nicht online. Ja viele Leute wir haben nach wie vor der Hauptteil unserer Spender sind alte Menschen (...) dies uns selber ins Büro bringen, ja auch das gibt's noch“ (IP D, Nr. 69)*



### Das Eingehen von Kooperationen mit Unternehmen wird als Möglichkeit genutzt, in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden

Für eine der befragten Organisationen stellt das Eingehen von Kooperationen mit Unternehmen einen Weg dar, um öffentlich aufzutreten und Spendengelder aufzubringen. Bei diesen Aktionen, wie die Interviewpartnerin sie nennt, geht es darum, dass die Organisation die Möglichkeit bekommt, ihr Logo auf einem Produkt zu platzieren. Der Erlös – oder ein Teil des Erlöses – aus dem Produkt wird an die Organisation gespendet.

*„(..) wir haben Aktionen also Aktionen bedeutet im Sinn von ok Kooperationen mit Unternehmen zum Beispiel. (...) wo ein Teil davon an uns geht und das ist zum Beispiel Kooperation wo mit Stakeholdern kommuniziert wird, obwohls über eine Schiene geht ja.“ (IP B, Nr. 26)*

### Artikel, Interviews und Themen den Medien aktiv anbieten

Teil der externen Kommunikation der Nonprofit-Organisationen ist das Anbieten von Interviews, Projektberichten und Artikeln zu entwicklungspolitischen Themen an Medien.

*„(..) und die Leute machen bei uns eben Interviews und wir interviewen sie hier und wir bieten diese Sachen dann Medien an. Also sehr oft sind eben Regionalmedien (...)“ (IP C, Nr. 40f.)*

*„Wir schreiben zu bestimmten Themen einfach entweder Artikel oder wir haben spezielle Gäste da, wo wir dann an Medien herantreten und sagen wir haben da jemanden interessante, der kann jetzt zur Hintergründe (...) was sagen oder so ja.“ (IP F, Nr. 12)*

Dabei achtet man in einer der befragten Organisationen darauf, Artikel und Themen nicht konkurrierenden Medien zu offerieren.

Außerdem appelliert die Interviewpartnerin beim Stellen des Offerts an das Gute im Journalisten, um so vielleicht eher einen Medienplatz zu bekommen. Sie sieht dies als ihre Arbeit an, denn jeder Journalist, der die Nonprofit-Organisation thematisch behandelt, unterstützt ihre Organisation damit.

*„Und man muss halt immer schauen, dass man sich nicht gegen dass man sich nicht selber im Weg steht. Also es bringt nichts die eigenen Gschichten konkurrierenden Medien anzubieten.“*

*Das wär sinnlos und man muss auch ganz klar das als Geschäft sehn find ich, also man muss auch den Medien durchaus find ich mit an gewissen mit an gewissen Selbstbewusstsein hin zu gehen und zu sagen wir bieten euch was an, nämlich eine gute Geschichte und ihre profitiert davon wenn ihr das spielt, machts, druckt was auch immer, weil ihr eine gute Geschichte kriegts und b find ich schon auch richtig manchmal so appellieren an das Gute und sagen ihr unterstützts uns ja auch damit. Das heißt jeder Journalist der uns eine Geschichte schreibt, über uns oder ein Projekt von uns, und so weiter schafft Bewusstsein für die Anliegen von Menschen (...) und macht ihn find ich auch zum Unterstützer und Stück weit auch zum besseren Menschen. So seh ich den Deal irgendwie.“ (IP D, Nr. 42f.)*

### Austria Presse Agentur

Ein weiteres Kommunikationsinstrument ist das Onlineportal der Austria Presse Agentur (APA). Ein Befragter hat durch den Zugang zu diesem die Möglichkeit, jederzeit wichtige Informationen und Pressemeldungen über einen weltweit zugänglichen Fachverteiler schnell und einfach zu kommunizieren.

*„(...) oder ich kann eben kommunizieren über die APA. Wir haben einen online APA Zugang. Ich kann von eigentlich jedem Ort der Welt eine APA online Pressemeldung reinstellen über das was eben grade uns wichtig erscheint und kann dort eben auch über die Verteilungsmöglichkeiten, die die APA anbietet spezielle Fachverteiler einfach sozusagen haben.“ (IP F, Nr. 46f.)*

### Sprache in der Kommunikation

Neben der optischen Darstellung (Logo etc.) legen die Befragten Wert darauf, die Zielgruppe auch inhaltlich und sprachlich abzuholen. Dazu werden die organisations- und entwicklungsrelevanten Themen sprachlich so aufbereitet, dass sie für jedermann verständlich sind. Ein anschauliches Beispiel liefert hier die Befragte IP G. Sie und ihre KollegInnen in der Marketingabteilung stehen vor der Aufgabe, Proposals, die von ExpertInnen der Organisation für Antragstellungen und dergleichen geschrieben wurden, in kurzen, für Außenstehende verständliche Projektbeschreibungen zusammenzufassen. Sie verfassen eine „(...) eine menschliche Projektbeschreibung (...)“ (IP G, Nr. 32f.)

*„Man muss natürlich schauen, dass ma mit den jeweiligen Zielgruppen unterschiedlich die Message muss immer die gleiche sein, aber die Sprache kann eine andere sein und so würde ichs durchziehen ja ich mein es is halt so.“ (IP D, Nr. 47)*

*„Man muss sozusagen ich glaub, wir haben viele Zielgruppen und wir versuchen sie halt da abzuholen in der Sprache die sie verstehen ja.“ (IP D, Nr. 48)*

*„Und wir im Marketing müssen versuchen diese Proposals, die 60 80 Seiten lang sind, auf eine Projektbeschreibung herunterzubrechen, die Außenstehenden verständlich ist, weil das ist nicht marketingtechnisch geschrieben überhaupt nicht ja. Wir müssen so quasi wie soll ich sagen, eine menschliche Projektbeschreibung draus machen.“ (IP G, Nr. 33)*

### Veranstaltungen

In einigen Fällen bieten Veranstaltungen wie beispielsweise Benefizkonzerte eine gern genutzte Option, um in der Öffentlichkeit auf Gehör zu treffen. Diese Art von Kommunikation nach außen betrachtet eine der Befragten aber kritisch. Denn sofern sie nicht gesponsert sind, stellen Veranstaltungen eine monetäre Belastung für die veranstaltende Organisation dar. Wie schon im Abschnitt zum Budget für externe Kommunikation besprochen, sind sich die Befragten einig, dass mit diesem im Nonprofit-Bereich nicht allzu großzügig umgegangen werden kann.

*„Is ganz klar Veranstaltungen keine Frage, dann haben wir sehr viel Benefizkonzerte auch die Förderer für uns machen, da haben wir auch Stakeholder, weil da gibt's ja immer wieder Prominente, die da dabei sind (...)“ (IP B, Nr. 28)*

*„(...) wir fangen jetzt an mehr Veranstaltungen zu machen, um mehr Gehör zu bekommen wobei das auch so eine Sache is, weil Veranstaltungen sollte man nur machen, wenn man sie gesponsert bekommt, weil es is nicht die Aufgabe einer NGO Veranstaltungsprofi zu werden (...)“ (IP G, Nr. 52f.)*

### **3.2.4 Themenschwerpunkt: Interne Kommunikation**

Es hat positive Auswirkungen, wenn die Anzahl der Personen, die im Marketing arbeiten, relativ klein ist

Einige InterviewpartnerInnen kamen darauf zu sprechen, dass sich eine überschaubare Anzahl an Mitarbeitern im Team beziehungsweise in der Abteilung positiv auf die interne Kommunikation auswirkt. So können Tools wie E-Mail, aber auch persönliche Gespräche, zur internen Kommunikation genutzt werden.

*„Vorteil, dass wir ein sehr kleines Team sind“ (IP A, Nr. 46)*

*„Also Email natürlich da wir nicht viele Leute sind“ (IP B, Nr. 16)*

*„Da wir nicht viele Leute sind wir sind 7,8 Leute geht sehr viel auf persönlichem Gespräch heraus“ (IP B, Nr. 17)*

#### Die Informationsweitergabe erfolgt oft verbal

Aufgrund der überschaubaren Anzahl der Mitarbeiter und der räumlichen Gegebenheiten ist es möglich und üblich Informationen via E-Mail, plaudern, ‚rumschreien‘ oder durch Zurufe weiterzugeben.

*„Da geht auch viel schon auch so im miteinander und plaudern und gemeinsame Mittagspausen“ (IP A, Nr. 47)*

*„Es passiert viel auf Zuruf“ (IP B, Nr. 10)*

*„In der Marketingabteilung kommunizieren wir via Email via rumschreien, weil wir sitzen so nah, sie sehns ja eh.“ (IP G, Nr. 30)*

*„Wir fragen wirklich quer über die Tische rüber“ (IP G, Nr. 30)*

*„Über Workshops also auf der einen Seite mündlich“ (IP D, Nr. 14)*

#### Es gibt institutionalisierte Rituale zum Zwecke der internen Kommunikation

Eine Interviewpartnerin beschrieb das wöchentliche Meeting des Teams ganz selbstverständlich als ‚Business‘.

Ein Großteil der InterviewpartnerInnen berichtet von regelmäßigen Meetings, auch Jour fixe genannt, der Marketingabteilung wie auch der gesamten Organisation. Sie werden zur

internen Informationsweitergabe genutzt und dienen zur Aktualisierung des Wissensstands, zum Austausch und der Festlegung der To Do's. Weiters werden die Treffen abgehalten, um sich mit dem Vorstand der jeweiligen Organisation auszutauschen.

*„Am Mittwoch ein Marketingmeeting, wo die ganzen Marketinggeschichten aktiv ehm, die to do's ...“ (IP B, Nr. 11)*

*„Jaja natürlich das is dann Business. Es gibt ein Montagsmeeting im gesamten Team“ (IP B, Nr. 8)*

*„Damit wir alle auf dem selben Wissensstand sind, das is nämlich sehr wichtig“ (IP B, Nr. 9)*

*„(...) einmal im Monat einen Jour Fixe, eh wo eben wirklich jede Abteilung praktisch berichtet, was is so passiert, das dauert so den ganzen Vormittag wo man sich auch austauscht, wo man sich auch Fragen stellt und so weiter und das startet mit an gemeinsamen Frühstück. (IP C, Nr. 25f.)*

*„Es gibt auch dann immer einen Tag, wo man sich dann einfach inhaltlich die Sachen bespricht das Team mit Vorstand die Sachen kommuniziert, dass man die Dinge auf gleich bringt, das ist kein Problem.“ (IP F, Nr. 24)*

*„In diesen alle zwei Wochen stattfindenden Meetings kriegen wir alles voneinander mit“ (IP G, Nr. 32)*

#### Newsletter, MitarbeiterInnenzeitungen als Kommunikationswerkzeug

In einigen Organisationen gibt es Newsletter oder eine interne Mitarbeiterzeitung. Diese erscheinen nur zum Teil regelmäßig. Sinn und Zweck dieser ist es, Informationen beispielsweise an den Organisationsvorstand weiterzugeben aber auch regelmäßig organisationsinterne Neuigkeiten (wie Abschiede, Reiseberichte, Projektberichte, etc.) innerhalb der Organisation zu veröffentlichen.

*„Es gibt ehm Newsletter also intern das geht schon ein bissl weiter dann (...) zum Beispiel unser Vorstand“ (IP B, Nr. 18)*

*„Das ist eh nicht regelmäßig“ (IP B, Nr. 19)*

*„Es gibt eine interne Mitarbeiterzeitung, das is einmal im Monat so eine Seite, die wirklich eben da is immer ein Interview drinnen mit einer Kollegin zum Beispiel jetzt war ein Abschied. Dann is immer eh irgendwas eher projektorientiert und normalerweise is immer ein Reisebericht drinnen.“ (IP C, Nr. 20f.)*

### **3.2.5 Themenschwerpunkt: MitarbeiterInnenmotivation**

MitarbeiterInnen werden durch Teamtage, Weihnachtsfeiern etc. motiviert

Von Seiten der Organisation werden MitarbeiterInnen durch organisationsinterne Veranstaltungen motiviert. Motivierend wirken dabei beispielsweise Teamtage, Betriebsausflüge oder Weihnachtsfeiern. Selbst auf den ersten Blick banal erscheinende Dinge wirken motivierend. So kann die Motivation in einem kleinen Team während einer Mittagspause auf einer sehr persönlichen Ebene passieren.

In einer Organisation findet einmal im Jahr eine Anrufaktion statt. Bei dieser bedanken sich alle MitarbeiterInnen – auch jene, die sonst nicht im SpenderInnenkontakt stehen – telefonisch bei den SpenderInnen. Dies fördert, wie die Befragte sagt, den Teamgeist.

*„(...) es gibt dann schon also so regelmäßige Teamtage, das heißt da is dann ein Tag oder zwei Tage lang also wirklich eh so a Art workshopmäßig und besprochen, was in der letzten zeit passiert is in der Organisation und wo ma grad stehen, wo ma hin wollen und Workshops besprochen wer grad wo Probleme hat und das wird dann erfasst und das wird dann besprochen und irgendwie schon auch versucht Lösungsansätze zu finden, wenn's gröbere Probleme gibt.“ (IP A, Nr. 49f.)*

*„(...) da geht auch viel schon so im miteinander plaudern und gemeinsame Mittagspausen (...)“ (IP A, Nr. 47)*

*„Wir sind ein sehr kleines familiäres Team und die Motivation läuft auf einer sehr persönlichen Ebene.“ (IP B, Nr. 21)*

*„Es gibt einen gemeinsamen Betriebsausflug an ganzen Tag (...)“ (IP C, Nr. 28)*

*„(...) wir haben einen Betriebsrat mit drei Mitarbeiterinnen (...)“ (IP C, Nr. 31)*

*„ (...) es gibt eine große Weihnachtsfeier mit Weihnachtsgeschenken für alle (...)“ (IP C, Nr. 29)*

*„(...) wir haben einen Tag im Jahr vor Weihnachten (...) Spender anrufen sich bedanken bei den Spendern und sagen, was wir eigentlich machen in unserer Arbeit, wies uns so geht und wies ihnen so geht und nanana und da gibt's einen Tag zum Beispiel im Jahr, der kommt jetzt bald wieder drum is er mir eingfalln, wo das alle Mitarbeiter machen ja (...) und das is natürlich was, was extrem den Teamgeist fördert “ (IP D, Nr. 29f.)*

*„(...) eine Weihnachtsfeier und einen Betriebsausflug. (...) Gutscheine zu Weihnachten haben wir bekommen ja.“ (IP G, Nr. 39f.)*

#### Nicht-materielle Anreize, wie subjektive Werte, motivieren die MitarbeiterInnen

Die Befragungen ergaben, dass in einer Nonprofit-Organisation der Lohn nicht das ausschlaggebende Moment für motivierte MitarbeiterInnen sein kann. Die finanziellen Anreize werden in diesem Bereich nebensächlich und subjektive Faktoren treten in den Vordergrund. In einer Organisation tätig zu sein, die sich mit dem Thema Entwicklungspolitik befasst, fordert eine hohe Grundmotivation. Ein motivierender Faktor ist, etwas Gutes zu tun. Die InterviewpartnerInnen sprachen davon, selbst sehr überzeugt davon zu sein, was sie tun, sich mit den Zielen der Organisation identifizieren zu können und ein Grundanliegen an Entwicklungszusammenarbeit zu haben.

*„(...) grad Mitarbeitermotivation, weil's ja nicht immer ein leichtes Thema is mit dem ma mit dem wir uns beschäftigen also klar mit der Zeit fangst nicht jedes mal zu weinen an, wennst am Photo ein trauriges Photo siehst oder eine traurige Gschichte liest aber an sich eh auch nach Tagesverfassung is es schon einmal ein recht schwieriges Thema und was dann eben noch dazu kommt is, dass wir ja von Spendengeldern abhängig sind. Das heißt, wenn jetzt Wirtschaftskrise und Flaute und keiner spendet oder so dann is halt immer schwierig, weilst da denkst, na ja wir verdienen alle nicht die Welt, aber trotzdem is es auch immer auch irgendwie im Hinterkopf, dass wenn na ja aber wenn jetzt die wirtschaftliche Lage total schlecht is, irgendwann muss man dann vielleicht Personal abbauen und das da muss man dann schon irgendwie an der Mitarbeitermotivation dann arbeiten.“ (IP A, Nr. 42f.)*

*„ (...) was wichtig is, is eben auch, dass wir uns wiederfinden können (...)“ (IP C, Nr. 14)*

*„Ehm bei einer NGO is das immer so, die Motivation is immer das, was man Gutes tut ja.“ (IP B, Nr. 20)*

*„(...) ich glaub wir sind deshalb so erfolgreich und schlagkräftig, weil die Mitarbeiter hier sehr überzeugt sind von dem, was sie machen.“ (IP D, Nr. 18)*

*„Ich glaub es geht eigentlich im NGO Sektor wenn man da arbeitet drum, dass die Motivation sich eh also sich da sich seinen Lebensunterhalt zu verdienen, dazu muss die Grundmotivation sehr hoch sein. Das heißt, du brauchst eine große Identifikation mit dem mit den Zielen, die die Organisation hat (...)“ (IP E, Nr. 22f.)*

*„(...) unser Lohnniveau is nicht sonderlich hoch. Wir fahren keine großen Dienstwägen oder haben irgendwelche Vergünstigungen, die sonst als Motivation dienen. Das heißt, du musst eine Grundvoraussetzung bringen, du musst a bissl diesen eh Drang oder diese Verbindung zur Entwicklungszusammenarbeit haben also es muss dein Grundanliegen sein.“ (IP E, Nr. 24f.)*

Neben der hohen Grundmotivation, die die MitarbeiterInnen selbst mitbringen, müssen aber auch die Randbedingungen in einer Nonprofit-Organisation stimmen. Work-Life-Balance als Ausgleich bekommt hier einen hohen Stellenwert.

*„Weil die Mitarbeiter auch mitkriegen, dass im NGO Bereich anders gezahlt wird als in der Wirtschaft. Und das is schon ein Faktor, der einfach auch dazu zählt eh und wo man wo selbst die Mitarbeiter sagen, das is dann ein Ausgleich ja. Also ich mein, wenn ich hier arbeite, dann is es meine Motivation, dann muss es gewisse Dinge als Ausgleich geben. An erster Stelle Work-Life-Balance ja.“ (IP G; 41f.)*

*„(...) haben diese Grundmotivation, die schenken von vorn herein eh viel Zeit her (...)“ (IP G, Nr. 48)*

*„Und das is halt einfach das is die Krux man denkt da immer anders, die sind eh alle so motiviert also das hat schon einen Hintergrund also man macht das gerne, aber es muss halt*



*das die Randbedingungen müssen stimmen. Weil dafür is eine NGO auch beka.. wie soll ich sagen der NGO eilt ja auch ein Image voraus (...)*“ (IP G, Nr. 50)

### Familienorientierung und Weiterbildungsmöglichkeiten in der Organisation

Wie schon diskutiert, stellt Work-Life-Balance einen Aspekt von MitarbeiterInnenmotivation dar. Für einige Befragte sind flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit von zu Hause zu arbeiten, viel Wert. MitarbeiterInnenorientierte Arbeitszeitgestaltung dient als eine Ausgleichsvariante und erhöht die Motivation, da die Wünsche und die Bedürfnisse der Angestellten Gehör bekommen. MitarbeiterInnen mit Kindern bekommen in diesem Arbeitsumfeld die Möglichkeit, familiären Pflichten nachzugehen, andere können die Option in Bildungskarenz zu gehen, nutzen. Somit stellen Familienorientierung und Weiterbildungsmöglichkeiten wichtige Aspekte von MitarbeiterInnenmotivation im Nonprofit-Bereich dar.

*„(...) wir haben sehr viele Kollegin, Kollegen, Kolleginnen in Bildungskarenz auch wird sehr gerne genutzt und is eben wie gsagt bei uns immer ein offenes Ohr dafür.“* (IP C, Nr. 32)

*„(...) kein Problem, in der Früh anzurufen und zu sagen, mein Kind is krank ich bleib jetzt zu Hause oder schickt's mir die Arbeit heim (...)*“ (IP C, Nr. 18)

*„(...) wir können im Sommer ohne irgendein Problem sechs, sieben Wochen Urlaub machen, wenn die Kinder Ferien haben, das geht sicher in in der Privatwirtschaft nicht ja.“* (IP C, Nr. 19)

*„Es muss flexible Arbeitszeiten geben, es muss Teleworking möglich sein, ich darf keine Probleme haben, wenn ich a Kind abholen muss oder so. Also all diese Dinge, die motivieren die sagen ok, ich nimm das alles gern in Kauf und ich mach diese Arbeit wirklich gern, aber so quasi ein bissl einen Ausgleich dafür möcht ich schon haben ja. Der aber halt auf einer nichtmonetären Basis is ja.“* (IP G, Nr. 45f.)

*„die größten Knackpunkte bei den MitarbeiterInnen das Thema Führung und Gestaltung is, und was die MitarbeiterInnen selber betrifft, also eben Weiterbildungsmöglichkeit, Stressfaktoren.“* (IP G, Nr. 38)

### Projektreisen sind eine Bereicherung

Zwei InterviewpartnerInnen sehen Projektreisen als positives Erlebnis und motivierend im Organisationsalltag. Sie dienen dazu, einmal selbst mitzuerleben, was die Organisation leistet und was mit den Projekten erwirkt werden kann.

*„(...) ich sag amal die größte Motivation is, wenn ma mal unten war und mal gesehn hat was da eigentlich bewirkt wird ja.“ (IP B, Nr. 22)*

*„(...) komm als Journalistin daher und hab schon einiges gesehn so, aber das begeistert mich hier einfach, so is es auch vor Ort, wenn man in die Projekte fährt und sieht was die Projekte machen hast du diesen Spirit auch, weil das halt, ich sag amal diese kleinen Wunder, die wir relativ schnell erreichen (...)“ (IP D, Nr. 20f.)*

### **3.2.6 Themenschwerpunkt: Wettbewerb**

#### Es werden Vergleiche zu anderen Organisationen gezogen

Auch wenn die Ausprägung nicht besonders stark sein mag, existiert ein ‚Vergleiche ziehen‘ zu anderen Organisationen im Nonprofit Bereich. Es kommt vor, dass sich die Befragten SpenderInnenmailings oder den Webauftritt von anderen Organisationen ansehen, um eine Ahnung von dem was die anderen tun zu bekommen.

*„(...) ich schau natürlich schon, was machen die anderen und schau mir ab und zu die Spendermailings von anderen Organisationen an, oder die Homepages, oder so einfach um zu sehen ok welchen eh auch um aufm aktuellsten Stand zu sein.“ (IP A, Nr. 67f.)*

*„(...) man schaut sich genau an, was machen die andern ja, dass man ungefähr dass man einfach eine Ahnung hat, wie tut man(...)“ (IP F, Nr. 48)*

*„Es is lang nicht so ausgeprägt wie in der Wirtschaft. Also die Orientierung an anderen NGOs is eigentlich kaum da möchte ich fast sagen, ich mein ja, man schaut sich an wie andere sich im Web präsentieren oder vielleicht was sie an Produkten anbieten oder wie sies machen aber das is eigentlich im NGO Bereich nicht sehr ausgeprägt.“ (IP G, Nr. 56f.)*

#### Konkurrenzdenken im NPO Bereich existiert, ist aber nicht mit dem im Wirtschaftsbereich vergleichbar

In einigen der Befragten Organisationen spricht man vom Vorhandensein von Wettbewerbs- und Konkurrenzdenken. Denn der österreichische Spendenmarkt ist relativ klein, man bemüht sich um die Ressourcen und sollte als erste Organisation wichtige OTS Meldungen aussenden. Es bleibt aber festzuhalten, dass es keinen offen ausgetragenen Konkurrenzkampf – wie er aus wirtschaftlichen Betrieben bekannt ist – gibt. Dies liegt, wie ein Interviewpartner schildert, an dem Bereich der Entwicklungszusammenarbeit, in der der Solidaritätsgedanke sehr stark verankert ist.

*„is irgendwie eine paradoxe Situation, weils eben Spendeorganisationen sind, aber klar gibt's an Wettbewerb ja.“ (IP A, Nr. 69)*

*„Es is einfach so, dass der Spendenmarkt relativ klein is und alle ja mehr oder weniger um die selben Leute buhlen und da wird jetzt nicht so offen ausgetragen (...)“ (IP A, Nr. 71f.)*

*„(...) wenn jetzt eine Katastrophe passiert oder wie in Haiti beispielsweise also da geht's dann wirklich drum irgendwie ganz schnell zu sein. Eh da muss ma irgendwie der erste sein, der irgendwie eine OTS Meldung rausschickt oder der erste sein der irgendwie ein Spendennotfallmailing draußen hat, weil wenn du irgendwie der dritte bist, dann haben die irgendwie schon längst für X oder Y spendet.“ (IP A, Nr. 70)*

*„(...) natürlich steht man mit anderen Organisationen im Wettbewerb, aber ich denk es is grad in einem Land wie Österreich so viel Hilfsbereitschaft da ja, dass wir das für alle genug da is ja und dass man nicht in eine direkte Konkurrenz jetzt hineingeht wie das in einem wirtschaftlichen Betrieb (...)“ (IP B, Nr. 34f.)*

*„(...) es gibt da keine direkten ehm Marktanteile, die man sich wegnehmen kann ja um das geht's ja auch bei NGOs nicht ja.“ (IP B, Nr. 37)*

*„Wir bemühen uns drum (um die Ressourcen). Aber ich sehs nicht in Konkurrenz mit den anderen witzigerweise, weil ich mich auch nicht vergleiche ja.“ (IP D, Nr. 57f.)*

*„(...) es is schon ein Spezifikum von Entwicklungszusammenarbeit, weil da dieser Solidaritätsgedanke noch immer sehr verhaftet is also dass man sich untereinander nicht so als Konkurrenten sieht.“ (IP E, Nr. 41)*

### Der Wettbewerb endet an den österreichischen Grenzen

Aus folgenden Zitaten lässt sich deutlicher herauslesen, in welchen Bereichen des Organisationsalltags die Konkurrenz zu tragen kommt. Geht es um die Projekte vor Ort, so kooperieren die befragten Organisationen (mehr dazu im Themenschwerpunkt Zusammenarbeit). Im Fundraising und beim Sammeln der Spendengelder hingegen, werden die anderen Organisationen als Gegenspieler gesehen.

*„In Österreich in der Kommunikation tu ich ma a bissl schwer, weil wie soll ich mich vernetzen bei einer Presseaussendung, außer wir haben ein gemeinsames Anliegen.“ (IP D, Nr. 55)*

*„Eh innerhalb Österreichs, natürlich, wenn's um Fundraising geht simma Konkurrentinnen auf einem Markt.“ (IP E, Nr. 34)*

*„(...) auf der einen Seite sind wir zwiegespalten, weil die Wettbewerbssituation endet an den österreichischen Grenzen, weil in den Projektländern gibt's kan Wettbewerb (...)“ (IP E, Nr. 32)*

*„Also es is zwar ein Konkurrenz, wenn's um die Spendengelder geht, aber über die Fundraisingmaßnahmen oder Marketingmaßnahmen oder sowas herrscht ein ganz offener Austausch.“ (IP E, Nr. 42)*

Im Falle von Nachahmungen werden andere Nonprofit Organisationen als Konkurrenz angesehen. Dies zeigen die folgenden zwei Beispiele:

*„Ich bin da schon manchmal ein bissi wenn ich seh, dass wir halt ein Sujet haben und seh, dass dann von einer andern NGO dass das wirklich eins zu eins kopiert wird. Aber muss i auch sagen das is nur meine persönliche Meinung, die offizielle Linie und die auch mein Geschäftsführer vertritt sagt, nein, den gibt es bei uns nicht diesen Wettbewerb. Weil er sagt ehm, dass wir prinzipiell uns vernetzen sollten NGOs mehr zusammenarbeiten sollten und grundsätzlich ja die die das Gute machen und nicht unter einander im Wettbewerb stehen.“ (IP D, Nr. 50)*

*„(...) es gibt schon Organisationen, was auch was schwierig ist das will ich überhaupt nicht verhalten. Wo zum Beispiel Leute Dinge machen die zwar rechtlich nicht verboten sind, aber die wir moralisch wir würden so was nicht machen. Also ich sag zum Beispiel wir arbeiten auch mit Google Anzeigen wir würden nicht eine eine eine Google Anzeige zum Beispiel stellen, wo das Wort X (Name einer anderen Organisation) drinnen vorkommt - ein blödes Beispiel ist nicht vorgekommen aber ja X und die haben das auch nicht mit uns gemacht, aber es gab andere Organisationen, wo das Wort O 6 als Keyword verwendet worden ist, um auf ihre Website (...)“ (IP F, Nr. 53f.)*

### Know How bringt Wettbewerbsvorteile

In einer der befragten Organisationen erarbeitet man sich mit Hilfe von Technical Advisors Wettbewerbsvorteile. Das Mehr an Know How, das durch diese geboten wird, macht die Proposals der Organisation kompetitiver.

*„Also das hat einfach nur mit dem Know How zu tun wie man in bestimmten Fachgebieten sich präsentiert. Ja wir haben ein sehr starkes Know How, weil wir haben alleine in drei Gebieten haben wir sogenannte Technical Advisors (...) und die haben diese inhaltlichen Schwerpunkte und die involvieren sich dann in die Einreichungen also wenn diese Proposals geschrieben werden geben die ihren Input dazu was ein großer Vorteil ist. Dadurch werden die Proposals von uns, wie soll ich sagen, werden halt wettbewerbsfähiger wenn sie jetzt so wollen ja, weil wenn eine andere Organisation das so nicht bieten kann, dann merkt man dann gleich dass da auch inhaltlich auch sehr viel dahintersteckt.“ (IP G, Nr. 59f.)*

### **3.2.7 Themenschwerpunkt: Zusammenarbeit**

#### Gemeinsame Projekte

Wie die befragten Personen es schildern, kann von Zusammenarbeit die Rede sein. Dies gilt aber eher für Projektzusammenarbeit als für die Kommunikationstätigkeiten. Voraussetzung für das Möglichwerden von Zusammenarbeit, ist ein gemeinsames Projektziel. Stimmen die Ziele im Rahmen der Projekte überein, sucht man sich PartnerInnen vor Ort, mit denen die Organisationen dann Kooperationen eingehen.

*„Ja also das kommt schon vor, also beispielsweise auf Haiti haben wir gemeinsam mit X Projekte (...)“ (IP A, Nr. 78)*

*„(...) für meine Kollegen aus der Programmarbeit ist es das Thema, die arbeiten vor Ort in Afrika (...) seit vielen Jahren mit anderen Hilfsorganisationen zusammen.“ (IP D, Nr. 52)*

*„Vor Ort ist das Gott sei Dank, weil das ist ja auch wichtig, dass die Leute zusammen helfen.“ (IP D, Nr. 53)*

*„(...) aufgrund der des Ausmaßes dieser Katastrophe entschieden, doch an Teil beizutragen und haben uns eigentlich an starken Partner vor Ort gesucht. So gesagt ok, welche Organisationen sind dort schon seit vielen Jahren, weil es macht Sinn, weil die sind dann schon mit den lokalen Strukturen vernetzt und so weiter, ja die wissen schon so funktioniert das in der Katastrophenhilfe. Es macht keinen Sinn, dass wir als kleine österreichische Hilfsorganisation da auch noch nach Haiti fahren und dann Decken verteilen.“ (IP D, Nr. 63f.)*

*„(...) finde ich, wenn's passt gut, wenn wir ein gemeinsames Ziel haben.“ (IP D, Nr. 60)*

*„Ich glaube, da gibt's keine Biester. Also das, das wissen mittlerweile alle, dass Entwicklungszusammenarbeit nur so ausschauen kann.“ (IP D, Nr. 65)*

*„(...) dass, ja dass da wirklich kooperiert wird und es gibt so viele Projektanträge und wir können wahrscheinlich nur einen Bruchteil davon unterstützen.“ (IP E, Nr. 37)*

*„Und mit den Projektorganisationen ist es, ah würde ich jetzt mal so sagen eine sehr partnerschaftliche Zusammenarbeit.“ (IP E, Nr. 43)*

*„(...) es muss wirklich ein sehr enger und freundschaftlicher Kontakt sein.“ (IP E, Nr. 44)*

*„(...) im Wesentlichen muss man einfach schauen, gibt's einfach auch wirklich ein sehr herzliches und freundschaftliches Verhältnis zu vielen Organisationen.“ (IP F, Nr. 55)*

Eine andere Organisation geht keine direkte Projektkooperation ein, da ihre Arbeit vor Ort schon ein recht großes Spektrum abdeckt.

*„Ja also grundsätzlich sind wir schon recht autark, weil wir schon gesamtheitlichen einen an Ansatz haben, in der Art und Weise wie wir helfen und da nicht direkt in eine Kooperation mit einer anderen Hilfsorganisation gehen müssen und brauch ma auch nicht, weil das, was wir tun, bietet dort mehr oder weniger das gesamte Spektrum.“ (IP B, Nr. 42f.)*

### Interessensgemeinschaften

Interessensgemeinschaften oder Verbände werden von vielen Nonprofit-Organisationen als Informationsquelle und Austauschmöglichkeit herangezogen. In diesen arbeiten die Organisationen zusammen und treten im Falle von beispielsweise Budgetkürzungen als Gemeinschaft auf.

*„(...) es gibt auch eh Interessensgemeinschaften, also die AG globale Verantwortung, (...), wo wir dann halt einfach, wenn wir jetzt grad wieder EZA Mittel gekürzt werden oder so dann gemeinsam auftreten, da gibt's dann so Treffen von versch.. so Leuten von sämtlichen Organisationen, wo dann besprochen wird, ok wie gehen wir gemeinsam vor, weil weil's uns halt alle angeht.“ (IP A, Nr. 74f.)*

*„(...) in diesen Dachverband eingebunden san und da gibt's eigentlich einen sehr sehr regen Austausch und eigentlich auch a sehr gute Zusammenarbeit. Also es is nicht so, auch bei aller Konkurrenz jetzt in Österreich, auch vom Fundraising her, dass wir mit den KonkurrentInnen nicht zusammenarbeiten.“ (IP E, Nr. 38)*

*„(...) wir sind einerseits Mitglied in verschiedenen Netzwerken (...)“ (IP F, Nr. 57)*

*„(...) wir arbeiten zusammen im Bereich des (...) des Fundraising Verbandes.“ (IP G, Nr. 68)*

### Dialog mit anderen Organisationen

Auch wenn es in manchen Organisationen keine direkte Projektzusammenarbeit gibt, wird großer Wert auf Austausch von „best practise“ gelegt. Viele Organisationen suchen den Dialog zueinander. Dies scheint, wie ein Befragter anführt, auch förderlich für die Wahrnehmung des Themas Entwicklungszusammenarbeit zu sein.

*„Seit ich da bin, hab ich eigentlich noch keine Kooperation mit einer anderen NGO gesehen im Sinn von wir arbeiten jetzt zusammen. Aber was es sehr wohl gibt, is so ein laufender*

*Dialog und so ein bissl ein best practise Austausch. Und das find ich sehr positiv.“ (IP B, Nr. 45f.)*

*„(...) ich find, das is eigentlich das aller wichtigste, dass man dass ma vor allem, dass ma punktuell zusammenarbeitet für inhaltliche Themen, weil die Leute, wenn das mehrere Organisationen gemeinsam machen, dann wird das Thema auch wahrgenommen.“ (IP F, Nr. 60)*

### **3.2.8 Themenschwerpunkt: Definition Marktorientierung**

#### Orientieren an Zielgruppe, Technologien, Veränderungen, Bedürfnissen gerecht werden

Marktorientierung zeichnet sich für die InterviewpartnerInnen durch das Orientieren an Veränderungen aus. Die Veränderungen können Technologien wie auch die SpenderInnen als Zielgruppe betreffen. Dabei geht es den Befragten darum, KundInnenerwartungen zu erfüllen, sowie auf die Bedürfnisse der SpenderInnen einzugehen, persönliche Ansprache zu leisten, die StakeholderInnen ernst zu nehmen und Transparenz (hinsichtlich der Spenden) zu bieten. Von besonderer Bedeutung scheint es dabei zu sein, sich immer wieder anzupassen und neu zu orientieren. Marktorientierung bedeutet im Nonprofit-Bereich also, sich in seinen Tätigkeiten den gesellschaftlichen Veränderungen anzupassen. Zeitgleich sollen inhaltliche und ethische Standards im Marketing eingehalten werden.

*„wenn man im Winter Sibirien macht, wird wahrscheinlich besser funktionieren, weil einfach da den den Leuten is auch kalt.“ (IP A, Nr. 92)*

*„(...) wichtig is, dass wir immer danach trachten, unseren den Anforderungen und auch den Bedürfnissen unserer Spender gerecht zu werden (...)“ (IP B, Nr. 56)*

*„(...) ein bisschen anzuhören, was brauchen die Menschen denn, was erwarten sie sich.“ (IP B, Nr. 59)*

*„(...) es wird notwendig sein, immer stärker zu personalisieren, also im Sinn von die persönliche Ansprache wird immer wichtiger, aber auch die ein biss... wir nennen das proofing. Wir müssen wahrheitsgetreu sagen können, wohin geht das Geld und was passiert damit, und das erwartet sich der Kunde.“ (IP B, Nr. 53)*



*„Ehm, natürlich muss man sich immer wieder orientieren und anpassen und grad bei Technologien. Ja also, wenn man schon grad bei ländlicher Entwicklung is, es sehr wichtig, dass man sich immer wieder anpasst (...)“ (IP C, Nr. 52f.)*

*„unsere Marktorientierung is is die, dass wir ganz einfach versuchen das (...) an diese neuen gesellschaftlichen Veränderungen anzupassen.“ (IP E, Nr. 49)*

*„Ich würd persönlich sagen zuhören, auf und die Bedürfnisse spüren, was die Leute die in schwieriger werdenden Zeiten, was die bereit sind, Geld für soziale Zwecke auszugeben, was deren Bedürfnisse sind, dass sie sich als Spenderin, als Spender, als Patin, als Pate, als Unterstützerin, als Unterstützer ernst genommen fühlen und bei allem Marketing nicht gewisse inhaltliche, gewisse ethische Standards über Bord zu werfen.“ (IP F, Nr. 64f.)*

*„In unserem Fall, wirklich drauf zu hören, was sich Unternehmen oder auch Privatspender von NGOs, denen sie etwas spenden wollen, erwarten (...)“ (IP G, Nr. 70)*

### Sprache

Teil der Marktorientierung in der Kommunikation einer Nonprofit-Organisation ist es, die Sprache und Themen simpel zu halten. Dies hilft, die externe Kommunikation effektiver und wirksamer zu machen und die Komplexität aus dem Thema zu nehmen.

*„(...) na klar wenn man marktorientiert is, dann muss man seine Sprache sehr simpel halten.“ (IP A, Nr. 87)*

*„(...) ja i kann jetzt grad in den Spendermailings oder so kann jetzt kein irre komplizierten entwicklungspolitischen Ansatz machen (...)“ (IP A, Nr. 90)*

### Stereotype

Obwohl es paradox erscheinen mag, gehört auch das Verwenden von Stereotypen dazu.

*„Und es is halt einfach so, wenn man schreibt, die haben Hunger und die brauchen was zu Essen, kommt da mehr Geld, als wenn man schreibt die wollen eine Universitätsausbildung also da in dem Sinne schon marktorientiert ja.“ (IP A, Nr. 91)*

*„(...) wenn die Kinder ein bisschen arm ausschaun, aber trotzdem lieb sind, schadet's natürlich nicht (...), also rein vom ethischen Standpunkt ist das natürlich furchtbar, aber es ist halt (...)" (IP A, Nr. 88f.)*

### Marktorientierung – ein ungeeigneter Begriff

Der Großteil der Befragten ExpertInnen beschrieb, wie schon oben angeführt, Marktorientierung als Orientieren am gesellschaftlichen Veränderungsprozess. Der Begriff an sich, ist im Nonprofit-Sektor umstritten, da man sich nicht als Teil der marktorientierten Gesellschaft sieht. KundInnenorientierung wurde als ein treffenderer Begriff genannt.

*„(...) und ich sehe ein bisschen mehr als Kundenorientierung als als Markmarktorientierung, weil Marktorientierung ist so eine ... Angebot Nachfrage getriebene Geschichte jetzt im wirtschaftlichen Sinne und der Markt, auf dem wir uns bewegen, ist ja in Wirklichkeit die direkte Ansprache zum Kunden.“ (IP B, Nr. 55)*

*„(...) die O5 mag diesen Begriff nicht. Weil sie sich als ein Gegenentwurf zur zu einer marktorientierten Gesellschaft sieht.“ (IP E, Nr. 47)*

Die Ergebnisse dieses Kapitels werden in der folgenden Übersichtstabelle (Tabelle 3.) noch einmal aufbereitet.

<b>ZUSAMMENFASSUNG DER FORSCHUNGSERGEBNISSE</b>	
<b>KATEGORIE</b>	<b>KERNAUSSAGEN / GENERALISIERUNGEN</b>
ANFÄNGE IN DER KOMMUNIKATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation nach außen von Beginn an wichtig</li> <li>• Spenderkommunikation wächst stetig</li> <li>• Corporate Fundraising setzt sich nur langsam durch</li> </ul>
STAKEHOLDER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zu den Stakeholdern zählen unter anderem Bildungseinrichtungen, SpenderInnen, FördergeberInnen, kirchliche Einrichtungen</li> <li>• Abhängigkeit der Organisationen von Stakeholdern (z.B. Richtlinienvorgaben durch OEZA, ADA, EU)</li> </ul>
EXTERNE KOMMUNIKATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung einer Datenbank</li> <li>• Wissens- und Informationsverbreitung über Presseaussendungen, Inserate, APA-Onlineportal, Bannerplatzierungen, Internet, TV und Radio, Veranstaltungen</li> <li>• laufende Aufrechterhaltung der Kommunikation zu bestehenden Spendern</li> <li>• Kommunikationsbudget der Organisationen eingeschränkt</li> <li>• ehrenamtliche Beiträge der Medienbranche essentiell</li> <li>• Pflege der persönlichen Kontakte zu den Medien sowie proaktives Anbieten von Inhalten</li> <li>• Intensivierung und Professionalisierung der Internetaktivitäten</li> <li>• Steigerung der öffentlichen Wahrnehmung über Unternehmenskooperation</li> <li>• Anpassen der Sprache an die Zielgruppe</li> </ul>
INTERNE KOMMUNIKATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• positive Auswirkungen einer kleinen Mitarbeiterzahl</li> <li>• häufig verbale Informationsverbreitung</li> <li>• über Werkzeuge und institutionalisierte Rituale wie Newsletter, Mitarbeiterzeitung, wöchentliche Meetings, Jour fixe</li> </ul>
MITARBEITERINNEN-MOTIVATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch gemeinsame Aktivitäten</li> <li>• immaterielle Anreize und subjektive Werte nehmen hohen Stellenwert ein</li> <li>• Grundmotivation sehr hoch</li> <li>• erhebliche Bedeutung von Familienorientierung und Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>• Inspiration durch Besuch von Projekten vor Ort</li> </ul>
WETTBEWERB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• messen mit anderen Organisationen</li> <li>• Konkurrenzdenken nicht mit dem Forprofit-Bereich vergleichbar</li> <li>• Wettbewerb endet an den österreichischen Grenzen</li> <li>• Know How bringt Wettbewerbsvorteile</li> </ul>

ZUSAMMENARBEIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsame Projekte zwischen den Organisationen</li> <li>• Zusammenschluss in Interessensgemeinschaften</li> <li>• Dialog und Austausch von „best practice“ mit anderen Organisationen</li> </ul>
DEFINITION MARKTORIENTIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientierung an der Zielgruppe, an neuen Technologien</li> <li>• technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen sowie Bedürfnissen der Zielgruppen gerecht werden</li> <li>• Förderung der Wirksamkeit durch zielgruppen-angepasste Sprache und Themen</li> <li>• Einsatz von Stereotypen paradox, aber notwendig</li> <li>• Begriff der Marktorientierung treffender beschrieben durch KundInnenorientierung und Orientieren am gesellschaftlichen Veränderungsprozess</li> </ul>

Tabelle 3. Zusammenfassung der Forschungsergebnisse (eigene Auswertung und Darstellung)

### 3.3 Conclusio der Forschung

#### 3.3.1 Diskussion der Forschungsergebnisse im Vergleich zur Theorie

In diesem Kapitel werden die Forschungsergebnisse zusammenfassend dargestellt, sowie vergleichend zum theoretischen Teil der Arbeit aufbereitet. Der Fokus liegt dabei auf den Themenschwerpunkten, die sich aufgrund der Ausarbeitung der Literatur ergeben haben. Somit können Rückschlüsse auf die Relevanz und Thematik von Marktorientierung im Nonprofit-Bereich, mit Schwerpunkt auf Entwicklungsorganisationen, gezogen werden.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Ergebnisse aus den durchgeführten Interviews Übereinstimmungen zur ausgearbeiteten Literatur zeigen, aber auch darüber hinausgehende Erkenntnisse dargestellt werden können.

#### Themenschwerpunkt Anfänge

Einleitend wurden die InterviewpartnerInnen aufgefordert, die Anfänge der aktiven Kommunikation und des Marketing der jeweiligen Organisation zu schildern. Dieser Teil des Interviews diente zur Veranschaulichung der Entwicklung des Bereichs und soll hier den Stellenwert und Ausgangspunkt des Kommunikationsbereichs in den Nonprofit-Organisationen darstellen.

Die Interviewergebnisse zeigen auf, dass in den in die Forschung einbezogenen Organisationen Kommunikation mit der Öffentlichkeit schon sehr früh einen besonderen Stellenwert hatte. Das Marketing und die externe Kommunikation dienen für die InterviewpartnerInnen als wichtige Unterstützungsressource, um mit SpenderInnen

kommunizieren zu können. Spenden ermöglichen die Arbeit der Organisationen und nehmen so einen hohen Stellenwert im Organisationsalltag ein. Aus einem Mangel an Kommunikation nach außen, oder wie eine der Befragten schildert, an Fundraisingmaßnahmen, können sich finanzielle Probleme ergeben.

Somit lässt sich rückschließen, dass eine frühe und intensive Investition in Kommunikation einen Vorteil für die Nonprofit-Organisationen bringt.

### Themenschwerpunkt interne Kommunikation

Kohli und Jaworski kommen zu dem Ergebnis, dass intelligence dissemination ein grundlegendes Element von Marktorientierung ist. Wie in Punkt 2.1.6 erläutert, stellt die horizontale Kommunikation einen wesentlichen Teil zur Verbreitung von Informationen in einem Unternehmen dar.

In den befragten Nonprofit-Organisationen gibt es unterschiedliche Varianten, zu kommunizieren. Es besteht die Meinung, dass ein kleines Team, beziehungsweise eine kleine Abteilung die Kommunikation untereinander vereinfacht. Sie ermöglicht es, Informationen verbal oder per Email zu verbreiten. Beliebte Methoden sind dabei miteinander plaudern, ‚Rumschreien‘ und Zurufe.

Die institutionalisierten Rituale wie Marketing Meetings und Jours Fixes lassen Rückschlüsse auf das Vorhandensein von Struktur und Regelmäßigkeit in der internen Kommunikation ziehen.

Auch die Kommunikation zwischen den Abteilungen ist, der Theorie zufolge, Teil der intelligence dissemination. In den befragten Organisationen nutzt man hier Tools wie Newsletter und MitarbeiterInnenzeitungen.

### Themenschwerpunkt externe Kommunikation

Foreman, Liao und Sargeant modifizierten die drei Voraussetzungen von Kohli und Jaworski, die für eine Marktorientierung gegeben sein sollten. Wichtiger Bestandteil bildet das Vorhandensein von Mission, Werten und Vorstellungen und deren erfolgreiche Kommunikation nach außen (vgl. 2.2.4.3). Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde der Themenschwerpunkt externe Kommunikation erarbeitet.

Werte und Leitgedanken der befragten Organisationen lassen sich ausschließlich auf den Homepages der Organisationen sowie in Jahresberichten oder in deren Kampagnen finden.

Die Interviewergebnisse belegen, dass in allen befragten Nonprofit-Organisationen diverse Kommunikationsinstrumente zum Einsatz kommen, um die Vielfalt an Stakeholdern (siehe

Themenschwerpunkt Stakeholder) zu erreichen. Die persönliche Ansprache und das Anbieten themenspezifischer Information werden eingesetzt, um bestehende SpenderInnen zu kontaktieren. Hierbei geht es nicht nur um die Kommunikation zur Lukrierung von Spenden, sondern auch um die ex-post Ansprache (Dankesbriefe etc.) der SpenderInnen.

Grundsätzlich lässt sich aus den Interviews ein hoher Nutzungsgrad des Internet schließen. Hierbei liegt die Konzentration eher auf dem Vorhandensein einer organisationseigenen Homepage, denn auf dem Einsatz von Social Media. Die Befragten sehen dies jedoch als attraktives Mittel, dass sie in Zukunft nutzen würden. Der Fokus wird voraussichtlich aber nicht auf Onlinespenden liegen.

Diverse Instrumente ermöglichen also die Kommunikation mit der Öffentlichkeit, bedeuten aber auch hohe finanzielle Aufwände. Daher ist man im Nonprofit-Bereich auf die Möglichkeit, Werbespots gratis zu schalten, Plakatflächen unentgeltlich zu nutzen oder eine ehrenamtlich tätige Werbeagentur in die Erstellung einer Kommunikationsstrategie mit einzubeziehen, angewiesen.

Die Forschungsergebnisse vermitteln den hohen Stellenwert und die Vielfalt externer Kommunikation für Nonprofit-Organisationen.

#### Themenschwerpunkt MitarbeiterInnenmotivation

Ein Themenschwerpunkt, der von der behandelten Literatur nicht in die Analyse miteinbezogen wurde, jedoch aufgrund der Thematik relevant erscheint, ist die MitarbeiterInnenmotivation. Wie die Interviews zeigten, hat dieses Thema tatsächlich einen hohen Stellenwert in Nonprofit-Organisationen und weist hohes Diskussionspotenzial auf.

Teil der MitarbeiterInnenmotivation sind einerseits Rituale, die man auch aus privatwirtschaftlichen Bereichen kennt. Teamtage, Betriebsausflüge und Weihnachtsfeiern sind nur wenige Beispiele dafür, was auf die MitarbeiterInnen motivierend wirkt. Eine Organisation kann durch die Durchführung solcher interner Veranstaltungen viel bewirken. Hinzu kommt, und dieser Faktor bildet einen großen Teil der MitarbeiterInnenmotivation, dass die Befragten einen hohen Grad an Grundmotivation für die Thematik und die Arbeit mitbringen. Eine hohe Identifikation mit den Zielen der Organisation, Gutes zu tun, sind wie die interviewten Personen schilderten, Voraussetzung für die Tätigkeit im Nonprofit-Bereich der Entwicklungszusammenarbeit.

Gleichzeitig unterstrichen die InterviewpartnerInnen die Bedeutung der Work-Life-Balance. Nachdem eine Entwicklungsorganisation, wie einige Befragte andeuteten, nicht die

Möglichkeiten hat besonders hohe Löhne zu bezahlen, trägt die Work-Life-Balance zur Qualität des Arbeitsplatzes bei.

Wie schon erwähnt, ist die MitarbeiterInnenmotivation nicht explizit Teil der analysierten Theorie, kann aber aufgrund der starken Resonanz als wichtiger Bestandteil von positivem Arbeitsklima in einer Nonprofit-Organisation, wie auch aufgrund der subjektiven Grundmotivation für die Thematik, als Teilstück des Stakeholder Focus (vgl. 4.4), und somit von Marktorientierung gesehen werden.

#### Themenschwerpunkt Wettbewerb

Fünf Elemente bilden den Kern des Modells der Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung). Einer davon ist der Wettbewerbsfokus, der wie die drei Autoren schreiben, auch im Nonprofit Segment vorhanden ist. Die Theorie besagt, es bestehe ein Wettbewerb unter den Nonprofit-Organisationen, wenn es um Dienstleistungen im Interesse der Regierungen geht. Hinweise, dass dies in der Praxis so ist, kamen von einer Interviewpartnerin, die das Mehr an Know How, das in den Proposals ihrer Organisation stecke, als klaren Wettbewerbsvorteil sieht.

Großteils bewegten sich die Befragungen zum Thema Wettbewerb aber in eine andere Richtung. Die Empirie zeigt, dass Wettbewerb in Zusammenhang mit Kommunikationstätigkeiten der jeweiligen Nonprofit-Organisationen existiert. Es werden Vergleiche untereinander gezogen, man orientiert sich an den anderen und es kann zu Nachahmungen kommen. Der Wettbewerb endet jedoch an den österreichischen Grenzen und wird nicht in den Projekten selbst ausgetragen. Dies ist eine Erkenntnis, die die Theorie wesentlich ergänzt und wahrscheinlich den grundlegenden Unterschied zu Wettbewerb in der Wirtschaft bildet.

#### Themenschwerpunkt Zusammenarbeit

Die Theorie beschreibt das Vorhandensein von Zusammenarbeit als drittes Element der Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung) einer Nonprofit-Organisation. Die Befragungen bestätigen die Theorie. Im Nonprofit-Bereich kommt es vor, dass – unter Voraussetzung der Zielkongruenz der Projekte – die Entwicklungsorganisationen vor Ort zusammenarbeiten. Vor allem im Katastrophenfall kooperieren die Organisationen auch in Gebieten, in denen sie vielleicht nicht tätig waren.

Weiters fallen Kooperationen, Interessensgemeinschaften und Verbände unter den Punkt Zusammenarbeit. Die Befragten sind sich einig, dass ein freundschaftlicher Austausch und Dialog untereinander besteht.

### Themenschwerpunkt Marktorientierung

Die Interviewpartner wurden aufgefordert, Marktorientierung zu definieren. Dieser Teil der Interviews gab Aufschluss darüber, was Marktorientierung für den Nonprofit-Sektor bedeuten kann und deckt zwei weitere Elemente des Modells der Societal Orientation (gesellschaftlichen Orientierung) ab. Die Dimensionen Interfunctional Co-Ordination und Responsiveness sind laut Theorie Grundvoraussetzung für die Societal Orientation (gesellschaftliche Orientierung) einer Nonprofit-Organisation. Bei diesen Elementen des Modells geht es um die demokratische Erarbeitung von Organisationszielen, deren regelmäßige Verbreitung und die Zusammenarbeit zur Erreichung der Ziele. Des Weiteren muss eine Nonprofit-Organisation fähig sein, rasch auf soziale Bedürfnisse zu antworten und auf Veränderungen zu reagieren.

Genau dieses Orientieren an der Zielgruppe, an gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen wird auch von den befragten ExpertInnen als Teil ihrer Marktorientierung angesehen. Auch, dass die Organisationen den Bedürfnissen der Zielgruppe gerecht werden bildet einen wichtigen Bestandteil. Bei der Erstellung der Leitbilder der Organisationen sind die MitarbeiterInnen oft dabei.

Darüber hinaus werden die Sprache und das Einsetzen von Stereotypen in der Kommunikation einer Entwicklungsorganisation thematisiert. Man ist darauf bedacht, sich sprachlich auf das Zielpublikum einzustellen. Auf Plakatwerbungen, um ein Beispiel zu nennen, werden Stereotype zum Einsatz gebracht. Die InterviewpartnerInnen legen aber zur gleichen Zeit Wert darauf ethische Standards in ihrem Marketing einzuhalten.

Wie Foreman, Liao und Sargeant, sind auch die InterviewpartnerInnen der Ansicht, mit Marktorientierung mit einem unglücklich gewählten Begriff zu hantieren. Die Autoren bezeichnen das, was in wirtschaftlichen Bereichen als Marktorientierung beschrieben wird, mit Societal Orientation (gesellschaftlicher Orientierung).

Die durchgeführten Interviews ergaben, dass man Marktorientierung im Nonprofit-Bereich, wie schon in der Analyse der Forschungsergebnisse (vgl. 3.2.) besprochen, als Orientieren am gesellschaftlichen Veränderungsprozess und eher als KundInnenorientierung ansieht.



## 4 Fazit

Es steht die berechtigte Frage im Raum, warum das Einsetzen von Marketing-Tools und das Vorhandensein von Markt- beziehungsweise Societal Orientierung für die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit von so großer Bedeutung sind. Dass der Gute Wille und die Absicht etwas zu verändern alleine nicht dazu beitragen, Einkommen zu sichern oder Strukturen aufzubauen bedarf wohl keiner Rechtfertigung. Die Strukturen und Besonderheiten des Feldes, in denen man als Entwicklungsorganisation tätig ist, müssen genau analysiert werden. Aus diesem Grund ist auch für den Bereich der Entwicklungszusammenarbeit die Analyse des Marktes, auf dem sich die Entwicklungsorganisationen bewegen notwendig.

Aufgrund der umfassenden Beschäftigung mit einschlägiger Literatur, konnte eine valide wissenschaftliche Methode zur Messung von Marktorientierung in Nonprofit-Organisationen ausgewählt werden. Kohli und Jaworski (1990, 1993) wie auch Foreman, Liao und Sargeant (2000, 2002) wandten die qualitative Forschungsmethode der ExpertInneninterviews an. Der Forschungsgegenstand dieser Arbeit kann mit dem der genannten Autoren verglichen werden, weshalb ExpertInneninterviews auch in diesem Fall angemessen sind. Die Durchführung von Gesprächen mit ExpertInnen auf dem Gebiet Marketing in der Entwicklungszusammenarbeit ermöglicht einen tiefen Einblick in die Strukturen, Arbeitsweisen und Hintergründe der Praxis.

Auf Basis der Literatur – erläutert im theoretischen Teil dieser Diplomarbeit – wurden relevante Voraussetzungen für das Vorhandensein von Marktorientierung in Entwicklungsorganisationen erarbeitet. Auf Basis des Wissens aus der Theorie wurden ExpertInneninterviews durchgeführt, deren Auswertung nach der Methode (qualitative Inhaltsanalyse) von Mayring (2003) Rückschlüsse über die Gestaltung von Marktorientierung in Entwicklungsorganisationen ziehen lässt.

Wie durch die Analyse der erhobenen Forschungsdaten ersichtlich wurde, unterscheidet sich das von den Theoretikern aufgestellte Modell in seinen Elementen nur minimal von der in der Praxis gelebten Marktorientierung.

Mitunter ein Ziel dieser Arbeit war es, für den Bereich der Entwicklungszusammenarbeit festzustellen, was Marktorientierung bedeutet. Die Auswertung der ExpertInneninterviews ergab, dass sich Marktorientierung im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit

grundsätzlich als Orientieren an den teilnehmenden Personengruppen (oder Stakeholdern) sowie dem Wandel in gesellschaftlicher, technologischer und umwelttechnischer Hinsicht beschreiben lässt. Hinzu kommen eine starke Kommunikation nach außen hin, bei der die Organisationen Kommunikationsinstrumente wie beispielsweise Mailings, Werbe- und Radiospots, Plakate oder persönliche Ansprache einsetzen. Bei der Verwendung dieser wird sehr auf die Sprache und auf einen roten Faden in der Kommunikationsstrategie geachtet, was ebenfalls auf eine Orientierung nach den Bedürfnissen der Stakeholder hindeutet. Ein weiterer Teil von Marktorientierung von Entwicklungsorganisationen ist die erfolgreiche interne Kommunikation in all ihren Facetten. Dazu zählen sowohl die Kommunikation in den Marketingabteilungen selbst, in der gesamten Organisation sowie auch MitarbeiterInnenmotivation. Wettbewerb und Zusammenarbeit zwischen den Entwicklungsorganisationen gelten nicht als Gegensatzpaare, sondern zählen zum Alltag in diesem Bereich. Während bei Kommunikationstätigkeiten Konkurrenzgedanken aufkommen können und ‚Abschauen‘ wie auch Nachahmen nicht gerne gesehen werden, wird in der Projektarbeit auf freundschaftliche Zusammenarbeit gesetzt.

Letztendlich bleibt festzuhalten, dass dem Vorschlag, den Begriff Marktorientierung für den Nonprofit-Bereich kritisch zu betrachten, recht gegeben werden muss. Viel eher sollte von Societal Orientation (gesellschaftlicher Orientierung) oder KundInnenorientierung die Rede sein. Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Forschung.

Zusätzlich erscheint es mir vor dem Hintergrund des Studiums der Internationalen Entwicklung von besonderer Bedeutung zu sein, festzustellen, dass in den befragten Organisationen von Entwicklung und Entwicklungszusammenarbeit im Sinne der Eingangs festgelegten Definition gesprochen wird, da Nachhaltigkeit und das Verschieben der Machtverhältnisse Basis erfolgreicher Entwicklungszusammenarbeit sind. Auf Basis einschlägiger Literatur wurde zu Beginn dieser Diplomarbeit der ihr zugrunde liegende Entwicklungsbegriff definiert. Nach der Durchführung und Auswertung der Interviews kann den befragten Entwicklungsorganisationen das Streben nach nachhaltiger und konstruktiver Entwicklungszusammenarbeit zugesprochen werden, denn deren Verständnis von Entwicklung scheint der Definition sehr nahe zu kommen.

Das Forschungsgebiet der Marktorientierung in der österreichischen Entwicklungszusammenarbeit ist bislang recht unbetastet geblieben. Diese Arbeit leistet einen

kleinen Beitrag zum besseren Verständnis darüber was eine Orientierung nach dem Feld, auf dem man sich als Organisation bewegt bedeutet und wie wichtig die Orientierung nach diesem ist. Sie gibt Aufschlüsse über Kommunikation in der Entwicklungszusammenarbeit und analysiert sieben wichtige AkteurInnen hinsichtlich ihrer Markt- oder Societal Orientierung, wie es bislang in Österreich noch nicht stattgefunden hat. Es bleibt wichtig zu erwähnen, dass diese Diplomarbeit jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

## 5 Literaturverzeichnis

**Aghamanoukjan, A. / Buber, R. / Meyer, M.** (2009): Qualitative Interviews. In: Buber, R. und Holzmüller, H.H.: Qualitative Marktforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Wiesbaden: Gabler Verlag. Seite 415 – 436. Online Ressource.

**Arbeitskreis für entwicklungspolitische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit** (1987): Entwicklungspolitik im Wahlkampf. Solidarität, Eigeninteresse, Zukunftsvorsorge ... drei Gründe für Entwicklungspolitik. o. Ort.

**Avlonitis, G.J. / Gounaris, S.P.** (1997): Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Customer Goods Companies. In: Industrial Marketing Management. Vol. 26, 5. Seite 385-402.

**Badelt, C.** (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. (3.Auflage)

**Barksdale, H.C. / Darden, D.** (1971): Marketers Attitude Toward the Marketing Concept. In: Journal of Marketing. 35 (October). Seite 29-36.

**Bennett, R.** (1998): Market Orientation Along Small to Medium Sized UK Charitable Organisations: Implications for Fundraising Performance. In: Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing Vol. 6, 1. Seite 31-45.

**Bruhn, M. / Tilmes, J.** (1996): Social Marketing. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

**Bruhn, M. / Tilmes, J.** (1994): Social Marketing. Einsatz des Marketing für nicht kommerzielle Organisationen. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

**Buber, R. / Holzmüller, H.** (2009): Optionen für die Marketingforschung durch die Nutzung qualitativer Methodologie und Methodik. In: Holzmüller, Hartmut und Buber, Renate:

Qualitative Marktforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Wiesbaden: Gabler Verlag.  
Seite 3 – 20. Online Ressource.

**Cooper, K.** (1994): Nonprofit-Marketing von Entwicklungshilfe Organisationen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

**Caruana, A. / Ewing, M.T. / Ramaseshan B.** (1998): The Marketing Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Universities. In: Journal of Nonprofit & Nonpublic Sector Marketing. Vol. 6, Nr. 1. Seite 63-82.

**Deshpande, R.** (1983): Paradigms lost: On Theory and Method in Research Marketing. In: Journal of Marketing. 47. Seite 101-110.

**Deshpande, R. / Webster, F.E.** (1989): Organisations Culture and Marketing: Defining Research Agenda. In: Journal of Marketing. 53, 1. Seite 3-15.

**Detting, W.** (1996): Was heißt Solidarität heute? Wo immer die Balance zwischen Religion, Politik und Wirtschaft verlorenght, beginnt der Weg in die Knechtschaft. In: Die Zeit. Vom 27.12.1996

URL: <http://www.zeit.de/1996/01/thema.txt.19961227.xml/seite-1> (letzter Zugriff am 24.07.2011)

**Evangelischer Arbeitskreis für Entwicklungszusammenarbeit** (2009).

URL: <http://www.evangel-eza.at/index.html> (letzter Zugriff am 24.07.2011)

**Felton, A.** (1959): Making the Marketing Concept Work. In: Harvard Business Review. 37, 4, Seite 55-65.

**Foreman, S. / Liao, M. / Sargeant, A.** (2002): Operationalizing the Marketing Concept in the Nonprofit Sector. In: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. Seite 41-65.

**Foreman, S. / Liao, M. / Sargeant, A.** (2000): Market versus societal orientation in the nonprofit context. In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Seite 254-268.

**George, W.R. / Compton, F.** (1985): How to initiate a Marketing Perspective in a Health Services Organisation. In: Journal of Health Care Marketing. 5, 1. Seite 29-37.

**Globale Verantwortung** (2011)

URL: <http://www.globaleverantwortung.at/start.asp?b=1288> (letzter Zugriff am 24.07.2011)

**Gomes de Abreu-Fialho, B.** (2003): Die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit: Akteure, Interessen und Handlungsmuster. Wien: Mandelbaum.

**Harding, S.** (1998): The Marketing Orientation and Nonprofits: The Concept Revisited. In: Social Marketing Quarterly. Seite 35-39.

**Hansmann, H.B.** (1980): The Role of Nonprofit-Enterprise. In: Yale Law Journal. Vol. 89. Seite 835-898.

**Hasitschka, W. / Hruschka, H.** (1982): Nonprofit-Marketing. München: Franz Vahlen GmbH.

**Horak, C.** (1992): Management in Nonprofit-Organisationen: konzeptionelle, institutionelle und instrumentelle Möglichkeiten für das Controlling als führungsgestütztes Konzept in Nonprofit-Organisationen. Dissertation.

**Kohli, A. K. / Jaworski, B. J.** (1990): Market Orientation. The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. In: The Journal of Marketing. Vol. 54, No. 2, Seite 1-18. American Marketing Association.

**Kohli, A. K. / Jaworski, B. J. / Kumar, A.** (1993): MARKOR: A Measure of Market Orientation. In: Journal of Marketing Research. Vol. 30, No. 4. Seite 1-12. American Marketing Association.

**Kowal, S. / O'Connel, D. C.** (2009): Zur Transkription von Gesprächen. In: Flick U., Von Kardoff, E. / Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Auflage. Reinbeck

bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. Seite 437-447.

**Keith, R.J.** (1960): The Marketing Revolution. In: Journal of Marketing. 24 (January). Seite 35-38.

**Koordinierungsstelle der österreichischen Bischofskonferenz für internationale Entwicklung und Mission.**

URL: <http://www.koo.at/index.php?id=20> (letzter Zugriff am 24.07.2011)

**Kotler, P.** (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.

**Kotler P. / Levy, S.** (1969): Broadening the Concept of Marketing – Too Far. In: Journal of Marketing. Vol. 33. Seite 10-15.

**Lavidge, R.J.** (1966): Marketing Concept Often Gets Only Lip Service. In: Advertising Age, 37. Seite 52.

**Lamnek, S.** (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim: Beltz Verlag.

**Levitt, T.** (1969): The Marketing Mode. New York: McGraw-Hill Book Company.

**Luthe, D.** (1994): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Eine Arbeitshilfe. Augsburg: Maro Verlag.

**Mayer, H.** (2007): Pflegeforschung anwenden. Elemente und Basiswissen für Studium und Weiterbildung. Wien: Facultas Universitätsverlag.

**Mayring, P.** (2003): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.

**McNamara, C.P.** (1972): The Present Status of The Marketing Concept. In: Journal of Marketing. 30 (January). Seite 7-50.

**Meffert, H. / Bruhn, M.** (1978): Marketingtheorie – Quo vadis? In: Bratschitsch, R. / Heinen, M.(Hrsg.): Absatzwirtschaft. Wien: Orac.

**Meffert, H.** (1980): Perspektiven des Marketing in den 80er Jahren – ein Überblick des Herausgebers. In: Meffert, H. (1980): Marketing im Wandel. Wiesbaden.

**Nguyen, M.H.** (1998): Marketing in Non Profit Organisationen anhand des Beispiels von UNHCR. Diplomarbeit

**Österreichische Forschungsstiftung für Internationale Entwicklung (ÖFSE)** (1998).

URL: <http://www.eza.at/index1.php?menuid=1&submenuid=22> (letzter Zugriff am 24.07.2011)

**Owusu, C.** (2004): An International NGO's Staff Reflection on Power, Procedures and Relationships. In: Groves, Leslie & Rachel Hinton (Hg.): Inclusive aid. Changing power and relationships in international development. London: Earthscan. Seite 108-122.

**Pfadenhauer, M.** (2009): Das Experteninterview. In: Holzmüller, Hartmut und Buber, Renate: Qualitative Marktforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Wiesbaden: Gabler Verlag. Seite 449 – 461. Online Ressource.

**Puschert, R.** (1989): Das FST Marketingmodell für Nonprofit-Organisationen. In: Die Unternehmung. Jahrgang 43. Seite 405-416.

**Raffée, H. / Wiedmann, K.P. / Abel, B.** (1983): Nicht-kommerzielles Marketing – ein Grenzbereich des Marketing. In: BfuP. 35. Jahrgang, 3. Seite 185-208.

**Rothschild, M.L.** (1979): Marketing Communication in Nonbusiness Situations or Why It's So Hard to Sell Brotherhood like Soap. In: Journal of Marketing. Vol. 43. Seite 11-20.

**Schicho, W. / Nöst, B.** (2003): Konzepte, Akteure und Netzwerke der EZA. In: Gomes de Abreu Fialho, B. / Hanak, I. / Schicho, W. (2003): Die Praxis der Entwicklungszusammenarbeit: Akteure, Interessen und Handlungsmuster. Wien:



Mandelbaum. Seite 47-64.

**Schwarz, P.** (1985): Nonprofit-Organisationen – Problemfelder und Ansätze einer BWL von nicht-erwerbswirtschaftlichen (Nonprofit)Organisationen. In: Die Unternehmung. 39. Jahrgang. Seite 90-110.

**Siu, N.Y.M. / Wilson, R.M.S.** (1988): Modelling Market Orientation: An Application in the Education Sector. In: Journal of Marketing Management. 14. Seite 293-323.

**Stampfl, R.W.** (1978): Structural Constraints, Consumerism and the Marketing Concept. In: MSU Business Topics. 26. Seite 5-16.

**Stewart, K. L.** (1991): Applying a Marketing Orientation to a Higher Education Setting. In: Journal of Professional Services Marketing. Vol 7(2). Seite 117-124.

**UNICEF** (o.J.): Task Force of National Committees for UNICEF on Volunteer Development. New York: unveröffentlichtes Ergebnisprotokoll.

**Wiedmann, K.P.** (1982): Ansatzpunkte einer theoretischen und empirischen Erforschung des Problemfeldes Sozio-Marketing. Stand der Forschung und erste Skizze einer Forschungsprogramms. Arbeitspapier Nr. 18 d. Instituts für Marketing an der Universität Mannheim. Mannheim.



## 6 Anhang

### 6.1 Interviewleitfaden, Abstract, Curriculum Vitae

#### Interviewleitfaden

##### Eingangsphase

1. Begrüßung
2. Forscherin und Forschungsvorhaben vorstellen

##### Übergang zu Marketing – einleitende Fragen

3. Gibt es so etwas wie einen 1. Zeitpunkt / ein bestimmtes Ereignis zu dem das Thema Öffentlichkeitsarbeit / Marketing aufkam?
4. Wie hat sich dieser Bereich in Ihrer Organisation dann entwickelt?  
*Wie ist Marketing in Ihrer Organisation heute angesiedelt?*  
*Wie ist Marketing heute bei Organisation X organisiert? (beispielsweise Abteilung, 2 MitarbeiterInnen)*  
*Wie arbeitet/n die Abteilung / die MitarbeiterInnen? (gibt es institutionalisierte Rituale?)*

##### Interfunctional Coordination, Internal Marketing, das Organisationsziel (gem. Ziel und dessen Verfolgung, Mitarbeiter)

5. Welches Ziel verfolgt ihre Organisation? (Vision, Mission, Werte..)
6. Gibt es besonders wichtige Instrumente, mit denen Sie beispielsweise das Organisationsziel innerhalb der Organisation X kommunizieren? Welche?
7. Stichwort: MitarbeiterInnenmotivation.  
*Kann man den Begriff in Ihrer Organisation so anwenden?*  
*Passt der Begriff, Ihrer Meinung nach, in den Nonprofit-Bereich?*  
*Welche Möglichkeiten nutzt Ihre Organisation in diesem Bereich? (falls es ein Thema ist)*

##### Stakeholder Orientation

8. Wenn Sie an wichtige Stakeholder Ihrer Organisation denken... – welche fallen Ihnen ein?

*Wieso sind diese so wichtig?*

*Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit diesen?*

9. Zuvor haben wir über interne Kommunikationsmöglichkeiten gesprochen. Nun möchte ich gerne mit Ihnen über externe Kommunikation sprechen. Darum würde ich Sie bitten, mir zu schildern, wie sich die Kommunikation mit Ihren verschiedenen Stakeholdern gestaltet.

### **Competitive Orientation (Wettbewerb vs. anderen Nonprofit-Organisationen)**

10. Schildern Sie mir bitte, wie Ihre Organisation mit dem Thema „Wettbewerb“ umgeht.

*Spielt das Thema in Ihrer Organisation eine Rolle, oder eher nicht?*

*(Wenn ja -)*

*In welcher Weise?*

*Wie reagiert die Organisation X darauf?*

*Wie stellt sich Ihre Organisation darauf ein? Welche Maßnahmen trifft sie?*

### **Collaborative Orientation (Beziehung zu anderen Nonprofit-Organisationen)**

11. Ich gebe Ihnen das Stichwort: „Zusammenarbeit“ ...

*Schildern Sie mir bitte, was Ihnen in Hinblick auf andere Organisationen dazu einfällt.*

*(Wenn ja -)*

*Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit?*

*Warum arbeiten Sie mit anderen Organisationen zusammen? (beispielsweise zum Erwerb von Ressourcen, Bereitstellung von Services...)*

*(Wenn nein -)*

*Warum?*

*Könnte sich das in Zukunft ändern?*

### **Abschließende Frage**

12. Was verstehen Sie in Hinblick auf Ihre Organisation unter „Marktorientierung“?  
13. Gibt es Ihrerseits noch offene Fragen, die Sie stellen wollen?

## **Abstract**

Thema dieser Diplomarbeit ist die Marktorientierung von Entwicklungsorganisationen und die Möglichkeiten diese zu messen. Die Arbeit zielt darauf ab, eine Einschätzung des Bereichs der Entwicklungszusammenarbeit hinsichtlich seiner Marktorientierung anzubieten und stellt die Ergebnisse in Bezug theoretischen Konzepten. Die Frage, ob Nonprofit-Organisationen - im speziellen Entwicklungsorganisationen - marktorientiert agieren und wie dies auf einer wissenschaftlichen Basis gemessen werden kann leitet dabei durch den Text.

Im ersten Teil setzt sich die Arbeit mit theoretischen Konzepten zu Marktorientierung im Nonprofit-Bereich auseinander, die das Fundament des empirischen Teils darstellen. Basis für diesen Abschnitt der Diplomarbeit bildet einschlägige Fachliteratur.

Aussagen und Daten des empirischen Teils dieser Arbeit basieren auf den Ergebnissen einer qualitativen Erhebung. Die Bestimmungsfaktoren, die Marktorientierung im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit ausmachen, lassen sich den durchgeführten Interviews zufolge unter anderem durch Orientierung an den GeberInnen und Wettbewerbsorientierung festmachen. In sieben durchgeführten ExpertInneninterviews konnten des Weiteren insbesondere MitarbeiterInnenmotivation, gefolgt von Zusammenarbeit mit anderen Entwicklungsorganisationen als wichtige Kriterien für die Marktorientierung von Entwicklungsorganisationen ermittelt werden. Des Weiteren ergab die Erhebung, dass im Besonderen die kritische Betrachtung des Begriffs Marktorientierung von großer Bedeutung ist, denn in der Entwicklungszusammenarbeit scheinen „KundInnenorientierung“ oder „Societal Orientation“ (gesellschaftliche Orientierung) als Begriffe eher angemessen.

## **Abstract (english version)**

Subject of this thesis is the market orientation of development organisations as well as the opportunities to measure it. It tends to provide an assessment of the field of development cooperation concerning its market orientation. The results of the research are illustrated referring to the analysed literature. In this context the following central research question can be established: Are development organisations market-oriented and how can this be measured in a valid way?

The first chapter demonstrates the theoretical market orientation constructs and presents opportunities to operationalise market orientation in the nonprofit sector.

Based on qualitative research the conclusions and data are put in the empirical rework. According to the interviews some of the determining factors of market orientation in the sector of development organisations are the orientation to donors or competitive orientation. Seven expert interviews show that staff motivation and collaborative orientation can be marked as fundamental criteria of market orientation of development organisations. Due to the survey the term market orientation should be looked at critically. Reviewing the results of the research market orientation in this sector might be best termed customer or societal orientation.

# CURRICULUM VITAE

Mandana Anna Hambrusch  
(Juni 2011)

## I. PERSÖNLICHE DATEN

### LEBENS DATEN

Geboren: 28. Jänner 1985, Oberpullendorf  
Staatsbürgerschaft: Österreich  
Status: ledig

### AUSBILDUNG

1991 - 1995 1030 Wien, Volksschule, Reisnerstraße 43  
1995 - 1999 1010 Wien, Akademisches Gymnasium, Beethovenplatz 1  
1999 - 2003 1030 Wien, BORG 3, Landstraßer Hauptstr. 70  
Sept.-Dez. 2003 Schule für Kinder- und Jugendlichenpflege, AKH  
seit März 2004 Individuelles Diplomstudium Internationale Entwicklung  
(Hauptstudium), Universität Wien  
Diplomarbeit: Marktorientierung von Nonprofit-  
Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit  
seit Oktober 2010 Universitätslehrgang für Werbung & Verkauf, WU Wien

## II. BERUFLICHE TÄTIGKEITEN

April 2011 – Juli 2011 1030 Wien, Stanislausgasse 7-9, AiGNER PR  
KundInnenbetreuung, Verwaltung der Clippings  
(Observer, Excel), Betreuung der Homepage (TYPO 3),  
Pressetexte

April 2008 – April 2011 1010 Wien, Tuchlauben 17, Schönherr Rechtsanwälte  
Besucherempfang und -betreuung, Terminkoordination,  
Messestandbetreuung, Telefonzentrale, administrative und  
organisatorische Tätigkeiten

sporadische Einsätze 1010 Wien, Galerie bei der Albertina Zetter GmbH,  
Lobkowitzplatz 1  
diverse Tätigkeiten bei Veranstaltungen und  
Ausstellungseröffnungen

Jänner - April 2008 1060 Wien, Laimgrubengasse 10, Austria Presse Agentur  
Verwaltung des Presse- und Eventterminkalenders der  
Redaktion

Nov. 2006 - Aug. 2007 1030 Wien, Landstraßer Hauptstr. 33, Buchhandlung  
Laaber

April - Nov. 2006 Diverse Cineplexx Kinos in Wien, Wiki-Event

Nov. - April 2006

1010 Wien, Kärntnerstraße, Starbucks Coffee Austria

Juli - Nov. 2004

Flughafen Schwechat, Starbucks Coffee Austria

## **II. QUALIFIKATIONEN**

### **FREMDSPRACHEN**

Englisch

sehr gut

Französisch

gut

Spanisch, Norwegisch

Grundkenntnisse

### **AUSLANDSAUFENTHALTE**

2000: North Carolina, USA: 2 Monate Austausch

2007: Paris, Frankreich: 1 Monat Intensivsprachkurs (80h)

Führerschein B



## 6.2 Kategorienbäume: Auswertung der Interviews

### 6.2.1 Kategorienbaum O 1 / IP A

#### Kategorienbaum O 1 / IP A

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Kategorie	Unterkategorie
A	1	1	wir sind halt zu dritt im team	Team von drei Personen	Organisation des Bereichs	
A	1	2	pressearbeit natürlich also hauptsächlich kontakt mit den medien presseaussendungen verschicken		externe Kommunikation	Pressearbeit
A	1	3	website das heißt aktualisierung gestaltung	Website am aktuellen Stand halten; Aktualisierung, Gestaltung der Homepage	externe Kommunikation	Website
A	1	4	dass da immer irgendwie alles immer aktuell draufsteht	Website am aktuellen Stand halten	externe Kommunikation	Website; Aktualisierung
A	1	5	kommunikation mit sämtlichen teilöffentlichkeiten oder dialoggruppen	Kontakt zu KooperationspartnerInnen	externe Kommunikation	KooperationspartnerInnen
A	1	6	x in österreich weil die a wichtiger kooperationspartner sind	Kontakt zu KooperationspartnerInnen	externe Kommunikation	KooperationspartnerInnen
A	1	7	nicht das großspenden fundraising sondern ja das <i>kleine</i> fundraising das heißt also direct-mailings eh kommunikation mit den spendern	Kontakt zu SpenderInnen in Form von direct Mailings	externe Kommunikation	kleines Fundraising, direct Mailings
A	1	8	spendern also wenn die jetzt die kriegen quasi monatlich einen brief zugeschickt mit einer projektbeschreibung mit einem folder	Informationen zur Verfügung stellen	externe Kommunikation	monatliches Infomaterial, Folder, Projektbeschreibung
A	1	9	Wir bedanken uns auch bei den Spendern dann	Dank an SpenderInnen	externe Kommunikation	SpendeInnenkommunikation
A	1	10	schreiben dann auch wir selber machen die grafik selber		externe Kommunikation	Tätigkeiten

A	1	11	ab einer spende von 20.- die wir bekommen bekommen die leute einen brief zurück und je höher das geht desto desto mehr is dann als der aufwand mit der bedankung	Dank an SpenderInnen	externe Kommunikation	SpenderInnenkommunikation
A	1	12	dann frag ma natürlich nochmal nach an welches projekt sie das genau wollen ob sie iregndwelche präferenzen haben	Nachfrage bei hohen Spenden	externe Kommunikation	SpenderInnenkommunikation
A	1	13	und informieren sie dann auch wo das geld hingangen is	Information an SpenderInnen über Spende, Vertrauen schaffen	externe Kommunikation	SpenderInnenkommunikation
A	1	14	dass sie sicher gehen können, dass ihre Spende dann ankommt wos ankommen soll	Sicherstellung des Erhalts der Spende, Vertrauen schaffen, Sicherheit geben	externe Kommunikation	SpenderInnenkommunikation
A	2	15	teilweise marketingaktivitäten also so inseratplatzierungen also ja bannerplatzierungen	Auftritt in Printmedien	externe Kommunikation	Öffentlichkeitsarbeit, Banner, Inserate
A	2	16	wenns irgenwelche zeitschriften gibt die irgendwie so spezialausgaben haben mach ma ab und zu ein editorial	ab und an ein Editorial	externe Kommunikation	Zeitschriften, Editorial
A	2	17	editorial aber nicht oft weils halt einfach im budget nicht möglich is	Anzeigen schalten ist teuer	externe Kommunikation	Budget
A	2	18	wir versuchen natürlich dazwischen auch freianzeigen zu kriegen	Freianzeigen sind willkommen	externe Kommunikation	Freianzeigen, Budget
A	2	19				
A	2	20	marketingaktivitäten sind sehr eingeschränkt weil wir einfach zwenig leut sind	Personalmangel schränkt Marketingaktivität ein	externe Kommunikation / Personal	Budget, Marketing, Presse
A	2	21				
A	2	22	war ihm von anfang an wichtig	Pressearbeit war von Beginn an wichtig	Anfänge	

A	2	23	natürlich ist des gewachsen am anfang wars sicher schwerpunktmäßig die spenderkommunikation weil das irgendwie ja eins zu eins gelder bringt	SpenderInnenkommunikation gewachsen im Laufe der Zeit, es bringt 1:1 Gelder	Anfänge	SpenderInnenkommunikation
A	2	24	von anfang an gabs pressearbeit und ehm eine website gabs auch schon seit also seit mindestens acht jahren	Pressearbeit von Beginn an, seit 8 Jahren Website	Anfänge	Pressearbeit, Website
A	2	25	es ist ein verein es gibt an vereinsvorstand		Organisation der NPO	Verein, Vereinsvorstand
A	2	26	es gibt eben einen geschäftsführer		Organisation der NPO	GeschäftsführerIn
A	2	27	vier abteilungen		Organisation der NPO	Abteilungen
A	3	28	bildung überwindet armut	Überwinden von Armut mittels Bildung	Leitsatz	
A	3	29	grundsätzlich ist das organisationsziel bildungsprojekte oder projekte zur förderung von hauptsächlich kindern und jugendlichen in eh ja also den sogenannten dritte welt ländern zu unterstützen		Leitsatz	Organisationziel
A	3	30	bildung als schlüssel dafür quasi dass die dann quasi selbstständig jobs finden bessere also ihre rechte kennen	Bildung als Schlüssel	Leitsatz	Rechte, Selbstständigkeit
A	3	31	im großen und ganzen kommunizieren wir immer dieses ziel	Ziel wird immer kommuniziert	externe Kommunikation	Leitsatz
A	3	32	seis jetzt über projektwerbung oder presseaussendungen	Zielkommunikation über Projektwerbung, Presseaussendungen	externe Kommunikation	Beispiele Kommunikation des Ziels
A	3	33	wir machen halt regelmäßig presseaussendungen zu themen die uns halt betreffen	regelmäßige Presseaussendungen zu relevanten Themen	externe Kommunikation	Presseaussendungen

A	3	34	wenns jetzt zum beispiel is ehm welttag gegen ausbeuterische kinderarbeit oder so können wir da aufspringen und sagen ja anlässlich des welttags...	Verbindung zwischen Arbeit der NPO und Ereignissen wie Welttagen schaffen	externe Kommunikation	Beispiele, Welttag
A	4	35	dann auch gezielt leute angesprochen die dann mit einem bestimmten thema dann auch mehr anfangen können	gezielte Auswahl der anzusprechenden Personen nach Thema	externe Kommunikation	SpenderInnenkommunikation gezielt
A	4	36	elf im jahr (...) also monatlich gibt's eines	monatliche Mailings	externe Kommunikation	Mailings
A	4	37	mit wechselnden auflagen also zwischen zehn und zwanzigtausend	Auflagen zwischen 10000 und 20000	externe Kommunikation	Mailings, Auflage
A	4	38	also das is halt so eine druckkostenentscheidung	Auflagenmenge ist Druckkostenentscheidung	externe Kommunikation	Budget
A	4	39	gibt irgendwie so eine art datenbank einen pod an spendern an spenderinnen	Auswahl wer Mailings bekommt	externe Kommunikation	Auswahl der Empfänger, Datenbank
A	4	40	dieses monat kriegen jetzt irgendwie die zehntausend besten spenden also die die am regelmäßigsten spenden	Auswahl wer Mailings bekommt, bester/regelmäßigster Spender	externe Kommunikation	Spenderkommunikation, Auswahl der Empfänger
A	4	41	je nach thema auch also da kann man dann ausselektieren	Auswahl wer Mailings bekommt, nach Thema	externe Kommunikation	Spenderkommunikation, Auswahl der EmpfängerInnen
A	4	42	es ist schon ein recht schwieriges thema	arbeiten in NPO nicht easy, schwieriges Thema	MitarbeiterInnenmotivation	
A	4	43	was dann noch dazu kommt is dass wir ja von spendengeldern abhängig sind	Abhängigkeit von Spenden für MitarbeiterInnen spürbar	MitarbeiterInnenmotivation	

A	4	44	das heißt wenn jetzt wirtschaftskrise und flaute und keiner spendet oder so dann is halt immer schwierig weilst da immer denkst naja wir verdienen alle nicht die welt aber trotzdem is es auch immer irgendwie im hinterkopf dass wenn na ja aber wenn jetzt die wirtschaftliche lage total schlecht is dann irgendwann muss man dann vielleicht personal abbauen	Wirtschaftskrise kann Arbeitsplatz kosten, Verdienst nicht hoch	MitarbeiterInnenmotivation	Abbau von Personal
A	4	45	muss man dann schon irgendwie an der mitarbeitermotivation arbeiten	notwendig an MitarbeiterInnenmotivation zu arbeiten	MitarbeiterInnenmotivation	
A	5	46	vorteil dass wir ein kleines team sind	kleines Team ist vorteilhaft für Kommunikation und Motivation	MitarbeiterInnenmotivation, interne Kommunikation	
A	5	47	da geht auch viel schon auch so im miteinander und plaudern und gemeinsame mittagspausen	motivierend miteinander zu plaudern und gemeinsame mittagspausen abzuhalten	MitarbeiterInnenmotivation, interne Kommunikation	plaudern, Mittagspausen
A	5	48	regelmäßige teamtage	Teamtage finden regelmäßig statt	MitarbeiterInnenmotivation	Teamtage
A	5	49	so a art workshopmäßig und besprochen was in der letzten zeit passiert is in der organisation und wo ma grad stehn und wo ma hin wollen	Workshops in denen interne Ereignisse, Ziele etc. diskutiert werden	MitarbeiterInnenmotivation	Teamtage, Workshop
A	5	50	besprochen wer grad wo probleme hat	in den Workshops werden Probleme angesprochen	MitarbeiterInnenmotivation	Teamtage, Workshop
A	5	51	auch versucht lösungsansätze zu finden wenns größere probleme gibt	finden von Lösungsansätzen in den Workshops	MitarbeiterInnenmotivation	Teamtage, Workshop
A	5	52	betriebsausflüge	Betriebsausflüge finden statt	MitarbeiterInnenmotivation	Betriebsausflüge
A	5	53	medien ganz wichtig		Stakeholder	Medien
A	5	54	gruppe der spender		Stakeholder	SpenderInnen
A	5	55	eine der wichtigsten stakeholdergruppen weil wir denn ja verantwortlich gegenüber sind	Spender sehr wichtig	Stakeholder	SpenderInnen
A	5	56	ganzen projektpartner		Stakeholder	ProjektpartnerInnen

A	5	57	lehrer schulen kindergärten eine anspruchsguppe	Bildungsarbeit	Stakeholder	Bildungsstätten
A	6	58	hauptsächlich über die briefform	Kommunikation zu Spendern via Brief	externe Kommunikation	SpenderInnenkommunikation, Briefform
A	6	59	per telefon aber ja auch in ausnahmefällen kommt auch vor dass ma die persönlich irgendwo trifft oder die vorbeikommen	Kommunikation per Telefon und persönlichem Treffen	externe Kommunikation	SpenderInnenkommunikation, Telefon, persönlich Treffen
A	6	60	wenn projektpartner zu besuch sind is dass immer eine schöne sache dass ma sagt die irgendwelche leute haben für dieses projekt viel gespendet dann können sie mal jemanden persönlich kennenlernen	Kommunikation zwischen SpenderInnen und Leuten aus den Projekten mittels persönlichem Treffen möglich	externe Kommunikation	SpenderInnenkommunikation, persönlich Treffen
A	6	61	einen vortrag in einer schule	Vorträge in Schulen	externe Kommunikation	Bildungsstätten
A	6	62	interviewtermine machen	Interviews	externe Kommunikation	Interviews
A	6	63	hauptsächlich über telefon und email	Kommunikation zu Projekten via Email und Telefon	externe Kommunikation	Projektkommunikation, Telefon, Email
A	6	64	fahren dann schon ab und zu auf projektreisen	zu Projekten vor Ort fahren	MitarbeiterInnenmotivation	Projektreisen
A	7	65	so richtig thematisiert wird das gar nicht	Wettbewerbsthema wird nicht thematisiert	Wettbewerb	Zwiespalt
A	7	66	aber ja klar ich schau natürlich schon was machen die anderen	auf andere schauen	Wettbewerb	Zwiespalt
A	7	67	schau mir ab und zu die spendermailings von anderen organisationen an oder die homepages	Vergleiche ziehen, auf andere Homepages, Spendermailings schauen	Wettbewerb	Vergleiche, Spendermailings, Homepages
A	7	68	einfach um zu sehen ok welchen eh auch um aufm aktuellsten stand zu sein	Vergleiche um auf aktuellstem Stand zu sein	Wettbewerb	Aktualität
A	7	69	is irgendwie eine paradoxe situation weils eben spendenorganisationen sind aber klar gibt's an wettbewerb ja	Paradoxe Situation aufgrund des NPO Bereichs	Wettbewerb	Paradoxon

A	7	70	geht's dann wirklich drum irgendwie ganz schnell zu sein bei katastrophen eh da muss ma irgendwie der erste sein der irgendwie eine ots meldung rausschickt oder der erste sein der irgendwie eine spendennotfallmailing draussen hat weil wenn du irgendwie der dritte bist dann habendie irgendwie schon längst für x und y gespendet	erster in Berichterstattung, bei Katastrophenfällen sein	Wettbewerb	Berichterstattung, OTS Meldungen, erster sein
A	7	71	es is einfach so dass der spendenmarkt relativ klein is	kleiner Spendenmarkt	Wettbewerb	Spendenmarkt
A	7	72	alle ja mehr oder weniger um die selben leute buhlen un dda is dann natürlich ein wettbewerb da	alle ringen um die selben Spender	Wettbewerb	Spendenmarkt
A	7	73	wird jetzt nicht so offen ausgetragen	nicht offen ausgetragen	Wettbewerb	Austragen des Wettbewerbs
A	7	74	aber es gibt auch eh interessensgemeinschaften		Zusammenarbeit / Kooperation	Interessensgemeinschaften
A	8	75	wo dann besprochen wird ok wie gehen wir gemeinsam vor weil weils uns halt alle angeht	gemeinsames Vorgehen, da alle betroffen	Zusammenarbeit / Kooperation	gemeinsames Vorgehen
A	8	76	schon da gibt's einiges		Zusammenarbeit / Kooperation	
A	8	77	fair trade is hauptverantwortlich für fairen handel und wir sind mitglied bei fairtrade dann sag ma wir unterstützen die sahce aber wir können nicht auch noch spenden sammeln und öffentlichkeitsarbeit machen	es gibt Mitgliedschaften	Zusammenarbeit / Kooperation	Mitgliedschaften, Kooperationen
A	8	78	kommt schon vor also beispeilweise auf haiti haben wir gemeinsam mit der x projekte	gemeinsame Projekte in den Ländern vor Ort	Zusammenarbeit / Kooperation	gemeinsame Projekte

A	9	79	es tauchen jetzt immer mehr so spendenplattformen auf wo man dann so quasi auch ein profil erstellen kann für die organisation	Spendenplattformen, Profile für Organisationen erstellen	externe Kommunikation	Web
A	9	80	es also kommt da finanziell wenig rein ich mein klar nutzt man jetzt jede art von öffentlichkeit und facebook eh ich bin da immer so mmm ws bringts so weil ja es is irgendwie nett und muss halt dabei sein quasi	Nutzung des Internets und von Social Media noch nicht etabliert, man muss dabei sein, bringt aber nicht so viel	externe Kommunikation	Web
A	9	81	also bei uns machts hauptsächlich sinn weil wir auch ein voluntariatsprogramm haben	Nutzung der Social Media macht Sinn für Voluntäre	externe Kommunikation	Web
A	9	82	die nutzen das dann schon und tauschen sich	Austausch unter den Voluntären via Social Media	externe Kommunikation	Web
A	9	83	dadurch dass wir eine ältere spendergruppe haben is noch schwieriger weil na klar nutzen auch ältere leute jetzt das internet und so aber es is trotzdem nicht das hauptding	ältere Spendergruppe nutzt Internet nicht so intensiv	externe Kommunikation	Web
A	9	84	das machen bei uns jetzt echt nicht irre viele leute	nicht viele Spenden via Internet	externe Kommunikation	Web, Webspenden
A	9	85	ich glaub es braucht vielleicht noch ein paar jahre	Etablierung von Webspenden möglicherweise in ein paar Jahren	externe Kommunikation	Web, Webspenden
A	10	86	online oder diese geschichten sind noch nicht der etablierte weg also das is beiwerk	Etablierung von Webspenden möglicherweise in ein paar Jahren, ist noch Beiwerk	externe Kommunikation	Web, Webspenden
A	10	87	na klar wenn man marktorientiert is dann muss man seine sprache sehr simpel halten	Sprache simpel halten	Marktorientierung	Sprache
A	10	88	wenn die kinder ein bisschen arm ausschauen aber trotzdem lieb sind schadets natürlich nicht	Verwendung von Stereotypen	Marktorientierung	Stereotype

A	10	89	rein vom ethischen standpunkt is das natürlich furchtbar aber es is halt die leute wollen lieber für wollen lieber hübsche kinder sehen	ethisch gesehen nicht einwandfrei, wirkt aber	Marktorientierung	Stereotype, Ethik
A	10	90	grad in den spendenmailings oder so kann jetzt kein irre komplizierten entwicklungspolitischen ansatz machen	Sprache und Themen simpel halten	Marktorientierung	Sprache
A	10	91	es is halt so wenn man schreibt die haben hunger und die brauchen was zu essen kommt da mehr geld als wenn man schreibt die wollen eine universitätsausbildung	Stereotype verwenden, Sprache simpel halten hilft in der externen Kommunikation, wirkt effektiver	Marktorientierung	Sprache
A	10f.	92	wenn man im winter sibiren macht wird wahrscheinlich besser funktionieren weil einfach da den den leuten is auch kalt	Themenauswahl auf Bedürfnisse der Zielgruppe abstimmen	Marktorientierung	Orientieren an Zielgruppe
A	11	93	von dem schon ein bisschen am Markt orientiert aber jo also jetzt nicht eh sicher nicht vergleichbar mit an lebensmittelkonzern oder so	Marktorientierung nicht mit FP-Bereich vergleichbar	Marktorientierung	

## 6.2.2 Kategorienbaum O 2 / IP B

### Kategorienbaum O 2 / IP B

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Kategorie	Unterkategorie
B	1	1	es ist mehr oder weniger die marketingabteilung die besteht aus drei personen	3 Personen in der Marketingabteilung	Organisation des Bereichs	Personal
B	1	2	es wurde es bei uns schon sehr früh gemacht	bereits frühe Existenz des Marketings	Anfänge	
B	2	3	das heißt natürlich es gibt an marketingplan	Selbstverständnis einer organisierten Planung	Organisation des Bereichs	Planung
B	2	4	es gibt ehm an klassischen pr plan	organisierte Planung	Organisation des Bereichs	Planung der PR
B	2	5	gibt's immer noch sachen die so im jahr dazu kommen ja also da eben eine veranstaltung	es werden diverse Marketing und PR Aktivitäten praktiziert	externe Kommunikation	Veranstaltungen
B	2	6	dann gibt's da nochmal ein interview	es werden diverse Marketing und PR Aktivitäten praktiziert	externe Kommunikation	Interviews
B	2	7	natürlich gibt's bei uns schon einen marketingplan der vorab gemacht wird	Selbstverständnis einer organisierten Planung	Organisation des Bereichs	Planung
B	2	8	jaja natürlich also das is dann business. es gibt ein montagsmeeting im gesamten team	es gibt institutionalisierte Rituale wie ein Montagsmeeting mit dem gesamten Team	interne Kommunikation	Teammeetings
B	2	9	damit wir alle auf dem selben wissensstand sind das is nämlich sehr wichtig	Montagsmeetings, um alle auf den selben Wissensstand zu bringen. Interner Informationsaustausch sehr wichtig.	interne Kommunikation	Teammeetings
B	2	10	es passiert viel auf zuruf	Informationsweitergabe durch Zurufe	interne Kommunikation	verbal, zurufen
B	2	11	am mittwoch ein marketing meeting wo die ganzen marketinggeschichten aktiv ehm die to dos...	Jeden Mittwoch findet ein Marketingmeeting statt, in dem die To Dos besprochen werden.	interne Kommunikation	Marketingmeeting
B	3	12	das was wir TUN ist in äthiopien...	was getan wird	Leitsatz	
B	3	13	mithilfe von integrierten projekten	Integration in der Projektarbeit wichtig.	Leitsatz	Integrationsansatz

B	3	14	das was wir tun das ist auch unser leitgedanke		Leitsatz	
B	4	15	wenn wir fertig sind dass die menschen ganz einfach die möglichkeit also das WISSEN das KNOW HOW und die infrastruktur haben es selbst zu können	Weitergabe von Know How, Wissen und Infrastruktur zur Verfügung stellen	Leitsatz	Know How, Wissen
B	4	16	also email natürlich da wir nicht viele leute sind	Kommunikation per Mail, da nicht viele Leute im Team	interne Kommunikation	Mail
B	4	17	da wir nicht viele leute sind wir sind 7, 8 leute geht sehr viel auf persönlichem gespräch heraus	Kommunikation in persönlichen Gesprächen	interne Kommunikation	verbal, persönliche Gespräche
B	4	18	es gibt ehm newsletter also intern dann das geht schon ein bissl weiter dann (...) zum beispiel unser vorstand	internen Newsletter, den auch Vorstand bekommt	interne Kommunikation	Newsletter
B	4	19	das ist das is ehm nicht regelmäßig	Newsletter nicht regelmäßig	interne Kommunikation	Newsletter
B	5	20	bei einer ngo is das immer so die motivation is immer das man was gutes tut	Motivation ist, was Gutes zu tun	MitarbeiterInnenmotivation	Gutes tun
B	5	21	die motivation läuft auf einer sehr persönlichen ebene	Motiviert wird man auf persönlicher Ebene	MitarbeiterInnenmotivation	persönliche Ebene
B	5	22	die größte motivation is wennn ma mal unten war un dmal gesehn hat was da eigentlich bewirkt wird	es motiviert vor Ort zu fahren und zu sehen, was erwirkt werden kann	MitarbeiterInnenmotivation	Reisen vor Ort
B	5	23	stakeholder sind für uns all die menschen die das was wir tun gut finden	Stakeholder sind all jene die das was die Organisation tut gut finden	Stakeholder	
B	6	24	geordnete und geregelte spenderkommunikation mittels mailings mittels newsletter ehm mittels briefen	geregelte Nutzung klassischer Kommunikationsinstrumente	externe Kommunikation	Mailings, Newsletter, Briefe
B	6	25	wir haben immer wieder veranstaltungen wir haben aktionen		externe Kommunikation	Veranstaltungen, Aktionen
B	6	26	aktionen bedeutet im sinn von ok kooperationen mit unternehmen zum beispiel	Man kooperiert mit Unternehmen (Bsp. Librosackerl)	externe Kommunikation	Aktionen, Kooperationen mit Unternehmen

B	6	27	das is zum beispiel kooperation wo mit stakeholdern kommuniziert wird	Kommunikation zu Stakeholdern durch Kooperation mit Unternehmen	externe Kommunikation	Aktionen, Kooperationen mit Unternehmen
B	6	28	sehr viel benefizkonzerte auch die förderer für uns machen	man nutzt auch Veranstaltungen wie Konzerte als Kommunikationsmittel, Veranstaltungen werden von Förderern gemacht	externe Kommunikation	Veranstaltungen
B	6	29	da gibt's immer wieder prominente die da dabei sind	Teilnehmer bei Veranstaltungen sind oft Prominente	Stakeholder	Prominente
B	6	30	persönlicher kontakt is ein ganz wichtiger teil dessen was wir tun	persönlicher Kontakt hat hohen Stellenwert	externe Kommunikation	persönlicher Kontakt
B	7	31	was wir sehr wohl machen is ehm anzeigen aber die zahlen wir nicht sondern das geht immer wenn uns die medien schreiben gratis	Anzeigen werden gestellt, Medien schalten diese gratis	externe Kommunikation	Budget, Anzeigen gratis
B	7	32	wir haben kein schreibbudget	kein Schreibbudget	externe Kommunikation	Budget
B	7	33	natürlich steht man mit anderen organisationen im wettbewerb	es gibt Wettbewerb unter den Organisationen	Wettbewerb	ja
B	7	34	grad in einem land wie österreich so viel hilfsbereitschaft da ja dass wir das für alle genug da is	Meinung, dass für alle NPO genug Potenzial da ist	Wettbewerb	nein
B	7	35	nicht in eine direkte konkurrenz jetzt hineingeht wie das in einem wirtschaftlichen betrieb mit mitbewerbern der fall is	Konkurrenz nicht mit FP Bereich vergleichbar	Wettbewerb	NPO vs. FP
B	7	36	wir stehen auch in einem dauerhaften dialog mit anderen hilfsorganisationen	Dialog mit anderen Organisationen	Zusammenarbeit	Dialog
B	7	37	es gibt da keine direkten marktanteile die man sich wegnehmen kann ja um das geht's ja auch bei ngos nicht	es geht bei NGOs nicht darum sich Marktanteile wegzunehmen	Wettbewerb	
B	8	38	natürlich geht's um geld es geht also bei ngos meistens um geld weil ja erst mit dem geld das getan werden kann was wir tun	es geht um Geld, denn erst mit dem kann man Dinge umsetzen	Wettbewerb	Geld

B	8	39	unsere aufgabe ist diese gelder zu lukrieren und dieses fundraising zu machen	Gelder lukrieren und Fundraising ist Aufgabe	Aufgabe	Spenden, Fundraising
B	8	40	dass man sich um dinge bewirbt und die entscheidung dann beim geldgeber liegt ja das is ganz normal	Entscheidung wer Gelder bekommt, liegt beim Geldgeber		Gelder
B	8	41	zusammenarbeit mit anderen organisationen ist immer eine themenfrage	Zusammenarbeit ja, aber kommt auf Thema an	Zusammenarbeit	Themenfrage
B	8	42	grundsätzlich sind wir schon recht autark weil wir schon gesamtheitlichen einen ansatz haben...	wir sind autark	Zusammenarbeit	
B	8	43	... in der art und weise wie wir helfen und da nicht direkt in eine kooperation mit einer anderen hilfsorganisation gehen müssen	müssen keine kooperation mit anderer npo eingehen	Zusammenarbeit	nein
B	8	44	weil das was wir tun biered dort mehr oder weniger das gesamte spektrum	wir bieten das gesamte spektrum	Zusammenarbeit	nein
B	8	45	was es sehr wohl gibt is so ein laufender dialog und so ein bissl ein best practise austausch	Austausch (best practise) und Dialog vorhanden	Zusammenarbeit	Dialog, Austausch
B	9	46	in allen möglichkeiten die sich so anbieten	web wird in allen Möglichkeiten genutzt	externe Kommunikation	Web
B	9	47	neue homepage zu machen und da wird social media definitiv auch ein starkes thema sein auch um mehr interaktion hineinzubringen	Homepage wird erneuert, Social Media wird wichtiges Thema sein	externe Kommunikation	Web, Social Media
B	9	48	größtteil der spender einfach auch älter is und auch nicht so eine hohe medienaffinität hat	ältere SpenderInnen nicht so Medienaffin (bezüglich Web)	externe Kommunikation	Web, ältere SpenderInnen
B	9	49	die erwischt man immer noch am besten mit einem brief mit einem mailing und über die klassischen medien	ältere SpenderInnen eher über klassische Medien erreichbar	externe Kommunikation	ältere SpenderInnen

B	9	50	schön klassisch dahin arbeiten is zu wenig	ausschließlich klassische Medien zu nutzen ist zu wenig	externe Kommunikation	klassische Medien
B	9	51	wird notwendig sein immer stärker zu polarisieren	Polarisieren	externe Kommunikation	klassische Medien, polarisieren
B	10	52	persönliche Ansprache wird immer wichtiger	persönlich ansprechen	Definition Marktorientierung	persönlich Ansprechen
B	10	53	wir müssen wahrheitsgetreu sagen können wohin geht das geld und was passiert damit und das erwartete sich der kunde	Transparenz, KundInnenerwartung erfüllen	Definition Marktorientierung	Proofing, Transparenz
B	10	54	ich sehs ein bissl mehr als kundenorientierung als als marktorientierung	KundInnenorientierung ist ein treffenderer Begriff	Definition Marktorientierung	KundInnenorientierung
B	10	55	der markt auf dem wir uns bewegen is ja in wirklichkeit die direkte ansprache zum kunden	Der Markt = direkte Ansprache zum Kunden	Definition Marktorientierung	KundInnenorientierung
B	10	56	den anforderungen und auch den bedürfnissen unserer spender gerecht zu werden	KundInnenbedürfnisse befriedigen	Definition Marktorientierung	Kundenorientierung
B	10	57	wir reden. Mh studien kosten geld	Erfahren von KundInnenbedürfnissen über Reden, Ansprache.	Definition Marktorientierung	KundInnenorientierung/-bedürfnisse
B	10	58	wir haben da immer wieder kontakte wir haben veranstaltungen wir versuchen da den diaog einfach herzustellen	Dialog herstellen, zB auf Veranstaltungen	Definition Marktorientierung / externe Kommunikation	Dialog suchen
B	10	59	bisschen anzuhören was brauchen die menschen was erwarten sie sich	KundInnenerwartung erfüllen	Definition Marktorientierung	KundInnenorientierung/-bedürfnisse
B	10	60	etwas von diesen menschen zu sehen und die spürbar zu machen und auch das gefühl zu haben eine persönliche beziehung unter anführungszeichen zu ermöglichen	X als Testimonial angreifbar zu machen und zu nutzen	Definition Marktorientierung	Testimonial

### 6.2.3 Kategorienbaum O 3 / IP C

B	9	50	schön klassisch dahin arbeiten is zu wenig	ausschließlich klassische Medien zu nutzen ist zu wenig	externe Kommunikation	klassische Medien
B	9	51	wird notwendig sein immer stärker zu polarisieren	Polarisieren	externe Kommunikation	klassische Medien, polarisieren
B	10	52	persönliche Ansprache wird immer wichtiger	persönlich ansprechen	Definition Marktorientierung	persönlich Ansprechen
B	10	53	wir müssen wahrheitsgetreu sagen können wohin geht das geld und was passiert damit und das erwartete sich der kunde	Transparenz, KundInnenerwartung erfüllen	Definition Marktorientierung	Proofing, Transparenz
B	10	54	ich sehs ein bissl mehr als kundenorientierung als als marktorientierung	KundInnenorientierung ist ein treffenderer Begriff	Definition Marktorientierung	KundInnenorientierung
B	10	55	der markt auf dem wir uns bewegen is ja in wirklichkeit die direkte ansprache zum kunden	Der Markt = direkte Ansprache zum Kunden	Definition Marktorientierung	KundInnenorientierung
B	10	56	den anforderungen und auch den bedürfnissen unserer spender gerecht zu werden	KundInnenbedürfnisse befriedigen	Definition Marktorientierung	Kundenorientierung
B	10	57	wir reden. Mh studien kosten geld	Erfahren von KundInnenbedürfnissen über Reden, Ansprache.	Definition Marktorientierung	KundInnenorientierung/-bedürfnisse
B	10	58	wir haben da immer wieder kontakte wir haben veranstaltungen wir versuchen da den diaog einfach herzustellen	Dialog herstellen, zB auf Veranstaltungen	Definition Marktorientierung / externe Kommunikation	Dialog suchen
B	10	59	bisschen anzuhören was brauchen die menschen was erwarten sie sich	KundInnenerwartung erfüllen	Definition Marktorientierung	KundInnenorientierung/-bedürfnisse
B	10	60	etwas von diesen menschen zu sehen und die spürbar zu machen und auch das gefühl zu haben eine persönliche beziehung unter anführungszeichen zu ermöglichen	X als Testimonial angreifbar zu machen und zu nutzen	Definition Marktorientierung	Testimonial

C	3	15	wir haben auch einmal den woman award bekommen	Ansehen von außen für soziale Orientierung	MitarbeiterInnenmotivation	Woman Award
C	3	16	weil wir eben sehr familienorientiert sind wir können kinder auch mitnehmen	Ansehen von außen für soziale Orientierung	MitarbeiterInnenmotivation	Woman Award, Familienorientierung
C	3	17	wir können zu hause arbeiten wenn ein notfall is	Arbeit von zu Hause aus möglich	MitarbeiterInnenmotivation / NPO vs. FP	Familienorientierung
C	3	18	kein problem in der früh anzurufen und zu sagen mein kind is krank ich bleib jetzt zu hause oder oder schickts mir die arbeit heim	Arbeit von zu Hause aus möglich	MitarbeiterInnenmotivation	Familienorientierung
C	3	19	wir können im sommer ohne irgendein problem sechs, sieben wochen urlaub machen wenn die kinder ferien haben	Urlaub in den Ferienzeiten der Kinder möglich	MitarbeiterInnenmotivation / NPO vs. FP	Familienorientierung
C	3	20	es gibt eine interne mitarbeiterzeitung das is einmal im monat	einmal im Monat Mitarbeiterinnenzeitung	interne Kommunikation	Mitarbeiterinnenzeitung
C	3	21	da is immer ein interview drinnen	Inhalt dieser Zeitung ist immer unter anderem ein Interview	interne Kommunikation	Mitarbeiterinnenzeitung
C	3	22	dann is immer irgendwas eher projektorientiert	Inhalt dieser Zeitung ist immer unter anderem etwas projektorientiertes	interne Kommunikation	Mitarbeiterinnenzeitung
C	3	23	is immer ein reisebericht drinnen	Inhalt dieser Zeitung ist immer unter anderem ein Reisebericht	interne Kommunikation	Mitarbeiterinnenzeitung
C	3	24	einmal im monat genau	einmal im Monat Mitarbeiterinnenzeitung	interne Kommunikation	Mitarbeiterinnenzeitung
C	4	25	einmal im monat einen jour fixe	Jour Fixe einmal im Monat	interne Kommunikation	Jour Fixe
C	4	26	wo eben wirklich jede Abteilung praktisch berichtet was is so passiert	Inhalt des Jour Fixe ist Update der Abteilungen	interne Kommunikation	Jour Fixe
C	4	27	wo man sich auch austauscht	Inhalt des Jour Fixe ist Austausch der Abteilungen	interne Kommunikation	Jour Fixe
C	4	28	es gibt einen gemeinsamen betriebsausflug an ganzen tag	eintägigen Betriebsausflug	MitarbeiterInnenmotivation	Betriebsausflug
C	4	29	es gibt eine große weihnachtsfeier mit weihnachtsgeschenken für alle	Weihnachtsfeier und Weihnachtsgeschenke	MitarbeiterInnenmotivation	Weihnachtsfeier
C	4	30	wo auch vorher mitdiskutiert wird	Mitsprache bei Weihnachtsfeier	MitarbeiterInnenmotivation	Weihnachtsfeier



C	4	31	betriebsrat mit drei mitarbeiterinnen	Betriebsrat	MitarbeiterInnenmotivation	Betriebsrat
C	4	32	sehr viele kollegen kolleginnen in bildungskarenz auch wird sehr gerne genutzt	Möglichkeit in Bildungskarenz zu gehen	MitarbeiterInnenmotivation	Beildungskarenz
C	4	33	wir sind eh gefördert eben sehr viel von der oeza von der eu und privaten fördergebern	Förderer wie EU, OEZA, Private	Stakeholder	Förderer
C	4	34	basisfinanzierung von katholischen organisationen unseren mitgliedsorganisationen	Basisfinanzierung kommt von Mitgliedsorganisationen	Stakeholder / Finanzierung	Basisfinanzierung
C	4	35	nach denen müssen wir uns orientieren	Orientierung nach Stakeholdern	Stakeholder	Orientierung
C	5	36	was für uns klar is wir schicken nicht einfach gelder und sagen machts was irgendwas sondern ehm es gibt's klare richtlinien von der oeza (...) von der eu und so weiter	man folgt und orientiert sich nach den Richtlinien der Förderer	Stakeholder	Orientierung, Richtlinien
C	5	37	die müssen eingehalten werden darauf müssen wir achten	Überwachung der Richtlinien durch H3000	Richtlinien	
C	5	38	da gibt's zum beispiel budgetrichtlinien es gibt richtlinien für logframes	es gibt Budgetrichtlinien, Richtlinien für LogFrames	Richtlinien	
C	6	39	einen vorbereitungskurs im haus zweimal im jahr	MitarbeiterInnenfortbildungskurse vor Projekten	MitarbeiterInnenmotivation	Fortbildung
C	6	40	die leute machen bei uns eben interviews und wir interviewen sie hier	Nach der Rückkehr, vor der Ausreise werden Leute interviewt	externe Kommunikation	Interviews mit Mitarbeitern
C	6	41	wir bieten diese sachen dann medien an	Interviews der Ausreisenden/Rückkehrer zu Kommunikationszwecken für Medien	externe Kommunikation	Interviews mit Mitarbeitern
C	6	42	dann kontaktieren wir die nön in sankt pölten und sagen wir hätten da ein interview für euch	Interviews werden von H3000 Medien angeboten	externe Kommunikation	Interviews mit Mitarbeitern

C	6	43	es gibt auch über den südwind eine plattform medien und entwicklung die kooperieren direkt mit dem orf die sind auch noch zwischengeschaltet an die leiten wir das weiter	Medienkontakte über Südwind-Medien-Kooperationen	externe Kommunikation	Südwind
C	7	44	eher nicht würd ich jetzt sagen	kein Wettbewerb	Wettbewerb	nein
C	7	45	schweizerischen und deutschen entsendeorganisationen mit denen kooperieren wir ja	Kooperation mit anderen Entsendeorganisationen	Kooperation / Zusammenarbeit	ja
C	7	46	des sind kooperationen und austausch	Kooperation und Austausch vorhanden	Kooperation / Zusammenarbeit	ja
C	7	47	viele leute von uns gehen zur gtz dann also die bleiben vor ort und wechseln	Wechsel der MitarbeiterInnen unter den Organisationen möglich	Kooperation	Wechsel zwischen den Organisationen
C	7	48	des is eher a zusammenarbeit als a wettbewerb ja	Zusammenarbeit	Zusammenarbeit	
C	8	49	in projekten würd ich sagen nei also is mir jetzt kein fall bekannt	kein Fall bekannt, wo es Wettbewerb gab	Wettbewerb	nein
C	8	50	aber dass wir uns projekte wegegenommen hätten hab ich noch nie gehört	kein Fall bekannt, wo es Wettbewerb gab	Wettbewerb	nein
C	8	51	man tauscht sich einfach aus man haltet einfach zusammen vor ort	Zusammenhalt vor Ort	Kooperation / Zusammenarbeit	vor Ort
C	8	52	man sich immer wieder orientieren und anpassen und grad bei technologien	Orientieren, Anpassen	Definition Marktorientierung	
C	8	53	ein wissensmanagement projekt ein sehr großes länderübergreifendes das da sehr gut schaut auf best practise	best practise sicherstellen durch Wissensmanagement	Definition Marktorientierung	Wissensmanagement-projekt

## 6.2.4 Kategorienbaum O 4 / IP D

### Kategorienbaum O 4 / IP D

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Kategorie	Unterkategorie
D	1	1	ich bin pressesprecherin	Tätigkeit = Pressesprecherin	Organisation der Abteilung	Tätigkeitsbereiche, Pressesprecherin
D	1	2	einer schon webredakteur is	es gibt einen webredakteur	Organisation der Abteilung	Tätigkeitsbereiche, Webredakteur
D	1	3	im prinzip machen wir die presse reine pressarbeit eh meine kollegin die ju meine junge kollegin die x is pressereferentin und ich	zwei personen sind für pressebereich zuständig	Organisation der Abteilung	
D	1	4	dass das hier immer groß geschrieben wurde ja	Kommunikation und Marketing hatten immer großen Stellenwert	Anfänge	immer schon hohen Stellenwert
D	1	5	geschäftsführer herr x is da glaub ich schon war sich immer glaub ich sehr bewusst darüber dass eine ngo wenn sie funktionieren will auch eh sozusagen ordentlich investieren muss in kommunikation nach außen hin	Eine NGO muss Kommunikation nach außen betreiben und in diesen Bereich investieren	Anfänge	immer schon hohen Stellenwert
D	1	6	heute sitz ma da mit 35 mitarbeitern oder 38 mitarbeitern	38 MitarbeiterInnen in gesamter NPO, große NPO	Organisation der NPO	Anzahl der MitarbeiterInnen
D	1	7	wir decken auch an großen bereich ab weil wir halt auch veranstaltungen bei uns auch noch drin haben	Bereich Veranstaltungen gehört auch zu Aufgaben	Organisation der Abteilung	Tätigkeitsbereiche, Veranstaltungen
D	2	8	augenranke blinde oder anders behinderte menschen in entwicklungsändern as is die inhaltliche aufgabe	Zielgruppe und Aufgabe sind behinderte Menschen in Entwicklungsländern	Leitsatz	Zielgruppe
D	2	9	in der abteilung die das geld reinbringt und in der abteilung dies wieder ausgibt in der programmarbeit alle die gleichen grundsätze	Organisationsgrundsätze sind in allen Abteilungen gleich	Leitsatz	

D	2	10	operation am grauen starr für 30€ zu ermöglichen	Eine Operation ermöglichen	Leitsatz	Ziel
D	2	11	ziemlich klar ziemlich eindeutig und recht überschaubar	Ziel ist laut IP klar, eindeutig und überschaubar	Leitsatz	Zielformulierung
D	3	12	das können alle im schlaf aufsagen	Alle Mitarbeiter kennen das Ziel	Leitsatz / interne Kommunikation	Ziel
D	3	13	an und für sich ist das so durchgängig kommuniziert über regelmäßige besprechungen	In regelmäßigen Besprechungen wird Ziel kommuniziert	interne Kommunikation	Besprechungen
D	3	14	über workshops also auf der einen seite mündlich	Interne Kommunikation über Workshops und mündlich	interne Kommunikation	Workshops, mündlich
D	3	15	über interne newsletter	Interne Kommunikation über Newsletter	interne Kommunikation	Newsletter
D	3	16	über tätigkeitsberichte nach außen hin	Externe Kommunikation über Tätigkeitsberichte	externe Kommunikation	Tätigkeitsberichte
D	3	17	i hab noch nie eine firma erlebt die so informiert is intern ja	gute Kommunikation lt. IP	interne Kommunikation	sehr gut
D	3	18	ich glaub wir sind deshalb so erfolgreich und schlagkräftig weil die mitarbeiter hier sehr überzeugt sind von dem was sie machen	Überzeugung der MitarbeiterInnen von ihrer Tätigkeit wirkt sich positiv auf Erfolg und Schlagkraft der NPO aus	MitarbeiterInnenmotivation	Grund für Erfolg
D	4	19	die motivation haben alle und hab auch ich	Motivation ist bei allen hoch	MitarbeiterInnenmotivation	
D	4	20	so is es auch oft wenn man in die projekte fährt und sieht was die projekte machen hast du diesen spirit auch	Besuch der Projekte vor Ort motiviert und gibt Spirit.	Mitarbeitermotivation	Projektbesuche
D	4	21	weil das halt sag ich amal diese kleinen wunder die wir relativ schnell erreichen	In Projekten sieht man was auf schnelle Weise erreicht werden kann, das motiviert	MitarbeiterInnenmotivation	Projektbesuche
D	4	22	vorteil zu anderen ngos wir können mit relativ wenig einsatz viel erreichen	(Vorteil ggüber anderen NPOs ist, dass sie) mit wenig Einsatz viel erreichen können	MitarbeiterInnenmotivation / Wettbewerb	
D	4	23	relativ wenig input und relativ wenig output	viel erreichen mit wenig Einsatz	MitarbeiterInnenmotivation	
D	4	24	nachhaltig wirksame strukturen aufzubauen	Nachhaltige Strukturen aufbauen als Ziel	Leitsatz	Nachhaltigkeit

D	4	25	wir arbeiten immer mit einheimischem personal mit lokalen strukturen	Nachhaltige Strukturen aufbauen als Ziel, Personen vor Ort werden miteinbezogen	Leitsatz	Nachhaltigkeit
D	4	26	das umgekehrt funktioniert ja auch diese message nach außen hin genauso	Message nach außen ist simpel und deshalb wirksam	externe Kommunikation	Message simpel
D	4	27	glaub das ganz viel unseres erfolgs daran liegt dass sozusagen wir dieses thema haben und dass wir auch in der kommunikation sowohl nach innen als auch nach außen es uns leicht machen können weil wir das in einem satz sagen können	Message nach außen ist simpel und deshalb wirksam, Kommunikation nach außen leichter durch Thema	externe Kommunikation	Message simpel
D	4	28	es is einfach und wahr was es sein muss sonst wärs nicht glaubwürdig und des wiederum motiviert die mitarbeitern aber auch die spender	Ziel ist simpel und wahr, was Kommunikation erleichtert und MitarbeiterInnen wie auch SpenderInnen motiviert.	MitarbeiterInnenmotivation / externe Kommunikation	Zielformulierung
D	4f.	29	wir haben einen tag wo das alle mitarbeiter machen	Es gibt einen Tag an dem alle MitarbeiterInnen die SpenderInnen anrufen und sich bedanken, sie informieren...	MitarbeiterInnenmotivation	Anrufaktion, Telefontag
D	5	30	das is natürlich was was extrem den teamgeist fördert	Anrufaktion fördert den Teamgeist	MitarbeiterInnenmotivation	Anrufaktion, Telefontag
D	5	31	es motiviert intern auch wenn du jetzt mit jemandem fremden telefonierst und ihm erklärst was machen wir und was bewirkt ihre spende	Anruftag motiviert interne und externe Personen	MitarbeiterInnenmotivation / externe Kommunikation	Anrufaktion, Telefontag
D	5	32	wir würd ich sagen betreiben alles	alle Kommunikationsmöglichkeiten werden genutzt	externe Kommunikation	
D	5	33	direct mailing ja das machen die kollegen aus der spenderabteilung	Direct Mailing	externe Kommunikation	Direct Mail
D	5	34	und was ich in meinem bereich machen kann is medien zu bedienen die klassischen medien	Pressesprecherin bedient klassische Medien mit Info	externe Kommunikation	klassische Medien
D	5f.	35	geht halt viel über persönliche kontakte find ich	Kommunikation über persönliche Kontakte	externe Kommunikation	persönliche Kontakte

D	6	36	ich hab die aufgabe den namen o 4 bekannt zu machen	Pressesprecherin hat Aufgabe Namen der NPO bekannt zu machen	Organisation der Abteilung / externe Kommunikation	Tätigkeitsbereiche, Pressesprecherin, Namen bekanntmachen
D	6	37	also unseren bekanntheitsgrad zu steigern	Bekanntheitsgrad steigern	Organisation der Abteilung / externe Kommunikation	Tätigkeitsbereiche, Pressesprecherin, Bekanntheit
D	6	38	möglichst ehm gezielte information in den pa jeweils passenden medien	gezielte informationen den passenden medien anbieten	Organisation der Abteilung / externe Kommunikation	Tätigkeitsbereiche, Pressesprecherin, Medien
D	6	39	in form einer presseausendung die abgedruckt wird	Kommunikation in Form von Presseausendungen	externe Kommunikation	Presseausendungen
D	6	40	oder das man eben irgend a interview gibt bei einer veranstaltung	Interviews geben bei Veranstaltungen	externe Kommunikation	Interviews
D	6	41	dass ma a pressereise organisiert und journalisten mitnimmt nach afrika	Pressereisen für JournalistInnen	externe Kommunikation	Pressereisen
D	6	42	also es bringt nix die eigenen gschichten konkurrierenden medien anzubieten	Eigene Sachen nicht konkurrierenden Medien anbieten - bringt nichts	externe Kommunikation	Medien
D	6	43	find ich schon auch richtig manchmal so appellieren an das gute und sagen ihr unterstützts uns ja auch damit	an das Gute appellieren und um Medienplätze bitten	externe Kommunikation	Medienplatz
D	6	44	das heißt jeder journalist der uns eine geschichte schreibt über uns oder ein prjekt von uns und so weiter schafft bewusstsein für die anliegen von menschen	an das Gute appellieren, JournalistInnen die was über NPO schreiben schaffen Bewusstsein	externe Kommunikation	Medienplatz, Moral
D	6	45	und macht ihn find ich auch zum unterstützer und stück weit auch zum besseren menschen	JournalistIn wird besserer Mensch, wenn er über NPO schreibt	externe Kommunikation	Medienplatz, Moral
D	7	46	großspender mailings es gibt neuspender mailings	Groß- und Neuspendermailings	externe Kommunikation	Mailings

D	7	47	natürlich schau dass ma mit den jeweiligen zielgruppen unterschiedlich die message muss immer die gleiche sein aber die sprache kann eine andere sein	Sprache in externer Kommunikation muss der Zielgruppe angepasst werden	externe Kommunikation	Sprache
D	7	48	wir haben viele zielgruppen und wir versuchen sie halt da abzuholen in der sprache die sie verstehen	jeweilige Zielgruppe durch angemessene Sprache abholen	externe Kommunikation	Sprache
D	7	49	jeder der uns unterstützt möglicher multiplikator ein möglicher unterstützer ein möglicher ja wenn sie wollen stakeholder weil er wichtig wird dann dadurch ja	Jeder Unterstützer ist ein Multiplikator und Stakeholder	Stakeholder	
D	7f.	50	wenn ich seh dass wir halt ein sujet haben und seh dass dann von einer anderen ngo dass das wirklich 1:1 kopiert wird	Kopien von Sujets in Kommunikation nicht gern gesehen	Wettbewerb	Sujets/Ideen kopieren
D	8	51	die offizielle linie und die auch mein geschäftsführer vertritt sagt nein den gibt es bei uns nicht diesen wettbewerb	offiziell ist Wettbewerb kein Thema	Wettbewerb	offiziell nein
D	8	52	für meine kollegen aus der programmabteilung is es ka thema die arbeiten vor ort in afrika (...) seit vielen jahren mit anderen hilforganisationen zusammen	Zusammenarbeit vor Ort	Zusammenarbeit	vor Ort ja
D	8	53	gibt's verschiedene internationale organisationen die ein ähnliches mandat haben wie wir und dass is klar dass du vor ort in den projekten arbeiten die zusammen	Zusammenarbeit vor Ort wenn ähnliches Mandat	Zusammenarbeit	vor Ort je nach Thema
D	8	54	vor ort is das gott sei dank weil das is ja auch wichtig dass da die leute zusammenarbeiten	Zusammenarbeit vor Ort ist sehr wichtig	Zusammenarbeit	vor Ort wichtig

D	8	55	in der kommunikation tu ich ma da bissl schwer weil wie soll ich mich vernetzen bei einer presseaussendung außer wir haben ein gemeinsames anliegen	Zusammenarbeit und Vernetzung in Kommunikation schwierig, außer man hat ein gemeinsames Anliegen	Zusammenarbeit vs. Wettbewerb in Kommunikation	Kommunikation
D	8	56	es is ein schon sich bemühen drum jetzt ganz ehrlich	man bemüht sich auf Seite der Kommunikation um SpenderInnen	externe Kommunikation	SpenderInnen
D	8	57	aber ich sehs nicht in konkurrenz mit den anderen witzigerweise weil ich mich auch nicht vergleiche	vergleicht sich nicht mit anderen NPO	Wettbewerb	keine Konkurrenz in Kommunikation
D	9	58	wir schau jetzt nicht was haben die und was machen die	kein Orientieren an anderen	Wettbewerb	keine Konkurrenz in Kommunikation
D	9	59	wir haben hier ziele die unser geschäftsführer unser plan wir haben auch ein strategieplan	man hat festgelegte Ziele, die verfolgt werden	Organisation der Abteilung	Strategieplan
D	9	60	find ich wenns passt gut wenn wir ein gemeinsames ziel haben	Zusammenarbeit wenn gemeinsames Ziel	Zusammenarbeit	je nach Thema
D	9	61	in der pressearbeit gibt's es eher nicht	Zusammenarbeit in Kommunikationsabteilung eher nicht	Zusammenarbeit vs. Wettbewerb in Kommunikation	keine Zusammenarbeit in Kommunikation
D	9	62	sogar ständig	ja in projekten	Zusammenarbeit	vor Ort ja
D	9	63	aufgrund des ausmaßes dieser katastrophe entschieden doch an teil beizutragen und haben un seigentlich an starken partner vor ort gesucht	Zusammenarbeit mit starkem/r PartnerIn vor Ort bei einer großen Katastrophe	Zusammenarbeit	Beispiel
D	10	64	es macht keinen sinn dass wir als kleine österreichische hilforganisation da auch noh nach haiti fahren und dann decken verteilen	grund warum man sich PartnerIn vor Ort suchte	Zusammenarbeit	Beispiel
D	10	65	ich glaub da gibt's keine biester also das das wissen mittlerweile alle dass entwicklungsarbeit nur so ausschauen kann	EZA muss auf Zusammenarbeit basieren	Zusammenarbeit	Zusammenarbeit wichtig
D	10	66	wir machen facebook flicker twitter ja	man nutzt Social Media	externe Kommunikation	Social Media

D	10	67	es kommt drauf an was ma halt da auch wieder will welche zielgruppe will ma erreichen	Man nutzt es für eine bestimmte Zielgruppe	externe Kommunikation	Social Media
D	10	68	sicher nicht geeignet zum spenden sammeln	Man kann mit Social Media aber nicht Spenden sammeln	externe Kommunikation	Social Media
D	10	69	online spenden sind bei uns minimal noch was natürlich auch mit unserer zielgruppe zu tun hat	Online Spenden aufgrund der Zielgruppe noch minimal	externe Kommunikation	Onlinespenden
D	10	70	hauptteil unserer spender sind alte menschen	Zielgruppe sind ältere Menschen	externe Kommunikation / Stakeholder	Zielgruppe
D	10	71	oder dies un sselber ins büro bringen ja auch das gibt's noch	SpenderInnen kommen persönlich vorbei um Spende abzugeben	externe Kommunikation / Stakeholder	Spenderkommunikation persönlich
D	11	72	aktuelle gibt's da grad eine kampagne	es gibt eine akutelle Fernsehkampagne	externe Kommunikation	Fernsehen
D	11	73	wir haben eine werbeagentur	Produktion ist ausgelagert	externe Kommunikation	Werbeagentur
D	11	74	die seit vielen jahren ehrenamtlich arbeitet also uns alle projektsujets entwickelt	Werbeagentur entwickelt Projektsujets ehrenamtlich	externe Kommunikation	Budget
D	11	75	haben wir als (...) mit der firma (...) ein großspender für papier	Papier wird durch Großspender finanziert	externe Kommunikation	Budget
D	11	76	zahlen auch nix für werbeflächen	Man zahlt die Werbeflächen nicht	externe Kommunikation	Budget
D	11	77	eine fernseh und eine hörfunk kampagne mit diesem (...) sujet	Hörfunk- und Fernsehkampagne	externe Kommunikation	Fernsehen, Hörfunk
D	11	78	vor an halben jahr eine auszeichnung bekommen hat für eine super werbeidee	Auszeichnung für Werbeidee	externe Kommunikation	Auszeichnung
D	11	79	werden wir gratis geschalten im rahmen vom orf	ORF schaltet gratis	externe Kommunikation	Fernsehen
D	11	80	möglichst professionell sein	Professionell sein	Marktorientierung	Professionalität
D	11	81	die gesunde Mischung aus Emotion und Professionalität	Emotion und Professionalität mischen	Marktorientierung	Professionalität, Emotion

## 6.2.5 Kategorienbaum O 5 / IP

### Kategorienbaum: O 5 / IP E

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Kategorie	Unterkategorie
E	1	1	im prinzip alle die gesamte medienarbeit also planung und durchführung der gesamten medienarbeit	Planung und Durchführung der Medienarbeit	Organisation des Bereichs	Tätigkeiten
E	1	2	medienauftrag nach außen	medienauftrag nach außen...	Organisation des Bereichs	Tätigkeiten
E	1	3	betreuung der hauseigenen medien	... sowie betreuung der hauseigenen Medien	Organisation des Bereichs	Tätigkeiten
E	1	4	homepage	es gibt eine Homepage, sie wird auch zur internen Kommunikation genutzt	interne Kommunikation	Homepage
E	1	5	hauseigenes magazin	Man nutzt ein hauseigenes Magazin zur internen Kommunikation	interne Kommunikation	Magazin
E	1	6	infobrief	Man nutzt einen Infobrief zur internen Kommunikation	interne Kommunikation	Infobrief
E	1	7	darstellung im jahresbericht	Man stellt Informationen im Jahresbericht dar	interne / externe Kommunikation	Jahresbericht
E	1	8	newsletter	Man nutzt einen Newsletter zur internen Kommunikation	interne Kommunikation	Newsletter
E	1	9	teilt es sich sehr spezifisch auf in sozusagen medienarbeit unterm jahr wo ganz einfach versucht wird entwicklungspolitische themen zu pushen	Während des Jahres pusht man entwicklungspolitische Themen	externe Kommunikation	Themengebiete
E	1	10	ganz große punkt die medienarbeit zur X-aktion	Dabei stellt die X-aktion thematisch einen großen Punkt dar	externe Kommunikation	Themengebiete
E	1	11	wo wir sozusagen in den 60ern immer mehr hilfswerk geworden sind gabs dann auch die idee ganz einfach die anliegen unserer projektpartnerinnen eh auch unterm jahr zu pushen	in den 60ern erste Beginne	Anfänge	

E	1	12	das dann erst wirklich in den 70ern späten 80ern etwas mehr gegriffen hat	hat aber erst ab den 70ern, 80ern gegriffen	Anfänge	
E	2	13	angehängt an einen bereich der heisst bildungs- und öffentlichkeitsarbeit	der Kommunikationsbereich ist an den der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit angehängt	Organisation des Bereichs	
E	2	14	bildungsarbeit für öffentlichkeitsarbeit und für anwaltschaft und für fundraising	Bildungs-, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Anwaltschaft	Organisation des Bereichs	diverse Tätigkeiten
E	2	15	ziel is eh die vision einer gerechteren welt	eine gerechtere Welt	Leitsatz	
E	2	16	gerechteren welt wo eh sowohl wir aus dem norden wie auch menschen aus dem süden unserer welt ganz einfach die gleichen lebenschancen haben	gleiche Chancen für Nord und Süd	Leitsatz	
E	2	17	unser leitbild wird auch nicht von einer geschäftsführung her bestimmt unser leitbild wird in gremien eh erarbeitet	Das Leitbild wird in Gremien erarbeitet	Leitsatz	gemeinsam erarbeitet
E	3	18	kommunikation des leitbilds also wie man das kommuniziert is eher nebensache weils gemeinsam erarbeitet wird	Dadurch dass man das Leitbild gemeinsam erarbeitet, muss es intern nicht explizit kommuniziert werden	interne Kommunikation	Leitbild
E	3	19	krux is dass das ganze sehr langwierig is und ein sehr basisdemokratischer prozess is	Die Erarbeitung ist ein basisdemokratischer Prozess, was Langwierigkeit bedeutet	Leitsatz	basisdemokratisch
E	3	20	auf der anderen seite is dadurch sehr is das leitbild sehr sehr fest verankert weils eben auch jeder fraktisch bei der erstellung mitarbeitet	Die Verankerung des Leitbild ist tief, da jeder bei der Erarbeitung mitarbeitet	Leitsatz	Erarbeitung, Verankerung
E	3	21	durch die gemeinsame erstellung kommuniziert es sich selbst	Es kommuniziert sich aufgrund seiner gemeinsamen Erstellung selbst	Leitsatz	interne Kommunikation

E	3	22	sich da seinen lebensunterhalt zu verdienen dazu muss die grundmotivation sehr hoch sein	hohe Grundmotivation	MitarbeiterInnenmotivation	Grundmotivation
E	3	23	du brauchst eine große identifikation mit dem mit den zielen die die organisation hat	Man muss sich mit den Zielen der NPO identifizieren	MitarbeiterInnenmotivation	Identifikation
E	3	24	wir fahren keine großen dienstwägen oder haben irgendwelche verünstigungen die sonst als motivation dienen	es gibt keine Vergünstigungen oder dergleichen	MitarbeiterInnenmotivation	Vergünstigungen
E	3	25	du musst eine grundvoraussetzung bringen	hohe Grundmotivation	MitarbeiterInnenmotivation	Voraussetzung
E	3	26	es muss dein grundanliegen sein	Die Arbeit in der NPO muss ein Grundanliegen sein	MitarbeiterInnenmotivation	Voraussetzung
E	3	27	die X als träger der organisation	X ist Träger der NPO	Stakeholder	Träger
E	4	28	im weiteren umfeld sicherlich die kirche an und für sich		Stakeholder	Kirche
E	4	29	die wichtigsten stakeholder sind im prinzip die pfarren	Pfarren sind die wichtigsten Stakeholder	Stakeholder	Pfarren
E	4	30	zielgruppe is ganz österreich also die gesamtbevölkerung	Ganz Österreich als Zielgruppe	Stakeholder	Zielgruppe
E	4	31	gesammelt wird für projekte in lateinamerika, afrika und asien	Zielgruppe in den Ländern	Stakeholder	Zielgruppe
E	5	32	auf der einen seite sind wir zwiegespalten weil die wettbewerbssituation endet an den österreichischen grenzen weil in den projektländern gibt's kan wettbewerb	Wettbewerbssituation endet an österreichischen Grenzen; in den Projektländern gibt es keinen Wettbewerb	Wettbewerb	innerhalb Österreichs versus vor Ort
E	5	33	dort is es eine wirkliche kooperation	Kooperation vor Ort	Zusammenarbeit	Kooperation vor Ort
E	5	34	innerhalb österreichs natürlich wenns um fundraising geht simma konkurrentinnen auf einem markt	Im Fundraisingbereich gibt es Konkurrenz	Wettbewerb	Fundraising
E	5	35	was uns noch nicht so trifft weil wir ganz stark fokussiert sind	Wettbewerb trifft NPO aufgrund ihrer starken Themenfokussierung nicht so stark	Wettbewerb	Themenfokussierung

E	5	36	die eh in ihrer art und weise einzigartig sind	Spezialisierung macht sie einzigartig	Wettbewerb	Spezialisierung
E	5	37	eher das das ja dass da wirklich kooperiert wird und es gibt so viele projektanträge und wir können wahrscheinlich nur einen bruchteil davon unterstützen	Kooperation vor Ort, man kann nicht alle Projekte unterstützen von denen man Anträge bekommt	Zusammenarbeit	Kooperation, viele Anträge
E	6	38	in diesen dachverband eingebunden san und da gibt's eigentlich einen sehr regen austausch und eigentlich auch a sehr gute zusammenarbeit	Mitglieder des Dachverbands tauschen sich aus und arbeiten zusammen	Zusammenarbeit	Dachverband
E	6	39	es is nicht so auch bei aller konkurrenz jetzt in österreich auch vom fundraising her dass wir mit den konkurrentinnen nicht zusammenarbeiten	Konkurrenz in Österreich, bedeutet nicht, dass man vor Ort nicht zusammenarbeitet	Zusammenarbeit	Ö vs. vor Ort
E	6	40	es is schon ein spezifikum von entwicklungszusammenarbeit weil da dieser solidaritätsgedanke noch immer sehr verhaftet is	Dass man mit Konkurrenz vor Ort zusammenarbeitet lässt sich durch den Solidaritätsgedanken, der ein Spezifikum der EZA ist, erklären.	Zusammenarbeit	Solidaritätsgedanke
E	6	41	sich untereinander nicht so als konkurrenten sieht	man sieht sich nicht als Konkurrenten	Wettbewerb	Konkurrenz
E	6	42	zwar ein konkurrenz wenns um spendengelder geht aber über die fundraisingmaßnahmen oder marketingmaßnahmen oder sowas herrscht ein ganz offener austausch	Konkurrenz in Geldsachen, aber Austausch über Kommunikationsmaßnahmen	Wettbewerb vs. Zusammenarbeit	Austausch wie auch Konkurrenz
E	6	43	eine sehr partnerschaftliche zusammenarbeit	In Projekten arbeitet man partnerschaftlich zusammen	Zusammenarbeit	Projekte
E	6	44	es muss wirklich ein sehr enger und freundschaftlicher kontakt sein	Zusammenarbeit in Projekten sehr wichtig	Zusammenarbeit	Projekte
E	7	45	den begriff kann man auf alle fälle so verwenden...	Begriff Marktorientierung passt in NPO Bereich	Marktorientierung	Begriff
E	7	46	... Die X mag diesen begriff nicht	Begriff aber nicht von allen Beteiligten gern gesehen	Marktorientierung	Begriff

E	7	47	weil sie sich als ein gegen einen gegenentwurf zur zu einer marktorientierten gesellschaft sieht	In diesem Bereich sehen sich manche Beteiligte als Gegenentwurf zur marktorientierten Gesellschaft	Marktorientierung	marktorientierte Gesellschaft
E	7	48	in unserem fall dass wir die veränderungen in unserer gesellschaft ziemlich stark merken	Veränderungen der Gesellschaft bemerken	Marktorientierung	
E	7	49	unsere marktorientierung is das wir ganz einfach versuchen das X an neue gesellschaftliche veränderungen anzupassen	M.o. bedeutet, sich in seinen Tätigkeiten den gesellschaftlichen Veränderungen anzupassen	Marktorientierung	anpassen
E	7	50	dass man halt jetzt eher am abend X geht	Beispiel	Marktorientierung	Beispiel
E	7	51	versucht die leute zu hause zu erwischen oder in den büros zu erwischen		Marktorientierung	Beispiel
E	7	52	dass mittlerweile das X für alle kinder sozusagen geöffnet worden is	Mittlerweile können alle Kinder daran teilnehmen	Marktorientierung	Öffnung, anpassen

## 6.2.6 Kategorienbaum O 6 / IP F

### Kategorienbaum O 6 / IP F

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Kategorie	Unterkategorie
F	1	1	von der klassischen pressearbeit über koordinierung von anwaltschaftlicher tätigkeit von bildungsarbeit bis hinein eh so ein bisschen strategieentwicklung	klassische Pressearbeit, anwaltschaftliche Tätigkeiten, Bildungsarbeiten, Strategieentwicklung	Organisation des Bereichs	Tätigkeiten
F	1	2	anschauen für auslandsprojekte verschiedene berichte	Berichte für Auslandsprojekte erstellen	Organisation des Bereichs	Tätigkeiten
F	1	3	2002 sich entschieden von einer ehrenamtlichen struktur das ganze auf eine basis zu stellen dass man ein büro schafft	2002 begann man eine Bürostruktur zu schaffen	Beginne	
F	1	4	im sinne verstärkere öffentlichkeitsarbeit verstärkteres fundraising verstärkere wahrnehmung der öffentlichkeit	Verstärkung der Kommunikation	Beginne	
F	2	5	medien mit denen wir stark kommunizieren ist das internet	Internet gut genutztes Medium in der Kommunikation	externe Kommunikation	Internet
F	2	6	mailings im sinne von dem dass wir konkrete projekte entweder zu einer uns schon bekannten zielgruppe vorstellen wo wir sagen das sind jetzt spenderinnen und spender	Mailings mit Projektinformationen an Spenderinnen	externe Kommunikation	Mailings
F	2	7	darüber hinaus auch ab und zu mal sogenannte prospect mailings machen indem einfach adressen angeschrieben werden	Mit Prospect Mailings werden Adressen angeschrieben	externe Kommunikation	Prospect Mailings
F	2	8	klassische kampagnen indem man sozusagen sagt wir machen fernsehspots wir machen radiospots	Man nutzt auch klassische Medien und schaltet Fernseh- bzw. Radiospots	externe Kommunikation	Fernseh- und Radiospots
F	2	9	überall sozusagen auf social basis also das heißt wir zahlen in aller regel höchstens aner kennung oder produktionsbeiträge	Kommunikation läuft auf Social Basis, das heißt man zahlt maximal Anerkennungs- bzw. Produktionsbeiträge für die Medien	externe Kommunikation	Budget

F	2	10	könnten wir uns ja gar nicht leisten wenn wir eine soziale organisation sind	Soziale Organisation könnte sich hohe Kommunikationskosten gar nicht leisten	externe Kommunikation	Budget
F	2	11	wir schulprojekte machen oder in der außerschulischen jugendarbeit	Man macht Schulprojekte und Jugendarbeit	externe Kommunikation	Schulen und Jugend
F	2	12	wir sagen wir schreiben zu bestimmten themen einfach entweder artikel oder wir haben spezielle gäste da wo wir dann an medien herantreten und sagen wir haben da jemanden interessanten der kann jetzt zu hintergründe (...) was sagen	Gäste von vor Ort geben Interviews bzw. werden Themenartikel an Medien angeboten	externe Kommunikation	Interviews, Artikel
F	2	13	wir haben wissen wo wir hin wollen was web 2.0 betrifft aber noch nicht so dass wir das massiv umgesetzt haben	Man hat Web 2.0 noch nicht umgesetzt, plant es aber	externe Kommunikation	Web 2.0
F	2	14	wollen das wenn als ein wirklich integriertes konzept	Wenn Web 2.0, dann als integriertes Konzept	externe Kommunikation	Web 2.0
F	2	15	roten faden reinzubringen	Man möchte einen roten Faden in die Kommunikation hineinbringen	externe Kommunikation	Strategie, Ziel
F	2	16	vom optischen ein wiedererkennungswert nicht nur also im sinne vom logo sondern auch von inhalten das also mit claims oder mit also so diese dinge einfach	Man legt Wert darauf, dass die Kommunikation der NPO einen Wiedererkennungswert hat	externe Kommunikation	Strategie, Ziel
F	3	17	kindern in not sozusagen einfach zukunft schenken	Kindern Zukunft schenken	Leitsatz	Ziel
F	3	18	das wird dann in der werbung entsprechend durch aktivierende sachen dann entsprechend abgerundet	Leitsatz soll durch Werbung aufgegriffen werden	externe Kommunikation	Leitsatz, Aktivierung
F	3	19	unsere aktuelle kampagne is investiere in glück oder eh verändere zwei leben im sinne von partnerschaft		externe Kommunikation	aktuelle kampagne



F	3	20	das sind die aktuellen sujets wo wir gsagt haben wir wollen mal was anderes machen und mit viktogrammen arbeiten und nicht mit üblichen kindergesichtern	neuerdings wird mit Viktogrammen, statt mit Kindergesichtern, kommuniziert	externe Kommunikation	Viktogramme
F	4	21	einfach in der generalversammlung oder auch sonst die mitglieder einfach vorstellen	Z.B. neue Sujets werden in der Generalversammlung bzw. durch Mitglieder vorgestellt	interne Kommunikation	Generalversammlung
F	4	22	kernteam von ehrenamtlichen voluntären büromitarbeitern und vorstand das is sozusagen die corecrew	Die Corecrew besteht aus BüromitarbeiterInnen, Voluntären und Vorstand	Organisation der NPO	Corecrew
F	4	23	dreimal im jahr so machen wir gemeinsam die strategische planung schau uns die sachen an ja	Strategisch geplant wird einmal im Jahr	Organisation der NPO / interne Kommunikation	strategische Planung
F	4	24	einen tag wo man sich dann einfach inhaltlich die sachen bespricht das team mit vorstand die sachen kommuniziert dass man die dinge auf gleich bringt	Man hält einen Tag ab, an dem Infos kommuniziert werden, Dinge besprochen werden..	interne Kommunikation	interner Infotag
F	4	25	wir haben die dauerförderer und die dauerförderinnen	DauerförderInnen	Stakeholder	DauerförderInnen
F	4	26	die kriegen einfach auch regelmäßig informationen das heißt die sind so ein erweiterter mitgliederkreis	DauerförderInnen bekommen als erweiterter Mitgliederkreis regelmäßig Informationen	Stakeholder / externe Kommunikation	DauerförderInnen
F	4	27	die kriegen wenn wir veranstaltungen machen	DauerförderInnen bekommen als erweiterter Mitgliederkreis regelmäßig Informationen z.B. wenn es Veranstaltungen gibt	Stakeholder / externe Kommunikation	DauerförderInnen
F	4	28	lesung auf der hauptbibliothek	Veranstaltungen wie z.B. Lesungen	Stakeholder / externe Kommunikation	Lesungen
F	4	29	einmal im jahr ein sogenanntes patentreffen	Patentreffen einmal im Jahr	externe Kommunikation	Patentreffen
F	4	30	dann gibt's eben eh ein magazin	Magazin	externe Kommunikation	Magazin
F	4	31	aufgabe zwischen 4200 und 10000	Auflage Magazin ist zwischen 4200 und 10000	externe Kommunikation	Magazin

F	4	32	magazin das wir neben der website benutzen als kommunikationsmedium einfach benutzen um an menschen heranzutreten und unsere arbeit zu zeigen	Magazin wird genutzt, um an Menschen heranzutreten und Arbeit der NPO zu zeigen	externe Kommunikation	Magazin
F	4	33	teilweise in kooperation mit der o 7 in deutschland passiert wir haben eine gemeinsame redaktionskonferenz	In der Kommunikation wird teilweise mit der deutschen o 7 kooperiert	externe Kommunikation	Kooperation mit Deutschland
F	5	34	das wird den leuten zugeschickt das kann man auch bei uns bestellen	Magazin kommt entweder automatisch per Post oder man bestellt es	externe Kommunikation	Magazin
F	5	35	dann gibt's einfach so diesen infofolder	Infofolder	externe Kommunikation	Infofolder
F	5	36	wir haben einen kalender produziert	Kalender	externe Kommunikation	Kalender
F	5	37	30000 in österreich einfach ... verteilt um die leute mal aufmerksam zu machen und dafür zu interessieren	30000 Kalender in Österreich verteilt, um aufmerksam zu machen	externe Kommunikation	Kalender
F	5	38	nur einzelne personen die die o 6 unterstützen	Einzelpersonen	Stakeholder	Einzelpersonen
F	5	39	ausgewählte firmen wo es firmenkooperationen gibt	Firmenkooperationen	Stakeholder	Firmenkooperationen
F	6	40	wir haben gewissen ethikstandards wir nehmen nicht von jedem geld	Man nimmt nicht von jedem Geld, sondern hält Ethikstandards ein	Spenden	
F	6	41	gewisse antikorrupsions- und transparenzrichtlinien die besagen das und das muss erfüllt sein sonst geht das nicht	Man nimmt nicht von jedem Geld, sondern beachtet Antikorrupsionsrichtlinien und hält Transparenzrichtlinien ein	Spenden	Antikorrupsions- und Transparenzrichtlinien
F	6	42	leben eigentlich hauptsächlich was wir von spenderinnen und spendern am österreichischen markt einfach bekommen	Die NPO lebt von Spenden	Spenden	

F	6	43	ein mailprogramm speziell für uns entwickelt ein newslettertool wo ich den leuten ein personalisiertes mail schreiben kann	Genutzt werden ein Newslettertool wie ein spezielles Mailprogramm, um bspw. personalisierte Mails zu schreiben	externe Kommunikation	Mail, Newslettertool
F	6	44	ich zieh mir aus meiner datenbank aus dem eine bestimmte liste ich sag ich möchte journalistinnen	es gibt eine Datenbank	externe Kommunikation	Mail, Datenbank
F	6	45	16 verschiedene kategorien haben also radio oder so was auch immer regionale medien oder so	die Datenbank ist in Kategorien unterteilt, an die man gesammelt ein Mail oder dergleichen senden kann	externe Kommunikation	Datenbank
F	6	46	kommunizieren über die apa wir haben einen online apa zugang	Online Zugang bei der APA	externe Kommunikation	APA
F	6	47	von eigentlich jedem ort der welt eine apa online pressemeldung reinstellen	Mit dem APA online Zugang kann man von jedem Ort der Welt eine Pressemeldung schalten	externe Kommunikation	APA
F	7	48	einerseits man schaut sich genau an was machen die anderen ja	Vergleich mit anderen	Wettbewerb	Vergleich mit anderen
F	7	49	alle schau dass sie die spinne im netz sind bei der vernetzung und es wird nicht gschaut dass der kuchen größer wird	Bei der Vernetzung wird nicht darauf geachtet, dass der Kuchen größer wird	Wettbewerb	Wettbewerb vs. Vernetzung
F	7	50	jeder schaut dass er ein größeres stück vom kuchen herausholt und das find ich bedenklich	Jeder möchte ein besonders großes Stück vom Kuchen	Wettbewerb	
F	7	51	es gibt schon organisationen wos schwierig is	mit manchen Organisationen ist es nicht einfach	Wettbewerb	
F	7	52	wo zum beispiel leute dinge machen die zwar rechtlich nicht verboten sind aber die wir moralisch wir würden sowas nicht machen		Wettbewerb	Moral
F	7	53	wir arbeiten auch mit googleanzeigen wir würden nicht eine eine googleanzeige zum beispiel stellen wo das wort caritas drinnen vorkommt ein blödes beispiel is nicht vorgekommen	NPO würde zB nicht Schlagwort, das zu einer anderen Organisation passt, in Googleanzeige reinnehmen	Wettbewerb	Moral, Googleanzeigen

F	7	54	gab andere organisationen wo das wort o 7 als keyword verwendet worden is um auf ihre website (...)	Andere Organisationen haben das gemacht	Wettbewerb	Moral, Googleanzeigen, Keyword
F	7	55	gibt's einfach auch wirklich ein sehr herzliches und freundschaftliches verhältnis zu vielen organisationen	Freundschaftliches und herzliches Verhältnis zu vielen Organisationen	Zusammenarbeit	gute Verhältnis
F	7	56	formal wär noch platz vom markt her für das thema	Am Markt wäre für das Thema noch Platz	Wettbewerb	Platz am Markt
F	7	57	sind einerseits mitglied in verschiedenen netzwerken	Mitgliedschaften	Zusammenarbeit	Netzwerk
F	8	58	international dass man da voneinander weiß und miteinander kooperiert	Man sollte voneinander wissen und kooperieren	Zusammenarbeit	Kooperation
F	8	59	ich find das is eigentlich das allerwichtigste dass man dass ma vor allem dass ma punktuell zusammenarbeitet für inhaltliche themen	Zusammenarbeit in bestimmten Themen ist sehr wichtig	Zusammenarbeit	
F	8	60	dann wird das thema auch wahrgenommen	Zusammenarbeit ist sehr wichtig, dann wird das Thema auch wahrgenommen	Zusammenarbeit	inhaltlich
F	8	61	wir das anbieten sozusagen dort wo wir gratis möglichkeiten kriegen	Anbieten von verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen (wie den Spot) dort, wo man gratis Medienplätze bekommt	externe Kommunikation	Budget
F	8f.	62	natürlich in den privaten sendern oder bei wartezimmer-tv oder wir haben jetzt geschaut, dass wir vielleicht im jänner eine leiste bei infoscreen bekommen und solche dinge	private Sender, Wartezimmer TV, Infoscreen	externe Kommunikation	Beispiele
F	9	63	würd persönlich sagen zuhören auf und und die bedürfnisse spüren was die leute in zeiten was die bereit sind geld für soziale zwecke auszugeben	Bedürfnisse erkennen, zuhören, spüren was die Leute bereit sind auszugeben	Marktorientierung	zuhören, spüren, erkennen
F	9	64	dass sie sich als spenderin als spender als patin als pate als unterstützerin als unterstützer ernst genommen fühlen	Stakeholder ernst nehmen	Marktorientierung	ernst nehmen
F	9	65	bei allem marketing nicht gewisse inhaltliche gewisse ethische standards über board zu werfen	Inhaltliche und ethische Standards im Marketing einhalten	Marktorientierung	Ethik

## 6.2.7 Kategorienbaum O 7 / IP G

### Kategorienbaum O 7 / IP G

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Kategorie	Unterkategorie
G	1	1	ich bin für das corporate fundraising zuständig		Organisation des Bereichs	Tätigkeiten
G	1	2	bereich beschäftigt sich damit unternehmen als partner zu finden	Unternehmen als PartnerIn finden	Organisation des Bereichs	Corporate Fundraising
G	1	3	corporate fundraising hier aufgebaut	Beginne des CF mit der Mitarbeiterin	Organisation des Bereichs	Beginn Corporate Fundraising
G	1	4	also es gab noch kein oder kaum ein unternehmen das also wirklich bewusst regelmäßig an o 7 gespendet hat		Beginn	Beginn Corporate Fundraising
G	1	5	ich habe versucht kooperationspartner zu finden die zunächst einmal verträge unterschreiben also sprich die sich langfristig binden an o 7 und zwar immer gekoppelt an ein projekt	Kooperationspartner finden, die sich vertraglich langfristig an ein Projekt binden	Organisation des Bereichs	Corporate Fundraising
G	1	6	sie zu bitten die laufzeit des projekts über sich zu committen dieses projekt zu unterstützen	Sich über die Laufzeit eines Projekts zu diesem zu committen	Organisation des Bereichs	Corporate Fundraising
G	1	7	was auch ein wesentlicher beitrag zu nachhaltigkeit ist wenn wir uns auch darauf verlassen können dass wir regelmäßig unterstützung bekommen	Regelmäßige Unterstützung steigert Nachhaltigkeit durch lange Bindung	Organisation des Bereichs	Corporate Fundraising, Nachhaltigkeit
G	2	8	darin dass man vorher telefoniert wer da zuständig ist dass man ein möglichst marketingtechnisch attraktives nicht mail sondern einen brief schreibt also postalisch womöglich mit irgendeiner beilage dazu oder so was und nachher noch nachtelefoniert	Man schreibt zu allererst einen marketingtechnisch attraktiven Brief, telefoniert dann nach	Organisation des Bereichs	Corporate Fundraising

G	2	9	bei jedem mailing ist sicher eine große firma hängengeblieben	Bei jedem Mailing konnte IP eine große Firma an die NPO binden	Organisation des Bereichs	Corporate Fundraising
G	2	10	das problem von o 7 ist dass wir sehr spät mit dem fundraising angefangen haben also wie ich gekommen bin vor drei jahren	Beginn Fundraising vor drei Jahren	Beginn	Fundraising
G	2f.	11	erstens einmal dass wir nichts im inland haben der zweite grund dass selbst wenn sie ins ausland gehen nur entlang der nur in den ländern sie was tun in denen sie auch tätig sind	Problematisch, dass Firmen meist nur im Inland spenden und wenn im Ausland nur dort, wo sie selbst tätig sind	Stakeholder	Firmen als SpenderIn, Problem Fundraising
G	3	12	ich konnte diese trotzdem in diesem jahr das budget halten deswegen weil ich vorher eben partner gefunden hab die sich vertraglich eben committet haben	Budget konnte gehalten werden, dabei haben die Veträge geholfen	Budget	Firmenspenden, Wirtschaftskrise
G	3	13	wir können nur kommunikationsmaßnahmen wie logoplatzierung auf der homepage im jahresbericht und solche sachen anbieten	Anbieten von Logoplatzierung im Gegenzug	externe Kommunikation	Gegenleistung, Firmenspenden
G	3	14	kein corporate voluneering anbieten weil bei uns kann man nicht arbeiten ich kann nicht einen mitarbeiter weiß nicht einen mitarbeiter von rewe nach afrika schicken	es gibt kein Corporate Volunteering, man kann nicht einfach Leute vor Ort schicken	Spenden	Firmenspender, Corporate Volunteering
G	4	15	sachspenden sind bei uns nur möglich und sinnvoll was bei uns die bürotätigkeit hier anbelangt also ich weiß nicht möbeln oder kaffee	Sachspenden eher, was das Büro betrifft	Spenden	Sachspenden
G	4	16	keine güter in entwicklungsländer geschickt weil man versucht die lokale wirtschaft zu stärken	Sachspenden werden nicht in Entwicklungsländer geschickt, man möchte die lokale Wirtschaft fördern	Spenden	Sachspenden

G	4	17	sachspenden is jetzt eher im kommunikationsbereich wenn man sagt also wenn sie plakatkampagnen sehen und so weiter also die plakattierung zum beispiel gratis is	Sachspenden gibt es auch im Kommunikationsbereich wie zum Beispiel Plakatierung etc	Spenden, externe Kommunikation	Sachspenden, Budget
G	4	18	der druck gratis is	Sachspenden gibt es auch im Kommunikationsbereich wie zum Beispiel Druck etc	Spenden, externe Kommunikation	Sachspenden, Budget
G	4	19	werbespots gratis geschalten werden	Sachspenden gibt es auch im Kommunikationsbereich wie zum Beispiel Werbespotschaltung etc	Spenden, externe Kommunikation	Sachspenden, Budget
G	4	20	diese freien plätzen also die sie nicht verkaufen können bieten sie oft ngos an	Freie Werbespotplätze werden NPOs angeboten	externe Kommunikation	Budget, Werbespots
G	5	21	einen marketingleiter		Organisation des Bereichs	
G	5	22	bei diesem marketingleiter is fundraising dabei das corporate fundraising und das private fundraising die patenschaften und die advocacy	CF, PF, Patenschaften, Advocacy	Organisation des Bereichs	Tätigkeitsbereiche
G	5	23	eine mitarbeiterin aus dem öffentlichkeitsbereich	Öffentlichkeit	Organisation des Bereichs	Tätigkeitsbereiche
G	5	24	geschäftsführerin hat stabstellen eine dieser stabstellen ist der presssprecher	Stabstelle Pressesprecher	Organisation des Bereichs	Tätigkeitsbereiche
G	5	25	für die interne kommunikation regelmäßig gibt's eigentlich nur ein treffen das alle vierzehn tage stattfindet	regelmäßiges Treffen alle 14 Tage	interne Kommunikation	Treffen
G	5	26	vision is eine welt ohne armut und not		Leitsatz	Vision
G	6	27	in allen ländern wo armut herrscht un seinfach einzusetzen		Leitsatz	Mission
G	6	28	hilf zur selbsthilfe	Menschen helfen, sich selbst zu helfen	Leitsatz	Aufgabe
G	6	29	ohne unterstützung dritter überleben zu können		Leitsatz	Aufgabe

G	7	30	in der marketingabteilung kommunizieren wir via email via rumschreiben weil wir sitzen so nah sie sehns ja eh	Interne Kommunikation via Mail oder rumschreiben	interne Kommunikation	Mail, verbal
G	7	31	wir fragen wirklich quer über die tische rüber	Interne Kommunikation über die Tische drüber	interne Kommunikation	verbal
G	7	32	in diesen alle zwei wochen stattfindenden meetings kriegen wir alles voneinander mit	Alle zwei Wochen finden Meetings zur internen Kommunikation statt	interne Kommunikation	Meetings
G	7	33	wir im marketing müssen versuchen diese proposals die 60 80 seiten lang sind auf eine projektbeschreibung herunterzubrechen die außenstehenden verständlich is weil das is nicht marketingtechnisch geschrieben	Marketingpersonal schreibt Projektberichte auf kurze prägnante Projektbeschreibungen um, die marketingtechnisch geschrieben und für alle verständlich sind	externe Kommunikation	Projektbeschreibungen, marketingtechnisches Schreiben
G	7	34	quasi wie soll ich sagen eine menschliche projektbeschreibung draus machen	Projektberichte verständlich umschreiben	externe Kommunikation	Projektbeschreibungen, marketingtechnisches Schreiben
G	8	35	ein kulturbruch in einer ngo etwas gravierendes	Veränderung in der Führung sind schwierig	Mitarbeitermotivation	
G	8	36	gehen auch gleich amal sehr viele die mit der art oder mit dem umgang oder wie auch immer mit der philosophie mit der einstellung wie auch immer der oder des neuen nicht können	Veränderungen in der Führung können zu Einstellungskonflikten führen	Mitarbeitermotivation	Philosophie und Einstellung
G	8	37	habe hier einen nachhaltigkeitsprozess aufgesetzt und der beinhaltet auch einen internen stakeholderworkshop	Im Zuge eines Nachhaltigkeitsprozesses gibt es einen Stakeholderworkshop	Mitarbeitermotivation	Stakeholderworkshop

G	8	38	die größten knackpunkte bei den mitarbeiterinnen das thema führung und gestaltung is und was die mitarbeiterinnen selber betrifft also eben weiterbildungsmöglichkeiten stressfaktoren	Themen sind Weiterbildungsmöglichkeiten, Stressfaktoren und Führung	MitarbeiterInnenmotivation	Stakeholderworkshop
G	9	39	eine weihnachtsfeier und ein betriebsausflug	Weihnachtsfeier, Betriebsausflug	MitarbeiterInnenmotivation	Beispiele
G	9	40	gutscheine zu weihnachten haben wir bekommen	Weihnachtsgeschenk, Gutescheine	MitarbeiterInnenmotivation	Beispiele
G	9	41	weil die mitarbeiter auch mitkriegen dass im ngobereich anders gezahlt wir als in der wirtschaft	Mitarbeitermotivation ist ein Thema, Arbeit in NPO nicht vergleichbar mit Wirtschaft	MitarbeiterInnenmotivation	Bezahlung
G	9	42	ein faktor der einfach auch dazu zählt eh und wo man wo selbst die mitarbeiter sagen das is dann ein ausgleich ja	Motivation als Ausgleich	MitarbeiterInnenmotivation	Ausgleich
G	9	43	wenn ich hier arbeite dann is es meine motivation dann muss es gewisse dinge als ausgleich geben	es muss gewisse Dinge als Ausgleich geben	MitarbeiterInnenmotivation	Ausgleich
G	9	44	an erster stelle worklifebalance	An erster Stelle steht im NPO Bereich Worklife Balance	MitarbeiterInnenmotivation	Worklife Balance
G	9	45	es muss flexible arbeitszeiten geben	Flexible Arbeitszeiten als Ausgleich	MitarbeiterInnenmotivation	flexible Arbeitszeiten
G	9	46	muss teleworking möglich sein	Teleworking muss möglich sein	MitarbeiterInnenmotivation	Teleworking
G	9	47	ein bissl ein ausgleich dafür möchte ich schon haben ja aber halt auf einer nichtmonetären basis ja	Ein Ausgleich auf nicht-monetärer Basis ist wichtig	MitarbeiterInnenmotivation	nicht-monetärer Ausgleich
G	9	48	haben diese grundmotivation die schenken von vorn herein eh viel zeit her	Aus Grundmotivation heraus investieren Mitarbeiter viel Zeit	MitarbeiterInnenmotivation	Zeitinvestition hoch
G	10	49	gerade leute die sich auspowern leute die bis an ihre grenzen gehen burnout wahnsinniges thema in ngos	Auspowern und Burnout sind großes Thema im NPO Bereich	MitarbeiterInnenmotivation	Burnout, Auspowern

G	10	50	das is halt einfach das is die kruz man denkt da immer anders die sind eh alle so motiviert also das hat schon einen hintergrund also man macht das gerne aber es musst halt dass die randbedingungen müssen stimmen	Motivation hat Hintergrund, die Randbedingungen müssen stimmen	MitarbeiterInnenmotivation	
G	10	51	nur die klassischen das telefon das mail	Man nutzt klassische Kommunikationsmöglichkeiten zur externen Kommunikation	externe Kommunikation	Telefon, Mail
G	10	52	fangen jetzt an mehr veranstaltungen zu machen um mehr gehör zu bekommen	Organisation von Veranstaltungen, um Gehör zu bekommen	externe Kommunikation	Veranstaltungen
G	10	53	auch so eine sache is weil veranstaltungen sollte man nur machen wenn man sie gesponsert bekommt	Jedoch sollte man Veranstaltungen nur organisieren, wenn sie gesponsert werden	externe Kommunikation	Veranstaltungen
G	10	54	versuchen gratis plakatflächen zu bekommen und medienplätze sowohl im radio als auch im fernsehen	Man versucht, gratis Plakatflächen, Medienplätze zu bekommen	externe Kommunikation	Budget, Plakate, Medienplätze
G	11	55	viel pr wird natürlich auch gemacht das is das wichtigste möglichst viel in den zeitung vorzukommen ja das is es eigentlich	Wichtig, viel PR zu betreiben, in den Zeitungen zu erscheinen	externe Kommunikation	PR
G	11	56	lang nicht so ausgeprägt wie in der wirtschaft	Wettbewerb nicht mit Wirtschaft vergleichbar, nicht so ausgeprägt	Wettbewerb	
G	11	57	orientierung an anderen ngos is eigentlich kaum da möchte ich fast sagen	Man orientiert sich kaum an anderen NPOs	Wettbewerb	Vergleich
G	11	58	man schaut sich an wie andere sich im web präsentieren oder vielleicht was sie an produkten anbieten	Man vergleicht den Webauftritt oder auch Produkte	Wettbewerb	Vergleich der Kommunikationsmaßnahmen
G	12	59	in drei gebieten haben wir sogenannte technical advisors	Know How Vorteil bei Projektanträgen aufgrund von Project Advisors	Wettbewerb	Project Advisors

G	12	60	großer vorteil ist dadurch werden die proposals von uns wie soll ich sagen werdens halt wettbewerbsfähiger	Durch Project Advisors werden Proposals wettbewerbsfähiger	Wettbewerb	Project Advisors
G	12	61	beim spenden is es halt so dass die bekanntheit ganz wichtig is	Bekanntsein ist sehr wichtig im Spendenbereich	Wettbewerb	Bekanntheit
G	12	62	da war o 7 in den letzten jahren auch zu wenig draussen	NPO war in den letzten Jahren zu wenig in der Öffentlichkeit präsent	Spenden, externe Kommunikation	Präsenz
G	12	63	wir haben bisher profitiert von den paketempfängerinnen		Spenden	PaketempfängerInnen
G	13	64	davon haben wir einfach profitiert ja das is halt ein bonus den wir gegenüber anderen organisationen hatten dass wir bei dieser ziegruppe immer einen namen hatten	Aufgrund der ehemaligen OrganisationspaketempfängerInnen (Kriegsgeneration) hatte NPO einen Bonus/Vorteil bei den Spenden	Spenden	PaketempfängerInnen
G	13	65	klassische werbung kostet viel geld	Kostspielig	externe Kommunikation	Budget
G	13	66	das kann man eh nicht zahlen ja abgesehen davon dürfen wir das gar nicht weil also ich mein wir wir dürfen nicht sagen wir geben jetzt eien größten geld für öffentlichkeitsarbeit aus	NPO trägt Spendengütesiegel. Kann nicht großen Teil der Spenden für Kommunikationsmaßnahmen ausgeben	externe Kommunikation	Spendengütesiegel, Budget
G	13	67	wir haben ein mal ein projekt wir haben vor eineinhalb jahren ein projekt gebhabt das war katastrophe	Zusammenarbeit in Kommunikation ist nicht einfach	Zusammenarbeit	schwierig in Kommunikation
G	14	68	wir arbeiten zusammen im bereich des franchise eh franchise sag ich jetzt schon des fundraising verbandes	Zusammenarbeit im Fundraisingverband	Zusammenarbeit	Fundraisingverband
G	15	69	das zu tun was am markt gewünscht wird		Marktorientierung	
G	15	70	in unserem fall wirklich drauf zu hören was sich unternehmen oder auch privatspender von ngos denen sie was spenden wollen erwarten	Bedürfnisse der SpenderInnen eingehen, Erwartungen erfüllen	Marktorientierung	Erwartung

G	15	71	wir dürfen nur mit unternehmen zusammenarbeiten die ihr headoffice hier haben			
G	15	72	österreich is ein kleines land ja da tun sich die deutschen viel viel leichter			