



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Lieber Freund, ich habe ein Spendenprojekt für dich“ –  
Sozialkapital als Erfolgsfaktor im Corporate Fundraising“

verfasst von / submitted by

Markus Lejsek, BSc (WU)

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Master of Science (MSc)

Wien, 2020

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

A 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel

## Abstract

Der Einsatz von Sozialkapital als Akquisestrategie im Bereich Corporate Fundraising wird in der Praxis zwar regelmäßig angewandt, dessen Wirkung ist in der Forschung jedoch noch nicht detailliert analysiert. Diese Arbeit setzt hier an und untersucht die Wirkung von eingesetztem Sozialkapital einer FundraiserIn auf den Anbahnungsprozess von Unternehmensspenden im Corporate Fundraising. Hierzu werden bereits abgeschlossene Fundraisingprojekte einer Non-Profit Organisation aus Perspektive der maßgeblich involvierten Akteure empirisch betrachtet. Diese Analyse bestätigt bereits erfolgte Untersuchungen der Wirkung von Sozialkapital im Rahmen instrumenteller Handlungen für die Arbeitsplatzsuche und lässt die Vergleichbarkeit und Anwendung auf das Corporate Fundraising zu. Die theoriegeleitete Annahme, dass eingesetztes Sozialkapital die Anbahnung von Unternehmensspenden erleichtert, wird bestätigt, ist allerdings nicht als einziger Einflussfaktor zu sehen. Weitere Determinanten, etwa die Spendenmotive der potentiellen GeberInnen sowie Entscheidungsstrukturen in Unternehmen, werden in dieser Arbeit aufgezeigt. Basierend auf den empirischen Ergebnissen werden Vorschläge für eine möglichst optimierte Anwendung des Einsatzes von Sozialkapital in der Fundraising-Praxis dargestellt.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	5
1.1.	Problemstellung.....	5
1.2.	Aufbau der Arbeit .....	7
2.	Theoretischer Hintergrund.....	7
2.1.	Arten von Kapital.....	7
2.2.	Definition des Begriffs Sozialkapital.....	10
2.2.1.	Individuelle Wirkungsebene.....	12
2.2.2.	Exkurs: Kollektive Wirkungsebene.....	15
2.3.	Wirkung von Sozialkapital .....	16
2.3.1.	Instrumentelle Handlung zur Ressourcengewinnung.....	16
2.3.2.	Nan Lins Hypothesen .....	17
2.3.3.	Burts strukturelle Löcher.....	21
2.3.4.	Sozialkapital in wirtschaftlichem Handeln .....	22
2.4.	Fundraising .....	26
2.4.1.	Umwelt und Definition.....	26
2.4.2.	Ressourcenbeschaffung.....	27
2.4.3.	Corporate Fundraising.....	29
2.4.4.	Corporate Social Responsibility.....	31
2.4.5.	Berufsbild Corporate FundraiserIn.....	32
2.5.	Forschungsfrage und Hypothese.....	34
3.	Forschungsdesign und Methode .....	36
3.1.	Interviews.....	37
3.1.1.	Auswahl InterviewpartnerInnen .....	37
3.1.2.	Das problemzentrierte Interview .....	38
3.1.3.	Die Inhaltsanalyse nach Mayring.....	39
4.	Empirische Ergebnisse.....	41
4.1.	Kategoriegeleitete Analyse.....	41
4.2.	Fallspezifische Analysen .....	50

5.	Interpretation der Ergebnisse .....	53
5.1.	Forschungsfrage .....	54
5.2.	Weitere Einflussfaktoren auf Anbahnung einer Kooperation .....	59
5.2.1.	Spendenmotiv von Bedeutung für Anbahnung.....	60
5.2.2.	Entscheidungsstruktur beeinflusst Anbahnung .....	61
5.3.	Vergleichbarkeit Arbeitsplatzsuche und Corporate Fundraising hinsichtlich Einsatz von Sozialkapital .....	62
6.	Conclusio - Auswirkungen auf Corporate Fundraising Praxis .....	63
6.1.	Passende Strategie auf vorhandenes Sozialkapital aufbauen .....	63
6.2.	Fokus auf öffentlicher Präsenz .....	65
7.	Limitationen und Ausblick.....	65
	Literaturverzeichnis.....	68

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick Kapital Theorien (Lin 1999, 30).....	8
Abbildung 2: Messbarkeit von Sozialkapital (Lin 2001, 62).....	18
Abbildung 3: Wirkungsweise von Sozialkapital (Lin 2001, 76).....	20
Abbildung 4: Sozialkapital Modell der Status Erreichung (Lin 2001, 83).....	25
Abbildung 5: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse (Mayring 2015, 70).....	40
Abbildung 6: Beispiel der Netzwerke zweier FundraiserInnen (Eigendarstellung in Anlehnung an: Burt 1997, 341) .....	57

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: InterviewpartnerInnen.....	38
---------------------------------------	----

## 1. Einleitung

### 1.1. Problemstellung

Im medialen Umfeld der letzten Jahre sind Spenden an gemeinnützige Organisationen, insbesondere wenn diese von Unternehmen getätigt werden, ein kontroversielles Thema öffentlichen Interesses. Gerade Spenden an Organisationen mit politisch motivierten Interessen stehen im Mittelpunkt der Kritik (Hodoschek, Kurier 2019 und unbekannter Autor, Wiener Zeitung 2019). Jedoch gilt zu beachten, dass ein Großteil der getätigten Spenden in Österreich gemeinnützige Organisationen mit Missionen unterstützen, die in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit politischen Parteien stehen. Diese Organisationen wollen in Bereichen helfen, wo es aus ihrer Sichtweise wegen unterschiedlichster Missstände oder anderer Notwendigkeiten Handlungsbedarf gibt (vgl. Willetts 2002, 244 ff.).

Alleine im Jahr 2019 betrug das erwartete Spendenaufkommen in Österreich rund 700 Mio. €, wovon rund 100 Mio. € auf Spenden und finanzielle Sponsorings von Unternehmen entfallen (FVA Spendenbericht 2019; Wirtschaft hilft Spendenguide 2019).

Die Hintergründe, weshalb Spenden gerade im unternehmerischen Bereich getätigt werden, können stark divergieren und unterschiedliche Hintergründe haben, seien es persönliche Schicksalsschläge von EntscheidungsträgerInnen in betroffenen Unternehmen oder die Absichten mittels Spenden Corporate Social Responsibility (CSR) Ziele zu erreichen, um in entsprechenden verpflichtenden Berichten „gute Figur“ zu machen. Gerade dieser Aspekt ist in der heutigen kompetitiven Wirtschaftswelt, bei der jeder Wettbewerbsvorteil entscheidend sein kann, von Bedeutung. Gesetzliche Vorschriften, wie die 2014 auf EU Ebene verabschiedete Richtlinie (RICHTLINIE 2014/95/EU) zur Erweiterung der Berichterstattung von, insbesondere größeren, börsennotierten, Unternehmen mit mehr als 500 MitarbeiterInnen, bieten zusätzliche Anreize sich als Unternehmen gesellschaftlich zu engagieren und darüber zu berichten.

Auch in meiner Tätigkeit als Corporate Fundraising Verantwortlicher einer großen österreichischen Non-Profit Organisation (NPO) lassen sich die verschiedenen Beweggründe, weshalb Unternehmen spenden, immer wieder klar feststellen. So sind es selten rein wirtschaftlich begründete Argumente, die zu einer Unternehmensspende führen, auch wenn man a priori erwarten könnte, Unternehmen würden eine Chance darin sehen, Spenden in ihrer Öffentlichkeitsarbeit mit positiver Imagepflege zu

verbinden und dadurch zu profitieren. Klassisches Beispiel eines solchen wirtschaftlichen Arguments wäre ein Unternehmen, das im Rahmen seiner operativen Tätigkeit umweltschädliche Prozesse durchführt und deshalb eine größere Geldspende für Organisationen mit umweltschützenden Agenden tätigt, in der Absicht, das Negativimage der Geschäftstätigkeit mit dem „neutralisierenden“ Positivimage einer Spende aufzuwiegen.

Immer wieder lassen sich eingesetzte vorhandene soziale Kontakte als Anbahnungsmechanismus für Kooperationen identifizieren. Oftmals sind die über diesen Kanal angesprochenen Unternehmen auch gar nicht in einem ähnlichen Betätigungsfeld wie jenem der NPO tätig. Das geschaffene Vertrauen durch vorhandene persönliche Beziehungen ist für die verantwortlichen Personen Motivation oder Grund zu einer Spende. Nicht umsonst wird auf einschlägigen Fachkonferenzen und in der Fundraising-Literatur stets gelehrt, das eigene persönliche Umfeld nach potentiellen SpenderInnen zu analysieren.

Als Beispiel wird der Bruder einer hochrangigen Managerin eines Unternehmens genannt, der mit einer Ansprechperson aus einer Non-Profit Organisation befreundet ist und diese zu einer gemeinsamen Besprechung vernetzt. Entscheidet sich nun die verantwortliche Führungskraft für eine finanzielle Zuwendung, so hat ein Einsatz von Sozialkapital stattgefunden. Vergleicht man dieses Vorgehen mit vorhandener soziologischer Literatur, stößt man etwa auf James Coleman (1988), der festhält, dass in der Gemeinschaft vorhandenes Sozialkapital den Handel zwischen den tätigen Personen erleichtert und dabei etwa auch die Notwendigkeit, Versicherungsinstrumente einzuführen, vermindert (Coleman 1988, 98 ff.).

Doch welche Rolle spielt Sozialkapital in Form von Ansprache möglicher SpenderInnen über soziale Kontakte im Anbahnungsprozess einer Zusammenarbeit wirklich? Sind diese entscheidend oder nur einer von vielen weiteren Faktoren, die über die positive Zusage eines Spendenprojekts entscheiden?

Diese Arbeit soll Antworten auf die Frage geben, wie das eingesetzte soziale Kapital der Ansprechperson einer Non-Profit Organisation auf den Anbahnungsprozess einer Unternehmensspende wirkt.

## 1.2. Aufbau der Arbeit

Die Kapitel 2.1. bis 2.3. bieten eine Darstellung des aktuellen Forschungsstandes und geben Einführung in die vorherrschenden sozialkapitalistischen Theorien. Ausgehend von den verschiedenen Arten von Kapital wird in weiterer Folge insbesondere auf die individuelle Wirkungsebene des Sozialkapitals eingegangen. Bedeutende und für die spätere Analyse relevante Theorien wie Burts Theorie über strukturelle Löcher (1997) oder die Hypothesen Nan Lins (2002) werden vorgestellt. Das Subkapitel 2.3.4. beschreibt die Wirkungsweise von Sozialkapital in wirtschaftlichem Handeln, mit explizitem Fokus auf den Einsatz von Sozialkapital im Rahmen der Suche eines Arbeitsplatzes.

Kapitel 2.4. widmet sich der Einführung in den Themenbereich des Fundraisings und gibt Überblick über Umwelt, Grundlagen und beeinflussende Faktoren.

Darauf aufbauend definiert das nächste Subkapitel die Forschungsfrage und stellt die leitende Hypothese vor.

Die empirische Forschung, deren Design und Methode in Kapitel 3 vorgestellt wird, spielt eine wichtige Rolle in Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage.

Kapitel 4 spiegelt die Ergebnisse der durchgeführten Forschungsmethode wider und repräsentiert die getätigten Aussagen der Interviews. Mittels kategoriegeleiteter sowie fallspezifischer Analyse soll eine einheitliche und erklärende Darstellung geboten werden.

Diese Ergebnisse werden in weiterer Folge in Kapitel 5 interpretiert. Dadurch kann die untersuchte Forschungsfrage beantwortet und weitere Erkenntnisse der Arbeit aufgezählt werden.

Die gewonnenen Erkenntnisse bieten unmittelbare Implikationen für die Corporate Fundraising Praxis. Auswirkungen sowie abgeleitete Strategien, wie die Ergebnisse prozessoptimiert eingesetzt werden können, finden sich im vorletzten Kapitel.

Als Abschluss werden der LeserIn die vorhandenen Limitationen nähergebracht sowie ein Ausblick über zukünftige mögliche weitere Forschung gegeben.

## 2. Theoretischer Hintergrund

### 2.1. Arten von Kapital

Zunächst werden theoretische wirtschaftssoziologische Ansätze mit erhöhter Relevanz für die Untersuchung der Forschungsfrage erörtert und der bisherige Stand

der Forschung betrachtet. Dazu sind unterschiedliche Begriffserklärungen und -definitionen der jeweils verschiedenen Ansätze des Sozialkapitals vorzustellen. In seinem Aufsatz „Building a Theory of Social Capital“ (1999) stellt Nan Lin eine Übersicht der verschiedenen Kategorien des Kapitalbegriffs dar, indem er zwischen zwei Hauptgruppen unterscheidet: Jene der klassischen Theorie basierend auf der umfassenden Definition des Kapitalbegriffs von Karl Marx sowie die Gruppe der später entwickelten Neokapitaltheorien. Diese wiederum unterteilt er in drei Subkategorien und ordnet diesen theoretische Vertreter zu.

	The Classical Theory	The Neo-Capital Theories			
		Human Capital	Cultural Capital	Social Capital	
Theorist	Marx	Schultz, Becker	Bourdieu	Lin, Burt, Marsden, Flap, Coleman	Bourdieu, Coleman, Putnam
Explanation	Social relations: Exploitation by the capitalists (bourgeoise) of the proletariat	Accumulation of surplus value by laborer	Reproduction of dominant symbols and meanings (values)	Access to and use of resources embedded in social networks	Solidarity and reproduction of group
Capital	A. Part of surplus value between the use value (in consumption market) and the exchange value (in production-labor market) of the commodity. B. Investment in the production and circulation of commodities	Investment in technical skills and knowledge	Internalization or misrecognition of dominant values	Investment in social networks	Investment in mutual recognition and acknowledgment
Level of Analysis	Structural (classes)	Individual	Individual/class	Individual	Group/individual

Abbildung 1: Überblick Kapital Theorien (Lin 1999, 30)

Im klassischen Ansatz sieht Marx (1933/1849) Kapital als Teil jenes Überschusses, der von den Kapitalisten, die den Produktionsprozess kontrollieren, im Austausch von Gütern und Geld zwischen den Phasen der Produktion und Konsumation erzielt wird. Arbeiter werden für Ihre Arbeit mit einem Lohn vergütet, der ihnen wiederum die Anschaffung von Gütern ermöglicht. Die von den Kapitalisten hergestellten Güter wiederum können in Konsummärkten gehandelt und zu einem höheren Preis verkauft werden. Für Marx repräsentiert Kapital folglich zwei Elemente: einerseits den generierten Überschuss zwischen dem Wert im Konsummarkt und dem Austauschwert im Produktions- und Arbeitsmarkt, andererseits eine Investition in die Produktion und die Zirkulation von Gütern (vgl. Lin 1999 nach Marx 1933/1849). Entgegen der klassischen Begriffsbestimmung des Kapitals nach Marx fasst Lin (1999) drei Theorien unter dem Begriff Neokapitaltheorien zusammen: die



Humankapitaltheorie, die Sozialkapitaltheorie sowie die Theorie des kulturellen Kapitals. Entgegen der Marx'schen Sichtweise haben Arbeiter und dadurch ganze Massen von Menschen die Möglichkeit zu investieren und eigenes Kapital zu generieren. Die sozialen Beziehungen zwischen verschiedenen Klassen, bei Marx zwischen Kapitalisten und Nicht-Kapitalisten, verschwimmen immer mehr und Arbeiter selbst können überschüssigen Wert durch den Handel von Arbeit in Produktions- und Konsummärkten vollziehen (vgl. Lin 1999, 29).

Humankapital wird von Becker (1962) als Investitionen in eigene Fähigkeiten und Wissen gesehen, die zu einem späteren Zeitpunkt zu höherem realem Einkommen führen können. Als klassische Beispiele hierfür können die eigene Ausbildung oder Schulungen am Arbeitsplatz gesehen werden. Gerade zu Beginn einer Karriere mindern diese Investitionen kurzfristig oftmals die Einnahmen und Erträge der betroffenen Personen. Investitionen in die eigenen Fähigkeiten können aber auch durch die vollführte Arbeit selbst geschehen. Durch die Perfektionierung der Ausführung über mehrere Jahre und die dadurch gewonnene Erfahrung kann ein Arbeiter die Tätigkeit wesentlich besser durchführen als bei Erlernen der Tätigkeit (Becker 1962, 9 ff.).

Josan (2012) hält fest, dass Humankapital in die Komponenten Wissen, Fähigkeiten und Gesundheitszustand einer Person untergeordnet werden kann. Während das erlangte Wissen und die vorhandenen Fähigkeiten oftmals von den Faktoren Aus- und Weiterbildung, sowohl in Theorie als auch Praxis, determiniert werden, ist der Gesundheitszustand ein Einflussfaktor auf die individuelle Entwicklung und Arbeitskraft (vgl. Josan 2012, 105).

Die von Pierre Bourdieu eingeführte Theorie des kulturellen Kapitals spiegelt dagegen Investitionen der dominanten Gesellschaftsklasse in der Reproduktion von Symbolen und Werten wider, die von der dominierten Klasse wiederum als solche wahrgenommen und internalisiert werden. Im Detail unterscheidet Bourdieu weiter in:

- Inkorporiertes kulturelles Kapital: Hierbei handelt es sich um Kapital, das von Personen durch den Prozess des Lernens und die Investition persönlicher Lebenszeit aufgenommen und inkorporiert wird. Beispiel hierfür ist auch die familiäre Erziehung eines Kindes, die, je nachdem, ob positiv oder negativ beeinflussend, sich auch auf die Lernerfolge auswirken kann (vgl. Bourdieu 1992, 52 ff.).

- Objektiviertes kulturelles Kapital: Diese Art von Kapital kann beispielsweise in Form von Schriften, Gebrauchsanweisungen oder Bildern verkauft, vererbt oder geschenkt werden, jedoch dann nur gemeinsam mit inkorporiert erworbenem Kapital genutzt werden. So kann ein Instrument durch Erbe zwar in den Besitz einer Person gelangen, von dieser ohne die nötigen zu erwerbenden Kenntnisse jedoch nicht gespielt werden (vgl. Bourdieu 1992, 59 ff.).
- Institutionalisiertes kulturelles Kapital: Institutionalisiertes Kulturkapital zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass die körperliche Bindung von inkorporiertem Kapital durch die Aussprache, etwa beigefügte Titel und / oder institutioneller, auch standardisierter Anerkennung, ausgeglichen wird. Der oder die InhaberIn institutionalisierten kulturellen Kapitals, beispielsweise nach Abschluss eines Studiums, muss seine Fähigkeiten im Gegensatz zu einer AutodidaktIn nicht stets beweisen und ist damit auch unabhängig vom tatsächlich in dem Moment vorhandenen kulturellen Kapital, das gerade besessen wird (vgl. Bourdieu 1992, 61 ff.).

## 2.2. Definition des Begriffs Sozialkapital

Im Rahmen der Untersuchungen dieser Arbeit steht jedoch das Sozialkapital im Mittelpunkt. Sozialkapital kann in verschiedenen Formen auftreten. Sozialkapital benötigt und schafft etwa ein auf Vertrauen basierender Markthandel oder die erleichterte Integration einer emigrierten Familie durch Aufnahme in die religiöse Gemeinschaft. Auch wenn namhafte Wissenschaftler wie beispielsweise Putnam, Bourdieu oder Coleman unterschiedliche Definitionen anbieten, so fasst Lin (1999) wie folgt zusammen:

*„The premise behind the notion of social capital is rather simple and straightforward: investment in social relations with expected return. [...] Individuals engage in interactions and networking in order to produce profits.“* (Lin 1999, 30 ff.).

Rückführend auf das Beispiel der emigrierten Familie kann der Beziehungs- und Netzwerkaufbau innerhalb der religiösen Gemeinschaft von Beginn an als Investition für mögliche zukünftige Hilfestellungen, die in Anspruch genommen werden müssen, gesehen werden.

Im starken Gegensatz zur Humankapitaltheorie wird Sozialkapital von den verschiedenen Akteuren, die in einer sozialen Beziehung aktiv sind, nicht besessen. Keiner der jeweiligen Akteure hat exklusiven Anspruch darauf, die soziale Verbindung und der Austausch erlöschen auch im Falle des Ausstiegs einer der beiden Akteure. Werden KundInnen einer Organisation qualitativ nicht entsprechend behandelt und für diese KundInnen Dienstleistungen angeboten, so geht auch das durch die ursprüngliche Beziehung Organisation – KundIn entstandene Sozialkapital verloren (vgl. Burt 1992, 9).

Bezugnehmend auf die verschiedenen Arten von Kapital, dargestellt in Abbildung 1, subsumiert Lin (1999) unter den Bereich des Sozialkapitals zwei theoretische Gruppierungen: jene Menschen, die Sozialkapital als Investition in soziale Netzwerke und den damit verbundenen Zugang zu Ressourcen in eingebetteten sozialen Netzwerken sehen und jene Menschen, die Sozialkapital als Solidarität und Reproduktion der bestehenden Gruppe und Investition in gegenseitige Anerkennung sehen. Es lässt sich somit eine Differenzierung von Sozialkapital in zwei Perspektiven feststellen, die sich darin unterscheiden, ob die aus dem Einsatz von Sozialkapital generierten Profite auf individueller oder auf kollektiver Ebene wirken. Bei Betrachtung des individuellen Wirkens von Akteuren wird analysiert, wie und in welcher Form Individuen in soziale Beziehungen investieren und wie eingebettete Ressourcen in diesen Beziehungen genutzt werden können, um entsprechende Renditen daraus zu erzielen. Auf der anderen Seite beschäftigt sich Sozialkapital auf kollektiver Ebene mit Analysen, wie soziale Gruppen Sozialkapital als kollektives Gut entwickeln und bewahren und wie in weiterer Folge dessen Einsatz durch die einzelnen Gruppenmitglieder erfolgt (vgl. Lin 1999, 32).

Ähnlich der Unterscheidung der Wirkungsebenen - ob individuell oder kollektiv - wird in der Forschung Sozialkapital zwischen den Ausrichtungen „bridging“ und „bonding“ (vgl. Putnam 2000) differenziert. Während der Fokus beim Aspekt bridging auf externen Beziehungen in Netzwerken und Verbindungen zwischen Akteuren in diesen unterschiedlichen sozialen Netzwerken liegt, befassen sich Theorien des bondings mit den internen Strukturen von Kollektiven. Sozialkapital entsteht durch die Verbindungen der Akteure innerhalb des Kollektivs, der Kohäsion der Gruppe und der dadurch erleichterten Verfolgung gleicher Ziele (vgl. Adler und Kwon 2002, 19 ff.).

Mit Hinblick auf die Relevanz der unterschiedlichen Definitionen und Geltungsbereiche von Sozialkapital in Relation zur Analyse dieser Arbeit, lohnt sich ein Blick auf die Beschreibung der Tätigkeit der FundraiserIn. Fischer et al. (2016) beschreiben in ihrem Beitrag die Tätigkeit der FundraiserIn als Kommunikation mit der Öffentlichkeit, Interessenten und möglichen Förderern der Mission der tätigen Non-Profit Organisation. Durch aufmerksame Dokumentation und Orientierung an kommunikativen Äußerungen, verbal und nonverbal, der potentiellen Förderer sollen sich die Bedürfnisse dieser leichter erschließen und bedient werden können (vgl. Fischer et al. 2016, 77 ff.).

Insbesondere das Fundraising bei Unternehmen – Corporate Fundraising – zeichnet sich durch den persönlichen Kontakt und Dialog zwischen möglichem Spender, dem jeweiligen Unternehmen, und dem oder der VertreterIn der Nonprofit Organisation - der oder die FundraiserIn - aus. Unter Berücksichtigung dieser Eigenschaften bei der Tätigkeit an sich liegt die Annahme nahe, dass vor allem Sozialkapital auf individueller Ebene in diesem Wirkungsfeld eine große Rolle spielt.

Dementsprechend richtet sich diese Arbeit nach der beschriebenen Unterteilung des Sozialkapitals nach Lin (1999), um eine übersichtliche Analyse des Themenfelds zu garantieren. Im Folgenden sind die vorherrschenden Theorien nach der Wirkungsweise des Sozialkapitals auf individueller und kollektiver Ebene vorzustellen.

### 2.2.1. Individuelle Wirkungsebene

James Coleman definiert Sozialkapital in seinem Beitrag „Social Capital in the Creation of Human Capital“ (1988) als Kapital, das durch seine Funktion definiert wird. Es handelt sich bei Sozialkapital nicht um eine einzelne Einheit, sondern eine Mischform verschiedener Einheiten, die aus sozialen Strukturen bestehen und gewisse Handlungen von Akteuren in diesen Strukturen fördern. Hierbei ist Sozialkapital eingebettet in den Strukturen der Beziehungen zwischen Akteuren und unter Akteuren, nicht jedoch fest gebunden an eine Person oder an eine physische Komponente. Weil Sozialkapital in den Beziehungen zwischen Personen entsteht und besteht, ist es weniger greifbar als Real- oder Humankapital, richtig eingesetzt kann es jedoch als Ressource für Personen dienen (vgl. Coleman 1988, 98).

Personen, die bereits wissen, dass sie in Zukunft Hilfeleistungen oder Unterstützung benötigen, investieren in soziale Beziehungen und generieren somit Sozialkapital.

Diese langfristigen Investitionen amortisieren sich und können zukünftige Renditen erwarten lassen (vgl. Riedl und Van Winden 2004, 77).

Den Einsatz von Sozialkapital im Wirtschaftsleben, beschreibt Coleman anhand des New Yorker Diamantgroßhandels. Diese zum Großteil demselben Religionsbekenntnis angehörende, eng vernetzte Gemeinschaft der Diamantenhändler teilt neben religiösen auch ethische Ansichten. Bei Anbahnung von Handelstransaktionen ist es üblich, dass der Verkäufer dem Käufer die kaufgegenständlichen Steine aushändigt und ihm damit die Möglichkeit zur Qualitätsprüfung bietet. Theoretisch ließe sich das damit erteilte Vertrauen missbrauchen. Die engen familiären, gemeinschaftlichen und auch religiösen Bindungen zwischen den handelnden Personen verhindern dies und wirken quasi als Versicherung. Ein Bruch dieses Vertrauens hätte den Verlust dieser Bindungen zur Folge. Das in der Gemeinschaft somit vorhandene Sozialkapital erleichtert nicht nur den Handel, sondern erübrigt auch das Erfordernis der Installation von Versicherungsinstrumenten (vgl. Coleman 1988, 98 ff.).

Ähnlich kann auch nach Lin et al. (1981) ein Individuum auf zwei Arten von Ressourcen, nämlich persönliche oder soziale, zurückgreifen. Persönliche Ressourcen beziehen sich auf die Person selbst, wie beispielsweise ein erlangter Hochschulabschluss. Soziale Ressourcen sind all jene, auf die mit Hilfe der Verbindungen einer Person zurückgegriffen werden kann. (vgl. Lin 1981, 393 ff.).

Die sozialen Ressourcen von Personen in deren Netzwerk(en) beinhalten mehrere Komponenten und definieren damit Sozialkapital als ein heterogenes Gut. Aspekte, die soziale Ressourcen definieren sind die Beziehungen zu anderen Akteuren, Stärke und Inhalt dieser, die Ressourcen der Akteure im Netzwerk sowie strukturelle Merkmale des Netzwerks, in dem das Individuum eingebettet ist. Wenn Individuum A auf die Hilfestellung des Individuums B angewiesen ist, so wird von A auch auf die verfügbaren Ressourcen des B zurückgegriffen (vgl. Flap 2004, S. 8 ff.).

Als grundlegende Wirkungsfaktoren von Sozialkapital nennt Lin (2001) vier Elemente: *Information, Einfluss, soziale Qualifikation* und *Bestärkung*:

Durch Sozialkapital wird der *Informationsfluss in oftmals imperfekten Marktsituationen verbessert*. Soziale Beziehungen zu entscheidungsfähigen oder hierarchisch wichtigen Positionen können Individuen Informationsvorteile verschaffen und auf Möglichkeiten aufmerksam machen. Auch aus Sicht einer Organisation können die vorhandenen Verbindungen Transaktionskosten mindern. Sucht die Organisation

beispielsweise nach einer geeigneten MitarbeiterIn, können vorhandene Informationsvorteile den Suchprozess maßgeblich verkürzen

Soziale Beziehungen können *beeinflussend* auf entscheidungsfähige Akteure wirken. Je nachdem wie strategisch bedeutend soziale Beziehungen sind, kann der Einfluss dieser stärker oder auch schwächer sein. Als Beispiel hierfür wären gute Beziehungen eines Bewerbers zu VertreterInnen der Personalabteilung eines Unternehmens, in dem sich dieser beworben hat, zu nennen.

Die sozialen Beziehungen eines Individuums können von Organisationen oder anderen Akteuren als *soziale Qualifikationen* gesehen werden. Diese verdeutlichen die Möglichkeiten des Individuums, auf dessen Sozialkapital zurückgreifen zu können und in spezifischer Anwendung auch für die Organisation von Relevanz sein zu können.

Die Rückversicherung, Bestandteil einer sozialen Gruppe zu sein und auf ein Netzwerk zurückgreifen zu können, führt beim Individuum zu einer allgemeinen *Bestärkung* im Wohlbefinden, auch kann die damit verbundene Anerkennung der Allgemeinheit positive Wirkungen haben (vgl. Lin 2001, 19 ff.).

Burt (1992) beschreibt den Prozess, wie Sozialkapital eines Individuums auch positiv auf das bereits vorhandene Sozialkapital einer Organisation wirken kann, anhand von Berufsgruppen, in denen die Akquise neuer und weiterer KundInnen von hoher Bedeutung ist. Insbesondere werden MitarbeiterInnen wertgeschätzt, die auf Sozialkapital zurückgreifen, um neue KundInnen für die Organisation lukrieren zu können. Somit findet ein Transfer des Sozialkapitals der einzelnen Person auf die Organisation statt (vgl. Burt 1992, 9).

Sozialkapital stellt für Burt (1992) einen wesentlichen Teil des täglichen und auch wirtschaftlichen Wettbewerbs dar. Im Rahmen beruflicher Projekte sind es nicht nur die zum Projektabschluss erforderlichen fachlichen Fähigkeiten, die den Projektzuschlag entscheiden. Häufig bieten mehrere Projektwerber ähnliche oder gleiche Voraussetzungen. Sozialkapital ist eine weitere, oft wichtige Wettbewerbskomponente, die kann über die Zu- oder Absage eines Projektauftrags entscheiden kann (vgl. Burt 1992, 10).

### 2.2.2. Exkurs: Kollektive Wirkungsebene

Im Hinblick auf den Wirkungsbereich von Sozialkapital auf kollektiver Ebene stößt man in der vorherrschenden Literatur unweigerlich auf die bekannten Soziologen Pierre Bourdieu, James Coleman und Robert Putnam.

Gemäß Pierre Bourdieus (1986) Untersuchungen, wird soziales Kapital, neben kulturellem und ökonomischem Kapital, als jene Form des Kapitals beschrieben, die vor allem zwei Charakteristika aufweist. Einerseits wird Sozialkapital als eine Ressource angesehen, die mit einer Mitgliedschaft zu einer Gruppe oder sozialem Netzwerk verbunden ist. Die Mitgliedschaft der Gruppe, und damit einhergehend der Zugang zu und in soziale Netzwerke, kann die Position des Einzelnen in einer Vielzahl an gesellschaftlichen Feldern verbessern. Das zweite Charakteristikum wird dadurch definiert, dass Sozialkapital auf gegenseitiger Wahrnehmung und Anerkennung besteht. Der Betrag an Sozialkapital, über das ein Akteur verfügt, hängt von der Größe des Netzwerks, das der Akteur tatsächlich mobilisieren kann, sowie der Summe des von jedem einzelnen Akteur des Netzwerks verfügbaren Kapitals ab.

Netzwerke werden als Produkt von individuellen und kollektiven Investitionen mit dem Ziel des Aufbaus von sozialen Beziehungen gesehen, die kurz- oder langfristig von Nutzen und Vorteil sein können. Gegenseitiger Austausch innerhalb der Gruppe stärkt das Gefühl gegenseitiger Anerkennung und schafft für die Mitglieder eine Abgrenzung zu Bereichen, die außerhalb der Gruppe liegen.

Als Beispiele für Räume, in denen Sozialkapital entsteht und verbreitet sind, nennt Bourdieu freiwillige Vereine, Gewerkschaften, politische Parteien oder auch geheime Organisationen (Bourdieu 1986).

Zusammenschlüsse von Personen, etwa durch die Bildung von freiwilligen Vereinen, führen zur Bildung von Ressourcen, die durch das Kollektiv entstehen, jedoch von den einzelnen Mitgliedern der Vereine genutzt werden können. Gemäß Bourdieu kann die Formierung von freiwilligen Vereinen also auch als Strategie gesehen werden, um dauerhafte Netzwerke verfügbaren Sozialkapitals aufzubauen (Bourdieu 1986).

Für Robert D. Putnam (1993), besteht Sozialkapital aus drei Komponenten, nämlich soziale Werte, moralische Verpflichtungen und Normen sowie soziale Netzwerke zivilgesellschaftlichen Engagements. Soziale Netzwerke beziehungsweise Zusammenschlüsse und der Grad, wie aktiv Akteure daran beteiligt sind, spielen für Putnam eine zentrale Rolle und determinieren den Grad an Sozialkapital, über den eine Gesellschaft verfügt. Auch in Putnams Analyse der italienischen politischen

Landschaft Ende der 1970er Jahre sind soziale Netzwerke zivilgesellschaftlichen Engagements von entscheidender Bedeutung. Die durchgeführte politische Reform funktionierte besonders im Norden Italiens gut, da es in dieser Region zum Aufschwung des Zusammenhalts der Zivilgesellschaft kam. Gemeinsame Kooperation, gegenseitige Unterstützung, zivilgesellschaftliche Verpflichtungen und Vertrauen waren laut Putnam entscheidende Faktoren zum Erfolg der politischen Reformen (Putnam 1993, 2 ff.).

## 2.3. Wirkung von Sozialkapital

### 2.3.1. Instrumentelle Handlung zur Ressourcengewinnung

Die verfügbaren Ressourcen eines Akteurs stehen oft in Relation zu seinen durchgeführten Handlungen. Individuelle Handlungen haben das Ziel, wertvolle Ressourcen, die bereits im Besitz des Individuums stehen, zu erhalten, oder neue wertvolle Ressourcen zu gewinnen. Es wird zwischen zwei Arten von Handlungen unterschieden: *Expressive Handlungen* erstreben den Besitzerhalt und *instrumentelle Handlungen* haben das Ziel den Zugewinn von Ressourcen zu erreichen und dadurch auch zusätzlichen Profit zu erzielen. Als typische Beispiele von instrumentellen Handlungen werden die Suche nach Personen für einen geeigneten Arbeitsplatz oder die Suche nach einer neuen Arbeitsstelle genannt (vgl. Lin 2001, 58).

Wie bereits erläutert, wird Sozialkapital in einem Großteil akademischer Publikationen, gerade hinsichtlich seiner individuellen Wirkungsebene, als Investition in soziale Beziehungen mit erwarteten Renditen präsentiert. Diese erwarteten Renditen sind mit Ressourcen, auf die bei Notwendigkeit zurückgegriffen werden kann, gleichzusetzen. Auf Ressourcen kann von Akteuren zurückgegriffen werden, um neue, zusätzliche, Ressourcen zu generieren. Im Gegensatz zu persönlichen Ressourcen, die im Besitz des Akteurs stehen und über welche dieser frei verfügen kann, sind sozialkapitalistische Ressourcen über soziale Verbindungen zugänglich und nutzbar. Dieses Sozialkapital ist im Netzwerk des Akteurs eingebettet und repräsentiert für ihn einen Bestand an möglichen Ressourcen. Hierbei gilt zu berücksichtigen, dass nicht notwendigerweise auf das verfügbare Sozialkapital zurückgegriffen werden muss. Oftmals wertet allein die symbolische Wirkung der theoretischen Zugriffsmöglichkeit die Position eines Akteurs auf (vgl. Lin 2001, 43 ff.).



Adler und Kwon (2002) unterscheiden zwischen drei verschiedenen Dimensionen sozialer Strukturen: Marktbeziehungen, hierarchische Beziehungen und soziale Beziehungen. Während bei Marktbeziehungen ein Preis für ein gewisses Gut oder eine Tätigkeit angegeben wird, zeichnen sich hierarchische Beziehungen durch den Austausch von Gehorsam in hierarchischen Strukturen gegen Sicherheit und Güter aus. Sozialkapital ist in der dritten Strukturdimension, nämlich sozialen Beziehungen, verankert. Bei diesen Beziehungen werden Gefallen und Geschenke ausgetauscht (vgl. Adler und Kwon 2002, 18 ff.).

### 2.3.2. Nan Lins Hypothesen

Hinsichtlich der theoretischen Analyse von Sozialkapital sieht Lin (2001) auf der Makroebene die soziale Struktur als eine nach Rängen geordnete Pyramide, wobei sich deren Rangordnung aus normativ bewerteten Ressourcen wie beispielsweise der Autorität oder dem Status ergibt. Je höher die Position eines Akteurs innerhalb der Pyramide ist, desto größer ist dessen Zugang zu und Kontrolle über Ressourcen und desto geringer ist seine Konkurrenz in gleichwertigen Positionen. Auch erhöht sich die Verfügungsgewalt über Sozialkapital. Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Position in der hierarchischen Struktur, somit der Pyramide, und den Möglichkeiten, Akteure auf niedrigeren Positionen beeinflussen zu können und damit einen besseren Zugang zu Ressourcen zu erhalten. Mit Blick auf die Meso- und Mikroebene argumentiert Lin (2001), dass soziale Interaktionen und Beziehungen eher zwischen Akteuren auf einer ähnlichen oder der gleichen Ebene stattfinden (vgl. Lin 2001, 57 ff.).

Nach Lin (2001) können drei verschiedene Arten von Sozialkapital-Ressourcen - Reichtum, Macht und Reputation - durch soziale Bindungen generiert werden. Entlang dieser Arten entstehen wiederum drei Charakteristika wie in Abbildung 2 ersichtlich:

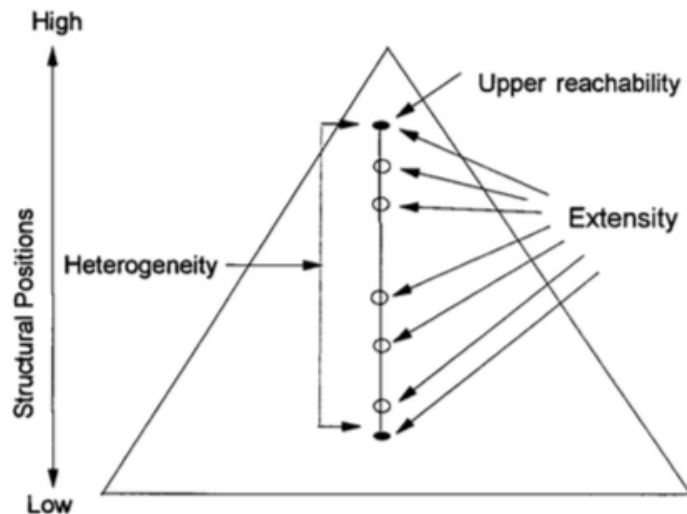


Abbildung 2: Messbarkeit von Sozialkapital (Lin 2001, 62)

Die „maximale Erreichbarkeit“ stellt die beste Ressource und somit höchste Position dar, die durch soziale Beziehungen von einem Individuum erreicht werden kann. Das Charakteristikum „Heterogenität“ stellt jene Ressourcen dar, die auf vertikaler Ebene von einem Individuum durch soziale Beziehungen bezogen werden können. Eine größere Vielfalt an Ressourcen, die durch den Zugriff auf verschiedenen Ebenen erzielt werden kann, hat maßgeblichen Einfluss auf die Wirkung von Sozialkapital. Die „Dehnbarkeit“ als drittes Charakteristikum repräsentiert die Diversität an Positionen in der Struktur und damit einhergehend auch wiederum verbundene Ressourcen, die durch soziale Beziehungen von einem Individuum erreicht werden können (vgl. Lin 2001, 62 ff.).

Ausgehend von den beschriebenen Annahmen stellt Lin (2001) Hypothesen über die Wirkungsweise von Sozialkapital auf, die für imperfekte Märkte und Handlungen, die Intermediäre, in diesem Fall sind dies Personen, benötigen, gelten. Wie noch detailliert auszuführen ist, spielen Intermediäre und Kontaktvermittler im Tagesgeschäft des Unternehmensfundraisings eine wesentliche Rolle hinsichtlich des Fundraising Erfolgs einer Non-Profit Organisation. So betonen auch Pettendrup und Haurert (2016), dass in der operativen Praxis die „Kaltakquise“ - das Ansprechen von Unternehmen ohne bisherige Kontaktaufnahme - kaum von Erfolg geprägt ist. Hingegen werden Mundpropaganda sowie Empfehlungen durch Kontakte als sehr vielversprechend angesehen (Pettendrup und Haurert 2016, 535).

Die erste von Lin (2001) aufgestellte Hypothese besagt, dass der Zugang und die Nutzung von Sozialkapital zu *erfolgreicheren ausgeführten Handlungen* führen. Dies wird darauf zurückgeführt, dass sich der Einfluss des Intermediärs, also jener Person,

die von einem Akteur mit bestimmten Absichten kontaktiert wird, wegen dessen besseren Überblicks über die sozialen Strukturen positiv auf die Handlungen des Akteurs auswirken. Auch repräsentiert ein besser qualifizierter Intermediär soziale Qualitäten, die wiederum auch die sozialen Qualitäten des Akteurs aufwerten. Ein weiterer nicht zu verachtender Aspekt ist, dass sich der Akteur selbst in seinem Selbstwert und Bewusstsein gestärkt fühlt, allein durch die Tatsache, mit einem besser positionierten Intermediär verknüpft zu sein (vgl. Lin 2001, 61 ff.).

Je besser die Ausgangsposition innerhalb der sozialen Struktur eines Akteurs, desto wahrscheinlicher ist es, dass dieser Zugang zu und höheren Nutzen durch Sozialkapital erlangen kann. Dies hängt vor allem mit dem Aspekt zusammen, dass höher angesiedelte Positionen auch über wiederum höher angesiedelte und somit wertvollere Positionen verfügen. Damit einhergehend wird auch das vorhandene Sozialkapital dieser Beziehungen in weiterer Folge für den Akteur geöffnet. Somit reproduziert sich das Sozialkapital und jene, die bereits davon besitzen, können es vermehren (vgl. Lin 2001, 65).

Die dritte von Lin aufgestellte Hypothese besagt, je stärker die Verbindung zwischen zwei Akteuren ist, desto eher wird das genutzte Sozialkapital positiven Einfluss auf expressive Handlungen, nämlich die Beibehaltung oder Verstärkung bereits vorhandener Ressourcen, haben (vgl. Lin 2001, 65 ff.). Hierbei gilt zu berücksichtigen, dass nach Granovetter (1973) die Stärke einer Verbindung zwischen zwei Akteuren auf die Faktoren Zeit, emotionaler Intensität, Intimität und gemeinsamer Reziprozität zurückzuführen ist (vgl. Granovetter 1973, 1361).

Auch stellt die vierte von Lin aufgestellte Hypothese Mark Granovetters Theorie in den Mittelpunkt und besagt, je schwächer eine soziale Verbindung ist, desto eher wird diese dem Akteur Zugang zu besserem Sozialkapital für instrumentelle Handlungen ermöglichen. Granovetter (1973) hält fest, dass Individuen, sollten sie neue und differenzierte Informationen benötigen, diese eher in anderen sozialen Kreisen finden. Um dies erfolgreich zu tun, muss der Akteur Verbindungen zwischen zwei unterschiedlichen Kreisen suchen, so genannte Brücken. Granovetter nimmt an, dass diese Verbindungen eher am äußeren Rand des eigenen sozialen Kreises stehen. Demzufolge ist ein Akteur erfolgreicher, wenn er sich an den schwachen Verbindungen orientiert, da ihm diese eher den Zugang zu weiteren sozialen Kreisen ermöglichen (vgl. Granovetter 1973).

Lin (2001) übersetzt diese Annahmen im Rahmen der Sozialkapitaltheorie so, dass schwache Verbindungen eher zu Ressourcen führen, die andere Charakteristika als

die eigenen haben. Das Individuum erhält durch schwächere Verbindungen eher Zugang zu Akteuren am oberen oder unteren Ende der hierarchischen Struktur in Pyramidenform und dies führt deshalb zu mehr heterogenen Ressourcen (vgl. Lin 2001, 68 ff.).

Die von Granovetter (1973) definierten Brücken, die den Ressourcenzugang zwischen zwei sozialen Gruppen verbinden, stehen auch bei Lins fünfter Hypothese im Mittelpunkt. Ohne das verbindende Element der Brücke könnte nicht auf vorhandene Ressourcen in anderen Gruppen zurückgegriffen werden. Je näher ein Akteur sich in der sozialen Struktur bei einer Brücke befindet, desto höher wird die Qualität des zur Verfügung stehenden Sozialkapitals dieses Akteurs sein (vgl. Lin 2001, 71).

Darauf aufbauend stellt Lin seine sechste Hypothese auf. Die Stärke einer Position, gemessen an der beschriebenen Nähe zu einer Brücke, ist abhängig von der Qualität der Ressourcen, die über diese Brücke erreicht werden können. Daraus folgt, dass die Qualität des Sozialkapitals eines Akteurs steigt, wenn die Brücken, die sich in dessen Nähe befinden, Verbindungen zu hierarchisch höher angesiedelten Positionen bieten (vgl. Lin 2001, 71 ff.). Ein Akteur, der sich eher am unteren oder oberen Ende der hierarchischen Struktur befindet, kann nur begrenzt von Netzwerkeffekten profitieren. Ein Akteur am oberen Ende hat wenig Möglichkeiten Zugang zu höheren Positionen zu erhalten, da er sowieso schon auf dieser hohen Position ist. Jener am unteren Ende der Skala hat allerdings auch nur begrenzte Möglichkeiten (vgl. Lin 2001, 74 ff.).

Aus den eben beschriebenen Hypothesen leitet Lin (2001) ein grafisches Modell ab, das die Wirkungsweise von Sozialkapital überblicksartig beschreibt:

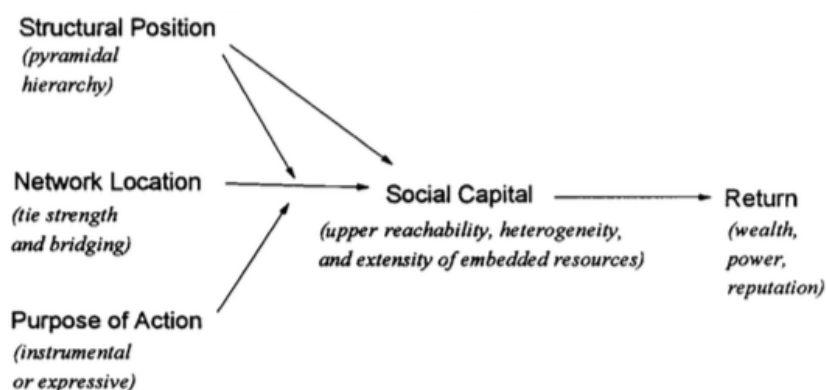


Abbildung 3: Wirkungsweise von Sozialkapital (Lin 2001, 76)

Sowohl die strukturelle Position in der pyramidalen Hierarchie, die Position im Netzwerk gemessen an den Verbindungen und Brücken zu anderen sozialen Gruppen

sowie die Art der Handlung, je nachdem ob instrumentell oder expressiv, wirken auf den Faktor „Sozialkapital“ ein. Dieses eingesetzte Sozialkapital führt in weiterer Folge zu einer Rendite, die sich beispielsweise im Zugewinn von Ressourcen ausdrückt (vgl. Lin 2001, 76).

### 2.3.3. Burts strukturelle Löcher

Burt (1997) beschreibt strukturelle Löcher als Lücken zwischen sich nicht überschneidenden Kontakten in zwei verschiedenen Gruppen. Diese Gruppen haben verschiedenen Zugang zu Information und überlappen einander nicht. Hierbei gilt zu berücksichtigen, dass lediglich zwischen den zwei Gruppen kein Austausch stattfindet, jedoch die gegenseitige Kenntnis bestehen kann. Hat ein Akteur nun Beziehungen zu beiden Gruppen und erhält somit Zugang zu beider Informationsfluss, so schließt er ein strukturelles Loch. Je größer die Anzahl der überwundenen strukturellen Löcher, desto größer ist auch der Informationsvorteil eines Netzwerks (vgl. Burt 1997, 341).

Im Gegensatz zu einem perfekten Markt gibt es auf einem imperfekten Markt keinen einheitlichen Preis. Der imperfekte Markt ist gekennzeichnet von Asymmetrien und führt zu strukturellen Löchern im Markt, die Akteure zu schließen versuchen. Akteure sind darauf angewiesen anderen Akteuren zu vertrauen und mit ihnen in Verbindung zu treten (vgl. Burt 1997, 340).

Das Fundraising-Feld ist auf Unternehmensebene ein imperfekter Markt, in dem asymmetrische Informationsverhältnisse vorliegen. Oftmals sind sich Unternehmen ihrer Möglichkeiten und Chancen, die mit sozialem Engagement verbunden sind, gar nicht bewusst. So ist es gängiges Vorgehen, dass es die gemeinnützigen Non-Profit Organisationen sind, die Unternehmen gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln in ihren jeweiligen Branchen näherbringen (Pettendrup und Haurert 2016, 535).

In einem Konstrukt sozialen Austausches stellt eine vorteilhafte Position für den Akteur eine wertvolle Ressource, die Sozialkapital repräsentiert, dar. Als Intermediär zwischen zwei Akteuren, die normalerweise aufgrund eines strukturellen Lochs im Markt nicht verbunden wären, spiegeln Informations- und Kontrollvorteile Sozialkapital wider. Dem Intermediär wird es dadurch ermöglicht, den Informationsfluss der Akteure zu initiieren und in weiterer Folge zu kontrollieren (vgl. Burt 1997, 340).

Die erwähnten Informationsvorteile können in der heutigen dynamischen Umwelt von großer Bedeutung für Akteure sein. Das Netzwerk eines Managers beinhaltet solche Informationsvorteile, vor allem hinsichtlich des Zugangs, des Zeitpunktes und der

Empfehlung von Informationen. Durch ein vorhandenes starkes Netzwerk kann ein Akteur auf Informationen zum richtigen Zeitpunkt zugreifen. Die hierbei erhaltenen Informationen werden durch das Netzwerk bereits gefiltert und somit legitimiert. Darüber hinaus werden die Interessen des Akteurs durch die Weiterempfehlung innerhalb des Netzwerks mitgetragen (vgl. Burt 1997, 340).

#### 2.3.4. Sozialkapital in wirtschaftlichem Handeln

Adler und Kwon (2002) sehen Sozialkapital gerade im Bereich der Organisationsforschung als erklärenden Faktor für relative Vorteile von Akteuren und bieten in ihrem Artikel eine Übersicht hinsichtlich der Wirkung von Sozialkapital. Repräsentativ werden zwei dieser Wirkungsweisen, der Einfluss von Sozialkapital auf den Karriereerfolg von Akteuren (Gabbay und Zuckerman 1998) sowie auf die Kompensation auf Managementebene (Belliveau 1996) hervorgehoben.

Für den Themenbereich Fundraising sollte eine Vergleichbarkeit zwischen Handlungen, die in der Fundraising-Praxis vorherrschend sind, und den oben aufgezählten Handlungen dargestellt werden. Einige dieser Handlungen lassen sich hinsichtlich der Instrumentalität differenzieren. Lin (2001) definiert, dass instrumentelle Handlungen mit der Erreichung von angestrebten Zielen verbunden sind. Ein repräsentatives Beispiel stellt für Lin das Themenfeld „Arbeitsplatzsuche“ dar (Lin 2001, 58). Dieses Themenfeld ist näher zu analysieren und die analoge Anwendbarkeit auf das Themenfeld „Fundraising“ zu vergleichen und zu prüfen.

##### **Einfluss von Sozialkapital auf den Karriereerfolg von Akteuren:**

Gabbay und Zuckerman (1998) untersuchen in ihrer Studie, inwiefern die Positionen in Netzwerken die berufliche Entwicklung und Beweglichkeit von Personen, die im wissenschaftlichen Bereich tätig sind, beeinflussen. Demzufolge haben Akteure, die ein Netzwerk mit größerer Anzahl nicht verbundener Kontakte und dadurch Zugang zu strukturellen Löchern haben, einen klaren Vorteil. Je dichter die allgemeine Netzwerkstruktur und je individueller die Aufgabenverteilung ist, desto stärker sind die Auswirkungen des möglichen Zugangs struktureller Löcher auf die individuelle Weiterentwicklung von Akteuren (vgl. Gabbay und Zuckerman 1998, 212 ff.).

### **Einfluss von Sozialkapital auf Kompensation auf Management Ebene:**

Wird Sozialkapital als Betrag der verfügbaren sozialen Ressourcen und der Reputation dieser Ressourcen gesehen, so beeinflusst das verfügbare Sozialkapital etwa eines Vorstandsvorsitzenden oder eines geschäftsführenden Vorstandsmitglieds und dem Vorsitzenden des Vergütungsausschusses die Vergütung des Vorstandsvorsitzenden. Besonders starke Auswirkungen dieses Effekts werden deutlich, wenn der Status des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses im Vergleich zu anderen Vorsitzenden niedrig, oder der Status des Vorstandsvorsitzenden wesentlich höher ist, als jener des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses. Ein Aspekt, der jedoch durch die Studie Belliveaus nicht bestätigt werden konnte, ist jener, dass die Ähnlichkeit zwischen dem Vorstandsvorsitzenden und dem Vorsitzenden des Vergütungsausschusses Auswirkungen auf die Kompensation zeigte. In diesem Fall hätten die Ähnlichkeiten Rückschlüsse auf vergleichbare direkte Verbindungen zugelassen und somit eine weitere Wirkungsweise des Sozialkapitals in diesem Zusammenhang dargestellt (Belliveau et al. 1996, 1584).

Eine Fragestellung, die in der Forschung intensiv und vielseitig beleuchtet wird, ist, wie der Einsatz von Sozialkapital Akteuren bei der Arbeitssuche von Nutzen sein kann. Wie erwähnt zeigt Lin (2001) die Jobsuche als repräsentatives Beispiel für eine instrumentelle Handlung, also eine Handlung, die ein Ziel, nämlich die eines Arbeitsplatzes, verfolgt. Besonders hinsichtlich der Vergleichbarkeit mit den Tätigkeiten im Fundraising, lässt sich die Jobsuche als exemplarisches Beispiel gut heranziehen und wird aus diesem Grund explizit analysiert. Die im Folgenden beschriebenen Charakteristika definieren den Handlungsprozess, der die Suche nach einem Arbeitsplatz ausmacht.

Eine Handlung erklärt sich durch den Grund oder die beabsichtigte Intention eines Akteurs. Betrachtet man diese Intention aus der Beobachterperspektive, erkennt man, welche Konsequenzen der Akteur hiermit erzielen wollte oder welches Ziel er beabsichtigt hatte (Davidson 2001, 2).

Im Fall der Jobsuche ist dem Beobachter der Grund rasch bewusst: eine Arbeitsplatz Zusage kommt einer Zielerreichung gleich.

Damit einhergehend ist eine Jobsuche auch eine zweckrationale, instrumentelle, Handlung. Max Weber (1921) beschreibt zweckrationales Handeln als auf einen Zweck ausgerichtet (vgl. Weber 1921, 13).

Auch Lin (2001) argumentiert instrumentelle Handlungen in Verbindung mit Zielerreichungen (Lin 2001, 58).

Das Zurückgreifen auf persönliche Kontakte bei der – zunächst informellen - Jobsuche findet dann statt, wenn auf Intermediäre zurückgegriffen wird, mit denen der Jobsuchende ursprünglich durch eine nicht in Verbindung mit dem Prozess der Jobsuche stattfindenden Ereignis in Kontakt kam (vgl. Granovetter 1974, 11).

Bei einer von Nan Lin (2004) durchgeführten Befragung unter 3050 Personen in achtzehn ausgewählten Städten Chinas gaben knapp 15% der Befragten an, bei der Suche ihres derzeitigen oder vorigen Jobs persönliche Kontakte genutzt zu haben. Auch wenn dieser Prozentsatz im Vergleich zu etwa der Zuweisung eines Jobs (52,9%) als nicht wesentlich scheint, so ist er doch - unter Berücksichtigung der kulturellen Umwelt - bemerkenswert: Da die Jobvergabe in China von staatlichen Einrichtungen stark beeinflusst war, war es politisch auch inkorrekt, die aktive Suche nach Jobs und vor allem die Nutzung informeller Kontakte bei dieser Suche öffentlich zuzugeben. Bei indirekterer Formulierung der konkreten Fragestellung, nämlich ob die befragten Personen einen oder mehrere HelferInnen bei der Suche nach einem Arbeitsplatz in Anspruch nahmen, erhöhte sich der Prozentsatz auf 19,1% (Lin 2004, 6).

Bezogen auf die Unterstützung persönlicher Kontakte bei Suche nach dem ersten Job einer Person, gaben 45,1% der Befragten an, dass diese persönlichen Kontakte sich als hilfreich erwiesen haben. Mit Hinblick auf die persönlichen UnterstützerInnen der Jobsuchenden wurden 55% dieser UnterstützerInnen durch direkte, starke, Verbindungen, basierend auf dem Konzept Granovetters (1973), gefunden. Die restlichen 45% der UnterstützerInnen wurden hingegen durch indirekte Verbindungen, sprich einem Intermediär, gefunden. Auffallend war außerdem, dass Jobsuchende durch indirekte Verbindungen bessere Berufe als die Vergleichsgruppe erhalten konnten. Die Jobsuchenden und die sie letztlich entscheidend unterstützenden Personen waren nur indirekt verbunden, jedoch hatten beide Akteure starke Verbindungen zum Intermediär (vgl. Bian 1997, 380 ff.).

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Granovetter (1973) oder Lin mit Ensel und Vaughn (1981). Mehr als die Hälfte ihrer befragten Angestellten in einem Vorort Bostons fanden ihren Beruf durch informelle Kanäle wie beispielsweise persönliche Kontakte.

Lin (2001) bietet einen abschließenden Überblick der instrumentellen Anwendung der sozialkapitalistischen Theorien. In Abbildung 4 wird ein zweigeteiltes Modell



dargestellt, wobei Teil 1 den Zugang zu Sozialkapital und Teil 2 dessen tatsächliche Mobilisierung und Nutzung beschreibt.

In Teil 1 wirken das bereits vorhandene Humankapital, beispielsweise in Form von Ausbildung, die ursprüngliche Position des Akteurs in der Hierarchie sowie der Umfang dessen sozialer Bindungen auf die Netzwerk-Ressourcen ein. Diese wiederum beeinflussen gemeinsam mit Ausbildung und dem ursprünglichem Status den erreichten Status, im konkreten Fall die Jobsuche. Teil 1 wird daher auch als Modell des zugänglichen Sozialkapitals bezeichnet.

Teil 2 fokussiert auf die Mobilisierung von Sozialkapital im Rahmen des Prozesses der Status-Erreichung. Der Status der Kontaktperson in Verbindung mit Ausbildung und initialer hierarchischer Position wirkt auf den erreichten (Job) Status ein. Der Status des Kontakts (s. vorhin) wiederum hängt von den Faktoren Ausbildung, Netzwerk Ressourcen und der Stärke der Verbindung zwischen Akteur und Kontakt\_ab. Teil 2 wird daher auch als Modell des mobilisierten Sozialkapitals bezeichnet.

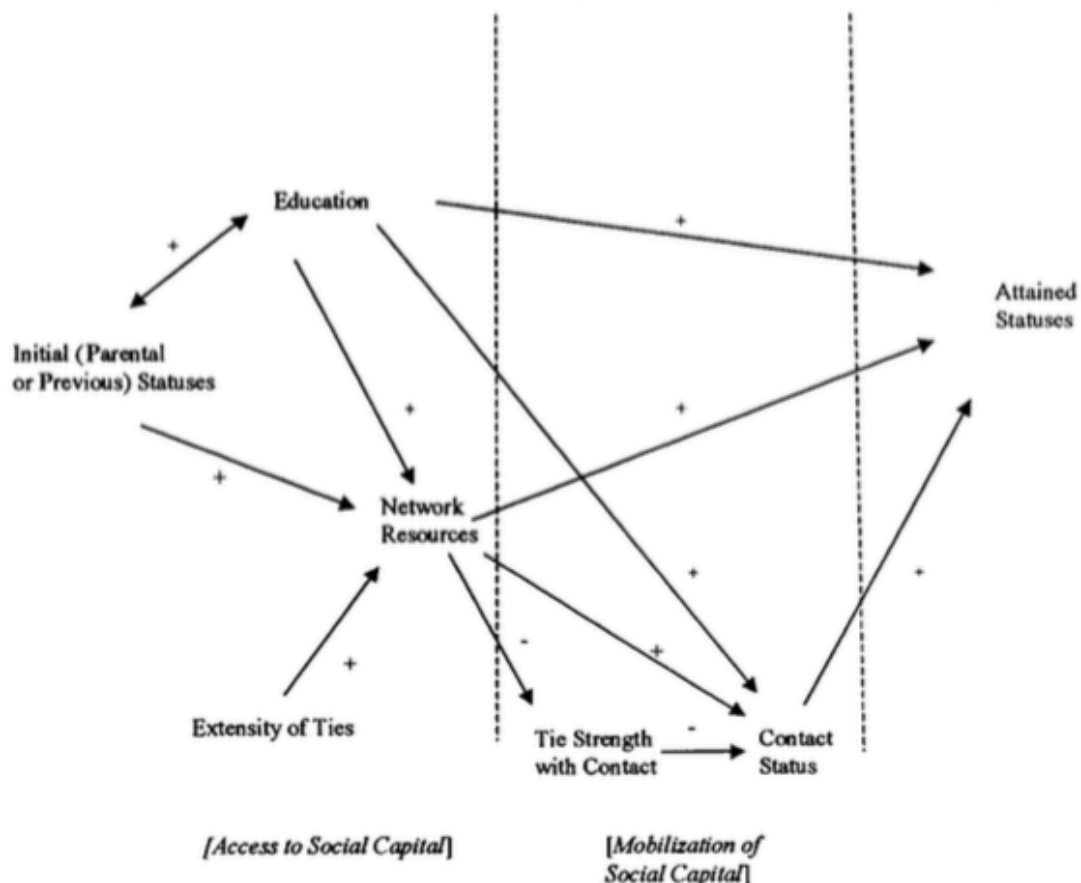


Abbildung 4: Sozialkapital Modell der Status Erreichung (Lin 2001, 83)

Basierend auf dem vorgestellten Modell, fasst Lin (2001) den Stand der Forschung hinsichtlich dreier aufgestellter Hypothesen in einer detaillierten Tabelle (siehe Tabelle 1) zusammen. Die gemäß der Tabelle geprüften drei Hypothesen finden sich auch in Kapitel 2.3.2. und sind:

- Sozialkapital Hypothese: der Zugang zu besser eingebetteten Ressourcen in sozialen Netzwerken führt zu einem erfolgreicherem Erlangen des Status (in Tabelle 1 als Hypothese 1 bezeichnet).
- Hypothese der Stärke der Position: je besser die ursprüngliche strukturelle Position, desto besser ist der erreichte Status (in Tabelle 1 als Hypothese 2 bezeichnet).
- Hypothese der Stärke schwacher Verbindungen: je schwächer die Verbindungen, über die ein Status erreicht wird, desto besser ist dieser erreichte Status (in Tabelle 1 als Hypothese 3 bezeichnet).

## 2.4. Fundraising

### 2.4.1. Umwelt und Definition

Organisationen, die im sogenannten Dritten Sektor agieren, werden als Non-Profit Organisationen (NPOs) bezeichnet. In der akademischen Literatur bestehen wesentliche Unterschiede, wie Organisationen des Dritten Sektors definiert und charakterisiert werden. Diese Arbeit orientiert sich nach der strukturellen/operationalen Definition Salomons und Anheiers (1992):

*„On this basis it concludes that the most useful definition is the ‚structural/ operational‘ one, which includes in the non-profit sector organisations that share five basic characteristics. These are: formal, private, non-profit distributing, self-governing and voluntary.“* (Salamon und Anheier 1992, 125).

Wenige Bereiche der Arbeit von Non-Profit Organisationen (NPO) polarisieren sowohl in der öffentlichen Darstellung als auch in den inneren Strukturen der betrachteten Organisationen so stark wie der Fundraisingbereich. Dabei ist es gerade jener Bereich, der die Organisationen weiterbestehen und ihre individuellen Missionen und Zwecke

erfüllen lässt. Die kontinuierliche Gewinnung zusätzlicher Ressourcen, egal ob sie aus Sachleistungen oder finanziellen Zuwendungen bestehen, ist für NPOs von essentieller Bedeutung (vgl. Zimmer 2016, 93).

Durch die Professionalisierung des Feldes „Fundraising“ und dem damit entstandenen Berufsbild einer FundraiserIn, umfasst das Themenfeld heutzutage wesentlich mehr Aspekte als dies noch vor einigen Jahrzehnten der Fall war. Fischer et al. (2016) präsentieren eine Definition des Begriffes „Fundraising“, der die grundlegenden Charakteristika des Bereichs umfasst:

*„Der Begriff „Fundraising“ verweist selbst schon auf die Tätigkeit: auf das Wachsen (engl. to raise) des Vermögens (fund) der jeweiligen Organisation. Mit der Betonung auf die Tätigkeit wird deutlich, was hierunter zu verstehen ist: Fundraising ist eine Aktivität von Non-Profit Organisationen, aufgrund derer ihr Vermögen bzw. die vorhandenen Ressourcen wachsen.“* (Fischer et al. 2016, 77).

Fundraising kann aus Sicht von Non-Profit Organisationen verschiedene Zielperspektiven verfolgen. Bei der *bewahrenden Perspektive* sollen durch Fundraising finanzielle Mittel aufgestellt werden, die beispielsweise durch den Wegfall von zuvor vorhandenen Mitteln nicht mehr generiert werden können. Die Organisation orientiert sich an einer defizitären Situation und somit am aktuellen Status, in dem sich die Organisation befindet. In der *optimierenden Perspektive* hingegen werden die Einnahmeformen entsprechend diversifiziert um ein möglichst gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu erzielen. Optimale Finanzierungsformen für Programme und Projekte sollen ermittelt werden. Die *gestaltende Perspektive* richtet sich nach Möglichkeiten durch die Ressourcengewinnung mittels FördererInnen und UnterstützerInnen neue Projekte oder Programme zu ermöglichen (vgl. Fischer et al. 2016, 83).

#### 2.4.2. Ressourcenbeschaffung

Neben der klassischen Geldspende, die notwendige finanzielle Ressourcen einer NPO ermöglichen soll, gibt es verschiedene Arten von Einnahmen, die für eine NPO relevant sind und deren Beschaffung oder Akquise die hauptsächliche Tätigkeit des Fundraisingbereiches darstellen. Ein maßgeblicher Anteil aller aufgestellten Ressourcen erfolgt in Form von Sachspenden und sind daher nicht Bargeld oder geldwerte Einnahmen. Ohne Sachleistungen wäre für die meisten Organisationen aufgrund zu hoher anfallender Kosten eine Durchführung ihrer Mission nicht

vorstellbar. Klassisches Beispiel für Sachleistungen sind Transportmittel, die zur Verfügung gestellt werden oder Räumlichkeiten, in denen eine Organisation ihrer Arbeit nachkommen kann. Dienstleistungen, die durch Fundraising ermöglicht werden, stellen die dritte Komponente möglicher Einnahmequellen dar. Diese Dienstleistungen können entweder im Rahmen der Kernkompetenz der Organisation, oder als unterstützende Dienstleistungen dargestellt werden. Beispiel für Dienstleistungen als Kernkompetenz wäre das Kochen für Obdachlose, organisiert von einer Organisation mit der Mission Obdachlosen zu helfen, das von freiwilligen Personen durchgeführt wird. Hingegen können unterstützende Dienstleistungen etwa Beratungen hinsichtlich des Managements von Organisationsprozessen, Marketingkampagnen durch externe Firmen oder Gebäudereinigung der Büroräumlichkeiten darstellen (vgl. Urselmann 2018, 2 ff.).

Alleine mit Blick auf das Inhaltsverzeichnis und die thematische Gliederung des *Handbuchs Fundraising* der deutschen Fundraising Akademie im Jahr 2016, werden die unterschiedlichen Formen der Ressourcenbeschaffung deutlich. Je nachdem welcher Mission sich die entsprechende NPO widmet, in welchem Umfeld sie agiert und welche Rahmenbedingungen am jeweiligen Spendenmarkt vorherrschen, muss die Wahl der gewählten Fundraising-Form bestimmt und in weiterer Folge korrekt angewandt werden. Die genannten unterschiedlichen Formen sind: Individualspenden, Großspenden, Corporate Fundraising, Geldauflagenmarketing, Antragsfundraising (Stiftungsfundraising), Erlöse durch Leistungserbringung, Regionales Fundraising, Hochschulfundraising, Schulfundraising und Spenden für die Katastrophenhilfe (Handbuch Fundraising 2016).

In der österreichischen Fundraising-Praxis spielen von diesen Fundraising-Formen gemäß *Spendenbericht 2019* des österreichischen Fundraising Verbandes vor allem Individualspenden und die darin beinhalteten Großspenden, Corporate Fundraising, also finanzielle oder sachliche Mittel, die von Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, sowie Geldmittel von Stiftungen eine wichtige Rolle (vgl. Spendenbericht 2019, FVA).

Unter Individualspende wird die Mittelaufbringung von Non-Profit Organisationen mit Hilfe individueller Personen verstanden, Unterformen der Individualspenden differenzieren sich weiter in Einmalspenden und Dauerspenden. Einmalspenden stellen den ersten Kontaktpunkt zwischen einer Person und einer Organisation dar und bergen die Möglichkeit systematisiert, ausgebaut und zu Dauerspenden aufgebaut zu

werden. Bereits in dieser ersten Phase, der Individualspendentätigkeit, ist es essentiell, der SpenderIn ein Gefühl der Mitverantwortung und Wertschätzung zu geben, um diese in das Wissen um die Arbeit der Organisation einzubinden (vgl. Becker 2016, 459 ff.).

Neben dem Ziel der Transformation von individuellen EinzelspenderInnen zu DauerspenderInnen, nicht zuletzt um hiermit eine Planbarkeit und Regelmäßigkeit der Ressourcengewinnung zu garantieren, hat für viele NPOs auch die Umwandlung von betragsmäßig kleineren SpenderInnen zu GroßspenderInnen Priorität. In einem sogenannten „Relationship-Fundraising-Zyklus“, der in sieben unterschiedliche Phasen differenziert, sollen potentielle GroßspenderInnen identifiziert, aufgebaut und im letzten Schritt kultiviert werden, damit die Organisation auch in Zukunft größere finanzielle oder sachliche Spenden erwarten kann (vgl. Stöhr 2016, 479 ff.).

Sehr ähnlich in der Herangehensweise in der Akquise von Spenden und der Betreuung von SpenderInnen wie beim Großspenderfundraising, verhält sich die Organisation beim Corporate Fundraising, das im Mittelpunkt dieser Untersuchung steht.

### 2.4.3. Corporate Fundraising

Corporate Fundraising, das bedeutet Fundraising in Beziehungen mit und zu Unternehmen, stellt, im Gegensatz zu Einzelpersonen, einen wesentlichen Aspekt im Management und der Mittelbeschaffung von Non-Profit Organisationen dar. Die finanziellen Möglichkeiten vor allem größerer Unternehmen, die öffentliche Wirkung und gesteigerte Sichtbarkeit von Kooperationen mit Unternehmen, oftmals verfügbare Sachleistungen oder Know-How-Transfer durch Dienstleistungskooperationen, machen die Zusammenarbeit zwischen NPOs und Unternehmen besonders attraktiv. Die Gründe, weshalb Unternehmen sich entscheiden, an NPOs zu spenden oder mit ihnen zusammenarbeiten können sehr vielfältig sein und sich je nach Situation unterscheiden. In diesem Zusammenhang wird auch der amerikanische Begriff der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) genannt. Die als optimierte CSR Ausrichtung geplante Umsetzung als ein gesamtheitliches Konzept einer Unternehmensführung mit ihrer Ausrichtung auf die ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung führt damit auch zu vermehrter Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen und spiegelt sich auch beim vermehrten Spendenaufkommen wider (vgl. Urselmann 2018, 391). Urselmann (2018) sowie sinngemäß auch Pettendrupp und

Hauert (2016) beschreiben die häufigsten Unterstützungsformen aus dem Repertoire von Unternehmen generell getätigter Unterstützungen:

- Unternehmensspende – Geld-, Sach- und Zeitspende

Ähnlich wie auf individueller Ebene spenden auch Unternehmen finanzielle Beträge an Non-Profit Organisationen. Dies kann genauso einmalig oder dauerhaft, in sehr hohen, aber auch kleineren Beträgen vollzogen werden. Verschiedene Anlässe, beispielsweise Jubiläen oder der Verzicht auf Weihnachtsgeschenke, sind Ansatzpunkte um finanzielle Spenden zu fördern. Sachspenden erfolgen häufig in der Bereitstellung von Infrastruktur, dies und direkte Spenden von Sachgütern sind, wenn auch tatsächlich entsprechender Bedarf daran seitens der NPO besteht, gleichzusetzen mit einer Geldspende. Ein Beispiel wäre der dringende Bedarf an einem Fahrzeug, das ohne Sachspende zu kaufen wäre und somit Kosten entstünden, die wegen der Sachspende nun vermieden werden. Die dritte Möglichkeit, wie Unternehmen im klassischen Sinn spenden, ist die Zeitspende, die auch unter dem Begriff „Corporate Volunteering“ verstanden wird. Dienstleistungen werden von Unternehmen gespendet und deren MitarbeiterInnen widmen sich in ihrer Arbeitszeit dem sozialen Engagement und erhalten trotzdem ihre standardmäßige Vergütung. Je nach Intensität der Zeitspende kommt es auch vor, dass MitarbeiterInnen von Unternehmen zur aktiven Arbeitsleistung für einen gewissen Zeitraum der Non-Profit Organisation zur Verfügung gestellt werden (vgl. Urselmann 2018, 394 ff.).

- Sponsoring

Der grundlegende, oft auch steuerlich sehr relevante Unterschied zwischen der klassischen Spende und dem Sponsoring ist, dass im Rahmen des Sponsorings eine Gegenleistung von der NPO erbracht wird. Im Rahmen der Kommunikationspolitik eines Unternehmens sollen Stakeholder entsprechend angesprochen und bedient werden (vgl. Urselmann 2018, 399 ff.).

Bruhn (2019) sieht in Zusammenhang mit Corporate Sponsoring vor allem die Ziele der Aktualisierung der Markenbekanntheit, Verbesserung des Images, Möglichkeiten der Kontaktpflege mit Stakeholdern, die Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung und die Verbesserung der Mitarbeitermotivation angesprochen und verwirklicht. (vgl. Bruhn 2019, 244).

- Cause Related Marketing

Im Rahmen des Cause Related Marketing (CRM) kombiniert ein Unternehmen seine wirtschaftlichen Absichten im Werbeauftritt mit einem gemeinnützigen Anliegen. Klassisches Beispiel hierfür wäre die Bewerbung eines Produkts, von dem ein gewisser im Vorhinein festgelegter Prozentsatz oder Betrag an eine entsprechende NPO abgegeben wird. Wichtig zu erwähnen ist hierbei, dass der Preis des Produkts nicht verändert wird und somit für die KundIn kein Mehraufwand entsteht, der finanzielle Beitrag wird vom Unternehmen getragen. Neben der guten Absicht und der Förderung des sozialen Engagements des Unternehmens wird oftmals auch das Ziel der Absatzsteigerung verfolgt um einen wirtschaftlichen Nutzen daraus zu ziehen (vgl. Urselmann 2018, 405 ff.).

- Bereitstellung von Infrastruktur

Non-Profit Organisationen können von Unternehmen insofern unterstützt werden, als diese ihre Online und Offline Infrastruktur inklusive den vorhandenen Vertriebs- und Kommunikationskanälen zur Verfügung stellen. Beispiele hierfür wären, dass ein Unternehmen auf der Intranet-Plattform eine Spendenaktion ins Leben ruft, oder den KundInnen bei Kauf im Online-Shop die Option einer zusätzlichen Spende für eine Organisation ermöglicht (vgl. Urselmann 2018, 410 ff.).

- Unternehmensstiftung (Corporate Foundation)

Immer wieder kommt es in der Praxis vor, dass Unternehmen ihre Corporate Social Responsibility Aktivitäten in unternehmenseigene Stiftungen auslagern. Das Stiftungsvermögen und gegebenenfalls laufende Mittel werden vom Unternehmen beigesteuert und somit dem gesellschaftlichen Engagement nachgegangen (vgl. Urselmann 2018, 421 ff.).

#### 2.4.4. Corporate Social Responsibility

Betrachtet man den Bereich des Corporate Fundraising, so stößt man auf der Suche nach Gründen, weshalb sich Unternehmen gesellschaftlich engagieren, unweigerlich auf den Begriff der „Corporate Social Responsibility“ (CSR). CSR wird von Bassen et al. (2005) folgend definiert:

*„Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Analyse stellt Corporate Social Responsibility ein dynamisches Konzept dar, welches einen gesellschaftlichen Diskurs*

*um die moralische Verantwortung von Unternehmen für die ökologischen und sozialen Konsequenzen ihrer Aktivitäten reflektiert.“ (Bassen et al. 2005, 235).*

Als ganzheitliches Konzept soll CSR ökonomische Verantwortung in Einklang mit ökologischer und sozialer Verantwortung bringen. Diese soziale Verantwortung richtet sich sowohl nach innen und betrachtet das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen eines Unternehmens als auch nach außen, indem Spenden und Sponsorings durchgeführt werden um die externe soziale Verantwortung zu repräsentieren (vgl. Urselmann 2018, 393 nach Fabisch 2016).

Erhöhte Relevanz für das Thema CSR in Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen stellt die EU-Richtlinie 2014/95/EU dar, wonach börsennotierte Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten einer Berichtspflicht zu nichtfinanziellen Informationen, wozu auch Informationen hinsichtlich sozialem Engagement zählen, unterliegen. Für Unternehmen, die dieser Berichts- und Veröffentlichungspflicht unterliegen, entsteht auf diese Weise erhöhter Anreiz zu Zuwendungen an Non-Profit Organisationen (vgl. Urselmann 2018, 392 ff.).

#### 2.4.5. Berufsbild Corporate FundraiserIn

Um die Analyse möglichst zielgerichtet durchzuführen, wird eine Qualifikationsbeschreibung auf das Berufsbild der Corporate FundraiserIn, das ist jene Person der Non-Profit Organisation, die ihre Fundraising-Arbeit auf die Ressourcenaufstellung durch Unternehmen fokussiert, beschränkt und von der Darstellung der Struktur des übrigen Fundraisingbereiches Abstand genommen.

*„Erfolgreich im Fundraising ist jede Person, die aktiv viele Spenden sammelt! [...] Je mehr finanzielle Mittel von den Gebern zur Verfügung gestellt werden, umso erfolgreicher ist die Arbeit.“ (Schiemenz 2015, 21).*

Für eine Corporate FundraiserIn ist es daher maßgeblich, möglichst viele finanzielle Mittel von einer potentiellen SpenderIn zu erhalten. Fundraiser müssen auf Personen aktiv zugehen, diese gezielt ansprechen und mit einer Bitte um Unterstützung konfrontieren. Von essentieller Bedeutung ist die Bereitschaft mit teilweise fremden Menschen das Gespräch zu suchen. Ist einmal eine Gesprächsbasis aufgebaut, so agiert die FundraiserIn auch als Bindeglied zwischen potentiellen GeberInnen, den Organisationen und deren Projekten (vgl. Schiemenz 2015, 22ff.).



Diese Akquise-Gespräche sollten jedoch nicht ohne Vorbereitung durchgeführt werden. Eine genaue Recherche und die Aneignung von möglichst stichhaltiger Information stellen die Grundlage einer erfolgreichen Ansprache dar (vgl. Institute for Career Research, 12 ff.).

Auch wenn es eine große Auswahl an verschiedenen Akquise-Instrumenten, beispielsweise Massenaussendungen per Mail oder Telefonanrufe, gibt, sehen Pettendrupp und Haurert (2016) Empfehlungsmarketing und Mundpropaganda als die erfolgreichsten Methoden zur Akquise von Unternehmenspartnerschaften. Die aktive Teilnahme an Veranstaltungen, zahlreiche Einzelgespräche sowie Auftritte bei Vorträgen und anderen Veranstaltungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Bekanntheitsgrades und wirkungsvoller Mundpropaganda (vgl. Pettendrupp und Haurert 2016, 535).

Wie auch bei der Ansprache von PrivatspenderInnen werden im Unternehmensfundraising Personen angesprochen, die für das Unternehmen arbeiten, sogar Beteiligungen an diesen halten oder in anderer Form deren Stakeholder bilden. Auch wenn in einigen Fällen hauptsächlich Altruismus die Ursache für getätigte Spenden von Unternehmen ist, sind dennoch für den bzw. die Corporate FundraiserIn mögliche nutzenorientierte Motive, wie beispielsweise die positive Beeinflussung des Unternehmensimage auszuarbeiten, um in der jeweiligen Gesprächssituation entsprechend reagieren zu können (vgl. Urselmann 2018, 8 ff.). Urselmann (2014) geht sogar einen Schritt weiter und stellt das Entstehen einer Unternehmenskooperation als vierstufigen Prozess dar, der aus detaillierter Analyse, Planung, Durchführung und anschließender Kontrolle der Zusammenarbeit (vgl. Urselmann 2014, 322 ff.).

Die Ansprache an Unternehmen unterteilt Urselmann (2014) wiederum in vier Schritte:

Schritt 1: Telefonischer Kontakt mit Unternehmen

Schritt 2: Zuschicken eines Sponsoring Angebots

Schritt 3: Erneuter Anruf ob Angebot erhalten wurde

Schritt 4: Persönliche Betreuung durch Erläuterung von Fragen

(vgl. Urselmann 2014, 326 ff.)

## 2.5. Forschungsfrage und Hypothese

Die Aufgabe des Fundraisings einer NPO stellt somit die Beschaffung notwendiger Ressourcen dar, die auf andere Weise nicht oder nicht im erforderlichen Ausmaß aufzubringen sind. Verfügbares oder zu erwerbendes Sozialkapital kann eine mögliche Quelle zum Erhalt ebendieser Ressourcen darstellen. Bei zahlreichen Workshops und Vorträgen rund um das Thema Fundraising, insbesondere Corporate Fundraising, wird die Wichtigkeit des Ausnutzens von sozialen Beziehungen, als Sozialkapital, zur Ressourcenbeschaffung betont und Strategien zu einer optimierten Herangehensweise vorgeschlagen (vgl. Fachtagung Corporate Fundraising 2019). Dabei interessiert insbesondere folgende Fragestellung, wie der bewusste Einsatz von Sozialkapital im Corporate Fundraising die Anbahnung von Unternehmensspenden bzw. -sponsorings ermöglicht oder erleichtert. Oder wird die Wirkung, vor allem innerhalb der Fundraising Branche, überschätzt und die Anwendung anderer Strategien im operativen Vorgehen von FundraiserInnen würde sich mehr bezahlt machen?

In der aktuellen Forschung findet man kaum relevante Anwendungen des soziologischen Feldes „Sozialkapital“ im und auf den Fundraising Bereich. Hier ist anzusetzen und die folgenden empirischen Untersuchungen beleuchten und untersuchen die Forschungsfrage:

„Wie wirkt der Einsatz von Sozialkapital der involvierten FundraiserIn einer Non-Profit Organisation auf die Anbahnung von Unternehmensspenden?“

Ehe die Vorgangsweise der Forschung vorgestellt wird, wird Bezug auf die zugrundeliegende Theorie unter Betrachtung möglicher und unterschiedlicher Annahmen genommen. Nach Präsentation der Sozialkapitaltheorie und insbesondere mit dem Fokus auf die instrumentelle Handlung zur Ressourcengewinnung in Kapitel 2.3.1., wird eine mögliche Vergleichbarkeit mit den Anforderungen des Corporate Fundraisings (vgl. Kapitel 2.4.) deutlich.

In Kapitel 2.3.4. wird die Wirkung des Einsatzes von Sozialkapital im Rahmen der Suche nach einem Arbeitsplatz beschrieben. Aufgrund der Ähnlichkeit des Prozesses der Akquise von neuen Spenden und der Suche nach einem Job liegt die Vermutung

nahe, dass sich die gewonnenen Erkenntnisse auf den Bereich des Corporate Fundraisings umlegen lassen.

Die Vergleichbarkeit zwischen Jobsuche und Fundraising macht sich explizit im Charakteristikum bemerkbar, dass beide Prozesse durch instrumentelle Handlungen und eine gewünschte Zielerreichung geprägt sind. Die Intention und der Ursprung der Handlung sind dieselben: sowohl das Fundraising als auch die Jobsuche haben das Ziel, eine jeweils bedeutende und maßgebliche Ressource zu gewinnen (vgl. Kapitel 2.3.4.).

Zimmer (2016) und Fischer et al. (2016) betonen die zentrale Aufgabe der Ressourcenaufstellung im Rahmen der Erfüllung der Mission einer Non-Profit Organisation. Um diese Ressourcenaufstellung zu garantieren, ist das Berufsbild der FundraiserIn von instrumentellen Handlungen geprägt. Sei es Direktansprache möglicher SpenderInnen oder die versuchte Mobilisierung von Förderern der Mission der jeweiligen Non-Profit Organisation, die Tätigkeit des Fundraisings kommt nicht ohne instrumentelle Handlungen von Akteuren aus (vgl. Fischer et al. 2016, 79 ff.).

Der von Urselmann (2014) definierte Begriff des Fundraisings orientiert sich vor allem an einer systematischen Herangehensweise mit dem Ziel die benötigten Ressourcen für die Durchführung der Mission einer steuerbegünstigten Organisation aufstellen zu können (vgl. Urselmann 2014, 1).

Auch hinsichtlich der von Fischer et al. (2016) identifizierten unterschiedlichen Verständnisformen des Fundraisings wird der instrumentelle Charakter deutlich. Im Rahmen des instrumentellen Verständnisses des Fundraisings wird entsprechend der vorherrschenden Umstände und Gegebenheiten versucht, Instrumente optimal einzusetzen um dadurch Ressourcen zu generieren. Das Fundraising spiegelt einen ständig wiederkehrenden Optimierungsprozess wider, wobei die Beziehungen zu SpenderInnen nach dem Ziel des erneuten Spendenprozesses ausgelegt sind (vgl. Fischer et al. 2016, 86).

Granovetter (1974) beschreibt die Wichtigkeit des Rückgriffs von Intermediären im Rahmen der Jobsuche. Auch dieses Charakteristikum geht einher mit der Tätigkeit des Fundraisings. Die Verknüpfung zwischen den zwei Welten, Non-Profit Bereich und Profit Bereich (Unternehmen) und der Hinweis auf bestehende Möglichkeiten spielen auch im Fundraising eine Rolle.

Die in der Theorie vorherrschenden Ansichten (vgl. Kapitel 3.4.3.) verdeutlichen die positiven Auswirkungen des Einsatzes von Sozialkapital im Rahmen der Jobsuche.

Wie anhand der oben beschriebenen Analyse ersichtlich, sind starke Ähnlichkeiten der Eigenschaften der beiden Handlungen – die Jobsuche sowie die Suche nach geeigneten SpenderInnen – vorhanden, die die Vergleichbarkeit zulassen und profunde Ergebnisse aus diesen Vergleichen erwarten lassen. Diese stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit den angestellten Untersuchungen und resultieren in der zentralen deduktiven Hypothese dieser Arbeit, die in weiterer Folge im Rahmen der empirischen Untersuchungen getestet werden soll:

„Der Einsatz von vorhandenem Sozialkapital der beteiligten FundraiserIn erleichtert den Anbahnungsprozess einer Spende im Bereich des Corporate Fundraisings.“

### 3. Forschungsdesign und Methode

Basierend auf den vorgestellten theoretischen Grundlagen besteht das Ziel darin, mittels empirischer Methoden eine Untersuchung und Beantwortung der zugrundeliegenden Forschungsfrage zu ermöglichen. Als Methode empirischer Forschung wurde ein qualitativer Ansatz mittels problemzentrierter Interviews in Anlehnung an Witzel (1985) und anschließender Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) gewählt. Durch diese Art der Interviewführung und Analyse sollte gewährleistet werden, dass die InterviewpartnerInnen möglichst unvoreingenommen die Situation betrachten und ihre Sichtweisen darlegen. Um eine möglichst umfassende Darstellung der Ergebnisse zu erhalten, wurden die Interviews in Paarkonstellationen eingeteilt. Ein Paar setzte sich aus einer VertreterIn einer Non-Profit Organisation sowie einer VertreterIn eines Unternehmens zusammen, die in einer Spenden- bzw. Sponsoringsituation aufeinandergetroffen sind. In sämtlichen in den Interviews abgebildeten Fällen war die österreichische NPO „ROTE NASEN Clowndoctors“ in den jeweiligen Fundraisingprozess involviert. Hierbei galt es jedoch, die Analyse nicht nur dieser einen dargestellten konkreten Spende zu widmen, sondern viel mehr auch weitere Aspekte, die als Anknüpfungspunkte zwischen Sozialkapital und Unternehmensfundraising gesehen wurden, zu untersuchen. Die darauffolgende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) soll das gewonnene Material der systematischen Interpretation möglich machen, indem es durch Regeln und Schritte der Analyse systematisiert und auf diese Weise überprüfbar gemacht wird (vgl. Mayring 2015, 50).

Im folgenden Abschnitt werden die zugrundeliegende Methode der Interviewführung, die Auswahl der InterviewpartnerInnen sowie die Analyseverfahren vorgestellt.

### 3.1. Interviews

#### 3.1.1. Auswahl InterviewpartnerInnen

Im Rahmen dieser Analyse wurden insgesamt acht Personen jeweils einzeln interviewt. Im Vorfeld wurde darauf geachtet, dass jeweils zwei Interviews grundsätzlich ein Paar bilden, wobei jedes der untersuchten Paare aus einer VertreterIn der österreichischen Non-Profit Organisation „ROTE NASEN Clowndoctors“ (folglich bezeichnet als: „ROTE NASEN“) sowie einer VertreterIn eines österreichischen Unternehmens, das in eine Spenden- oder Sponsoringaktion mit der NPO involviert war, zusammengestellt wurde. Neben allgemeinen Fragen zum und im Zusammenhang zwischen Sozialkapital und dem sozialen Engagement von Unternehmen in Form von Unternehmensfundraising, stand bei jedem der Paare deren konkrete Fundraising-Aktion zwischen dem jeweiligen Unternehmen und der NPO ROTE NASEN im Zentrum der Betrachtung.

Mittels der Einteilung der einzelnen InterviewpartnerInnen in Paare rund um spezifische Spendenaktionen sollte vor allem eine bessere Vergleichbarkeit der Aussagen der interviewten Personen gewährleistet werden. Die weiterführende Unterscheidung der Personen in die Kategorien „tätig für ein Unternehmen“ oder „tätig für eine NGO“, sollte die verschiedenen Sichtweisen je nach Perspektive der Betrachtung verdeutlichen.

Alle interviewten Personen weisen jeweilige langjährige Erfahrung in ihren Fachbereichen auf und sind ExpertInnen auf ihren Gebieten. Die InterviewpartnerInnen von Unternehmen arbeiten bzw. arbeiteten entweder in dem fachspezifischen Bereich, in dem Unternehmenskooperationen angesiedelt sind, oder haben oder hatten aufgrund ihrer Geschäftsführertätigkeit direkten Einfluss auf Unternehmenspartnerschaften mit dem NPO Bereich.

Vonseiten der NPO ist eine konkrete Vertreterin der Counterpart zu mehreren UnternehmenspartnerInnen und aus diesem Grund auch Teil mehrerer Interview-Paare. In ihrer Organisation wirkt sie federführend bei der Betreuung dieser UnternehmenspartnerInnen.

Die Länge der einzelnen Interviews dauerten zwischen maximal 32 Min. 55 Sek. für das längste und 14 Min. 39 Sek. für das kürzeste Interview.

Folgende Personen wurden interviewt, wobei im Folgenden und in der Inhaltsanalyse aus Datenschutzgründen Anonymisierungen vorgenommen wurden:

*Tabelle 1: InterviewpartnerInnen*

Fundraiserin A	ROTE NASEN Clowndoctors
Fundraiser B	ROTE NASEN Clowndoctors
Fundraiser C	ROTE NASEN Clowndoctors
Unternehmensvertreter A	Gründer und Eigentümer – Großunternehmen im Handel
Unternehmensvertreter B	Gründer und Eigentümer – Einzelunternehmer im Bereich Beratung
Unternehmensvertreterin C	Mitarbeiterin und verantwortlich für Themenbereich Spenden/ Sponsoring – Großunternehmen in der Telekommunikation
Unternehmensvertreter D	Geschäftsführer eines Standorts – Großunternehmen im Handel
Unternehmensvertreter E	Mitarbeiter Marketing – Mittelunternehmen im E-Commerce

### 3.1.2. Das problemzentrierte Interview

Um eine möglichst unvoreingenommene und den tatsächlichen subjektiven Wahrnehmungen der einzelnen InterviewteilnehmerInnen entsprechende Antworten zu erhalten, wurde für die Durchführung der Interviews das problemzentrierte Interview nach Andreas Witzel (1985) herangezogen. Das, nach Witzel, typische induktiv-deduktive Wechselverhältnis im Erhebungsprozess während des Interviews als auch bei der anschließenden Auswertung, soll die Überlagerung vorherrschender Theorien auf die erhobenen Daten im Nachhinein bestmöglich vermeiden. Mittels Gesprächsstruktur, die die tatsächlichen Wahrnehmungen und Probleme der interviewten Personen identifiziert, wird ein vom durchführenden Forscher untersuchtes Problem in den Mittelpunkt gestellt (vgl. Witzel 1985, 227 ff.).

Nach Witzel (1985) zeichnet das problemzentrierte Interview drei Grundpositionen aus: Problem-, Gegenstands- und Prozessorientierung. Wie der Name schon sagt

stellt die Problemzentrierung eine gesellschaftlich relevante Problemstellung in den Mittelpunkt des Interviews, wobei dem Interviewer objektive Rahmenbedingungen bereits bewusst sind. Dies ermöglicht dem Interviewer, das vom Interviewten zum Ausdruck Gebrachte besser nachzuvollziehen und auf das Problem orientierte und zentrierte Fragen zu stellen. Die Gegenstandsorientierung bringt zusätzlich die Flexibilität des problemzentrierten Interviews als Methode der Interviewführung zum Ausdruck. Gesprächstechniken können flexibel eingesetzt werden, wobei der Interviewer den Anforderungen und Umständen entsprechend auf die Ausdrucksfähigkeit des Interviewten eingehen und seine Kommunikationsstrategie demgemäß anpassen kann. Das dritte Charakteristikum, die Prozessorientierung, fokussiert auf den Forschungsablauf an sich und auf die Sensibilität des Kommunikationsprozesses, welcher wichtig ist um bei den Befragten Vertrauen und Offenheit für die Thematik des Interviews entstehen zu lassen. Diese Steigerung des Vertrauens führt zur Reflexion des Gesagten, kann Korrekturen von getätigten Aussagen bewirken, aber auch Neuformulierungen enthalten, die wiederum die Interpretation erleichtern (vgl. Witzel 1985, 227 ff.).

Mit Ausnahme des Kurzfragebogens wurden alle anderen empfohlenen Instrumente des problemzentrierten Interviews, wie Tonträgeraufzeichnung, Leitfaden und Postskripte, als unterstützende Mittel bei der Durchführung der Interviews genutzt (vgl. Witzel 1985, 236 ff.). Hiermit wurde vor allem garantiert, dass keine wichtigen Informationen der Datenerhebung bei anschließender Analyse verloren gehen.

Der Fragestil der Interviews hat sich, wie auch in der Theorie empfohlen, aus einem Wechselspiel von erzählungs- sowie verständnisgenerierender Kommunikationsstrategie zusammengesetzt. Die Mischung aus aktivem Zuhören und bewusstem Nachfragen sollte diesen Vorgang zusätzlich optimieren (vgl. Witzel 1985, 236 ff.).

### 3.1.3. Die Inhaltsanalyse nach Mayring

Um das durch die problemzentriert geführten Interviews gewonnene Material möglichst systematisch und regelgeleitet zu analysieren, wurde auf die von Philipp Mayring (2015) entwickelte zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse zurückgegriffen. Neben der bereits erwähnten Systematisierung und Regelleitung zeichnet sich die Inhaltsanalyse dadurch aus, fixierte Kommunikation zu analysieren, hierbei auch theoriegeleitet vorzugehen, und bei erfolgreicher Anwendung darin resultieren, dass sich Rückschlüsse auf Aspekte der Kommunikation ziehen lassen. Gerade der letztgenannte Aspekt macht deutlich, dass die Inhaltsanalyse nicht nur

eine reine Textanalyse ist, sondern auch schlussfolgernd agiert und das Material als Teil des Kommunikationsprozesses analysiert (vgl. Mayring 2015, 23).

Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) handelt es sich um eine der drei Grundformen des Interpretierens. Das Ziel dieser Methode ist es, durch Reduktion des vorhandenen Materials die wesentlichen Inhalte aufrecht zu erhalten. Die Abstraktion soll ein Abbild der Grundgesamtheit schaffen, während gleichzeitig eine übersichtliche Darstellung möglich ist (vgl. Mayring 2015, 68).

Im Folgenden wird die konkrete Vorgangsweise der Durchführung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse beschrieben. Dieses theoretische System wurde auch auf das gewonnene Material dieser Untersuchung angewandt.

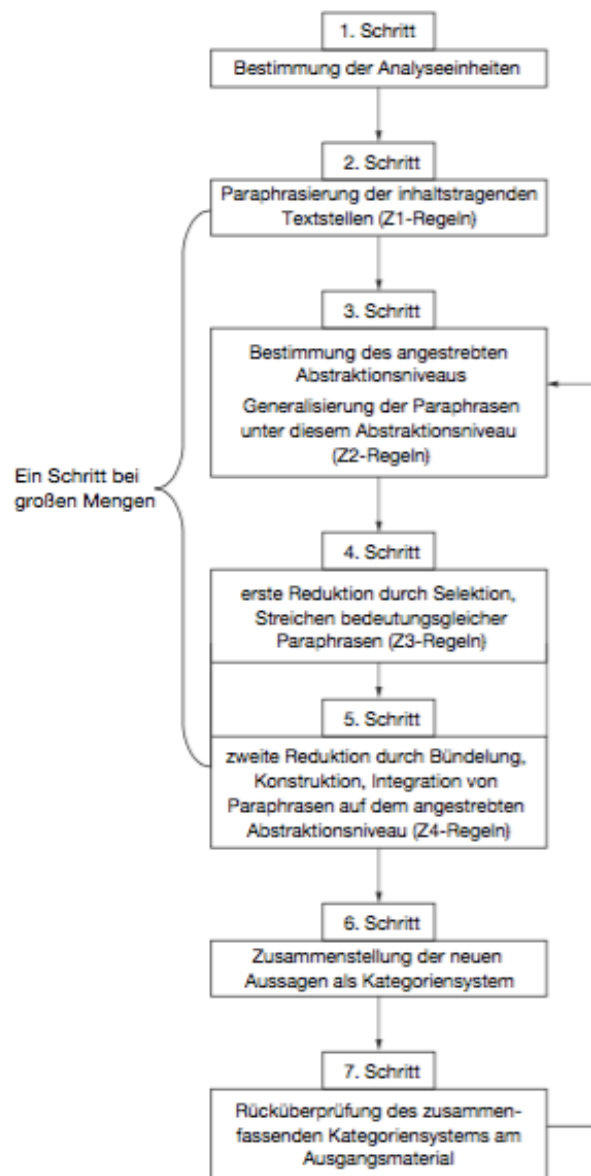


Abbildung 5: Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse (Mayring 2015, 70)



Wie gemäß dem Ablaufmodell dargestellt in Abbildung 5, ersichtlich, werden nach bereits erfolgter Beschreibung des Materials in einem ersten Schritt Analyseeinheiten bestimmt. Der zweite Schritt besteht in der Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen. Die einzelnen untersuchten Einheiten werden auf eine nur auf den Inhalt der Aussage beschränkte Form umgeschrieben. Schritt 3 stellt das angestrebte Abstraktionsniveau der ersten Reduktion dar. Paraphrasen, die unterhalb des eben festgelegten Abstraktionsniveaus liegen, werden verallgemeinert. Im ersten Reduktionsvorgang, Schritt 4 des Ablaufmodells, werden inhaltsgleiche Paraphrasen gestrichen und für die Analyse unwichtige Paraphrasen ebenfalls eliminiert. Folglich kommt es vor, dass sich mehrere Paraphrasen aufeinander beziehen und gegebenenfalls auf das gesamte Material verstreut sind. In der zweiten Reduktionsphase werden all diese gleichgelagerten zusammengefasst und durch neue Aussagen dargestellt. Dieser Vorgang führt zur Zusammenstellung der neuen Aussagen als Kategoriensystem. Nach Durchführung dieser zweiten Reduktionsphase muss überprüft werden, ob sich die ursprünglichen Paraphrasen des ersten Durchgangs auch im neu gebildeten Kategoriensystem widerspiegeln. Diese Rücküberprüfung kann zur besseren Genauigkeit am Ausgangsmaterial selbst durchgeführt werden (vgl. Mayring 2015, 71).

## 4. Empirische Ergebnisse

Wie bereits in der Beschreibung des Forschungsdesigns erwähnt, wurde für die Auswertung der empirischen Ergebnisse dieser Arbeit die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) gewählt. Im Folgenden werden diese Ergebnisse gemäß der durchgeführten Analyse dargestellt.

### 4.1. Kategoriegeleitete Analyse

Im Rahmen der Analyse bilden sich induktiv zwölf verschiedene Kategorien, in denen die getätigten Aussagen der interviewten Personen aufgehen:

- K1 Position FundraiserIn
- K2 Bedeutung Zielgruppe
- K3 Verpflichtung als Spendenmotiv
- K4 Imagetransfer als Spendenmotiv
- K5 Überzeugung als Spendenmotiv

- K6 Aufmerksamkeit
- K7 Art der Kooperation
- K8 Einflussfaktoren Kooperation
- K9 Einfluss auf Anbahnung
- K10 Art der Anbahnung
- K11 Entscheidungsstruktur
- K12 Spendenwirkung

Um ein Gesamtbild zu erhalten, durch welche Faktoren eine Unternehmensspende bzw. das Sponsoring eines Unternehmens (im Folgenden auch als „Kooperation“ oder als „Unternehmenskooperation“ bezeichnet) zu Stande kommen, werden alle Kategorien als relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage betrachtet. Insbesondere die Kategorien K9 und K10 beleuchten den konkreten Aspekt der Anbahnung einer Kooperation. Wie in der Analyse sichtbar, stehen sie jedoch in Zusammenhang mit den anderen Eigenschaften einer Unternehmenskooperation und können nicht isoliert betrachtet werden.

### **Kategorie 1: Position FundraiserIn**

Für alle befragten Personen ist die Position der Corporate FundraiserIn von großer Bedeutung. Sie schafft eine Schnittstelle zwischen den zwei Sektoren des Non-Profit Bereichs und der Unternehmenswelt, in der sich Wirtschaftstreibende bewegen. FundraiserInnen schaffen Informationen für Unternehmen, machen auf verfügbare Angebote aufmerksam und sind dadurch oftmals ein wesentlicher Grund, dass und weshalb es zu einer Zusammenarbeit kam. Diese Person muss das eigene Angebot der NPO kennen, um auf diese Weise der GesprächspartnerIn in jeder möglichen Situation das deren Wünschen entsprechende Angebot stellen zu können. FundraiserInnen heben die Marketingwirkung des Projekts hervor und verhelfen Unternehmen im Rahmen der Spendenprojekte dazu, diese Spenden auch als Potential für den positiven Imagetransfer ihres Unternehmens zu erkennen und auszunützen. Auch werden Pilotprojekte durch die Vorstellung des Angebots einer NPO durch die FundraiserIn ermöglicht.

### **Kategorie 2: Bedeutung Zielgruppe**

Speziell die befragten Personen von Unternehmensseite weisen in der Befragung auf die Bedeutung und Wichtigkeit der Ansprache ihrer im täglichen Geschäft bedienten

Zielgruppen mittels Spendenkooperation hin. Die Zielgruppen achten auf den Spendengrund, der hinter dem Projekt steht, und möchten möglichst direkt bei den Menschen, also ohne Umwege oder Abdeckung von Overheadkosten, helfen. Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die örtliche Übereinstimmung des Tätigkeitsmarktes mit der Spendentätigkeit, um die örtliche Nähe, auch in Bezug auf die Spendenwirkung, zu repräsentieren und zu demonstrieren. Besonders für VertreterInnen der Unternehmensseite sind die Aktualität der Projektthemen sowie die Ansprache einer möglichst breiten Masse von Relevanz. KundInnen sollen den Spendenzweck möglichst leicht und gut nachvollziehen können, polarisierende Organisationen, die einzelne Kundengruppen ausschließen könnten, kommen beispielsweise für ein Unternehmen explizit nicht in Frage.

Eine interessante Beobachtung, die sich auch in anderen Kategorien wiederholt, ist, dass den VertreterInnen der NPO die Bedeutung der unternehmensseitig angesprochenen Zielgruppen sehr wohl bewusst sind.

### **Kategorie 3: Verpflichtung als Spendenmotiv**

Für einige VertreterInnen von Unternehmen ist die auferlegte Verpflichtung, sei es aufgrund gesellschaftlicher oder familiärer Aspekte, ein Motiv um Spenden zu tätigen. Oftmals steht hierbei die Mission der jeweiligen NPO nicht im Vordergrund. Gerade auf höherer hierarchischer Ebene wird eine höhere Wahrscheinlichkeit der Verpflichtung als Spendenmotiv gesehen. Einigkeit herrscht unter den interviewten Personen auch hinsichtlich der entstehenden Verpflichtung durch persönlichen Kontakt. Dieser persönliche Kontakt löst bei Personen das Gefühl aus, Spenden tätigen zu müssen um nicht in Misskredit bei der anderen Person zu stehen. Stark zu spüren ist dieser Aspekt bei einer der interviewten Personen, die durch den eigenen Bruder auf eine mögliche Kooperation angesprochen wurde. Hier steht nicht „nur“ der Aspekt des persönlichen Kontakts, sondern der stärkere Aspekt der familiären Verpflichtung, im Vordergrund. Der Interviewte identifiziert sich in weiterer Folge aufgrund der Verbindung zu seinem Bruder auch mit der Mission der NPO, für die dieser tätig ist.

Ein Faktor, der auch unter diese Kategorie fällt, ist das „gute oder schlechte Gewissen“, also die moralische Verpflichtung von Personen. Ein Befragter weist darüber hinaus auf die mögliche spätere Inanspruchnahme der Tätigkeit einer Organisation, wie beispielsweise eines Rettungseinsatzes einer Blaulichtorganisation, hin. Aus der Befürchtung, vielleicht einmal selbst in die Situation der Inanspruchnahme

zu kommen und der dadurch veranlassten Überzeugung, es handle sich um eine wichtige NPO, fördert er MitarbeiterInnen, die sich in diesen Projekten engagieren und fühlt sich zu dieser Unterstützung verpflichtet. Ähnlich ergeht es einem weiteren Befragten, der sich aufgrund seiner wirtschaftlich privilegierten Lage verantwortlich fühlt, etwas davon weiterzugeben und zu spenden.

#### **Kategorie 4: Imagetransfer als Spendenmotiv**

Als eines der wichtigsten Spendenmotive von Unternehmen hat sich der positive Imagetransfer für das Unternehmen im Rahmen der Interviews herauskristallisiert. Ein Spendenprojekt wird als Kommunikation nach außen gesehen. Sowohl KundInnen als Zielgruppen oder auch anderen Stakeholdern des Unternehmens soll das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens nähergebracht werden. Unternehmen möchten ihre Marken stärken und diese positiv besetzen. Im Falle von Produktkooperationen, bei denen beispielsweise ein gewisser Prozentsatz des Verkaufspreises gespendet wird, soll dem Produkt an sich ein sozialer Mehrwert zugeschrieben werden. Bei sämtlichen Formen der Kooperation, seien es Sach- oder Geldspenden, steht die Passung, Zusammenführung, Abstimmung und im günstigsten Fall Übereinstimmung der Unternehmenswerte mit jenen der geförderten Non-Profit Organisation im Vordergrund. Diese erleichtert folglich die Kommunikation über die Projekte, damit die Ansprache der relevanten Zielgruppe(n), und es kommt zum erwünschten Imagetransfer.

Der gewünschte Imagetransfer findet häufig im Rahmen der in den Unternehmen vorherrschenden Corporate Social Responsibility (CSR) Maßnahmen statt. Inwiefern diese CSR Maßnahmen nur als Deckmantel oder Vorwand für den erwünschten Imagetransfer dienen, oder tatsächlich aufgrund intrinsischer Motivationen festgelegt werden, lässt sich in den Interviews nicht feststellen. Positive Auswirkungen auf die Reputation von Unternehmen hat in diesem Fall die oft vorherrschende Publikation in den CSR Berichten von Unternehmen, die wiederum förderlich kommuniziert werden kann. Außerdem halten einige der befragten Personen fest, dass speziell bei größeren Unternehmen eher der eigene Vorteil durch die Ausnutzung positiver Kommunikation im Vordergrund steht.

In dieser Kategorie ist auch bemerkenswerterweise festzustellen, dass sich VertreterInnen der NPOs den eben erwähnten Motiven und damit verbundenen Aspekten der UnternehmensvertreterInnen sehr bewusst waren. Jeder NPO VertreterIn ist bewusst, dass Unternehmen bei Spendenkooperationen auch auf ihren

eigenen Vorteil achten und dieser von Bedeutung ist. Die UnternehmensvertreterInnen wiederum bekräftigten einhellig die Wichtigkeit des Imagetransfers.

### **Kategorie 5: Überzeugung als Spendenmotiv**

Neben den beiden eben genannten Spendenmotiven, Verpflichtung und Imagetransfer, wird die persönliche Überzeugung und der Wille etwas Gutes zu tun als vordergründiges Spendenmotiv im Rahmen von Unternehmensspenden genannt. Großen Einfluss hierbei haben private Erfahrungen der entscheidenden Personen. Aufgrund positiver, aber auch negativer Erfahrungen, setzen sich diese für gewisse Projekte oder Themenbereiche ein. Daraus resultierend ergibt sich auch die Einschätzung eines Befragten, der bei familiär geführten oder allgemein ausgedrückt kleineren Unternehmen eine höhere Häufigkeit der Überzeugung als Spendenmotiv vermutet. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass bei kleinen Unternehmen die Hierarchien flacher sind, somit einzelne Personen größere Entscheidungsmacht haben und nicht an Strukturen oder konzernweite Vorgaben gebunden sind.

Personen, die aus Überzeugung spenden, ist die Mission der jeweiligen NPO wichtig, sie möchten einen Beitrag leisten und halten gesellschaftliches Engagement für sehr wichtig.

Tritt Überzeugung und innere Motivation als Grund für eine Spende auf, dann ist der Wille, das betrachtete Projekt durchzuführen, besonders stark. Selbst wenn ein favorisiertes Projekt nicht hundertprozentig den CSR Richtlinien des Unternehmens entspricht oder einfach nicht genügend budgetäre Mittel vorhanden sind, wird ein Weg der Umsetzung gesucht und in vielen Fällen auch gefunden. Eine Befragte meint im Falle von zu gering vorhandenen finanziellen Ressourcen zumindest auf kommunikative Maßnahmen zu setzen und die NPO unterstützen zu können.

### **Kategorie 6: Aufmerksamkeit**

Aussagen, die dieser Kategorie zugeordnet werden, befassen sich mit der Thematik, wie Unternehmen auf Spendenmöglichkeiten aufmerksam gemacht wurden und auf diese Weise gesellschaftliches Engagement gefördert wurde.

Bei fast allen Kooperationen sowie in der generellen Einschätzung, die die beteiligten Personen geäußert haben, spielt auch in der Erzeugung von Aufmerksamkeit die Person der FundraiserIn eine bedeutende Rolle. Durch deren intensive Recherche werden, auch unter Berücksichtigung der vorhin erwähnten möglichen Spendenmotive, mögliche Partnerunternehmen exzerpiert. In weiterer Folge werden

maßgeschneiderte Angebote entworfen, die dann den Unternehmen entsprechend präsentiert werden. Hierbei kommt es wiederum häufig vor, dass Details der vorgeschlagenen Projekte sowie einzelne Ideen der FundraiserIn durch Verfolgung von (Projekt-) Entwicklungen bereits anderweitig untergekommen sind und beispielsweise Ideen der Konkurrenz adaptiert übernommen wurden.

### **Kategorie 7: Art der Kooperation**

Fast alle der beleuchteten Spendenprojekte waren Produktkooperationen. So wurde im Falle der Kooperation mit Unternehmen E den KundInnen beim Kauf eines Tickets die Möglichkeit gegeben, im Zuge des Zahlungsvorgangs eine Spende für die Organisation ROTE NASEN hinzuzufügen. Bei der Zusammenarbeit mit den Unternehmen D und A wurden Produkte verkauft und der Erlös kam der NPO zu Gute. Unternehmen B hat im Zusammenhang mit seiner Beratungstätigkeit Dienstleistungen gegen Spenden angeboten.

Unternehmen C hat die NPO mit kommunikativen Maßnahmen unterstützt. So wurde im Vorfeld der Veranstaltung „ROTE NASEN Lauf“ medial auf diese Laufveranstaltung hingewiesen und sie aktiv beworben. Darüber hinaus wurden die MitarbeiterInnen des Unternehmens für den guten Zweck gewonnen und in die Kooperation stark eingebunden, so nahmen sie beispielsweise kollektiv an der Veranstaltung teil.

### **Kategorie 8: Einflussfaktoren Kooperation**

Im Rahmen der Gespräche kristallisierten sich zahlreiche Einflussfaktoren, die den Erfolg eines durchgeführten Spendenprojekts beeinflussen, heraus. Viele der genannten Aspekte wirken zwar nicht gleich von Beginn an im Anbahnungsprozess, sondern eher erst während der Projektdurchführung, sie können jedoch auch in der Phase der Projektanbahnung bereits berücksichtigt werden.

Für alle Befragten, die in Unternehmen arbeiten und über Spendenprojekte entscheiden, spielt die Beziehung zur FundraiserIn der Non-Profit Organisation eine maßgebliche Rolle. Insbesondere eine gegenseitige Vertrauensbasis mit ehrlicher Kommunikation ist von Bedeutung. Die Unternehmen möchten auch die Personen hinter den Organisationen kennen, sich beachtet und wertgeschätzt fühlen. Durch das von der Ansprechperson gezeigte Verhalten werden Rückschlüsse auf die Arbeitsweise und das Funktionieren der Organisation gezogen. Die FundraiserIn agiert somit nicht nur als Intermediär, sondern Unternehmen sehen sie repräsentativ für die gesamte Organisation. Ist eine Kooperation über einen persönlichen Kontakt zu

Stande gekommen, fällt es den Personen leichter untereinander Vertrauen aufzubauen, da sie aufgrund der Entstehungsgeschichte bereits einen Vertrauensvorschuss gewähren. Ein weiterer Faktor, der positiv auf den Erfolg eines Projekts wirkt, ist die Langfristigkeit der Zusammenarbeit. Je länger die jeweiligen Kontaktpersonen zusammenarbeiten, desto besser sind die gegenseitigen Bedürfnisse bekannt. Dies stärkt das gegenseitige Vertrauen weiter, erleichtert die Arbeitsweise und beschleunigt Prozesse.

Der Grad des Engagements der GeschäftsführerIn des Unternehmens hat starken Einfluss auf Projekte. Ist diese sehr engagiert und identifiziert sie sich mit dem Projekt, so gestaltet sich auch die Zusammenarbeit leichter.

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens wird auch als positiv wirkender Faktor auf die Spendenbereitschaft beschrieben. In Zeiten des positiven Wirtschaftens tendieren die Unternehmen eher dazu Spenden zu tätigen und sich zu engagieren.

### **Kategorie 9: Einfluss auf Anbahnung**

In dieser Kategorie wird der Einfluss, den der Einsatz von sozialen Kontakten im Prozess der Anbahnung einer Unternehmenskooperation ausübt, beschrieben. Soziale Kontakte werden von den interviewten Personen vor allem als Erleichterung hinsichtlich der Ansprache möglicher KooperationspartnerInnen gesehen. Direkte Kontakte sowie bestehende Netzwerke fördern den Zugang zu möglichen UnterstützerInnen. Diese Netzwerke können als Ansammlung von indirekten sozialen Kontakten verstanden werden, die jedoch eine Multiplikatorwirkung zeigen. Insbesondere verhelfen diese sozialen Kontakte dazu, Vorstellungstermine bei den relevanten Ansprechpersonen oder in der Hierarchie hoch gereihten EntscheidungsträgerInnen überhaupt erst zu erhalten. Alleine die Möglichkeit persönliche Termine zu erhalten um vorbereitete Ideen vorzustellen und eine Kooperation anzubahnen, stellt sich ohne Rückgriff auf Kontakte als schwierig dar. Als Beispiel wird in den Interviews die Kaltakquise mittels telefonischer Anfragen beschrieben, die oft bereits auf unteren Hierarchieebenen vorzeitig abgeblockt wird. Aus Sicht der interviewten FundraiserInnen bietet die Anbahnung durch einen vorhandenen sozialen Kontakt einen Informationsvorteil. Entsprechendes Vorwissen kann der FundraiserIn helfen sich besser auf die betroffene Person einzustellen und deren Wünsche zu antizipieren. Der Erstkontakt selbst gestaltet sich nach Anbahnung durch soziale Kontakte nicht anders als bei anderer Herangehensweise.

Starker Einfluss durch die Benutzung von sozialen Kontakten im Anbahnungsprozess kann bei der Analyse der unternehmensseitigen InterviewpartnerInnen vermerkt werden. Drei der in den Interviews beleuchteten Kooperationen sind durch direkte Kontakte entstanden. Die Bekanntschaft der Kontakte hatte Einfluss auf das Vertrauenslevel der handelnden Personen. So hat einer der Interviewpartner mit seinem Ansprechpartner der NPO gemeinsam den Militärdienst geleistet und dadurch eine entsprechende Vertrauensbasis etabliert. Auch die Kooperation zwischen ROTE NASEN und Unternehmen E ist über die persönliche Verbindung des ehemaligen Marketing Leiters entstanden, der in die Marketingleitung von ROTE NASEN wechselte und die Kooperation über den bereits bestehenden Kontakt etablierte. Besteht ein Kontakt, so ist eine Zusammenarbeit mit diesen Personen leichter, da die Abläufe den jeweiligen Personen besser bekannt sind. Das Risiko von Reibungsverlusten in der Kooperation oder deren Scheitern werden reduziert. Bei Empfehlungen von Kontakten ist die betroffene NPO EntscheidungsträgerInnen bereits bekannt und die Wahrscheinlichkeit einer Kooperation erhöht sich deutlich.

Ein befragter Manager, dessen Bruder maßgeblichen Anteil an der Entstehung eines Spendenprojekts hatte, berichtet von einem Druckgefühl, das bei Anfragen durch Kontakte empfunden wird. Dieses Druckgefühl steigt je nach Grad der Beziehung zu dem Kontakt. In diesem speziellen Fall wurde es aufgrund der Verwandtschaft als besonders hoch eingestuft.

Auch wenn Empfehlungen die Wahrscheinlichkeit einer Kooperation erhöhen, so sind diese keine automatische Garantie für den Start einer Zusammenarbeit. Beim Unternehmen C führen auch Empfehlungen der Geschäftsführung zu keinem Zwang, werden geprüft und wurden auch bereits abgelehnt.

Auch kristallisierten sich Empfehlungen durch Kontakte nicht als einziger Faktor für die erfolgreiche Anbahnung von Kooperationen heraus. So spielt die Passung zwischen den Werten der Organisation und jenen des Unternehmens eine gewichtige Rolle. Die befragte Fundraiserin berichtet von erfolgreichen Referenzprojekten, die Unternehmen das Verständnis von Kooperationen näher bringen. Eine charakterliche Ähnlichkeit zwischen FundraiserIn und UnternehmensvertreterIn ist für Unternehmensvertreterin B wichtig, ebenso wie Professionalität und Qualität des Angebots.

### **Kategorie 10: Art der Anbahnung**

Die Befragten berichten, dass die meisten Anbahnungen durch aktive Herangehensweise der NPO entstehen. Hier spielen Kontakte eine wichtige Rolle und



so waren bei einigen der beleuchteten Kooperationen doch direkte Kontakte ausschlaggebend für die Entstehung einer Zusammenarbeit. Als Beispiel lässt sich die Kooperation ROTE NASEN mit Unternehmen D nennen, die durch die familiäre Verbindung der involvierten Ansprechpersonen entstand und in weiterer Folge wiederum über weitere Kontakte in mehrere Filialen ausgerollt wurde.

War kein Kontakt im Vorfeld vorhanden, so wurden die zuständigen VertreterInnen der Unternehmen von der FundraiserIn der NPO recherchiert und die Anbahnungszeit war dementsprechend lange.

Auch die Unternehmen selbst sahen sich vereinzelt nach Kooperationspartnern um, speziell zu besonderen Anlässen wie zum Beispiel der Weihnachtszeit. Vorschläge von MitarbeiterInnen wurden entgegen genommen und hatten folglich eine hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Zu beobachten ist außerdem, dass die Art der Anbahnung oftmals nicht mehr in Erinnerung der handelnden Personen war.

### **Kategorie 11: Entscheidungsstruktur**

Besonders die befragten UnternehmensvertreterInnen bekräftigen, dass die Entscheidungen über potentiell getätigte Spenden oder durchgeführte Sponsoringprojekte nicht alleine getroffen werden, sondern mehrere Ebenen durchlaufen und genauestens geprüft werden. Es herrschen klare Richtlinien, welche Projekte gefördert werden und in Einklang mit der vorherrschenden Corporate Social Responsibility Strategie stehen.

Vorschläge oder Empfehlungen von MitarbeiterInnen werden nicht ohne Prüfung umgesetzt, sondern an die EntscheidungsträgerInnen herangetragen. Hiervon sind auch Geschäftsführer bei den befragten Unternehmen nicht ausgeschlossen. Selbst ein Projektvorschlag der Geschäftsführung wird von den verantwortlichen MitarbeiterInnen streng geprüft. Diese Prüfmechanismen sollen vor allem einen potentiellen Missbrauch vermeiden. Beispielsweise soll verhindert werden, dass Kooperationen mit Unternehmen, deren Ziele mit der Mission der NPO im groben Gegensatz stehen, eingegangen werden.

### **Kategorie 12: Spendenwirkung**

Den MitarbeiterInnen sowie dem Management in Unternehmen ist wichtig, dass die getätigten Spenden direkt bei den Menschen, die der Unterstützung bedürfen, ankommen. Administrative Kosten sollen möglichst vermieden werden. Als

komplizierendes Kriterium stellt sich heraus, dass die Wirkung der getätigten Spenden schwer abschätz- und nachvollziehbar ist. Weiters ist die Langfristigkeit der Projekte für die VertreterInnen von Unternehmen besonders wichtig.

## 4.2. Fallspezifische Analysen

Im Rahmen dieser Arbeit steht neben der allgemeinen auch eine fallspezifische Analyse von vergangenen Spendenprojekten der österreichischen Non-Profit Organisation ROTE NASEN Clowndoctors („ROTE NASEN“) im Fokus. Insbesondere werden die Wahrnehmungen der UnternehmensvertreterIn und der FundraiserIn der NPO hinsichtlich der Anbahnung des Spendenprojekts beleuchtet.

### **Projekt 1: ROTE NASEN und Unternehmen A**

Bei dieser langjährigen Kooperation handelt es sich um eine Produktkooperation, bei der ein anteiliger Betrag des Verkaufserlöses an ROTE NASEN gespendet wird. Die Anbahnung entstand über den Vorgänger der interviewten FundraiserIn. Hierbei wurde nicht auf bestehende soziale Kontakte zurückgegriffen, sondern aktiv eine allgemeine Sponsoringanfrage an das Unternehmen gestellt. Diese Wahrnehmung wird auch von der befragten VertreterIn des Unternehmens geteilt. Die FundraiserIn der NPO bedachte bei der Anbahnung vor allem den möglichen positiven Imagetransfer für das Unternehmen im Falle einer Kooperation. Neben der subjektiven Wahrnehmung des Unternehmenseigentümers, dass die gesunde Entwicklung von Kindern wichtig für die Gesellschaft ist, wurde auch der Aspekt des Imagetransfers und die Passung zu den Unternehmenswerten als positive Einflussfaktoren für eine Kooperation von seiner Seite genannt.

Die allgemein getätigten Aussagen des Eigentümers bestätigen diese Aspekte. Bei Unternehmen A wird bei Kooperationen viel Wert auf die Passung zum Sinn- und Leitbild des Unternehmens gelegt. Die Zusage eines Spendenprojekts unterliegt einer strengen, mehrstufigen, Prüfung, selbst wenn der Eigentümer eine Idee primär für sehr gut hält.

Auch die Aussagen der Fundraiserin passen in das Bild der spezifischen Aussagen zur Kooperation mit Unternehmen A. Ihre persönliche Herangehensweise an mögliche Kooperationen ist die genaue Recherche einer Passung der Unternehmens- und Organisationswerte. Es ist evident, dass sie diesen Prozess von ihrem Vorgänger entsprechend übernommen hat.

## **Projekt 2: ROTE NASEN und Unternehmen B**

Der Unternehmensvertreter B ist mit seiner Firma Einzelunternehmer und langjähriger ROTE NASEN Partner. Im Rahmen dieses Spendenprojektes ist vorgesehen, dass ein Teil des Entgelts der kostenpflichtigen Erstberatung von Unternehmen B an ROTE NASEN gespendet wird.

Die Anbahnung dieser Zusammenarbeit erfolgte durch den ehemaligen Fundraising Leiter der Organisation ROTE NASEN. Dieser verbrachte zusammen mit Unternehmensvertreter B seine Zeit beim Bundesheer. Unternehmensvertreter B war zur Zeit der Anfrage hauptberuflich noch als Angestellter eines anderen Unternehmens tätig und schätzte die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit als beschränkt ein. Da ihm jedoch die Mission der NPO grundsätzlich gefiel und er sein eigenes, auf Erfolg basierendes Wohlbefinden gerne weitergeben und damit der Gesellschaft etwas zurückgeben möchte, entschloss er sich zur Projektdurchführung. Für Unternehmensvertreter B ist die direkte Ansprache von entscheidender Bedeutung. Sie erhöht die Chance einer Kooperation und vermittelt ihm vor allem ein Gefühl des Vertrauens. Ihm ist es wichtig, die Person hinter einer NPO zu kennen und somit eine Ansprechperson zur Seite zu haben. Neben den genannten Aspekten legt er auch Wert auf Professionalität um vor allem mittels kommunikativer Maßnahmen das Projekt begleiten zu können.

Die involvierte Fundraiserin dieses Projektes bestätigt, dass ihr ehemaliger Vorgesetzter die Kooperation anbahnte. Den bereits bestandenen Kontakt durch die gemeinsame Zeit beim Bundesheer sieht sie hier als entscheidenden Faktor. Gerade eine sehr persönliche Zeit wie den Präsenzdienst, beurteilt sie als vertrauensbildend und somit als Erhöhung einer Kooperationswahrscheinlichkeit.

Als Motiv des Engagements von Unternehmensvertreter B wird die vergangene persönliche Erfahrung mit ROTE NASEN vermutet jedoch ist dem Fundraiser bewusst, dass die generell positive Markenwirkung auch zusätzlich beeinflussend wirkt.

## **Projekt 3: ROTE NASEN und Unternehmen C**

ROTE NASEN und Unternehmen C, ein großer Telekommunikationsanbieter, verbindet eine Partnerschaft, bei der die Zurverfügungstellung von Infrastruktur sowie kommunikativen Maßnahmen im Vordergrund stehen.

Der zuständigen MitarbeiterIn des Unternehmens ist die Entstehungsgeschichte dieser Kooperation nicht bekannt, da diese schon länger als ihre eigene Unternehmenszugehörigkeit besteht. Generell lässt sich bei Kooperationen von

Unternehmen C feststellen, dass alle Projekte einer genauen und sorgfältigen Prüfung unterliegen. Die geförderten Projekte sollen mit den Werten des Unternehmens übereinstimmen und auch die KundInnen gezielt ansprechen. Empfehlungen und Vorschläge werden berücksichtigt, jedoch keinesfalls als zur Durchführung verpflichtend gesehen. So gelangte etwa auch einmal die Empfehlung für ein Charity Projekt eines Managers der obersten Hierarchieebene nicht zur Umsetzung.

Auch der involvierten Fundraiserin von ROTE NASEN ist die seinerzeitige Anbahnung nicht bekannt, sie vermutet eine Ansprache des Unternehmens. Es gab Versuche ihrerseits die Zusammenarbeit auf andere Bereiche auszurollen und zu intensivieren, jedoch wurden diese nicht positiv angenommen, sondern die Kooperation im bestehenden Umfang beibehalten.

#### **Projekt 4: ROTE NASEN und Unternehmen D**

Die Partnerschaft zwischen ROTE NASEN und Unternehmen D stellte für das Unternehmen eine Ausnahme dar, da Spendenprojekte in der Regel nur für Initiativen durchgeführt werden, an denen die MitarbeiterInnen des Unternehmens selbst unmittelbar beteiligt sind. Diese Kooperation jedoch wurde durch den Geschäftsführer eines Standortes von Unternehmen D initiiert, dessen Bruder der Fundraiser aufseiten der NPO war.

Der Unternehmensvertreter beschreibt im Interview, von seinem Bruder mit der Bitte zu einer Kooperation angesprochen worden zu sein. Er schätzt diese Art der Kontaktaufnahme als wesentlich ein und betont, dass hierdurch ein Gefühl des Drucks beziehungsweise der Verpflichtung zu spenden entsteht. Dieses Druckgefühl tritt generell bei Ansprache durch Kontakte auf, geschieht diese durch die eigene Familie, wird es als noch stärker empfunden. Ausschlaggebend war außerdem das vorhandene Vertrauen in den eigenen Bruder, welches die Spendenaktion begünstigte.

Der Fundraiser der NPO (der Bruder des Unternehmensvertreters) beschreibt die Entstehung interessanterweise gegenteilig. Er gibt an, der Unternehmensvertreter habe die Idee einer Zusammenarbeit gehabt. Er schätzt den vorhandenen Kontakt auch als kooperationsfördernd, jedoch nicht als einziges entscheidendes Kriterium ein. Insbesondere ist bei dieser Kooperation bemerkenswert, wie der Unternehmensvertreter die Idee einer Zusammenarbeit auch an weitere GeschäftsführerInnen der anderen Standorte des Unternehmens D ins Rollen brachte.

Auf dieser Weise kam es zu einer Rollentransformation, er wurde selbst zum „Fundraiser“ der NPO und konnte die Aktion mittels bestehender Kontakte ausweiten.

### **Projekt 5: ROTE NASEN und Unternehmen E**

Eine besondere Konstellation der Anbahnung war in diesem Fall gegeben, da der damalige Marketingleiter von Unternehmen E drei Monate vor Weihnachten als Fundraising und Marketingleiter zur Organisation ROTE NASEN wechselte. Kurz nach dessen Abschied und bereits in neuer Position als Fundraiser, kontaktierte er den Geschäftsführer von Unternehmen E und bat, die alljährliche weihnachtliche Spendenaktion in diesem Jahr zugunsten von ROTE NASEN durchzuführen. Von entscheidendem Vorteil war hierbei, dass der Fundraiser selbst früher bei diesem Unternehmen über die Zusage von Spendenprojekten entschieden hatte und deshalb wusste, welche Einflussfaktoren es zu berücksichtigen galt.

Besonders aufgrund des positiv besetzten Images der Marke ROTE NASEN sieht er die Passung mit Unternehmen E gegeben. Auch ist ihm bewusst, dass für Unternehmen E die gewinnbringende Kommunikation einer Kooperation relevant war. Die Vorannahmen des Fundraisers spiegeln sich auch in der Befragung des Vertreters von Unternehmen E wider. So bestätigt dieser, dass ein positives Markenimage und allgemeine Beliebtheit der NPO Grundvoraussetzung für eine Zusammenarbeit sind. Die Ansprache durch vorhandene Kontakte, wie in diesem Fall, erhöht die Wahrscheinlichkeit ein Spendenprojekt zu unterstützen. Dies hängt insbesondere damit zusammen, dass der Kontaktperson Vertrauen zugesprochen wird. Im speziellen Fall der ROTE NASEN Partnerschaft kam hinzu, dass der betroffene Fundraiser auch die unternehmensinternen Abläufe kannte. Auch bei anderen Projekten in der Vergangenheit kam es vor, dass MitarbeiterInnen Vorschläge für Kooperationspartner eingebracht hatten. Diese Vorschläge werden meist, unter Berücksichtigung weiterer Kriterien, umgesetzt. Kommt der Vorschlag oder die Empfehlung vonseiten der Geschäftsführung, wird eine Kooperation als noch wahrscheinlicher eingeschätzt.

## **5. Interpretation der Ergebnisse**

Im folgenden Abschnitt werden die empirischen Ergebnisse anhand des aktuellen Forschungsstandes interpretiert um auf diese Weise die zentrale Forschungsfrage, „Wie wirkt der Einsatz von Sozialkapital der involvierten FundraiserIn einer Non-Profit

Organisation auf die Anbahnung von Unternehmensspenden?“ zu beantworten. Außerdem wird die deduktiv aufgestellte Hypothese „Der Einsatz von vorhandenem Sozialkapital der involvierten FundraiserIn erleichtert den Anbahnungsprozess einer Spende im Bereich des Corporate Fundraisings.“ getestet und auf ihren Aussagewert überprüft.

## 5.1. Forschungsfrage

*„Kontakte hatten Kooperationen ermöglicht. Jemand kennt jemanden, der irgendwo im NPO-Bereich tätig ist und auf diese Weise wurden dann Entscheidungen getroffen.“*

(Paraphrase Interview Fundraiser C, Zeile 47 bis 50, Seite 2)

Die hier beschriebene sinngemäße Paraphrase der Aussage einer interviewten Person steht repräsentativ für die gewonnenen Erkenntnisse der Analyse und führt unmittelbar hin zur Beantwortung der eingangs gestellten Forschungsfrage:

„Wie wirkt der Einsatz von Sozialkapital der involvierten FundraiserIn einer Non-Profit Organisation auf die Anbahnung von Unternehmensspenden?“

Wie in Kategorie 9 in Kapitel 4.1. dargestellt, wurde Sozialkapital in Form von eingesetzten sozialen Kontakten von den interviewten Personen als wesentlich in der Anbahnung einer Kooperation erachtet.

Gerade zum Zeitpunkt der ersten Ansprache von potentiellen neuen UnternehmenspartnerInnen wird Sozialkapital als essentieller Faktor gesehen, der oft erst die Entstehung eines Gesprächs ermöglicht.

Das theoretische Modell der Wirkungsweise von Sozialkapital nach Nan Lin (2001) wird in einigen der durchgeführten Interviews sehr nachvollziehbar beobachtet. Im Beispiel der Kooperation zwischen ROTE NASEN und Unternehmen D aktivierte Fundraiser B durch seine strukturelle Position als Fundraiser über seine starke Verbindung zum eigenen Bruder sowie der dann gesetzten instrumentellen Handlung, verfügbares Sozialkapital. Auch der Bruder, tätig als Geschäftsführer eines Standortes, war in weiterer Folge maßgeblich an der Ausdehnung der Zusammenarbeit auf mehrere zusätzliche Standorte beteiligt. Das durch diesen Prozess aktivierte Sozialkapital führte schlussendlich zu einer hohen Bereitstellung von Ressourcen für die Organisation ROTE NASEN.

Werden Unternehmenspartner über soziale Kontakte akquiriert und angesprochen, so berichten vor allem die befragten FundraiserInnen von einem Informationsvorteil, da sie die Erwartungen des Gegenübers besser antizipieren können. Vorwissen über die handelnden Personen kann helfen um sich auf diese vorbereiten und einstellen zu können. Dieser erwähnte Informationsvorteil spiegelt sich in der Theorie der strukturellen Löcher Burts (1997) wider, in welcher die Überwindung möglichst vieler Lücken als ebendieser Informationsvorteil dargestellt wird. Informationen werden über das Netzwerk gefiltert und dann zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt.

Generell bestätigt sich im Rahmen der Interviews die bereits im Vorhinein angenommene Vermutung der Gültigkeit von Burts Theorie der strukturellen Löcher im Feld des Fundraisings. Sowohl Burt (1997) als auch Lin (2001) setzen im Rahmen ihrer Hypothesen imperfekte Marktbedingungen für die Gültigkeit ihrer Theorien voraus. Die Imperfektion des Fundraising-Marktes generell wird in den Aussagen im empirischen Teil dieser Arbeit in hohem Maß bestätigt. Alle interviewten Personen bekräftigen die Notwendigkeit einer Schnittstelle zwischen den zwei sehr unterschiedlichen Bereichen, nämlich des Profit- und des Non-Profit-Bereiches. Die Position der Corporate FundraiserIn wird als unerlässlich erachtet um auf Projekte aufmerksam zu machen und diese den Unternehmen entsprechend vorzustellen. Die Präsentation möglicher künftiger Projekte und Kooperationen sowie der begleitenden Darstellung der Organisation und ihrer Mission sind maßgebend. Andernfalls würden viele der UnternehmensvertreterInnen gar nicht auf die Kooperationsmöglichkeiten und insbesondere die Vorteile, die sich für ihr Unternehmen daraus ergeben können, aufmerksam werden. Eine Spendentätigkeit oder Kooperation käme daher oftmals gar nicht erst zu Stande. FundraiserInnen scheinen in ihrer Tätigkeit unwillkürlich und tatsächlich genau jenes erfolgreiche Verhalten zu setzen, nämlich dass sie sich sehr nahe an den von Granovetter (1973) definierten „Brücken“ aufhalten, um Zugang zu Ressourcen zu erhalten, die sie in ihren Gruppen nicht vorfinden.

Hinsichtlich der Gültigkeit im Fundraising unterlegen Pettendrupp und Haurert (2016) diese Aussagen theoretisch, indem sie auf die gängige Vorgangsweise verweisen, dass Non-Profit Organisationen den Unternehmen gesellschaftliches Engagement in Form von möglichen Projekten als positive Imagegestaltung präsentieren und damit zu einer größeren Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens und der Durchführung der Kooperation beitragen.

Auch Schiemenz (2015) stützt dieses Argument insofern, als er die Position der FundraiserIn als Bindeglied zwischen den potentiellen GeberInnen, das sind die

Unternehmen, den Non-Profit Organisationen und den durchgeführten Projekten selbst beschreibt.

Die Unterschiede zwischen den beiden Sektoren, Profit- und Non-Profit- Sektor, sowie die Wichtigkeit der Überbrückung struktureller Lücken lassen sich an der im Interview getätigten Aussage der FundraiserIn A bekräftigen:

*„Es ist schwierig, bei in der Hierarchie hoch angesiedelten MitarbeiterInnen einen Termin zu bekommen. Man braucht auch im Unternehmen selbst Fürsprecher, die das dann durchboxen.“*

(Paraphrase Interview Fundraiserin A Zeile 396 bis 398, Seite 13)

Im Folgenden wird daher die von Burt (1997) dargestellte Grafik eines Netzwerks an Kontakten in Zusammenhang mit der Theorie der strukturellen Lücken auf den Bereich des Fundraisings übertragen. Die Anwendbarkeit und Gültigkeit lässt sich nicht nur anhand der Grafik zeigen, diese Herangehensweise wird auch durch die Interviewpartner bestätigt.

Um diesen thematischen Konnex herzustellen, lässt sich daher ein Beispiel aus dem Corporate Fundraising kreieren. FundraiserIn 1 und FundraiserIn 2 arbeiten für zwei verschiedene Non-Profit Organisationen, die jedoch hinsichtlich der erreichten Leistungsempfänger, beispielsweise der Betreuung von suchtkranken Menschen, in der gleichen Subbranche arbeiten. Die fettgedruckten Linien zwischen FundraiserIn 1 und 2 und den jeweiligen Punkten stellen direkte Kontakte in Unternehmen dar, die hinsichtlich der bedienten Zielgruppen für die Non-Profit Organisation als Spender beziehungsweise Sponsoren geeignet wären. Da FundraiserIn 1 ihre Tätigkeit erst vor einem Jahr aufgenommen hat, verfügt sie über ein wesentlich kleineres Netzwerk als FundraiserIn 2, die bereits seit Jahren in derselben Organisation arbeitet und ein dementsprechend größeres Netzwerk aufbauen konnte.



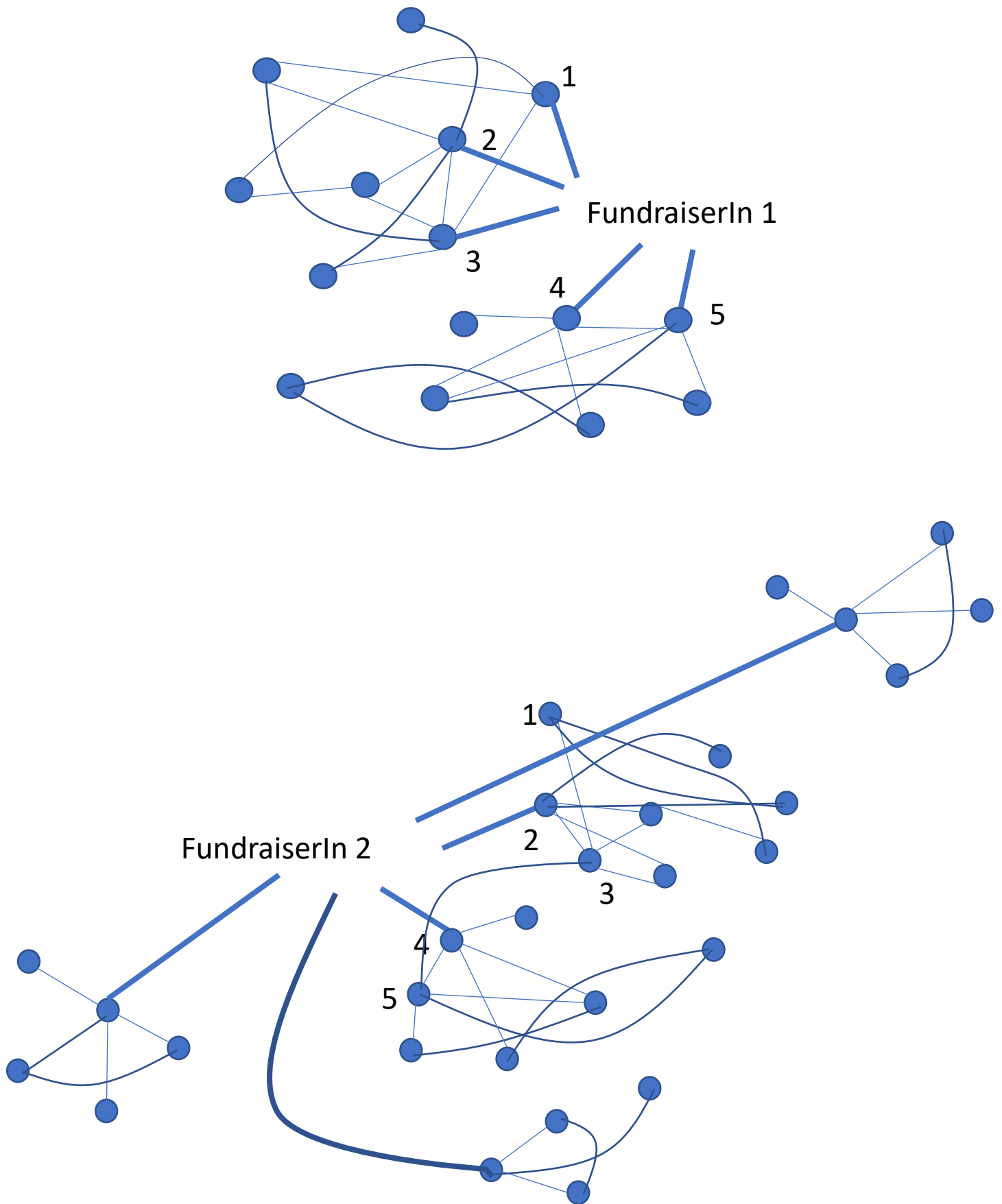


Abbildung 6: Beispiel der Netzwerke zweier FundraiserInnen (Eigendarstellung in Anlehnung an: Burt 1997, 341)

Blickt man auf die Kontakte von FundraiserIn 1, so überspannt ihr Netzwerk ein strukturelles Loch. Dieses wird durch die schwache Verbindung zwischen der Gruppe der Kontakte 1, 2 und 3 sowie der Gruppe rund um die Kontakte 4 und 5 überspannt. FundraiserIn 2 hingegen verfügt durch ihre längere Arbeitserfahrung bereits über ein größeres Netzwerk an Kontakten. Da sie in derselben Branche wie FundraiserIn 1 tätig ist, hat sie auch dasselbe Netzwerk an Kontakten 1, 2, 3, 4 und 5. Jedoch kommen drei weitere Gruppen an Kontakten hinzu, sodass das Netzwerk von FundraiserIn 2 zehn strukturelle Löcher überspannt.

Dem Beispiel Burts (1992) folgend, profitiert FundraiserIn 2 von der indirekten Erreichbarkeit mehrerer Personen und einer größeren Diversität an Kontakten, die in weiterer Folge wahrscheinlich höhere Informationsqualität mit sich bringt. Jede Gruppe von Personen steht direkt in Kontakt mit FundraiserIn 2. Dies verringert die Wahrscheinlichkeit, dass die Kontakte über dieselben, und somit redundanten, Informationen verfügen. Da ihre Kontakte nur durch sie im Zentrum verbunden sind, profitiert er von einem zeitlichen Vorteil, indem sie Bedürfnisse der einen Gruppe mit Fähigkeiten der anderen zu verbinden weiß. FundraiserIn 2 kann zwei Personen aus verschiedenen Gruppen miteinander vernetzen, wenn sich für sie die Möglichkeit zu profitieren ergibt. Ihr diversifiziertes Set an Kontakten erhöht die Wahrscheinlichkeit, in neue Kontaktmöglichkeiten miteingebunden zu werden. All diese Vorteile wiederum resultieren in einer Steigerung des Werts, FundraiserIn 2 selbst im sozialen Netzwerk als Kontakt zu haben (vgl. Burt 1992, 342).

Neben den eben erwähnten Informationsvorteilen, die durch die Brückenschließung zwischen strukturellen Löchern auftreten können, liegt ein Vorteil in der Informationskontrolle des Intermediärs. Vernetzt ein Intermediär Kontakte aus zwei Gruppen, so entscheidet dieser auch wessen Interessen durch die Entstehung der Brücke vertreten werden. Die Kommunikation läuft über den Intermediär und verschafft diesem die Möglichkeit auf die Darstellung der Information einzuwirken und diese strategisch in verschiedene Richtungen zu beeinflussen (vgl. Burt 1997, 342).

James Coleman (1988) beschreibt Sozialkapital als Erleichterung für den Handel zwischen Personen und als Reduktion von notwendigen Versicherungsinstrumenten. Diese Aspekte lassen sich ebenfalls in den Aussagen der Interviews bekräftigen. Die Zusammenarbeit mit Personen, die man kennt, ist für die handelnden Personen leichter vorstellbar und reduziert das Risiko einer nicht erfolgreichen Transaktion. Das

reduzierte Risiko und die Wichtigkeit von aufgebautem Vertrauen lassen sich in den Aussagen der Fundraiser B und C erkennen.

*„Ich glaube, wenn es eine persönliche Empfehlung ist, dass man sich immer gerne auf so etwas verlässt. Weil man dann einfach eine Komfortzone hat, dass man jetzt nichts wagt oder riskiert, sondern sich auf etwas verlassen kann.“*

(Paraphrase Interview Fundraiser C, Zeile 92 bis 94, Seite 3)

Auch die von Nan Lin aufgestellte Hypothese, dass der Zugang und die Nutzung von Sozialkapital in erfolgreichen ausgeführten Handlungen resultiert, wird durch die Interviews bestärkt. Empfehlungen und Vorschläge werden von den Befragten als höhere Wahrscheinlichkeit für eine Zusammenarbeit eingestuft. Auch Referenzprojekte, auf die befragte FundraiserInnen durch Netzwerke aufmerksam gemacht wurden, spielten eine Rolle in der Erhöhung der Kooperationswahrscheinlichkeit. Sie geben den entscheidungsbefugten Personen ein erfolgreiches Vorbild und reduzieren somit die möglichen Unsicherheiten.

Zusammenfassend kann in einem ersten Schritt nach Analyse der getätigten Aussagen und Abgleich mit dem aktuellen Forschungsstand, die forschungsleitende Hypothese „Der Einsatz von vorhandenem Sozialkapital der involvierten FundraiserIn erleichtert den Anbahnungsprozess einer Spende im Bereich des Corporate Fundraisings.“, bekräftigt werden.

## 5.2. Weitere Einflussfaktoren auf Anbahnung einer Kooperation

Im Rahmen der Analyse werden weitere Faktoren deutlich, die Einfluss auf die Anbahnung einer Unternehmenskooperation und somit auch Einfluss auf die Wirkung von Sozialkapital in diesem Prozess haben.

Folgendes exemplarisches Zitat verdeutlicht, dass der Einsatz von Sozialkapital eine Kooperation zwar begünstigen kann, jedoch keineswegs einzig ausschlaggebender Faktor ist:

*„Ich glaube schon, dass Kontakte ein Türöffner sind. Wenn das Konzept oder die Qualität aber nicht passen, wird die Kooperation trotzdem nicht durchgeführt.“*

(Paraphrase Interview FundraiserIn B, Zeile 245 und 246, Seite 8)

### 5.2.1. Spendenmotiv von Bedeutung für Anbahnung

Als wesentliche Kriterien, die über Entstehung einer Kooperation und in weiterer Folge deren Erfolg entscheiden, werden in den Interviews die verschiedenen Spendenmotive der involvierten UnternehmensvertreterInnen genannt. Seien es die gesellschaftliche Verpflichtung, innere Überzeugung oder der erwünschte positive Imagetransfer für das Unternehmen – Spendenmotive können stark variieren und die Entscheidung über die Durchführung eines Projekts beeinflussen.

Alle VertreterInnen der Unternehmen betonen die Wichtigkeit des gesteigerten Markenwerts bei einer Spendenkooperation. Die Hervorhebung unter Namensnennung und die begleitende Kommunikation ist den Unternehmen als SpenderInnen wichtig. Projekte, die keinen Mehrwert für das Unternehmen mit sich bringen, sind weniger attraktiv und minimieren die Chance einer Umsetzung. Bemerkenswert ist weiters die große Bedeutung der mittels dem Spendenprojekte angesprochenen Zielgruppen. Anspruchsgruppen wie KundInnen oder MitarbeiterInnen sowie andere Stakeholder wollen gezielt erreicht werden.

Hier kann in der Literatur auf Urselmann (2015) verwiesen werden, der es für die Corporate FundraiserIn als unerlässlich erachtet, die nutzenorientierten Motive von Unternehmen bei deren Ansprache im Hinterkopf zu behalten. Bruhn (2019) charakterisiert als Ziele des Corporate Sponsorings unter anderem die Aktualisierung der Markenbekanntheit, Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung und die Verbesserung der Reputation. All diese Aspekte können in den empirischen Ergebnissen wiedergefunden werden.

Als Hilfestellung, Spendenmotive bereits im Vorfeld zu antizipieren, kann intensive Recherche dienen. In den Interviews wird die Recherche als wichtiges Tool insbesondere von der Fundraiserin A und Fundraiser B hervorgehoben. Das Institute for Career Research (2009) unterstützt diese Herangehensweise und beschreibt die genaue und zielgerichtete Recherche möglicher Unternehmenspartner als Grundgerüst einer funktionierenden Akquise.

Aus der durchgeführten empirischen Forschung und dem aktuellen Fundraising Forschungsstand ergibt sich folgende Erkenntnis:

„Der mögliche positive Imagetransfer für Unternehmen spielt bei der Anbahnung von Spendenkooperationen eine wichtige Rolle.“

### 5.2.2. Entscheidungsstruktur beeinflusst Anbahnung

Besonders die befragten VertreterInnen von Unternehmen, die in Spendenprojekte involviert waren, heben in ihren Aussagen die oftmals mehrstufigen Entscheidungsstrukturen hervor, auf die bei Entscheidung über Zu- oder Absage einer Zusammenarbeit zurückgegriffen wird. Bis auf den Einzelunternehmer B geben alle UnternehmensvertreterInnen an, dass klare Richtlinien herrschen, welche Projekte unterstützt werden können, und welche nicht. Dies zeigt, dass ein Einzelunternehmer Unternehmensentscheidungen selbst verantwortet und keinen, mitunter überbordeten, strukturellen Richtlinien unterworfen ist. Gerade für die Umsetzung eines Fundraisingprojektes ergibt sich dadurch der Vorteil einer zeitlich raschen und strukturell effizienten Umsetzung.

Die Art der Entscheidungsfindung nach klaren internen Richtlinien objektiviert dagegen den Prozess und prüft mehrere Faktoren wie beispielsweise die Passung mit der Corporate Social Responsibility Strategie. Selbst Projektvorschläge von hierarchisch hoch gestellten MitarbeiterInnen oder unmittelbaren EntscheidungsträgerInnen werden nicht ohne genaue Prüfung angenommen. Dies lässt sich an der getätigten Aussage von UnternehmensvertreterIn A, Eigentümer und Geschäftsführer des Unternehmens A, der theoretisch auch Alleinentscheidungen treffen dürfte, gut feststellen:

*„Wenn mir ein Projekt vorgestellt wird und dieses mir gefällt, entscheide ich trotzdem nicht gleich und sage dem Projekt zu. Ich gebe das Thema an das zuständige Team weiter und dort wird es auf Herz und Nieren geprüft.“*

(Paraphrase Interview UnternehmensvertreterIn A, Zeile 96 bis 102, Seite 4)

Der Einsatz von Sozialkapital wird durch diese objektivierten Kriterien reduziert. Es lässt sich folgendes Ergebnis festhalten:

„Mehrstufige Entscheidungsprozesse reduzieren die unmittelbare Wirksamkeit von eingesetztem Sozialkapital in der Anbahnung von Unternehmenskooperationen.“

### 5.3. Vergleichbarkeit Arbeitsplatzsuche und Corporate Fundraising hinsichtlich Einsatz von Sozialkapital

Kapitel 2.3.4. beleuchtet die Wirkung von eingesetztem Sozialkapital von Akteuren im Rahmen der Suche nach einem Arbeitsplatz. So bekräftigen Analysen von Ensel und Vaughn (1981), Bian (1997) oder Lin (2004), dass Sozialkapital die Suche nach einem Arbeitsplatz vereinfache.

Der Vergleich der Anforderungen einer Jobsuche mit jenen des Corporate Fundraisings wird in Kapitel 2.5. angestellt. In der Theorie lassen sich starke Ähnlichkeiten der jeweiligen Prozesse feststellen. Diese führen zur Annahme, dass die Auswirkungen von Sozialkapital auf die Arbeitsplatzsuche auch für den Prozess der Anbahnung einer Unternehmensspende übernommen werden können.

Der starke instrumentelle Charakter des Anbahnungsprozesses einer Unternehmensspende oder -kooperation kommt in den Interviews zum Ausdruck und Ähnlichkeiten mit dem Prozess der Arbeitssuche werden auch dort hervorgehoben. Sowohl Unternehmen als auch FundraiserInnen berichten in den Interviews, dass die häufigste Form der Anbahnung die Kontaktaufnahme durch die NPO an das Unternehmen darstellt. Mittels aktiven Herangehens und Spendenbitte wird auf die notwendigen Ressourcen aufmerksam gemacht und somit eine instrumentelle Handlung durchgeführt. Diese entspricht der Definition von beispielsweise Lin (2001), wie sie in Kapitel 2.3.1. dargestellt wird. In der Fundraising Forschung lässt sich die instrumentelle Handlung zur Ressourcenbeschaffung bei Fischer (2016) oder Urselmann (2014) nachlesen.

Granovetter (1974) betont die Wichtigkeit des Rückgriffs auf Intermediäre im Rahmen einer Jobsuche. Intermediäre als Verknüpfung zwischen den beiden Bereichen werden, wie bereits erwähnt, als sehr wichtig angesehen.

Das Zitat des Fundraisers B unterstreicht die mögliche Vergleichbarkeit:

*„Das ist, wie wenn ich jemanden auf eine offene Position empfehle. Dann sage ich aber nur: „Ich kenn den, schau ihn dir an.“ [...] Ich gebe meine Kontakte her, aber ob die zwei dann zusammenkommen, weiß ich nicht.“*

(Paraphrase Interview Fundraiser B, Zeile 249 und 254, Seite 8 und 9)

Dementsprechend lässt sich als Ergebnis festhalten:

„Der Prozess einer Jobsuche ist mit jenem der Anbahnung einer Unternehmensspende vergleichbar. Folglich können die Annahmen der Auswirkungen von Sozialkapital auf die Arbeitssuche auch auf den Anbahnungsprozess einer Unternehmensspende übernommen werden.“

## 6. Conclusio - Auswirkungen auf Corporate Fundraising Praxis

Die gewonnenen Erkenntnisse bezüglich der Wirkung von Sozialkapital im Anbahnungsprozess einer Unternehmenskooperation führen zu einigen Implikationen für die gängige Praxis im Bereich des Corporate Fundraising:

Die FundraiserIn muss bereits im Prozess der Recherche und Akquise möglicher neuer UnternehmenspartnerInnen bewusst sein, dass der Einsatz von Sozialkapital, in Form von Ausnutzung sozialer Kontakte, zwar Einfluss auf den Anbahnungsprozess hat, jedoch nicht als einziges Charakteristikum berücksichtigt werden sollte. Zahlreiche weitere Faktoren, die in dieser Arbeit untersucht werden, beeinflussen die Anbahnung in zumindest gleicher Stärke. Dazu zählt etwa der gewünschte Imagetransfer als Spendenmotiv der Unternehmen.

### 6.1. Passende Strategie auf vorhandenes Sozialkapital aufbauen

Das Ergebnis, dass der Einsatz von Sozialkapital den Anbahnungsprozess erleichtert, sollte zielgerichtet eingesetzt werden. Mit diesem Wissen kann es für die FundraiserIn sinnvoll sein, das vorhandene Sozialkapital genau zu analysieren um auf diese Weise Unternehmen, die für eine Zusammenarbeit in Frage kommen, zu evaluieren. Wird eine Anzahl an Unternehmen, auf die über soziale Kontakte „zugegriffen“ werden kann, identifiziert, müssen weitere Einflussfaktoren herangezogen und beurteilt werden, um die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Anbahnung zu maximieren.

Insbesondere spielen die verschiedenen Spendenmotive der handelnden UnternehmensvertreterInnen eine sehr wichtige Rolle und entscheiden oftmals über Zu- oder Absagen von Spendenprojekten. Diese Motive lassen sich, vor allem wenn das Gegenüber als VertreterIn des potentiellen Kooperationspartners nicht ausreichend bekannt ist, d.h. wenn Sozialkapital nicht in ausreichendem Maße vorhanden ist, im Vorhinein für FundraiserInnen oftmals schwer identifizieren. Ist die

Anbahnung über einen Kontakt entstanden, kann in manchen Fällen auf den beschriebenen Informationsvorteil zurückgegriffen werden. Der Fakt, dass sich der Intermediär und die UnternehmensvertreterIn kennen, kann dazu führen, dass auch deren Motive generell oder zumindest früher erkannt werden können.

Ist die Anbahnung nicht durch den Einsatz von Sozialkapital entstanden, kann intensive Recherche möglicherweise Aufschluss über die Spendenmotive von Organisationen geben. Referenzprojekte, die in der Vergangenheit durchgeführt wurden, können als Kompass für Präferenzen bei Kooperationen der Unternehmen herangezogen werden. Ein Unternehmen, das beispielsweise in der Modebranche als Diskonter tätig und Kooperationspartner einer NPO ist, die sich für Menschen auf der Flucht einsetzt, ist oder werden soll, lässt darauf schließen, dass Spendenprojekte aufgrund persönlicher Überzeugungen durchgeführt werden. Wäre die Stärkung des Markenimages im Vordergrund, würden in dem Beispiel vielleicht eher NPOs, die sich gegen die Arbeit von Kindern in der Modebranche einsetzen, für eine Zusammenarbeit in Frage kommen.

Im Umkehrschluss kann bei Kooperationen zwischen NPOs und Unternehmen, die in derselben „Branche“ tätig sind, von einem gewünschten Imagetransfer ausgegangen werden. Die Wichtigkeit des Imagetransfers und der Steigerung der Markenbeliebtheit wurden als wesentliche beeinflussende Faktoren für die Zusage von Projekten identifiziert.

Liegt die Vermutung nahe, dass der positive Imagetransfer eines der gewünschten Unternehmensziele ist, kann die FundraiserIn entsprechend reagieren und auf Leistungen beziehungsweise Zielsetzungen der NPO aufmerksam machen, die ebenfalls dem gleichartigen Ziel des Unternehmens dienen können.

Nichtsdestotrotz zeigen die Analysen, dass sich der Aufbau von Sozialkapital in Form eines breiten Netzwerks für die FundraiserIn einer NPO sehr lohnen und zur Beschaffung der benötigten Ressourcen führen kann. Es ist daher definitiv sinnvoll als Akquisestrategie für neue Partnerschaften Zeit in die Aufbereitung des eigenen vorhandenen Sozialkapitals zu investieren. In einem nächsten Schritt wird der FundraiserIn empfohlen, die zuvor identifizierten Unternehmen, auf die durch den Einsatz von Sozialkapital zugegangen werden kann, auf deren mögliche Spendenmotive zu prüfen und zu beurteilen. Diese Vorgangsweise kann die Wahrscheinlichkeit einer Kooperation wesentlich steigern.



## 6.2. Fokus auf öffentlicher Präsenz

Die Bedeutung der Position und die Tätigkeit der Corporate FundraiserIn traten in der Analyse ebenfalls stark in den Vordergrund. EntscheidungsträgerInnen möchten aktiv auf mögliche Projekte und deren Vorteile angesprochen und hingewiesen werden. Diese Ansprache verdeutlicht in vielen Fällen sogar erst die Möglichkeit einer Zusammenarbeit.

Pettendrupp und Haurert (2016) empfehlen die Abhaltung von und Teilnahme an Veranstaltungen um möglichst viele AnsprechpartnerInnen zu erreichen. Diese Empfehlung wird auch durch die vorliegenden Erkenntnisse gestützt. Die FundraiserIn sollte sich das direkte Aufsuchen möglicher AnsprechpartnerInnen als Ziel setzen um auf diese Art das vorhandene Sozialkapital zu erhöhen. Nicht zwingend muss es sich um arbeitsspezifische Bereiche, wie zum Beispiel Fachkonferenzen, handeln. Auch themenunabhängige Zusammenkünfte generieren Sozialkapital.

Die Begleitung von Personen zu Veranstaltungen, die man bereits etwas besser kennt, wird empfohlen um den Zugang zu neuem Sozialkapital zu vereinfachen. Mittels Vorstellung und Einführung durch die begleiteten VeranstaltungsteilnehmerInnen kann eine im Normalfall bestehende Hürde überwunden werden.

## 7. Limitationen und Ausblick

Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte qualitative Forschung stellt aufgrund der begrenzten Anzahl durchgeführter Interviews keinen Anspruch auf Repräsentativität. Es wurde versucht, in der paarweisen Gegenüberstellung der beiden in den Prozessablauf involvierten und auf ein gemeinsames Ziel ausgerichteten Personen, nämlich FundraiserInnen einer NPO auf der einen Seite sowie VertreterInnen von potentiell kooperierenden Unternehmen auf der anderen Seite, für die limitierte Anzahl an Interviews dennoch einen möglichst hohen Grad an Objektivität zu verwirklichen.

Gerade in der Tätigkeit der FundraiserIn zeigen sich unterschiedliche Herangehensweisen, deren Elemente für die Anbahnung neuer Kooperationen einzeln oder kumulativ wiederholt genutzt werden. Diese variieren von Person zu Person und sind stark vom subjektiven Empfinden der Handelnden geprägt. Es ist somit anzunehmen, dass die Anzahl differenzierter Ansichten und Vorgangsweisen mit der Erhöhung der befragten FundraiserInnen auch zunehmen würde. Dasselbe gilt für die VertreterInnen von Unternehmen. Die Wichtigkeit des Sozialkapitals in der Anbahnung

wird von Personen unterschiedlich stark eingeschätzt, eine grundsätzliche Bedeutung für den Prozessablauf wird dem Sozialkapital jedoch generell, sowohl in der wissenschaftlichen Theorie als auch in der praktischen Arbeit, zuerkannt.

Im Übrigen gilt zu berücksichtigen, dass die im Detail analysierten Kooperationen jeweils zwischen den involvierten Personen der NPO ROTE NASEN Clowndoctors und verschiedener, in unterschiedlichen Branchen tätiger Unternehmen durchgeführt wurden. Insbesondere die Spendenmotive können je nach betrachtetem Unternehmen stark variieren.

Die sich in den Interviews zeigenden Ansichten und Meinungen der befragten Personen können daher nicht für sämtliche Corporate Fundraising Kooperationen übernommen werden, es liegt jedoch der – auch durch die theoretischen Grundlagen untermauerte - Schluss nahe, dass sie für eine hohe Anzahl von Kooperationen - zumindest teilweise – Gültigkeit haben und Aussagekraft aufweisen.

Im Rahmen der empirischen Forschung wurden neben der Wirkung von Sozialkapital im Anbahnungsprozess einer Unternehmensspende viele weitere beeinflussende Aspekte deutlich. In den Interviews angesprochene Einzelaspekte könnten jeder für sich Gegenstand zukünftiger Forschung sein, so wäre beispielsweise eine detailliertere Untersuchung der Spendenmotive von Unternehmen interessant.

Sozialkapital und dessen Einsatz lebt von sozialem Austausch und Begegnungen. Jedoch leben wir in einer Welt, die von der Digitalisierung und deren Auswirkungen auf kommunikatives Verhalten getrieben wird. Gerade in den letzten Wochen konnte man angesichts der Covid-19 Krise erkennen, wie schnell Kommunikation und Begegnungen in virtuelle Räume verlagert werden können. Die dabei trotzdem vorhandene, wenn nicht gar höhere, Produktivität, verbunden mit Zeitersparnis, lassen viele Menschen die persönliche Kommunikation nicht vermissen. Wird dieser Prozess auch Einfluss auf den Einsatz von Sozialkapital haben? Wird es der Persönlichkeit der FundraiserIn noch um für Spendenprojekte zu überzeugen, wenn doch alle Informationen in Sekundenschnelle ohne Informationsasymmetrien abgerufen werden können?

Diese Fragen und die genannten Limitationen bieten zahlreiche Möglichkeiten für weiterführende und tiefere Forschung, die nicht zuletzt durch diese Untersuchung und ihre Darstellung angeregt werden sollen. Eine Möglichkeit wäre an die hier verwendeten qualitativen Forschungsmethoden anzuschließen und in weiteren Untersuchungen quantitative Methoden einzusetzen. Ein Fragebogen, basierend auf dem aktuellen Stand der Forschung und den Erkenntnissen dieser Arbeit, und dessen Beantwortung durch zahlreiche FundraiserInnen und UnternehmensvertreterInnen, könnte zunächst die Repräsentativität erhöhen. Aus den Ergebnissen all dessen ließe sich darüber hinaus ein Katalog für die effiziente Vorgehensweise und damit ein Leitfaden für die Tätigkeit in der Praxis der FundraiserInnen ableiten und entwickeln.

Es ist zu hoffen, dass NPOs generell und deren Unternehmensfundraisings speziell in Anbetracht der wirtschaftlichen Folgen der Covid-19-Krise nicht an Bedeutung verlieren und sie weiterhin von Spendern und Kooperationspartnern mit Ressourcen ausgestattet werden. Diese Unterstützung ermöglicht erst die Erbringung vielfältiger und gesellschaftlich wertvoller Leistungen der NPOs. Es wäre schön, wenn diese Untersuchung einen theoretischen Beitrag dazu leisten könnte.

## Literaturverzeichnis

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 19-40.

Bassen, A., Jastram, S., & Meyer, K. (2005). Corporate social responsibility. Eine Begriffserläuterung. *zfwu Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 6(2), 231-236.

Becker, A. (2016). *Formen des Fundraisings*. In: *Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (5., aktualisiert u. überarb. Aufl. 2016. ed.). (2016). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler. 459-465.

Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70(5, Part 2), 9-49.

Belliveau, M. A., O'Reilly III, C. A., & Wade, J. B. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of management Journal*, 39(6), 1568-1593.

Bian, Y. (1997). Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China. *American sociological review*, 366-385.

Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. In: Szeman, Imre; Kaposy, Timothy (2011). *Cultural Theory – An Anthology*. West Sussex: Wiley Blackwell, 81-93.

Bourdieu, P., & Steinrück, M. (1992). *Die verborgenen Mechanismen der Macht* (Schriften zu Politik & Kultur / Pierre Bourdieu; 1). Hamburg: VSA-Verlag. 49-80.

Burt, R. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 9-10.

Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative science quarterly*, 339-365.

Bruhn, M. (2019). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis* (14. Aufl. 2019. ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, 98-120.

Davidson, D. (2001). Actions, Reasons and Causes. *Essays on Actions and Events: Philosophical Essays Volume 1: Philosophical Essays* (Vol. 1). Oxford University Press, 1-15.

Fachtagung Corporate Fundraising 2019. Wien.

<https://www.fundraisingkongress.at/fachtagung-corporate-fundraising/>, letzter Zugriff: 8.3.2020.

Fischer, K., Haurert, F., Kreuzer T. (2016). *Was ist Fundraising?* In: *Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (5., aktualisiert u. überarb. Aufl. 2016. ed.). (2016). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler. 77-92.

Flap, H., & Völker, B. (2004). *Creation and returns of social capital: A new research program* (Routledge advances in sociology; 9). London; New York: Routledge. 8-9.

*Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (5., aktualisiert u. überarb. Aufl. 2016. ed.). (2016). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler.

FVA – Fundraising Verband Austria. 2019. *Spendenbericht 2019*. Wien.

[https://www.fundraising.at/wp-content/uploads/2020/03/Spendenbericht\\_2019\\_v11.pdf](https://www.fundraising.at/wp-content/uploads/2020/03/Spendenbericht_2019_v11.pdf), letzter Zugriff: 20.04.2020.

FVA – Fundraising Verband Austria. 2019. *Wirtschaft hilft Spendenguide für Unternehmen 2019/20*. 2019. Wien.

[https://www.wirtschaft-hilft.at/Portals/1/WiHi/SpendenGuide\\_2019\\_Ansicht\\_DS-komprimiert.pdf](https://www.wirtschaft-hilft.at/Portals/1/WiHi/SpendenGuide_2019_Ansicht_DS-komprimiert.pdf), letzter Zugriff: 20.04.2020.

Gabbay, S. M., & Zuckerman, E. W. (1998). Social capital and opportunity in corporate R&D: The contingent effect of contact density on mobility expectations. *Social Science Research*, 27(2), 189-217.

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Granovetter, M. (1974). *Getting a job: A study of contacts and careers*. Chicago: The University of Chicago Press.

Hodoschek, Andrea, 2019: Der größte Spender von ÖVP Chef Sebastian Kurz. Zeitungsartikel.

<https://kurier.at/wirtschaft/der-groesste-spender-von-oevp-chef-sebastian-kurz/400528783>, letzter Zugriff: 13.04.2020

Institute for Career Research. (2009). *Career as a fundraising professional*. (Institute research; no. 316). [Chicago, Ill.]: Institute for Career Research.

Josan, I. J. (2012). Human capital investment. *Manager*, (15), 104-112.

Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. (1981). Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. *American sociological review*, 393-405.

Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections* 22(1). 28-51.

Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action* (Structural analysis in the social sciences; 19). Cambridge; New York: Cambridge University Press.

Lin, N. (2004). Job search in urban China. *Creation and returns of social capital*, 145-171.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage. ed.). Weinheim Basel: Beltz.

Pettendrup, H., Haurert, F. (2016). *Corporate Fundraising und Unternehmenskooperationen*. In: *Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (5., aktualisiert u. überarb. Aufl. 2016. ed.). (2016). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler. 510-540.

Putnam, R. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American prospect*, 13 (Spring), Vol. 4.

Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community* (Simon & Schuster paperbacks). New York, NY [u.a.]: Simon & Schuster.

RICHTLINIE 2014/95/EU DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 22. Oktober 2014

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=DE>, letzter Zugriff: 14.04.2020.

Riedl, Arno; Van Winden, Frans. 2004. Information and the creation and return of social capital. In: Flap, Henk, & Völker, Beate. (2004.). Information and the creation and return of social capital. London: Routledge. 77.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125-151.

Schiemenz, A. (2015). *Das persönliche Gespräch: Fundraising durch Überzeugung: Großspender und Unternehmer erfolgreich ansprechen*. Springer-Verlag.

Stöhr, M. (2016). *Großspenden*. In: *Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (5., aktualisiert u. überarb. Aufl. 2016. ed.). (2016). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler. 479-485.

Urselmann, M. (2014). *Fundraising: Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinwohlorientierte Organisationen* (6. Aufl. 2014 ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Urselmann, M. (2018). Fundraising: *Professionelle Mittelbeschaffung für gemeinwohlorientierte Organisationen* (7. Aufl. 2018 ed.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Weber, M. 1976 (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. Auflage, Tübingen: J.C.B. MOHR (Paul Siebeck).

Wiener Zeitung. Zeitungsartikel vom 19.2.2020.

<https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/politik/oesterreich/2051062-Medienbericht-FPOe-nahe-Vereine-erhielten-Grossspenden-von-Industriellen.html>, letzter Zugriff: 15.04.2020.

Willetts, P. (2002). What is a non-governmental organization? 244-246.

Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In: G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim: Beltz. 227-255.

Zimmer, A. (2016). Fundraising und Dritter Sektor. In: *Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden* (5., aktualisiert u. überarb. Aufl. 2016. ed.). (2016). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler. 93-105.