

**Zwischen dem Ähnlichsten gerade lügt der Schein am schönsten –
Wahrnehmungsproblematiken zwischen Faculty
und Fundraising von öffentlichen Wirtschaftsuniversitäten**

DISSERTATION
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG),
zur Erlangung der Würde einer
Doktorin der Sozialwissenschaften

vorgelegt von

Aline Maya Tannò

von

Vaz/Obervaz (Graubünden) und Chur (Graubünden)

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Kuno Schedler

und

Prof. Dr. Thomas Zellweger

Dissertation Nr. 5153

Difo Druck GmbH, Untersiema 2021

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, 28. Mai 2021

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Vorwort

Es gehört zu den grundlegenden menschlichen Bedürfnissen, von anderen verstanden zu werden. Im Verständnis anderer wird man gesehen, seiner Selbst bestätigt. Ich habe grosses Glück, von vielen Menschen wahrgenommen zu werden.

Mein erster Dank gebührt Prof. Dr. Kuno Schedler: Für Dein Vertrauen in meine Fähigkeiten und meine Arbeit, Deine konstruktive Kritik, Dein grosses Engagement, Deine unersetzbare fachliche Unterstützung, Deinen Rückhalt und Deine immerwährende Zuversicht.

Prof. Dr. Thomas Zellweger danke ich für das grosse Interesse an meiner Arbeit und das Engagement für meine Betreuung. Ich fühle mich privilegiert, dass Du dieses Projekt mitgetragen hast. Die Zusammenarbeit war mir sehr lehrreich.

A big thank you goes to Prof. Dr. Michael Smets and Prof. Dr. Mariah Besharov, both at Oxford University, for their interest in and their critical reflection of my work. It was an honor to be engaging with you.

This study was possible only thanks to the numerous interview partners who openly and confidently shared their perspectives with me. Everyone has been so generous with their time, thank you very much indeed. I also want to express my sincere gratitude to all survey participants at the CEMS member universities for filling in my questionnaire. In diesem Zusammenhang danke ich auch Dr. Andreas Wittmer und Dr. Peter Lindström für ihre Kontakte zur CEMS-Community, die sie mir freundlicherweise zur Verfügung stellten.

Für ihr horizontweiterndes Mit- und Gegendenken danke ich zudem Prof. em. Wolfgang Schürer und Prof. Dr. Andreas Böhm von Herzen.

Eine Dissertation ist ein Meilenstein. Ich danke allen Menschen, die mich bis hierhin begleitet haben: Prof. em. Dr. Philippe Mastronardi, Prof. Dr. Caroline Torra-Mattenkloft, Prof. Dr. Beate Fricke, Prof. Dr. Josette Baer Hill und Prof. em. Dr. Wolfram Groddeck dafür, dass sie mich die Freude am Denken lehrten; meinen Freundinnen und Freunden, die mich auf diesem langen Weg geduldig unterstützt haben: Carmen, Dominik, Fabienne, Gerda, Gianina, Jürgen, Ruth, Stéphanie, Susanne, Tobias und ganz besonders meinem Thomas für alles; meinen Eltern, ohne die ich nicht den Mut gehabt hätte, mich auf diesen Weg zu begeben. Euch ist diese Dissertation gewidmet.

Chur, Januar 2021

Aline Maya Tannò

Inhaltsangabe

Steigende Studierendenzahlen bei tendenziell rückläufiger öffentlicher Finanzierung sowie die zunehmende Konkurrenz mit privaten Universitäten um exzellente Forschende erfordern auch in Europa verstärkte Bemühungen öffentlicher Universitäten, Beiträge durch Fundraising einzuwerben. Dem steht entgegen, dass die Kenntnisse zu Hochschulfundraising hierzulande im Vergleich zu den USA geringer sind. In dieser Dissertation wird gezeigt, dass dafür eine enge Kollaboration von Fundraisern und Faculty-Mitgliedern erforderlich ist. Nichtsdestotrotz gestaltet sich die Kollaboration von Fundraisern mit Faculty-Mitgliedern an öffentlichen Wirtschaftsuniversitäten oft schwierig. Dies widerspricht dem aktuellen Forschungsstand des multirationalen Managements, wonach Akteure mit ähnlichen Rationalitäten problemlos kollaborieren sollten.

In der qualitativen Untersuchung dieser Dissertation werden in drei Case Studies an öffentlichen Wirtschaftsuniversitäten sechs Spannungsfelder zwischen den beiden Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» identifiziert. Drei davon haben eher generellen Charakter. Die anderen drei Spannungsfelder stehen im Zusammenhang mit der Wahrnehmung einer Sinngemeinschaft durch die andere. Diese Beobachtung zeigt, dass zusätzlich zu objektiv beschriebenen Rationalitätenunterschieden auch die Wahrnehmung einer Rationalität entscheidend für die Kollaboration der Akteure ist.

Um die Wahrnehmung von Rationalitäten der beiden Sinngemeinschaften «Faculty» und «Fundraiser» zu erfassen, wird eine Messmethode entwickelt, die eine strukturierte Sortierung von Stichwörtern vorsieht. Die Analyse der gegenseitigen Wahrnehmung zeigt, dass die Sinngemeinschaften einander unterschiedlich wahrnehmen, obwohl sie sich ähnlich sind. Im Umgang miteinander zeigen sich zwei gegenläufige Reaktionsweisen: Die Sinngemeinschaft der Fundraiser versucht eher, die Distanz zur Rationalität der Faculty zu verringern, während die Faculty die Distanz zur Rationalität der Fundraiser eher zu vergrössern versucht. Die Psychoanalyse kennt das Phänomen der Abgrenzung von sehr Ähnlichem unter dem Begriff «Narzissmus der kleinen Unterschiede» (Blok 1998). Eine grosse Ähnlichkeit der Rationalitäten kann sich somit hinderlich auf die Kollaborationsfähigkeit der Akteure auswirken.

Diese Dissertation leistet drei Beiträge an die Theorie. Erstens zeigt sie, dass auch die Ähnlichkeit von Rationalitäten konfliktär auf Akteure wirken kann. Zweitens entwickelt sie mit einer strukturierten Sortierung von Stichworten eine Methode zur Messung von Rationalitätenunterschieden. Drittens ergänzt sie die Rationalitätenforschung um die Perspektive der Wahrnehmung von Sinngemeinschaften.

Abstract

Growing student numbers, declining public funding, and increasing competition with private universities for excellent researchers require significantly intensified fundraising efforts on the part of public universities in Europe. At the same time, know-how of and experience in university fundraising is lower than in the U.S. This dissertation shows that close collaboration between fundraisers and faculty members is useful to this end. However, the collaboration of fundraisers with faculty members at public business universities often proves difficult. This contradicts previous research on multirational management, which suggests that actors with similar rationalities should easily collaborate.

In its qualitative research of three case studies at public business universities, this study identifies six areas of tension between the two communities of meaning “fundraisers” and “faculty”. Three of them are of more general nature and occur in all cases. The other three areas of tension are related to the perception of one community of meaning by the other. This observation shows that in addition to objectively described differences of rationalities, the perception of a rationality is also key for fruitful collaboration of the actors.

To capture the perception of rationalities of the two communities of meaning “faculty” and “fundraiser”, a measurement method is being developed that provides for a structured sorting of keywords. The analysis of the mutual perception shows that the communities of meaning perceive each other differently, although they are in fact quite similar. In their interactions with each other, two opposing reaction patterns emerge: The community of the fundraisers rather tries to reduce the distance to the rationality of the faculty, while the faculty rather tries to increase the distance to the rationality of the fundraisers. Psychoanalysis calls the phenomenon of dissociation from the very similar “narcissism of small differences” (Blok 1998). Thus, a great similarity of rationalities can impede the actors' ability to collaborate.

This dissertation makes three theoretical contributions. First, it shows that similarity of rationalities can also cause conflicts between actors. Second, it develops a method for operationalizing and measuring rationality differences via structured sorting of keywords. Third, it complements rationality research with the perspective of the perception of communities of meaning.

Inhaltsübersicht

1	Einleitung.....	9
1.1	Wissenschaftstheoretische Positionierung.....	11
1.2	Aufbau der Dissertation.....	12
2	Theoretische Positionierung	14
2.1	Symbolischer Interaktionismus	14
2.2	Neoinstitutionalistische Organisationstheorie	16
2.3	Institutionelle Logiken und Rationalitäten	17
2.3.1	Rationalität: Etymologie, Kriterien, Abgrenzungen.....	18
2.3.2	Konstruktivistische und idealtypische Ansätze	21
2.3.4	Thornton, Ocasio und Lounsbury	26
2.3.4	Typologisierung der Ansätze.....	33
2.3.5	Reaktionen auf Pluralismus	34
2.3.6	Hybride Rationalitäten.....	43
2.3.7	Ähnlichkeit	51
2.4	Hochschulfundraising.....	53
2.4.1	Definition und Abgrenzung	54
2.4.2	Historische Entwicklung und lokale Verbreitung.....	56
2.4.3	Aufgaben	58
2.4.4	Rahmenbedingungen	64
2.4.5	Anforderung der multirationalen Kompetenz.....	66
2.4.6	Kollaboration mit der Faculty	68
2.5	Universitäten als Gegenstand der Neoinstitutionalismusforschung.....	69
2.5.1	Voraussetzung 1: Universität als Institution.....	69
2.5.2	Voraussetzung 2: Universität als Expertenorganisation	70
2.5.3	Voraussetzung 3: Freiheit von Forschung und Lehre.....	71
2.5.4	Dynamik 1: Zunehmende Internationalisierung	72
2.5.5	Dynamik 2: Zunehmender Praxisbezug	73
2.5.6	Dynamik 3: Abnehmende öffentliche Finanzierung.....	73
2.5.7	Pluralismus von Universitäten.....	74
3	Empirischer Kontext.....	76
3.1	CEMS Universitäten als Sample	76
3.2	Begründung der Auswahl der Cases.....	79
4	Empirische Forschung: Qualitativ-quantitativer Ansatz	84
4.1	Vorgehen Datenerhebung	86
4.1.1	Umfrage.....	86
4.1.2	Vergleichsstudie	86

4.1.3	Strukturierte Sortierung von Stichwörtern	89
4.2	Vorgehen Datenanalyse	94
4.2.1	Qualitative Inhaltsanalyse: Coding	96
4.2.2	Strukturierte Sortierung von Stichwörtern	96
4.3	Qualitätskriterien	97
4.3.1	Gütekriterien für qualitative Untersuchungen	97
4.3.2	Gütekriterien für die strukturierte Sortierung von Stichwörtern	98
5	Resultate	100
5.1	Beschreibung der Rationalitäten	100
5.1.1	Rationalität der Fundraiser	102
5.1.2	Rationalität der Faculty	110
5.1.3	Vergleich der Rationalitäten	119
5.2	Analyse der Kollaboration der Sinngemeinschaften	121
5.2.1	Gründe für die Kollaboration	121
5.2.2	Übergreifende Spannungsfelder	125
5.2.3	Wahrnehmungsbedingte Spannungsfelder	136
5.3	Strukturierte Sortierung von Stichwörtern	143
5.3.1	Selbstwahrnehmungen	146
5.3.2	Fremdwahrnehmung	156
5.3.3	Vergleich Selbst- und Fremdwahrnehmung	162
5.3.4	Vergleich Wahrnehmung nach Cases	169
6	Diskussion	175
6.1	Komponente Rationalitätenunterschiede	175
6.1.1	Rationalität der Fundraiser	176
6.1.2	Rationalität der Faculty	179
6.2	Komponente Kollaboration	181
6.3	Komponente Selbst- und Fremdwahrnehmung	182
6.4	Komponente Spannungsfelder	185
6.5	Komponente Lösungen	188
6.6	Komponente Beeinflussende Faktoren	190
7	Fazit	194
7.1	Zusammenfassung	194
7.2	Limitationen und Ansätze für weitere Forschung	195
8	Literaturverzeichnis	197
9	Anhang	209
9.1	Umfrage CEMS Universitäten	209

9.2	Interviewleitfaden.....	213
9.3	Datenstruktur	214
9.3.1	Rationalitätenbeschreibungen Fundraiser.....	214
9.3.2	Rationalitätenbeschreibungen Faculty.....	219
9.3.3	Notwendigkeit der Kollaboration	227
9.3.4	Übergreifende Spannungsfelder	229
9.3.5	Lösungen für übergreifende Spannungsfelder.....	233
9.3.6	Wahrnehmungsbedingte Spannungsfelder	237
9.3.7	Lösungen für wahrnehmungsbedingte Spannungsfelder.....	239

1 Einleitung

*«Zwischen dem Ähnlichsten gerade lügt der Schein am schönsten;
denn die kleinste Kluft ist am schwersten zu überbrücken.»*

Friedrich Nietzsche

Unähnliche Rationalitäten werden in der Literatur unter anderem dafür verantwortlich gemacht, Kollaboration in Organisationen zu beeinträchtigen (Smets et al. 2012). Als Folge davon findet oft ein Prozess der Hybridisierung statt, in dem sich zwei Rationalitäten annähern (Smets und Jarzabkowski 2013) oder gar ganz zu einer hybriden Rationalität verschmelzen (Smets et al. 2012). Doch nicht zwingend entstehen zwischen Akteuren mit unähnlichen Rationalitäten Konflikte, und nicht alle Akteure mit ähnlichen Rationalitäten kollaborieren problemlos. Die Kollaborationsfähigkeit von Akteuren hängt also nicht nur von inhaltlichen Aspekten ihrer Rationalitäten ab.

Die Forschung nennt im Zusammenhang mit Rationalitäten drei Aspekte, die dafür ausschlaggebend sind: Erstens bestimmt neben der Kompatibilität von Rationalitäten deren Zentralität (d.h. ob eine Rationalität in einer Organisation dominant ist, oder ob mehrere für die Organisation zentral sind), wie stark sich Konflikte in der Organisation offenbaren (Besharov und Smith 2014). Zweitens ist entscheidend, ob die Widersprüche die Ziele einer Organisation oder lediglich die Mittel, diese zu erreichen, betreffen (Pache und Santos 2010). Drittens nehmen Akteure Widersprüche unterschiedlich wahr (Voronov und Yorks 2015) und verfügen über einen gewissen Spielraum bei der Anwendung der Rationalitäten (Kraatz und Block 2008; Thornton et al. 2012: 58; McPherson und Sauder 2013; Svenningsen-Berthélem et al. 2018; Shams 2020).

Die Wahrnehmung der Akteure ist noch in weiterer Hinsicht relevant: Rationalitätenunterschiede lassen sich bislang nicht objektiv messen. Damit hängt die Beurteilung, ob sich zwei Rationalitäten ähnlich sind oder nicht, von der Wahrnehmung der Akteure ab. Aus dem symbolischen Interaktionismus ist bekannt, dass sich Wahrnehmungen von Mensch zu Mensch unterscheiden (Blumer 2013). Bedeutungen werden in sozialen Interaktionen ausgehandelt und zugewiesen (Blumer 2013). Sinngemeinschaften sind Gruppierungen, die solche Interpretationen schaffen und teilen (Schedler und Rüegg Stürm 2013: 39). Daraus folgt, dass sich die Wahrnehmung von Rationalitäten zwischen Sinngemeinschaften unterscheiden kann. Somit stellt sich die Frage, ob neben der inhaltlichen Ähnlichkeit von Rationalitäten für die Kollaborationsfähigkeit auch entscheidend ist, wie Akteure diese wahrnehmen.

Die vorliegende Dissertation untersucht diese Frage anhand der Kollaboration von Faculty-Mitgliedern und Fundraisern von öffentlichen Wirtschaftsuniversitäten. Fundraiser übernehmen zusehends an vielen Universitäten Aufgaben zur Mittelbeschaffung auch von der Faculty. Faculty-Mitglieder wären zwar um Entlastung und zusätzliche finanzielle Mittel froh (Worth 2002; Aebischer 2012), geben Fundraising-Aufgaben aber nur ungern an Fundraiser ab. Daraus resultieren Spannungen zwischen den beiden Sinngemeinschaften. Diese Spannungen werden in drei Case Studies in qualitativen Interviews untersucht. Eine strukturierte Sortierung von Stichwörtern wird angewandt, um die gegenseitigen Wahrnehmungen der Sinngemeinschaften zu erheben. Die Forschungsfrage lautet: Wie beeinflusst die Wahrnehmung von Rationalitäten die Kollaboration der Akteure?

Sie wird anhand der folgenden Unterfragen beantwortet:

1. Wie sehen die Rationalitäten der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» aus?
2. Weshalb ist die Kollaboration der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» notwendig?
3. Welche Spannungsfelder gibt es in der Kollaboration der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?
4. Welche Lösungen entwickeln die Akteure für die Spannungsfelder der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?
5. Wie unterscheidet sich die Wahrnehmung zwischen den Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?
6. Welche Faktoren beeinflussen die Wahrnehmung der Rationalitäten zwischen den Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?

Diese Dissertation leistet drei Beiträge an die Theorie. Erstens untersucht sie, ob sich auch die Ähnlichkeit von Rationalitäten konfliktär auf Akteure auswirken kann. Zweitens macht sie einen Vorschlag zur Operationalisierung von Rationalitäten. Drittens ergänzt sie die Rationalitätenforschung um die Perspektive der Wahrnehmung von Sinngemeinschaften. Meine Beiträge an die Praxis sollen eine Ergänzung der Erforschung des Multirationalen Managements und das Aufzeigen organisationaler Bedingungen für das Fundraising für Wirtschaftsuniversitäten sein. Als Ergänzung der Erforschung von Universitäten könnten die Ergebnisse in einem nächsten Schritt auch auf andere Expertenorganisationen bis hin zu privatwirtschaftlichen Unternehmen angewandt werden, bei denen Kontroversen zwischen ähnlichen Rationalitäten vorhanden sind. Im Kontext privatwirtschaftlicher Unternehmen sind derartige

Konflikte etwa im Zusammenhang mit Restrukturierungs- und Professionalisierungsbestrebungen zu erwarten: Wenn zum Beispiel für eine Aufgabe, die bislang von einer vorhandenen Abteilung mitausgeführt wurde, eine Spezialabteilung gegründet wird und diese beiden Abteilungen künftig zusammenarbeiten sollen, sind die hier skizzierten Probleme ebenso wahrscheinlich.

1.1 Wissenschaftstheoretische Positionierung

Diese Dissertation befasst sich mit der Wahrnehmung von Akteuren mit ähnlichen Rationalitäten und untersucht, ob sich eine widersprüchliche Wahrnehmung ihrer Rationalitäten konfliktär auf Akteure auswirkt. Dies impliziert eine sozialkonstruktivistische Positionierung der Dissertation, wonach die Wirklichkeit nicht wie in positivistischen Ansätzen als objektiv gegeben, sondern als fortlaufend durch Akteure konstruiert, wahrgenommen wird (Berger und Luckmann 2016). Im Fokus des Sozialkonstruktivismus stehen die Bedingungen, Prozesse und Zwecke dieser Wirklichkeitskonstruktionen (Berger und Luckmann 2016). Dabei besitzt die Gesellschaft zwar «objektive Faktizität», wird aber «durch Tätigkeiten konstruiert, die subjektiv gemeinten Sinn zum Ausdruck bringen» (Berger und Luckmann 2016: 20). Der symbolische Interaktionismus setzt die Prämisse, dass Bedeutungen nur mittels kollektiver Interpretationsprozesse entstehen können (Blumer 2013: 64). Daraus folgt, dass Bedeutungen sich von Mensch zu Mensch und von Situation zu Situation unterscheiden können (Blumer 2013: 75). Damit Kommunikation und symbolische Interaktion gelingen, müssen Akteure ihre Rollen tauschen (Blumer 2013: 74).

Damit wird dieser Dissertation der kollektiv-konstruktivistische Ansatz zur Erforschung der Rationalitäten statt des individualistisch-kognitiven zugrunde gelegt (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 35): Es interessieren die Interaktionsprozesse in und von Gruppen, den sogenannten Sinngemeinschaften, und nicht die Wahrnehmungen der Individuen. Da sich Rationalitäten jedoch auf Akteurebene manifestieren und teilweise auch konstituieren (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 36), setzt die Untersuchung bei den Akteuren an.

Die Fokussierung auf Akteure erfordert eine Untersuchungsmethode, die individuelle Realitätskonstruktionen erfassen kann. Deshalb fällt die Methodenwahl zur Datenerhebung auf qualitative Interviews. Die Forschungsfrage ist zudem eine sehr aktuelle Frage. Weil zur Beantwortung der Forschungsfrage die Theorie erst entwickelt werden muss, ist ein explorativer Untersuchungsansatz nötig. Deshalb wird eine Vergleichsstudie durchgeführt.

1.2 Aufbau der Dissertation

Diese Dissertation umfasst fünf Teile. Die Einleitung legt die Ausgangslage der Forschung und die wissenschaftstheoretische Positionierung der Arbeit fest. Die theoretischen Grundlagen werden im zweiten Kapitel dargelegt. Die Dissertation baut einerseits auf dem symbolischen Interaktionismus auf, wonach Menschen Bedeutungen mittels sozialer Interaktionen ermitteln (2.1). Zudem spielt der symbolische Interaktionismus auch für den zweiten theoretischen Pfeiler dieser Dissertation, der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, eine wesentliche Rolle (2.2). Daran schliessen Ausführungen zu institutionellen Logiken und Rationalitäten an (2.3). Auf die begriffliche und konzeptionelle Herkunft (2.3.1) folgt die Klassifikation in konstruktivistische respektive idealtypische Ansätze (2.3.2). Sodann wird begründet, weshalb für diese Untersuchung die Typologie von Thornton et al. (2012) angewandt wird (2.3.3). Im Folgenden werden die prominentesten acht Rationalitätenkonzeptionen typologisiert (2.3.4). Die Reaktionen auf den Pluralismus, welche die Forschung derzeit kennt, werden anschliessend aufgezeigt (2.3.5). Eine dieser Reaktionsweisen ist die Bildung von hybriden Rationalitäten, die für diese Dissertation insbesondere relevant ist (2.3.6). Einen Sonderfall bilden stark ähnliche Rationalitäten (2.3.7), wie sie in den hier untersuchten Fallstudien bei der Begegnung von Hochschulfundraisern und Fakultätsmitgliedern vorkommen (2.4). Nach einer Definition und Abgrenzung von Fundraising gegenüber anderen Gefässen zum Einwerben von Drittmitteln (2.4.1) folgt eine Übersicht über die historische Entwicklung und lokale Verbreitung des Fundraisings (2.4.2). Danach wird dargelegt, welche Aufgaben Fundraising umfasst (2.4.3) und welche Fähigkeiten Fundraiser dafür benötigen (2.4.4). Kapitel 2.4.5 befasst sich mit den Rahmenbedingungen des Fundraisings und 2.4.6 mit der Kollaboration der Fundraiser mit der Faculty. Unter dem Titel «Universitäten als Untersuchungsgegenstand der Neoinstitutionalismusforschung» werden drei Voraussetzungen und drei Dynamiken thematisiert, mit denen Universitäten konfrontiert sind (2.7).

Der empirische Kontext dieser Dissertation wird in Kapitel 3 aufgezeigt. Zunächst wird auf den Universitätsverbund CEMS eingegangen (3.1), bevor die *Case-Selection* begründet und die ausgewählten Fälle kurz skizziert werden (3.2).

Kapitel 4 zeigt die empirische Forschung auf. Nach Angaben zur Datenerhebung (4.1) wird im Kapitel 4.2 die Datenanalyse dargelegt: Zunächst wird auf den qualitativen Teil (4.2.1) und dann auf den quantitativen Teil der Untersuchung (4.2.2) eingegangen. Auch Qualitätskriterien der Untersuchung werden gesondert nach den Untersuchungs-

methoden zunächst für die qualitative (4.3.1) und anschliessend für die qualitativ-quantitative Methode (4.3.2) thematisiert.

Die Resultate der Untersuchungen werden unter Kapitel 5 zusammengefasst. Zunächst wird eine Beschreibung der Rationalitäten (5.1) der Fundraiser (5.1.1) und der Faculty-Mitglieder (5.1.2) vorgenommen, bevor die Rationalitäten miteinander verglichen werden (5.1.3). Darauf folgt die Analyse der Kollaboration der Faculty mit den Fundraisern (5.2). Auf die Begründung der Notwendigkeit der Kollaboration (5.2.1) folgt die Analyse der generellen Spannungsfelder über alle Cases hinweg (5.2.2) und anschliessend der wahrnehmungsbedingten Spannungsfelder (5.2.3). Die Resultate der quantitativen Untersuchung werden unter Kapitel 5.3 dargelegt. Damit wird auf die Selbst- (5.3.1) und die Fremdwahrnehmung (5.3.2) der Fundraiser und der Faculty eingegangen. Die Wahrnehmungen werden anschliessend miteinander verglichen (5.3.3) und die Differenzen nach Cases analysiert (5.3.4).

Das 6. Kapitel dieser Dissertation widmet sich der Diskussion der Ergebnisse entlang dem entwickelten Modell der Wahrnehmung von Rationalitäten (6.1). Es thematisiert die Elemente Rationalitätenunterschiede (6.2), Kollaboration (6.3), Spannungsfelder (6.4), Lösungen (6.5) und beeinflussende Faktoren (6.6).

Im letzten Teil der Dissertation folgt das Fazit (7.1). Anschliessend werden die Limitationen der Untersuchung sowie Ansätze für die weitere Forschung aufgezeigt (7.2).

2 Theoretische Positionierung

Diese Dissertation untersucht, ob eine unterschiedliche Wahrnehmung von Akteuren mit ähnlichen Rationalitäten Konflikte zwischen Akteuren verursachen kann. Rationalitäten in der hier verwendeten Definition bauen auf zwei Forschungssträngen auf: Dem symbolischen Interaktionismus nach Blumer und der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie. Auf diese beiden Forschungsstränge geht dieses Kapitel zuerst ein. Anschliessend wird dargelegt, was in dieser Dissertation unter Rationalitäten in Abgrenzung zu institutionellen Logiken verstanden wird. Im Kapitel 2.3.2 werden der konstruktivistische und der archetypische Ansatz der Analyse von Rationalitäten vorgestellt. Dann wird auf sechs Vorschläge von Rationalitäten respektive institutionellen Logiken eingegangen und die Wahl des hier verwendeten Ansatzes begründet. Im Kapitel 2.3.5 wird dargelegt, wie Organisationen und Akteure auf Pluralismus reagieren. Das darauffolgende Kapitel befasst sich mit der im Zusammenhang dieser Dissertation wichtigen Reaktion: der Bildung von hybriden Rationalitäten. Am Schluss dieses Kapitels wird auf Ähnlichkeit aus psychologischer Perspektive eingegangen und aufgezeigt, inwiefern sich dies auf die Rationalitätenforschung beziehen lässt.

2.1 Symbolischer Interaktionismus

Der symbolische Interaktionismus geht als sozialkonstruktivistischer Ansatz davon aus, dass die Wirklichkeit nicht absolut gegeben ist, sondern sich in kollektiven Interpretationsprozessen bildet (Blumer 2013): Erst im Austausch mit anderen entsteht Bedeutung. Blumer definiert drei Prämissen des symbolischen Interaktionismus:

«Die erste Prämisse besagt, dass Menschen Dingen gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen handeln, die diese Dinge für sie besitzen. (...) Die zweite Prämisse besagt, dass die Bedeutung solcher Dinge von der sozialen Interaktion, die man mit seinen Mitmenschen eingeht, ausgeht oder aus ihr erwächst. Die dritte Prämisse besagt, dass diese Bedeutungen in einem interpretativen Prozess, den die Person in ihrer Auseinandersetzung mit den ihr begegnenden Dingen benutzt, gehandhabt und abgeändert werden» (2013: 64).

Doch nicht nur die Bedeutung von Objekten werden durch zwischenmenschliche Interpretationen definiert, sondern auch die von Menschen:

«Es folgt daraus, dass wir uns selbst so sehen, wie andere uns sehen oder definieren (...). Es wird heute in der Literatur ziemlich allgemein anerkannt, dass man sich von sich selbst ein Objekt bildet nach der Art und Weise, in der andere uns selbst gegenüber definieren.» (Blumer 2013: 78).

Die Kommunikation mit anderen erfolgt laut Blumer entlang drei Linien (2013: 73). Wenn eine Person einer anderen einen Handlungshinweis gibt, wird darin die Absicht

der ersten Person deutlich, die zweite muss diese Absicht verstehen und drittens muss eine gemeinsame Handlung erfolgen (Blumer 2013: 73). Wenn eine dieser Linien durch Missverständnisse unterbrochen wird, scheitert die Kommunikation (Blumer 2013: 73). Damit der Empfänger weiss, was der Sender mit seiner Handlungsanweisung meint, muss er sich in den Sender hineinversetzen, und umgekehrt (Blumer 2013: 74). Damit wird eine übereinstimmende Wahrnehmung zum Gelingenskriterium von Kommunikation.

Wenn sich Bedeutungen nicht objektiv festhalten lassen, sondern ausschliesslich durch Interpretationen entstehen, bedeutet dies, dass sie sich unterscheiden können – von Mensch zu Mensch und von Situation zu Situation (Blumer 2013: 75). Indessen können Interpretationen nicht völlig frei vorgenommen werden: Sie werden immer an vergangenen Handlungen angeknüpft und an die Handlungen anderer angepasst (Blumer 2013: 87; 130). So können sich Handlungsmuster ergeben, die jedoch nicht fixiert sind und jederzeit verändert werden können – Blumer geht nicht von gesellschaftlichen Strukturen aus, sondern von Prozessen:

«Established patterns of group life exist and persist only through the continued use of the same schemes of interpretation; and such schemes of interpretation are maintained only through their continued confirmation by the defining acts of others» (1966: 538).

Vermeintliche Regeln des Zusammenlebens schaffen und steuern also nicht das Zusammenleben, sondern das Zusammenleben selbst schafft Regeln und hält sie aufrecht (Blumer 2013: 86). Insofern trifft für Blumer die Vorstellung von selbst handelnden Institutionen nicht zu, welche Akteure ausser Acht lässt (2013: 86). Stattdessen unterliegen auch Institutionen laut Blumer einem beständigen Interpretationsprozess durch die Akteure, der sowohl das Funktionieren als auch die Weiterentwicklung der Institutionen ermöglicht (2013: 87).

Wie unter Kapitel 2.3 gezeigt wird, findet diese Überlegung Niederschlag in der Konzeption von Rationalitäten: Sie werden unter anderem definiert als «im ständigen Werden befindender, gemeinsam geteilter Sinnhorizont» (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 40). Gemeinsam mit dieser Konzeption setzt auch der symbolische Interaktionismus auf der überindividuellen Ebene, der «Gruppe» an (Blumer 1966: 541) und geht ebenfalls von einer Vielzahl von «Welten» aus (Blumer 1966: 540). In der Konzeption der Rationalitäten werden die «Welten» als Rationalitäten und «Gruppen» als Sinngemeinschaften bezeichnet, wie sich unter Kapitel 2.3.1 zeigen wird. Die dritte Anleihe, die für die Rationalitätenkonzeption im symbolischen Interaktionismus gemacht werden kann, besteht darin, Wahrnehmungen als interpersonell unterschiedlich und als ausschlaggebend für die Wirklichkeitskonstruktion anzunehmen. Diese

Überzeugung ist bis anhin nicht in die Rationalitätenforschung eingeflossen. Die vorliegende Dissertation wird dies leisten.

In einem wichtigen Aspekt weicht die Rationalitätenkonzeption vom symbolischen Interaktionismus ab: Im Unterschied zur Rationalitätenkonzeption respektive der Forschung von institutionellen Logiken ist im symbolischen Interaktionismus nicht ersichtlich, dass er von einer mehr oder weniger klar bestimmbaren Anzahl archetypischer Formen solcher «Welten» ausgeht. Diese Überlegung entnimmt die Rationalitätenforschung dem Neoinstitutionalismus, der nachfolgend thematisiert wird.

2.2 Neoinstitutionalistische Organisationstheorie

Organisationen sind ein Merkmal der modernen Gesellschaft, denn Arbeitsteiligkeit und funktionale Differenzierung bedürfen eines koordinierten Zusammenspiels, das nur in Organisationen möglich ist (Schimank 2001 II: 278). Ihrerseits werden Organisationen von Institutionen gesteuert. W.R. Scott (2001: 48) definiert Institutionen folgendermassen:

«Institutions are social structures that have attained a high degree of resilience. Institutions are composed of cultured-cognitive, normative, and regulative elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life. Institutions are transmitted by various types of carriers, including symbolic systems, relational systems, routines and artifacts. Institutions operate at multiple levels of jurisdiction, from the world system to localized interpersonal relationships. Institutions by definition connote stability but are subject to change processes, both incremental and discontinuous.»

Institutionen sind damit gleichzeitig stabil und flexibel. Sie wirken auf allen Ebenen der Gesellschaft: auf der Makroebene und damit überorganisational, auf der Meso-Ebene, also zwischen Organisationen und in Organisationen bis auf die Mikro-Ebene, also zwischen Akteuren. Sie sind der Untersuchungsgegenstand des Institutionalismus. Der Institutionalismus behandelt die Frage, *«how social choices are shaped, mediated, and channeled by institutional arrangements»* (DiMaggio und Powell 1991: 2). Begründet wurde der Institutionalismus von Selznick 1947 (Di Maggio und Powell 1991: 12). Er befasste sich vor allem mit «formalen und informalen Handlungen, Muster der Einflussnahme sowie (...) Koalitionsbildungen zwischen Akteuren in Organisationen» (Walgenbach und Meyer 2008:12). Der Schwerpunkt der Theorie liegt auf der Ebene der Organisation (Walgenbach und Meyer 2008: 12; Cai und Mehari 2015: 3). Dies ändert sich mit dem neuen Institutionalismus, der durch Meyer 1977 begründet wird (Di Maggio und Powell 1991: 11; Cai und Mehari 2015: 3). Nun gelangen die Verflechtungen von Organisationen miteinander, sogenannte organisationale Felder, in den Fokus (Walgenbach und Meyer 2008: 12; Cai und Mehari 2015: 3). Kernthemen

sind die Anpassung von Organisationen aneinander, der Isomorphismus, und die Ausbreitung dieser einheitlichen Organisationsformen, die Diffusion (Thornton et al. 2014: 4). Sie basieren auf der Prämisse, dass sich jede Organisation im Austausch mit Stakeholdern befindet. Den Erwartungen ihrer Stakeholder müssen Organisationen entsprechen, sonst werden sie nicht als legitim erachtet (Meyer und Rowan 1977: 340). Legitimität wird damit zusätzlich zur Effizienz zum Überlebenskriterium von Organisationen.

Legitimität wird definiert als:

«a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions» (Suchman 1995: 574).

Der entscheidende Begriff dieser Definition ist jener des Systems, mit dem die Handlungen in Einklang stehen müssen. Institutionen sind Beispiele solcher Systeme. Sie wirken durch institutionelle Logiken in die Gesellschaft hinein. Welche institutionellen Logiken es gibt und wie sie wirken, wird im nächsten Kapitel dargelegt.

Eine weitere Wende nahm der Neoinstitutionalismus in jüngster Zeit mit dem neuerlichen Fokus auf Praktiken der Akteure (Barley und Kunda 2001; Feldmann und Orlikowski 2011; Smets et al. 2017). Dieser *«Practice-Driven-Institutionalism»* sieht sich als Verbindung zwischen Institutionalismus und der Erforschung von *Strategy-as-practice*-Ansätzen (Smets et al. 2017: 2). Damit sollen zentrale Phänomene wie *institutional change* oder der Umgang mit institutioneller Komplexität erklärt werden können (Smets et al. 2017: 14). In diesen Forschungsstrang kann auch die vorliegende Dissertation eingeordnet werden.

2.3 Institutionelle Logiken und Rationalitäten

Thornton und Ocasio definieren institutionelle Logiken folgendermassen:

«socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality», wobei *«each institutional logic provides a set of assumptions and values, usually implicit, about how to interpret organizational reality, what constitutes appropriate behavior, and how to succeed»* (1999: 804).

In der Forschung wird terminologisch nicht unterschieden, ob die institutionelle Logik auf Ebene der Institutionen oder der Akteure in sogenannten Sinngemeinschaften wirkt. Dies hat Unschärfen zur Folge. Deshalb unterscheiden Schedler und Rüegg-Stürm zwischen der institutionellen Logik auf der Makroebene und der Rationalität auf Ebene der Sinngemeinschaft (2013: 40). Der Begriff der Sinngemeinschaft geht auf die

Community of Meaning von Berger und Luckmann (1995) und Hopf (1998) zurück (Schedler und Rüegg Stürm 2013: 35). Hopf legt dar, dass Bedeutung immer durch die Praxis in einer Gruppe entsteht (1998: 179). Sinngemeinschaften im hier gemeinten Zusammenhang entstehen:

«durch gemeinsame Aufgaben oder Funktionen, die sie erfüllen, und die eine Zusammenarbeit oder zumindest einen kommunikativen Austausch erfordern. Durch diesen beständigen Austausch bilden sich gemeinsame Werte und Argumente, oft eine gemeinsame Sprache.» (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 35f.).

Daraus lässt sich schliessen, dass Gruppen von Akteuren, die weitgehende Parallelen der oben genannten Merkmale aufweisen, entweder derselben Sinngemeinschaft oder sehr ähnlichen Sinngemeinschaften angehören müssten. Dies trifft auch auf die hier interessierende Kollaboration von Faculty und Fundraisern von Wirtschaftsuniversitäten zu: Sie haben grosse Überschneidungen von Stakeholdern und müssten zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe zusammenarbeiten. Es ist daher davon auszugehen, dass sich diese zwei Sinngemeinschaften und ihre Rationalitäten sehr ähnlich sind.

Rationalität wird definiert als:

«ein spezifisch gewachsener, selbstverständlich gewordener, kulturell verankerter, im ständigen Werden befindender, gemeinsam geteilter Sinnhorizont von Begriffen, Gewissheiten, Regeln, Erfolgsvorstellungen, normativ-ethischen Prinzipien, auf denen die Akteure in einem bestimmten Lebens- und Handlungskontext bei ihrem Denken, Handeln und Kommunizieren explizit und implizit Bezug nehmen, um das laufende Geschehen sinnhaft verstehen und im entsprechenden Kontext kompetent entscheiden und handeln zu können» (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 40).

Der Unterschied zur institutionellen Logik liegt darin, dass Schedler und Rüegg-Stürm Rationalität ausgehend von sozialer Interaktion innerhalb der Sinngemeinschaften behandeln, während die Perspektive der institutionellen Logiken, wie oben erwähnt, im organisationalen Feld ansetzt (2013: 70).

Der Begriff *Rationalität* ist jedoch nicht neu, sondern blickt auf eine lange Tradition zurück, die für das Verständnis des Konzepts hilfreich ist. Das folgende Kapitel geht darauf ein.

2.3.1 Rationalität: Etymologie, Kriterien, Abgrenzungen

Der Begriff «Rationalitas», auf den sich jener der Rationalität zurückzuführen lässt, ist seit Tertullian bekannt (Hoffmann 1992: 52). In der Folge wird er synonym mit «rationabilitas» verwendet (Hoffmann 1992: 52). «Rationalis» bezeichnet «das, was sich der Vernunft bedient oder bedienen kann», bedeutet also «eine Begabtheit mit und Fähigkeit zur Vernunft», während «rationabilis» all jenes umfasst, das mit Vernunft

getan oder gesagt ist» (Hoffmann 1992: 52). Tertullian und Apuleius verwenden den Begriff im Zusammenhang mit dem «vernünftigen Seelenheil», λόγιστικόν, und setzen damit laut Hoffmann die Übersetzung λόγος durch ratio voraus (1992:53). Diese begriffliche Nähe der Rationalität und der Logik ist damit bereits im Beginn der Begriffsgeschichte angelegt. Ein zweiter Zweig, der für die inhaltliche Entwicklung des Begriffs relevant ist, geht auf die Etymologie der Wurzel «reor» als «Rechnung» zurück und umfasst die mathematische Kommensurabilität (Hoffmann 1992: 53). Auch dieser Bedeutungsaspekt wird bis in die Neuzeit erhalten bleiben. In der Folge wird vor allem das Formale und Konstruktivistische, Kalkulierte und Funktionale des Begriffs betont (Hoffmann 1992: 54). Eine wesentliche Voraussetzung für unsere heutige Vorstellung der Rationalität entsteht in der Aufklärung mit der Trennung von Körper und Geist: Sie wird die Grundlage für die dekontextualisierten Rationalitäten, die heute im Zentrum unserer Aufmerksamkeit stehen (Townley 2008: 22). Denn erst damit werden einerseits Rationalitäten dem menschlichen Geist durch die Entmaterialisierung zugänglich und Wahrheit, Sinn und Normen transzendental erfassbar (Townley 2008: 22). Auch wenn der Begriff sich vergleichsweise spät durchsetzt, so findet sich die Idee der Rationalität, die Frage nach der Zweck-Mittel-Relation, bereits in den Klassikern der Nationalökonomie wie Smith, Ricardo und Mill (Rolke 1974: 56). Mill legt sie der Definition des *homo oeconomicus* zugrunde:

«Political Economy presupposes an arbitrary definition of man, as a being who invariably does that by which he may obtain the greatest amount of necessities, conveniences, and luxuries, with the smallest quantity of labour and physical self-denial with which they can be obtained in the existing state of knowledge» (Mill 2000: 101).

Weber schliesslich führt Rationalität und Rationalisierung als «zentrale sozialwissenschaftliche Kategorien» ein (Rolke 1974: 57). Wie unter Kapitel 2.3.2 aufgezeigt wird, unterscheidet er vier Arten des sozialen Handelns: zweckrationales, wertrationales, affektuelles und traditionelles (2013: 175). Die ersten beiden rationalen Formen der Handlungen kennzeichnet, dass sie entweder einen logischen oder mathematischen Charakter haben, während die zwei anderen Kategorien emotionaler oder künstlerisch-rezeptiver Art sind (Weber 1976: 9). Rational kann bei Weber folglich ausschliesslich das logisch-mathematisch Begründbare sein. In der Soziologie findet in der Folge eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Begriff statt (Rolke 1974: 59). Durkheim, Schütz, Dahrendorf, Parsons und Luhmann befassen sich alle damit, ebenso wie Habermas und Foucault (Rolke 1974: 59; Townley 2008: 7ff.). Relevant im Zusammenhang mit dieser Dissertation ist insbesondere die Begriffsaufweitung durch Luhmann, der Weber vorwirft, er setze unzulässigerweise Rationalität auf Ebene des Einzelmenschen der Rationalität von sozialen Systemen gleich (Rolke 1974: 59).

Soziale Systeme verfügten nur dann über Rationalitäten, wenn «sie sich selber durch ihre Differenz zur Umwelt bestimmen und dieser Differenz in sich selbst operative Bedeutung, Informationswert, Anschlusswert verleihen» (Rolke 1974: 59). Diese für Luhmann notwendige Differenzierung hängt mit seiner umfassenden Definition des sozialen Systems zusammen: Für Luhmann ist alles ein System, was ein Aussen von einem Innen unterscheidet – also jegliche Form von Grenzziehung schafft ein System und eine dazugehörige Umwelt (2015: 35). Dies umfasst weit mehr als Institutionen in der Definition des Neoinstitutionalismus. Insofern benötigt der Neoinstitutionalismus noch weitere Anforderungen an Rationalität, als die von Luhmann geforderten.

Die Unterscheidung zwischen der Rationalität auf Akteursebene und auf der Ebene der Institution wird erst durch Schedler und Rüegg-Stürm auch begrifflich festgelegt (2013: 40). Sie verwenden die Bezeichnung *Rationalität* nur noch auf der Ebene der Sinngemeinschaft, während *institutionelle Logik* ausschliesslich auf Ebene der Institution benutzt wird (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 70).

Rationalitäten lassen sich laut Schedler und Rüegg-Stürm (2013: 50) anhand der folgenden Fragen erkennen:

Merkmal	Frage
Fragestellung	Welches sind die zentralen Fragestellungen, die das Handeln und Entscheiden der Akteure in der Gruppe prägen? Welche Fragen stellen Akteure sich und anderen immer wieder?
Erfolgsmassstab	Wie bemisst sich in der Gruppe Erfolg? Welches formale Kriterium muss erfüllt sein, um als erfolgreich zu gelten?
Kritische Erfolgselemente	Welche Handlungen sind kritisch zur Erreichung des Erfolgs? Was muss ein Akteur können, um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein?
Argumente	Welches sind Argumente, mit denen ein Akteur gegenüber den anderen typischerweise sein Handeln oder seine Entscheidungen begründet?
Inkompatibilitäten	Was müsste ein Akteur tun, wie müsste er entscheiden oder argumentieren, damit er von seiner Sinnesgemeinschaft als «irrational» angesehen würde?

Referenzsystem	An welchen Anspruchsgruppen ausserhalb der Organisation orientieren sich die Akteure? Woher werden die Erwartungen, Ansprüche und Werthaltungen «importiert»?
----------------	---

Tab. 1: Merkmale von Rationalitäten nach Schedler und Rüegg-Stürm (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 50)

Eine Abgrenzung von Rationalitäten ist gegenüber Identitäten vorzunehmen (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 51). Der Begriff Identitäten wird auf Akteurs- und Organisationsebene verwendet (Albert und Whetten 1985; Lok 2010). Auf der Ebene der Akteure lassen sich drei Kategorien bestimmen: die soziale Identität, die beispielsweise auf Nationalität oder Geschlecht Bezug nimmt, die Rollenidentität, die sich aus der sozialen Position ergibt und die Selbst-Identität, welche die Selbstdefinition des Einzelnen betrachtet (Lok 2010: 1308). Die Unterscheidung dieser drei Identitäten von Rationalitäten fällt leicht, da die Betrachtungsebene unterschiedlich ist. Näher bei der Rationalität liegt die Organisationsidentität. Wie Whetten und Albert definieren, bestimmt die Organisationseinheit «*Who we are*» und «*What we do*» als Organisation und verleiht damit gleich wie Rationalitäten Orientierung und Sinn (1985: 265). Bezugnehmend auf Albert und Whetten beschreibt Whetten die Organisationsidentität mit den drei Stichwörtern *distinguishable*, *enduring* und *central*. Daraus wird deutlich, dass Organisationsidentitäten ebenso wie Rationalitäten zentral und dauerhaft sein sollen. Im Gegensatz zu Rationalitäten sind Identitäten aber nicht institutionell verankert, denn der Zweck einer Organisationsidentität ist die Abgrenzung gegenüber allen anderen Organisationen, was im Stichwort «auszeichnend» zum Ausdruck kommt (Whetten 2005: 229). Entsprechend ist der Anzahl von Identitäten keine Obergrenze zu setzen. Die Anzahl von Rationalitäten wiederum ist begrenzt, wie das folgende Kapitel aufzeigen wird.

2.3.2 Konstruktivistische und idealtypische Ansätze

Die Forschung kennt zwei Perspektiven auf Rationalitäten respektive institutionelle Logiken: Konstruktivistische und idealtypische Ansätze. Auf sie geht dieses Kapitel ein. Nach einer kurzen Thematisierung von konstruktivistischen Ansätzen werden die sechs in der Forschung bekannten idealtypischen Ansätze ausführlicher besprochen und die Wahl des hierfür gewählten Ansatzes, die «*Institutional Logics Perspecitve*» von Thornton et al. (2012), begründet. Anschliessend wird eine Typologie der Ansätze entwickelt, die zu einer verbesserten Übersicht beitragen soll. In der Folge wird der

gewählte Ansatz ausführlicher unter Bezugnahme auf die ausgeschlossenen Ansätze besprochen. Die so entwickelte Synthese der Ansätze ist eine der Grundlagen der hier geplanten Untersuchung.

Konstruktivistische Betrachtungen gehen nicht nur von einer Vielzahl institutioneller Ordnungen, sondern auch von verschiedenen Arten solcher Ordnungen aus. Townley nennt zum Beispiel Kontext und Situation: Was Menschen als rational erachten, hängt von ihrer räumlichen und zeitlichen Verortung ab (2008: 113). Konstruktivistische Ansätze vermögen die Bedingungen, Zusammenhänge und Prozesse von Rationalitäten oder Sinnwelten zu untersuchen und abzubilden. So etwa Berger und Luckmann: Sie legen dar, dass «Sinnwelten» Menschen dazu dienen, die Wirklichkeit zu deuten, begründen und zu bewerten (2016: 98f.). Wenn eine Sinnwelt durch unterschiedliche Interpretationen oder durch andere Sinnwelten gefährdet wird, bilden die Menschen Stützkonzeptionen zum Erhalt ihrer Sinnwelt. Menschen geben Sinnwelten also nicht widerstandslos auf (Berger und Luckmann 2016: 116f.).

Doch konstruktivistische Forscher machen keine Aussagen über die Inhalte der Rationalitäten. Diese Dissertation untersucht konfligierende und harmonisierende Aspekte von Rationalitäten. Nur, was sprachlich erfasst werden kann, kann auch erkannt – oder eben, konstruktivistisch: geschaffen – werden. Dazu ist eine inhaltliche Beschreibung von Rationalitäten nötig. Dies wird von idealtypischen Ansätzen geleistet, die im Folgenden thematisiert werden.

Wie Weber darlegt, ist es nicht das Ziel von Ideal- oder Archetypen, die Realität wiederzugeben (Weber 2012: 27). Hingegen bilden sie ein stabiles Gerüst zur Analyse ebendieser, wie dieses Kapitel zeigen wird. Die Forschung hat verschiedene Vorschläge von Rationalitätentypologien gemacht. Auf sechs davon wird nachfolgend eingegangen.

Webers «Wertsphären»

Einer der Grundpfeiler für die Erforschung von Rationalitäten stammt von Weber, wie unter Kapitel 2.3.1 erwähnt wurde. Er unterscheidet vier Arten von sozialem Handeln (2013: 175). Er nennt Handlungen *zweckrational*, die einen bestimmten Zweck erzielen wollen (Weber 2013: 175). *Affektuelle* Handlungen kennzeichnet, dass sie «durch Affekte und Gefühlslagen» bedingt sind, und *traditionelle*, dass sie von Gewohnheit gesteuert werden (Weber 2013: 175). *Wertrational* sind Handlungen, wenn sie vom Glauben an ihren Eigenwert geprägt sind, wobei der Erfolg dieser Handlungen zweitrangig ist (Weber 2013: 175). Um als wertrational zu gelten, müssen Handlungen also in Einklang mit einem Wertekodex stehen. Diese Wertekodizes sind vergleichbar

mit dem, was wir heute als institutionelle Logiken bezeichnen: Religion, Ökonomie, Politik, Ästhetik, Erotik und Wissenschaft (2012: 533). Diese sogenannten Wertsphären entwickeln sich eigengesetzlich, das heisst, sie werden durch innere Prozesse zusehends weiter ausgestaltet (Oakes 2007: 32). Je stärker die Eigengesetzlichkeit der Wertsphären ist, desto grösser ist das Konfliktpotenzial zwischen ihnen, weil sie sich damit immer weiter voneinander differenzieren (Oakes 2007: 32).

Webers Modell ist antinomisch: Die Wertsphären werden nicht auf einen gemeinsamen Kern zurückführend oder voneinander unabhängig definiert, sondern jeweils in Abgrenzung zur Religion (Oakes 2007: 30f.). Webers Modell sieht ausschliesslich Archetypen, keine Hybridformen vor (Thornton et al. 2014: 4). Akteure können sich darin auch nicht in mehreren Wertsphären bewegen, sondern sind fest in einer einzigen eingebunden (Thornton et al. 2014: 4). Dies ist konzeptionell der grösste Unterschied zu moderneren Konzeptionen wie etwa jene von Friedland und Alford (1991) oder jene von Thornton et al. (2012). Weber beschreibt die Idealtypen abstrakt und verankert sie auf Makro-Ebene. Dies geht einher mit dem Anspruch, allgemeingültige Kategorien zu schaffen, bringt aber den Nachteil der geringeren Anwendbarkeit mit sich, gerade für die hier geplante Analyse. Jedoch werden seine Überlegungen zur Wertsphäre Religion in die hier geplante Untersuchung einfließen.

Diesings «Rationalities»

Diesing schlägt ein Set von fünf Rationalitäten vor, die in Entscheidungen eine Rolle spielen: Die technische, ökonomische, soziale, politische, juristische Rationalität. Er baut dabei auf Weber auf. Diesing differenziert funktional rationale von substanziell rationalen Entscheidungen, wobei funktional rationale auf der Organisations- und substanziell rationale auf Individualebene verwendet werden (Diesing 1962: 3). Rationale Entscheidungen kennzeichnen zwei Aspekte: Sie erfolgen intentional und stehen im Zusammenhang mit der Beförderung eines Ziels (Diesing 1962: 3).

Inhaltlich decken sich seine Beschreibungen weitgehend mit jenen von anderen Forschern. Eine Ausnahme bildet die politische Rationalität. Diesing versteht darunter Entscheidungsstrukturen: Immer dann, wenn es um Entscheidungen und damit um Macht geht, handelt es sich laut Diesing um eine politische Rationalität (1962: 170). Weil sie als einzige die Freiheit garantiere, sei sie die höchste aller Rationalitäten (1962: 234). Mit dieser Hierarchisierung der Rationalitäten verliert die Typologie an Konsistenz. Ferner trifft darauf die Überlegung zur Macht von Thornton et al. zu (1999:

65): Macht existiert nicht ohne Kontext, weshalb sie nicht zur selbstständigen Rationalität erhoben werden kann.

Diesings Schilderungen sind sehr ausführlich und finden in der Erforschung von Rationalitäten etwa durch Schedler und Rüegg-Stürm (2013) Anwendung. Da seine Taxonomie jedoch auf Makroebene verankert ist, eignet sie sich nicht zur Analyse der vorliegenden Forschungsfrage.

Friedland und Alfords «Institutional Logics»

Der Beitrag von Friedland und Alford, «Bringing Society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions», bettet institutionelle Logiken als Forschungsgegenstand in die neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ein (Cloutier und Langley 2007: 12). Ausgehend vom Sozialkonstruktivismus interessieren sich Friedland und Alford für das Zusammenspiel von Institutionen und die Rolle der Akteure im Pluralismus (Thornton et al. 2014: 4). Sie definieren – nahe bei Diesing – fünf für die westliche Welt zentrale Institutionen: Kapitalismus, Bürokratie, Demokratie, Kernfamilie und christliche Religion (1991: 232). Diese sind symbolisch begründet, organisatorisch strukturiert, politisch verteidigt und technisch sowie materiell erzwungen, aber sie sind auch spezifisch historisch limitiert (Friedland und Alford 1991: 249). Sie sind zugleich symbolische Systeme wie materielle Praktiken (Friedland und Alford 1991: 249). Das heisst, sie bieten Akteuren sowohl Sinnhorizonte zur Orientierung als auch Praktiken zum Verrichten der Arbeiten (Thornton et al. 1999: 62). Dabei bildet jede *institutional logic* ein eigenes spezifisches Kultursystem (Friedland und Alford 1991: 232). Im Gegensatz etwa zu Weber betonen Friedland und Alford, dass Akteure über Spielraum verfügen in der Anwendung einer Logik und sich je nach Bedarf für die eine oder andere entscheiden (Friedland und Alford 1991: 254; Thornton et al. 2012: 45). Erst durch den Pluralismus, also das Vorhandensein mehrerer institutioneller Logiken, erhalten die Akteure eine Wahlfreiheit zwischen konkurrierenden Institutionen (Friedland und Alford 1991: 254). Voraussetzung für die Wahl von Institutionen sind ein Bewusstsein der Akteure für das Vorhandensein solcher konkurrierender Logiken sowie ihre Fähigkeit, die Logiken zu interpretieren (Friedland und Alford 1991: 254). Damit einher geht auch die Möglichkeit, sie zu transformieren (Friedland und Alford 1991: 255). Dieser individuelle Umgang mit institutionellen Logiken belegt die Nähe von Friedland und Alford zum Sozialkonstruktivismus (Thornton et al. 2014: 4). Aber im Pluralismus liegt auch Konfliktpotenzial: Friedland und Alford sehen in den

Widersprüchen zwischen den Institutionen die grundlegenden Konflikte der Gesellschaft begründet (1991: 256).

Als erster Beitrag zu institutionellen Logiken in der Organisationstheorie und dessen Fokus auf Pluralismus gehört der Beitrag von Friedland und Alford zu den grundlegenden Beiträgen zur Erforschung von Rationalitäten. So arbeiten etwa Haveman und Rao (1997), Thornton und Ocasio (1999) sowie Thornton et al. (2012) mit ihm (Thornton et al. 2012). Wie jedoch bereits Thornton et al. ausführen, war es nicht das Ziel von Friedland und Alford, das Zusammenspiel der institutionellen Logiken aufzuzeigen, wie etwa die Konkurrenz von Logiken und die Reaktion der Akteure darauf (1999: 66). Sondern sie waren vielmehr daran interessiert, die Bedingungen und Auswirkungen des Pluralismus zu beleuchten. Entsprechend verfügt ihre Beschreibung der institutionellen Logiken nicht über einen ausreichenden Detailgrad zur empirischen Anwendung, die zusätzlich aufgrund der kulturellen westlichen Prägung ohnehin eingeschränkt ist. Ferner fokussieren sie auf die Makro-Ebene, wohingegen die Untersuchung der vorliegenden Dissertation auf Akteursebene ansetzt. Deshalb ist der vorgestellte Beitrag als Grundlage für die hier geplante Untersuchung nicht anwendbar.

Boltanski und Thévenots «Welten»

Zwar erforschen Boltanski und Thévenot nicht institutionelle Logiken, sondern ganz allgemein Auseinandersetzungen zwischen Menschen. Ihr Beitrag ist dennoch hilfreich für die vorliegende Untersuchung. Sie setzen bei der Frage an, wie Menschen Konsense bilden können, obwohl sie in ganz unterschiedlichen Welten beheimatet sind (2014). Boltanski und Thévenot unterscheiden anhand sechs klassischer philosophischer Texte sechs solcher Welten: Die Welt des Marktes, der Meinung, der Inspiration, die häusliche, industrielle und staatsbürgerliche Welt. Gemeinsam ist ihnen allen, dass sie eine übereinstimmende, wie auch immer geartete Identität voraussetzen und dass sie hierarchische Ordnungen ermöglichen, anhand derer die Akteure Konflikte beilegen können (Boltanski und Thévenot 2014: 112). Im Gegensatz zu den anderen hier vorgestellten Typologien gehen Boltanski und Thévenot nicht von Institutionen respektive institutionell verankerten Logiken aus, sondern von Rechtfertigungsprinzipien, die je nach Kontext situativ gewählt werden können (Cloutier und Langley 2013: 366).

Deshalb und wohl auch aufgrund sprachlicher Hürden erfuhr der auf Französisch verfasste Ansatz von Boltanski und Thévenot von der Rationalitätenforschung nur geringe Beachtung (so etwa durch Cloutier und Langley 2007; Patriotta et al. 2010; Weber et al. 2013; Ocasio et al. 2015; Voronov und Weber 2016). Für die vorliegende

Untersuchung kam der Ansatz von Boltanski und Thévenot aus inhaltlichem und konzeptionellem Grund nicht zur Anwendung. In inhaltlicher Hinsicht ist der Ansatz zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage nicht geeignet, weil er kein Gefäß für die in dieser Dissertation relevante professionelle Logik bietet. In konzeptioneller Hinsicht spricht gegen seine Anwendung, dass sich der Ansatz nicht mit institutionellen Logiken oder Rationalitäten, sondern mit Rechtfertigungsmodellen befasst, die nicht institutionell verankert sind, sondern situativ gewählt werden. Indessen bieten die Ausführungen zur «Welt der Inspiration» wichtige Anregungen für die hier durchgeführte Untersuchung.

Die vorgestellten Typologien eignen sich aus genannten Gründen nicht zur Beantwortung der hier gestellten Forschungsfrage. Dafür wurde der im Folgenden präsentierte Ansatz von Thornton et al. (2012) gewählt.

2.3.4 Thornton, Ocasio und Lounsbury

Die «*Institutional Logics Perspective*» (ILP) von Thornton et al. (2012) ist ein aktuell weit verbreiteter Ansatz zur Erforschung von institutionellen Logiken (unter anderem Battilana und Dorado 2010; Pache und Santos 2010; Greenwood et al. 2011; McPherson und Sauder 2013; Voronov und Yorks 2015). Grund dafür ist unter anderem die Vollständigkeit des interinstitutionellen Systems, das ein geeignetes Rüstzeug für die Analyse empirischer Daten in der westlichen Gesellschaft darstellt. Zudem ist die Beschreibung der Logiken anhand der *elemental categories* ausreichend detailliert, um die Logiken zu erfassen, aber auch ausreichend offen, um sie auf unterschiedliche Situationen anwenden zu können. Daher baut auch diese Dissertation auf der ILP von Thornton, et al. (2014) auf.

Thornton et al. setzen für die ILP an den grundlegenden neoinstitutionalistischen Beiträgen von Meyer und Rowan (1977), DiMaggio und Powell (1983) sowie von Friedland und Alford an (2014: 4). An Friedland und Alfords Vorschlag kritisieren sie die knappe Schilderung und mangelnde Distinktion der Institutionen sowie geringe Abstraktion der Typologie (2014: 66). Diese Mängel korrigiert Thornton in ihrer Typologie (2004), die Thornton et al. mit dem *Interinstitutional System* fortsetzen (2012). Ihre Definition institutioneller Logiken zeigt Parallelen zu jener der Institutionen von Friedland und Alford:

«Institutional logics are defined as socially constructed, historical patterns of cultural symbols and material practices, assumptions, values and beliefs, by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their daily reality» (Thornton et al. 2012: 51).

Sie nennen vier fundamentale metatheoretische Prinzipien der ILP, auf die nachfolgend eingegangen wird: Die Dualität von Agency und Struktur, die materielle und symbolische Binarität von Institutionen, ihre historische Kontingenz und ihre Verankerung auf mehreren Analyseebenen (Thornton et al. 2012: 6).

Agency und Struktur: Zwar sind Akteure in institutionellen Logiken eingebettet und von ihnen beeinflusst, doch sie verfügen auch über eine gewisse Autonomie in der Anwendung der Logiken (Thornton et al. 2012: 10) – dies deshalb, weil die Gesellschaft ein interinstitutionelles System ist (Thornton et al. 2012: 18). Nur dank des Spielraums der Akteure sind *institutional change* und *stability* möglich (Thornton et al. 2012: 7).

Institutionen als materielle und symbolische Entitäten: Um den materiellen Aspekt von Logiken geht es, wenn Strukturen und Praktiken im Fokus stehen (Thornton et al. 2012: 10). Wenn jedoch ideeller Gehalt oder Meinungen betroffen sind, entspricht dies ihrem symbolischen Gehalt (Thornton et al. 2012: 10). Gleichwohl sind die beiden Aspekte eng miteinander verbunden, da sie sich gegenseitig konstituieren (Thornton et al. 2012).

Historische Kontingenz von Institutionen: Zwar wirken Institutionen stabilisierend auf die Gesellschaft (Zucker 1977), doch sie können sich mit der Zeit verändern (Thornton et al. 2012: 12). Thornton et al. zeigen dies anhand von Gesetzen auf, deren Interpretation und Bedeutung jeweils in jenem sozialen Feld vorgenommen werden, das sie regeln sollen (2012: 12).

Verankerung auf mehreren Analyseebenen: Die ILP sei eine «*metatheory of institutions, that include organizations*» (Thornton et al. 2014: 62). Entsprechend diskutieren Thornton et al. institutionelle Logiken entlang der vier Ebenen Individuum, Organisation, Feld und Gesellschaft (2012: 13). Akteure sind demnach Träger von institutionell verankerten Logiken, die auf unterschiedlichen Ebenen nicht identisch ausgestaltet sind (Thornton et al. 2012: 13). In dieser Verankerung auf mehreren Analyseebenen wird auch der Beobachtung Rechnung getragen, dass sich Institutionen auf Akteure zwar widersprüchlich, zugleich aber auch befruchtend auswirken können, indem sie *institutional change* ermöglichen (Thornton et al. 2012: 13). In der Folge fordern Thornton et al. Studien zu den *cross-level*-Interaktionen und den Mechanismen von Ursache und Wirkung (2012: 14).

Ihr modifiziertes Modell, das auf Thorntons Vorschlag (2004) aufbaut, sieht sieben Logiken vor: *Family, Community, Religion, State, Market, Profession* und *Corporation* (Thornton et al. 2012: 73). Die Logiken sind hierarchisch gleichwertig (Thornton et al. 2014: 6), doch ihre Relevanz ist gesellschaftsabhängig: So überragt etwa in westlichen Gesellschaften die Bedeutung der *Corporation* jene der *Religion* (Thornton et al. 2014:

59). Thornton et al. übernehmen von Thorntons Typologie (2004) neun ihrer einheitlichen Kategorien, entlang derer sie die Logiken schildern: *Root Metaphor, Sources of Legitimacy, Sources of Authority, Sources of Identity, Basis of Norms, Basis of Attention, Basis of Strategy, Informal Control Mechanisms, Economic System* (2012: 73). Diese Elemente beschreiben für Individuen und Organisationen,

«who they are, their logics of action, how they act, their vocabularies of motive, and what language is salient» (Thornton et al. 2014: 54).

Diese elementaren Kategorien umschreiben den Inhalt der institutionellen Logiken, sind aber nicht abschliessend, sondern fassen lediglich die theoretischen Erkenntnisse der empirischen Forschung zusammen und sollen auf die jeweiligen Forschungsvorhaben angepasst werden (Thornton et al. 2014). Diese systematische Beschreibung der Logiken ist einer der wesentlichen Vorzüge der Konzeption von Thornton et al. (2012). Cloutier und Langley kritisieren, dass sich die Beschreibungen nicht spezifisch mit Objekten und Techniken der Logiken befassen, sondern dass auch dieser als materieller Bestandteil der Logiken ausgewiesene Aspekt symbolisch bleibe (2013: 364). Dieser Ansicht wird in dieser Dissertation nicht entsprochen. Zwar bleibt die Schilderung bis zu einem gewissen Grade abstrakt. Doch just dadurch werden die Logiken auf andere Untersuchungen anwendbar.

Anschliessend wird auf der Struktur von Thornton et al. (2012) aufbauend zusammengefasst, was unter den Logiken zu verstehen ist. In dieser Struktur werden die vorangehend erwähnten Rationalitätensets einbezogen, soweit dies sinnvoll ist. Damit wird hier ein neuer, integrativer Ansatz der Rationalitätensets auf Basis der Typologie von Thornton et al. (2012) vorgeschlagen.

2.3.4.1 Family

Family wurde bereits von Friedland und Alford (1991) sowie Thornton (2004) als institutionelle Logik vorgeschlagen. Sie ist eine der ältesten institutionellen Logiken und weltweit vorhanden (Thornton et al. 2012: 6). Die Beschreibung von Thornton et al. (2012) erfolgt jedoch auch dabei aus westlicher Perspektive. Dies zeigt sich etwa am zugehörigen Wirtschaftssystem, als das Thornton et al. den *family capitalism* ausweisen (2012: 73). Ferner kennzeichnet sie laut Thornton et al. die bedingungslose Loyalität (*source of legitimacy*), die patriarchale Dominanz (*source of authority*) sowie ihr Streben, den Ruf der Familie zu verbessern (*basis of strategy*) (2012: 73).

2.3.4.2 Community

Die grösste Änderung, die Thornton et al. (2012) gegenüber den Typologien von Thornton (2004) und Friedland und Alford (1991) vornehmen, ist das Erheben der *Community* zu einer eigenen Logik. *Communities* sind relevant für Akteure, weil sie ihnen

«local understandings, norms, and rules that serve as touchstones for legitimating mental models upon which individuals and organizations draw to create common definitions of a situation»

bieten (Thornton et al. 2012: 68). So haben sie Auswirkungen auf Organisationen und auf Praktiken (Thornton et al. 2012). Deshalb seien sie als institutionelle Logik zu klassifizieren (Thornton et al. 2012: 71). Diese Logik ist gekennzeichnet durch ein bestimmtes Territorium (*Root Metaphor: Common Boundary*) und soziale Handlungen, die über wirtschaftliche Zwecke hinausgehen (Thornton et al. 2014: 68).

Zudem wird die *Community* von Thornton et al. (2012) auch auf der y-Achse der Tabelle betrachtet: Als *Basis of Norms* wird pro Logik besprochen, wie sich die Akteure in ihrer Logik vereinigen. Bei *Family* ist dies beispielsweise *«Membership in Household»*, bei *State* hingegen *«Citizenship in nation»*.

2.3.4.3 Religion

Religion wird von fast allen Typologien als Institution aufgeführt (Friedland und Alford 1991; Weber 2012; Boltanski und Thévenot 2014). Thornton et al. beschreiben die Logik unter anderem mit den Stichwörtern *Priesthood Charisma (Source of Authority)*, *Association with Deities (Source of Identity)*, *Membership in Congregation (Basis of Norms)* sowie *Relation to Supernatural (Basis of Attention)* (2012: 73).

2.3.4.4 State

Auch der Staat wird von vielen Forschern als eigene Institution behandelt, wobei sich die Schwerpunkte der Betrachtungen unterscheiden. Bei Friedland und Alford (1991) steht die Demokratie im Vordergrund, bei Weber die Bürokratie (2012), bei Diesing die Politik (1962), während sich Boltanski und Thévenot mit dem Staatsbürger befassen (2014). Thornton et al. nennen die Institution *State* (2012). Sie legen dar, dass Friedland und Alford's Bezeichnung Demokratie Machtverteilungen zum Inhalt habe, die wie Bürokratie kein ausschliessliches Merkmal von Staaten, sondern ebenso in Grossunternehmen vorzufinden sei (Thornton et al. 2014: 67). Deshalb verschieben sie Demokratie und Bürokratie in die y-Achse, wo «bürokratische Dominanz» als *Source*

of Authority und als *Source of Legitimacy* in Form der «demokratischen Partizipation» erwähnt wird (Thornton et al. 2014: 73). Als *Root metaphor* identifizieren sie «*State as redistribution mechanism*» (Thornton et al. 2014: 73).

2.3.4.5 Market

Auch das Wirtschaftssystem wird von fast allen hier betrachteten Typologien als eigene Institution respektive institutionelle Logik oder Rationalität erfasst: Diesing nennt sie ökonomische Rationalität (1962), Friedland und Alford Kapitalismus (1991), Boltanski und Thévenot Markt (2014), Weber Ökonomie (2012). Der Markt wird von Thornton et al. im Kern als «*Transaction*» (*Root metaphor*) und von Selbstinteresse getrieben (*Basis of Norms*) beschrieben (2012: 73). Er ist anonym (*Source of Identity*) und strebt nach Effizienzgewinn (*Basis of Strategy*).

Wie die *Community* findet sich auch das Wirtschaftssystem bei Thornton et al. (2012) nicht nur in einer institutionellen Logik abgebildet, sondern zusätzlich als Aspekt auf der y-Achse der Tabelle, der für jede institutionelle Logik einzeln beschrieben wird. Da die Typologie von Thornton et al. stark westlich geprägt ist, erwähnen sie verschiedene kapitalistische Ausprägungen (2012: 73).

2.3.4.6 Profession

Thornton et al. erwähnen den grossen Stellenwert des Berufs in der westlichen Gesellschaft (2014: 59). Dies findet auch Niederschlag in der Behandlung des Berufs in der neoinstitutionalistischen Forschung (so etwa Greenwood et al. 2002; McPherson und Sauder 2013; Smets und Jarzabkowski 2013). Bereits Di Maggio und Powell (1983) sowie Meyer und Rowan (1977) führen die grosse Bedeutung des Berufs aus (Thornton et al. 2014: 66), doch erst Thornton erhebt ihn zur eigenen institutionellen Logik (2004). Die institutionelle Logik des Berufs erhält ihre Legitimität durch die professionelle Expertise der Akteure, die sich in Berufsverbänden organisieren und deren Ziel die Verbesserung der eigenen Reputation ist (Thornton et al. 2012: 73). Als Ziel der *Profession* als institutionelle Logik bezeichnen Thornton et al. die professionelle Expertise (*Source of Legitimacy*), den Beruf als Beziehungsnetzwerk (*Root Metaphor*) sowie professionelles Erledigen von Aufgaben, die eines erlernten, zielgerichteten Vorgehens bedürfen (2012).

2.3.4.7 Corporation

Der Einfluss von *Corporations* auf die moderne Gesellschaft war immens. Indem sie über eine eigene Rechtspersönlichkeit verfügen, können sie Kapital assimilieren, Verträge schliessen und Haftungsausschluss für ihre Stakeholder bieten, wodurch die Unternehmen soziale und ökonomische Veränderungen in der Gesellschaft zu bewirken vermögen (Thornton et al. 2012: 67). Für die Akteure bedeutet dies, dass sie sich der Kontrolle von Managern unterwerfen, statt selbstständig zu bleiben (Thornton et al. 2012: 55). Deshalb erhebt Thornton sie zu einer eigenen institutionellen Logik (2004). Thornton et al. fassen ihre Ausführungen in der nachfolgenden Tabelle zusammen:

	Family	Community	Religion	State	Market	Profession	Corporation
Root metaphor	Family as firm	Common boundary	Temple as bank	State as redistribution mechanism	Transaction	Profession as relational network	Corporation as hierarchy
Sources of legitimacy	Unconditional loyalty	Unit of will Belief in trust and reciprocity	Importance of faith and sacredness in economic und society	Democratic participation	Share price	Personal expertise	Market position of firm
Source of Authority	Patriarchal domination	Commitment to community values und ideology	Priesthood charisma	Burocratic domination	Shareholder activism	Professional association	Board of directors Top management
Source of identity	Family reputation	Emotional connection Ego satisfaction und reputation	Association with deities	Social und economic class	Faceless	Association with quality of craft Personal reputation	Burocratic rules
Basis of Norms	Membership in household	Group membership	Membership in Congregation	Citizenship in nation	Self-interest	Membership in guild und assiciation	Employment in firm
Basis of attention	Status in household	Personal investment in group	Relation to supernatural	Status of interest group	Status in market	Status in profession	Status in hierarchy
Basis of Strategy	Increase family honour	Increase status und honor of members und practices	Increase religious symbolism of natural events	Increase community good	Increase efficiency profit	Increase personal reputation	Increase size und diversification of firm
Informal control mechanisms	Family politics	Visibility of actors	Worship of calling	Backroom politics	Industry analysts	Celebrity professionals	Organization culture
Economic system	Family capitalism	Cooperative capitalism	Occidental capitalism	Welfare capitalism	Market capitalism	Personal capitalism	Managerial capitalism

Tab. 2: Interinstitutional System Ideal Types (Thornton et al. 2012: 73)

2.3.4 Typologisierung der Ansätze

Wie dieses Kapitel gezeigt hat, stehen sich archetypische und konstruktivistische Ansätze bei der Erforschung von Rationalitäten gegenüber. Sie schliessen sich aber nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen einander vielmehr: Während archetypische Ansätze beleuchten, welche Arten von Rationalitäten es gibt, untersuchen konstruktivistische, welche Funktionen Rationalitäten haben und die Prozesse, wie sie entstehen, erhalten bleiben oder untergehen. Diese Dissertation untersucht, welche Rolle die unterschiedlichen Wahrnehmungen der eigenen Rationalität und fremden Rationalitäten für die Kollaboration der Akteure spielen. Um diese Frage beantworten zu können, müssen die beiden Ansätze miteinander kombiniert werden: Zunächst ist zu untersuchen, wie die vorhandenen Rationalitäten aussehen. Sodann wird untersucht, wie sich die Akteure gegenseitig wahrnehmen und sich einander gegenüber verhalten. In diesem Kapitel wird eine Typologisierung der hier betrachteten Ansätze vorgenommen werden.

Die vorgeschlagenen Systeme, die archetypischen wie die konstruktivistischen, werden zum Beispiel von Schedler und Rüegg-Stürm nach dem Merkmal des Fokus der Beschreibung differenziert (2013: 47). Er richtet sich entweder auf den Kontext, in dem die Rationalitäten respektive institutionellen Logiken eingebettet sind, oder ihren Inhalt.

Ergänzend zu Schedler und Rüegg-Stürm wird hier vorgeschlagen, die Kategorisierung um das Merkmal «Analyseebene» zu erweitern. Entsprechend Schedler und Rüegg-Stürm werden Konzeptionen, die von Institutionen ausgehen, jenen gegenübergestellt, die an sozialen Interaktionen ansetzen (2013: 70). Dieses Modell ist um die Mikro-Ebene zu ergänzen. Die Forschung hat aufgezeigt, dass Akteure als Träger und Produzenten von Rationalitäten in Situationen von *institutional change* (Thornton et al. 2012: 82) sowie in Hybridisierungsprozessen (Smets und Jarzabkowski 2013: 1280) eine wichtige Rolle spielen, denn sie übertragen Rationalitäten in Handlungen (McPherson und Sauder 2013: 167). Es ist zu beachten, dass das Kriterium der Analyseebene streng zwischen den Ebenen trennt. Gerade bei konstruktivistischen Ansätzen oder prozeduralen Analysen, welche für die Erforschung von *institutional Change* oft angewandt werden, geht es meist um die Frage, wie Logiken von der einen Ebene auf die andere übertragen werden, womit sich diese Beschreibungen von Anfang an auf mehreren Ebenen bewegen. Archetypische Beschreibungen widmen sich zwar auch nicht ausschliesslich einer Ebene, aber es ist bei jeder Typologie ein Schwerpunkt festzustellen. Damit lassen auch sie sich in die untenstehende Matrix integrieren:

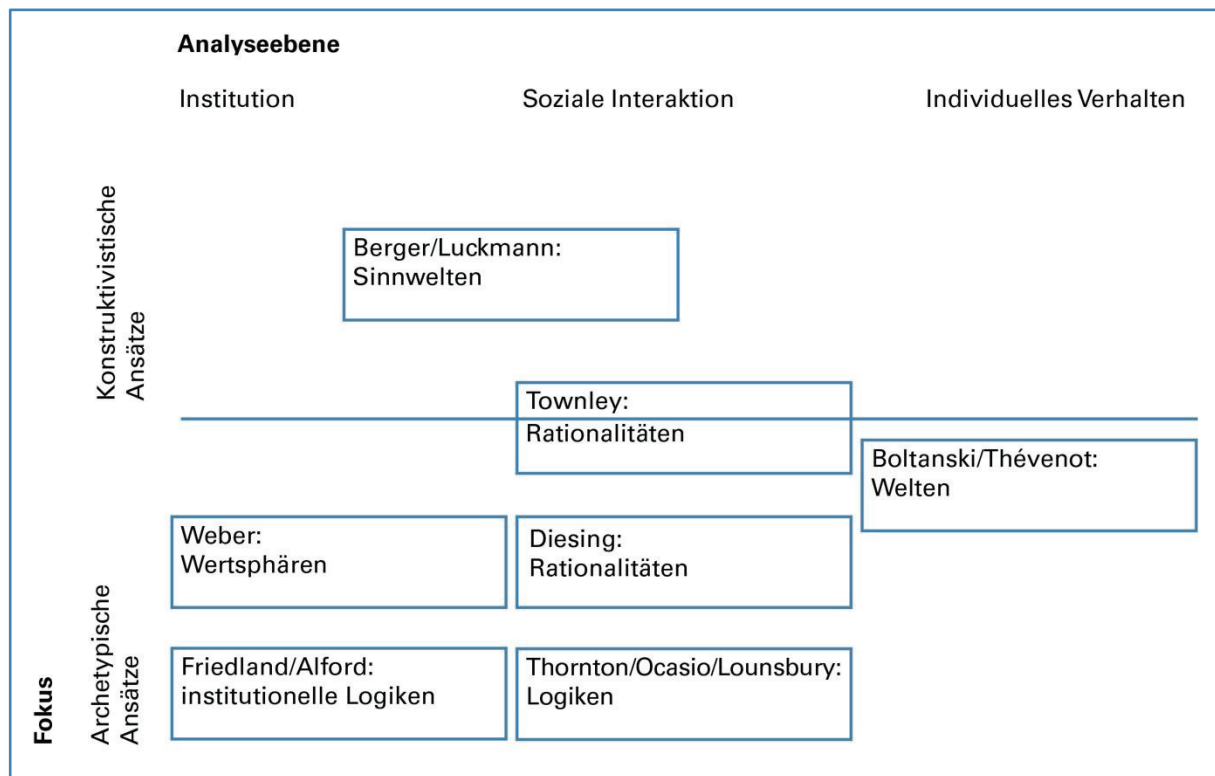


Abb. 1: Typologisierung von Rationalitäten-Beschreibungen (Eigene Darstellung)

Diese Typologisierung zeigt, dass sich der archetypische Ansatz von Thornton et al. (2012) auf der Ebene der sozialen Interaktion positionieren lässt. Zudem ist die Schilderung sehr ausführlich. Dank der Matrix lassen sich die Logiken anhand spezifischer Merkmale klassifizieren, wodurch die Logiken einfach erfassbar und vergleichbar sind. Aus diesen Gründen wird dieser Ansatz in der vorliegenden Dissertation angewandt, wie in diesem Kapitel dargelegt wurde.

Dieses Kapitel hat die verschiedenen Sets von Rationalitäten respektive institutionellen Logiken zusammengefasst. Die Ansätze stimmen dahingehend überein, dass sie alle von der Existenz mehrerer Logiken respektive Rationalitäten, dem sogenannten Pluralismus, ausgehen. Die Rationalitäten respektive Logiken können widersprüchlich sein: Wie Friedland und Alford aufzeigen, liegen im Pluralismus die grundlegenden Konflikte der Gesellschaft begründet (1991: 256). Dies führt zu Herausforderungen für Organisationen, wie im folgenden Kapitel gezeigt wird.

2.3.5 Reaktionen auf Pluralismus

Die Forschung hat sich in den letzten Jahren intensiv mit den Herausforderungen des Pluralismus auf den verschiedenen Ebenen der Organisationen beschäftigt: Auf die Meso-Ebene fokussieren beispielsweise Kraatz und Block (2008), Pache und Santos

(2013), Smets und Jarzabkowski (2013), Besharov und Smith (2014), sowie Skelcher und Rathgeb Smith (2015), während sich McPherson und Sauder (2013), Smets et al. (2015), Voronov und Yorks (2015), Perkmann et al. (2018) sowie Shams (2020) auf die Mikro-Ebene konzentrieren. Dieses Kapitel fasst die darin aufgezeigten Mechanismen zur Bewältigung des Pluralismus zusammen, gliedert sie nach den mit ihnen verbundenen Dynamiken und nennt dann die Voraussetzungen, die dafür nötig sind.

2.3.5.1 Reaktionen von Organisationen auf Pluralismus

Wie Friedland und Alford (1991: 256) gezeigt haben, wird die Umwelt von Organisationen von teilweise konkurrierenden institutionellen Logiken strukturiert. Weil Organisationen von ihren Stakeholdern als legitim erachtet werden müssen, sind sie gezwungen, auch teilweise widersprüchliche Erwartungen zu erfüllen. Dies kann Spannungen in Organisationen verursachen (Meyer und Rowan 1977: 356; Kraatz und Block 2008: 243). Die Rationalitätenforschung geht davon aus, dass widersprüchliche institutionelle Logiken ausserhalb der Organisation in widersprüchliche Rationalitäten in Organisation übersetzt werden, womit Konflikte in die Organisation eingeschleppt werden (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 61). Laut Forschungsansätzen, welche Organisationen als homogene Gebilde wahrnehmen, gelangen die Konflikte zwischen widersprüchlichen institutionellen Logiken durch Interaktionen mit der Organisation in die Organisation (Beispielsweise Kraatz und Block 2008: 243). Folglich nehmen beide Positionen Pluralismus als potenziell spannungsverursachend für Organisationen an.

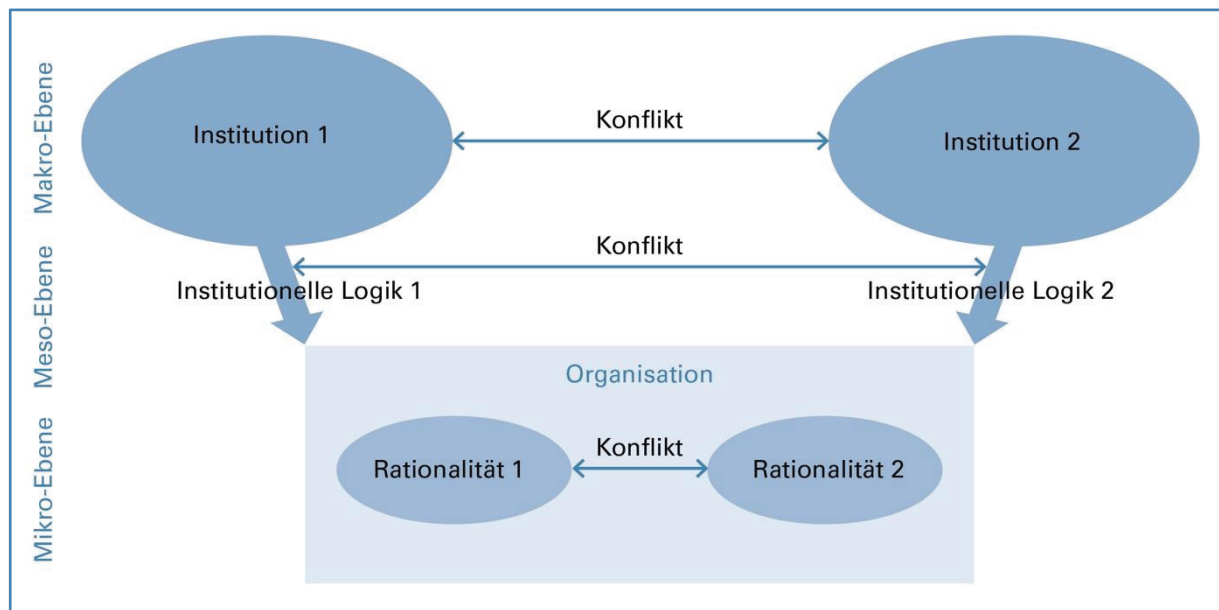


Abb. 2: Perspektive der Rationalitätenforschung: Akteure schleppen widersprüchliche Rationalitäten in Organisationen ein, woraus Konflikte in die Organisation getragen werden können (Eigene Darstellung)

Doch nicht zwangsläufig resultieren daraus Konflikte. Die Forschung kennt die folgenden sieben Reaktionen von Organisationen auf Pluralismus.

Compartmentalizing: Die Organisation trennt die verschiedenen pluralistischen Ansprüche und erhebt jede zu einer eigenen Institution, die ihrerseits wiederum identitätsstiftend wirkt (Kraatz und Block 2008: 251; Skelcher und Rathgeb Smith 2015: 440). Aus einer ursprünglich multirationalen Organisation sind mehrere monorationale Organisationen entstanden.

Separierung: Auch hier stehen sich unvereinbare Rationalitäten gegenüber, doch bei Separierung werden die pluralistischen Ansprüche durch die Aufteilung von Rationalitäten in verschiedene, miteinander verbundene Organisationssegmente befriedigt (Kraatz und Block 2008). Solche *Indifferenzonen* (Barnard 1938: 169) werden von Organisationen beziehungsweise Managern bewusst geschaffen (Bossard 2015: 167).

Polarisierung: Die Legitimität des Pluralismus wird bestritten und bekämpft, mit oder ohne Beteiligung der Verantwortlichen der Organisation (Kraatz und Block 2008: 249; Pache und Santos 2010: 463; Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 197; Skelcher und Rathgeb Smith 2015: 440). Im Extremfall kann dieser Umgang zu einer *work-level-crisis* führen, welche zu einer Blockade der Zusammenarbeit führen kann (Smets et al.

2012: 892). Doch die Rationalitäten sind beide klar fassbar. Dies ist deshalb die ausgeprägteste Form von multirationalalem Umgang mit Pluralismus.

Unterdrückung: Sogenannte *uneasy truces* sind möglich, wenn Akteure lokale Strukturen und Systeme zur Verrichtung täglicher Arbeit entwickeln und sich dem Pluralismus anpassen (Reay und Hinings 2005: 630; Kraatz und Block 2008: 248; Pache und Santos 2010: 462; Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 195; Skelcher und Rathgeb Smith 2015: 440). Zur Beilegung der Rivalität ist es dienlich, wenn die Vertreter verschiedener Rationalitäten gemeinsam Leistungen erbringen müssen (Reay und Hinings 2005: 645). Ferner trägt das Beibehalten einer eigenen Identität und die Zusammenarbeit für gemeinsame Resultate zur Stabilisierung des Konflikts bei (Reay und Hinings 2005: 646). Wenn die Rivalität auf Mikro-Ebene überwunden ist, können die dazu notwendigen Voraussetzungen auf Makro-Ebene verankert werden (Reay und Hinings 2005: 647).

Decoupling: Die Rationalitäten werden voneinander differenziert, doch sie bleiben in der Organisation erhalten, weshalb auch diese Situation als multirational zu klassifizieren ist (Meyer und Rowan 1977; Kraatz und Block 2008: 257; Skelcher und Rathgeb Smith 2015: 440). Dies ist ein Sonderfall der Separierung. Im Gegensatz zur Polarisierung liegt der Fokus bei *Decoupling* bei der Trennung zweier unvereinbarer Rationalitäten, um widersprüchlichen Anforderungen des Umfelds gerecht zu werden, während Polarisierung das Verhalten der Rationalitäten einander gegenüber bezeichnet.

Minimierung: Die Rationalitäten bleiben erhalten, ihre Differenzen werden aber durch die Betonung der Gemeinsamkeiten verringert (Rüegg-Stürm et al. 2015: 8). Dadurch können sich die Rationalitäten einander angleichen.

Selected Coupling: Organisationen können Spannungen lösen, indem sie Elemente von Rationalitäten miteinander verbinden (Pache und Santos 2013 II: 988). Beide Rationalitäten bleiben vorhanden, weshalb dies als multirationaler Ansatz zu klassifizieren ist.

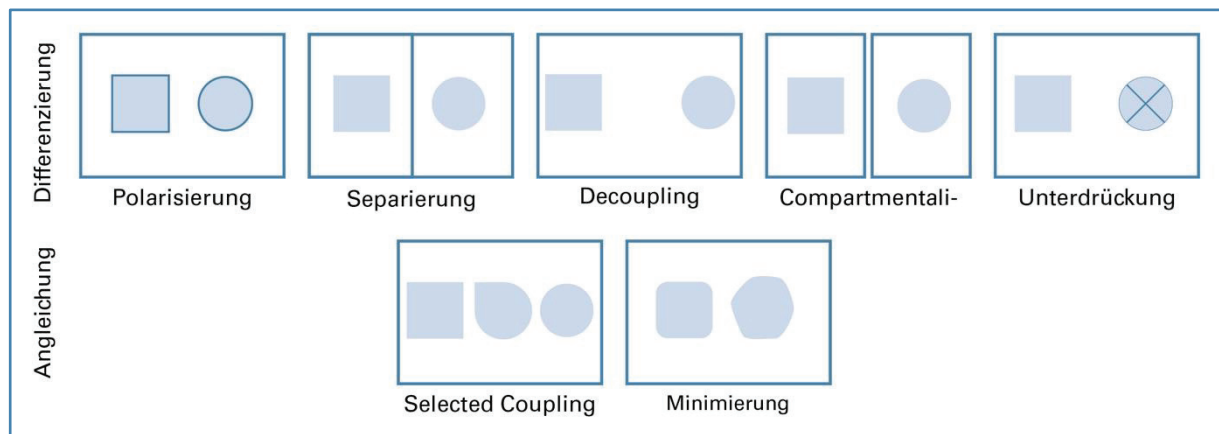


Abb. 3: Reaktionen von Organisationen auf Pluralismus (Eigene Darstellung)

Die Reaktionen lassen sich nach ihrer Dynamik klassifizieren: Während Polarisierung, Separierung, *Decoupling*, *Compartmentalizing* und Unterdrückung Reaktionen sind, die eine Differenzierung der Rationalitäten voneinander oder im Extremfall sogar eine Trennung der Organisation bezeichnen, bewirken *Selected Coupling* und Minimierung eine Angleichung der Rationalitäten.

Diese Reaktionsweisen sind nicht statisch, sondern unterliegen Dynamiken: Von der Forschung thematisiert wird der Verlauf von Polarisierung zu Minimierung (Reay und Hinings 2005; Smets und Jarzabkowski 2013) sowie die von Polarisierung via Separierung zu *Compartmentalizing* (Pache und Santos 2010). Welche dieser Reaktionen erfolgen, hängt von einer Reihe von Faktoren ab, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Die Reaktion von Organisationen auf Pluralismus wird durch drei Faktoren bestimmt: Zunächst ist relevant, wie das organisationale Umfeld mit dem Pluralismus umgeht. Wenn es beispielsweise Prioritäten der Rationalitäten festgelegt hat, ist anzunehmen, dass die Organisation diese Prioritäten übernehmen wird, wodurch sich ihr Pluralismus reduziert (Raynard 2016: 319). Zweitens ist entscheidend, welche Organisationsbereiche der Pluralismus betrifft (Besharov und Smith 2014; Raynard 2016). Wenn die beiden Rationalitäten einen zentralen Bereich der Organisation betreffen, sind die Folgen für die Organisation grösser als wenn nur eine Rationalität einen zentralen Bereich der Organisation betrifft (Besharov und Smith 2014: 369). Besharov und Smith nennen dies den Aspekt der *Centrality* (2014: 369). Drittens hängt die Reaktion von Organisationen auf Pluralismus von der Kompatibilität der Rationalitäten ab (Besharov und Smith 2014; Raynard 2016). Je stärker die Rationalitäten mit den Zielen der Organisation übereinstimmen, desto weniger Konflikte sind zu erwarten. Namentlich wirken folgende Einflussgrößen auf die Kompatibilität der Rationalitäten: ihre Entsprechung hinsichtlich organisationaler Ziele (nicht aber zwingend der Mittel, diese zu

erreichen), die Anzahl beteiligter etablierter professioneller Institutionen, die Verbindungen von Mitgliedern der Organisation zur Feld-Ebene ebenso wie jene untereinander, bei Organisationen in jungen Feldern ferner Praktiken und Charakteristiken auf organisationaler Ebene (Battilana und Dorado 2010; Besharov und Smith 2014: 367). Dies führt zu folgender Matrix zur Analyse multirationaler Situationen:

Degree of compatibility			
Degree of centrality		Low Logics provide contradictory prescriptions for action	High Logics provide compatible prescriptions for action
	Low One logic is core to organizational functioning; other logics are peripheral	Estranged Moderate conflict	Dominant No conflict
	High Multiple logics are core to organizational functioning	Contested Extensive conflict	Aligned Minimal conflict

Tab. 3: Konkurrierende Rationalitäten auf Meso-Ebene (Nach Besharov und Smith 2014: 371)

Je nach Besetzung der Ebenen ergeben sich unterschiedliche Folgen für die Organisation: Bei einem hohen Grad an Kompatibilität und einem tiefen an Zentralität sind keine signifikanten Konflikte zwischen den Rationalitäten zu erwarten, während tiefe Kompatibilität und hohe Zentralität ausgeprägte Konflikte bedingen können (Besharov und Smith 2014).

Akteure spielen eine wesentliche Rolle bei der Konfrontation von unterschiedlichen Rationalitäten. Daher werden im folgenden Kapitel die Forschungsbeiträge zusammengefasst, die sich mit den Reaktionen der Akteure auf Pluralismus befassen.

2.3.5.2 Reaktionen von Akteuren auf Pluralismus

Pluralismus wird nicht nur auf Ebene der Organisation begegnet, sondern auch Akteure sind damit konfrontiert. Die Forschung hat folgende Reaktionsweisen beobachtet:

Segmenting: Die Akteure trennen klar zwischen Rationalitäten, indem sie Räume schaffen für jede Rationalität. Dies geschieht spontan aus der Praxis heraus. Dadurch bleiben beide Rationalitäten erhalten und die Kollaboration wird gestärkt (Smets et al. 2015: 32f.)

Demarcating: Akteure ziehen Grenzen zwischen widersprüchlichen Rationalitäten, um einerseits Kollaborationen zu ermöglichen, aber andererseits zu verhindern, dass die Rationalitäten hybridsieren (Smets et al. 2015: 35f.). *Demarcating* entsteht aus der Praxis und ist nicht organisational verankert.

Bridging: Akteure reagieren auf widersprüchliche Logiken in der Praxis mit dem bewussten Kombinieren von Elementen der beiden Rationalitäten, um die Kollaboration zu vereinfachen und Spannungen abzubauen (Smets et al. 2015: 34f.). Damit bleiben beide Rationalitäten bestehen, weshalb dies als multirationaler Ansatz zu bezeichnen ist.

Hybridisierung: Wenn zwei Rationalitäten dauerhaft miteinander verschmelzen, bildet sich daraus eine hybride Rationalität (Smets et al. 2012). Da damit die zwei ursprünglichen Rationalitäten verschwinden, handelt es sich hierbei um eine monorationale Situation. Das Kapitel 2.3.6 wird hybride Rationalitäten eingehend besprechen.

Reining Tensions: Die pluralistischen Ansprüche werden innerhalb der Organisation ausbalanciert und vereint (Pache und Santos 2010: 462). Bei Widersprüchen werden Kompromisse erarbeitet. Das kann auf der Ebene der Praxis geschehen oder durchs Management implementiert werden. Ein treibender Faktor für diesen konstruktiven Umgang mit anderen Rationalitäten kann die Überzeugung einer Gruppe sein, dass sie von anderen Gruppen abhängig ist (Kraatz und Block 2008: 250f.). Eine Sonderform dieser Variante ist die Bildung der oben erwähnten hybriden Rationalitäten. Durch die intensive Zusammenarbeit können sich die zwei Rationalitäten einander soweit angleichen, dass sie zu einer Rationalität verschmelzen. Diese Situation ist deshalb als monorational zu klassifizieren.

Hijacking: Akteure nutzen Elemente einer ihnen fremden Rationalität, um mit Akteuren einer anderen Rationalität kollaborieren zu können (McPherson und Sauder 2013: 180; Shams 2020).

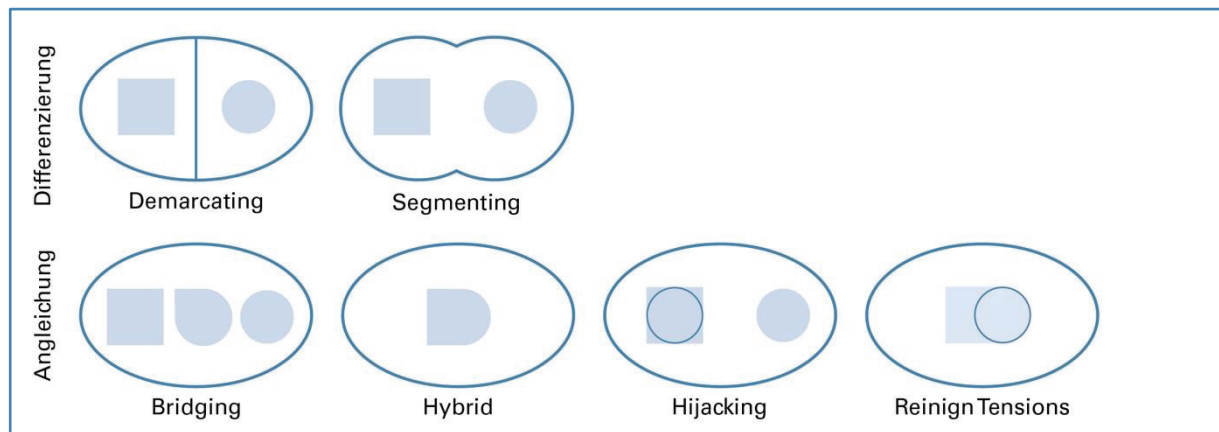


Abb. 4: Reaktionen von Akteuren auf Pluralismus (Eigene Darstellung)

Die Reaktionen von Akteuren zeigen Parallelen zu jener der Organisationen: So entsprechen sich etwa die Effekte von *Demarcating* und Polarisierung, ebenso wie jene von *Segmenting* und Separierung, *Selected Coupling* und *Bridging*, Minimierung und *Reinign Tensions*.

Dass hier Hybride der Akteursebene zugewiesen werden, liegt daran, dass die Akteure Hybride entwickeln (Smets et al. 2012), die dann auf Organisationsebene verankert werden können. Selbstverständlich sind Hybride auch auf Organisationsebene sichtbar. Darauf wird unter Kapitel 2.3.6 weiter eingegangen. Im Folgenden werden die Ursachen für die Reaktionen der Akteure behandelt.

2.3.5.3 Bestimmende Faktoren für Reaktionen

Besharov und Smith (2014) haben die Bedingungen untersucht, wie Organisationen auf Pluralismus reagieren. Ihr Modell lässt sich mit gewissen Anpassungen auf die Akteursebene übertragen und so für die vorliegende Dissertation nutzen.

Die Dimension der Kompatibilität der Rationalitäten auf der x-Achse des Modells kann unverändert übernommen werden. Die Dimension der Zentralität gilt neu für Akteure statt Organisationen. Wie zu Beginn dieses Kapitels unter Verweis auf Thornton et al. (2012: 58) erwähnt wurde, verfügen Akteure über einen gewissen Spielraum im Umgang mit Rationalitäten. Dies gilt insbesondere für Akteure mit hybriden Rationalitäten, die situationsabhängig Elemente der einen, der anderen oder beider Rationalitäten anwenden können (Battilana et al. 2017: 143). Entsprechend ist der Entscheid, ob eine Rationalität zentral oder dezentral für einen Akteur ist, nicht eindeutig vorherzusagen. Akteure werden die Frage, ob eine Rationalität für sie zentral ist oder nicht, wahrscheinlich anders beantworten als die Organisation – zumindest in all jenen Fällen, in denen sie sich nicht vollständig mit der Organisation identifizieren. Sie

werden die Frage womöglich sogar dann zumindest leicht unterschiedlich beantworten, wenn sie derselben Sinngemeinschaft angehören (Blumer 2013: 75). In Besharov und Smiths Modell verschiebt sich damit der kritische Bereich: Konfligär auf Akteure wirkt sich nicht nur die Kombination von *low compatability* und *high centrality* aus, sondern zunächst die Frage, ob eine oder mehrere Rationalitäten zentral für das Handeln anderer Akteure sind. Da unterschiedliche Akteure diese Frage unterschiedlich beantworten werden, ist mit Konflikten zu rechnen. Für die Interpretation des Modells von Besharov und Smith (2014) bedeutet dies, dass auf die Akteursebene angewandt nicht länger der untere linke Quadrant (*Contested*) der kritische Bereich ist, sondern neu die Trennungslinie zwischen *Centrality* und *Decentrality*. Dies bedeutet, dass zunächst festgehalten werden muss, wie viele und welche Logiken für Akteure dominant sind. Dies ist in Alltagssituationen nicht zweifelsfrei zu wissen und hat daher Auswirkungen auf Interaktionen von Akteuren. Doch nicht nur dies: Während auf Organisationsebene Konflikte a priori vorausgesagt werden können, bleibt diesbezüglich auf Akteursebene naturgemäss eine gewisse Unsicherheit.

Degree of compatibility			
Degree of centrality		Low Logics provide contradictory prescriptions for action	High Logics provide compatible prescriptions for action
	Low One logic is core to actor's functioning; other logics are peripheral	Estranged Moderate conflict	Dominant No conflict
	High Multiple logics are core to actor's functioning	Contested Extensive conflict	Aligned Minimal conflict

Tab. 4: Konkurrierende Rationalitäten auf Mikro-Ebene (Nach Besharov und Smith 2014: 371)

Verstärkt wird die Unsicherheit durch eine ganze Reihe weiterer Faktoren, die in den Umgang von Akteuren mit Rationalitäten hineinspielen. Dabei ist die Vertrautheit der Akteure mit den Rationalitäten entscheidend (Pache und Santos 2013 I). Wenn Akteure beide Rationalitäten gleich gut kennen, werden sie sich bemühen, diese Rationalitäten zu hybridisieren (Pache und Santos 2013 I: 27). Wenn ihnen eine Rationalität näher

liegt, werden sie fremde Praktiken in Frage stellen, was die Zusammenarbeit erschwert bis verunmöglicht (Smets und Jarzabkowski 2013). Dies kann zu einer *work-level-crisis* führen (Smets et al. 2012: 892). Wenn die Zusammenarbeit von aussen erzwungen wird, können die Akteure auf Praxis-Ebene Kollaborationswege finden und ihre ursprünglichen Rationalitäten beibehalten (Smets und Jarzabkowski 2013: 1301). Die neu entwickelten Praktiken können konsolidiert werden, wenn die Manager dies durchsetzen (Smets und Jarzabkowski 2013: 1294). Zudem wird die Reaktion von Akteuren auf hybride Rationalitäten von der strukturellen Position von Akteuren bestimmt: Je besser Akteure ausgebildet sind, je höher die hierarchische Position und je länger die Arbeitserfahrung, desto eher wird ein Akteur die beiden Rationalitäten hybridisieren (Svenningsen-Berthélem 2018: 1317). Ebenfalls ist entscheidend, wie Akteure die Widersprüche zwischen den Rationalitäten wahrnehmen. Wie Voronov und Yorks (2015) zeigen, ist dies von Akteur zu Akteur unterschiedlich. Daher ist es nötig, sich ausführlich mit der Wahrnehmung von Akteuren zu beschäftigen, wie dies in der vorliegenden Dissertation gemacht wird.

In dieser Dissertation wird die These vertreten, dass die gegenseitige Wahrnehmung von Akteuren dann besonders wichtig ist, wenn sich ihre Rationalitäten sehr ähnlich sind. Dies ist etwa dann der Fall, wenn es sich um Hybride aus ursprünglich gemeinsamen Rationalitäten handelt. Was darunter zu verstehen ist, wird im folgenden Kapitel dargelegt.

2.3.6 Hybride Rationalitäten

In den letzten Jahren sind zahlreiche Beiträge zur Erforschung hybrider Rationalitäten erschienen (für eine Übersicht älterer Beiträge siehe Greenwood et al. 2011; Besharov und Smith 2014; Christiansen und Lounsbury 2015; Battilana et al. 2017; Svenningsen-Berthélem et al. 2018; Shams 2020). Das Phänomen wurde auf allen drei Ebenen untersucht: Die erste Gruppe befasst sich mit den Reaktionen von Organisationen auf hybride Rationalitäten (Pache und Santos 2013 II; Perkman et al. 2018), die zweite fokussiert auf die Eigenheiten von hybriden Rationalitäten (Battilana und Dorado 2010; Battilana und Lee 2014; Besharov und Smith 2014; Skelcher und Rathgeb Smith 2015; Polzer et al. 2016) und die dritte untersucht das Verhalten von Akteuren mit hybriden Rationalitäten (Binder 2007; Smets et al. 2012; Smets und Jarzabkowski 2013; Pache und Santos 2013 I; Smets et al. 2015). Dieser letztgenannte Strang ist der Forschungszweig, für welchen die vorliegende Dissertation auch einen Beitrag leisten will.

Unter der Zunahme der Beiträge litt die begrifflich-konzeptionelle Schärfe: Autoren thematisieren Hybridität auf verschiedenen organisationalen Ebenen teilweise ohne Distinktion: Hybride Rationalität wird definiert als «*the mixing of core organizational elements that would conventionally not go together*» (Battilana et al. 2017: 138). In dieser Dissertation wird die Bezeichnung *hybride Rationalität* nur dann verwendet, wenn sich eine Rationalität aus Elementen mehrerer Rationalitäten zusammensetzt. Das Resultat reiner Koexistenz mehrerer Rationalitäten in einer Organisation hingegen wird als *hybride Organisation* bezeichnet.

Akteure sind sowohl Träger als auch Produzenten von Rationalitäten (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 36). Menschen sind von verschiedenen Hoffnungen, Ideen und Vorstellungen getrieben, weshalb sie kaum je monorational sind (Binder 2007: 562). Archetypische Rationalitäten bleiben deshalb theoretische Annäherungen (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 49; Skelcher und Rathgeb Smith 2015: 435; Perkmann et al. 2018: 2). In der Forschung werden unter dem Stichwort *hybride Rationalitäten* oft die empirisch beobachtbare Annäherung zweier Ausgangsrationalitäten beschrieben. Dabei wird unterstellt, dass die Ausgangsrationalitäten rein seien und sich hybride Rationalitäten erst durch diese Annäherung bildeten (Battilana und Dorado 2010; Smets et al. 2012). Eigentlich handelt es sich jedoch bei den in diesen Situationen beobachteten *hybriden Rationalitäten* um *hybride Rationalitäten aus hybriden Rationalitäten*, also um *hybride Rationalitäten zweiter Stufe*. Isoliert betrachtet lassen sich die beiden Formen der Hybride nicht unterscheiden: Beide bestehen aus einer Mehrzahl theoretisch reiner Rationalitäten. Wo aber Assimilationsprozesse von Rationalitäten betrachtet werden, ist die terminologische Differenzierung sinnvoll, weil nur damit verschiedene Zustände der hybriden Rationalitäten erfasst werden können. Aus Gründen der Lesbarkeit wird sie in dieser Dissertation nur dann vorgenommen, wenn sie inhaltlich relevant ist.

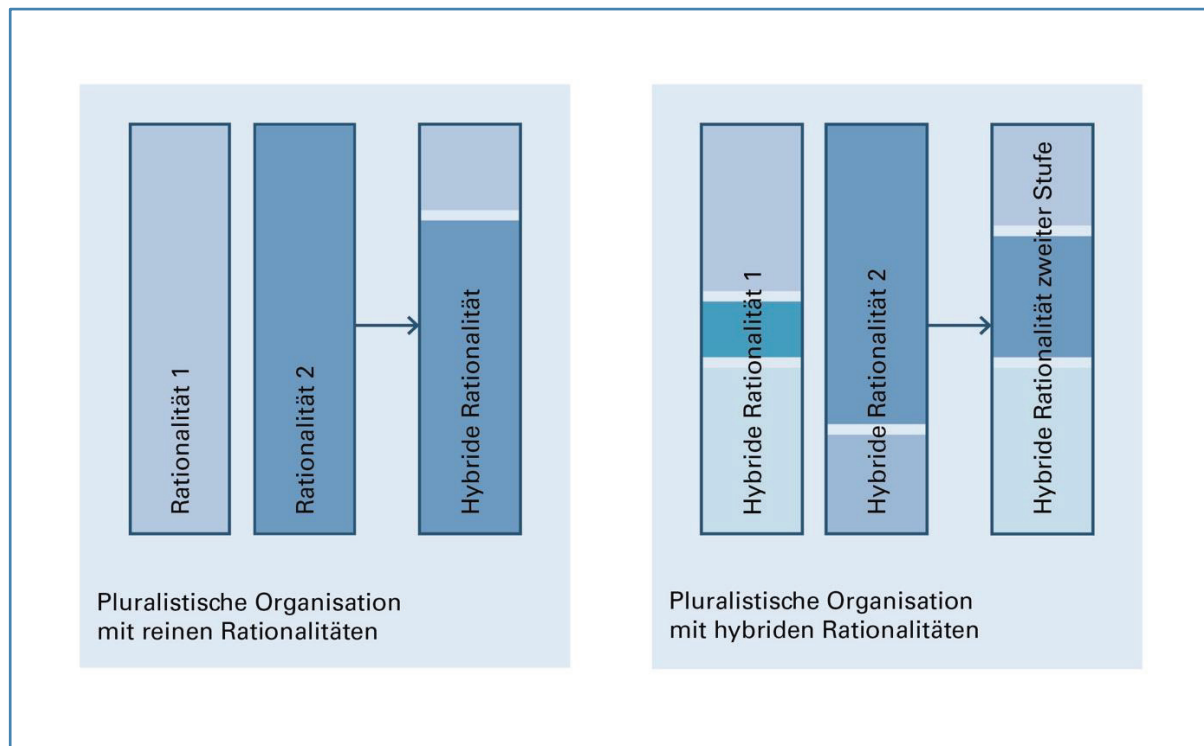


Abb. 5: Zwei Modelle von pluralistischen Organisationen mit hybriden Rationalitäten (Eigene Darstellung)

Da jede Organisation in der Realität *pluralistisch* und damit *hybrid* ist, sind in pluralistischen Organisationen immer hybride Rationalitäten vorzufinden. Tatsächlich werden hybride Rationalitäten zweiter Stufe oft gerade dafür gebildet, um die Herausforderungen der pluralistischen Organisation zu bewältigen (Pache und Santos 2013 II: 973). Aber pluralistische Organisationen bedingen nicht zwingend hybride Rationalitäten zweiter Stufe, denn eine Organisation kann Pluralismus auch durch hybride Rationalitäten erster Stufe erreichen.

2.3.6.1 Entstehung hybrider Rationalitäten

Die Entstehung von hybriden Rationalitäten lässt sich auf allen drei Ebenen beobachten: Auf jener der Akteure, der Organisation und jener des Feldes. Auf der organisationalen Ebene können kulturelle, politische oder rechtliche Differenzen oder Veränderungen im Umfeld hybride Rationalitäten in Organisationen erfordern, damit die Organisation konfligierende Anforderungen erfüllen kann (Battilana et al. 2017). Intern kann Hybridität infolge von Veränderungen wie Machtverschiebungen, neuen Organisationsstrukturen, neuen Mitarbeitern sowie bei der Gründung neuer Organisationen, oder zur Vereinigung widersprüchlicher Anforderungen nötig werden (Battilana und Dorado 2010; Battilana et al. 2017: 141).

Doch was geschieht dann? Die Forschung hat die Zusammenarbeit von ähnlichen Rationalitäten bisher noch nicht analysiert. Aus der Lösungsanalyse von Rationalitätenkonflikten lässt sich lediglich *ex negationem* schliessen, dass Nähe kein Grund für Konflikte ist. Ob dies tatsächlich zutrifft, soll in der vorliegenden Dissertation untersucht werden. Als Basis für die geplante Untersuchung folgt nun eine Typologisierung der hybriden Rationalitäten.

2.3.6.2 Typologisierung hybrider Rationalitäten

Hybride Rationalitäten sind sehr heterogen (Battilana et al. 2017: 129). Deshalb ist es sinnvoll, sie weiter zu typologisieren. Die hier vorgeschlagene Typologisierung unterscheidet die Merkmale *Art*, *Differenz*, *Reifegrad*, *Atmosphäre* und *Stabilität*. Je nach Ausprägung wirken sich die Merkmale auf die Lebensdauer aus, wie sich nachfolgend zeigen wird.

Art

Die Frage nach der Art der hybriden Rationalität wurde in der Forschung in den letzten Jahren ausführlich diskutiert (Greenwood et al. 2011; Christiansen und Lounsbury 2013; Pache und Santos 2013 II; Skelcher und Rathgeb Smith 2015; Polzer et al. 2016). Wenn Aspekte der Ausgangsrationalitäten in der hybriden Rationalität noch sichtbar sind, wird dies als *layering*, *assimilated hybrid*, *selective coupling* oder *institutional bricolage* bezeichnet (Christiansen und Lounsbury 2013; Skelcher und Rathgeb Smith 2015; Polzer et al. 2016). Wenn dies nicht der Fall ist, weil sich aus den ursprünglichen Rationalitäten eine vollständig neue Rationalität gebildet hat, spricht die Forschung von *blending* (Greenwood et al. 2011; Pache und Santos 2013 II; Skelcher und Rathgeb Smith 2015). Die Art hat Auswirkungen auf das Verhalten der hybriden Rationalität: Bei *blending* ist zu erwarten, dass eine Organisation über eine grosse Anzahl sich mit der Zeit ändernder Kernideen verfügt, während bei *layering* eine begrenzte Anzahl von Kernideen in der Organisation vorhanden ist, die zeitlich stabil bleibt (Polzer et al. 2016: 17). Es ist anzunehmen, dass davon auch die Lebensdauer der hybriden Rationalität beeinflusst wird: *Layering* würde folglich zu langlebigeren Rationalitäten führen als *blending*. Ob dies zutrifft, hat die Forschung bisher noch nicht untersucht.

Differenz

Eine Thematisierung der Differenz zwischen Rationalitäten fehlt bislang in der Forschung. Unter dem Stichwort Kompatibilität werden inhaltliche Übereinstimmungen der hybriden Rationalitäten mit der Organisation untersucht (Durand und Jourdan 2012). Besonders beachtet werden dabei die Übereinstimmung von *Zielen* der Rationalitäten sowie der *Mittel*, die zur Erreichung dieser Ziele als adäquat erachtet werden (Pache und Santos 2010: 459). Je nach Kompatibilität der Rationalitäten sind verschiedene Vorgehensweisen bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden angezeigt. Unter *Hiring* wird das Vorgehen verstanden, Akteure zu rekrutieren, die nicht über eine starke eigene Rationalität verfügen, wie etwa Studienabgängerinnen und -abgänger (Battilana und Dorado 2010: 1436). Bei *Socializing* hingegen werden Berufsleute mit entsprechenden Rationalitäten rekrutiert, welchen die neue, hybride Rationalität im Zuge ihrer Integration in die Organisation vermittelt wird (Battilana und Dorado 2010: 1436). Wenn die Distanz zwischen den Rationalitäten gross ist, empfiehlt sich eher *Hiring*, bei geringer Distanz kann *Socializing* ausreichen (Battilana und Dorado: 1436). Die Forschungslücke im Zusammenhang mit der Differenz von Rationalitäten lässt sich damit begründen, dass es bis anhin nicht gelungen ist, Rationalitätendifferenzen zu messen. Es fehlen eine Operationalisierung der Rationalitäten und somit ein wirksames Messinstrument. Einen Vorschlag für ein solches wird in der vorliegenden Dissertation formuliert.

Reifegrad

Die Bildung hybrider Rationalitäten zweiter Stufe ist ein Prozess. Neue hybride Rationalitäten unterscheidet von reifen hybriden Rationalitäten, dass den Akteuren noch keine festen Praktiken, sogenannte *Scripts*, zur Verfügung stehen (Battilana und Dorado 2010: 1423). Stattdessen verwenden sie *Scripts* der ursprünglichen Rationalitäten, was sie gegenüber reifen Rationalitäten destabilisiert, die bereits eigene *Scripts* etabliert haben (Battilana und Dorado 2010: 1423). Eine weitere Gefährdung für unreife hybride Rationalitäten geht von externen Stakeholdern aus, welche die unreifen hybriden Rationalitäten als legitim erachten müssen (Battilana und Dorado 2010). Diese beiden Faktoren, die unreife hybride Rationalitäten auszeichnen, wirken sich negativ auf ihre Stabilität und damit verkürzend auf ihre Lebensdauer aus (Battilana und Dorado 2014).

Atmosphäre

Hybride Rationalitäten werden oft gebildet, um widersprüchliche Anforderungen zu vereinen (Battilana und Dorado 2010). Damit dies gelingt, müssen geeignete Kollaborationsmechanismen gefunden werden (Reay und Hinings 2009). Andernfalls können die Spannungen weiterhin bestehen und regelmässig Kompromisse erfordern (Kraatz und Block 2008: 250f.; Skelcher und Rathgeb Smith 2015: 440). Weil die hybride Rationalität so ihr eigentliches Ziel verfehlt, ist damit ihr Überleben gefährdet. Je geringer die Spannungen zwischen den an der hybriden Rationalität beteiligten Rationalitäten sind, desto positiver wirkt sich dies auf ihre Lebensdauer aus (Kraatz und Block 2008: 251). Die Spannungen zwischen den Rationalitäten sind abhängig von der Kompatibilität der ursprünglichen Rationalitäten (Battilana und Dorado 2010: 1435) und von der organisationalen Position der Sinngemeinschaften (Besharov und Smith 2014).

Stabilität

Hybride Rationalitäten zweiter Stufe sind gegenüber solchen erster Stufe intern und extern vor besondere Herausforderungen gestellt. Die Forschung bezeichnet die internen Spannungen aufgrund widersprüchlicher Rationalitäten resp. Praktiken sowie das Fehlen von *Scripts* als problematisch (Battilana und Dorado 2010: 1423; Pache und Santos 2013 II: 973; Battilana und Lee 2014; Battilana et al. 2017: 138). Extern kann sich fehlende institutionelle Einbindung als kritisch erweisen, die Legitimitätsverluste zur Folge haben kann (Pache und Santos 2013 II: 973; Battilana et al. 2017: 142). Je nach Kombination von Rationalitäten kann die hybride Rationalität andere Sinngemeinschaften irritieren, denn Hybride verschränken Elemente *«that conventionally do not go together»* (Battilana et al. 2017: 143). Damit können Hybride einen Interpretationsraum eröffnen, der für sie nachteilig sein kann (Battilana et al. 2017). Wenn es jedoch gelingt, die Anforderungen zu erfüllen und so die Legitimität erhalten bleibt, wirkt sich Hybridität positiv auf die Organisation aus: Sie kann damit ihren Ressourcenzugang verbessern (Oliver 1991; Durand und Jourdan 2012; Pache und Santos 2013 II: 976; Battilana et al. 2017: 142). Die Forschung ist sich uneins, ob hybride Rationalitäten zweiter Stufe längerfristig oder nur kurzfristig existieren können (Scott und Meyer 1991: 124; Battilana und Dorado 2010; Polzer et al. 2016: 75; Battilana et al. 2017: 133). Im Extremfall kann eine instabile hybride Rationalität den Untergang einer Organisation bedeuten (Battilana und Lee 2014). Die hybride Rationalität kann ferner untergehen, weil sie ihre Hybridität verliert, etwa, weil sich eine

beteiligte Rationalität durchsetzt (Thornton und Ocasio 1999; Durand und Jourdan 2012; Battilana und Lee 2014). Wenn sie aber institutionell verankert wird, kann sie auch langlebig sein (Pache und Santos 2013 II: 988; Smets et al. 2015).

Daraus ergibt sich folgende Typologie:

Ausprägung	Art	Kompatibilität	Reifegrad	Atmosphäre	Stabilität
De-stabilisierend	<i>Blending</i>	Grosse Distanz	Unreif	Bestehende Spannungen	Temporär: Hybridität geht unter
					Temporär: Organisation geht unter
Stabilisierend	<i>Layering</i>	Geringe Distanz	Reif	Auflösung Spannungen	Robust

Tab. 5: Typologisierungsvorschlag für hybride Rationalitäten erster und zweiter Stufe (Eigene Darstellung)

Je nach Ausprägung der Merkmale ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen für die hybride Rationalität zweiter Stufe. Maximal stabil ist sie, wenn sie kompatible Rationalitäten mittels *layering* verbunden und damit die internen Spannungen aufgelöst hat und gleichzeitig die externen Anforderungen so erfüllt, dass ihre Stakeholder sie als legitim erachten.

Die Abgrenzung, die unter Kapitel 2.3.1 zwischen institutionellen Logiken und Rationalitäten vorgenommen wurde, ist folglich um die Dimension der Form zu ergänzen: Sowohl institutionelle Logiken als auch Rationalitäten können rein sein, wenn sie theoretisch untersucht werden, oder hybrid, wenn sie in der Realität beobachtet werden. Daraus ergibt sich folgende Matrix:

	Theorie: Reinform	Empirie: Hybride Form
Organisationales Feld	Institutionelle Logik	Hybride institutionelle Logik
Sinngemeinschaft	Archetypische Dimensionen von Rationalitäten	Rationalität

Tab. 6: Terminologische Abgrenzungen institutionelle Logiken und Rationalitäten (Eigene Darstellung)

In dieser Dissertation werden unter institutionellen Logiken also ausschliesslich theoretische Konzepte auf der Ebene des Organisationalen Feldes verstanden. Noch immer theoretisch, aber auf die Ebene der Sinngemeinschaften übertragen, werden institutionelle Logiken als «archetypische Dimensionen von Rationalitäten» bezeichnet. Sie setzen sich zu Rationalitäten zusammen, die dann sowohl theoretisch als auch empirisch erfasst werden können.

Rationalitäten, denen wir in der Realität begegnen, setzen sich damit immer aus archetypischen Dimensionen von Rationalitäten zusammen. In dieser Dissertation wird davon ausgegangen, dass sich archetypische Dimensionen von Rationalitäten und institutionelle Logiken nur hinsichtlich der Betrachtungsebene unterscheiden. Daher wird hier das Set von Thornton et al. (2012) angewandt, obschon es mit institutionellen Logiken arbeitet. Die institutionellen Logiken werden als archetypische Dimensionen von Rationalitäten bezeichnet, die sich zu Rationalitäten von Sinngemeinschaften zusammensetzen. Die folgende Grafik zeigt dies am Beispiel einer Rationalität auf, in der die archetypischen Dimensionen *Family*, *Religion* und *Profession* dominant sind:

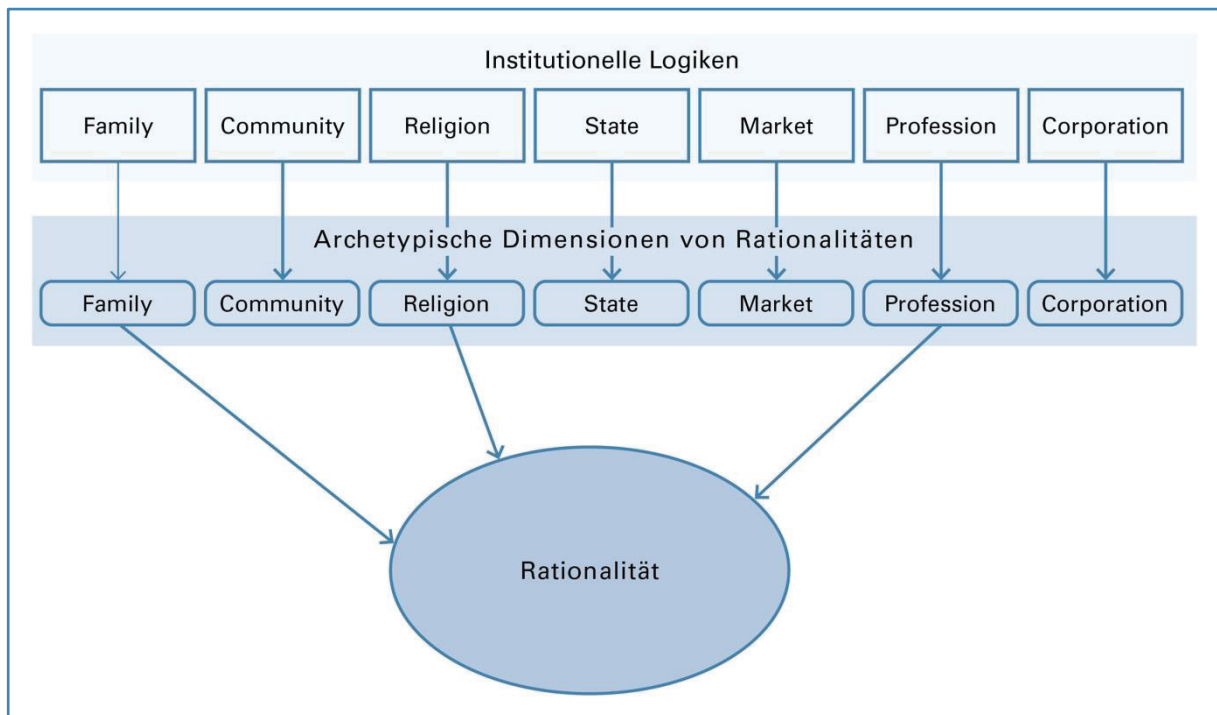


Abb. 6: Differenzierung zwischen institutionellen Logiken, archetypischen Dimensionen von Rationalitäten und Rationalitäten (Eigene Darstellung)

Dieses Kapitel hat den Stand der Forschung zu Rationalitäten und institutionellen Logiken zusammengefasst. Es wurde begründet, weshalb in dieser Dissertation der Ansatz von Thornton et al. (2012) zur Anwendung kommen wird. Die aufgezeigten Reaktionsweisen auf Pluralismus von Organisationen und Akteuren haben gezeigt, weshalb die Forschung bislang die Wahrnehmung von Akteuren nicht als relevanten Aspekt erkannt hat. Die vorliegende Dissertation wird diesen Aspekt vertieft untersuchen. Dazu wird der Fokus auf hybride Rationalitäten zweiter Stufe gelenkt, weil sich bei diesen nahen Rationalitäten Missverständnisse von Akteuren besonders gravierend auswirken. Das folgende Kapitel zeigt anhand von Beiträgen aus der Psychoanalyse auf, dass gerade Nähe sich konfliktär auf Akteure auswirken kann.

2.3.7 Ähnlichkeit

Wie das vorangehende Kapitel aufgezeigt hat, wurde die Auswirkung grosser Ähnlichkeiten und damit Nähe von Rationalitäten auf das Verhalten der Akteure bislang noch nicht erforscht. Die vorliegende Dissertation soll diesen Beitrag für die Organisationsforschung leisten. Dafür kann sie sich auf entsprechende Untersuchungen in Nachbardisziplinen wie der Psychologie, der Psychoanalyse, der Sozialpsychologie, der Politologie und der Soziologie stützen, wo dieses Phänomen unter der Bezeichnung «Narzissmus der kleinen Unterschiede» bekannt ist. Darauf geht dieses Kapitel ein.

Die Bezeichnung «Narzissmus der kleinen Unterschiede» geht auf Freud zurück (1972: 219). Er erklärt unter Verweis auf Crawley, dass «gerade die kleinen Unterschiede bei sonstiger Ähnlichkeit die Gefühle von Fremdheit und Feindseligkeit zwischen [Menschen] begründen» (1972: 219). Freud arbeitet den Gedanken an dieser Stelle nicht weiter aus. Er wird aber von einer Reihe von Forschern aufgenommen und weitergeführt. Harari erklärt, dass Lacan ihn nutze zur Begründung des Neids, der ausschliesslich gegenüber nahestehenden Personen entstehe (2001: 25). Gabbard findet im «Narzissmus der kleinen Unterschiede» eine Erklärung für den Hass in Liebesbeziehungen (1993). Der Mensch sucht in seinem Liebespartner eine idealisierte Version seiner selbst, um sich darin aufzulösen (Gabbard 1993: 231). Dies führt jedoch zum Verlust des Individuums, weshalb es lebensnotwendig für den Menschen ist, sich von seinem Partner abzugrenzen (Gabbard 1993: 231). Deshalb sind Liebespaare darum bemüht, jede auch noch so kleine Differenz zu betonen (Gabbard 1993: 229). Dass dies gleichermassen für Individuen in Gruppen gilt, zeigt Alford auf (1994). Wenn ein Individuum einer Gruppe angehören will, steht es vor dem Dilemma der Selbstaufgabe um der Gruppenzugehörigkeit willen und der Abgrenzung von der Gruppe zum Erhalt der Individualität (Alford 1994: 42). Indem die Gruppe die Individualität des Einzelnen unterdrückt, wird sie zum Feind des Einzelnen (Alford 1994: 42). Dies erklärt laut Alford, weshalb sich Feinde sehr ähnlich sind – in umgekehrter Kausalität: Feinde sind die Gruppe, die sich der Einzelne aussucht, um ihr anzugehören (1994: 42).

Der «Narzissmus der kleinen Unterschiede» wirkt auch zwischen Gruppen, wie Bourdieu – ohne Verweis auf Freud (Blok 1998: 38) – im Zusammenhang mit seinen Untersuchungen von Klassifikationen aufzeigt (2018). Klassifikationen haben zwei Effekte: Indem sie einige Menschen zusammenfassen, grenzen sie andere aus (Bourdieu 2018: 746). Besondere Bedeutung kommt dabei den «strategischen Gruppen» zu, die sich nahe an der Grenze befinden (Bourdieu 2018: 743). Die Identität einer Gruppe ergibt sich, wenn alle ihre Klassifikationen zusammengenommen werden (Bourdieu 2018: 746). Insbesondere kleine Differenzen wirken identitätsstiftend: «Da soziale Identität in der Differenz gründet, bekräftigt man die Differenzen gerade gegenüber dem Nächsten, der die grösste Bedrohung darstellt.» (2018: 747). Dieses Erkenntnis dient laut Blok auch zur Erklärung der besonderen Grausamkeit von Bürgerkriegen oder Kriegen zwischen Nachbarstaaten (1998).

Aus diesen Beiträgen wird deutlich, dass die Betonung kleiner Unterschiede identitätsstiftend für Individuen und Gruppen wirkt, weil sie Abgrenzungen vornimmt. Zugleich stärkt sie den Zusammenhalt von Gruppen, indem sie gemeinsame Feinde identifiziert. Es ist anzunehmen, dass dies auch für Sinngemeinschaften gilt. Dies wird

die vorliegende Dissertation anhand von Case Studies mit Faculty-Mitgliedern und Fundraisern von Wirtschaftshochschulen aufzeigen. Das folgende Kapitel setzt sich mit dem Hochschulfundraising auseinander.

2.4 Hochschulfundraising

Die meisten Universitäten in Europa sind öffentlich finanziert (Pérez-Esparrells und Torre 2012: 56; von Schnurbein und Fritz 2014: 20; Jongbloed 2015: 216; Moules 2016). Abnehmende öffentliche Finanzierung seit der letzten Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 und zunehmende Studierendenzahlen (Hotho 2006: 2; von Schnurbein und Fritz 2014: 1) machen das Erschliessen zusätzlicher Finanzierungsquellen vielfach unabdingbar, wie etwa durch Einwerben von Forschungsdrittmitteln, Forschungskollaborationen mit Praxispartnern, Sponsoring und Fundraising (Pérez-Esparrells und Torre 2012). Auf die Unterschiede dieser Finanzierungsquellen wird unter Kapitel 2.5.6 vertieft eingegangen werden. Fundraising ist dabei die einzige Finanzierungsquelle, welche eine intensive Kollaboration von Faculty-Mitgliedern und Mitgliedern einer Supportfunktion der Universität erfordert. Daher wird der Fokus dieser Untersuchung aufs Fundraising gelegt. Das Forschungsinteresse an Fundraising stieg in den letzten Jahren. Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Aspekte im Zusammenhang mit der hier gestellten Forschungsfrage zusammen.

Fundraising-Forschung ist ein relativ junges und vergleichsweise heterogenes Forschungsfeld. Lange Zeit wurde das Thema eher in Handbüchern als in *Peer-Reviewed Journals* behandelt (Drezner und Huehls 2015: 13). In den Handbüchern sind zwei thematische Ausrichtungen auszumachen: Die erste Gruppe betont den *Relationship*-Aspekt des Fundraisings und geht auf die Beiträge von Pamela Burk zurück, die dafür den Begriff «*Donor-Centricion*» geprägt hat (2013). Demgegenüber stehen Beiträge zum kennzahlengetriebenen Fundraising, dessen Augenmerk auf den quantitativen Resultaten der Fundraisingaktivitäten liegt (Sargeant 2001). Mit der zunehmenden Bedeutung des Hochschulfundraisings wuchsen auch die Forschungsbeiträge. Dabei stehen Fragen nach geeigneter Donatorenpflege (Worley und Little 2001; Gardner und Zabawa Rhodus 2015), kommunikative Herausforderungen (Arnett et al. 2003; Byrne 2005; Meisenbach 2008; Shaker et al. 2014 Pottick et al. 2015), sowie nach der Organisation (Pérez-Esparrells und Torre 2012; Whitchurch und Comer 2016) im Vordergrund. Zusätzlich kann Hochschulfundraising auf die *Non-Profit*-Forschung zurückgreifen. Dort werden Schwerpunkte gesetzt auf Performance-Measurement (Charles und Kim 2016) und andere Massnahmen zur Professionalisierung des Fundraisings

(Betzler und Gmür 2014; Feng 2014). Zudem werden etwa Fragestellungen aus dem Relationship-Management sowie nach der richtigen Pflege der Donatoren (Sargeant 2001; Arnett et al. 2003; Stücken 2010; Barbieri und Malueg 2013) oder Reklamationen von Donatoren (Sargeant et al. 2012) behandelt.

2.4.1 Definition und Abgrenzung

Wirtschaftsuniversitäten nutzen insbesondere vier Gefässe für zusätzliche Mittelakquise: Forschungsdrittmittel, Fundraising, Sponsoring und Praxiskollaborationen, also Forschungskollaborationen mit Praxispartnern. Fundraising wird wie folgt definiert:

«Mit dem Begriff Fundraising wird die umfassende Mittelbeschaffung einer nicht kommerziellen Organisation bezeichnet. Hierzu gehören Finanz- und Sachmittel, Rechte und Informationen, Arbeits- und Dienstleistungen, wobei der Schwerpunkt auf der Einwerbung finanzieller Mittel liegt. Beim Fundraising geht es darum, eine Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln zu erstellen, und zwar vor allem für solche Mittel, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmässig fliessen. Ziel des Hochschul-Fundraisings ist die systematische Gewinnung von Spendern, Stiftern und Sponsoren für die Hochschulen» (Haibach 2008: 19).

Diese Definition wird dieser Dissertation zugrunde gelegt. Daraus wird deutlich, dass sich Hochschulfundraising nicht in Aktivitäten zum Einwerben von Geldern von Donatorinnen und Donatoren, Stiftungen und Unternehmungen erschöpft, sondern auch deren Sach- und Zeitspenden umfasst. Durch Fundraising eingeworbene Mittel kennzeichnet zudem, dass sie zwingend ohne Gegenleistungen der Hochschule erfolgen, weshalb sie vielerorts steuerlich absetzbar sind. So wird die Freiheit von Forschung und Lehre sichergestellt. Daraus folgt auch, dass die Verdankung von Zuwendungen beschränkt ist: So dürfen in digitalen Medien der Universität zum Beispiel keine Verknüpfungen mit Homepages von Donatoren vorgenommen werden (Eidgenössische Steuerverwaltung 2010: 13; Von Schnurbein und Fritz 2014: 40). Die Spenderinnen und Spender haben deshalb keinen «unmittelbaren Mehrwert aus der Förderung» (Von Schnurbein und Fritz 2014: 40). Daher fällt bei Fundraising im Gegensatz zu Sponsoring keine Mehrwertsteuer an (Eidgenössische Steuerverwaltung 2010: 13).

Im deutschsprachigen Raum werden Zuwendungen auch als Förderungen oder Spenden bezeichnet. Im englischen Kulturraum werden die Begriffe *Fundraising*, *Development* und *Advancement* analog gebraucht (Worth 2017: 4). Dabei meint die Bezeichnung Fundraising das Erwirtschaften von Geldern (Worth 2017: 4). *Development* hingegen bezeichnet die Vorstellung, dass die Pflege von Donatoren für die längerfristige Entwicklung der Universität bedeutend ist (Worth 2017: 4). Der Begriff *Advancement* wurde 1974 durch die Berufsvereinigung CASE (Council of Advancement and Support

of Education) als Überbegriff für alle Aktivitäten zur Generierung privater Mittel eingeführt (Worth 2017: 4). Er ist damit auch Ausdruck der zunehmenden Professionalisierung des Sektors. Im deutschsprachigen Raum wird er als *Förderung* übertragen und insbesondere für den Hochschulbereich verwendet. In dieser Dissertation wird der Begriff *Fundraising* verwendet, weil er weiter verbreitet ist. Fundraising ist von Forschungsdrittmitteln, Forschungskollaborationen und Sponsoring abzugrenzen.

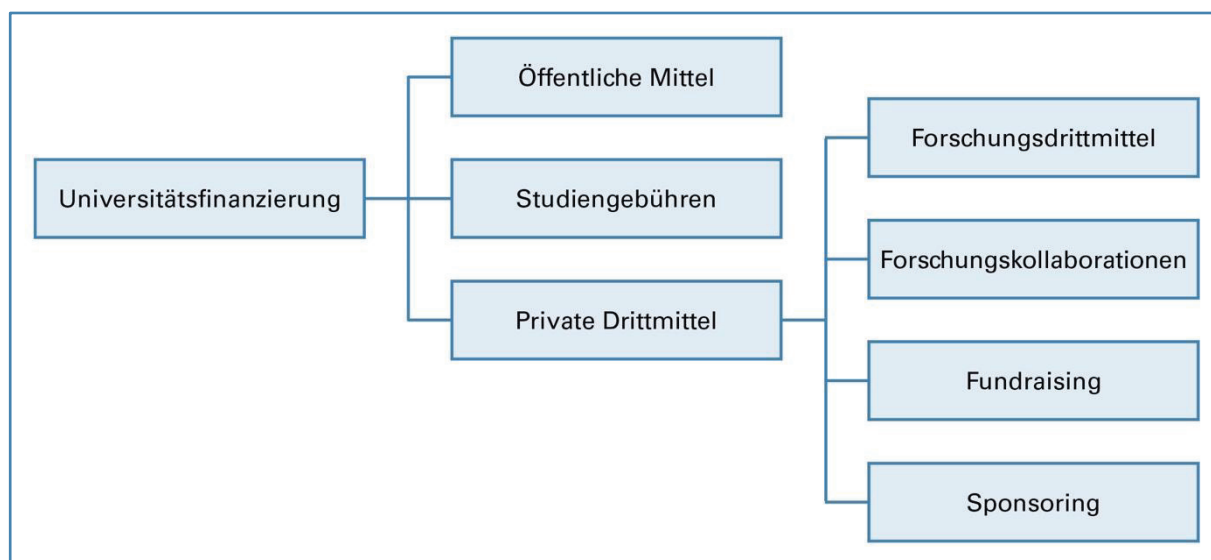


Abb. 7: Übersicht über Private Drittmittel von Universitäten (Eigene Darstellung)

Um Forschungsdrittmittel herrscht grosser Wettbewerb. Für Beiträge aus Horizon 2020 und das Vorgängerprojekt FP7 wurden während viereinhalb Jahren bis August 2018 155'196 Projekte eingereicht (Horizon 2020 Monitoring Flash). Fast 90% davon waren erfolglos, kosteten aber schätzungsweise insgesamt 6,8 Milliarden Euro (Horizon 2020 Monitoring Flash). In der Schweiz sind die Chancen auf Finanzierung höher: Beim Schweizerischen Nationalfonds wurden im Jahr 2019 7409 Projekte mit einer Fördersumme von 3.45 Milliarden Franken beantragt, wovon knapp die Hälfte, 3478 Projekte, ausgewählt und mit insgesamt einer Milliarde Franken unterstützt wurde (SNF Kennzahlen). Diese Mittel werden für konkrete Forschungsvorhaben an die Faculty vergeben, nicht aber für die Umsetzung strategischer Projekte der Universität oder Forschungsschwerpunkte (von Schnurbein und Fritz 2014: 23).

Eine weitere Abgrenzung ist zwischen Fundraising und Forschungskollaborationen mit Praxispartnern vorzunehmen. Darunter wird die Zusammenarbeit von Hochschulen bzw. deren Exponenten mit Praxispartnern aus Industrie, Wirtschaft und Verwaltung verstanden. Dabei erbringen Exponenten der Hochschule Forschungsleistungen für die Praxispartner. Diese Zusammenarbeit ist zwingend vertraglich geregelt und erfolgt

gegen Entgelt. Für Praxiskollaborationen sind in aller Regel die Faculty-Mitglieder selbst verantwortlich (Eddy 2010: 60), da Kollaborationen mit Praxispartnern kaum je zentral koordiniert werden. Für die hier gestellte Forschungsfrage sind Kollaborationen mit Praxispartnern daher nur insofern relevant, als zum Beispiel Unternehmungen gleichzeitig für Fundraising und in Praxiskollaborationen engagiert sein können, was zu einer Konkurrenzsituation führen kann. Diesem Spannungsfeld wird im Rahmen der hier geplanten Untersuchung Rechnung zu tragen sein.

Zudem ist Fundraising von Sponsoring abzugrenzen. Darunter wird in dieser Dissertation die Förderung einer Universität durch Unternehmungen und Organisationen, vorrangig durch Finanz- und Sachmittel, verstanden. Im Gegensatz zu Fundraising wird bei Zuwendungen via Sponsoring eine Gegenleistung des Begünstigten fällig, etwa in Form von Kommunikations- oder Marketingleistungen, und ist somit mehrwertsteuerpflichtig (Eidgenössische Steuerverwaltung 2010: 15). Leistung und Gegenleistung werden üblicherweise vertraglich festgehalten (Von Schnurbein und Fritz 2014: 40). Organisational ist Sponsoring meist in Marketing-Abteilungen von Universitäten angesiedelt (Haibach 1998: 94). Damit wird auch organisational eine klare Grenze zwischen Fundraising und Sponsoring gezogen, was die für Universitäten höchstrelevante Freiheit von Forschung und Lehre garantiert. Faculty-Mitglieder werden von Sponsoring-Verträgen nicht berührt. Daher wird auch Sponsoring von der hier gestellten Forschungsfrage ausgeklammert.

2.4.2 Historische Entwicklung und lokale Verbreitung

Fundraising als relativ junge Profession steckt in einer Phase der Professionalisierung (Haibach 2008: 11). Vorreiter dieser Entwicklung sind die USA, wo sie bereits in den 1930 Jahren begonnen hat (Burk 2013: 58). 1971 wurden in den USA 130.22 Mrd. Dollar gespendet, 2011 waren es bereits 298.42 Mrd. Dollar (Burk 2013: 57). Mit der Professionalisierung stiegen jedoch auch die Personalausgaben, was dazu führt, dass heute die Einnahmen pro Fundraiser nicht zwingend höher sind als zu Beginn des Jahrhunderts: Burk schätzt, dass je nach Fundraising-Methode 15 bis 50% der Einnahmen für die Finanzierung des Fundraisings benötigt werden (2013: 58). Den Vorteilen, welche die Digitalisierung bietet, wie günstiger Versand von Massenemails oder Kaltakquise von neuen Donatoren, stehen Nachteile wie die reduzierten persönlichen Interaktionen mit Donatoren gegenüber (Burk 2013: 61). Auf eine Besonderheit des Schweizer Markts wiesen Betzler und Gmür (2014) hin: Er ist stark

investitionsgetrieben, was dazu führt, dass eine hohe Korrelation der Ausgaben mit den Spendeneinnahmen herrscht, wobei qualitative Effekte untergehen.

In Europa fehlt die strukturelle und strategische Ausrichtung von Universitätsfundraising bislang noch weitgehend, weil Universitäten hier traditionell mehrheitlich öffentlich finanziert werden (Pérez-Esparrells und Torre 2012: 56; von Schnurbein und Fritz 2014: 20; Moules 2016). Eine Studie, die sich 2014 mit Fundraising an Schweizer Universitäten befasst hat, stellte fest, dass die Organisation von Fundraising sehr unterschiedlich ist und an manchen Hochschulen gar eine klare Zuständigkeit dafür fehlte (Von Schnurbein und Fritz 2014: 8). Seit einigen Jahren jedoch nimmt die Bedeutung von Fundraising an Universitäten auch in Europa zu (Stichweh 2007: 4). Als Zweck privater Forschungsfinanzierung gaben die Vertreter von 12 Schweizer Hochschulen Innovationsförderung (69%), die Förderung der Vielfalt (63%) und die Ergänzung staatlicher Förderung (84%) an (von Schnurbein und Fritz 2014: 18). Vorzüge gegenüber staatlichen Geldern sind die grössere Flexibilität privater Gelder bezüglich des Verwendungszweckes und deren raschere Verfügbarkeit (von Schnurbein und Fritz 2014: 23).

Eine zentrale Rolle im Schweizer Hochschulfundraising spielen Stiftungen: Aufgrund steuerrechtlicher Vorteile ist das Gründen einer Stiftung hier sehr attraktiv (Haibach 1998: 367). 2014 wurden Stiftungen als aktuell wichtigste Förderpartner für das Schweizer Hochschulwesen genannt, wobei sie – übereinstimmend mit europaweiten Tendenzen (Gouwenberg et al. 2015: 16) – von der zunehmenden Bedeutung von privaten Stiftern ausgehen (Von Schnurbein und Fritz 2014: 24). Dies steht auch im Einklang mit den grössten Zustiftungen der letzten Jahre: 2012 sprach die Familienstiftung von Branco Weiss 100 Millionen Franken der ETH Zürich zu, jene von Hansjörg Wyss und Ernesto Bertrarelli 150 Millionen Franken der Universität Genf und der EPFL Lausanne und 2014 spendete Hansjörg Wyss via seine Stiftung 120 Millionen Franken an die Universität Zürich und die ETH Zürich (Von Schnurbein und Fritz 2014: 2).

76% der Zustiftungen an Schweizer Universitäten werden durch die gezielte Ansprache der Hochschule initiiert, und ebenso viele erfolgen aufgrund persönlicher Kontakte zwischen Forschern und Donatoren (von Schnurbein und Fritz 2014: 26).

In den USA ist die Institutionalisierung des Hochschulfundraisings weit fortgeschritten. Dies äussert sich unter anderem in einer Vielzahl von spezialisierten Fundraising-Berufsverbänden: Neben den grossen Vereinigungen von Hochschulfundraisern existieren auch spezifische für Zuständige für *Corporate Relations*, für *University-*

Industry-Partnerships, für Alumni-Mitarbeitende oder für Zuständige für *Donor Relations*. Diese Verbände und Vereine haben zwar den Anspruch, international zu agieren; Mitarbeiter Europäischer Universitäten jedoch engagieren sich in diesen Vereinigungen nur zögerlich, weil sie stark US-amerikanisch geprägt sind.

2.4.3 Aufgaben

Die Zuwendungen des Fundraisings stammen entweder von Privatpersonen, Stiftungen oder von Unternehmungen. Die Quelle der Zuwendung prägt die Arbeit der Fundraiser wesentlich: Während Stiftungen in der Regel Anträge verlangen, um Zuwendungen aussprechen zu können, ist bei Privatpersonen ein langjähriger Beziehungsaufbau dafür nötig. Der Mix dieser Gruppen unterscheidet sich von Institution zu Institution. So weist zum Beispiel die ETH Zürich aus, dass von 2003 bis 2019 42% der eingeworbenen Mittel von Stiftungen stammt, während die Anteile von Privatpersonen und Unternehmungen je 29% beitrugen (Jahresbericht ETH 2019). Dies liegt auch an den für Stiftungen günstigen rechtlichen Rahmenbedingungen hierzulande. Dabei ist festzuhalten, dass zahlreiche vermögende Privatpersonen Stiftungen gründen und Zuwendungen darüber abwickeln. Formal werden Spendeneingänge von diesen Personen als Zuwendungen von Stiftungen erfasst, prozedural jedoch erfolgt die Vorbereitung der Spende analog zu den Spenden von Privatpersonen (Haibach 1998: 174). In den USA überragen die Zuwendungen von Privatpersonen alle anderen bei weitem: 2011 kamen 81% aller Zuwendungen von Privatpersonen, während 14% von Stiftungen und lediglich 5% von Unternehmungen gespendet wurden (Burk 2013: 61). Hochschulfundraising baut dabei wesentlich auf Zuwendungen von Alumni auf (Haibach 2008: 22).

Das Fundraising von Privatpersonen wird wiederum unterteilt in volumenbasierte Methoden wie Direktmarketing und Einzelgesuchen (Gmür 2012: 29; Burk 2013: 61). Privatpersonen lassen sich in *Major Donors*, Grossspender, und *Regular Givers*, regelmässige Spender, unterteilen. Eine weitere Kategorie von Spenden von Privatpersonen sind Legate, also Zuwendungen von Todes wegen. Grossspenden und Legate von Privatpersonen stellen dabei besondere Herausforderungen an die Fundraiser. Sie müssen eine persönliche Beziehung zum Donator aufbauen, weil Spenden Vertrauen bedürfen (Weinstein und Barden 2017: 1). Besonderes Fingerspitzengefühl ist für die Vorbereitung von Legaten nötig (Haibach 1998: 283). Der Beziehungsaufbau dauert oft Jahre (Burk 2013: 61) und besteht etwa aus schriftlicher Korrespondenz, persönlichen Besuchen, Telefonanrufen, Einladungen an Veran-

staltungen oder die Einbindung in Gremien (Sprinkel Grace 1997: 79). Weil das sehr zeitintensiv ist, muss die Grösse der Donatorenbasis im Auge behalten werden. Wenn Beziehungen mit zu vielen Donatoren gepflegt werden müssen, besteht die Gefahr, diese Arbeit nicht mehr in der gebotenen Sorgfalt zu leisten und damit wichtige Donatoren zu verlieren (Burk 2013: 63). Dies ist umso bedauerlicher, als dass die Kosten, neue Donatoren zu gewinnen, etwa fünfmal höher sind, als bestehende zu pflegen (Sargeant 2003: 177). Eine gesonderte Kategorie der Zuwendung, die besonders attraktiv für Universitäten ist, ist das Legat: Legate sind meist sehr hohe Zustiftungen und bedürfen keiner anschliessenden Pflege der Donatorenpflege, sind dafür delikat in der Einwerbung (Haibach 1998: 283).

Eine weiteres Fundraising-Gefäss ist die *Capital Campaign*. Dabei handelt es sich um Spendensammlungen für Projekte oder Stiftungsfonds, für die eine sehr hohe Summe gesammelt werden sollen (Haibach 1998: 292). *Capital Campaigns* erstrecken sich jeweils über mehrere Jahre und untergliedern sich in eine stille Vorbereitungsphase und eine aktive öffentliche Phase (Haibach 1998: 293). Die Gefahr von *Capital Campaigns* liegt darin, dass die aktiven Donatoren einer Organisation für ein Projekt spenden und damit zumindest mittelfristig nicht mehr für andere Projekte angefragt werden können, weshalb *Capital Campaigns* immer dazu genutzt werden sollten, neue Donatoren für die Institution zu gewinnen (Sprinkel Grace 1997: 145).

Die grosse Bedeutung des Relationship Management im Fundraising hat zu Strömungen wie dem «*Donor-Centred Fundraising*» geführt (Burk 2013: 78). Zwar gibt es Organisationen, die Fundraising ausschliesslich als Mitteinwerbung betrachten (Čačija 2013: 60). Aber zahlreiche Organisationen nehmen Fundraising als strategische Aufgabe wahr, die auf einen Wertaustausch fokussiert – Fundraising ist damit eine Transaktion, kein Transfer (Andreasen und Kotler 2008: 283). Damit lassen sich zwei Zugänge zu Fundraising unterscheiden: Der transaktionale Zugang, der auf die Mitteinwerbung fokussiert, und der strategische Zugang, der Fundraising als Teil der langfristigen strategischen Entwicklung der Organisation erachtet (Sargeant 2001). Damit verbunden ist eine ganz unterschiedliche Wahrnehmung des Donators: Während er in der transaktionalen Perspektive eher als passive Instanz wahrgenommen wird, deren Zweck mit der Spendenzusage erfüllt ist, wird ihm in der strategischen Perspektive eine aktive Rolle in der Gestaltung der Zukunft der Organisation zugeschrieben (Byrne 2005: 72). Diesem Austausch von Werten sind im Zusammenhang mit Hochschulen enge Grenzen gesteckt: Es geht vorab um emotionale Profite der Donatoren wie das Gefühl, Nutzen zu stiften, Dankbarkeit zu erfahren, Gutes zu tun, aber auch Prestige, Zufriedenheit und das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Organisation (Arnett et al. 2003: 93).

Im Kern geht es beim Fundraising um

«The right person asking the right prospect for the right amount for the right project at the right time in the right way.» (Weinstein und Barden 2017: 4).

Aus diesem Zitat wird deutlich, dass Fundraising im Kern Beziehungspflege ist (Weinstein und Barden 2017: 1). Weil der Aufbau von Beziehungen Zeit kostet, ist auch Fundraising konzeptionell langfristig angelegt (Arnett et al. 2003: 89). Gemeinhin werden fünf Phasen der Beziehungspflege unterschieden: *Identification*, *Qualification*, *Cultivation*, *Solicitation* und *Stewardship*.

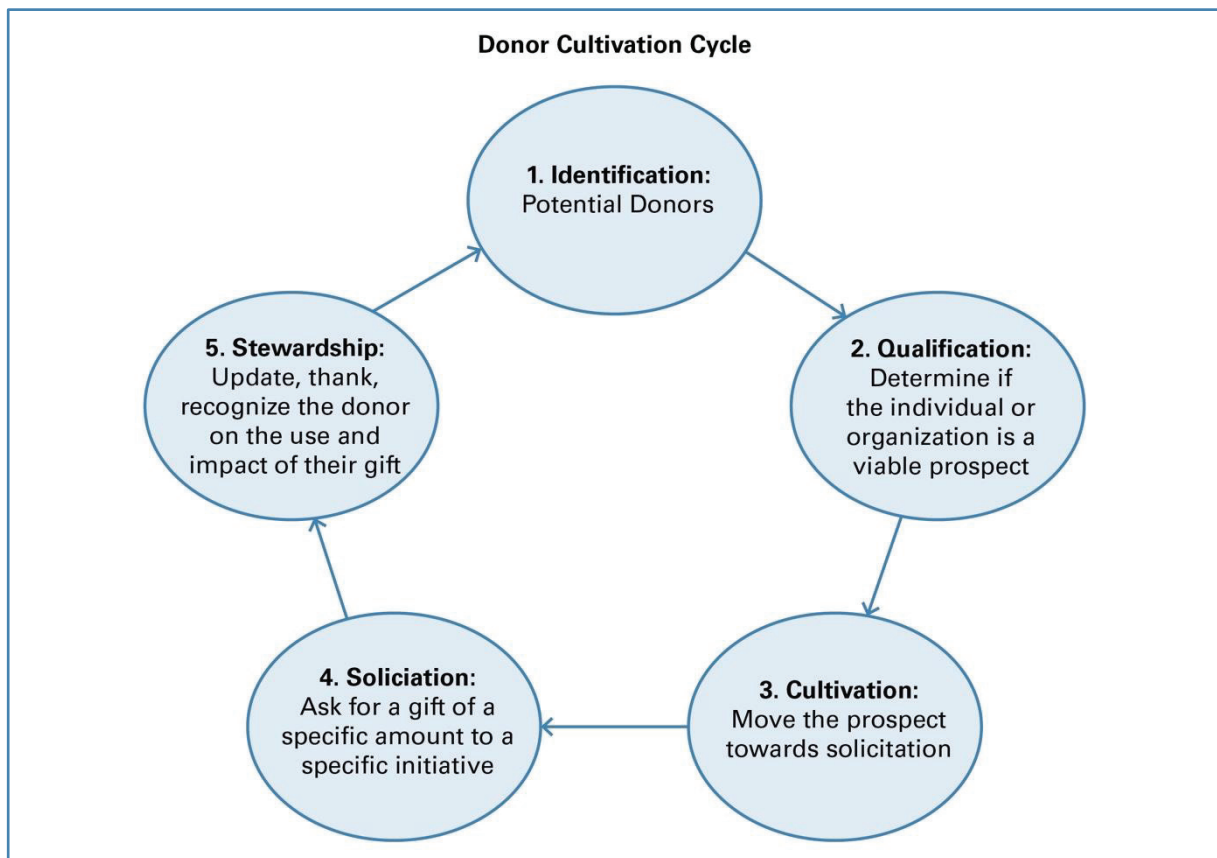


Abb. 8: Klassischer Donor Cultivation Cycle (nach Wealthengine)

Weil der letzte Schritt, *Stewardship*, idealerweise in einen neuen Zyklus der Donation mündet, werden die Schritte als Kreis angeordnet, den Donatoren idealerweise mehrmals durchlaufen sollten. Die Ausprägung der einzelnen Schritte ist wiederum abhängig von der Vertrautheit des Donators mit der Institution: Wenn ein Donator bereits oft gespendet hat oder in universitären Gremien Einsitz hat, kennen ihn die Fundraiser besser, als wenn er noch nie gespendet hat. Dies führt zu unterschiedlichen Aufwänden in der Vorbereitung einer Spende. Im Folgenden werden die Schritte einzeln besprochen.

Identification

Die wichtigste Gruppe von aktuellen und künftigen Donatoren, sogenannte *Prospects*, im Hochschulfundraising sind Alumni, weil sie bereits über eine persönliche Beziehung zur Universität verfügen. Darin unterscheidet sich Hochschulfundraising fundamental vom Fundraising anderer *Non-Profit*-Organisationen. Während diese oft mittels teuren Massenversänden spendenwillige Personen identifizieren müssen, können Universitäten auf ihre Alumni und Alumnae zurückgreifen. Um dies weitmöglichst zu vereinfachen, werden die Teams für die Alumnibetreuung oft mit Fundraisern zusammengeführt (Fischer 2008: 86).

Für den Fundraising-Erfolg ist es zentral zu wissen, was Donatoren zu Spenden veranlasst. Die Forschung kennt folgende Motivationen: Prestige, das Donatoren für Spenden zukommt (Sargeant 2003), steuerliche Überlegungen (Byrne 2005: 78), Altruismus, also der Wunsch, anderen zu helfen, Identifikation, also der Wunsch nach Zugehörigkeit zu anderen oder einem grossen Ganzen, Einflussnahme, also der Wunsch, etwas zu bewirken, und Gerechtigkeit, also der Wunsch, empfangenes Glück zurückzugeben respektive das Unglück von anderen zu lindern (Drezner und Huehls 2015). Dies trifft im Zusammenhang mit Hochschulfundraising vor allem auf Alumni zu, die ein Stipendium der Universität erhalten haben: Sie betrachten das Stipendium als Investition der Organisation in sie, die sie gerne zurückgeben möchten, oft in Form der Einrichtung eines eigenen Stipendiums (Drezner und Huhls 2015: 14).

Qualification

Die *Prospects* werden im nächsten Schritt analysiert. Dabei spielen ihr Alter, ihr Bezug zur Universität, ihre Familienverhältnisse, allfällige Hobbies und natürlich ihre ökonomische Situation eine grosse Rolle. Je nach Person werden, falls verschiedene Projekte zur Verfügung stehen, passende Förderprojekte ausgesucht, oder wenigstens Spendenanfragen massgeschneidert formuliert. So hat sich gezeigt, dass Formulierungen, welche auf die Selbstverantwortung des Einzelnen zielen, besonders bei vermögenden Spendern für Zusagen sorgen, während Formulierungen, welche ein gemeinsames Gut erwähnen, eher Spender mit kleineren Vermögen ansprechen (Whillans et al. 2016: 5).

Cultivation

Die zielgerichtete Pflege von Donatoren und *Prospects* ist eine Kernaufgabe des Fundraisings und hängt von ihrer Klassifikation ab. Donatoren von Grossspenden erfordern eine persönlichere Betreuung, idealerweise durch den Rektor selbst (Burk 2013: 83). Eine breit diskutierte Frage betrifft die Clusterbildung von Donatoren respektive *Prospects*, also die Einteilung nach ihrem vermuteten Vermögen in die jeweiligen gesonderten Prozesse. Selbstverständlich sind vermögende *Prospects* lukrativer für Fundraiser, weshalb Fundraiser oft grosse Anstrengungen für diese Gruppe unternehmen (Waters 2008). Allerdings ist diese Gruppe auch oft vielen Anfragen ausgesetzt, weshalb es sich für Fundraiser lohnen kann, sich gerade auch um weniger vermögende *Prospects* zu bemühen und sie ans sogenannten *Regular Giving* heranzuführen, also das jährliche Spenden kleiner Beträge von einem grossen Kreis von Donatoren (Waters 2008). Nicht alle Hochschulen indessen qualifizieren ihre Kontakte nach ihrem Vermögen, auch die reine Klassifikation nach Interessen kommt vor. Dahinter steckt die Überlegung, dass Klassifikationen nach Vermögen Donatoren diskriminieren und diese in der Folge womöglich just deswegen von einer Spende absehen könnten (Burk 2013: 70).

Die Pflege von Donatoren dauert oft Jahre und umfasst sämtliche Kommunikationsformen: So zum Beispiel schriftliche Korrespondenz zu speziellen Anlässen, persönliche Besuche, Informationen zu neuen Projekten, Einladungen zu gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Anlässen und Weiteres. Eine intensivere Einbindung von Donatoren kann durch ihre Mitarbeit als freiwillige Helfer in Kampagnen, ihre Mitgliedschaften in Fördervereinen oder durch Verleihung von nicht-akademischen Titeln an sie erfolgen (Haibach 2008: 32).

Ein zentraler Begriff im Zusammenhang mit *Cultivation* ist jener der *Giving Culture*: Die Vorstellung, Spenden in der Organisationskultur zu verankern. Damit gelingt ein nachhaltiger, kostengünstiger Spendeneingang. Beispielhaft für diese Vorstellung im Bildungssektor sind amerikanische Privatuniversitäten, wo Spenden an die Alma Mater zum Selbstverständnis eines Alumnus oder einer Alumna gehören (Ruzicka und Reetz 2020: 649). In Europa sind Schenkungskulturen an Hochschulen weniger verbreitet, weshalb Anstrengungen unternommen werden, sie auch hier zu etablieren (Ruzicka und Reetz 2020: 650). Mit *Regular Giving* sollen in erster Linie Studierende oder junge Absolventen, aber auch Mitarbeitende langsam ans Spenden herangeführt werden (Shaker et al. 2014: 263; Byrne 2015: 72; Pottick et al. 2015). An Universitäten sind Spenden von Mitarbeitenden besonders wichtig, weil ihnen eine starke Signalwirkung

gegen aussen zugeschrieben wird (Dove et al. 2001; Shaker et al. 2014). Ausdruck einer solchen Schenkungskultur ist beispielsweise ein *Annual Fund*, also ein Fond, für den Donatoren im *Regular Giving* jährlich kleinere Beiträge spenden. Die Planbarkeit macht dieses Fundraising-Gefäss attraktiv für Universitäten. Dabei muss aber das Risiko des unkontrollierten Anwachsens der Donatorenbasis im Auge behalten werden (Byrne 2005: 77; Burk 2013: 63). Alle neu gewonnen Donatoren müssen gepflegt werden, wozu schlanke Prozesse nötig sind, damit sie einfach skaliert werden können.

Solicitation

Die Anfrage, auch *the ask* genannt, ist der Höhepunkt der Donatorenbeziehung und damit auch ein kritischer Moment: Weder dürfen Donatoren zu wenig noch zu oft um eine Spende gebeten werden, weil sie sonst von Zuwendungen absehen könnten (Burk 2013: 68; Shaker et al. 2014: 263). Der Erfolg der Anfrage hängt stark von der vorangegangenen *Cultivation* ab: Je mehr der Donator über die Organisation weiss, desto eher vertraut er ihr und desto wahrscheinlicher ist eine Spende (Sprinkel Grace 1997: 77). Die Anfrage muss daher gut in unterstützende Massnahmen eingebettet sein und von ausreichender Kommunikation begleitet werden (Burk 2013: 268). Die eigentliche Anfrage nimmt nur einen kleinen Stellenwert in der Arbeit des Fundraisers ein (Burk 2013: 268). Die Anfrage kann entweder für ein bestimmtes Projekt, also zweckgebunden, oder zweckungebunden nach genereller Zuwendung erfolgen. Zwar ziehen viele Vertreter des Hochschulmanagements zweckungebundene Zuwendungen vor, weil sie ihnen unter anderem grösstmögliche Flexibilität der Verwendung einräumen wie etwa die Verwendung der Zustiftung für die Finanzierung des *Fundraisingoverheads* (Burk 2013: 73). Doch Anfragen nach zweckgebundenen Zuwendungen sind in der Regel erfolgreicher, weil Donatoren sonst zweifeln könnten, ob die Zuwendung überhaupt benötigt wird (Burk 2013: 72). Die Fundraising Forschung hat jedoch gezeigt, dass sich die Angabe des Spendenzwecks vorteilhaft auf die Spendeneinnahmen auswirkt (Burk 2013: 72).

Stewardship

Der letzte Schritt einer Anfrage ist oft der erste Schritt zu einer neuen Donatorenbeziehung und daher besonders wichtig (Worley und Little 2001). Weil die Verdankung praktisch eine rein administrative Angelegenheit ist, kommt ihr oft zu wenig Aufmerksamkeit zu. Grundsätzlich gehören vier Aufgaben zu Stewardship: *Reciprocity*, die sich in der Verdankung der Spende ausdrückt, *Responsability*, der

verantwortungsvolle Umgang mit der Spende, *Reporting*, die Rechenschaftsablegung über die Verwendung der Spende, und *Relationship Nurturing*, die Beziehungspflege zu Donatoren (Kelly 2001: 283).

Die Zufriedenheit von Donatoren ist auch deshalb zentral, weil die Anwerbung neuer Donatoren bis zu fünfmal so viel Aufwand erfordert, was etwa den Erkenntnissen des *For-Profit*-Bereichs entspricht (Sargeant 2003: 179). Die Zufriedenheit von Donatoren hängt von der Befriedigung ihrer Erwartungen, ihrer Identifikation mit der Organisation, dem Vertrauen und der eingegangenen Selbstverpflichtung ab – hier zeigen sich die weitreichenden Parallelen zum Marketing des *For-Profit*-Bereichs (Sargeant 2003). Die Verlustrate von Donatoren nimmt mit jeder Spende ab, weshalb längerfristige Donatorenbeziehungen wichtig sind. Nach der ersten Spende springen etwa 40 bis 50% der Donatoren ab, nach der zweiten sind es bloss noch 30% (Sargeant 2003: 181). Die Gründe dafür liegen bei schlechter Servicequalität wie etwa einer negativen Reaktion auf Reklamationen (Sargeant 2003), dem Eindruck, mit der Spende nichts bewirkt zu haben, der eigenen kritischen finanziellen Situation, bei der Überzeugung, eine andere Organisation sei eher auf die Zustiftung angewiesen (Sargeant 2001) sowie bei zu vielen (Feng 2014) oder zu wenigen Kontaktaufnahmen (Gardner und Rhodus 2015) seitens der Fundraiser. Wenn die Servicequalität jedoch zu hoch und der Auftritt zu professionell ist, nimmt das Spendenvolumen ebenfalls ab, weil Donatoren davon ausgehen, dass die Organisation die Spende nicht brauche (Charles und Kim 2016). Verlorene Donatoren lassen sich einfacher zurückgewinnen, wenn sie länger mit der Organisation verbunden waren, höhere Summen gespendet haben, der Organisation vor längerer Zeit den Rücken gekehrt haben und tendenziell jüngeren Alters sind (Feng 2014).

2.4.4 Rahmenbedingungen

Die organisationale Verankerung von Fundraising Abteilungen an Universitäten kennt vornehmlich drei Ausprägungen: Entweder wird Fundraising dezentral organisiert, oder es erfolgt zentral, oder als Kombination von beiden Varianten. Die Umfrage von CHE ergab 2005 ein ausgeglichenes Bild unter deutschen Hochschulen: Von den 28 Universitäten, die an der Umfrage teilnahmen, haben 9 das Fundraising überwiegend zentral organisiert, 8 eher dezentral, und 11 in einer Mischform mit sowohl zentralen als auch dezentralen Aspekten (CHE-Bericht 2005: 5). Wie CHE 2007 für Deutschland (CHE-Bericht 2007: 6) und von Schnurbein und Fritz (2014: 23) für die Schweiz festhalten, tendieren die Universitäten dazu, Fundraising eher zu zentralisieren.

Zentralisierungen führen jedoch dazu, dass Vertreter von teilweise widersprüchlichen Rationalitäten stärker zusammenarbeiten müssen, was zu Konflikten zwischen Rationalitäten führen kann (Schedler 2017: 270).

Zudem ist Fundraising für die Gesamtuniversität nicht in einer dezentralen Fundraising-Struktur möglich, denn Fundraiser unterstehen dann in der Regel dem jeweiligen *Dean* ihrer School und nicht dem Rektor oder Präsidenten. Damit ist ihre Reichweite kleiner, als wenn sie in einer zentralen Einheit angesiedelt wären. Für gesamtuniversitäre Projekte wie etwa grosse Kampagnen spielt aber der Rektor eine wesentliche Rolle, weshalb diese Grossprojekte eigentlich nur mit zentral organisierten Fundraising-Abteilungen bewältigt werden können (Worth 2017: 1). Ein weiterer Nachteil einer dezentralen Fundraising-Struktur besteht darin, die Spendensumme durch viele kleine Anfragen insgesamt zu verringern, sogenanntes *Downgrading* (Haibach 2008: 19). Und zuletzt ist das Management des Fundraisings in einer dezentralen Struktur erheblich anspruchsvoller:

«Again, the important issues are peer relationships, chemistry, and the donor's interests. In the best of worlds, intelligent decisions are made regarding these matters. In the worst of worlds, territorial battles over prospects prevail, and contact with the donor may be difficult because he or she feels a lack of professionalism caused by being approached by multiple people who have not coordinated their efforts.» (Weinstein und Barden 2017: 274).

Neben organisationalen gehören auch rechtliche Vorgaben zu den Rahmenbedingungen des Fundraisings. In der Schweiz sorgte eine Zustiftung von 100 Millionen Franken der UBS an die Universität Zürich für eine veränderte Praxis im Umgang mit Grossspenden. Die Universität Zürich wollte den Spendenvertrag zunächst nicht offenlegen, wurde dann jedoch von der Rekurskommission der Zürcher Hochschulen dazu verpflichtet (Entscheid Rekurskommission Zürcher Hochschulen). Dabei wurde die Relevanz des Öffentlichkeitsprinzips im Umgang mit Spenden evident, das gewissermassen als Garant der Wissenschaftsfreiheit wirkt. In der Folge haben zahlreiche Schweizer Universitäten Ethik-Standards für die Annahme und Ablehnung von Spenden formuliert. Für die Universität St.Gallen beispielsweise legte der Senatsausschuss 2014 in den Informations- und Offenlegungsrichtlinien fest, dass sämtliche Zustiftungen über 100 000 Franken auf der Homepage der Organisationseinheiten publiziert werden müssen (Art.6). Ausserdem müssen sämtliche Verträge, die laut Öffentlichkeitsgesetz offenzulegen sind, publiziert werden können (Art.2 Abs.1 lit.c). 2015 hat der Universitätsrat «Grundprinzipien zur Selbstfinanzierung» erlassen, in denen die Rahmenbedingungen im Umgang mit Spendengeldern festgelegt sind (IV. E. 01.). Sie halten fest, dass die Glaubwürdigkeit und das Ansehen der Institution als Ganzes nicht durch Selbstfinanzierung beeinträchtigt werden dürfen (Art. 1 IV. E. 01). Dies schliesst

konkret jegliche Beeinträchtigung der Freiheit von Forschung und Lehre sowie die Publikationsfreiheit aus, die im zweiten und dritten Artikel gewährleistet wird (IV. E. 01). Ferner legt sie fest, dass sowohl Lehrinhalte und Lehrplanung als auch Personalentscheide ausschliesslich nach den Vorgaben der Universität St.Gallen vorgenommen werden (Art. 4f. IV. E. 01). Zudem bestimmen sie:

«Sämtliche Zuwendungen für die Universität St.Gallen müssen zwingend der Universität St.Gallen bzw. ihren Teilen (u.a. Instituten) zukommen; direkte Zuwendungen an Universitätsangehörige als Personen sind unzulässig.» (Art. 6 IV. E. 01).

Ferner müsse Selbstfinanzierung auf mittlere Dauer ausgelegt und «weitestgehend möglich diversifiziert» sein (Art. 7 IV. E. 01). Die Zuständigkeit für die Annahme von Zuwendungen ist dem Rektor vorbehalten, der je nach Bedingungen und Auflagen den Senatsausschuss konsultiert, bei erheblichen Bedingungen ist die Zustimmung des Universitätsrats einzuholen (Art. 8 IV. E. 01).

Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind eindeutig und lassen keinen Spielraum zu. Aus organisationstheoretischer Perspektive lässt sich ergänzen, dass jegliche Beeinträchtigung der Freiheit von Forschung und Lehre zu einem massiven – wenn nicht gar vollständigen – Legitimitätsverlust der Gesamtuniversität führte. Deshalb gibt es für Fundraiser umfangreiche Instruktionen im Umgang mit Spenden (Haibach 1998: 49). Dazu gehören über gesetzliche Vorgaben hinaus auch Sorgfaltspflichten bei der Prüfung eines Spendeneingangs, Transparenzpflichten, korrekte Buchführung, ebenso wie die Rechenschaft gegenüber den Donatoren, ihre Spenden in ihrem Sinn einzusetzen sowie die Vertraulichkeit im Umgang mit den persönlichen Daten der Spender (Haibach 1998: 51).

Es ist davon auszugehen, dass die Befürchtung von Einschränkungen der Freiheit von Forschung und Lehre einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Fundraising-Abteilung in der Faculty hat. Dem wird in der Untersuchung besondere Beachtung geschenkt werden müssen.

2.4.5 Anforderung der multirationalen Kompetenz

Wie sich gezeigt hat, hängt der Erfolg von Fundraising-Abteilungen auch wesentlich von den individuellen Fähigkeiten der Fundraiser ab, stellvertretend für die Institution eine persönliche Beziehung zum Donator aufzubauen. Fehlende Sozialkompetenzen der Fundraiser können gar für den Abbruch einer Donatorenbeziehung verantwortlich sein (Stücken 2010: 236). Daher lohnt es sich, einen Blick auf die Anforderungen zu werfen, welche Fundraiser erfüllen müssen, um in ihrem Beruf erfolgreich zu sein.

Fundraiser sollten das Vertrauen des Rektors genießen und sich gleichermassen mit der Faculty und der Institution identifizieren – etwa, indem sie auch Faculty-Mitglieder sind (Sung 2016: 2530). Auch für Haibach steht die Identifikation mit der Institution an erster Stelle (1998: 103). Da Fundraiser ein eher hohes Lohnniveau und sehr gute Aussichten auf dem Stellenmarkt haben, ist jedoch ihre Fluktuation hoch, was die langfristige Beziehungspflege für die Institution erschwert (Meisenbach 2008: 260; 264). Ferner sollten Fundraiser gute Kommunikationsfähigkeiten mit verschiedensten Adressatengruppen haben, gut zuhören können und gute Beobachter sein, um die Bedürfnisse der Institution und ihrer Mitglieder wahrzunehmen und adäquat auf Donatoren reagieren zu können (Haibach 1998: 104; Sung 2016: 2531; Weinstein und Burke 2017: 272). Dies wird jedoch durch ihren eher tiefen sozialen Status und den Verdacht, die Gelder nicht im Sinne des Spenders einzusetzen, erschwert (Meisenbach 2008: 260).

Es gibt zwar keine expliziten Untersuchungen zur Rationalität von Fundraisern. Aufbauend auf Greenwood et al. (2011) ist aber davon auszugehen, dass Fundraiser auf diese hohe institutionelle Komplexität mit flexibler Anwendung von archetypischen Dimensionen ihrer Rationalität reagieren. Eine hilfreiche Untersuchung stammt von Meisenbach, die festgehalten hat, dass Fundraiser sechs «*framings*» nutzen, um ihren Alltag zu bewältigen (2008). Das *financial framing* meint die Fähigkeit von Fundraisern, Gelder zu erhalten (Meisenbach 2008: 268). Dieses *framing* wirke zugleich abschreckend als auch anziehend auf Gesprächspartner: Abschreckend, weil sie nicht um Geld gefragt werden wollen, und anziehend, weil sie sich Erkenntnisse für die Geldeinwerbung für eigene Projekte versprechen (Meisenbach 2008: 268). Das zweite *framing*, das *relational framing*, bezieht sich auf die Beziehungspflege des Fundraisings (Meisenbach 2008: 269). Dafür hat sich auch der Begriff des «*friend-raisings*» durchgesetzt (Weinstein und Burke 2017: 271). Allerdings gibt es dabei zwei Einschränkungen: Erstens erfolgt die Beziehungspflege nicht zum Selbstzweck, sondern mit dem Ziel, finanzielle Zuwendungen zu erhalten. Daher benötigen Fundraiser auch die Fähigkeit, Donatoren um Zuwendungen bitten zu können (Haibach 1998: 103). Zweitens agiert der Fundraiser nicht in seinem eigenen Interesse, sondern stellvertretend für die Universität (Haibach 1998: 103). Damit verbunden ist die Forderung Haibachs, Fundraiser müssten ehrlich und glaubwürdig sein (1998: 103). Entsprechend tun sich gewisse Fundraiser mit dem Begriff des *friend-raisings* schwer, während andere es als Möglichkeit nutzen, sich vom Verdacht des Bettelns für eine Institution zu befreien (Meisenbach 2008: 269). Als drittes *framing* nutzen Fundraiser das *educational framing*: Die Wissensvermittlung über Fundraising (Meisenbach 2008: 271). Dies ist aus zwei Aspekten für Fundraiser wichtig: Da kaum formalisierte berufliche

Ausbildungswege für Fundraiser angeboten werden, müssen Fundraiser ihre Berufskennntnisse erst in Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit erwerben (Haibach 1998: 108; Meisenbach 2008: 272). Kontinuierliches Lernen gehört daher zu ihrer Rationalität. Zweitens sehen sich Fundraiser vielfach mit negativen Vorurteilen konfrontiert (Meisenbach 2008: 273). Indem sie ihre Ansprechpersonen über Fundraising aufklären, können sie deren Ansprüche steuern, was Konflikte reduzieren kann (Meisenbach 2008: 273). Ebenfalls konfliktvermindernd wirkt das *framing mission* (Meisenbach 2008: 274). Dabei berufen sich Fundraiser auf einen höheren Zweck, um ihre berufliche Tätigkeit zu legitimieren (Meisenbach 2008: 274). Eine weitere Technik, ihre Verhandlungsposition zu stärken, ist das *coordination framing*: Dabei positionieren sich Fundraiser als Schnittstellen zwischen Organisationen und Donatoren (Meisenbach 2008: 277). In dieser Funktion tritt das Individuum des Fundraisers in den Hintergrund, wodurch Fundraiser ihre häufigen Stellenwechsel legitimieren können (Meisenbach 2008: 277). Das letzte Framing, das Meisenbach aufzeigt, ist *magic framing* (Meisenbach 2008: 277). Damit werden die Manipulationsmethoden zusammengefasst, die Fundraiser nutzen, um ihre Gegenüber zu Zuwendungen zu bringen (Meisenbach 2008: 278). Diese Framings kombinieren Fundraiser je nach Kontext, immer mit dem Ziel, möglichst viele Zuwendungen zu erhalten (Meisenbach 2008: 267).

Framings sind im Unterschied zu Rationalitäten nicht institutionell verankert, sondern eher in der Nähe von *Scripts* (Battilana und Dorado 2010: 1423) anzusiedeln. Es zeigt sich jedoch bereits hier, dass Fundraiser in der Lage sein müssen, flexibel auf Situationen zu reagieren. In der Rationalitätenforschung ist dies ein Kennzeichen von multirationaler Kompetenz (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 235).

2.4.6 Kollaboration mit der Faculty

In den USA herrscht seit den 1980er Jahren die Überzeugung vor, dass die Faculty eine wesentliche Rolle im Fundraising spielt: Als Erstkontakt zu Studierenden werden sie zu Identifikationsfiguren, die über den Studienabschluss hinauswirken (Pray 1981: 140; Weinstein und Barden 2017: 4). Zudem können sie durch ihr Engagement die Beteiligung der Studierenden an Fundraising-Projekten erhöhen, weil sie als Gesprächspartner auch Studierende von der Notwendigkeit ihres Engagements überzeugen können (Pottick et al. 2015: 213). Und selbstverständlich können Faculty-Mitglieder auch selbst Donatoren sein, die eine grosse Signalwirkung für ein Projekt ausstrahlen können (Shaker et al. 2014: 263; 269; Whitchurch und Comer 2016; Weinstein und Barden 2017: 4).

Ausserdem verfügen Faculty-Mitglieder durch ihre Dienstleistungsaufträge über Kontakte mit Praxispartnern, die für Fundraising angefragt werden können (Eddy 2010: 60). Zudem sind Faculty-Mitglieder wichtige Gesprächspartner für Donatoren, um über den Verwendungszweck der Spende Auskunft zu geben (Elliott 2006: 84). Ferner sind sie aufgrund ihrer Position prädestiniert, für eine gute Wahrnehmung des Förderprojekts zu sorgen (Shaker et al. 2014: 263; 269; Whitchurch und Comer 2016; Weinstein und Barden 2017: 4).

Die Faculty zur Kollaboration zu überzeugen ist damit eine wichtige Aufgabe von Fundrasiern (Rowland 1986: 150). Trotzdem fällt dies vielen Fundraisern schwer:

«Some development officers are unable to identify intellectually or socially with senior faculty, either because of their own limitations or because they have not yet reached professional maturity.» (Pray 1981: 142).

Die vorliegende Dissertation untersucht die Gründe für diese Schwierigkeiten anhand des Multirationalen Managements. Das folgende Kapitel fasst die grundlegenden Forschungsbeiträge zur Organisation von Universitäten zusammen.

2.5 Universitäten als Gegenstand der Neoinstitutionalismusforschung

Universitäten gehören zu den ältesten Institutionen der Welt. Dass sie sich über Jahrhunderte hinweg erhalten konnten, liegt an ihrer Kombination von enormer Stabilität und grosser Anpassungsfähigkeit sowie an ihrer Multirationalität. Dieses Kapitel fasst die dazu relevante Forschungsliteratur zusammen. Dabei werden zunächst drei Voraussetzungen von Universitäten thematisiert. Anschliessend werden drei Dynamiken aufgezeigt, welchen die Universitäten – wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung (Musselin 2012: 27) – in den letzten Jahren ausgesetzt waren und es weiterhin sein werden. Am Schluss dieses Kapitels wird auf die Multirationalität von Universitäten eingegangen.

2.5.1 Voraussetzung 1: Universität als Institution

Hochschulen gehören mit Kirche und Staat zu den ältesten Institutionen überhaupt (Rhodes 2001: 3; Stichweh 2016: 21). Institutionen zeichnet ihre besondere Beständigkeit aus, auch wenn die Akteure wechseln und auch wenn Druck zur Veränderung von aussen entsteht (Zucker 1977). Dies hat dazu beigetragen, dass die Institution Universität weltweit über Jahrhunderte hinweg erhalten blieb. Indem sie ferner das Verhalten der Akteure festlegt, sorgt sie für eine hohe Erwartungssicherheit (Schimank 2008: 158), was effizienzsteigernd wirkt (Tolbert 1985): Studierende,

Professoren, administratives Personal und Universitätsmanager wissen, welches Verhalten angebracht, erwünscht und verboten ist. Daraus folgt, dass sich Veränderungen meist nur mittels massiven externen Druckes erwirken lassen (Schimank 2008: 162). Untersuchungen zeigen, dass sich die Fähigkeiten von Hochschulen, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, durchaus unterscheiden und von einer Reihe von Faktoren abhängen wie Nationalität und politischem Umfeld, Grösse und fachliche Ausrichtung der Universität (Seeber et al. 2018). Universitätsangehörige nehmen ihre Institution oft als im Wandel begriffen wahr (Dell 1987: 78, Seeber et al. 2018). Äusserungen wie jene von Dell über die Universität Cambridge zeigen, dass *Change* Universitäten aber nicht in ihren Grundfestungen erschüttert:

«Fundamentally, we are sure, rightly or wrongly, that we shall be there in the next century, and the one after.» (1987: 78)

Ein weiterer Grund für ihre hohe Veränderungsresistenz liegt auch darin, dass Universitäten Expertenorganisationen sind (Rybnicek et al. 2016: 229). Darauf geht das folgende Kapitel näher ein.

2.5.2 Voraussetzung 2: Universität als Expertenorganisation

Als klassische professionelle Bürokratien sind Universitäten typischerweise dezentralisiert und weisen einen hohen Anteil an gutausgebildeten Experten auf, die über grosse Macht und Autonomie verfügen (Mintzberg 1979: 357). Ein weiteres Kennzeichen von Expertenorganisationen ist zudem, dass sich Experten stets zunächst mit ihrer Disziplin und frühestens an zweiter Stelle mit der Organisation identifizieren (Rhodes 2001: 9; Hotho 2006: 11; Musselin 2012: 33; Ruppert 2017: 17). Zudem weisen Experten Macht eher aufgrund von Expertise als aufgrund von Hierarchie zu, weshalb fachliche Expertise entscheidend ist, um Führungsaufgaben zu übernehmen (Mintzberg 1979: 358). Die Führung von Expertenorganisationen gestaltet sich schwierig, da die Weisungsbefugnisse beschränkt sind (Scott 2001: 133). Ebenso schwierig ist die Kollaboration von Experten: Einerseits zwischen Experten und andererseits zwischen Experten und Supportfunktionen (Mintzberg 1979: 372). Die Herausforderung, mit Supportfunktionen zu kollaborieren, lösen Experten in der Regel, indem sie klare Anordnungen oder Befehle erteilen (Mintzberg 1979: 372). Dies kann jedoch dazu führen, dass die Supportfunktionen in zwei Unterstellungsbeziehungen gefangen sind: Dann nämlich, wenn sich die Anordnungen ihrer Linienvorgesetzten den Wünschen der Experten widersprechen (Mintzberg 1979: 372). Ein weiteres Problem ist die geringe organisationale Bindung der Experten (P. Scott 2001: 133). Um sie zu stärken, werden ihnen grosse Befugnisse in Entscheidungsfindungsprozessen übertragen (P. Scott 2001:

133). Eine wichtige Rolle für die organisationale Position der Faculty spielt die Freiheit von Forschung und Lehre, auf die im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

2.5.3 Voraussetzung 3: Freiheit von Forschung und Lehre

Zum Kern der Institution Universität gehört die Freiheit von Forschung und Lehre. Sie geht zurück auf die *libertas philosophandi*, das Recht auf eigenständiges Denken und freie Meinungsäußerung (Karran 2009: 213). Die Freiheit von Forschung und Lehre ist für die Wissenschaft grundlegend, weil Forschungserkenntnisse nur möglich sind, wenn dogmatisches Wissen und Autoritäten hinterfragt werden können (Karran 2009: 191; Stichweh 2016: 26). Stichweh unterscheidet drei Bedeutungsebenen dieser Begrifflichkeit: Zunächst betrifft sie das System der Wissenschaft. Zugleich gilt sie auf organisationaler Ebene und für die Profession (2016: 20). Die Freiheit von Forschung und Lehre ist derart grundlegend für wissenschaftliches Schaffen, dass sie Niederschlag in der Magna Charta der Universitäten fand, die 805 Vertreter von Europäischen Universitäten 1988 unterzeichneten. Der dritte Grundsatz der Magna Charta (1988) lautet:

«Die Freiheit der Forschung, der Lehre und der Ausbildung ist die Grundvoraussetzung des universitären Lebens. Deshalb müssen die öffentliche Gewalt ebenso wie die Universitäten selbst in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich diese Grundvoraussetzung sicherstellen.»

Bereits 1966 wurde die Wissenschaftsfreiheit im *Internationalen Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte* verankert:

«Die Vertragsstaaten verpflichten sich, die zu wissenschaftlicher Forschung und schöpferischer Tätigkeit unerlässliche Freiheit zu achten.» (Pakt 1 Art. 15 Abs.3).

In der Schweiz ist sie ferner in der Bundesverfassung gewährleistet (Art. 20 BV). Das Universitätsgesetz der Universität St.Gallen nennt sie in Artikel 3: *«Die Freiheit der wissenschaftlichen Lehre und Forschung ist gewährleistet.»*

Die Freiheit von Forschung und Lehre prägt die Organisation der Universität. Aus systemtheoretischer Perspektive betrachtet nimmt die Wissenschaft eine Komplexitätsreduktion stellvertretend für die Gesellschaft vor, die nicht über die dafür ausreichende Spezialisierung verfügt (Luhmann 2014: 66). Entsprechend kann die Gesellschaft die Wissenschaft nicht kontrollieren, sondern muss ihr vertrauen (Luhmann 2014: 66). Organisationstheoretisch ausgedrückt verhindert die Orientierung der Wissenschaft an Innovation die Vorhersagbarkeit der Ergebnisse (Meyer und Rowan 1977: 354). Die Koppelung von Wissenschaft und Lehre führt dazu, dass sich auch die Lehre an Innovation zu orientieren hat. Dadurch erschwert sie die

betriebswirtschaftliche Vorgabe, Steuerung und Kontrolle (Huber 2012: 242; 50; Ruppert 2017: 18). Aus der Perspektive der Rationalitätenforschung ist diese Koppelung relevant, weil sie bewirkt, dass Universitäten schon zur Erfüllung ihrer Kernaufgaben hybride Rationalitäten bilden müssen (Schimank 2001 I: 225; Huber 2012: 242). Die Komplexität wird verstärkt durch die enge Koppelung öffentlicher Universitäten an den Staat via ihre Finanzierung. Wie Huber aufzeigt, führte die Freiheit von Forschung und Lehre dazu, dass Humboldt die wichtigsten Steuerungsaufgaben der Universität dem Kollegium übergab (2012: 242). Doch die Kontrolle durch die Kollegen ist gering: Schimank bezeichnet die Verbindung lediglich als «Nichtangriffspakt» (2008: 161). Die Freiheit von Forschung und Lehre sichert die Macht der einzelnen Lehrstuhlinhaber, womit sie auch die Dezentralität der Organisation stützt (Stichweh 2016: 31). Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Dezentralität die Flexibilität der Universität einschränkte. Nur erfolgt *change* eher *bottom-up* als *top-down*. Denn wie jede Organisation sind Universitäten darauf angewiesen, von ihrem Umfeld als legitim erachtet zu werden. Sie müssen auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren. Im Folgenden werden drei Dynamiken zusammengefasst, welche Universitäten in den letzten Jahren besonders stark bewegt haben.

2.5.4 Dynamik 1: Zunehmende Internationalisierung

Eines der zentralen Kennzeichen der Universität ist seit Anbeginn ihre Globalität: Wahrheit kennt weder eine zeitliche noch eine räumliche Begrenzung (Stichweh 2003: 4). Dies hat weitreichende Auswirkungen etwa auf den Berufsmarkt akademischen Personals: Es fühlt sich einem weltweiten Netz von Wissenschaftlern zugehörig und steht in internationaler Konkurrenz (Newby 2001: 67; Wetzel 2013: 73; Salles-Djelic 2018: 100). Die Globalisierung verstärkt dies zusehends und führt zunächst zu mimetischer Isomorphie, also der Anpassung von Universitäten aneinander, ausgehend von den USA (Honan und Teferra 2001: 183; Engwall 2014: 334). In der Folge aber differenzieren sich Universitäten durch ihre Bemühungen um eigenständige Positionierung im internationalen Markt (Huber 2012: 248; Ruppert 2017: 15). Der Wettbewerb wird zur «dominanten Struktur» der Universität (Stichweh 2007: 9). Dabei geht es um die Konkurrenz zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern um Reputation und Ressourcen, um Machtkämpfe zwischen der Akademie und der Bürokratie, um den Wettbewerb zwischen Universitäten um die besten Forschenden und Studierenden (Stichweh 2007: 9; Alt 2019). *Rankings* spielen eine zentrale Rolle: Sie implementieren Messungen von wissenschaftlichen Leistungen und sorgen für scheinbare Vergleichbarkeit von Hochschulen (Salles-Djelic 2018: 110). Damit nimmt

der Publikationsdruck auf Faculty-Mitglieder zu, was sich in einer starken Zunahme von Publikationen um das Zehnfache innert der letzten zehn Jahren äussert (Salles-Djelic 2018: 108).

2.5.5 Dynamik 2: Zunehmender Praxisbezug

Mitte des 19. Jahrhunderts veränderte sich die Bildungslandschaft grundlegend: Mit der Gründung technischer Hochschulen verloren Universitäten einen Teil ihres Praxisbezugs, was ihre Akademisierung vorantrieb (Stichweh 2003: 18). Die Verbindung von Industrie und Wissenschaft nimmt hier ihren Anfang (Stichweh 2003: 19). Die Forderung nach Praxisnähe erfasst erst in den 1970er-Jahren wieder die Universitäten, was die institutionelle Komplexität, denen Universitäten ausgesetzt waren, abermals verstärkte (Frost und Newby 2006: 32; Sauermann und Stephan 2013; Perkmann et al. 2018: 5). Zusätzlich nahm der Einfluss der Ökonomie auf Universitäten durch die Forderung nach Wissenstransfer in die Gesellschaft und nach arbeitsmarktfähigen Ausbildungen zu (P. Scott 2001: 131; Jongbloed 2015: 214; Alt 2019): Das Studium sollte neben der Vermittlung fachunabhängiger wissenschaftlicher Methoden für Berufe qualifizieren (Alt 2019). *New Public Management* führte zu mehr Ressourcenverantwortung und Leistungskontrollen durch manageriale Führung. Diese kennzeichnet verstärkte unternehmerische, sozio-ökonomische Ansprüche an Universitäten, die zu zunehmendem Wettbewerb um Ressourcen und einer stärkeren Kontrolle der Akademiker durch Manager, Statusverlust der Akademiker und zunehmenden Spannungen zwischen Akademikern und Managern führten (Whitchurch und Gordon 2010: 4; Teelken 2015; Shams 2020). Vorreiter dieser Entwicklung sind US-amerikanische Privatuniversitäten mit ihrer stark marktwirtschaftlichen Ausrichtung (Engwall 2014: 334). Die Zunahme managerialer Führung ist besonders an Universitäten zu beobachten, welche sich bemühen, ihren Ruf zu verbessern, während die renommiertesten Universitäten eher traditionell organisiert bleiben (Seeber et al. 2014: 1452).

2.5.6 Dynamik 3: Abnehmende öffentliche Finanzierung

Die starke Zunahme von Studenten bei abnehmender öffentlicher Finanzierung in den 1960er-Jahren brachte das Universitätssystem an seine Grenzen (Elliott 2006: 6) und führte zu einer verstärkten betriebswirtschaftlichen Kontrolle (Gioia und Thomas 1996: 370; Hotho 2006: 1; Eddy 2010: 56), weniger Mitteln für die Forschung (Schimank 2001 II: 225), reduzierter akademischer Autonomie (Musselin 2013: 26) und in der Folge

veränderten Rollen der Hochschulangehörigen (Musselin 2013), einer Nachfrageorientierung des universitären Angebots (Huber 2012: 247) und einem zunehmenden Praxisbezug der Forschung (Krücken 2001: 166; Schimank 2001 I: 226; Huber 2012: 247; Jongbloed 2015; Shams 2020). Zusehends müssen sich seitdem auch öffentlich finanzierte Universitäten Gedanken um Zuwendungen durch Privatpersonen oder um attraktive verrechenbare Dienstleistungen machen (Shams 2020).

Im Gegensatz zu öffentlichen Universitäten sind private Universitäten von Einbussen an öffentlichen Geldern beinahe unberührt: Ihre Stiftungsfonds wuchsen in den letzten Jahren (Williams 2001: 187). Dadurch geraten öffentliche Universitäten in Gefahr, die besten Wissenschaftler an private Institutionen zu verlieren (Williams 2001: 188). Daher nimmt die Bedeutung von Drittmitteln bei öffentlichen Universitäten zu – also alle Zuwendungen ausserhalb der öffentlichen Grundfinanzierung und der Semestergebühren (Hornborstel 2001: 142; Präsentation EUA; Worth 2002: 3; Aebischer 2012).

2.5.7 Pluralismus von Universitäten

Universitäten, insbesondere Wirtschaftsuniversitäten, sind typische Beispiele für pluralistische Organisationen, weshalb sie oft Gegenstand von neoinstitutionalistischer Forschung sind (Hotho 2006; Kraatz und Block 2008: 243; Schedler 2017; Kleimann 2019; Perkmann, McKelvey und Phillips 2018: 4). Sie müssen zugleich die Anforderungen der Wissenschaft, der Wirtschaft, der Studierenden, der Mitarbeitenden, der Faculty, aber auch der Politik und der Gesellschaft erfüllen (Engwall 2014; Maguad 2018). Sie sind einerseits mit staatlichen Anforderungen konfrontiert, um ihre Finanzierung sicherzustellen, müssen aber gleichzeitig die Legitimität durch die Sinngemeinschaft der Wissenschaft und durch die Wirtschaft erhalten (EY Report 2012). Gerade die letztgenannten Stakeholder reagieren kritisch auf eine hohe staatliche Abhängigkeit von Wirtschaftsuniversitäten – doch dies ist nur eines von vielen Spannungsfeldern. Denn zudem müssen Wirtschaftsuniversitäten widersprüchlichen Anforderungen durch eine Vielzahl von Berufsverbänden nachkommen, denen ihre Mitarbeiter angehören, und ausserdem *Ranking*- und Akkreditierungserfordernisse erfüllen (Gioia und Chittipeddi 1991: 436; Greenwood et al. 2011: 338; Schedler 2017: 267). Dies stellt auch das Hochschulmanagement vor immer grössere Herausforderungen (Hotho 2006). Um sie bewältigen zu können, ist multirationale Kompetenz nötig (Schedler 2017: 272). Dies umfasst das Bewusstsein der eigenen Rationalität, die Fähigkeit des Übersetzens in andere Rationalitäten, das Aufdecken unbewusster Stereotypen und die Bereitschaft zum Dialog über Sinngemeinschaften hinweg

(Schedler 2017: 272). Darüber hinaus impliziert Multirationales Management auch die Flexibilität, auf neue Anforderungen adäquat zu reagieren, indem bestehende Strukturen entsprechend verändert werden (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 83).

Die meisten dieser Forschungsbeiträge verbleiben jedoch beim Befund der Multirationalität der Organisation Universität, ohne Vorschläge für einen konstruktiven Umgang damit zu formulieren (Kraatz und Block 2008: 243). Cai und Mehari fordern deshalb fundierte neoinstitutionelle Analysen auf dem Mikrolevel von Hochschulen (2015: 18). Hierzu soll die vorliegende Dissertation einen Beitrag leisten.

Dieses Kapitel hat den Forschungsstand sowohl zum theoretischen Hintergrund der vorliegenden Dissertation, der hybriden Rationalitäten, als auch des fallbezogenen Hochschulfundraisings zusammengefasst.

3 Empirischer Kontext

Dieses Kapitel fasst den empirischen Kontext der Studie der Dissertation zusammen. Zunächst wird unter 3.1 der CEMS-Verbund umschrieben, der das Sample für die hier durchgeführte Untersuchung darstellt. Unter 3.2 erfolgt die Begründung der Auswahl der Cases und es wird auf die Rahmenbedingungen des Fundraisings eingegangen.

3.1 CEMS Universitäten als Sample

Diese Dissertation befasst sich mit der Kollaboration von Faculty und Fundraisern. Da sich Strukturen und Organisationsformen von Universitäten weltweit sehr stark unterscheiden, ist es nötig, vergleichbare Institutionen für die Untersuchung auszusuchen. Dafür bietet sich die CEMS-Vereinigung von 33 weltweit führenden Wirtschaftsuniversitäten an, die mit über 70 multinational agierenden Unternehmen und 7 NGOs ein Netzwerk bildet (Stand per 1.1.2020).

CEMS steht für *Community of European Management Schools and International Companies* (CEMS Geschichte). Dies war der Name des ursprünglich 1988 von den vier Universitäten Bocconi, HEC, ESADE und Universität Köln gegründeten Verbundes (CEMS Geschichte). Seit 1989 bieten die assoziierten Universitäten gemeinsam den *Master in International Management* an (CEMS Geschichte).

Folgende Universitäten sind Mitglieder (CEMS Schulliste):

Universität	Stadt	Land	Trägerschaft
Aalto University	Helsinki	Finland	privat
AUC School of Business	Kairo	Ägypten	privat
Bocconi University	Milano	Italien	privat
Copenhagen Business School	Frederiksberg	Dänemark	öffentlich
Cornell SC Johnson College of Business	Ithaca	USA	öffentlich
Corvinus Business School	Budapest	Ungarn	öffentlich
ESADE Business School	Sant Cugat del Vallès	Spanien	privat
Escola de Administração de Empresas de São Paulo-FGV	São Paulo	Brasilien	öffentlich
University of Cape Town Graduate School of Business	Cape Town	Südafrika	öffentlich

Universität	Stadt	Land	Trägerschaft
Graduate School of Management St. Petersburg University	St. Petersburg	Russland	öffentlich
HEC Paris	Paris	Frankreich	privat
HKUST Business School	Hong Kong	China	öffentlich
Indian Institute of Management Calcutta	Kalkutta	Indien	öffentlich
Ivey Business School	London	Kanada	öffentlich
Keio University	Tokio	Japan	privat
Koç University Graduate School of Business	Istanbul	Türkei	privat
Korea University Business School	Seoul	Korea	privat
Louvain School of Management	Louvain-La-Neuve	Belgien	öffentlich
National University of Singapore	Singapore	Singapore	öffentlich
Norwegian School of Economics	Bergen	Norwegen	öffentlich
Nova School of Business and Economics	Lissabon	Portugal	öffentlich
Rotterdam School of Management, Erasmus University	Rotterdam	Niederlande	öffentlich
SGH Warsaw School of Economics	Warschau	Polen	öffentlich
Stockholm School of Economics	Stockholm	Schweden	privat
The London School of Economics and Political Sciences	London	Vereinigtes Königreich	privat
The University of Sydney Business School	Sydney	Australien	öffentlich
Tsinghua University School of Economics and Management	Beijing	China	öffentlich
UCD Michael Smurfit Graduate Business School	Dublin	Irland	öffentlich
Universidad Adolfo Ibáñez	Santiago	Chile	privat
Universität Köln	Köln	Deutschland	öffentlich
University of Economics Prague	Prag	Tschechische Republik	öffentlich

Universität	Stadt	Land	Trägerschaft
Universität St.Gallen	St.Gallen	Schweiz	öffentlich
WU Wiener Universität für Ökonomie und Wirtschaft	Wien	Österreich	öffentlich

Tab. 7: Akademische Mitglieder des CEMS-Verbunds (Eigene Darstellung)

Der Verbund wird von einem Präsidium gesteuert, das jeweils zwei Rektoren oder *Deans* von Mitgliedsuniversitäten für zwei Jahre übernehmen (CEMS Organisation). Das Präsidium steuert das strategische Board, in dem Vertreter der Mitgliedsuniversitäten und der Partnerunternehmen sowie -vereinigungen Einsitz haben (CEMS Organisation). Das Board bestimmt die Vision und die Mission von CEMS (CEMS Organisation). Zusätzlich ist ein Executive-Board bestellt, in dem alle Stakeholder Einsitz haben, also Vertreter der Universitäten, Partnerunternehmen und -vereinigungen, Studierenden und Alumni (CEMS Organisation). Das Executive-Board befindet über die Umsetzung der Vorgaben des strategischen Boards und entscheidet über massgebliche Änderungen des CEMS-Curriculum (CEMS Organisation). Es bestimmt ferner die Mitglieder der sechs ständigen und aller weiteren Komitees, welche aus den Vertretern der Mitgliedsuniversitäten gebildet werden. Die sechs ständigen Komitees sind die folgenden: *Academic Committee*, *Quality Assurance Committee*, *Corporate Partners Committee*, *Globalisation and Membership Committee*, *Marketing Committee* und das *Finance Committee* (CEMS Komitees).

Die Geschäftsführung obliegt der in Jouy-en-Josas in Frankreich ansässigen Geschäftsstelle (CEMS Geschäftsstelle). Ergänzend zu diesen Gremien weist der CEMS Verbund folgende thematischen Faculty-Gruppen auf: *Business and the Environment*, *Business Ethics*, *Gender and Diversity Management*, *Global Human Resources Management*, *Global Leadership and Cross Cultural Management*, *Global Strategy*, *Humanities and Art in Management*, *Innovation, Creativity and Entrepreneurship*, *Logistics Marketing* und *Social Entrepreneurship* (CEMS Faculty).

Um einen Überblick über die einzelnen Hochschulen im CEMS-Verbund zu erhalten, wurde ein elektronischer Fragebogen entwickelt, der den Fundraising-Verantwortlichen der 33 CEMS-Universitäten zugestellt wurde. Er ist im Anhang dieser Dissertation abgedruckt. Darin wurden die organisationalen Verankerungen der Fundraising- sowie Sponsoring-Abteilungen und der für Forschungskollaborationen mit Praxispartnern zuständigen Stellen erhoben. Besonderes Augenmerk wurde auf die Zusammenarbeit dieser Abteilungen mit der Faculty gelegt.

Der Fragebogenrücklauf betrug 60.6%, (n=20), wobei es den Teilnehmern auch möglich war, einzelne Fragen nicht zu beantworten. Da dieser Fragebogen zur Begründung der *Case-Selection* der vorliegenden Untersuchung diente, fand das Merkmal der organisationalen Einbettung von Fundraising-Abteilungen in der Analyse besondere Beachtung.

18 Teilnehmende gaben an, dass entweder die CEMS-Einheit oder ihre Universität als Ganzes Fundraising betreibt, während zwei Teilnehmende sagten, dass kein Fundraising betrieben werde. Die Mehrheit der Teilnehmenden gaben an, dass das Fundraising an ihrer Universität zentral organisiert ist, während je zwei angaben, die Organisation sei dezentral respektive in einer Mischform organisiert. Die Faculty ist in 10 von 18 Universitäten in Fundraising-Aktivitäten eingebunden, während 2 Vertreter angaben, die Faculty beteilige sich nicht. Die Art der Kollaboration umfasste eine grosse Bandbreite von Aktivitäten und sämtliche Aspekte des Fundraisingprozesses, von der ersten Kontaktaufnahme bis zum Reporting. Nur bei der Hälfte der Universitäten jedoch erfolgt Fundraising koordiniert. Mit der Koordination sind immer zentrale Stellen wie der *Dean* oder Alumni- respektive Fundraising-Abteilungen betraut, nie jedoch einzelne Professoren, auch wenn ihnen teilweise eigene Fundraising-bezogene Kennzahlen vorgegeben werden.

Interessanterweise stehen die Angaben zu den Praxiskollaborationen dazu in Kontrast: Sie werden von 81% (n=13) als relevant für die Organisationseinheit respektive die Universität erachtet, nur 19% (n=3) sind gegenteiliger Meinung. Organisational sind Praxiskollaborationen öfter (n=6) dezentral direkt bei den Professoren angesiedelt, wobei die zentrale Organisationsform eine Minderheit darstellt (n=4). 9 Teilnehmer gaben an, dass die Praxiskollaborationen durch zentrale Stellen koordiniert werden, während 3 dies negierten.

Aus diesen Daten wurden drei Universitäten für vertiefte Fallstudien ausgesucht. Die Selektion erfolgte anhand der im folgenden Kapitel dargelegten Argumente.

3.2 Begründung der Auswahl der Cases

Die CEMS Vereinigung umfasst 33 renommierte Wirtschaftshochschulen, maximal eine pro Land. Daraus sollen für die vorliegende Dissertation drei Universitäten für vertiefte Fallstudien identifiziert werden. Gemäss Yin sollten ausgewählte Cases entweder dieselben Resultate, oder widersprechende theoretische Resultate ergeben, die aber vorhersagbar sind (2018: 55). Die Cases sind somit so auszusuchen, dass einige Variablen konstant, andere aber kontrastierend gesetzt werden können:

1. Kulturkreis

Private finanzieren nicht gerne, was ihrer Meinung nach der Staat finanzieren sollte. Was alles zu den öffentlichen Aufgaben gehört, ist eine kulturelle Frage. Wie Haibach darlegt, erfolgt Fundraising daher immer vor dem Hintergrund des Staatsverständnisses (1998: 26). Daher werden für diese Dissertation Universitäten aus einem ähnlichen, westlich geprägten Kulturkreis ausgesucht.

2. Trägerschaft

2019 hat die Universität Harvard 43% ihres Budgets durch Philanthropie aufgebracht (Harvard Jahresbericht 2019). Wie dieses Beispiel zeigt, ist die Relevanz von Fundraising-Abteilungen an privaten Universitäten viel grösser als an öffentlichen. An öffentlichen Universitäten werden durch Fundraising generierte Mittel vor allem für strategische Schwerpunkte in Ergänzung zur öffentlichen Finanzierung benötigt, nicht aber für den ordentlichen Betrieb. Entsprechend unterschiedlich ist folglich die interne Position der Fundraiser. Denn an öffentlichen Universitäten brauchen Fundraiser besonders gute Argumente, um Faculty-Mitglieder zur Kollaboration zu bewegen. Ferner ist die öffentliche Trägerschaft an Europäischen Universitäten vorherrschend. Daher werden für diese Dissertation ausschliesslich öffentliche Universitäten als Fallstudien ausgesucht.

3. Organisationale Einbettung des Fundraisings

Die Forschung vertritt die Meinung, dass zentrale Organisationsformen effizientere Fundraising-Resultate bewirkt, wie unter Kapitel 2.4.4 dargelegt wurde. Um einen Beitrag zu dieser Diskussion leisten zu können, werden für diese Dissertation drei Universitäten ausgesucht, deren Fundraising jeweils unterschiedlich organisiert ist: zentral, dezentral, und in einer Mischform.

4. Reife der Fundraising-Rationalität

Wie in Kapitel 2.3.6 dargelegt wurde, bilden sich hybride Rationalitäten zusehends weiter aus (Battilana und Dorado 2010). Es ist davon auszugehen, dass die Reife der Rationalitäten die Wahrnehmung durch fremde Sinngemeinschaften beeinflusst. Daher wurden für die Fallstudien dieser Dissertation drei Universitäten ausgesucht, deren Fundraising-Abteilungen unterschiedlich lange Bestand haben. Die Erwartung dahinter

lautet, dass sich die Reife ihrer Rationalitäten unterscheidet, was sich in verschiedenen genauer Übereinstimmung der Fremd- und Selbstwahrnehmung äussern dürfte.

Die ausgewählten Universitäten werden nachfolgend kurz umschrieben. Da die Merkmale «Kulturkreis» und «Trägerschaft» konstant gehalten werden, werden sie hier nicht weiter thematisiert. Auf die jeweiligen Ausprägungen der Merkmale «Reife der Fundraising-Rationalität» und «Organisationale Einbettung» wird nachfolgend pro Case eingegangen.

Case Study 1

Case Study 1 wurde an einer mittelgrossen Universität (15'000 – 25'000 Studierende) durchgeführt. Die CEMS-Einheit ist innerhalb der Business School angesiedelt. Die Universität betreibt seit über 30 Jahren Fundraising. Vor fünf Jahren hat die Universität einen umfassenden Change durchgeführt. Dabei wurde die Business School reorganisiert und unter neue Leitung gestellt. Dies hatte auch grosse Folgen fürs Fundraising. Die Fundraising-Rationalität musste dadurch teilweise neu etabliert werden. Die Universität verfügt über ein achtmal grösseres Budget als die Universität von Case 2, welche das zweitgrösste Budget der hier untersuchten Universitäten aufweist. Der Fundraising-Anteil am Budget ist in Case 1 mit rund 10% der grösste Anteil der hier untersuchten Universitäten.

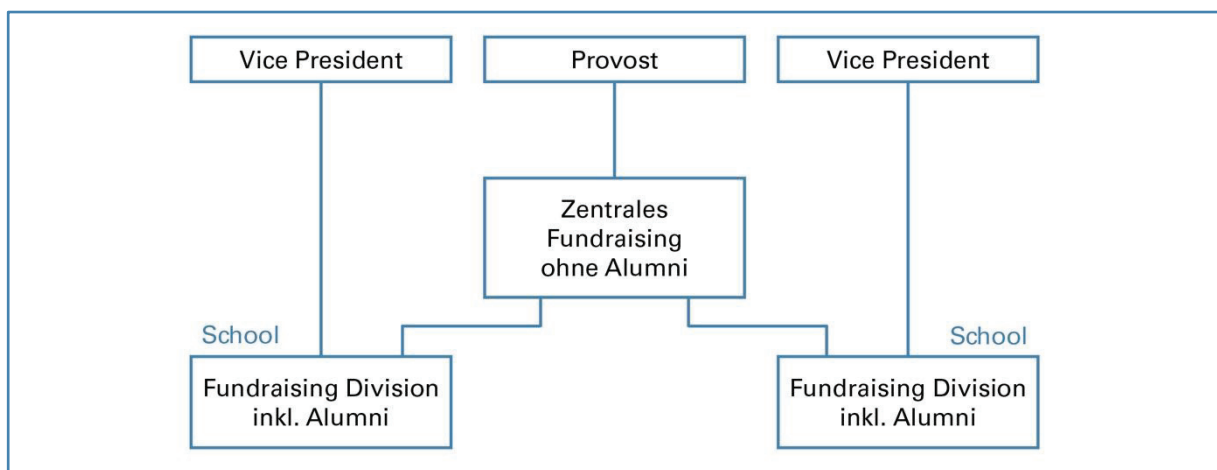


Abb. 9: Mischform mit Doppelunterstellung: Eine zentrale Einheit unterstützt die dezentralen Fundraising-Einheiten (Eigene Darstellung)

Die Organisation des Fundraisings, zu dem auch das Alumni-Wesen zählt, stellt sich in einer Mischform dar: Gewisse einfachere Aufgaben wie Verdankungen, die Organisation von Anlässen und ähnliches werden zentral erledigt, während der Kontakt zu Donatoren dezentral erfolgt. Die Fundraiser sind sowohl den jeweiligen *Vice Presidents*,

als auch der zentralen Fundraising-Abteilung unterstellt, die wiederum an den Provost rapportiert, ebenfalls eine akademische Position. Dies führt zu einer Doppelunterstellung für die dezentralen Fundraiser.

Die dezentralen Fundraiser teilen die Büroräumlichkeiten mit den Fundraisern anderer Abteilungen und mit jenen der Gesamtuniversität. Sie pflegen einen engen Austausch mit ihren Fachkollegen und mit dem *Dean* der CEMS-Einheit, nicht jedoch mit der Faculty, was angesichts ihrer organisationalen Verankerung durchaus erstaunt.

Case Study 2

Die Universität von Case Study 2 ist die grösste der drei hier untersuchten Universitäten (25'000 – 35'000 Studenten). Das Fundraising blickt auf eine über 20jährige Vergangenheit zurück. In dieser Zeit gab es immer wieder kleinere Reorganisationen und Führungswechsel, aber keine grundlegenden Veränderungen. Die Fundraising-Rationalität ist daher reif und an der Universität etabliert. Das Budget umfasst etwa ein Achtel des Budgets der Universität von Case 1 und ist doppelt so gross wie jenes der Universität von Case 3. Der Anteil, der durch Fundraising eingeworben wird, liegt bei unter 5%.

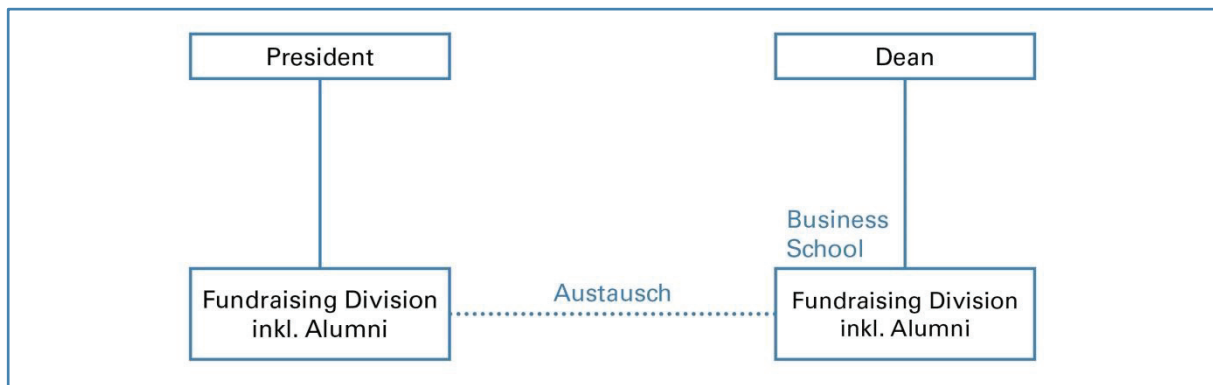


Abb. 10: Vollständig dezentrales Fundraising (Eigene Darstellung)

Das Fundraising für die dem CEMS-Verbund angehörige Business School unterscheidet sich massgeblich vom Fundraising anderer Schools der Universität: Das Fundraising der Business School inklusive Alumni-Wesen ist vollständig dezentral organisiert, rapportiert an den *Dean* der Business School und orientiert sich stark an der eigenen Organisationseinheit, während Kontakte zum zentralen Fundraising selten sind. Die übrigen Fundraiser der Universität sind zentral organisiert und dem *President* unterstellt. Die Fundraiser der CEMS-Einheit haben ihre Büroräumlichkeiten in demselben

Gebäude wie die Faculty-Mitglieder der CEMS-Einheit, mit der sie eng zusammenarbeiten.

Case Study 3

Case Study 3 wurde an der kleinsten der drei hier untersuchten Universitäten durchgeführt (5'000 bis 15'000 Studierende). Bis vor zwölf Jahren erfolgte das Fundraising dezentral durch die Faculty. Dann wurde eine zentrale Stelle geschaffen, die seither für die Gesamtuniversität Fundraising betreibt. Sie kollaboriert kaum mit der Faculty. Nichtsdestotrotz ist auch die Faculty weiterhin um ihr eigenes Fundraising bemüht. Das Alumni-Wesen ist im Unterschied zu den Universitäten der anderen beiden Case Studies nicht Teil der Fundraising-Abteilung. Das Budget dieser Universität ist das kleinste der hier untersuchten Universitäten: Es ist etwa halb so gross wie das nächsthöhere Budget der Universität von Case 2. Der Anteil der vom Fundraising eingeworbenen Gelder liegt bei unter 5%.

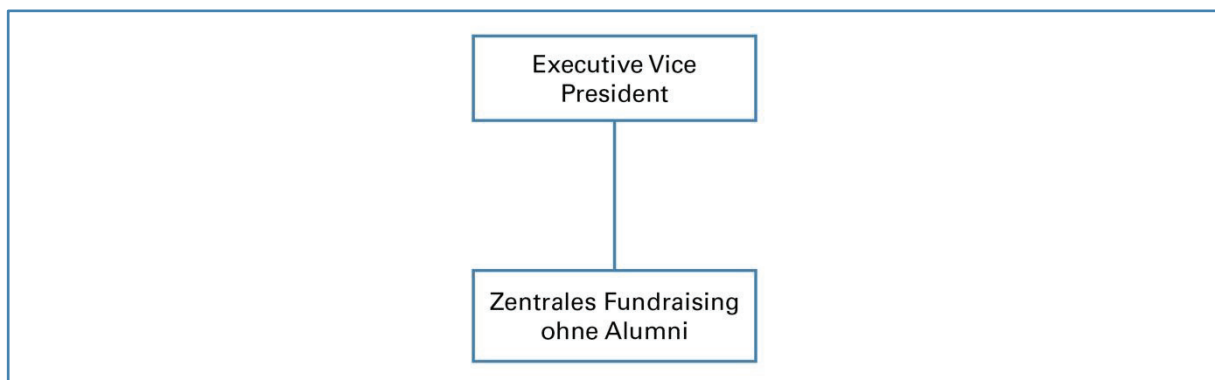


Abb. 11: Vollständig zentralisiertes Fundraising (Eigene Darstellung)

Die Faculty dieser CEMS-Einheit erwirtschaftet den grössten Anteil der Drittmittel durch Praxiskollaborationen. Die Arbeitsplätze der Fundraiser befinden sich auf dem Campus, jedoch in einem anderen Gebäude als die der Faculty. Sie sind dem *Executive Vice President* unterstellt, was der hierarchisch höchsten nicht-akademischen Position entspricht.

4 Empirische Forschung: Qualitativ-quantitativer Ansatz

Die Organisationsforschung kennt eine Vielzahl qualitativer und quantitativer Methoden (von Rosenstiel 2009: 224). Die Wahl der hier angewandten qualitativ-quantitativen Methode erfolgt aufgrund der Anforderungen der Forschungsfrage.

Diese Dissertation untersucht, inwiefern sich die Wahrnehmung von Akteuren auf ihre Kollaborationsfähigkeit auswirkt. Verankert im Sozialkonstruktivismus erfordert die Untersuchung eine Methode, die individuelle Realitätskonstruktionen erfassen kann, wofür ein qualitativer Ansatz nötig ist. Da diese Dissertation darüber hinaus auch Unterschiede zwischen Rationalitäten messen will, muss der qualitative Ansatz um eine quantitative Methode ergänzt werden (Creswell 1999: 460).

Basisdesigns qualitativer Forschung sind die Fallanalyse, die Vergleichsstudie, die retrospektive Studie, die Momentaufnahme und die Längsschnittstudie (Flick 2007: 187). Die Forschungsfrage ist zudem eine aktuelle Frage, die nicht mittels einer retrospektiven oder einer Längsschnittstudie beantwortet werden kann. Um zudem Lösungsvorschläge für die Empirie formulieren zu können, ist es nötig, mehrere Fälle zu studieren. Weil ausserdem die Theorie zur Beantwortung der Fragestellung noch nicht vorhanden ist, sondern erst im Rahmen der Dissertation entwickelt werden soll, ist ein explorativer Untersuchungsansatz nötig, der im Laufe des Forschungsprozesses auf neue Forschungsbedürfnisse angepasst werden kann. Daher wird eine Vergleichsstudie nach Yin durchgeführt.

Zur Auswahl der Fallstudien wird eine Umfrage unter den CEMS-Universitäten durchgeführt. Die Datenerhebung an den ausgewählten Universitäten erfolgt mittels qualitativer Interviews, in die eine quantitative Methode, nämlich eine strukturierte Sortierung von Stichwörtern, integriert ist.

Die vollständige Untersuchung lässt sich graphisch folgendermassen darstellen:

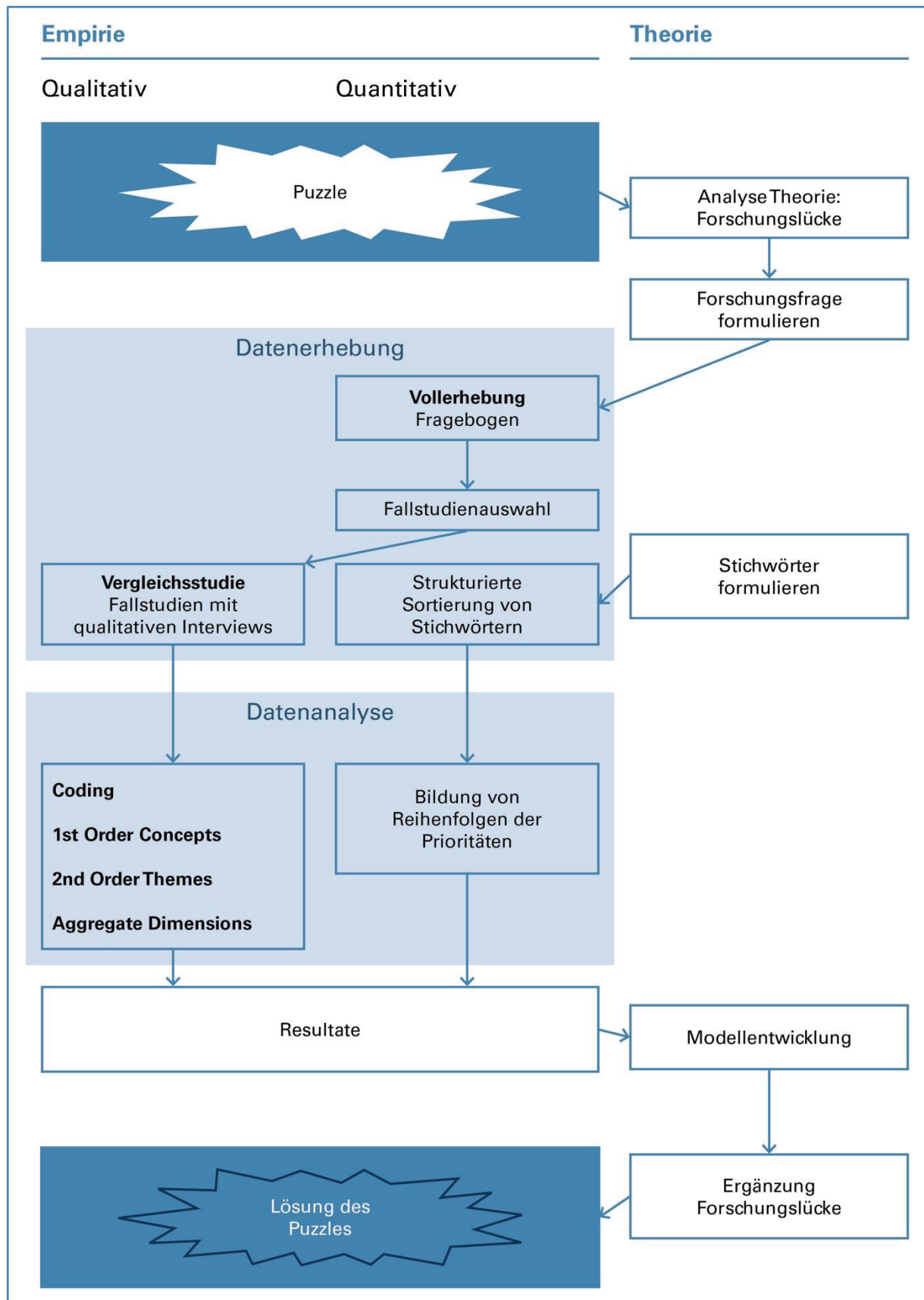


Abb. 12: Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung)

Dieses Kapitel geht zunächst auf die Datenerhebung mittels Umfrage, Fallstudien und strukturierter Sortierung von Stichwörtern ein. Anschliessend wird die Methode der Datenanalyse dargelegt. Den Schluss des Kapitels bildet die Ausführung zu den Qualitätskriterien.

4.1 Vorgehen Datenerhebung

Die Datenerhebung dieser Dissertation erfolgt in drei Schritten sowohl qualitativ als auch quantitativ: Anhand einer Umfrage werden die Universitäten ausgewählt, an denen dann qualitative Interviews für Fallstudien durchgeführt werden. Die Interviews bilden auch die Basis für den quantitativen Teil dieser Untersuchung, der mittels Strukturierter Sortierung von Stichwörtern durchgeführt wird. Dieses Kapitel legt die einzelnen Untersuchungsschritte dar.

4.1.1 Umfrage

Die Grundgesamtheit, aus der die Fallstudien zu bestimmen sind, ist durch die 33 CEMS-Universitäten gegeben. In einer elektronischen Umfrage, die zwischen dem ersten Quartal 2019 und dem dritten Quartal 2020 erfolgte (im Anhang dieser Dissertation abgedruckt), werden die organisationalen Verankerungen der Fundraising- und Sponsoring-Abteilungen sowie von Forschungskollaborationen erhoben. Der Fragebogen wird, wann immer möglich, an die Fundraising-Abteilungen der Universitäten adressiert. Dies deshalb, weil Fundraising-Abteilungen aufgrund ihrer Querschnittsfunktion innerhalb der Universität über Kenntnisse jener Prozesse und Zuständigkeiten verfügen, die im Fragebogen abgefragt werden sollen. Zudem beinhaltet der Aufgabe von Fundraising-Abteilungen naturgemäss, offen für externe Kontakte zu sein, weshalb sie auch für diesen Zweck einfach auffindbar sind.

4.1.2 Vergleichsstudie

In dieser Dissertation wird eine Vergleichsstudie mit drei Fallstudien durchgeführt, um die hier gestellte Forschungsfrage zu beantworten. Das Untersuchungsmaterial setzt sich zusammen aus semi-strukturierten Interviews, Feldnotizen, Archivmaterial und, als quantitativem Teil, einer strukturierter Sortierung von Stichwörtern.

Yin typologisiert *Case Studies* nach Anzahl durchgeführter *Case Studies* in *Single* oder *Multiple Case Studies*. Die Voraussetzungen für *Single Case Studies* sind streng: Yin empfiehlt sie nur dann, wenn ein Case kritisch, gewöhnlich, ungewöhnlich, enthüllend

oder longitudinal ist (Yin 2018: 49). Die hier interessierende Konstellation entspricht keinem dieser Kriterien: Sie widerspricht nicht der vorherrschenden Lehrmeinung, jedenfalls keiner expliziten. Aber sie ist, wenn auch selten, so doch nicht ungewöhnlich. Damit ist sie weder besonders gewöhnlich noch ungewöhnlich. Ebenso wenig ist sie enthüllend: Zwar wird eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre grundlegend für die Untersuchung sein, doch dies dürfte sich im Rahmen des Üblichen bewegen. Die Untersuchung ist ebenso wenig longitudinal. Denn sie soll keinen Prozess abbilden, sondern eine Momentaufnahme sein. Aus diesen Gründen kann die Untersuchung nicht als *Single Case Study* erfolgen, sondern es ist ein *Multiple Case Study-Ansatz* anzuwenden.

Als zweites Merkmal unterscheidet Yin *embedded* und *holistic Case Studies* (2018: 60). *Embedded* sind *Case Studies*, wenn sie mehrere Analyseeinheiten bilden (Yin 2018: 60). Dies ist in der hier interessierenden Konstellation gegeben. Zwei der drei ausgewählten Universitäten verfügen über ein dezentral organisiertes Fundraising mit zahlreichen Akteuren. Deshalb wird für die vorliegende Dissertation ein *multipler, embedded Case Study-Ansatz* gewählt.

Zur Datenerhebung werden qualitative Interviews durchgeführt. Laut Gioia et al. sind die Personen in Organisation «*wissende Agenten*», die wissen, was und vor allem, warum sie etwas tun oder eben nicht tun (2012: 17). Weil mit qualitativen Interviews «Interpretationen und Bewertungen der Interaktionsteilnehmer» erfasst werden können (Kühl et al. 2009: 19), bilden sie das Kernstück dieser Dissertation. Neben Gesprächen mit Fundraisern und mit Universitätsmanagern werden zahlreiche Gespräche mit Faculty-Mitgliedern geführt. Diese Gesprächspartner sind aufgrund ihrer Rolle in der Organisation als «*Funktionseelite*» anzusehen, weil sie «für den Entwurf, die Implementierung oder auch die Kontrolle einer Problemlösung verantwortlich sind» (Liebold und Trinczek 2009: 34).

Die Daten aus den Interviews werden durch Feldnotizen und Archivmaterial ergänzt. Als Archivmaterial finden Daten aus Pressemitteilungen, Jahresberichten, Präsentationen und Texten von Homepages Eingang in die Untersuchung.

Die Vertrautheit der Autorin durch ihre mehrjährige Mitarbeit im Hochschulfundraising und als wissenschaftliche Assistentin im Mittelbau der Universität St.Gallen ermöglicht, mit Vertretern der beiden Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» vertrauensvolle Gespräche unter «Experten» zu führen. Dies trägt wesentlich zur hohen Qualität der erhobenen Daten bei. Es werden insgesamt 24 Interviews geführt, 8 pro Fallstudie. Dabei werden jeweils vier Fundraiser und vier Faculty-Mitglieder interviewt.

Dies resultiert in insgesamt 21 Stunden Interviews. Sie werden auf total 429 Seiten transkribiert. Die englischen Texte werden auf Deutsch übersetzt. Zusätzlich wird zu jedem Gespräch ein ein- bis dreiseitiges Memo verfasst. Die folgende Tabelle zeigt die Nummerierung der Interviews, die Zuordnung zu den Cases und die Funktionen der Interviewpartner.

Case #	Interview #	Funktion
1	1	Junior Faculty
1	2	Senior Faculty
1	3	Senior Faculty
1	4	Senior Faculty mit Managementfunktion
1	5	Dezentrales Fundraising
1	6	Dezentrales Fundraising
1	7	Zentrales Fundraising
1	8	Zentrales Fundraising mit Managementfunktion
2	9	Junior Faculty
2	10	Senior Faculty
2	11	Senior Faculty mit Managementfunktion
2	12	Senior Faculty mit Managementfunktion
2	13	Dezentrales Fundraising
2	14	Dezentrales Fundraising mit Managementfunktion
2	15	Zentrales Fundraising mit Managementfunktion
3	16	Zentrales Fundraising mit Managementfunktion
3	17	Junior Faculty
3	18	Junior Faculty
3	19	Senior Faculty
3	20	Senior Faculty, ehemals mit Managementfunktion
3	21	Zentrales Fundraising

Case #	Interview #	Funktion
3	22	Zentrales Fundraising mit Managementfunktion
3	23	Zentrales Fundraising mit Managementfunktion
3	24	Zentrales Fundraising mit Managementfunktion

Tab. 8: Übersicht Interviewpartner (Eigene Darstellung)

Auf diese Nummerierung beziehen sich die Zitate, die im Kapitel 5 dieser Dissertation aufgeführt sind.

4.1.3 Strukturierte Sortierung von Stichwörtern

Gängige Untersuchungsmethoden der Psychologie testen eine geringe Anzahl *Items* an einer hohen Zahl an Probanden (Stephenson 1968: 9) und werten die *Items* einzeln aus. Die strukturierte Sortierung von Stichwörtern, die an der Q-Sort-Methode angelehnt ist, erfolgt umgekehrt: Es wird eine grosse Anzahl *Items* an einer geringen Anzahl Personen getestet (Stephenson 1968: 9), ohne, dass die *Items* aus ihrem Kontext gerissen werden (Watts und Stenner 2012: 11). Q-Sort steht für das Sortieren einer Auswahl von *Items* nach bestimmten Kriterien (Bollard 1985: 91). Sie eignet sich immer dann, wenn die Einstellung einer Person, welche die Sortierung vornimmt, von Interesse ist:

«So we could continue with examples in many different regions of study, with respect to aesthetics, attitudes, thinking behavior, self-reflections, and every conceivable form of human behavior, individual or group.» (Stephenson 1968: 19).

Im Unterschied zu anderen Methoden werden die *Items* in Q-Sort nicht unabhängig voneinander, sondern bezugnehmend zueinander geordnet (Müller und Kals 2004: 39). So lassen sich zum Beispiel Werteeinstellungen, Meinungen oder Präferenzen von Probanden erforschen (Müller und Kals 2004: 4). In dieser Dissertation wird Q-Sort erstmals angewandt, um eine Wahrnehmung einer Rationalität zu messen.

Besonders eignet sich Q-Sort zur Beantwortung der hier gestellten Fragestellung ausserdem, weil sie verschiedene Instruktionen vor der Sortierung zulässt (Müller und Kals 2004: 39). So ist es möglich, die Sortierung mit denselben Probanden zweimal mit unterschiedlichen Instruktionen durchzuführen.

Die Theorie unterscheidet nach Herkunft der Statements zwischen *naturalistic*, *ready-made Q-samples* und *standardisierten Q-Samples* (Müller und Kals 2004: 26). Die für diese Dissertation entwickelten Stichwörter sind als *quasi-naturalistic-Q-Sample* zu bezeichnen, weil sie aus dem Alltag der Interviewpartner stammen könnten.

Ziel der Untersuchung ist einerseits, festzuhalten, wie sich die hybriden Rationalitäten beider Sinngemeinschaften zusammensetzen, und andererseits, wie diese Rationalitäten von der jeweils anderen Sinngemeinschaft wahrgenommen werden. Um mit der Strukturierten Sortierung der *Items* die Unterschiede der Wahrnehmungen messen zu können, müssen sich die *Items* auf ein gemeinsames System beziehen. Dazu wird die Typologie von Thornton et al. (2012) genutzt. Damit sind die *Items* theoretisch strukturiert (Müller und Kals 2004: 32). Zudem sollen die *Items* die Gesprächspartner dazu bringen, sich gestützt über zusätzliche Aspekte der fremden Rationalität Gedanken zu machen.

Die Typologie von Thornton, die ursprünglich im Rahmen einer Untersuchung von Medienhäusern im Verlagswesen im Sektor *Higher Education* erstellt wurde, wird auf den Kontext von Wirtschaftsuniversitäten übertragen (2004). Dies ist nötig, um auch geringe Unterschiede zwischen den Rationalitäten der Fundraiser und der Faculty-Mitglieder erfassen zu können. Andernfalls würde das Risiko bestehen, dass die Erhebung zwei fast identische Rationalitäten zeigen würde, da die beiden Sinngemeinschaften «Faculty» und «Fundraiser» beide im Universitätskontext angesiedelt sind. Dies würde zu einer ungenügenden Validität der Resultate führen.

Diese Dissertation setzt sich mit der Kollaboration von Fundraisern und Faculty-Mitgliedern auseinander, befasst sich also ausschliesslich mit der beruflichen Tätigkeit der Akteure. Würde der Ansatz von Thornton et al. unverändert übernommen, wären vornehmlich die Ordnungen *Profession* und *Corporation* anwendbar (2012). Damit würde das Analysemittel stark reduziert und die Untersuchungserkenntnisse wären sehr eingeschränkt. Deshalb müssen die Idealtypen der interinstitutionellen Ordnungen angepasst werden: Die interinstitutionellen Ordnungen werden in dieser Dissertation via entsprechende Dimensionen archetypischer Rationalitäten in den Universitätskontext übersetzt. Dies bedeutet, dass der Fokus nicht länger auf der Institution liegt, sondern aufbauend auf die *Source of Legitimacy* auf den ihnen zugrundeliegenden Eigenheiten und Mechanismen, welchen die interinstitutionellen Ordnungen als Metapher dienen. Dabei werden wo dies hilfreich ist, auch Elemente aus alternativen Rationalitätentypologien integriert, auf die unter Kapitel 2.3.2 ausführlich eingegangen wurde.

Pro Rationalität werden zusätzlich drei Stichwörter formuliert. Die Schwierigkeit liegt darin, Stichwörter zu finden, die für beide Sinngemeinschaften relevant sind. Deshalb wird die neutrale Perspektive der Universität gewählt und die Stichwörter ausgehend von deren Kernauftrag formuliert. Weil die Faculty im Kerngeschäft der Universität, die

Fundraiser aber in einer Support-Funktion tätig sind, ergibt sich eine unterschiedliche Ausgangslage für die beiden Sinngemeinschaften bei der Sortierung der Stichwörter. Dies hat aber keine negativen Konsequenzen für die Qualität der Daten.

Die archetypischen Rationalitätenbeschreibungen und die Stichworte lauten folgendermassen:

Family (Unconditional Loyalty): Family wird als Fürsorge für jüngere und schwächere Mitglieder in den Universitätskontext übertragen. Es geht um Verantwortlichkeitsgefühl gegenüber anderen. Zwingend handelt es sich bei den angehörigen Personen um einen kleinen, klar bestimmbar und zeitlich weitgehend konstanten Personenkreis wie etwa die Mitglieder eines Lehrstuhls an einer Universität. Die entsprechenden Stichwörter lauten: Nachwuchsförderung, Akademische Selbstverwaltung, Praxisrelevanz.

Community (Unit of will): Eine Willensgemeinschaft, die sich lokal nahe ist, wodurch alltägliche Probleme gemeinsam angegangen werden. Zentral sind Gegenseitigkeit und der persönliche Austausch, wobei keine Distinktion aufgrund beruflicher oder ökonomischer Merkmale erfolgt. Die entsprechenden Stichwörter lauten: Konferenzen, Beziehungspflege, Kollegialität.

Religion (Importance of faith): Die Bezeichnung ist nicht auf den Glauben zu reduzieren, sondern umfasst alle letztlich unbegründbaren Überzeugungen, die damit auch eine überzeitliche, überpersonelle Geltung haben. Kreativität, Freiheit, Inspiration, aber auch Unberechenbarkeit und Unsteuerbarkeit gehören dazu. Die entsprechenden Stichwörter lauten: Freiheit von Forschung und Lehre, Erkenntnis, Wahrheit.

State (Democratic participation): State umfasst Phänomene der Gleichheit und Gesetzmässigkeit. Bürokratie und Stabilität kennzeichnen sie. Es geht dabei um rechtlich geordnete Verhältnisse, die Verlässlichkeit und Klarheit schaffen. Die Dimension funktioniert nach dem Prinzip der Binarität wie etwa richtig oder falsch. Die entsprechenden Stichwörter lauten: Robustheit der Organisation, Chancengleichheit, Regelgebundenheit.

Market (Share price): Unter Market werden Transaktionen ebenso wie Wettbewerb um knappe Güter und Handel verstanden. Dazu werden in dieser Dissertation auch Abstrakta wie Zeit und im Gegensatz zu Thornton et al. auch Reputation gezählt (2012). Market wohnt immer ein Moment der Konkurrenz inne, weil die in Frage stehenden Güter knapp sind und deren Anhäufung unbeschränkt ist. Die entsprechenden Stichwörter lauten: Eigene Reputation, Eigenes Einkommen, Drittmittel.

Profession (*Personal expertise*): Die Dimension umfasst alle Aspekte, die mit beruflicher Qualifikation zusammenhängen. Dabei geht es um zugewiesene Aufgaben, Fragen nach der Berufsidentität ebenso aber auch um beruflich festgelegte Prozesse. Im Gegensatz zu Thornton et. al. wird persönliche Reputation nicht dieser Dimension, sondern Market zugerechnet, weil es sich auch bei der persönlichen Reputation um ein knappes Gut handelt. Die entsprechenden Stichwörter lauten: Forschungspublikationen, Lehre, Expertentum.

Corporation (*Market position of firm*): Unter Corporation werden Aspekte der Organisation zusammengefasst: Hierarchie, Zuständigkeit, Organisation, organisational regelgeleitete Vorgänge. Die entsprechenden Stichwörter lauten: Zusammenhalt der Universität, Sicherung finanzieller Ressourcen der Universität, Positionierung der Universität.

Je eines dieser Stichwörter wird auf ein Sortierkärtchen gedruckt und seine Definition auf der Rückseite festgehalten, um die Konsistenz der Untersuchung zu erhöhen. In sämtlichen Interviews werden ausschliesslich die englischen Stichwörter und Definitionen verwendet.

Nr.	Rationalität	Deutsch		Englisch	
		Stichwort	Definition	Stichwort	Definition
A1	Family	Nachwuchsförderung	Verantwortung für die nächste Generation	Talent development	Responsibility for the next generation
A2	Family	Akademische Selbstverwaltung	Organisatorische und finanzielle Unabhängigkeit eines Lehrstuhls	University self-government	Organisational and financial independence of a chair
A3	Family	Praxisrelevanz	Hohe Bedeutung wissenschaftliche Beiträge für die Praxis	Relevance to practice	High importance of scientific contributions for practice
B1	Community	Konferenzen	Austausch mit Fachkollegen anlässlich wissenschaftlicher Treffen	Conferences	Exchange with colleagues on the occasion of scientific meetings
B2	Community	Beziehungspflege	Soziale Interaktionen mit transaktionaler Absicht	Relationship Management	Social interactions with transactional intent

B3	Community	Kollegialität	Respektvoller Umgang mit gleichberechtigten Kollegen	Collegiality	Respectful interaction with colleagues on equal terms
C1	Religion	Freiheit von Forschung und Lehre	Unabhängigkeit der Forschung und Lehre von finanziellen, politischen oder juristischen Einschränkungen	Freedom of research and teaching	Independence of research and teaching from financial, political or legal influence
C2	Religion	Erkenntnis	Neue Beiträge für die Wissenschaft generieren	Knowledge	Generating new contributions for science
C3	Religion	Wahrheit	Korrekte Widergabe von Tatsachen	Truth	Correct account of facts
D1	State	Robustheit der Organisation	Stabilität der organisationalen Rahmenbedingungen	Organisational robustness	Stability of the organizational framework
D2	State	Chancengleichheit	Alle haben die gleichen Chancen	Equal opportunities:	Equal chances for all
D3	State	Regelgebundenheit	Einhalten formeller Regeln	Compliance with rules	Observance of formal rules
E1	Market	Eigene Reputation	Wahrnehmung anderer der eigenen Person	Reputation	Perception of others of one's own person
E2	Market	Eigenes Einkommen	Eigener finanzieller Erfolg	Income	Own financial success
E3	Market	Drittmittel	Allgemeines Generieren von Beiträgen von Dritten	Third-party funding	General generation of contributions from third parties
F1	Profession	Forschungspublikationen	Beiträge in wissenschaftlichen Journals	Scientific publications	Articles in academic journals
F2	Profession	Lehre	Universitärer Unterricht	Teaching	University education
F3	Profession	Expertentum	Sehr ausgeprägte Fachkenntnis	Professionalism	Very distinctive expertise
G1	Corporation	Zusammenhalt der Universität	Verbundenheit der Universität	University cohesion	University ties

G2	Corporation	Sicherung finanzieller Ressourcen der Universität	Stabile Finanzierung der Gesamtuniversität	Ensuring the financial resources of the university	Stable financing of the university as a whole
G3	Corporation	Positionierung der Universität	Strategische, zielgerichtete Einordnung der Universität	University positioning	Strategic, intentional placement of the university

Tab. 9: Items für die strukturierte Sortierung von Stichwörtern (Eigene Darstellung)

Nach dem Interview werden die Gesprächspartner gebeten, die 21 Stichwörter nach ihrer Relevanz für den eigenen Berufsalltag in die folgende Schablone einzusortieren: 1, 2, 4, 6 und 8 Items mit abnehmender Relevanz:

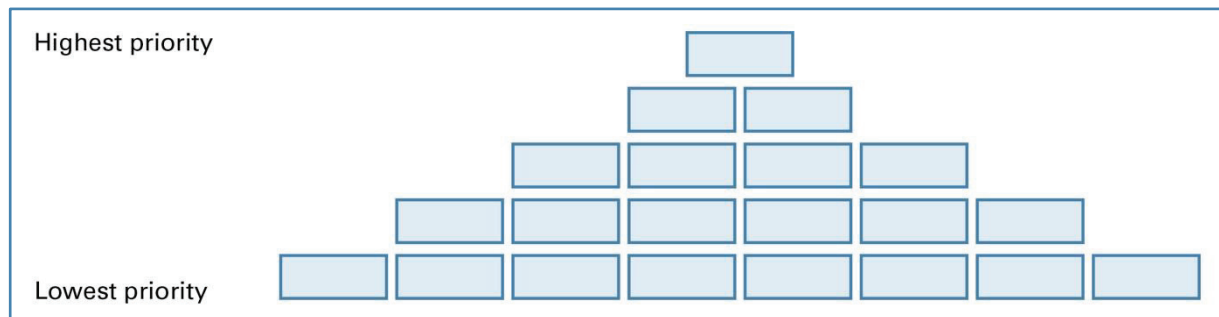


Abb.13: Schablone zur Priorisierung der Stichwörter entlang deren Relevanz (Eigene Darstellung)

Nach der Sortierung stellt die Autorin klärende Fragen zu bemerkenswerten Platzierungen und zu Widersprüchen zwischen den Äusserungen im Interview und dem Sortierergebnis. Anschliessend werden die Interviewpartner angewiesen, die Sortierung zu wiederholen, diesmal jedoch anhand der von ihnen vermuteten Relevanz der Stichwörter für die jeweils andere Sinngemeinschaft: Die Faculty-Mitglieder sortieren also für Fundraiser und die Fundraiser für die Faculty-Mitglieder.

4.2 Vorgehen Datenanalyse

Die hier durchgeführte Untersuchung der Beantwortung der Forschungsfrage «Wie beeinflusst die Wahrnehmung von Rationalitäten die Kollaboration der Akteure?» erfolgte entlang der folgenden sechs Unterfragen:

	Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	Frage 5	Frage 6
Forschungsfrage	Wie sehen die Rationalitäten der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» aus?	Weshalb ist die Kollaboration der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» notwendig?	Welche Spannungsfelder gibt es in der Kollaboration der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?	Welche Lösungen entwickeln die Akteure für die Spannungsfelder der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?	Wie unterscheidet sich die Wahrnehmung zwischen den Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?	Welche Faktoren beeinflussen die Wahrnehmung der Rationalitäten zwischen den Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»??
Methode	Gioia-Methode	Gioia-Methode	Gioia-Methode	Gioia-Methode	Arithmetische Berechnung	Gioia-Methode und arithmetische Berechnung
Beitrag	Beschreibung der Rationalitäten des Fundraisings und der Faculty von Wirtschaftsuniversitäten als ähnliche Rationalitäten	Aufzeigen der Relevanz der Faculty für die Fundraising-Forschung	Widerlegung der Theorie der Spannungsfreien Kollaboration von Akteuren mit ähnlichen Rationalitäten	Aufzeigen des Einflusses der Wahrnehmung der Rationalitäten auf das Verhalten der Akteure	Aufzeigen der Differenz zwischen der Selbst- und der Fremdwahrnehmung von Rationalitäten	Aufzeigen der relevanten Faktoren für die Wahrnehmung von Akteuren und Einbettung in die Theorie

Tab. 10: Übersicht Forschungsplan (Eigene Darstellung)

Die Übersicht zeigt, dass die Untersuchung mit der Gioia-Methode zunächst einen qualitativen Ansatz wählt, der im späteren Untersuchungsverlauf mit quantitativen Elementen ergänzt wird. Dieses Kapitel geht detaillierter auf die einzelnen Methoden ein.

4.2.1 Qualitative Inhaltsanalyse: Coding

Der Datensatz wird getrennt pro Sinngemeinschaft codiert. Für die erste Unterfrage werden als Codes die Merkmale der Rationalitätenbeschreibungen von Schedler und Rüegg-Stürm (2013: 50) angewandt, die anschliessend in Codes nach der Gioia-Methode (2012) verfeinert werden. Dieses Verfahren wird von Soldaña als *Lumping* bezeichnet (2016: 22).

Die zweite, dritte und vierte Unterfragen werden anhand eines *Codings* nach der Gioia-Methode (2012) beantwortet. Das *Coding* ergibt für die zweite Unterfrage 9 *First-Order-Codes*, 5 *Second-Order-Themes* und 1 *Aggregated Dimension*. Für die dritte Unterfrage ergeben sich 15 respektive 13 *First-Order-Codes*, 7 respektive 9 *Second-Order-Themes* und je 3 *Aggregated Dimensions*. Für die vierte Unterfrage ergeben sich 12 respektive 10 *First-Order-Codes*, zweimal 9 *Second-Order-Themes* und je 1 *Aggregated Dimensions*. Bei dieser *Coding-Technik* handelt es sich laut Soldaña um *Splitting*: Das Aufbrechen des Textmaterials in einzelne Einheiten (2016: 22). Nach dem ersten Durchgang wird pro Interview ein Memo verfasst, in dem Auffälligkeiten der Daten festgehalten werden. Die Memos dienen später zusätzlich zu den Daten zur Entwicklung der Theorie.

4.2.2 Strukturierte Sortierung von Stichwörtern

Die Strukturierte Sortierung von Stichwörtern sieht die Verteilung von 21 Stichwörtern auf fünf Prioritätsstufen vor. Um diese Daten zu analysieren, müssen die Stichwörter pro Prioritätsstufe einzeln betrachtet und miteinander in Bezug gesetzt werden. Zur einfacheren Vergleichbarkeit werden anschliessend Rangfolgen ermittelt, die es erlauben, unterschiedliche Priorisierungen auch über mehrere Datensätze hinweg miteinander zu vergleichen. Im Vergleich mehrerer Cases wird jeweils auch ein arithmetischer Mittelwert errechnet, um allfällige Ausreisser zu glätten.

4.3 Qualitätskriterien

Wie unter Kapitel 4.1 dargelegt wurde, wendet die vorliegende Dissertation quantitative und qualitative Forschungsmethoden an. Daraus ergeben sich entsprechende Qualitätskriterien zur Überprüfung der Resultate. Zur Überprüfung der Daten, die in qualitativen Interviews erhoben werden, werden qualitative Gütekriterien angewandt.

4.3.1 Gütekriterien für qualitative Untersuchungen

Qualitative Interviews sind immer stark kontextgebunden: Wenn ein anderer Interviewer das Gespräch oder derselbe Interviewer es unter anderen Umständen wiederholen würde, resultierten unterschiedliche Daten (Helfferich 2009: 155). Dieser Mangel an Objektivität ist jedoch kein Qualitätsmangel der qualitativen Forschung, sondern ihr besonderes Kennzeichen (Helfferich 2009: 155). Denn es belegt, dass die Datenerhebung ihren Anspruch erfüllt, nah an die Akteure heran zu reichen (Helfferich 2009: 155). Wenn Äusserungen in Interviews stattdessen wiederholt formuliert würden, bedeutete dies, dass der Interviewpartner eine «geronnene», ritualisierte Version seiner Erfahrungen mitteilte (Helfferich 2009: 155). Qualitätskriterien qualitativer Forschung müssen auf diese Besonderheiten Rücksicht nehmen. Die Forschung diskutiert eine Reihe von Vorschlägen (für eine Übersicht siehe Steinke 2009; Flick 2017), die laut Steinke drei Positionen einnehmen (2009: 321): Erstere wenden quantitative Kriterien, angepasst auf die qualitative Forschung, an, zweitere formulieren spezifische qualitative Gütekriterien und dritte lehnen jegliche Qualitätskriterien für qualitative Forschung ab.

In dieser Dissertation werden Kriterien aus den ersten beiden Positionen miteinander kombiniert, was auch der Vorgabe von Yin (2018: 43) für Vergleichsstudien entspricht. Er schlägt die Kriterien *construct validity*, *external validity* und *reliability* vor (Yin 2018: 43). Die Konstruktvalidität befasst sich mit der Genauigkeit einer Messung. Sie lässt sich mittels Datentriangulation und kommunikativer Validierung, respektive *member check*, überprüfen (Yin 2018: 43). Zur Datentriangulation fließen ergänzend zu den Daten aus den qualitativen Interviews Feldnotizen, Archivmaterialien und Jahresberichte in die Untersuchung ein. Die kommunikative Validierung, die zu den spezifischen qualitativen Qualitätskriterien zählt, sieht vor, dass die Interviewpartner die Untersuchungsergebnisse bewerten (Steinke 2009: 320). In der vorliegenden Untersuchung wird das entwickelte Modell mehrfach mit Interviewpartnern besprochen und geringfügig angepasst.

Die externe Validierung stellt sicher, dass die Resultate generalisierbar sind (Yin 2018: 45). Sie gilt dann als erfüllt, wenn die Datenerhebung in einer Vergleichsstudie statt

einer Einzelfallstudie erfolgt und wenn die Datenanalyse auf Theorie Bezug nimmt (Yin 2018: 43). Diese beiden Kriterien werden in dieser Dissertation mit dem Untersuchungsdesign erfüllt. Die Reliabilität stellt eine gewisse Objektivität der Untersuchung sicher. Sie ist, wie zu Beginn dieses Kapitels ausgeführt, nur beschränkt für qualitative Forschung erfüllbar. Yin ist der Ansicht, dass sie durch Protokollführung und das Einhalten der Evidenzkette erreicht werden kann (2018: 43). Das Protokoll soll dabei Aufschluss über alle wesentlichen Punkte der Vergleichsstudie geben (Yin 2018: 46). Die Evidenzkette ist dann eingehalten, wenn die Argumentation schlüssig Schritt für Schritt nachvollzogen werden kann (Yin 2018: 134f.).

Zusätzlich zu diesen Kriterien erfüllt die vorliegende Untersuchung mit der graphischen Abbildung der Datenstruktur auch die Anforderung nach Transparenz der Theorieentwicklung, welche die Gioia-Methode vorsieht (Gioia et al. 2012: 20) (Siehe Kapitel 9.3).

4.3.2 Gütekriterien für die strukturierte Sortierung von Stichwörtern

Um die Konstruktvalidität der strukturierten Sortierung der Stichwörter zu belegen, wird ein *Pretest* durchgeführt. Dazu werden drei Universitätsmitgliedern der Universität St.Gallen die 21 Stichwörter und die Umschreibungen der Dimensionen der institutionellen Logiken zur Sortierung vorgelegt. Die Konstruktvalidität ist gegeben; sie erreicht Werte von 84% bis 90%, wie die folgende Tabelle zeigt:

Stichwort	Dimension	Tester 1	Tester 2	Tester 3
Talent development	Family	Family	<i>Profession</i>	Family
University self-governance	Family	<i>Corporation</i>	Family	Family
Relevance to practice	Family	Family	Family	<i>Corporation</i>
Conferences	Community	Community	Community	Community
Relationship Management	Community	Community	Community	Community
Collegiality	Community	Community	Community	Community
Freedom of research and teaching	Religion	Religion	Religion	Religion
Knowledge	Religion	Religion	Religion	Religion

Stichwort	Dimension	Tester 1	Tester 2	Tester 3
Truth	Religion	Religion	Religion	Religion
Organisational robustness	State	<i>Corporation</i>	State	State
Equal opportunities	State	State	State	<i>Profession</i>
Compliance with rules	State	State	State	State
Reputation	Market	Market	Market	<i>Community</i>
Income	Market	Market	Market	Market
Third-party funding	Market	Market	Market	Market
Scientific publications	Profession	Profession	Profession	Profession
Teaching	Profession	Profession	Profession	Profession
Professionalism	Profession	Profession	Profession	Profession
University cohesion	Corporation	Corporation	<i>Family</i>	Corporation
Ensuring the financial resources of the university	Corporation	<i>Market</i>	Corporation	Corporation
University positioning	Corporation	Corporation	Corporation	Corporation

Tab. 11: Konstruktvaliditätstest (Eigene Darstellung)

Dieses Kapitel hat das methodische Vorgehen der vorliegenden Dissertation wiedergeben. Es besteht aus einer Vergleichsstudie mittels qualitativer, semi-strukturierter Interviews und einer strukturierten Sortierung von Stichwörtern. Die qualitativen Daten werden anhand der Gioia-Methode analysiert. Die quantitativen Daten der strukturierten Sortierung von Stichwörtern werden ausgezählt und analysiert. Die Gütekriterien sind abhängig von der Datenform unterschiedlich. Die kommunikative Validierung dient zum Nachweis der Rigorosität der qualitativen Datenanalyse und ein *Pretest* wird zum Nachweis der Konstruktvalidität der strukturierten Sortierung von Stichwörtern durchgeführt.

5 Resultate

Die Forschungsfrage dieser Dissertation lautet «Wie beeinflusst die Wahrnehmung von Rationalitäten die Kollaboration der Akteure?» Diese Frage wird entlang von sechs Unterfragen beantwortet:

1. Wie sehen die Rationalitäten der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» aus?
2. Weshalb ist die Kollaboration der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» notwendig?
3. Welche Spannungsfelder gibt es in der Kollaboration der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?
4. Welche Lösungen entwickeln die Akteure für die Spannungsfelder der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?
5. Wie unterscheidet sich die Wahrnehmung zwischen den Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?
6. Welche Faktoren beeinflussen die Wahrnehmung der Rationalitäten zwischen den Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird ein *Mixed-Method*-Ansatz gewählt: Die Unterfragen 1 bis 4 und 6 werden anhand einer qualitativen Analyse und eines *Codings* der qualitativen Interviews beantwortet. Die Frage 5 wird mithilfe einer strukturierten Sortierung von Stichwörtern quantitativ beantwortet.

5.1 Beschreibung der Rationalitäten

Die Forschungsfrage dieser Dissertation lautet: «Wie beeinflusst die Wahrnehmung von Rationalitäten die Kollaboration der Akteure?» Um diese Frage beantworten zu können, ist zunächst festzuhalten, wie diese Rationalitäten aussehen. Entsprechend lautet die erste Unterfrage: «Wie sehen die Rationalitäten der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» aus?» Sie wird anhand einer qualitativer Datenanalyse beantwortet. Schedler und Rüegg-Stürm (2013: 50) schlagen sechs Merkmale zur Beschreibung von Rationalitäten vor: Fragestellung, Erfolgsmassstab, Kritische Erfolgselemente, Argumente, Inkompatibilitäten, Referenzsystem. Diese Merkmale werden mit Ausnahme des Merkmals der Inkompatibilitäten im Coding mit der Analysesoftware *Atlas.TI* genutzt, um die Rationalitäten der Fundraiser und der Faculty zu bestimmen.

Auf die Operationalisierung des Merkmals Inkompatibilitäten wird verzichtet, da sie aufgrund ihrer Offenheit sehr schwer in einer Interviewsituation zu stellen ist, nämlich:

«Was müsste ein Akteur tun, wie müsste er entscheiden oder argumentieren, damit er in seiner Sinnesgemeinschaft als «irrational» gelten würde?» (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 50). Da die Interviewpartner nicht von vorneherein mit Fragestellungen zu Rationalitäten vertraut sind, hätte diese sehr offene Frage eine längere Einführung zum Thema erfordert. Damit wären die Interviewpartner aber nicht mehr unvoreingenommen gewesen, was die Datenqualität für alle anderen Fragen signifikant verschlechtert hätte. Zudem spricht gegen die Verwendung des Merkmals die zweifelhafte Distinktionsmöglichkeit. Die Merkmale zielen darauf, eine Sinngemeinschaft zu definieren. Dazu ist es nötig, Fragen zu formulieren, die eine Rationalität von der anderen möglichst klar abgrenzen. Wenn eine Frage hingegen sehr offen ist, wird sie in einer Interviewsituation entweder mit einer sehr langen Aufzählung oder einer ex-negationem-Formulierung des vorhin bereits Genannten beantwortet. In beiden Fällen bringt sie keine neuen Erkenntnisse. Daher wird in dieser Dissertation auf die Formulierung einer Frage nach den Inkompatibilitäten bewusst verzichtet.

Auf die übrigen fünf Merkmale wird nachfolgend eingegangen. Das erste Merkmal, *Fragestellung*, fasst die grundlegenden Aufgaben zusammen, die Akteure im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit zu erfüllen haben. Es ist denkbar, dass sich nicht eine, sondern mehrere zentrale Fragestellungen finden lassen – sei es, weil der Akteur für ganz unterschiedliche Tätigkeiten zuständig ist, oder weil er es nicht vermag, einer Aufgabe Priorität über einer anderen einzuräumen. Unter dem zweiten Merkmal, *Erfolgsmassstab*, werden Messgrößen der zielgerichteten Aufgabenerfüllung erfasst. Der Begriff Erfolgsmassstab ist hierbei etwas irreführend, weil er auf Messbarkeit von Erfolg abstellt. Damit wird eine betriebswirtschaftlich-quantitative Messbarkeit von Erfolg unterstellt, die jedoch nicht für alle Sinngemeinschaften relevant ist, wie etwa für die Faculty. Besser sind Interviewpartner daher zu fragen, wie sie Erfolg definieren. Das dritte Merkmal, *Kritische Erfolgselemente*, kann einfach mit der Schilderung der Attribute eines idealen Stelleninhabers in Erfahrung gebracht werden. Die Frage nach den typischen *Argumenten*, dem fünften Merkmal, wird der Akteur je nach Kontext und Inhalt der Diskussion unterschiedlich beantworten: Wenn er mit einem Vertreter einer anderen Sinngemeinschaft spricht, wird er sich bemühen, ein Argument zu verwenden, das mit der Rationalität seines Gesprächspartners in Einklang steht. Daraus lassen sich aber nur bedingt Rückschlüsse auf die Rationalität des Akteurs ziehen: Seine Anpassungsfähigkeit zeigt nämlich in erster Linie seine Fähigkeit zur multirationalen Kompetenz, gibt aber darüber hinaus wenige bis keine Anhaltspunkte zu seiner ureigenen Rationalität preis. Eine weitere Einschränkung erfährt das Merkmal der *Argumente*, als dass Sinngemeinschaften zuweilen über kodifizierte Diskussions-

praktiken verfügen, wodurch sich keine Rückschlüsse auf ihre ureigene Rationalität ziehen lassen. Es ist bei der Frage nach den typischen Argumenten also entscheidend, den geeigneten Kontext des Argumentes zu bestimmen. Dazu eignen sich zum Beispiel Fragen nach Beweggründen für die Wahl einer beruflichen Laufbahn. Das fünfte Merkmal, *Referenzsystem*, ist demgegenüber sinnvoll in Interviewsituationen abfragbar. Wie Schedler und Rüegg-Stürm darlegen, ist darunter die «übergeordnete Institution» zu verstehen, welche die Sinngemeinschaft prägt (2013: 44). Dabei kann nach Gruppen wie Berufsverbänden oder Benchmarks gefragt werden, die bei Unklarheiten zu Rate gezogen werden.

5.1.1 Rationalität der Fundraiser

Fundraiser sind unter anderem für die Pflege von Donatoren zuständig, wofür ausgeprägte Sozialkompetenzen erforderlich sind. Das Ziel dieser Beziehungspflege ist jedoch nicht die Beziehung an sich, sondern Zuwendungen für die Institution zu erhalten. Diese drei Elemente – Sozialkompetenz, Institutionsverpflichtung und ökonomische Überlegungen – reflektieren sich in der Rationalität der Fundraiser, wie sich nachfolgend zeigen wird.

Merkmal 1 - Fragestellungen: Welches sind die zentralen Fragestellungen, die das Handeln und Entscheiden der Akteure in der Gruppe prägen? Welche Fragen stellen Akteure sich und anderen immer wieder?

Die interviewten Fundraiser aller drei Cases definieren Beziehungsaspekte zu Donatoren als ihre zentrale Fragestellung, wobei sich unterschiedliche Schwerpunkte zeigen. In Case 2 ist die starke Fokussierung auf die individuellen Wünsche der Donatoren sichtbar:

«Wahrscheinlich ist die Psychologie der Donatoren ein wichtiger Aspekt, und die Erkenntnis, dass verschiedene Donatoren verschiedene Arten von Bedürfnissen haben und dass sie sich für verschiedene Dinge interessieren.» Case 2, Interview 15

Dies führt zu einer intensiven Auseinandersetzung mit Donatoren und dem Versuch, ihnen massgeschneiderte Pakete anzubieten. Darin findet der Fundraising-Ansatz der *Donor-Centricion* seinen Ausdruck, der an gewissen Universitäten seit einigen Jahren angewandt wird. Die Grenze dieses Ansatzes ist dann erreicht, wenn die Beziehung zum Donator zum Ziel an sich wird, zu Lasten der Interessen der Institution und ökonomischer Überlegungen. Dann werden Fundraiser ihrer Aufgabe nicht mehr gerecht. Genau dies ist scheinbar in Case 1 geschehen:

«Meine eigene Philosophie und Theorie dazu besagen, dass die Leute das irgendwann überinterpretiert haben und sich zu sehr mit (den) Ansichten (der Donatoren) identifiziert haben. Sie waren dann nicht mehr in der Lage, Gespräche über Geld zu führen und die Perspektive zu wechseln, weil sie wirklich sehr enge Beziehungen zu Donatoren entwickelt hatten, die fast Freundschaften wurden.» Case 1, Interview 7

Inzwischen hat offenbar eine Umorientierung stattgefunden, sodass die Fundraiserin von Case 1 die folgende Aussage als ihre zentrale Fragestellung definiert:

«Uns Mittel aus dem stabilsten und einträglichsten Kreis von an der Universität Interessierten zu sichern.» Case 1, Interview 7

Manchen Fundraisern fällt es zudem schwer, die ökonomischen Beweggründe ihrer Handlungen offen zu legen. Sie nutzen dann kaschierende Formulierungen, wie etwa die folgenden zwei:

«Wie inspirieren wir Alumni, Eltern und Freunde mit (der Universität,) mit ihrem Leitbild, mit dem, was (sie) zu erreichen versucht, und wie laden wir sie ein, ein Teil davon zu sein?»
Case 1, Interview 8

«Es geht um die Erforschung der Möglichkeiten, Spenderinnen und Spender an die Institution zu binden und dort Wirkung zu erzielen. (...) Es geht darum, herauszufinden, was ihnen wirklich am Herzen liegt und worüber sie sich freuen, und wie sie dies in eine Partnerschaft einbringen können, um die Institution zu einem besseren Ort zu machen.»
Case 1, Interview 6

Begriffe wie «inspirieren», «einladen», «Partnerschaft» und «die Institution zu einem besseren Ort machen» verschleiern den Kern, um den es im Hochschulfundraising geht: Das Einwerben von finanziellen Mitteln für die Universität. Erfolgreiches Fundraising erfordert ein sorgfältiges Ausbalancieren der drei Elemente Beziehungspflege, Institutionsverpflichtung und ökonomische Überlegungen. In Case 3 sind diese Elemente als «fördern, verbinden, Nutzen stiften» in der Strategie der Fundraising-Abteilung festgehalten, welche der interviewte Fundraiser als seine zentrale Fragestellung definiert:

«Wir kümmern uns darum, dass wir die Strategie (unserer Abteilung), die auf drei Eckpfeilern aufbaut – fördern, verbinden und Nutzen stiften – in konkreten Initiativen vorwärtstreiben.» Case 3, Interview 22

Bei den Antworten auf die Frage nach der zentralen Fragestellung wird die Aufgabe des Diensts am Donator respektive an der Institution von allen Fundraisern genannt. Allerdings zeigen sich unterschiedliche Schwerpunkte: In Case 2 wird Fundraising entsprechend dem Prinzip der *Donor-Centricion* gepflegt. In Case 1 ist nach zu starker Ausprägung dieses Ansatzes eine Gegenbewegung hin zu ökonomischen Faktoren zu beobachten. In Case 3 werden die drei Aspekte der Institutionsverpflichtung, der Beziehungspflege und der ökonomischen Überlegungen in den zentralen Fragestellungen gleich gewichtet.

Merkmal 2 - Erfolgsmassstäbe: Wie bemisst sich in der Gruppe Erfolg? Welches formale Kriterium muss erfüllt sein, um als erfolgreich zu gelten?

Die Frage nach dem Erfolgsmassstab stellt auf messbare Ziele ab. Letztlich einen ökonomischen Zweck verfolgend, sind quantitative Ziele für Fundraiser zu erwarten, wie etwa im folgenden Zitat sichtbar wird:

«Was die Beziehungen zwischen Unternehmen und Stiftungen anbelangt, so würde ich sagen, dass unser Erfolgsmaßstab die Anzahl der Engagements ist, die wir haben. Nur die nackte Zahl der Unternehmen und Stiftungen, die sich im vergangenen Jahr zentral engagiert haben (...). Die nächste Erfolgsmessgröße ist die Anzahl der eingereichten Anträge, und die nächste Erfolgsmessgröße wäre dann der Geldbetrag dieser eingereichten Vorschläge, was zu der endgültigen Erfolgsmessgröße führt, nämlich wie viel Geld wir insgesamt gesammelt haben.» Case 1, Interview 8

Das Zitat der Fundraiserin zeigt, dass Erfolg im Fundraising hauptsächlich in Zahlen ausgedrückt wird. Der Detailgrad der Erfolgsmessung unterscheidet sich jedoch von Case zu Case: Vom einem Kennzahlenkatalog bis zur grob abgesteckten Zielsumme ist alles zu finden. Auch die Zeiträume unterscheiden sich: An gewissen Institutionen werden die Zahlen nicht jährlich, sondern gemittelt über drei Jahre ermittelt, um einzelne besonders erfolgreiche oder schwächere Jahre nicht allzu stark ins Gewicht fallen zu lassen. Doch die ausschliesslich quantitative Erfolgsmessung hat auch ihre Grenzen für langfristig erfolgreiches Fundraising:

«Ich habe immer darauf geachtet, wie ich im Vergleich zu anderen abschneide, aber ich wusste immer, dass es hinderlich ist für diese Arbeit, wenn ich von Zahlen besessen bin. (...). Also, mit anderen Worten, wenn ich nicht darüber nachdenke, wie ich diese Arbeit gut machen kann, sondern nur Dollarzeichen vor Augen habe, wird es mir nicht gelingen, die richtige Art von Gespräch zu führen. Ich kann dann die Interessen und Wünsche der Donatoren, (an der Universität) etwas zu bewirken, nicht angemessen berücksichtigen, und oft sind sie wunderbare Menschen, die sich hier engagieren wollen.» Case 1, Interview 7

An der Universität von Case 1 sind jedoch zusätzlich zu den quantitativen noch keine qualitativen Erfolgsmessgrößen implementiert. Auch für die Fundraiser von Case 2 nimmt die Bedeutung qualitativer Erfolgsmessung zu. Sie führen ergänzend zu den quantitativen Kennzahlen bereits neue Messmethoden ein:

«Ich bin sehr Kennzahlen-orientiert, wie Ihnen das Team hier sagen würde. Wir messen die Beziehungen zu Alumni, indem wir erheben, wie viele Freiwillige sich an Veranstaltungen engagieren, wir messen das Kommunikationsengagement bei der Mittelbeschaffung auf der Grundlage des Einkommens der Spender und jetzt in Bezug auf den Club auch auf der Grundlage der Mitgliederbeiträge und die Erlöse der Veranstaltungen. Für mich ist also alles, was ich mache, messbar. Jetzt sind wir gerade dabei, eine Art Qualitätsbewertung für unsere Alumni einzuführen, wie sie unsere Veranstaltungen bewerten, wie sie unsere Kommunikation bewerten.» Case 2, Interview 15

Auch in Case 3 halten sich die Fundraiser an eine Kombination von quantitativen und qualitativen Messgrößen. Im Gegensatz zu den anderen beiden Cases fehlen hier jedoch nicht nur qualitative, sondern auch jegliche quantitative Zielvorgaben:

«Was kommt herein an Spenden? Wobei das befindet sich jetzt noch am Anfang (...) Auf der qualitativen Seite gibt es konkrete Umsetzungsthemen. Was ich halt als Maßstab habe ist, dass wir Kommunikationsinhalte auf einem sehr hohen Niveau weitergeben an Donatoren.» Case 3, Interview 23

Anhand der hier gewonnen Erkenntnisse kann festgehalten werden, dass Kennzahlen zwar nicht das einzige Kriterium für die Erfolgsbeurteilung sein sollten, der gänzliche Verzicht darauf aber sicherlich auch nicht zielführend ist, weil den Fundraisern damit eine wichtige Orientierung für ihre Arbeit fehlt und Effizienz- sowie Effektivitätsbeurteilungen unmöglich sind.

Merkmal 3 - Kritische Erfolgselemente: Welche Handlungen sind kritisch zur Erreichung des Erfolgs? Was muss ein Akteur können, um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein?

Die Antworten der Fundraiser aller Cases sind sich sehr ähnlich: In allen Cases wird erwähnt, dass Fundraiser umgänglich sein und über ausgeprägte soziale Fähigkeiten verfügen sollten:

«Den Nutzen herauszuarbeiten und ihn so aufzubereiten, dass die Gesprächs- und Verhandlungspartner es verstehen. (...) Ich glaube, das können viele Leute nicht: Zuhören und herausfinden, was jemand brauchen könnte.»

Interviewer: Und wie machst du das abgesehen vom Zuhören?

«Das ist Intuition. Wirklich Intuition.» Case 3, Interview 21

Alle befragten Fundraiser nennen ausgeprägte soziale Fähigkeiten als wichtigste Eigenschaft für ihren Beruf. In Case 1 wird darüber hinaus auch Abstraktionsfähigkeit, Teamfähigkeit und rasche Informationsverarbeitung gefordert:

«(Ein guter Fundraiser braucht) die Fähigkeit, eine Menge komplexer Informationen zu synthetisieren. Definitiv in Bezug auf das persönliche Gespräch, (er muss) ein wirklich guter Zuhörer sein (und braucht) Einfühlungsvermögen, ja, ich denke, das sind alles wichtige Eigenschaften. (...) Also jemand, der neugierig ist, jemand, der klug ist, jemand, der gut zuhören kann, jemand, der sowohl selbstständig als auch als Teil eines Teams arbeiten kann.» Case 1, Interview 8

In Case 2 wird zusätzlich zu den sozialen Fähigkeiten auch ein gewisser Antrieb gefordert, damit die Informationen auch in zielgerichtete Handlungen übersetzt werden:

«Ein guter Fundraiser ist jemand, der sympathisch ist, der wirklich interessiert ist und sich leidenschaftlich für die Sache einsetzt und sich für die Person auf der anderen Seite des Tisches interessiert und sich für das interessiert, was sie interessiert. Ich denke, jemand, der zuhört und die richtigen Fragen stellt, aber wirklich den Antworten zuhört und sie dann weiterverfolgt.» Case 2, Interview 14

Aus diesem Zitat kommt die Zielgerichtetheit der sozialen Interaktion zum Ausdruck: Es geht bei Gesprächen von Fundraisern mit Donatoren nicht nur um einen unverfänglichen Austausch, sondern der Fundraiser verfolgt transaktionale Interessen, wobei

er sich stets bewusst sein soll, dass er die Beziehung für die Institution und nicht etwa aus Eigeninteressen pflegt:

«Ich halte es für sehr wichtig, zugänglich zu sein, zuzuhören und das Produkt zu kennen. Man muss an das glauben, was man verkauft, sonst kann man niemanden überzeugen. Ich denke, Aufrichtigkeit, Authentizität und Vertrauen sind extrem wichtig, und die Fähigkeit, das zu beweisen. Ein Spender muss also darauf vertrauen können, dass Sie, wenn er Ihnen Geld gibt, alles getan haben, um sicherzustellen, dass das Geld dorthin fließt, wo es hin muss. (...) Besonders wichtig ist aber der Aspekt der Beziehung, und es muss immer eine professionelle Beziehung sein. Die Beziehung muss in erster Linie immer mit der Institution bestehen.» Case 2, Interview 15

Die Antworten der befragten Fundraiser zeigen weitgehende Parallelen auf: Fundraiser müssen über eine ausgeprägte Sozialkompetenz verfügen, die sie in den Dienst der Institution zu stellen bereit sind. Dazu sind auch Eigenschaften wie Initiative und Resultatorientierung erforderlich. Überdies ist zentral, dass Fundraiser integre Personen sind, um idealerweise den Ruf der Universität zu fördern respektive ihm mindestens keinesfalls zu schaden.

Merkmal 4 - Argumente: Welches sind Argumente, mit denen ein Akteur gegenüber den anderen typischerweise sein Handeln oder seine Entscheidungen begründet?

Die Frage nach den typischen Argumenten können Interviewpartner nur beantworten, wenn ihnen ein Kontext vorgegeben wird, in dem sie verwendet werden. Denn Menschen verwenden Argumente abhängig von Situation und Gesprächspartner. Dies ist umso ausgeprägter bei multirational kompetenten Akteuren, die flexibel zwischen verschiedenen archetypischen Rationalitätendimensionen wechseln können. Um ihre Rationalität möglichst gut erfassen zu können, werden die Fundraiser gebeten, typische Argumente zu nennen, die sie in Gesprächen mit Donatoren verwenden.

«Ich beginne mit einem umfassenderen Gesamtbild der (Universität) und versuche, Bereiche zu erkunden, die für verschiedene mögliche Donatoren interessant sind. Es handelt sich also um eine sehr breite Konversation über (die Universität), wobei ich versuche, einige aktuelle Entwicklungen einzuflechten. Ich versuche wirklich, den Interessenschwerpunkt dieses bestimmten Alumnus am besten zu treffen.» Case 1, Interview 5

Der Fundraiser vermittelt hier zunächst die Gesamtorganisation und schlägt dann eine Brücke zum Donator. Dabei drückt sich wiederum die starke Fokussierung auf den Donator aus, die bereits beim Merkmal «Fragestellung» beobachtet wurde. Ein Fundraiser von Case 3 vertritt einen stärker transaktional geprägten Ansatz. Er versucht jeweils, Donatoren mittels moralischen Drucks zu einer Spende zu überzeugen:

«Wenn Personen von ihrer Ausbildung an der (Universität) profitiert haben, kann man das im Gespräch verwenden: «Sie haben mal früher von ihrer Ausbildung profitiert. Sie sind heute arriviert, in welchem Bereich auch immer» Dass man etwas zurückgeben kann und

sollte. (...) Wenn man es psychologisch bringt: Ich habe einen Abschluss der (Universität). Sei es ein Doktorat, einen Master oder Bachelor oder was auch immer. Je besser die (Universität) dasteht, desto besser ist auch mein Abschluss, also mein Zertifikat, das ich hier auf der Brust trage.» Case 3, Interview 23

Diese Art von moralischen Argumenten haben auch Fundraiser der Universität von Case 2 früher ebenfalls verwendet, sehen nun jedoch davon ab:

«Wir haben einen großen Anstieg (von 125 zu 5000 Zuwendungen pro Jahr) erfahren. Der Grund dafür ist, dass wir unseren Ansatz und unsere Kommunikation geändert haben. Vorher haben wir unseren Alumni vermittelt: «Sie sollten (die Universität) unterstützen, weil es ihre Alma Mater ist, darauf sollten sie stolz sein, und Sie sollten die Universität unterstützen, einfach, weil Sie sie unterstützen sollten, denn wir haben sehr viel für Sie getan.» Im Non-Profit-Bereich habe ich aber Argumente verwendet, die viel emotionaler waren. Etwa ging es darum, Studenten zu unterstützen. Ich sage heute also in Gesprächen mit Donatoren: Es geht darum, einem Studenten zu helfen, in Ihre Fußstapfen zu treten, indem Sie ihm die Möglichkeit geben, ein Stipendium zu erhalten und der Student die Möglichkeit erhält, zu studieren.» Case 2, Interview 15

Die Fundraiserin in Case 2 spricht mit ihrer Argumentation die emotionale Seite von Donatoren an, während sie moralisch geprägte Themen ausklammert. Sie dehnt also ihre sehr ausgeprägte Sozialkompetenz auf die Emotionalität des Donators aus. Welche Argumente zu wählen sind, hängt aber nicht nur von der Institution und den Donatoren, sondern auch von der Höhe der erhofften Spende ab: Höhere Summen lassen sich mit rein emotionalen Argumenten nicht erwirtschaften, wie dieses Zitat zeigt:

«Wenn es sich um große Spendensammlungen handelt, ist eher der rationale Teil des Gehirns anzusprechen. Es ist ja fast eine unternehmerische Entscheidung, wenn man 10 Millionen zur Unterstützung eines Gebäudes spenden soll, wohingegen, wenn man möchte, dass jemand 21 Euro im Monat spendet, um einen Studenten zu unterstützen, es eigentlich viel mehr eine emotionale Frage ist.» Case 2, Interview 15

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Fundraiser aller Cases in ihren Argumenten zahlreiche Faktoren zu berücksichtigen haben, um die Konversation mit Donatoren gewinnbringend zu gestalten. Dazu stehen ihnen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, die je nach Situation ausgewählt werden müssen. Dies gelingt erfolgreichen Fundraisern dank ihrer multirationalen Kompetenz: Sie sind darin erfahren, sich ausführlich mit ihrem Gegenüber zu befassen und deshalb in der Lage, für ihre Gesprächspartner je nach Gesprächssituation spezifische Argumente zu verwenden. Dabei berücksichtigen sie auch die Höhe der Spende, die sie erzielen wollen.

Merkmal 5 - Referenzsystem: An welchen Anspruchsgruppen ausserhalb der Organisation orientieren sich die Akteure? Woher werden die Erwartungen, Ansprüche und Werthaltungen «importiert»?

Da Fundraising eine vergleichsweise junge Profession ist, sind Berufsverbände in Europa noch kaum vorhanden. Wenn es sie gibt, haben sie meist eine US-amerikanische

Prägung und bieten deshalb für Europäische Fundraiser einen eher eingeschränkten Nutzen. Nichtsdestotrotz suchen Fundraiser die Mitgliedschaft in diesen Verbänden:

Fundraiser: «Für mich sind vor allem internationale Verbände interessant.»

Interviewer: «Weshalb?»

Fundraiser: «Ich möchte nicht arrogant klingen, aber im Inland können wir nicht viel lernen; mit jenen, die es besser machen als wir, sind wir ohnehin schon in Kontakt. (...) Ein Netzwerk, das ich für mich identifiziert habe, das recht gut ist, ist das CEMS-Alumni-Netzwerk. (...) Dort sind Organisationen dabei, die grösser sind als wir. Zum Beispiel (...) oder (...), die 40 Personen im Fundraising beschäftigen, das bewegt sich auf einem anderen Niveau.» Case 3, Interview 22

Werthaltungen und Lösungen für Herausforderungen können auch ausserhalb formalisierter Gruppierungen gefunden werden. Die Fundraiserin in Case 2 nutzt dafür oft ihr weit verzweigtes persönliches Netzwerk innerhalb der internationalen Universitätslandschaft:

«Ich nutze persönliche Beziehungen, die ich aufgebaut habe. Und ich nutze Berater, die bewährte Verfahren kennen, weil sie auch über eine Reihe von Universitäten hinweg arbeiten. Und ich besuche meine Kollegen an anderen Universitäten, auch im Ausland.» Case 2, Interview 15

Aufgrund ihres grossen Erfolgs beim Einwerben von Rekordsummen stehen US-amerikanische Universitäten als Benchmarks im Blickpunkt, mit Harvard an der Spitze. Dass sie von dieser Benchmark noch weit entfernt ist, räumt die im Folgenden zitierten Fundraiserin freimütig ein:

«Man strebt als Fundraiser immer danach, irgendwann einmal Harvard zu sein, aber ob das zu meinen Lebzeiten eintreten wird oder nicht, ist eine andere Geschichte.» Case 2, Interview 14

Die fortschreitende Professionalisierung zeigt sich auch an der zunehmenden Nutzung von externen Beratern:

«Wir haben einen neuen Dean erhalten und strukturelle Veränderungen erfahren. Um uns damit zurecht zu finden, haben wir einen externen Berater in Anspruch genommen.» Case 1, Interview 5

Zur Orientierung nutzen Fundraiser externe Berater, Fachkollegen in anderen Branchen, Berufsverbände und die erfolgreichsten Vertreter ihrer Zunft. Die Wahl des Referenzsystems erweist sich damit als uneinheitlich über die Cases sowie auch über die Funktion hinweg. Sie hängt zudem von der persönlichen Vernetzung des Fundraisers ab. Dabei spielt auch die Berufserfahrung eine wesentliche Rolle. Diese Vielzahl von Referenzgrössen legt den Schluss nahe, dass die Rationalität der Fundraiser erst im Entstehen ist. Es ist anzunehmen, dass sich im Laufe der Zeit ein einheitlicheres Referenzsystem durchsetzen wird, das die derzeit starke Abstützung auf persönliche Kontaktnetzwerke sukzessive komplementieren oder ersetzen wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich Fundraiser in erster Linie mit Donatoren befassen, um sie davon zu überzeugen, sich für die Universität einzusetzen – sei dies in Form finanzieller oder anderweitiger Unterstützung durch Donatoren. Am Anfang steht die Orientierung am Donator. Je nach Interessen des Donators werden Argumente für die Unterstützung der Universität gesucht. Der Erfolg von Fundraisern bemisst sich nach der Menge und Höhe von Zuwendungen und letztlich nach der Spendensumme und ist damit in erster Linie quantitativ.

Die Fundraising-Rationalität ist vergleichsweise jung. Dies zeigt sich klar an den beiden Merkmalen *Referenzsystem* und *Erfolgsmassstab*: Die Varianz der *Referenzsysteme* ist gross, die Erfolgsmassstäbe sind von Universität zu Universität unterschiedlich und damit organisationsabhängig. Auch das Merkmal *Argumente* erwies sich als erstaunlich unterschiedlich im Vergleich der Cases, wenn man bedenkt, dass es bei der Diskussion mit Donatoren letztlich immer um dasselbe Ziel geht: Mittel für die Institution einzuwerben. Einheitlich indessen war das Merkmal *Kritische Erfolgsmomente*: Um in ihrem Beruf erfolgreich zu sein, benötigen Fundraiser ausgeprägte soziale Fähigkeiten, die es ihnen ermöglichen, auf den Donator einzugehen. Um erfolgreich mit verschiedenen Stakeholdern zu interagieren, ist es unabdingbar, ihre jeweiligen Sprachen zu sprechen und auch Zwischentöne zu treffen – anders gesagt: multirational kompetent zu sein.

Dies führt zu folgender Übersichtstabelle:

	Case 1	Case 2	Case 3
Fragestellung	Donatoren gewinnen, Institution zu unterstützen	Donatoren Anreize schaffen	Nutzen stiften (intern und extern)
Erfolgsmassstab	Anzahl Interaktionen, <i>Proposals</i> , Höhe Spendensumme (gemittelt über 3 Jahre) und qualitative Ermittlung von Kommunikationsqualität	Rein quantitativ: Höhe Spendensumme, Teilnehmeranzahl an Events	Weder qualitative noch quantitative Vorgaben

	Case 1	Case 2	Case 3
Kritische Erfolgselemente	Soziale und intellektuelle Fähigkeiten	Soziale Fähigkeiten und Verhandlungs- geschick	Empathie, Intuition
Argumente	Interessen des Donators nutzen	Emotionale Argumente	Moralischer Druck
Referenzsystem	Berufsverbände	Berufskollegen, erfolgreichste Universitäten weltweit	Berufskollegen

Tab.12: Übersicht Rationalitätenbeschreibung Fundraiser (Eigene Darstellung)

Hochschulfundraising ist insbesondere in Europa eine junge Profession. Hierzulande fehlen weitgehend noch allgemein anerkannte Ausbildungsgänge, spezifische Berufsverbände und etablierte *Best-Practices*. Die Fundraising-Rationalität ist erst im Entstehen begriffen. Daher erstaunt es nicht, dass sich die Antworten der Interviewpartner stark von Case zu Case unterscheiden, wie etwa beim Merkmal *Referenzsystem*. Dies steht in starkem Kontrast zur reifen Rationalität der Faculty, wie das folgende Kapitel zeigen wird.

5.1.2 Rationalität der Faculty

Wie unter Kapitel 2.5.1 dargelegt wurde, gehören Universitäten zu den ältesten und stabilsten Institutionen überhaupt. Die Faculty ist im Kerngeschäft der Universität tätig: Der Lehre und Forschung. Entsprechend ist die Rationalität der Faculty sehr reif, wie hier anhand der Merkmale von Schedler und Rüegg-Stürm (2013: 50) gezeigt wird. Trotzdem haben sich die veränderten Herausforderungen an Universitäten, die unter Kapitel 2.5.4 bis 2.5.6 zusammengefasst wurden, auch auf die Rationalität der Faculty ausgewirkt.

Merkmal 1 - Fragestellungen: Welches sind die zentralen Fragestellungen, die das Handeln und Entscheiden der Akteure in der Gruppe prägen? Welche Fragen stellen Akteure sich und anderen immer wieder?

Die meisten Faculty-Mitglieder beantworten die Frage nach den zentralen Fragestellungen zunächst mit ihrem Forschungsschwerpunkt. So etwa ein Faculty-Mitglied von Case1:

«Im Grunde genommen (ist meine zentrale Fragestellung) mein Forschungsschwerpunkt. Der Titel lautet wahrscheinlich «nachhaltige Finanzen» oder «Naturschutz-Finanzierung», respektive die Frage, wie man die Finanzierungsinstrumente nutzen kann, um Umwelterfordernisse anzugehen.» Case 1, Interview 2

Das Zitat reflektiert die starke Fokussierung dieser Universität auf Forschung: Weder Praxis-Transfer noch Lehre werden erwähnt. An der Universität von Case 2 wiederum ist die Lehre von eminenter Bedeutung:

«Natürlich sind auch andere Aufgaben sehr wichtig in unserem Job. Aber meiner Meinung nach wird jeder Vorteil, den wir haben, zwar nicht ausschließlich, aber in hohem Maße in der Lehre, in der Weiterbildung oder mit unseren Studenten erreicht. (...) Ich denke, unsere Forschungsleistung hat sich in den letzten 20 Jahren dramatisch verbessert, aber unsere Fähigkeit, uns in der Forschung wirklich zu profilieren, ist begrenzt, und deshalb denke ich, dass ein Großteil unseres Vorteils oder jedes Vorteils, den wir haben, im Grunde genommen nur in der Lehre entstehen kann.» Case 2, Interview 12

Aus dem Zitat wird ersichtlich, dass sich das Faculty-Mitglied an den zwei zentralen Aufgaben, der Lehre und der Forschung, orientiert. An der Universität von Case 2 gibt es keine Verpflichtung zum Dienst an der Universität als Institution, die Lehre steht auch im Vordergrund der Strategie der Universität. Der Interviewpartner in Case 3 nennt die drei Aufgaben Forschung, Lehre und Praxistransfer als zentral für Faculty-Mitglieder. Entsprechend ergeben sich drei zentrale Fragestellungen:

«(Meine zentralen Fragestellungen) kreisen selbstverständlich um meine drei Jobs, ganz konkret, also Lehre: Das beschäftigt mich natürlich schon permanent (...). Und dann natürlich, was mach ich jetzt an Forschung, (...) und ja, ich war auch relativ aktiv, wie wir sagen, in der Selbstverwaltung der Uni.» Case 3, Interview 20

Die Einheit von Forschung und Lehre, die seit Humboldt von Universitäten gefordert wird, reflektiert sich in der Rationalität der Faculty-Mitglieder. Insgesamt lässt sich festhalten, dass in allen Cases Forschung und Lehre betrieben wird, die Schwerpunkte jedoch variieren, je nach Strategie der Universität. Über die Organisation hinweg hat zudem die Position der Faculty-Mitglieder grossen Einfluss auf ihre Aufgaben, wie dieses Zitat zeigt:

«Bei mir ist es im ersten Jahr jetzt noch ein bisschen reduziert, weil ich erstmal reinkommen muss und natürlich auch Umrüstungskosten da sind. Ich muss zum Beispiel die Lehre neu aufsetzen, ich muss die Kurse anpassen, die hier sind und so weiter und mich halt in das neue System einfinden, meistens ist es so nach zwei Jahren.» Case 2, Interview 9

Während bei Assistenzprofessoren der Zeitanteil an Forschung grösser ist, sind Vollprofessoren in der Regel stärker in die Organisationsentwicklung involviert.

Zusammengefasst kreisen die zentralen Fragestellungen der Faculty um ihre Hauptaufgaben, nämlich Forschung, Lehre, Dienst an der Institution und Wissenstransfer. Die Antworten der Interviewpartner belegen zwar die unterschiedliche Gewichtung dieser Aufgaben je nach Strategie der jeweiligen Universität, sind aber weitgehend einheitlich.

Merkmal 2 - Erfolgsmassstäbe: Wie bemisst sich in der Gruppe Erfolg? Welches formale Kriterium muss erfüllt sein, um als erfolgreich zu gelten?

Die wissenschaftliche Qualifikation eines Faculty-Mitglieds ist Voraussetzung für seine Berufstätigkeit an einer Universität. Der Erfolg von Faculty-Mitgliedern hängt hingegen an anderen Elementen ab, wie dieses Zitat zeigt:

«Das wichtigste bei uns sind Publikationen. (...) Man kann keine Stellen erhalten, man kriegt keine Förderung, wenn man keine Forschungsergebnisse vorweisen kann, gerade als junge Wissenschaftler. Man sieht ja deswegen den Shift später bei den Professoren, die deutlich mehr vielleicht im Service machen und in der Uni-Selbstverwaltung tätig sind und vielleicht auch der Lehre noch eine andere Bedeutung zukommen lassen, als jemand auf unserer Stufe, der eigentlich nur durch Forschung weiter nach oben kommt. Und die anderen Sachen, sind nur so Häkchen, die haben muss, man hat so ein bisschen Service gemacht, man fällt im Teaching nicht negativ auf, so. Das reicht eigentlich.» Case 2, Interview 9

Das Statement des Faculty-Mitglieds der Universität von Case 2 zeigt die eminente Bedeutung, welche der Forschung für eine akademische Karriere zukommt. Gemessen wird die Forschungsleistung an der Anzahl von Publikationen in *Peer-Reviewed Journals*. Sie sind auch für die Faculty-Mitglieder in Case 3 zentral, doch nicht ausschliesslich entscheidend für Erfolg:

«(Erfolg misst sich) ganz klar (an) Publikationen, Anzahl von Publikationen und vor allem aber an der Qualität von Publikationen. Preise finde ich auch relativ wichtig. Also ob man international mit der Forschung auch anerkannt wird. Zitationen finde ich wichtig auf der Forschungsseite, ist das jetzt sehr nischig, was man da betreibt oder ist das anschlussfähig? Dann finde ich auch Lehrevaluationen nicht unwichtig (...). Und die Zufriedenheit auch auf der Unternehmensseite als drittes Standbein, und die kannst du am besten daran messen, ob Unternehmen langfristig mit dir arbeiten. Also ob du da einfach Folgeaufträge bekommst, ob du da langfristige Kooperationen entwickeln kannst, oder ob das halt so eine One-Time-Show ist. Das sind für mich so die drei Erfolgsmaßstäbe.» Case 3, Interview 17

Im Einklang mit der dreifachen Arbeitsanforderung ergibt sich an der Universität von Case 3 die Erfolgsdefinition, in der alle drei Bereiche relevant sind. Inneruniversitär kann grosses Engagement in einem Bereich zu gewissen Entlastungen in einem anderen Bereich führen, wie etwa eine reduzierte Lehrverpflichtung bei hervorragender Publikationstätigkeit. Im internationalen Wissenschaftsbetrieb jedoch fühlen sich Faculty-Mitglieder der Universität von Case 3 gegenüber ihren Fachkollegen an anderen Universitäten benachteiligt:

«Es ist schwer, wenn man gegen Institute auf dieser Erde in der Forschung mithalten will, die nicht nur ihre Leute nicht finanzieren müssen, und die erst recht nicht die Kernuniversität mitfinanzieren müssen. Da sind wir im Vergleich mit fünf Minus am Start, das ist klar.» Case 3, Interview 19

Das Zitat zeigt klar den Konflikt von verschiedenen institutionellen Logiken: Auf der einen Seite erfordert die Wissenschaft Publikationen in *Peer-Reviewed Journals*, was

mit sehr grossem Zeit- und Ressourcenaufwand einher geht. Auf der anderen Seite fordert die Universität von Case 3 auch einen wirtschaftlichen Beitrag der Faculty-Mitglieder aufgrund der starken ökonomischen Orientierung der Universität. Dem hier interviewten Faculty-Mitglied fällt es offenbar schwer, diese Ansprüche zu kombinieren. Es befriedigt diese konkurrierenden Ansprüche je einzeln, was zu einer Überlastung führen kann. In Case 1 hingegen erhalten Faculty-Mitglieder grösseren Spielraum für die Forschung:

«Erfolg für mich ist, Einfluss auf die Politik zu nehmen und darauf, wie volkswirtschaftlicher Erfolg gemessen wird. Forschung kann zwar richtig Spaß machen, aber ich sehe sie eher als ein Mittel, um diese Wirkung zu erzielen.» Case 1, Interview 1

Das Faculty-Mitglied gibt an, dass seine Motivation nicht die Forschung an sich ist, sondern es sie als Werkzeug sieht, um Einfluss auf die Politik zu erhalten. Mit dieser Einstellung unterscheidet es sich deutlich von den übrigen interviewten Faculty-Mitgliedern.

Insgesamt ist jedoch festzuhalten, dass die Erfolgsmessung für Faculty-Mitglieder nicht mehr für Einkommen oder Zukunftsaussichten entscheidend ist, sobald sie eine Ordinarii geworden sind: Faculty-Mitglieder sind dann aufgrund des universitären Grundsatzes der Freiheit von Forschung und Lehre praktisch unkündbar. Erfolgsmassstäbe dienen bei Ordinarii nur zum Vergleich innerhalb der *Peer-Group* und wirken sich auf Anzahl und Güte von möglichen Nebenämtern aus, wie etwa Tätigkeiten in *Editorial Boards*. Entsprechend verfügen Faculty-Mitglieder über weitgehende Freiheiten bei der Gestaltung und Ausübung ihrer Aufgaben. Im Unterschied zu Fundraisern werden ihnen etwa keine Jahresziele vorgegeben. Daher überrascht es nicht, dass keiner der Interviewpartner quantitative Erfolgsmassstäbe nannte und die Aussagen hauptsächlich qualitativ sind.

Merkmal 3 - Kritische Erfolgsmomente: Welche Handlungen sind kritisch zur Erreichung des Erfolgs? Was muss ein Akteur können, um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein?

Es versteht sich von selbst, dass für eine akademische Karriere ein ausserordentlicher Intellekt vorhanden und höchste akademische Qualifikationen erfüllt sein müssen. Eine umfassende Aufzählung der akademischen Karriereanforderungen an der Universität von Case 3 liefert das folgende Faculty-Mitglied:

«Ich denke, man muss schon in der Grundlagenforschung drin sein, die heute das Fach auszeichnet. (...) Das ist wichtig. Ich denke auch, dass man in der Lage sein muss Lehrveranstaltungen ordentlich zu machen. (...) Das heisst, man muss eine gewisse

Begeisterungsfähigkeit für das Fach haben, auch wenn man es selber schon lange macht oder die Inhalte vielleicht auch schon ganz gut kennt. Im Bereich der Weiterbildung sind andere Fähigkeiten gefragt: Das muss wesentlich interaktiver sein. Und da sind wahrscheinlich kommunikative Fähigkeiten gefragt. Und es ist Networking gefragt.» Case 3, Interview 19

An der Universität von Case 3 ist die Praxisorientierung ein strategischer Schwerpunkt. Dies erweckt in der Faculty zuweilen den Eindruck, die Forschung werde geringgeschätzt, weshalb das Faculty-Mitglied sich dezidiert dazu äussert. Das Zitat zeigt ausserdem, dass die erfolgskritischen Faktoren auch von der jeweiligen Universität abhängen. An der Universität von Case 1 stellt sich die Situation nochmals etwas anders dar: Dort gibt es die Form des sogenannten Praxis-Professors, der aufgrund hervorragender Qualifikation in der Praxis an die Universität berufen werden kann. Zwar muss auch ein Praxis-Professor promoviert sein und eigene Forschungstätigkeit nachweisen können, die Anforderungen daran sind aber weniger hoch. Weniger hoch sind auch die Erwartungen an seine Publikationstätigkeit. Jedoch wird ein umso grösserer Einsatz für den Dienst an der Institution erwartet:

«In meiner Arbeit zählen drei Säulen: Lehre, Forschung und Öffentlichkeitsarbeit, respektive Service an der Institution. (Als Praxis-Professor) mache ich wohl mehr Engagement und Service als die meisten. Ich reise wahrscheinlich mehr als die meisten. Ich spreche wahrscheinlich am meisten und mehr als die meisten anderen Fakultätsmitglieder auf öffentlichen Veranstaltungen, und ich bin sicherlich viel mehr als die meisten anderen Fakultätsmitglieder in die externe Initiative für Direktoren, Beiräte und Partnerschaften mit anderen Organisationen eingebunden, die nicht ausschliesslich auf Forschung ausgerichtet sind.» Case 1, Interview 2

Damit lässt sich präzisieren: Erfolgsmerkmale sind nicht nur organisations- sondern auch positionsabhängig. An der Universität von Case 2 wiederum gelten die Forschungspublikationen als Währung für Erfolg:

«Ich setze mich sehr stark für die Entwicklung der Fakultät ein. Und wenn die Person nicht forschen kann, dann gibt es nichts, was man für sie tun kann. Sie passt nicht in unser Leben. Und man kann Menschen lehren, zu lehren, es ist nicht so schwierig, sondern einfach harte Arbeit. Ich setze mich vor allem für die Förderung von Menschen ein, die Aussichten auf Festanstellungen haben, die dann befördert werden können. (...) Manchmal spricht man von «natürlichen Lehrern», das ist alles Blödsinn. (...) Das Unterrichten ist wichtig, aber es gibt Leute, die eine Nase für die Forschung haben. Es macht ihnen nichts aus, wenn sie die Zeit alleine verbringen. Sie haben die Fähigkeit, Ideen zu entwickeln. Sie haben die Geduld. Sie haben die besondere Art von Intellekt, die erforderlich ist. Darum geht es mir bei der Talentförderung.» Case 2, Interview 11

Insgesamt weisen die Antworten zu den kritischen Erfolgsmomenten trotz unterschiedlichen Schwerpunkten in allen drei Cases die Elemente Forschung, Lehre, Dienst an der Institution und Praxistransfer auf. Bemerkenswert ist indessen, dass die Lehre eindeutig der Forschung untergeordnet ist. Dies hängt auch mit den Referenzsystemen zusammen, wie sich später zeigen wird.

Merkmal 4 - Argumente: Welches sind Argumente, mit denen ein Akteur gegenüber den anderen typischerweise sein Handeln oder seine Entscheidungen begründet?

Die Frage nach den typischen Argumenten lässt sich nur beantworten, wenn der Kontext der Entscheidung vorgegeben wird. Denn wie sich aus dem symbolischen Interaktionismus ergibt, müssen sich Sender und Empfänger von Nachrichten ineinander hineinversetzen, damit Kommunikation gelingen kann (Blumer 2013: 73). Daraus folgt, dass Sender den Kontext einer Äusserung immer mitbedenken, wenn sie mit jemand anderem sprechen. Um das Ziel dieser Untersuchung zu erreichen, möglichst Aufschlussreiches über die Rationalität der Faculty zu erfahren, muss den Interviewpartnern ein Kontext vorgegeben werden, mit dem sie vertraut waren und der ihr Entscheidungskalkül offenlegt. Ein Faculty Mitglied wird gefragt, mit welchen Argumenten es seine *Peers* überzeugen würde:

«Also zu sowas neige ich tendenziell nicht, muss ich sagen. Also Rechthaberei liegt mir nicht so. Aber ja gut, ich mein, in der Wissenschaft zählt ja auch häufig schon auch irgendwo das Argument und die Datengrundlage. Also wenn, dann könnte ich mir sowas am ehesten vorstellen, dass man unterschiedlicher Meinung zu irgendwelchen Forschungserkenntnissen oder so ist, aber das kam jetzt ehrlich gesagt noch nicht vor. Was natürlich ständiger Teil der Arbeit ist, dass man im Peer-Review sich mit den Reviewern auseinandersetzt oder mit den Editors auseinandersetzt oder ich bin ja selber in mehreren Editorial Boards und Reviews, also ich mach das auch von beiden Seiten und da zählt aber finde ich relativ, ich finde, der Peer-Review-Prozess funktioniert eigentlich recht gut. Er hat auch so ein bisschen Probleme an der ein oder anderen Stelle, aber generell funktioniert der und da finde ich zählen schon die Kraft des Arguments und die Kraft der Daten, ja.» Case 3, Interview 17

Die Wahl des Wortes Rechthaberei zeigt, wie schwer sich das Faculty-Mitglied mit der Vorstellung tut, ein anderes Faculty-Mitglied zu überzeugen. Einzig im wissenschaftlichen Kontext ist dies für das Faculty-Mitglied denkbar. Dort wiederum erfolgt die Auseinandersetzung kodifiziert etwa in einem *Peer-Review-Prozess*. Aus dieser Antwort lässt sich keinen Rückschluss auf die Rationalität der Faculty ziehen abgesehen von der Erkenntnis, dass sie über kodifizierte Argumentarien verfügt. Daher werden die Faculty-Mitglieder gefragt, warum sie sich ursprünglich für die betreffende Universität entschieden haben. Das Faculty-Mitglied aus Case 2 hatte eine Universität auf der anderen Seite der Welt und die gewählte Universität zur Auswahl, die sich erheblich näher am Wohnort ihres Partners befindet. Sie begründet die Wahl folgendermassen:

«Erstens, weil ich meinem Partner räumlich näher sein wollte, zweitens waren die (Vertreter der aktuellen Universität) sehr wertschätzend während des gesamten Interviewprozesses, was ich auch sehr wichtig finde. (An der anderen Universität) war alles super strukturiert, wenig persönlich der gesamte Prozess, das hat mir nicht so gut gefallen. Und hier war es wirklich einfach — die waren sehr schnell, ich hatte drei Stunden nach meinem Interview die Zusage. So etwas finde ich ist ein wertschätzender Prozess. Man hat dann das Gefühl gehabt, die wollen einen wirklich gerne hier haben und waren auch in den

Verhandlungen recht zuvorkommend und wertschätzend, deswegen habe ich mich letztendlich für (diese Universität) entschieden.»

Interviewer: «Gab es auch ökonomische Gründe für diesen Entscheid?»

«Finanziell, gehaltstechnisch war es ähnlich. Was mir hier gefallen hat, war die Incentivierung für die Forschung. Also, man bekommt für bestimmte Publikationen in diesen FT50-Journals ein Forschungsbudget zugeteilt, da kann man sogar Teaching reduzieren oder man nutzt es für die eigenen Forschungsprojekte. Und das finde ich einen sehr interessanten Ansatz, dass dann halt auch wirklich Personen, die gute Forschungsleistung zeigen, nochmal gesondert incentiviert werden. Jetzt gar nicht unbedingt privat, also das wirkt sich ja nicht auf mein persönliches Gehalt aus, aber dann letztendlich für meine Forschung, um da was wiederverwenden zu können, das finde ich schon gut.» Case 2, Interview 9

Das Zitat zeigt, dass eine Kombination von Gründen für den Entscheid des Faculty-Mitglieds relevant war: Die persönliche Lebenssituation, der als wertschätzend empfundene Berufungsprozess und die finanzielle Anerkennung von hervorragenden Forschungspublikationen. Ökonomische Gründe waren laut diesem Faculty-Mitglied nicht entscheidend für ihre Wahl der Universität von Case 2. Auch das Faculty-Mitglied der Universität von Case 1 entschied sich aufgrund einer Kombination von Faktoren für die gewählte Universität. Hier spielten ökonomische Gründe jedoch eine grosse Rolle:

«Ich verdiene sogar ein noch höheres Gehalt als das, was ich hatte, und die Lebenshaltungskosten sind niedriger, mehr Ressourcen für die Forschung, die ich betreibe, hervorragende Kollegen für gemeinsame Forschung sind hier, und es gibt hier Stipendien für Grundlagenforschung. Und ich habe hier gute Studenten zu betreuen und kann mit ihnen forschen. Ich habe nicht gezögert» Case 1, Interview 1

Das Entscheidungskalkül dieses Faculty-Mitglieds zeigt die Komplexität. Im Gegensatz zum vorher zitierten Faculty-Mitglied der Universität 2 spielte hier auch die Universität als Begegnungsort von hochqualifizierten Forschern und Studierenden eine grosse Rolle. Forschung und Lehre waren die Gründe für das Faculty-Mitglied aus Case 3 für die Wahl seines Berufswegs:

«Ich bin halt Lehrer, immer gewesen schon, und die ganze Forschung macht mir natürlich auch Spass, Dasitzen und was Herausfinden, freue mich auch, wenn es publiziert wird, wenn man ein bisschen Feedback bekommt, das ist ja auch beim Lehren so, das spielt schon eine Rolle.» Case 3, Interview 20

Das Zitat fasst die Kernaufgaben der Faculty prägnant zusammen. Auch drückt sich darin die oben beobachtete Komplexität aus: Neben Forschung und Lehre ist es auch die Interaktion mit Studierenden, also eine soziale Aufgabe, welche das Faculty-Mitglied dazu bewogen hat, eine akademische Karriere zu wählen.

Merkmal 5 - Referenzsystem: An welchen Anspruchsgruppen ausserhalb der Organisation orientieren sich die Akteure? Woher werden die Erwartungen, Ansprüche und Werthaltungen «importiert»?

Wie unter Kapitel 2.5 dargelegt wurde, haben sich in den letzten Jahren die Anforderungen an die Wissenschaft verändert. Dies hat sich auch auf die Referenzsysteme ausgewirkt, die Faculty-Mitglieder zur Orientierung heranziehen. Dazu zählen etwa *Rankings*, wie dieses Faculty-Mitglied der Universität von Case 3 darlegt:

«Ein Ranking ergab, dass wir (in dieser Region) die Nummer eins sind, was Publikationen angeht, und gleichzeitig, und das ist das Thema, auch noch die enorme Praxisrelevanz haben, ja, ja, dann kann man schon sagen, dann schaffen wir offensichtlich als Uni auch unseren Job.» Case 3, Interview 20

An der Universität von Case 2 spielt die Wirtschaft als externer Stakeholder eine wesentliche Rolle:

«Die Verbindung zur Wirtschaft ist wichtig, weil wir, wenn man pragmatisch darüber nachdenkt, eine Business Schools sind, also sollten wir Theorie und Ideen entwickeln, die Implikationen für die Wirtschaft haben. Es sollte eine Art von Bezug von der Wirtschaftsuniversität mit der Realwirtschaft geben. Für mich ist das wichtig, weil sich in diesen Aussenverbindungen reflektieren sollte, was ich mache, und es sollte einen Wert für die Gesellschaft geben, auch wenn er theoretisch ist. Ausserdem ist die Verbindung wichtig für die Studierenden.» Case 2, Interview 10

An anderen Universitäten fokussieren die Faculty-Mitglieder stärker auf Fachkollegen anderer Universitäten:

«Ja, Forscher, Professoren anderer vergleichbarer Universitäten, die ich im ganzen Land in ähnlichen Fachbereichen kenne, ehemalige Professoren und Leute, die ich an Konferenzen kennen gelernt habe und mit denen ich in Kontakt bleibe, sind wichtig für die Einschätzung meiner Arbeit. Ich versuche, mir diese Türen offen zu halten, damit ich abgesichert bin, sollte ich hier irgendwann einmal gehen müssen.» Case 1, Interview 1

Fachkollegen dienen damit nicht nur als Referenzsystem zur Orientierung für die aktuelle Arbeit, sondern auch als Sprungbrett für künftige Positionen. Dies führt dazu, dass sich Faculty-Mitglieder um ihre *Community* kümmern. Deutlich wird dies auch im Zitat der Forscherin von Case 1, welche sich trotz ihrer hohen hierarchischen Position stark um ihre Vernetzung kümmert:

«Ich habe ein ausgedehntes externes Netzwerk. Ich bin nicht als neuer Dekan gekommen, sondern als Dean an der Universität (...), und ich bin sehr engagiert - wahrscheinlich mehr als die meisten Leute an (der Universität). Daher habe ich ein umfangreiches Netzwerk von Personen und anderen Universitäten aufgebaut, auf das ich zurückgreifen kann.» Case 1, Interview 4

Faculty-Mitglieder wenden verschiedene Referenzsysteme an, je nach den Aufgaben, die sie zu bewältigen haben. In der Forschung setzen wissenschaftliche *Journals* via *Peer-Review-Prozess* Standards, Berufskollegen dienen dem inhaltlichen Austausch und Medien halten in *Rankings* fest, welche Universitäten respektive Studiengänge die

erfolgreichsten sind. Insgesamt sind dies alles sehr hochentwickelte, spezifische Referenzsysteme, die ausserhalb der Universitätslandschaft kaum Relevanz haben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Faculty-Mitglieder an Wirtschaftsuniversitäten zwei miteinander verknüpfte Hauptaufgaben haben: Die Generierung neuen Wissens durch die Forschung und die Vermittlung dieser Erkenntnisse in der Lehre. Dabei sind sie aufgrund des Grundsatzes der Freiheit von Forschung und Lehre weitgehend unabhängig von Vorgaben inhaltlicher Art. Je nach Institution und Hierarchiestufe kommen zu den zwei Hauptaufgaben noch Dienst an der Institution wie etwa Einsitz in Kommissionen oder Vertretungen im Senat sowie im Wissenstransfer in die Praxis hinzu. Das erste Merkmal, ihre zentrale *Fragestellung*, behandelt denn auch diese Kernbereiche, also Forschung, Lehre und Selbstverwaltung der Universität. Dabei zeigen sich in unterschiedlichen Schwerpunkten auch organisationsspezifische Prägungen. Ebenso spiegelt sich dies auch im zweiten Merkmal, *Erfolgsmassstäben*, wider, die von Anzahl von Publikationen in *Peer-Reviewed Journals*, Preisen bis hin zur Einflussnahme auf die Politik reichte. Bemerkenswert ist dabei, dass es sich um ausschliesslich qualitative Angaben handelt. Das dritte Merkmal, *Kritische Erfolgsmomente*, im engeren Sinne sind akademische Qualifikationen. Darüber hinaus ergeben sich je nach Karrierestufe verschiedene Anforderungen wie die Beteiligung an universitären Gremien. Das vierte Merkmal, *Argumente*, umfasst ein breites Spektrum: Von ökonomischen Überlegungen über persönliche Aspekte bis zu Ausbau und Pflege des persönlichen Beziehungsnetzwerks. Auch das fünfte Merkmal, das *Referenzsystem*, ist für Faculty-Mitglieder hauptsächlich von Kollegen und *Peers* geprägt: Der *Peer-Review-Prozess* definiert Standards.

In diesem Kapitel wurde die Rationalität der Faculty-Mitglieder anhand der von Schedler und Rüegg-Stürm entwickelten Merkmalen erhoben (2013: 50). Das Resultat lässt sich in der folgenden Tabelle zusammenfassen:

	Case 1	Case 2	Case 3
Fragestellung	Forschungsschwerpunkt	Lehre und Forschung	Forschung, Lehre und Selbstverwaltung
Erfolgs- massstab	Einfluss der Forschung auf externe Stakeholder	Forschungspublikationen	Quantität und Qualität der Forschungsbeiträge, Lehrevaluationen, langfristige Praxiskollaborationen
Kritische Erfolgselemente	Lehre, Forschung, Service an der Institution	Forschung, Minimalanforderungen Lehre und Service	Fähigkeit für Forschung, Begeisterungsfähigkeit, Sozialkompetenz
Argumente	Ökonomie, Netzwerk	Status der Forschung	Forschung und Lehre
Referenzsystem	Andere Forscher, internationale Rankings	Wirtschaft	Internationale Rankings

Tab. 13: Übersicht Rationalitätenbeschreibung Faculty-Mitglieder (Eigene Darstellung)

Die Rationalität der Faculty erwies sich über alle Cases hinweg als weitgehend einheitlich. Dies erstaunt nicht, denn die Rationalität der Faculty ist über Jahrhunderte gewachsen und damit sehr reif. Wie in Kapitel 2.5.4 dargelegt wurde, ist die Konkurrenzsituation für Faculty-Mitglieder auf dem Stellenmarkt international. Damit unterscheidet sich die Rationalität der Faculty erheblich von jener der Fundraiser. Das folgende Kapitel vergleicht die beiden Rationalitäten miteinander.

5.1.3 Vergleich der Rationalitäten

Im vorangehenden Kapitel wurden die Rationalitäten der Sinngemeinschaften «Faculty» und «Fundraising» anhand der Merkmale von Rüegg-Stürm und Schedler (2013: 50) beschrieben. Dabei stellte sich heraus, dass beide Rationalitäten über spezifische Merkmale verfügen, die sie von anderen Rationalitäten und voneinander unterscheiden. Es zeigen sich jedoch auch weitreichende Gemeinsamkeiten.

Unter dem Merkmal *Fragestellung* wird von beiden Sinngemeinschaften die Universität genannt. Für die Fundraiser steht die Beziehung zu internen und externen Stakeholdern wie Donatoren, aber auch Faculty-Mitgliedern im Zentrum. Die Faculty-Mitglieder befassen sich hauptsächlich mit der Forschung und Lehre. Durch die Interaktion mit Studierenden und Praxispartnern sind aber auch Faculty-Mitglieder in soziale Interaktionen involviert.

Auch beim Vergleich des Merkmals der *Kritischen Erfolgselemente* zeigen sich Parallelen. Beide Sinngemeinschaften erachten ausgeprägte soziale und hohe intellektuelle Fähigkeiten als notwendig, um auf ihre jeweiligen Zielgruppen zu wirken. An Universitäten, an denen von der Faculty auch ökonomische Beiträge erwartet werden, entsprechen sich die Sinngemeinschaften auch hinsichtlich des Erfordernisses, erfolgreich mit Praxispartnern zusammen zu arbeiten. Auch das Merkmal *Referenzsysteme* beinhaltet bei beiden Sinngemeinschaften unter anderem Berufskollegen anderer Universitäten sowie persönliche Kontakte aus den jeweiligen *Peer-Groups*.

Die Frage nach dem Merkmal *Erfolgsmassstäbe* beantworten beide Sinngemeinschaften hauptsächlich mit quantitativen Erfordernissen. Einige Universitäten geben ihren Fundraisern sehr detaillierte Kennzeichenkataloge zur Erfolgsmessung vor. Darin reflektieren sich auch die ordentlichen Anstellungsbedingungen von Fundraisern, die mit einem Vorgesetzten Ziele als Teil der Jahresplanung vereinbaren. Die Faculty-Mitglieder hingegen verfügen höchstens über quantitative Vorgaben der Anzahl von Publikationen. Dies liegt einerseits daran, dass die Qualität von Forschung nur schlecht gemessen werden kann. Zudem führt der Grundsatz der Freiheit von Forschung und Lehre zu grosser Freiheit der Faculty, wodurch sich der Einfluss der Erfolgsmassstäbe geringer auf ihre Arbeitssituation auswirkt. Dies zeigt sich besonders ausgeprägt bei Ordinarii, während Assistenzprofessoren stärker quantitativen Erfolgsmessungen unterliegen. Die Frage nach den typischen *Argumenten* zeigte, dass Fundraiser als *Relationship*-Spezialisten darin geübt sind, die Interessen ihrer Gegenüber zu erkennen, während Faculty-Mitglieder auch hier stark von ihren Kernaufgaben, der Forschung und der Lehre, geprägt sind. Die Frage nach dem Merkmal des *Referenzsystems* zeigte, dass die Fundraiser sowohl private Kontakte, Benchmarking-Organisationen als auch internationale Berufsvereinigungen zur Orientierung nutzen, also insgesamt eine Varianz von Referenzsystemen anwenden. Die Faculty hingegen nutzt dazu spezifische, etablierte *Rankings*, die ausserhalb der universitären Landschaft kaum Bedeutung haben. Dies zeigt, dass die Faculty gewissermassen ein geschlossenes System bildet und ihre Rationalität erheblich reifer ist als jene der Fundraiser.

Die Beschreibung von Rationalitäten anhand der Merkmale von Rüegg-Stürm und Schedler (2013: 50) erwies sich als ergiebig. Sie ermöglichte es, die Rationalitäten miteinander zu vergleichen. Die erste Unterfrage dieser Dissertation, «Wie sehen die Rationalitäten der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» aus?», konnte damit beantwortet werden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich die Rationalitäten der beiden Sinngemeinschaften Faculty und Fundraiser stark ähneln. Dieser empirische Befund entspricht der theoretischen Erwartung, die unter Kapitel 2.3 aufgezeigt wurde. Angesichts dessen ist zu erwarten, dass die Kollaboration zwischen den Sinngemeinschaften problemlos erfolgen sollte. Das folgende Kapitel untersucht diese Frage.

5.2 Analyse der Kollaboration der Sinngemeinschaften

Im vorangehenden Kapitel wurden die Rationalitäten der beiden Sinngemeinschaften «Faculty» und der «Fundraiser» anhand qualitativer Daten erfasst. Dabei wurde festgestellt, dass sich die Rationalitäten stark ähneln. Forschungsbeiträge lassen vermuten, dass die Kollaboration der Akteure deshalb problemlos verlaufen würde. Dieses Kapitel beleuchtet die Kollaboration der beiden Sinngemeinschaften. Zunächst wird untersucht, weshalb Kollaboration überhaupt notwendig ist, dann werden Spannungsfelder identifiziert und die Lösungen aufgezeigt, welche die Akteure dafür finden.

5.2.1 Gründe für die Kollaboration

Wie unter Kapitel 2.5.2 aufgezeigt wurde, sind Universitäten klassische Expertenorganisationen: Sie sind geprägt von einem grossen Anteil hochqualifizierter Experten, die über hohe Autonomie und Macht verfügen, und die für die Wertschöpfung der Organisation hauptverantwortlich sind (Mintzberg 1979: 348). Eine grosse Schwierigkeit innerhalb von Expertenorganisationen ist die Kollaboration zwischen Experten: Viel eher als zusammen zu arbeiten tendieren sie dazu, Probleme in Teilprobleme zu zerlegen, wodurch sich jeder Experte um seinen bestimmten Bereich kümmern kann (Mintzberg 1979: 353). Dies macht Koordination zwischen den Experten nötig – was eine der grossen Schwierigkeiten in Expertenorganisationen ist (Mintzberg 1979: 372). Weshalb koordinierte Kollaboration gerade für ein effektives und effizientes Hochschulfundraising nötig wäre, zeigt dieses Kapitel. Damit wird die zweite Unterfrage dieser Dissertation beantwortet: «Weshalb ist die Kollaboration der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» notwendig?»

Legitimation

Faculty-Mitglieder sind im Kerngeschäft von Wirtschaftsuniversitäten, der Forschung und Lehre tätig, Fundraiser hingegen in einer Unterstützungsfunktion. Faculty-Mitgliedern wird daher a priori die grössere Legitimation zugeschrieben, sich für die Belange Universität einzusetzen, wie das folgende Zitat zeigt:

«Das liegt daran, dass (die Faculty-Mitglieder) für die Universität im Großen und Ganzen stehen, für das intellektuelle Kapital und die Interaktion mit Studierenden stehen.» Case 1, Interview 6

Dies wirkt sich auf fast alle Elemente des Fundraising-Prozesses aus. Faculty-Mitglieder verfügen aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit oft über gute Kontakte zu potenziellen Donatoren, angefangen bei Studenten über Alumni bis hin zu Unternehmungen und deren Management respektive Eigentümern.

Kontakte

Fundraising an Wirtschaftsuniversitäten baut zu einem grossen Teil auf Alumni auf, wie unter Kapitel 2.4.3 dargelegt wurde. Entsprechend wichtig ist es, dass Studenten die Universität in positiver Weise erfahren. Darauf hat die Faculty grossen Einfluss:

«(Die Facultymitglieder) haben einen grossen Einfluss auf die künftigen Alumni, indem sie den heutigen Studenten ein positives Bild der Universität vermitteln.» Case 1, Interview 6

Daher bemüht sich etwa die Universität in Case 2 mit dem Gedanken an künftige Zustiftungen um eine Verbesserung der Studierendenerfahrung:

«Ich glaube, wenn die Leute eine gute studentische Erfahrung haben, dann sind sie eher bereit, etwas zu spenden.» Case 2, Interview 12

Über die Studierenden hinaus wirkt die Faculty auch in Praxiskollaborationen nach aussen, wodurch sie sich gute Kontakte in Unternehmungen schaffen kann, die für das Fundraising relevant sein können. Allerdings können hier leicht Konkurrenzprobleme entstehen, wie sich in Kapitel 5.2.3 zeigen wird.

Ausgestaltung

Die grosse Expertise der Faculty spielt auch für die Ausgestaltung des Fundraisings eine wesentliche Rolle.

«Fundraising kann nur erfolgen, wenn wir wissen, wofür Fundraising betrieben wird. Also die Zielsetzung. Das Projekt oder auch das Objekt muss klar sein. Das kann nur von innen, der Faculty oder dem Dean, kommen.» Case 3, Interview 23

Im Innenverhältnis, gegenüber dem *Dean*, hat die Faculty aufgrund ihrer direkten Betroffenheit und Vertrautheit mit Förderprojekten die grössere Legitimität und das grössere Wissen, deren Ausgestaltung zu prägen, als es die Fundraiser haben:

«Ich denke, die Fakultät kann eine Rolle spielen. (...) dass die Fakultätsmitglieder grosse eine Rolle spielen und dazu beitragen können, die Vision und das Denken (des Fundraisings) zu beleben, indem sie den Case for Support zusammenbringen. Sie wissen, warum dieser Forschungsbereich wichtig ist und welche große Wirkung er haben wird.»
Case 2, Interview 12

Diese Kenntnisse sind auch in Donatorenkonversationen hilfreich, weshalb sie auch dafür gerne eingesetzt werden.

Donatorenkonversation

Faculty-Mitglieder sind unter anderem dank ihrer vertieften Einsichten in die konkrete Verwendung der Zustiftungen wichtige Gesprächspartner für Donatoren:

«Ich denke, (wir brauchen Faculty-Mitglieder in Donatorengesprächen,) weil wir (Fundraiser) letztlich nicht über das fundierte Wissen verfügen, das (die Faculty-Mitglieder) haben. Wenn also jemand wirklich an der Wissenschaft interessiert ist, möchte er mit jemandem auf seinem Niveau sprechen. Ich kenne zwar die wichtigsten Informationen über die Kampagne, aber wenn er mir eine detaillierte Frage zur Physik stellt, habe ich keine Ahnung. Das Faculty-Mitglied hilft, damit der Donator in seiner Sprache sprechen kann (...). Es ist also wirklich wichtig, ihn bei uns zu haben, ja.» Case 2, Interview 16

Zudem sind Faculty-Mitglieder oft vertrauter mit Alumni, die als Privatpersonen um Spenden gebeten werden. Dabei kann die Faculty idealerweise auch eine allenfalls vorhandene persönliche Verbindung mit ehemaligen Studenten nutzen. Zudem sind sie durch bereits bestehende Praxiskollaborationen in Unternehmungen oft gut vernetzt:

«Das sind heute Leute, die sich sehr gut auskennen. Das sind Leute, die waren auch an Universitäten. Die wissen teilweise sehr, sehr gut auch, was Forschung ist und kennen den aktuellen Stand, die Kriterien der Forschung. Und das heißt, es ist völlig unmöglich, vorbeizugehen, ohne sich in der Industrie gut auszukennen. Die Projektpartner erwarten auch, dass sie eine Person treffen, die sich auskennt, wenn sie sich schon eine Stunde Zeit für ein Gespräch nehmen.» Case 3, Interview 19

Die Faculty wirkt aber nicht nur mit ihrer Expertise auf die Donatoren, sondern auch mit ihrer Begeisterungsfähigkeit:

«(Die Professorin) identifizierte die Bereiche der Unterstützung, die benötigt werden, denn sie kennt die Rechtsfakultät, und sie spricht so wortgewandt und sehr leidenschaftlich darüber, und sie weiß genau, was sie braucht, warum sie es braucht, und sie kann den Spender überzeugen.» Case 2, Interview 15

Im Unterschied zur fachlichen Expertise ist die Fähigkeit, andere Menschen für das eigene Forschungsvorhaben zu begeistern, stark von Persönlichkeitsmerkmalen eines Faculty-Mitglieds abhängig. Darauf nehmen erfahrene Fundraiser Rücksicht, wenn sie

Faculty-Mitglieder in eine Donatorenkonversation einbinden wollen, wie sich unter Kapitel 5.2.3 zeigen wird.

Institutionsbindung

So flexibel Junior Faculty-Mitglieder sind, sich ihre Universitäten weltweit den besten Möglichkeiten auszusuchen, so beständig sind Faculty-Mitglieder, die Ordinarii geworden sind. Die Mehrzahl der Ordinarii bleibt bis zur Emeritierung an der betreffenden Institution. Auch deshalb nimmt die Faculty eine wichtige Rolle im Fundraisingprozess ein:

«(Die Faculty) ist sehr wichtig, denn sie bleibt lange Zeit an der Institution. Die Fakultätsmitglieder sind 20/30/40 Jahre hier. Deshalb denke ich oft, dass der Fundraiser ein Vermittler sein sollte: Zwischen der Institution und dem Spender, aber auch zwischen der Fakultät und dem Spender, um diese Beziehung zu fördern, um die Spende zu erleichtern.» Case 2, Interview 15

Denn im Gegensatz zu Faculty-Mitgliedern bleiben Fundraiser ihre ganze Berufskarriere über mobil. Im Unterschied zu Faculty-Mitgliedern ist ihr Radius dabei aber geringer: Der Stellenmarkt für Fundraiser ist eher regional oder national, kaum international. Damit ist aus Sicht der Wirtschaftsuniversität die Gefahr viel grösser, dass Fundraiser lukrative Donatoren an ihre neue Arbeitsstelle «mitnehmen» würden als bei Faculty-Mitgliedern.

Dieses Kapitel hat gezeigt, dass die Kollaboration mit Faculty-Mitgliedern zentral für erfolgreiches Hochschulfundraising ist: Abgesehen von der Pflege eines Donators nach einer Zustiftung, *Stewardship*, spielen Faculty-Mitglieder in allen Schritten des Fundraisingprozesses eine wesentliche Rolle. Das ist erfahrenen Fundraisern bewusst, aber wohl nur wenigen Faculty-Mitgliedern. Damit konnte die zweite Unterfrage dieser Dissertation beantwortet werden: «Weshalb ist die Kollaboration der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» notwendig?» Dies wird im folgenden Modell zusammengefasst:

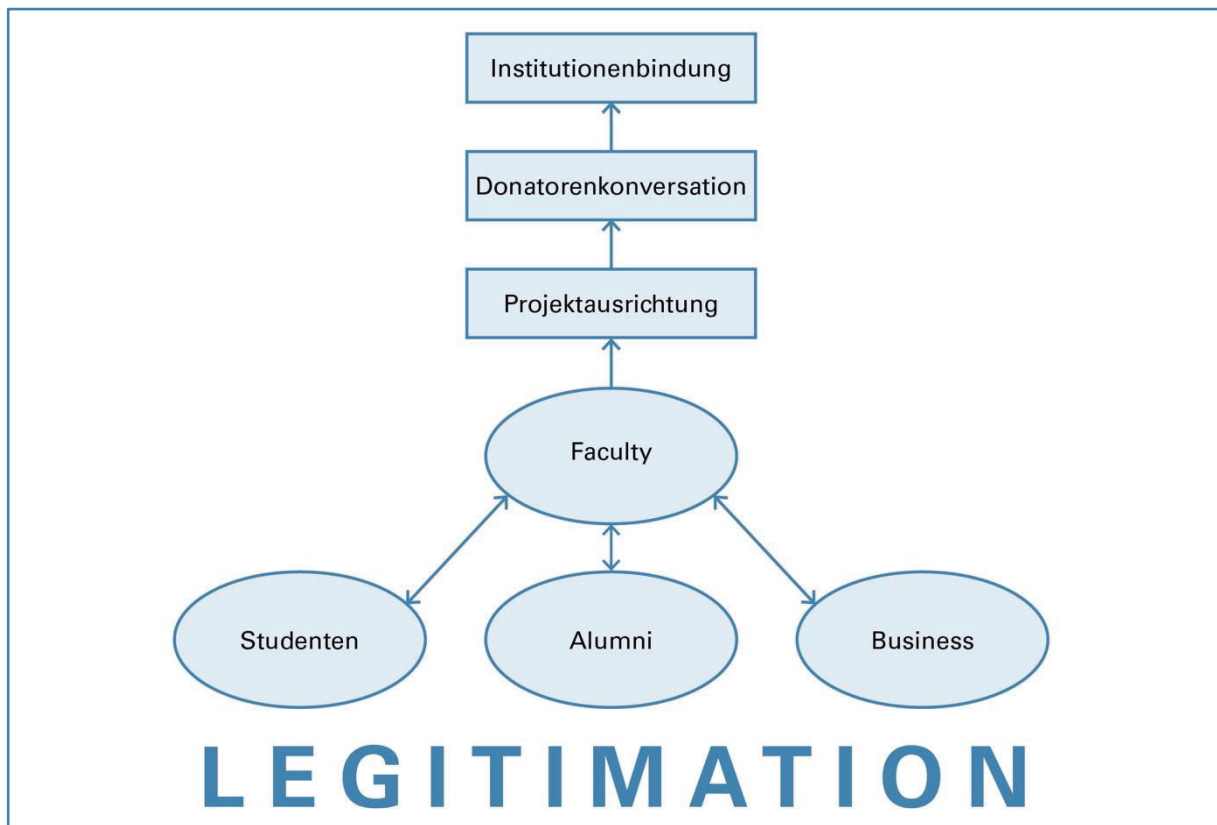


Abb. 14: Gründe für die Kollaborationsnotwendigkeit von Fundraisern mit der Faculty (Eigene Darstellung)

Nun ist zu klären, ob die Kollaboration zwischen den Akteuren dieser beiden Sinngemeinschaften problemlos erfolgt, was aus theoretischer Sicht zu erwarten wäre, wie unter Kapitel 2.3.6 aufgezeigt wurde. Das folgende Kapitel zeigt auf, inwiefern dies nicht zutrifft und wo sich Spannungsfelder ergeben.

5.2.2 Übergreifende Spannungsfelder

Nach dem aktuellen Stand der Theorie können Unterschiede zwischen Rationalitäten für Spannungen zwischen Akteuren sorgen, wie unter Kapitel 2.3.6 aufgezeigt wurde. Im Umkehrschluss müssten Akteure mit ähnlichen Rationalitäten demnach gut kollaborieren können. Die Ausführungen zu Expertenorganisationen in Kapitel 2.5.2 zeigten jedoch, dass Kollaboration für Experten, wenn auch erforderlich, so doch oft sehr schwierig ist. Das vorangehende Kapitel hat aufgezeigt, dass die Kollaboration von Faculty-Mitgliedern und Fundraisern für erfolgreiches Fundraising notwendig ist.

Dieses Kapitel nimmt drei Spannungsfelder und die entsprechenden Lösungen in den Blick, die in allen drei Cases aufgetreten sind. Es ist daher davon auszugehen, dass es sich dabei um organisationsübergreifende Spannungsfelder handelt, die stark mit den Sinngemeinschaften verbunden sind. Damit werden die dritte und die vierte Unterfrage

dieser Dissertation beantwortet, nämlich: «Welche Spannungsfelder gibt es in der Kollaboration der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?» und «Welche Lösungen entwickeln die Akteure für die Spannungsfelder der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?»

Spannungsfeld 1: «Freiheit»

Wie unter Kapitel 2.5.3 dargelegt wurde, ist die Freiheit von Forschung und Lehre ein zentraler Grundsatz von Universitäten. Mit anderen Expertenorganisationen wie zum Beispiel Spitälern oder Anwaltskanzleien haben Wirtschaftsuniversitäten die beträchtliche Unabhängigkeit der Experten gemein. Darüber hinaus verfügen die Experten an Universitäten jedoch über weitergehende Freiheiten, die sich auch in ihren vertraglichen Anstellungsbedingungen widerspiegeln. Das steht in klarem Kontrast zur Situation der Fundraiser. Als Mitglieder einer universitären Supportfunktion sind Fundraiser nicht im Kerngeschäft von Universitäten tätig, sondern sollen dieses unterstützen. Ihre Arbeitsverträge sehen in der Regel weisungsgebundene Unterstellungsverhältnisse vor, die ihnen die Erfüllung klar definierter Aufgaben vorgeben.

Die Befürchtung, dass Hochschulfundraising die Freiheit von Forschung und Lehre beeinträchtigen könnte, ist verbreitet, wie unter Kapitel 2.4.5 aufgezeigt wurde. Es ist jedoch bemerkenswert, dass dieses Risiko im Rahmen dieser Untersuchung von der Faculty nur sehr selten erwähnt, und wenn, dann als wenig relevant eingestuft wurde, wie das folgende Zitat eines Faculty-Mitglieds mit Management-Funktion in Case 2 ausführt:

«Viele Leute denken, dass in dem Moment, in dem man Geld von jemandem nimmt, die Fähigkeit eingeschränkt wird, sich zu äussern. Ich bin anderer Ansicht. Nur Menschen mit weniger Erfahrung denken, dass dies der Fall ist. (...) Ich denke, wenn Leute Ihnen Geld geben, ist das in Ordnung, aber wenn sie dann in irgendeiner Weise versuchen, sich in Ihre Aktivitäten einzumischen, dann geben Sie ihnen einfach das Geld zurück, weil wir nicht käuflich sind. Ich bin seit 15 Jahren dabei und habe die Situation noch kein einziges Mal erlebt.» Case 2, Interview 11

Einen anderen Blickwinkel haben die Fundraiser, für die das latente Risiko, die Freiheit von Forschung und Lehre einzuschränken, ein wichtiger Aspekt ihres Berufsalltags ist. Dieser wird in den Interviews zum Beispiel folgendermassen thematisiert:

«Wir müssen dafür sorgen, dass den Donatoren nicht zu viel Kontrolle über ihre Spenden überlassen wird, weil das wirklich Zustiftungen sind und nicht ein persönliches Scheckheft für ein Faculty-Mitglied (...), und deshalb müssen Donatoren und Faculty-Mitglieder von einem Teil dieses Entscheidungsprozesses ausgenommen werden.» Case 1, Interview 6

Es zeigt sich, dass die Wahrung der Freiheit von Forschung und Lehre ein wichtiger Aspekt der Arbeitsauffassung von Fundraisern ist. Sie dürfen ausschliesslich Zustif-

tungen annehmen, welche die Freiheit von Forschung und Lehre nicht gefährden. Entsprechende Prüfungen sind ein wesentlicher Teil ihrer Arbeit, die sie zuhause ihrer Vorgesetzten sowie dem Universitätsmanagement durchführen. Sie sind folglich oft mit *Compliance*-Fragen konfrontiert. Während die Faculty ebendiese Freiheit als Grundlage für ihre Arbeit braucht, sie also produktiv nutzt, ist es eine einschränkende Bedingung für die Arbeit der Fundraiser, diese Freiheit nicht zu beeinträchtigen. Dafür greifen sie auf bürokratische Mechanismen wie *Compliance*-Prozesse und -Reglemente zurück, wie unter Kapitel 2.4.4 dargelegt wurde.

Gleichwohl entstehen Konflikte im Zusammenhang mit der Freiheit von Forschung und Lehre. Offenbar verdächtigen Fundraiser gewisse Faculty-Mitglieder, den Grundsatz der Freiheit von Forschung und Lehre als Vorwand zu nutzen, um sich von Vorgaben oder gemachten Zusagen zu befreien, die ihren Eigeninteressen zuwiderlaufen:

«Und (die Faculty) sagt einerseits: Da will ich mir nicht dreinreden lassen. Keine Vorgaben inhaltlicher Natur», aber auch andererseits: «Wir sind an einer Wirtschaftsuniversität, da möchte ich erfolgreich wirtschaften mit Einkommen für das Institut, aber auch für mich selbst. Da werden einfach Möglichkeiten so weit ausgeschöpft, wie es möglich ist.» Case 3, Interview 23

Fundraiser nehmen also wahr, dass Faculty-Mitglieder die Freiheit von Forschung und Lehre benutzen, um sich beziehungsweise ihrem Institut oder Lehrstuhl materielle Vorteile zu sichern. Dies muss nicht bedeuten, dass solche Faculty-Mitglieder die Freiheit der Forschung und Lehre gefährden. Bereits wenn sich Faculty-Mitglieder auf diesen Grundsatz aus ökonomischen Gründen berufen, sorgt dies für Missmut bei Fundraisern.

Zudem scheinen sich manche Faculty-Mitglieder mit Hinweis auf die Freiheit von Forschung und Lehre von vorher getroffenen Abmachungen mit Fundraisern entbinden zu wollen. Dieses Verhalten wird von Fundraisern als problematisch empfunden, die auf die Einhaltung von Abmachungen bauen müssen, wenn sie professionell vor Donatoren auftreten wollen, um ihren Leistungsauftrag gegenüber der Wirtschaftsuniversität zu erfüllen:

«Als ich hierher kam, war ich so frustriert, dass ich mich fragte, warum (die Faculty-Mitglieder) alle ihr eigenes Ding durchziehen (...) und dann nach einem Jahr merkte ich, dass ich nicht kontrollieren kann, was jeder tut - es gibt zu viele Leute und es gibt akademische Freiheit und all das, sie werden einfach ihr Ding durchziehen. Man kann es also bis zu einem gewissen Punkt kontrollieren, aber man wird es nie vollständig können. Aber ich glaube, das Problem liegt darin, dass wir nicht an den Donator denken oder daran, dass er vielleicht drei E-Mails von drei verschiedenen Personen aus dem Umfeld der Universität erhalten hat, was einfach nur peinlich ist.» Case 2, Interview 16

In diesem Zitat kommt zum Ausdruck, dass sich die Faculty über getroffene Abmachungen mit Fundraisern offenbar hinwegsetzt, was deren Arbeitserfolg

erschwert. Zudem bemängeln Fundraiser, dass manche Faculty-Mitglieder unkoordiniert Donatoren kontaktieren. Denn unkoordinierte Mehrfachkontakte an Donatoren werden als unprofessionell betrachtet und können sich schädlich auf die Donatorenbeziehung auswirken.

Ihre weitreichenden Freiheiten in der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit mag gewisse Faculty-Mitglieder dazu verleiten, in die Kompetenzen der Fundraiser einzugreifen, wie das folgende Zitat zeigt:

«Manchmal kommen sie und sagen, dass sie von Leuten in der Zeitung gelesen oder anderweitig gehört haben, von denen sie das Gefühl haben, dass diese Person extrem interessiert wäre an dem, was sie hier machen, und wir sollten sie unbedingt bitten, das zu unterstützen. Dabei kann es sein, dass sich dieser Alumnus bereits aktiv in einem anderen Bereich der School oder der Universität engagiert. Oder dass der Dean bereits in einer viel grösseren Angelegenheit mit der Person in Kontakt ist. Oder wir sind in einer Verhandlung mit dieser Person und wollen sie in diesem Stadium nicht mit neuen Informationen ablenken.» Case 1, Interview 6

Sich gegen diese Eingriffe zu wehren, fällt den Fundraisern schwer. Sie finden jedoch andere Reaktionsmöglichkeiten, auf die im folgenden Kapitel eingegangen wird.

Wie sich in den vorangehenden Ausführungen gezeigt hat, ergeben sich eine Reihe von Konflikten aus dem Spannungsfeld «Freiheit»: Erstens argwöhnen Fundraiser, gewisse Faculty-Mitglieder überspannten die Freiheit der Forschung und Lehre für materielle Vorteile für sich selbst oder für ihr Institut. Zweitens bemängeln Fundraiser, dass sich gewisse Faculty-Mitglieder nicht an Abmachungen halten, die sie mit ihnen treffen. Drittens reagieren Fundraiser empfindlich auf Eingriffe in ihre Kompetenzsphäre durch die Faculty. Der folgende Abschnitt zeigt, mit welchen Lösungen Fundraiser diesen Herausforderungen begegnen.

Lösungen

Das vorliegende Spannungsfeld fasst alle Konflikte zusammen, die mit Unabhängigkeit der Faculty zusammenhängen. Dazu gehören zunächst Gefährdungen der Freiheit von Forschung und Lehre, sodann aber auch weitere Konstellationen, in denen die Faculty ihre Unabhängigkeit gegenüber den Fundraisern unter Berufung auf die Freiheit von Forschung und Lehre behauptet, auch wenn dahinter andere Anliegen stecken. Die Fundraiser finden verschiedene Lösungen für diese Konflikte, die in diesem Abschnitt zusammengefasst werden.

Um die Freiheit der Forschung und Lehre nicht durch problematische Zuwendungen im Rahmen des Fundraisings zu gefährden und damit auch die Reputation der Institution zu schützen, haben Wirtschaftsuniversitäten mit *Compliance*-Prozessen und

Reglementen «*Checks and Balances*» implementiert. Wenn ein Faculty-Mitglied eine zu enge Beziehung zu Donatoren hat, greifen diese «*Checks and Balances*» und fordern eine Trennung der Verwaltung der Gelder von den akademischen Nutzniessern:

«Wir müssen diesen Teil durch Kontrollen, die eingerichtet werden, oder durch die Art und Weise, wie die Gelder nachher verwendet werden, ein wenig davon trennen, wer die Mittel tatsächlich verwaltet. Und wenn es eine Situation gibt, in der es sich so anfühlt, als behielte der Spender aufgrund der engen Freundschaft zum Fakultätsmitglied eine gewisse Kontrolle, dann müssen wir die Kontrolle über die Mittel auf eine andere Ebene verlagern, vielleicht auf einen Fakultätsvorsitzenden oder den Dekan, so dass eine gegenseitige Kontrolle möglich ist, damit der Spender keinen übermässigen Einfluss erhält.» Case 1, Interview 6

Die «*Checks and Balances*» wirken also auch gegen mögliche Eingriffe durch die Faculty. Dies scheint gut zu funktionieren, da von obigem Zitat abgesehen die Gewährleistung der Freiheit von Forschung und Lehre in den Gesprächen nicht als konfliktverursachend bezeichnet wurde.

Problematischer ist der Verdacht der Fundraiser, gewisse Faculty-Mitglieder nutzten die Freiheit von Forschung und Lehre als Vorwand, um sich selbst respektive ihrem Institut materielle Vorteile zu verschaffen. Die Fundraiser betrachten die Gewährleistung der Freiheit von Forschung und Lehre als eine ihrer Kernaufgaben. Wie das folgende Zitat zeigt, versucht diese Fundraiserin, allfällige negative Vorkommnisse seitens der Faculty mit umso grösserer Sorgfalt und Betonung der Rechtmässigkeit ihrer Arbeit zu kompensieren:

«Wenn die Uni Dreck am Stecken hat, müssen wir gucken, dass wir umso besser sind, oder?!» Case 3, Interview 21

Dies ist jedoch kein Lösungsansatz in Zusammenarbeit mit der Faculty, sondern bewirkt eine Abgrenzung der Fundraiser von der Faculty. Der Ansatz, allfällige Verstösse der Faculty durch sorgfältige eigene Arbeit kompensieren zu wollen, kann jedoch nicht glücken, weil sich der Legitimitätsverlust der Universität damit nicht ungeschehen machen lässt.

Diese Fundraiserin scheint diesen Ansatz zu wählen, weil sie keine Alternative sieht. Dass sich die gemeinsame Lösungsfindung mit der Faculty schwierig gestaltet, zeigt auch die folgende Reaktion auf das unkoordinierte Vorgehen von Faculty-Mitgliedern bei der Donatorenansprache:

Fundraiser: «Einige werden Beziehungen zu Spendern aufbauen und ihr Ding durchziehen. Ich meine, sie interagieren ohne meine Beteiligung, ich bitte sie nur, mich auf dem Laufenden zu halten.»

Interviewer: «Halten sie Sie auf dem Laufenden?»

Fundraiser: «Normalerweise muss ich sie daran erinnern.»

Interviewer: «Ist das schwierig?»

Fundraiser: «Ja.» Case 1, Interview 5

Andere Fundraiser versuchen offenbar, über das Versäumnis von Faculty-Mitgliedern hinweg zu sehen und stattdessen das Wohl der Institution in den Vordergrund zu rücken:

«Mein Interesse an (der internationalen Unternehmung) besteht darin, sehr grosse Kollaborationen aufzubauen. Die Leute sind wirklich gut darin, mir zu sagen, wenn sie normalerweise mit (der internationalen Unternehmung) interagieren. Und wenn sie es vergessen haben oder einfach nicht daran denken, versuche ich, das nicht zu persönlich zu nehmen und mich einfach mit dem, was gerade läuft, neu zu organisieren, denn bei einem Unternehmen gilt: Je mehr Interaktion, desto mehr Zusammenarbeit, desto stärker ist die Beziehung. (...) Die Leute fühlen sich dadurch verärgert, wenn sie das Gefühl haben, nur über ihre Arbeit zu berichten. Also frage ich mich: Wie kann ich ihnen dabei helfen, ohne dass sie mir sagen müssen, wann sie sich mit (der internationalen Unternehmung) treffen werden? Oft erhalte ich im Nachhinein Informationen, die nicht so wichtig sind. Dann ist es auch nicht so wichtig, dass ich nichts davon wusste. Es gibt einige Ausnahmen davon, aber in den meisten Fällen ist diese ganze Aktivität gut. Für mich ist das Wichtigste in meiner Funktion als «Kundenbetreuer», die gesamte Beziehung zu sehen, die gesamte Beziehung zu verbessern, die uns dann die Möglichkeit gibt, ein substantielleres Gespräch mit (der internationalen Unternehmung) darüber zu führen, was das wirklich große Projekt ist, das wir gemeinsam realisieren können.» Case 1, Interview 8

Das Zitat zeigt, dass die Fundraiserin hier versucht, die mangelnde Kollaboration der Faculty zu entschuldigen und ihre Relevanz herunter zu spielen. Auch dies ist keine konstruktive Lösung für die mangelhafte Kollaboration, sondern eher eine Akzeptanz der Nicht-Kollaboration.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Fundraiser innerhalb ihrer Kollaboration mit der Faculty nur über ein begrenztes Inventar von Praktiken zur Reduktion von Spannungen im Zusammenhang mit «Freiheit» verfügen: Sie versuchen, den mutmasslich schlechten Eindruck, welche die Faculty mit unsauberen Fundraising-Vorgängen bisweilen erweckt, durch besonders sorgfältige Ausführung ihrer Arbeit zu kompensieren. Auf die empfundenen Angriffe auf ihre beruflichen Aufgaben bleiben sie untätig. Erstaunlicherweise eskalieren sie diese Konflikte weder nach oben an ihre Vorgesetzten, noch behaupten sie sich gegen die Faculty unter Berufung auf ihren Leistungsauftrag gegenüber der Institution. Stattdessen scheinen sie den Status quo zu akzeptieren.

Spannungsfeld 2: «Ökonomie»

Die Rationalitäten von Wirtschaftsuniversitäten unterscheiden sich von jenen von Volluniversitäten unter anderem durch eine stärker ausgeprägte ökonomische Orientierung: Angefangen bei der Wirtschaft als relevantem Stakeholder bis zur Expertise der Faculty und sogar teilweise der Studierenden ist die Ökonomie dominant. Dabei geht es im Kern um den Wettbewerb um knappe Güter wie finanzielle Mittel, aber auch Status, Prestige oder Zeit. Die Fundraiser begründen die mangelnde

Kollaborationsbereitschaft der Faculty mit der monetären Orientierung der Faculty. Sie führe dazu, dass Faculty-Mitglieder Zuwendungen für ihr Institut jenen für die Gesamtuniversität vorziehen. Die Faculty hingegen bemängelt oft den fehlenden Mehrwert, den Fundraising-Abteilungen bieten, sodass es sich für sie nicht lohne, Zeit in die Kollaboration zu investieren. Dieser kritischen Einschätzung ihrer Arbeit durch die Faculty sind sich Fundraiser offenbar nicht bewusst:

«(Ich gehe davon aus), dass die Fakultät wahrscheinlich ein sehr hohes Eigeninteresse bei ihren Aktivitäten entfaltet. Dass sie also eher Ich-zentriert funktioniert, Personenkult eben - im Sinne der eigenen Reputationen, im Sinne des eigenen Weiterkommens.» Case 3, Interview 23

Auch die Faculty-Mitglieder betrachten sich selbst als ökonomisch orientiert:

«Normalerweise sollte ein Dean die Runde machen, aber das ist (bei unserem Dean) nicht passiert. Da kam mir der Gedanke, dass (ihr der Kontakt) nicht sehr wichtig ist. Es zeigt also, dass ich Ökonom bin und versuche zu sehen, wie Menschen durch ihre Handlungen zeigen, was sie schätzen.» Case 1, Interview 1

Aufgrund ihrer ausgeprägten ökonomischen Orientierung sind Faculty-Mitglieder bei der Wahl ihrer Kollaborationspartner anspruchsvoll und sehen von Kollaborationen ab, wenn sie diese als nicht zielbringend einschätzen:

«Bei jener Art von Projekten, an denen ich mich beteilige, kann die Fundraising-Abteilung keine Rolle spielen. Ich glaube, hier an der Universität haben wir eine Gruppe, die sich mit Außenbeziehungen befasst, aber es ist mir noch nicht gelungen, mit ihnen zusammenzuarbeiten, um eine Partnerschaft aufzubauen.» Case 1, Interview 3

Faculty-Mitglieder aus allen Cases bezeichnen die Ausrichtung der Fundraising-Abteilung als nicht relevant für ihre Arbeit und die Kollaboration mit den Fundraisern deshalb als nicht lohnenswert:

Interviewer: «Arbeiten Sie (mit der Fundraising-Abteilung) zusammen?»

Faculty-Mitglied: «Noch nie darüber nachgedacht. Habe ich noch nie drüber nachgedacht. Hat mich auch noch nie jemand gefragt, ob ich möchte. Und, ich würde auch sagen: Nein, ich habe noch nie die Notwendigkeit gesehen. Punkt. Ja.» Case 3, Interview 20

Fundraiser selbst sehen häufig die Zeitnot der Faculty als Hindernis für die Zusammenarbeit, meist ohne zu reflektieren, dass dies auch mit dem eigenen wahrgenommenen Mehrwert verbunden sein könnte:

«Meiner Meinung nach geht es den Fakultätsmitgliedern nur um ihre Forschung, und letztendlich ist der Grund, warum sie Akademiker geworden sind, Forschung zu betreiben. Und alles, was sie davon abbringt, wird von ihnen als etwas betrachtet, das sie von ihrer Kernaufgabe abbringt.» Case 2, Interview 16

Die interviewten Fundraiser liegen zwar richtig mit ihrer Wahrnehmung, dass die Faculty von ökonomischen Überlegungen getrieben ist. Indem sie aber allein diese für deren mangelnde Kollaborationsbereitschaft verantwortlich machen, schränken sie eine weitergehende Lösungsfindung stark ein.

Lösungen

Die Fundraiser nehmen die Faculty als stark ökonomisch motiviert wahr. Dies ist ihrer Wahrnehmung gemäss ursächlich für eine Reihe von Problemen in der Zusammenarbeit. Die Ökonomie bietet sich aber auch als Lösung dieser Probleme an, wie sich nachfolgend zeigt.

«Es muss etwas für (die Faculty) dabei herausspringen. Möglicherweise besteht die Möglichkeit, einen Teil des Geldes an die Fakultätsmitglieder oder an ihr Forschungsgebiet oder an ihre Einheit zu überweisen.» Case 2, Interview 11

Faculty-Mitglieder sind also zur Kollaboration zu bewegen, wenn sie oder ihr Institut entweder direkt oder indirekt von einer Zustiftung profitieren, wie das folgende Zitat nahelegt:

Faculty-Mitglied: «Normalerweise versuche ich, an das Eigeninteresse der Fakultätsmitglieder zu appellieren und darüber nachzudenken, wie ich eine Win-Win-Situation schaffen kann (...).»

Interviewer: «Funktioniert das?»

Faculty-Mitglied: «Es funktioniert vielleicht in acht von zehn Fällen. (...)»

Interviewer: «Wie sähe eine solche Win-Win-Situation für die Fakultät aus?»

Faculty-Mitglied: «Eine Win-Win-Situation kann manchmal sein, dass ich einen finanziellen Anreiz gebe, etwas zu tun, also dass ich vielleicht via ein Stipendium oder via eine Zuwendung an das Faculty-Mitglied appelliere, weil es an seinen Studierenden oder seiner Forschung interessiert ist.» Case 1, Interview 4

Nicht alle Universitäten erlauben die rechtlichen Vorgaben die Zuweisung von Zustiftungen an die Institute. Dort werden Faculty-Mitglieder frühzeitig in Projekte eingebunden und durch die Investition ihrer eigenen Zeit für die Kollaboration gewonnen:

«Hier braucht es keine Überzeugungsarbeit, wenn man (die Faculty-Mitglieder) vom ersten Tag an einbringen und als Teil des Gesprächs behalten kann. Wir haben beispielsweise eine strategische Kampagne für die Wirtschaft im Jahr 2013 gestartet (...). Also begannen wir, die Faculty an unseren Workshops zu beteiligen. Sie waren die ersten Leute, mit denen wir uns zusammengesetzt haben, (...) um von Anfang an ihr Buy-in zu bekommen - sie wissen, was finanziert werden muss. Wenn wir also ihr Buy-in von Anfang an erhalten haben, was auch immer vor sechs oder sieben Jahren der Fall war, dann würden sie sehr in die Beziehungen zu den Unternehmen investieren.» Case 2, Interview 14

Indem die Fundraiser die Faculty von Anfang an in die Gespräche einbeziehen, bringen sie die Faculty dazu, viel Zeit in den Beziehungsaufbau zum Donator und in das Förderprojekt zu investieren. Dabei ist von Anfang an klar, dass die Nutzniessung aus allfälligen daraus entstehenden Zuwendungen der Gesamteinstitution und nicht den Instituten zukommt.

Die Lösungen für das Spannungsfeld «Ökonomie» unterscheiden sich von jenen der anderen Spannungsfelder. Die Fundraiser nutzen die ökonomische Orientierung der Faculty, um diese vereinzelt für die Kollaboration und damit für die Institution zu gewinnen. Eine Neuausrichtung ihres Leistungsangebots erfolgt aber nicht, weil sich Fundraiser nicht bewusst sind, dass sie in der Wahrnehmung der Faculty kaum Mehrwert bieten. Mittels ökonomischer Anreize lassen sich einzelne Faculty-Mitglieder zwar von Mal zu Mal für Projekte überzeugen, sie sind jedoch nicht nachhaltig fürs Hochschulfundraising zu gewinnen.

Spannungsfeld 3: «Zugehörigkeit»

Ein ebenfalls häufig thematisiertes Spannungsfeld ist die Frage nach der Zugehörigkeit: Während sich Fundraiser der Gesamtuniversität zugehörig fühlen, sehen sich Faculty-Mitglieder vornehmlich ihrer Forschungsdisziplin verpflichtet. Institutionelle Interessen stellen sie eher hinten an. Dies erschwert die Mobilisierung der Faculty-Mitglieder fürs Fundraising für die Universität. Faculty-Mitglieder sind in den Instituten, also dezentral beschäftigt, während die Mehrheit der Fundraiser für das zentrale Fundraising zuständig ist. Die unterschiedliche Zugehörigkeit wird von Fundraisern und Faculty-Mitgliedern aller drei Cases als problematisch erkannt, wie dieses Kapitel aufzeigen wird.

«Die meisten Fakultätsmitglieder identifizieren sich mit ihrem Fachgebiet. Sie identifizieren sich nicht unbedingt mit der Institution, die sie beschäftigt.» Case 2, Interview 12

Die Fundraiser fühlen sich der Gesamtinstitution zugehörig:

«Ich kann nur ein Produkt verkaufen oder in dem Sinne Spenden akquirieren, wenn die Universität als Gesamtes das richtige Standing, die richtige Reputation und eben Positionierung hat. Sonst ist es relativ schwierig.» Case 3, Interview 23

Diese Verbindung des Fundraisings mit der Gesamtuniversität gilt nicht nur gegenüber externen Ansprechpartnern, sondern auch intern: Um Faculty-Mitglieder fürs Fundraising zu gewinnen, müssen sie erst für die Gesamtinstitution gewonnen werden.

«Wir versuchen, die Leute dazu zu bringen, [die Universität] an die erste Stelle zu setzen und das Institut und den Lehrstuhl an zweiter und dritter Stelle.» Case 2, Interview 16

Dezentrale Fundraiser haben hingegen kaum Schwierigkeiten, die Faculty fürs Fundraising zu gewinnen:

«Ich habe wirklich gute Erfahrungen gemacht bei der Kollaboration mit den Faculty-Mitgliedern, sie sind sehr leidenschaftlich für ihre Fächer, keine Egos. (...) Wir kümmern uns um Studierende, wollen ihnen Möglichkeiten geben, ihnen die Jobs besorgen, die sie sich wünschen, und die akademischen Leiter und die Programmleiter machen das Gleiche. Wenn sie eine E-Mail verschicken müssen, werde ich das tun. Ich denke, das ist ein sehr kollaborativer Ansatz.» Case 2, Interview 13

Dies hebt hervor, wie entscheidend die wahrgenommene Zugehörigkeit zur gleichen Organisationseinheit für die Kollaborationsbereitschaft ist. Bei dezentralen Fundraisern jedoch entstehen Spannungen mit dem zentralen Fundraising, mit dem sie in aller Regel zumindest in eingeschränkter Weise zusammenarbeiten müssten:

«Es gibt definitiv Spannungen, vielleicht ist Konflikt das richtige Wort über die Zuordnung dieser beiden Aspekte und definitiv Uneinigkeit. Manchmal, wenn ein Donator aus einem College oder einer Organisationseinheit herausgenommen wird und dem zentralen Fundraising übergeben wird, weil dort die Zuständigen für die Major Gifts sind.» Case 1, Interview 8

Manchmal sind diese Spannungen zwischen zentralem und dezentralem Fundraising so gross, dass auch hier jegliche Kollaboration ausbleibt. Man könnte daher annehmen, dass das Spannungsfeld «Zugehörigkeit» rationalitätenunabhängig ist. Die Formulierung der dezentralen Fundraiserin beweist jedoch, dass Rationalitäten die wesentliche Rolle spielen:

Fundraiser: «Also, das ist die nächste Herausforderung: [Der zentrale Fundraiser] sucht aktiv nach strategischen Partnerschaften mit denselben Unternehmen, die ich für uns suche, aber wir reden nicht miteinander.»

Interviewer: «Warum nicht?»

Fundraiser: «Wir reden einfach nicht. Da ist eine Kluft.» Case 2, Interview 13

Die Formulierung zeigt, dass sich die zentralen und die dezentralen Fundraiser nicht einfach nur uneinig sind bezüglich der Abwicklung ihrer Arbeit oder anderen Alltagsfragen, sondern dass Kommunikation vollkommen ausbleibt. Dass die Fundraiserin diese Blockade nicht erklären kann, zeigt, wie fundamental sie verankert ist. Dies ist ein Anzeichen dafür, dass es sich hierbei um einen Rationalitätenkonflikt handelt.

Die dezentralen Fundraiser fühlen sich also der ebenfalls dezentralen Faculty näher als ihren Berufskollegen, die zentral für die Gesamtuniversität fundraisieren. Die Faculty zieht die Kollaboration mit den dezentralen Fundraisern vor:

«Ich höre Geschichten darüber, dass Alumni vom zentralen Fundraising abgeschreckt sind. (...) Die Fundraiser in den Instituten sind stärker fokussiert als jene des zentralen Fundraisings. (...) Einige meiner Alumni sind nicht einmal bereit, durch die Gesamtuniversität zu gehen, weil das Geld verloren geht. Sie wissen nicht genau, wie die Dinge funktionieren oder wie zweckgebunden die Dinge sind.» Case 1, Interview 1

Unter Berufung auf Donatoren bezeichnet dieses Faculty-Mitglied die zentralen Fundraiser sogar als ineffizient. Daher erstaunt es nicht, dass es sogar von einer Kollaboration mit ihnen absieht.

Das Spannungsfeld «Zugehörigkeit» entsteht durch die unterschiedliche organisationale Einbettung: Die Faculty ist dezentral in den Instituten angesiedelt, während Fundraiser zunehmend zentral organisiert sind. Im Gegensatz zu den anderen beiden hier aufge-

zeigten Spannungsfeldern offenbaren sich Grenzen jedoch nicht nur entlang den Sinngemeinschaften, sondern tatsächlich entlang der organisationalen Einbettung. Dies zeigt sich darin, dass dezentrale Fundraiser von denselben Problemen der Kollaboration mit zentralen Fundraisern berichten, wie Faculty-Mitglieder mit zentralen Fundraisern. Die Lösungen, welche diesen Spannungen entgegenwirken sollen, werden im nächsten Kapitel aufgezeigt.

Lösungen

An manchen Institutionen kann das Engagement der Faculty für die Institution eingefordert werden, weil es vertraglich festgelegt ist:

«Eine Möglichkeit, Faculty-Mitglieder zur Zusammenarbeit zu bringen besteht darin, dass wir sie daran erinnern, dass es zu den Aufgaben von jedem Faculty-Mitglied gehört, sich im Rahmen des Service-Bestandteils des Vertrags für die Universität und die Gemeinschaft einzusetzen.» Case 1, Interview 6

Vielen Fundraisern ist jedoch bewusst, dass der Verweis auf vertragliche Pflichten wenig aussichtsreich für die Mobilisierung der Faculty ist:

Interviewer: «Würden Sie die vertragliche Vereinbarung nutzen, um die Faculty zur Zusammenarbeit zu bewegen?»

Fundraiser: «Wahrscheinlich nicht. Ich denke, (Faculty-Mitglieder) müssen (fundraisieren) wollen. Ich glaube, sie müssen sich dabei wohl fühlen. Sie werden keine effektiven Fundraiser sein, wenn sie sich dabei nicht wohlfühlen. Ich würde eher ihre Karriereziele thematisieren. Wenn sie jemals Dean oder Rektor werden wollen, müssen sie sich mit Fundraising vertraut machen.» Case 1, Interview 8

Die Fundraiserin versucht, die intrinsische Motivation des Faculty-Mitglieds anzusprechen, indem sie an seinen Ehrgeiz appelliert. Erzwingen lässt sich die Kollaboration jedoch nicht – auch nicht durch Eskalation an den *Dean*:

«Der Dean hat ein wenig mehr Einfluss, aber die Freiheit von Forschung und Lehre gibt (der Faculty) viel Autonomie, und deshalb wollen wir sicherstellen, dass es von den Willigen kommt, denn sonst wird es auch beim Geber und beim Partner ankommen.» Case 1, Interview 6

Die Wirtschaftsuniversität von Case 3 verfügt weder über vertragliche Grundlagen noch über die Flexibilität der direkten Zuweisung finanzieller Mittel an die Institute, um die Faculty für die Institution zu mobilisieren. Die Fundraiser versuchen daher, Faculty-Mitglieder für Engagement für die Gesamtuniversität zu motivieren:

«Wenn Leute in den Instituten begreifen, dass eben die Universität als Ganzes wichtig ist und nicht nur ihr Institut... Das heisst, dass wir dann eher auf Mitarbeit pochen können. Ich glaube, das ist wichtig.» Case 3, Interview 21

Ob dieser Lösungsansatz letztlich greift, bleibt offen – zumindest in Case 3 ist dies scheinbar noch nicht geglückt. Eine andere Vorgehensweise wird in Case 2 gewählt:

Interviewer: «Befürchten Sie, dass die Fakultätsmitglieder Zustiftungen für sich selber einwerben, aber nicht für die ganze Business School? Ist das in Ihrer Organisation überhaupt möglich?»

Fundraiser: «Das ist möglich, ja. Und die stehen nicht auf diesem Blatt (der Faculty-Mitglieder, mit denen ich regelmässig zusammenarbeite).» Case 2, Interview 14

Die Fundraiserin wählt die Kollaborationspartner nach deren Bereitschaft aus, sich an die Vorgaben zu halten und für sich die Institution einzusetzen, statt für sich selbst Gelder einzuwerben. Damit wählt sie einen separativen Ansatz: Statt ein Angebot zu machen, das zusätzliche Faculty-Mitglieder für die Gesamteinstitution engagieren würde, wählt sie ihre Kollaborationspartner entsprechend aus.

Die Lösungsansätze für Konflikte im Spannungsfeld «Zugehörigkeit» erstrecken sich von Lösungen wie dem Schaffen finanzieller Anreize über Versuche, die Faculty von der Bedeutung der Gesamtuniversität zu überzeugen, bis hin zu separativen Ansätzen, bei denen Fundraiser Faculty-Mitglieder bewusst nach deren Kollaborationsbereitschaft auswählen.

Dieses Kapitel hat drei Spannungsfelder im Zusammenhang mit «Freiheit», «Ökonomie» und «Zugehörigkeit» identifiziert, die von einer Vielzahl von Gesprächspartnern in allen Cases erwähnt wurden. Es ist daher davon auszugehen, dass es sich bei diesen drei Spannungsfeldern um Probleme handelt, die eng mit den jeweiligen Rationalitäten verbunden sind. Zusätzlich wurden in den Interviews auch weitere Spannungsfelder identifiziert, die mit der Fremdwahrnehmung einer Sinngemeinschaft durch die jeweils andere zusammenhängen. Diese werden im folgenden Kapitel aufgezeigt.

5.2.3 Wahrnehmungsbedingte Spannungsfelder

Die in diesem Kapitel benannten Spannungsfelder hängen mit der Fremdwahrnehmung durch die jeweils andere Sinngemeinschaft zusammen. Sie wurden in manchen, aber nicht in allen Cases thematisiert. Es gibt aber Häufungen: «Fundraising ist zu passiv» kam hauptsächlich in Case 1 vor, «Die Faculty ist unfähig für Fundraising» in Case 2 und «Fundraising und Faculty konkurrieren sich» vor allem in Case 3.

Fundraising ist zu passiv

Manche Vertreter der Faculty werfen Fundraisern vor, sie seien intern und extern zu passiv. Dies umfasst auch die Donatorenpflege gegen aussen:

«Das Fundraising ist ein wenig passiv in Bezug auf Berichterstattung. Aber es geschieht nichts Proaktives. Es ist eher so, als würden (die Fundraiser) eine Gegenleistung erbringen

im Sinne von: Schauen Sie mal, diese Person hat hier publiziert, diese Person hat dies gemacht, und so weiter, und so fort, schauen Sie mal, wie das war. Aber nicht: Was kann ich tun, um mehr Ressourcen einzuwerben, damit wir bessere Studenten anziehen können, damit wir bessere Doktoranden einstellen können, damit wir bessere Dozenten anziehen können, damit wir Leute halten können. Ich hatte diesbezüglich noch keine einzige Interaktion mit (den Fundraisern).» Case 1, Interview 1

Das Zitat zeigt, dass dieses Faculty-Mitglied die Aktivität der Fundraiser an den Interaktionen mit ihnen bewertet: Ob Fundraiser ohne Beteiligung der Faculty Zustiftungen für die Gesamtorganisation erwirken, die ihrerseits wiederum der Faculty zugutekommen, nehmen die Faculty-Mitglieder nicht wahr. Dies widerspiegelt die Selbstwahrnehmung der Faculty als Einzelkämpfer mit nur schwach ausgeprägter Zugehörigkeit zur Universität. Zudem erleben die Faculty-Mitglieder die Fundraiser auch als zu passiv in der internen Kommunikation:

«Man ist oftmals natürlich in seiner Forschungsblase, in seinen Themen drin (...). Ich glaube, was teilweise fehlt, ist warum es so wichtig ist und wie vielleicht stärkere Kommunikation, auch intern, wie die Gelder hier genutzt werden intern, die zum Beispiel durch Fundraising kommen, also quasi lokalere Events für die Leute. Zum Beispiel was wurde jetzt an (dieser) School konkret mit solchen Geldern getan. Was wurde konkret verändert? Da nehme ich wenig war. Also, ich bin jetzt auch noch nicht lange hier, aber ich finde, das könnte mehr zelebriert werden, weil ich glaube, dann würde die Frage des Warums sich ein bisschen mehr beantworten. Warum ist es wichtig, Fundraising zu haben? Was passiert mit den Mitteln? Und ich glaube, das könnte stärker ausgebaut werden.» Case 2, Interview 9

Fundraiser sind manchmal intern derart schlecht sichtbar, dass ein Faculty-Mitglied nicht einmal wusste, dass es an seiner Universität eine Fundraising-Abteilung gibt:

«(Diese Universität) hat eine Fundraising-Abteilung? Das war mir jetzt gar nicht bewusst.» Case 3, Interview 17

Daran schliesst sich ein Vorwurf an die Fundraiser an, sich nicht ausreichend für die Belange der Faculty zu engagieren respektive zu interessieren. Manche Fundraiser sind sich dieses Vorwurfs bewusst, wie das folgende Zitat zeigt:

«Aber es gibt ein paar Fakultäten, die ein bestimmtes Programm oder einen bestimmten Bereich haben, von dem sie meinen, dass er oberste Priorität haben sollte, und ich verbringe dann so viel Zeit wie möglich damit, aber sie möchten wahrscheinlich, dass ich mehr Zeit darauf verwende. Ich weiß, dass ein paar das bereits gesagt haben. Sie wissen nicht, warum ich nicht mehr Zeit damit verbringen kann, ihnen zu helfen.» Case 1, Interview 5

Zusätzlich zum Vorwurf der Passivität erheben Faculty-Mitglieder auch jenen des Desinteresses der Fundraiser an der Kollaboration:

«Ich wäre definitiv daran interessiert, (mich am Fundraising zu beteiligen), wenn (die Fundraiser) Leute identifizieren und sagen, dass sie eine Reihe von potenziellen Spendern identifiziert haben, und das sind die Dinge, von denen wir denken, dass sie ihnen am Herzen liegen, und wir stellen eine Gruppe junger, dynamischer Leute zusammen, die Spitzenforschung betreiben, und wir werden sie zuerst informieren und darüber nachdenken, wie sie diese Donatoren ansprechen werden. Und dann hätten wir vorher eine

Sitzung. Und dann würden wir (in eine Grossstadt) fahren oder wir bringen sie hierher und wir würden uns mit den Donatoren austauschen. Ich denke, dass die Assistenzprofessoren, die wirklich spannende Projekte haben, aber auch die Vollprofessoren begeistert wären, das zu tun. So etwas passiert aber leider nicht.»

Interviewer: «Warum?»

«Es ist wie eine chemische Reaktion: Alle Bestandteile sind vorhanden und der Katalysator fehlt, den man braucht, um die Reaktion in Gang zu setzen.» Case 1, Interview 1

Offenbar vermag das Faculty-Mitglied keinen Grund für die ausbleibende Kollaboration zu benennen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass hier im Grunde ein Rationalitätenkonflikt vorliegt.

Lösungen

Das Bild der eigenen Passivität oder sogar des Desinteresses ist sehr unschön für Fundraiser. Sie sind sich dessen bewusst und ergreifen Gegenmassnahmen:

«Wenn Faculty-Mitglieder Vorschläge machen, wie ich sie unterstützen soll, sage ich, es ist wunderbar, aber ich muss sicherstellen, dass (der Dean) an Bord ist, dass ich meine ganze Zeit darauf verwende, also benutze ich (den Dean) sozusagen als die Stütze dabei.» Case 1, Interview 5

Der Fundraiser an der Universität von Case 1 ist in engem Austausch mit dem *Dean*. Daher steht es ihm offen, zur Begründung eines Entscheids den *Dean* zu nutzen. Die Gefahr besteht allerdings darin, dass das Spannungsverhältnis damit nicht gelöst, sondern auf den *Dean* ausgeweitet wird:

«Als unser Dean dieser Schule hier ankam, schickte ich ihm, wie ich mich erinnere, eine E-Mail: «Hey, triffst du dich irgendwann einmal persönlich mit dem Lehrkörper?» «Ja, dafür ist noch Zeit.» Und ich habe mich noch nie mit ihm getroffen, nicht ein einziges Mal.» Case 1, Interview 1

Für die Fundraiser ist es derart negativ, von der Faculty als passiv wahrgenommen zu werden, dass sie sich sehr anstrengen, diesen Eindruck zu verhindern. Sie richten gar ihre Handlungen danach aus. Damit wirkt sich die befürchtete Wahrnehmung ihrer Rationalität handlungsleitend auf die Fundraiser aus:

«Ich habe immer gesagt, meine Philosophie ließe sich darauf reduzieren, dass sich niemand jemals fragen sollte, warum Sie dort waren.» Case 1, Interview 7

Indem die Fundraiserin die künftige Wahrnehmung vorwegnimmt, wird sie handlungsleitend. Dies ist eine der Methoden, die Fundraisern helfen, Spannungen zu lösen. Eine weitere ist, die Erwartungen der Faculty kommunikativ zu steuern:

«Und dann die Erwartung zu managen, wann mit dem Zahlungseingang zu rechnen ist, wie schnell die Verhandlung über die Donation erfolgen wird, und selbst wenn die Zusage da ist, kann sich die Auszahlung über mehrere Jahre erstrecken, kann es mehrere Jahre dauern, bis die Ressourcen zur Verfügung stehen, mit denen man tatsächlich arbeiten kann. Also, diese Zeitverzögerung und die Erwartungshaltung, ich denke, in vielen Fällen müssen

wir das wirklich gut hinbekommen, denn oft erwarten die Faculty-Mitglieder, dass alles in Ordnung ist. "Ich hatte dieses Gespräch mit Ihnen, ich weiß, dass Sie morgen da drin sind und dann nach der richtigen Spende fragen... (...) Ich bekomme das Geld für die Arbeit genau dann, wenn ich den Post-Doc, den ich in meinem Forschungsbereich haben möchte, einstellen kann".» Case 1, Interview 6

Dieses Zitat zeigt, dass die Steuerung von Erwartungen für Fundraiser wesentlich ist. Indem sie die Faculty präzise über die nächsten Schritte des Prozesses informieren, beweisen sie auch ihre Versiertheit mit Fundraising-Prozessen und damit ihre Professionalität: Sie erklären Faculty-Mitgliedern langwierige Prozesse als typisch fürs Fundraising.

Faculty ist unfähig für Fundraising

Fundraiser werfen der Faculty zuweilen vor, dass sie nicht fürs Fundraising geeignet sei. Diese Einschränkung ist sehr bedauerlich, denn Faculty-Mitglieder können unter anderem für Donatorenkonversationen sehr hilfreich sein, wie unter Kapitel 5.2.1 aufgezeigt wurde. Jedoch eignen sich nicht alle Faculty-Mitglieder für die Donatorenkonversation, wie das folgende Zitat nahelegt:

«Einige Fakultätsmitglieder fühlen sich sehr wohl, andere überhaupt nicht. Und nach meiner Erfahrung gefällt (Fundraising) der Mehrheit nicht. Sie fühlen sich unbehaglich. Sie wissen nicht, wie man die Spendenanfrage macht, und sie wollen sie nicht machen. Deshalb sagen wir, Sie brauchen die Spendenanfrage nicht zu übernehmen, wir machen das, das ist unsere Aufgabe.» Case 2, Interview 16

Fundraiser werfen der Faculty mangelnde Sozialkompetenz vor, weshalb sie für Fundraising-Aufgaben nicht geeignet seien.

«Dass die Faculty sehr logische Denker sind, bedeutet nicht, dass ihr soziales Interesse gross ist. Sie werden sehr stark von ihrer Leidenschaft, ihrer Arbeit und ihrer akademischen Tätigkeit angetrieben.» Case 2, Interview 15

Hier kommt die wahrgenommene Monorationalität der Faculty zum Ausdruck:

«(Viele Faculty-Mitglieder sind) Personen, die wirklich so für ihren eigenen Bereich ihr Fachgebiet, ihr, sage ich mal, thematisches Netzwerk unterwegs sind im kleineren und denen wir, denen, sage ich jetzt, der Austausch mit der Außenwelt und mit anderen Themen et cetera vielleicht nicht ganz so wichtig ist.» Case 3, Interview 22

Die Faculty ist sich dessen bewusst:

«Man hat sein ganzes Leben damit verbracht, sich nur mit anderen Dozenten zu treffen und auf eine bestimmte Art und Weise zu sprechen, über bestimmte Dinge zu sprechen, sich auf eine bestimmte Art und Weise zu kleiden und sich auf eine bestimmte Art und Weise zu sozialisieren. Ich sage nicht, dass CEOs und wohlhabende Leute eines dieser Dinge besser machen, aber es ist sehr oft anders. Und es ist eine Herausforderung. Es ist eine Bedrohung für die Faculty.» Case 2, Interview 11

Im Gegensatz zu den Fundraisern im voran betrachteten Spannungsfeld, «Fundraiser sind zu passiv», scheint sich die Faculty nicht an dieser Wahrnehmung durch die Fund-

raiser zu stören. Entsprechend formulieren sie auch keine Lösungsvorschläge für dieses Spannungsfeld. Dies obliegt den Fundraisern, wie sich nachfolgend zeigen wird.

Lösungen

Dass es wenig sinnvoll ist, Faculty-Mitglieder gegen deren Willen zu Donatorentreffen mitzunehmen, ist den Fundraisern klar:

«Das Schlimmste, was man tun kann, ist, jemanden mitzubringen, der nicht dabei sein will (...). Sie sitzen da und sagen nichts, es ist eigentlich noch schlimmer. (...) Das machen sie. Ich war schon in solchen Meetings, wo die Fakultät nichts zu sagen hatte, dann sieht man wie ein Idiot aus.» Case 2, Interview 11

Teilweise wird versucht, unwillige Faculty-Mitglieder dennoch für Fundraising-Initiativen zu gewinnen, was als nur bedingt erfolgversprechend angesehen wird:

«Man bringt also nicht immer die Fakultät mit, die man kennt. Wenn Sie es können, wenn sie zu Ihrem Vorteil arbeiten werden und ein Vorteil darin liegt, vertieft das auch die Beziehung zu 100%. Aber wenn das nicht der Fall sein wird, lassen wir es sein.» Case 2, Interview 15

Der Entscheid, ohne Faculty-Mitglieder zu Donatorentreffen zu gehen, ist eine separative Lösung: Er beinhaltet die Trennung der Sinngemeinschaften. Es ist bemerkenswert, dass die Fundraiser kaum Anstrengungen unternehmen, die Faculty zu schulen, was eine Annäherung der beiden Rationalitäten zur Folge haben könnte.

Fundraising und Faculty konkurrieren

Beide Sinngemeinschaften erwähnen, dass sie um Donatoren und Zuwendungen konkurrieren. Die Faculty empfindet Fundraiser dabei als Gefahr für ihre eigenen Fundraising-Bestrebungen:

«Ja, ich kann mir vorstellen, dass wenn man Fundraising betreibt, man gerne die Professoren mehr involviert hätte. Bloss, wir alle haben ja unser eigenes Institut, und damit ja auch unsere eigenen Interessen, für die wir Geld einsammeln.» Case 3, Interview 20

Meist entscheiden sich Faculty-Mitglieder zugunsten ihres Instituts, weil sie sich, wie diese Untersuchung gezeigt hat, zunächst mit ihrem Institut und erst an zweiter Stelle mit der Universität identifizieren. Deshalb spricht die Fokussierung der Faculty aufs eigene Institut anfangs gegen ihren Einbezug in zentrale Fundraising-Initiativen.

«Da ist natürlich die Frage, ob eine größere Kooperation bestehende Kooperationen, die beispielsweise bei einem einzelnen Institut oder einem Professor aufgehängt sind oder waren, sich konkurrieren oder kannibalisieren.» Case 3, Interview 23

Dieses Zitat eines Fundraisers zeigt, dass sich die Fundraiser der Konkurrenzsituation durchaus bewusst sind. Sie registrieren auch, dass gewisse Faculty-Mitglieder daher nur ungern mit ihnen kollaborieren:

«Ja. Und da ist es eigentlich so... wie soll ich das sagen. Da gibt es Widersprüche am Anfang, wenn man (ein Institut) mit ins Boot holen will: «Was wollt ihr eigentlich von uns?» Da spürt man den Widerstand.» Case 3, Interview 21

Mit dem Einwand der Konkurrenz ist der Vorwurf der Faculty verbunden, die Fundraising-Abteilung biete keinen nennenswerten Mehrwert, weshalb die Faculty auf die Kollaboration verzichten würde:

«Von der Art der Projekte her kann ich mir nicht vorstellen, dass die Fundraising-Abteilung dabei eine Rolle spielt. Daher arbeite ich nicht mit den Fundraisern zusammen.» Case 1, Interview 3

In den Interviews wurde der Vorwurf des mangelnden Mehrwerts der Fundraiser ausschliesslich von Faculty-Mitgliedern formuliert. Weil den Fundraisern nicht bewusst ist, dass ihr Beitrag für die Faculty unzureichend ist, machen sie auch keinen Vorschlag, ihn zu verbessern, wie sich nachfolgend zeigen wird.

Lösungen

Wiederum auf die ökonomische Motivation der Faculty setzt der Lösungsvorschlag, den die folgende Fundraiserin macht:

«Wenn man ihnen dann aber aufzeigt, dass es für sie da vielleicht Forschungsgelder gibt, (...) dann läuft's» Case 3, Interview 21

Allerdings bestehen an der Universität von Case 3 keine Möglichkeiten zur Erfolgsbeteiligung der Faculty an zentralen Fundraising-Einnahmen. Daher sind andere Lösungen nötig. Zusätzlich haben gewisse Fundraiser auch gute Erfahrung in der Kollaboration mit der Faculty gemacht:

«Und ich denke, also grundsätzlich hat die Faculty Bedenken uns gegenüber. Aber in den Dingen, bei denen ich mit der Faculty zu tun hatte, in den wenigen Bereichen, war es eigentlich unproblematisch.» Case 3, Interview 21

Diese Äusserung zeigt ferner, dass der Eindruck, die Faculty empfinde sie als Konkurrenz, in erster Linie der Wahrnehmung der Fundraiser entspringt, sich in der reellen Erfahrung hingegen nicht ohne weiteres widerspiegelt. Effektive Kommunikation erweist sich hier als hilfreich:

«Ich glaube, wenn man der Faculty das dienende Element aufzeigen würde, dass man ihnen Nutzen bringen kann, dass es keine Frage mehr wäre, ob sie mit uns zusammenarbeiten wollen. Weil wir sind... eigentlich sollten wir keine Konkurrenz sein. Sondern wir sollten ihnen Mehrwert bieten können. Wenn wir ihnen Vorschläge bringen, wenn wir mehr

verstehen würden, welche Arbeit sie machen, dann könnten wir sagen, wo haben wir Donatoren, die das interessieren würde.» Case 2, Interview 21

Dieser Lösungsvorschlag sieht also eine Annäherung der Sinngemeinschaften vor. Anders gelagert ist der Lösungsvorschlag, den die Faculty macht: Das Fundraising solle sich um Finanzierungen kümmern, die auf anderer Ebene anzusiedeln seien:

«Was ich mir immer überlegt habe, ist: Die Ebene drüber müsste es doch geben. (...) Wir haben ein gesellschaftlich relevantes Thema. (...) Jetzt würden wir auf einer zu niedrigen Ebene da ran gehen. Letztendlich kommt bei uns ein Projekt heraus. Eigentlich könnte man doch, wenn man Fundraising betreibt, sagen, das ist ein Riesenthema, das wir auf einer höheren Ebene fördern sollten und zum Beispiel eine Professur damit verbinden. Das wäre dann in der Kategorie von 10 - 15 Millionen. Sowas können wir (Faculty-Mitglieder) nicht selber erreichen. Ich glaube, keine Fundraising-Stelle einer Uni kann uns schlagen, wenn wir hingehen und sagen, wir machen ein Projekt zu dem Thema. Das bewegt sich mit einer relativ langen Laufzeit, so zwischen maximal 300'000 und 400'000 oder 500'000, aber viel grösser können wir nicht gehen, das haben wir noch nie geschafft. Die Ebene drüber, das kann ich mir gut vorstellen. Da bräuchte es schon eine intensive Zusammenarbeit, weil man ein übergreifendes Thema bräuchte, bei dem wir eine Riesenkompetenz haben, ein einzigartiges Angebot, wo wir auch Leute hätten, die das machen würden. Ja, und ich glaube auch, da braucht man die Professoren, dass die das machen.» Case 3, Interview 20

Der Vorschlag zeigt eine Lösung des Konkurrenzproblems zwischen Fundraising und Faculty auf: Mit einer Neuausrichtung des Fundraisings auf übergreifende Projekte könnte die Faculty davon profitieren und würde sich daher auch bereiterklären, daran mitzuwirken. Dieser Vorschlag wiederum stellt auf einer weitergehenden Trennung der Zuständigkeiten ab und nicht auf einer koordinierten Zusammenführung.

Dieses Kapitel hat insgesamt drei generelle Spannungsfelder identifiziert, die über alle Cases hinweg für Konflikte sorgen, und drei Spannungsfelder gefunden, die mit der Wahrnehmung einer Sinngemeinschaft zusammenhängen. Damit wurde die dritte Unterfrage, «Welche Spannungsfelder gibt es in der Kollaboration der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?», beantwortet. Die Lösungen der Akteure reichen von Kompromissbildungen bis zu Ansätzen, welche Separierungen der Sinngemeinschaften befördern. Damit konnte die vierte Unterfrage beantwortet werden: «Welche Lösungen entwickeln die Akteure für die Spannungsfelder der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?».

Ferner zeigte sich, dass die wahrnehmungsbedingten Spannungsfelder jeweils vorrangig in einem Case vorkamen. Dabei zeigt sich der grosse Einfluss der Interaktion auf die Wahrnehmung. Abhängig vom Auftrag und den Rahmenbedingungen erfolgt die Kollaboration der Sinngemeinschaften enger oder weniger eng. Die Art der Interaktion prägt die gegenseitige Wahrnehmung. Damit wurde der erste Faktor identifiziert, der die Wahrnehmung beeinflusst. Darauf wird unter Kapitel 5.3.3 und im Kapitel 5.3.4 zurück zu kommen sein.

Dass es zwischen den Sinngemeinschaften «Faculty» und «Fundraiser» Konflikte gibt, widerspricht der Forschung. Denn wie unter Kapitel 2.3 theoretisch und unter Kapitel 5.1 empirisch untersucht wurde, sind sich die Rationalitäten der Fundraiser und der Faculty sehr ähnlich. Wie unter Kapitel 1.1 dargelegt wurde, nimmt diese Dissertation eine sozialkonstruktivistische Position ein. Entsprechend wird angenommen, dass sich die Realität nicht objektiv bestimmen lässt, sondern sich in der Wahrnehmung der Akteure bildet. Dies trifft auch auf Rationalitäten zu: Ob sich zwei Rationalitäten ähnlich sind oder nicht, hängt von der Wahrnehmung der Sinngemeinschaften ab. Wie sich in diesem Kapitel zeigte, sind Differenzen von Selbst- und Fremdwahrnehmungen von Sinngemeinschaften für eine Reihe von Spannungen zwischen den Akteuren verantwortlich. Daher wurde versucht, die Wahrnehmungen der anderen Sinngemeinschaft durch die Akteure in Interviews zu erfragen. Der Versuch scheiterte jedoch, denn die Antworten zeigten ein grosses Kontinuum von «fundamental unterschiedlich» bis «eigentlich dasselbe» und verunmöglichten so eine detaillierte Betrachtung der Fremdwahrnehmung. Um nutzbare Daten zur Beantwortung dieser Frage zu erhalten, musste eine andere Methode entwickelt und angewandt werden. Die Resultate dieser Untersuchung werden im nächsten Kapitel dargelegt.

5.3 Strukturierte Sortierung von Stichwörtern

Objektive Beschreibungen von Rationalitäten sind in der Forschung verbreitet (Battilana und Dorado 2010; Pache und Santos 2010; Greenwood et al. 2011; McPherson und Sauder 2013). Der konstruktivistischen Positionierung dieser Dissertation entsprechend soll dieses Vorgehen um die Perspektive der Wahrnehmung ergänzt werden. Es soll untersucht werden, ob sich die Selbst- und Fremdwahrnehmung einer Rationalität unterscheiden. Dafür ist eine Methode nötig, die Messungen ermöglicht. Damit geht einher, dass die Methode nicht mehr alle Faktoren einer Rationalität berücksichtigen kann, sondern sich auf einige wenige aussagekräftige fokussieren muss. Dazu wird die Rationalitätenkonzeption von Thornton et al. (2012) angewandt. Diese vorgeschlagenen Rationalitäten werden in die Methode einer strukturierten Sortierung von Stichwörtern überführt, die sich an der aus der Psychologie bekannten Q-Sort-Methode anlehnt.

Die Q-Sort-Methode wurde entwickelt, um die Werteeinstellung eines Akteurs zu messen. Es wird eine grosse Anzahl Items von einer kleinen Anzahl Probanden nach einem vorgegebenen Kriterium sortiert (Stephenson 1968: 9), wobei die Items aufeinander beziehend geordnet werden (Müller und Kals 2004: 39). Als

«Handlungs- und Begründungslogiken» bieten sich Rationalitäten als Grundlage zur Erfassung einer Einstellung an. Aufbauend auf der *Institutional Logics Perspective* von Thornton et al. (2012) werden je 3 Stichwörter pro Logik mit Universitätsbezug definiert. Diese Stichwörter lauten:

Nr.	Rationalität	Deutsch		Englisch	
		Stichwort	Definition	Stichwort	Definition
A1	Family	Nachwuchsförderung	Verantwortung für die nächste Generation	Talent development	Responsibility for the next generation
A2	Family	Akademische Selbstverwaltung	Organisatorische und finanzielle Unabhängigkeit eines Lehrstuhls	University self-government	Organisational and financial independence of a chair
A3	Family	Praxisrelevanz	Hohe Bedeutung wissenschaftlicher Beiträge für die Praxis	Relevance to practice	High importance of scientific contributions for practice
B1	Community	Konferenzen	Austausch mit Fachkollegen anlässlich wissenschaftlicher Treffen	Conferences	Exchange with colleagues on the occasion of scientific meetings
B2	Community	Beziehungspflege	Soziale Interaktionen mit transaktionaler Absicht	Relationship Management	Social interactions with transactional intent
B3	Community	Kollegialität	Respektvoller Umgang mit gleichberechtigten Kollegen	Collegiality	Respectful interaction with colleagues on equal terms
C1	Religion	Freiheit von Forschung und Lehre	Unabhängigkeit der Forschung und Lehre von finanziellen, politischen oder juristischen Einschränkungen	Freedom of research and teaching	Independence of research and teaching from financial, political or legal influence
C2	Religion	Erkenntnis	Neue Beiträge für die Wissenschaft generieren	Knowledge	Generating new contributions for science
C3	Religion	Wahrheit	Korrekte Wiedergabe von Tatsachen	Truth	Correct account of facts

Nr.	Rationalität	Deutsch		Englisch	
		Stichwort	Definition	Stichwort	Definition
D1	State	Robustheit der Organisation	Stabilität der organisationalen Rahmenbedingungen	Organisational robustness	Stability of the organizational framework
D2	State	Chancengleichheit	Alle haben die gleichen Chancen	Equal opportunities:	Equal chances for all
D3	State	Regelgebundenheit	Einhalten formeller Regeln	Compliance with rules	Observance of formal rules
E1	Market	Eigene Reputation	Wahrnehmung anderer der eigenen Person	Reputation	Perception of others of one's own person
E2	Market	Eigenes Einkommen	Eigener finanzieller Erfolg	Income	Own financial success
E3	Market	Drittmittel	Allgemeines Generieren von Beiträgen von Dritten	Third-party funding	General generation of contributions from third parties
F1	Profession	Forschungspublikationen	Beiträge in wissenschaftlichen Journals	Scientific publications	Articles in academic journals
F2	Profession	Lehre	Universitärer Unterricht	Teaching	University education
F3	Profession	Expertentum	Sehr ausgeprägte Fachkenntnis	Professionalism	Very distinctive expertise
G1	Corporation	Zusammenhalt der Universität	Verbundenheit der Universität	University cohesion	University ties
G2	Corporation	Sicherung finanzieller Ressourcen der Universität	Stabile Finanzierung der Gesamtuniversität	Ensuring the financial resources of the university	Stable financing of the university as a whole
G3	Corporation	Positionierung der Universität	Strategische, zielgerichtete Einordnung der Universität	University positioning	Strategic, intentional placement of the university

Tab. 14: Stichwörter basierend auf der Institutional Logics Perspective (Thornton et al. 2014) für die strukturierte Sortierung (Eigene Darstellung)

Im Anschluss an die qualitativen Interviews werden die Interviewpartner gebeten, diese 21 Stichwörter entlang derer Priorität in ihrem Arbeitsalltag zu ordnen. Damit lässt sich

erfassen, welche Dimensionen die Akteure in ihren jeweiligen Rationalitäten als dominant wahrnehmen. Wie unter Kapitel 2.3.6 dargelegt wurde, wird in dieser Dissertation davon ausgegangen, dass institutionelle Logiken ein theoretisches Konstrukt auf Ebene der Institution sind. Auf Ebene der Sinngemeinschaften werden sie als Rationalitäten bezeichnet. In der Empirie setzen sich aus archetypischen Dimensionen von institutionellen Logiken hybride Rationalitäten zusammen.

Um die Fremdwahrnehmung der Rationalitäten zu erfassen, werden die Interviewpartner im zweiten Schritt gebeten, die Sortierung zu wiederholen, diesmal aber aus der von ihnen vermuteten Perspektive der jeweils anderen Sinngemeinschaft. Anhand dieser beiden Datenerhebungen soll die fünfte Unterfrage dieser Dissertation beantwortet werden: «Wie unterscheidet sich die Wahrnehmung zwischen den Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?» Dieses Kapitel fasst die Resultate dieser Untersuchung zusammen.

		Fundraiser	Faculty
Kapitel 5.3.1	Selbstwahrnehmung der Rationalität	Fundraiser über Fundraiser	Faculty über Faculty
Kapitel 5.3.2	Fremdwahrnehmung der Rationalität	Faculty über Fundraiser	Fundraiser über Faculty
		Kapitel 5.3.3	Kapitel 5.3.3

Abb. 15: Analyseperspektiven über alle Cases hinweg (Eigene Darstellung)

Zunächst wird in diesem Kapitel auf die Selbstwahrnehmungen (5.3.1), anschliessend auf die Fremdwahrnehmungen (5.3.2) eingegangen. Danach werden die Selbst- mit den Fremdwahrnehmungen verglichen (5.3.3). Am Schluss des Kapitels folgt eine Analyse der Wahrnehmungen entlang der Cases (5.3.4). Die Analyse erfolgt also auf zwei Ebenen: Auf jener der Sinngemeinschaften über alle Cases hinweg und je einzeln pro Case.

5.3.1 Selbstwahrnehmungen

Die Messungen der Selbstwahrnehmungen ermöglichen es, die Rationalitäten der Faculty und der Fundraiser in jedem Case zu erheben und miteinander zu vergleichen. Damit lassen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede der Rationalitäten der beiden Sinngemeinschaften festhalten. Andererseits lassen Unterschiede innerhalb von Sinngemeinschaften, welche sich im Vergleich der Cases zeigen, Rückschlüsse auf organisationsspezifische Prägungen zu.

Wie in Kapitel 4.1.3 gezeigt wurde, haben alle Interviewpartner dazu 21 Stichwörter entlang der Priorität geordnet, welche diese in ihrem Berufsalltag haben. Dazu standen fünf Prioritätsstufen zur Verfügung: Ein Stichwort konnte auf die erste Prioritätsstufe, drei Stichwörter auf die zweite, fünf auf die dritte, sieben auf die vierte und neun auf die fünfte gesetzt werden. In der folgenden Tabelle sind die Zahlen der Prioritätsstufe erfasst, welche die Interviewpartner den jeweiligen Stichwörtern zugewiesen haben. Entsprechend sind Stichwörter mit tiefen Werten relevanter als solche mit hohen Werten.

Zunächst wird auf die Selbstwahrnehmung der Fundraiser eingegangen, anschliessend auf die Selbstwahrnehmung der Faculty.

Fundraiser

Die Fundraiser sortierten die Stichwörter folgendermassen:

Selbstwahrnehmung der Fundraiser																						
	Stichwörter																					
	Interview- Nr.	Family 1	Family 2	Family 3	Community 1	Community 2	Community 3	Religion 1	Religion 2	Religion 3	State 1	State 2	State 3	Market 1	Market 2	Market 3	Profession 1	Profession 2	Profession 3	Corporation 1	Corporation 2	Corporation 3
Case 1	I	4	4	5	5	3	3	5	5	3	4	3	4	2	5	1	5	5	4	5	2	4
	II	4	5	5	5	2	5	4	3	3	3	5	4	4	5	2	5	4	5	4	1	3
	III	4	5	5	5	2	3	5	3	3	4	4	3	4	4	5	5	4	2	5	1	5
	IV	2	5	5	5	2	3	5	5	3	4	3	4	3	4	1	5	5	5	4	4	4
Case 2	I	3	5	5	4	1	4	5	3	4	5	4	4	2	2	5	5	5	4	3	5	3
	II	4	5	5	5	3	3	5	4	1	4	5	4	5	5	3	5	4	2	4	2	3
	III	3	5	4	5	1	3	5	4	2	4	3	5	2	4	5	5	5	3	5	4	4
	IV	4	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	1	5	5	3	3	2	2
Case 3	I	5	3	5	5	3	4	3	4	3	4	5	2	4	5	4	5	5	2	4	5	1
	II	2	5	5	4	1	4	5	5	3	2	5	4	4	4	3	5	5	3	3	5	4
	III	4	3	5	5	5	4	1	4	3	5	3	2	5	5	2	5	5	3	4	4	4
	IV	5	5	5	3	1	3	5	4	4	4	4	3	4	5	2	4	5	5	3	2	5

Tab. 15: Priorisierung der Stichwörter durch die Fundraiser (Eigene Darstellung)

Um zu erkennen, welche Dimensionen von Rationalitäten in der Rationalität der Fundraiser besonders wichtig sind, sind die ersten drei Prioritätsstufen zu beachten. Vergleicht man die Cases miteinander, fällt die unterschiedliche Streuung auf: In Case 1 verteilen sich die ersten drei Prioritätsstufen lediglich auf 10 Stichwörter, während es bei Case 2 deren 14 und bei Case 3 deren 16 sind. Das zeigt, dass die Fundraiser in Case 1 öfter dieselben Stichwörter auf die ersten drei Prioritätsstufen platziert haben, als die Fundraiser in den anderen beiden Cases. Mit anderen Worten: Die Wahrnehmung der Fundraiser der eigenen Rationalität in Case 1 stimmt stärker überein, ist also kohärenter als jene in den anderen beiden Cases. Um die einzelnen Dimensionen der *institutional logics* miteinander vergleichen zu können, werden nachfolgend die Anzahl Nennungen pro Case und Prioritätsstufe zusammengefasst.

Die Rangfolgen geben die Priorität der einzelnen Dimensionen pro Case wieder. Dazu muss eine Methode angewandt werden, die erlaubt, die unterschiedlichen Prioritätsstufen abzubilden. Die Bildung des arithmetischen Mittelwerts über alle Prioritätsstufen hinweg hätte dies nicht ermöglicht, weil damit keine unterschiedlichen Gewichtungen der Prioritätsstufen vorgenommen werden können. Dies ist aber mittels Auszählung und anschließenden Vergleichs möglich: Es wird gezählt, wie oft Stichwörter pro Dimension pro Prioritätsstufe genannt werden. Der anschließende Vergleich setzte die Zählungen in Bezug zueinander, also eine Dimension, deren Stichwörter vier Mal an erster Prioritätsstufe genannt werden, gilt demnach als relevanter als eine Dimension, deren Stichwörter nur zwei Mal auf der ersten Prioritätsstufe platziert werden oder eine, die vier Mal auf der zweiten Prioritätsstufe platziert wird. Daraus ergibt sich folgende Tabelle:

	Prioritätsstufe	Case 1 Anzahl Stich- wörter	Rangfolge	Case 2 Anzahl Stich- wörter	Rangfolge	Case 3 Anzahl Stich- wörter	Rangfolge
Family	I	0	4.	0	7.	0	6.
	II	1		0		1	
	III	0		2		2	
	IV	4		3		1	
	V	7		7		8	
Community	I	0	3.	2	1.	2	1.
	II	3		0		0	
	III	4		3		3	
	IV	0		4		4	

	Prioritätsstufe	Case 1 Anzahl Stich- wörter	Rangfolge	Case 2 Anzahl Stich- wörter	Rangfolge	Case 3 Anzahl Stich- wörter	Rangfolge
	V	5		3		3	
Religion	I	0	6.	1	3.	1	3.
	II	0		1		0	
	III	6		2		4	
	IV	1		3		4	
	V	5		5		3	
State	I	0	7.	0	6.	0	4.
	II	0		0		3	
	III	4		2		2	
	IV	7		7		4	
	V	1		3		3	
Market	I	2	1.	1	2.	0	5.
	II	2		3		2	
	III	1		1		1	
	IV	4		2		5	
	V	3		5		4	
Profession	I	0	5.	0	5.	0	6.
	II	1		1		1	
	III	0		2		2	
	IV	3		2		1	
	V	8		7		8	
Corporation	I	2	2.	0	4.	1	2.
	II	1		3		1	
	III	1		4		2	
	IV	5		3		5	
	V	3		2		3	

Tab. 16: Selbstwahrnehmung Fundraiser: Anzahl Stichwörter pro Prioritätsstufe und Rangfolge (Eigene Darstellung)

Diese Tabelle zeigt, dass in den Cases 2 und 3 die Dimension *Community* auf den ersten Platz gesetzt wird, während ihr in Case 3 der dritte Platz zukommt. Auf den ersten Platz kommt in Case 1 die Dimension *Market*, welche in Case 2 auf den zweiten Platz gesetzt

wird. Case 3 weicht deutlich ab: Für diese Fundraiser nimmt *Market* erst den fünften Platz ein.

Die Dimension *Corporation* wird in den Cases 1 und 3 auf den zweiten Platz gesetzt, während sie in Case 2 lediglich den vierten Platz einnimmt. Auffällig ist ferner die Dimension *Religion*, die in Case 2 und 3 auf dem dritten Platz landet, während ihr in Case 1 nur gerade der zweitletzte Platz zukommt.

Über die Analyse pro Case hinausgehend lassen die vorliegenden Daten auch Erkenntnisse über die beiden Sinngemeinschaften hinweg zu. Deshalb folgt an dieser Stelle eine Analyse der strukturierten Sortierung der Stichwörter über alle Fallstudien hinweg. Dazu werden die Nennungen der Stichwörter pro Prioritätsstufe pro Dimension von allen Fallstudien zusammengezählt. Dies ergibt folgende Tabelle für die Selbstwahrnehmung der Fundraiser über alle drei Cases:

Selbstwahrnehmung der Fundraiser	Priorität					Rangfolge
	I	II	III	IV	V	
Family	0	2	4	8	22	7.
Community	4	3	10	8	11	1.
Religion	2	1	12	8	13	4.
State	0	3	8	18	7	5.
Market	3	7	3	11	12	2.
Profession	0	3	4	6	23	6.
Corporation	3	5	7	13	8	3.

Tab. 17: Selbstwahrnehmung Fundraiser aller Cases: Anzahl Stichwörter pro Prioritätsstufen und Rangfolge (Eigene Darstellung)

Fundraiser setzen die Dimension *Community* auf den ersten Platz, gefolgt von *Market* und *Corporation*. *Religion*, *State* und *Profession* liegen in der Mitte, *Family* kommt auf den letzten Platz. Dies bestätigt die Erkenntnisse aus der qualitativen Untersuchung: Auch dort erwies sich die Orientierung der Fundraiser an den Stakeholdern als zentral, was in der starken Ausprägung der Dimension *Community* zum Ausdruck kommt. Dies entspricht auch den Erwartungen bei der Betrachtung des Fundraiser-Aufgabenprofils, wonach die Pflege von Donatoren zugunsten der Universität die Hauptaufgabe der

Fundraiser darstellt. Dieses Ergebnis lässt sich nun mit der Selbstwahrnehmung der Rationalität der Faculty vergleichen.

Faculty

Die folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse der strukturierten Sortierung der Stichwörter durch die Faculty:

Selbstwahrnehmung der Faculty																							
		Stichwörter																					
		Interview- Nr.	Family 1	Family 2	Family 3	Community 1	Community 2	Community 3	Religion 1	Religion 2	Religion 3	State 1	State 2	State 3	Market 1	Market 2	Market 3	Profession 1	Profession 2	Profession 3	Corporation 1	Corporation 2	Corporation 3
Case 1	I	3	5	4	5	5	4	3	2	1	5	4	3	2	4	5	4	3	4	5	5	5	
	II	4	5	1	5	3	5	2	4	3	5	4	5	3	3	4	5	4	2	5	4	5	
	III	3	5	4	5	2	4	5	5	5	2	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	1	
	IV	4	5	3	5	5	2	1	3	3	5	4	5	4	2	5	3	4	5	5	4	4	
Case 2	I	4	5	4	5	2	3	2	3	4	5	5	4	5	4	3	1	3	4	5	5	5	
	II	1	5	5	5	4	3	5	3	5	4	5	5	2	4	5	2	4	3	3	4	4	
	III	4	2	4	5	5	4	2	3	1	5	5	5	3	4	4	3	3	4	5	5	5	
	IV	4	5	3	4	4	4	1	3	3	5	5	5	5	4	5	2	2	3	5	5	4	
Case 3	I	3	5	3	5	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	5	2	2	1	5	5	4	
	II	3	4	4	4	5	4	1	3	3	4	4	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	
	III	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	1	2	3	2	3	4	5	5	3	
	IV	1	4	3	5	5	4	3	2	4	5	3	4	4	5	5	3	2	5	5	5	4	

Tab. 18: Priorisierung der Stichwörter durch Faculty-Mitglieder nach ihren Prioritäten (Eigene Darstellung)

Die Streuung der Stichwörter ist über alle Cases betrachtet ähnlich: Jeweils auf 18 Stichwörter in Case 1 und auf 14 in den Cases 2 und 3 werden die ersten drei Prioritätsstufen verteilt. Die archetypischen Dimensionen fließen also in allen Cases ähnlich in die Rationalität der Faculty ein.

Die einzelnen Dimensionen der *institutional logics* werden pro Prioritätsstufen in folgender Anzahl genannt und in nachstehende Rangfolge gebracht:

	Prioritätsstufe	Case 1 Anzahl	Rangfolge	Case 2 Anzahl	Rangfolge	Case 3 Anzahl	Rangfolge
Family	I	1	2.	1	3.	1	4.
	II	0		1		0	
	III	3		1		5	
	IV	4		5		5	
	V	4		4		1	
Community	I	0	5.	0	4.	0	5.
	II	2		1		0	
	III	1		2		1	
	IV	2		5		4	
	V	7		4		7	
Religion	I	2	1.	2	1.	1	2.
	II	2		2		1	
	III	4		5		4	
	IV	1		1		6	
	V	3		2		0	
State	I	0	7.	0	7.	0	6.
	II	1		0		0	
	III	2		0		1	
	IV	4		2		3	
	V	5		10		8	
Market	I	0	4.	0	4.	1	3.
	II	2		1		1	
	III	2		2		1	
	IV	4		5		3	
	V	4		4		6	
Profession	I	0	6.	1	2.	1	1.
	II	1		3		6	
	III	2		5		3	
	IV	6		3		1	
	V	3		0		1	
Corporation	I	1	3.	0	6.	0	7.
	II	0		0		0	
	III	2		1		1	
	IV	2		3		2	

	Prioritätsstufe	Case 1 Anzahl	Rangfolge	Case 2 Anzahl	Rangfolge	Case 3 Anzahl	Rangfolge
	V	6		8		9	

Tab. 19: Selbstwahrnehmung Faculty: Anzahl Stichwörter pro Prioritätsstufen und Rangfolge (Eigene Darstellung)

Der Vergleich der Cases zeigt die Priorität der Dimension *Religion*, die in Case 1 und 2 auf den ersten Platz, in Case 3 auf den zweiten Platz kommt. Ebenfalls ist die Dimension *Family* dominant, die in Case 1 auf den zweiten und in Case 2 auf dritten, in Case 3 auf den vierten Platz gesetzt wird. Bei der Dimension *Profession* ist das Bild weniger einheitlich: Sie wird in den Cases 3 und 2 auf den ersten respektive zweiten Platz gesetzt, rangiert in Case 1 aber erst auf dem 6. Platz. Weitere divergierende Priorisierungen sind etwa bei der Dimension *Corporation* zu beobachten: Sie wird in Case 1 auf den zweiten Platz gesetzt, in Case 2 jedoch auf den zweitletzten, sechsten Platz, und in Case 3 sogar auf Platz sieben. *Market* kommt vergleichbar mit jener der *Community* auf die mittleren Plätze. Einheitlich über alle Cases hinweg ist auch die geringe Bedeutung, welche der Dimension *State* zukommt: Sie landet in den Cases 1 und 2 auf dem siebten und in Case 3 auf dem sechsten Platz.

Werden die Daten aller Fallstudien zusammengefasst, ergibt sich folgende Rangfolge der Dimensionen für die Rationalität der Faculty:

Selbstwahrnehmung der Faculty	Priorität					Rangfolge
	I	II	III	IV	V	
Family	3	1	9	14	9	2.
Community	0	3	4	11	18	6.
Religion	5	5	13	8	5	1.
State	0	1	3	9	23	7.
Market	1	4	5	12	14	4.
Profession	1	10	10	10	4	3.
Corporation	1	0	4	8	23	5.

Tab. 20: Selbstwahrnehmung Faculty aller Cases: Anzahl Stichwörter pro Prioritätsstufen und Rangfolge (Eigene Darstellung)

Die Faculty setzt die Dimension *Religion* auf den ersten Platz. Dann folgen *Family* auf Platz 2 und *Profession* auf Platz 3, während die Dimensionen *Market*, *Corporation* und *Community* hinten rangieren und *State* auf den letzten Platz kommt.

Nun lassen sich die beiden Selbstwahrnehmungen der Rationalitäten anhand der Rangfolgen vergleichen. Die Gegenüberstellung der Rangfolgen der Selbstwahrnehmungen ermöglicht auch die Bestimmung der Differenz zwischen zwei Rationalitäten. Daraus kann nicht nur abgelesen werden, wie unterschiedlich respektive ähnlich sich die beiden Rationalitäten sind, sondern auch, in welcher Dimension sich Überschneidungen oder Unterschiede ergeben.

Vergleich der Selbstwahrnehmungen	Case 1		Case 2		Case 3		Δ		
	Fundraiser	Faculty	Fundraiser	Faculty	Fundraiser	Faculty	Case 1	Case 2	Case 3
Family	4	2	7	3	6	4	2	4	2
Community	3	5	1	4	1	5	2	3	4
Religion	6	1	3	1	3	2	5	2	1
State	7	7	6	7	4	6	0	1	2
Market	1	4	2	4	5	3	3	2	2
Profession	5	6	5	2	6	1	1	3	5
Corporation	2	3	4	6	2	7	1	2	5
Σ Δ							14	17	21

Tab. 21: Vergleich der Selbstwahrnehmungen aller Cases anhand der Rangfolgen (Eigene Darstellung)

Die Tabelle zeigt zwei distinkte Rationalitäten, die je nach Case unterschiedliche Differenzen in verschiedenen Dimensionen aufweisen. Zwar unterscheiden sich die Summen der Absolutwerte nicht stark. Vergleicht man indessen die Summanden in den Cases, fällt auf, dass sich in Case 1 in sechs Dimensionen Abweichungen ergeben, während die anderen beiden Cases in jeder Dimension Abweichungen aufweisen, die

sich in der Summe zu einem höheren Wert aufaddieren. Dies zeigt, dass sich die Rationalitäten in Case 1 am ähnlichsten sind und sich in Case 3 am stärksten unterscheiden.

Um die beiden Rationalitäten über alle Cases hinweg vergleichen zu können, werden sie hier mittels der Rangfolgen über alle Cases hinweg zusammengefasst. Daraus ergibt sich folgende Tabelle:

	Fundraiser Σ	Rangfolge Fundraiser	Faculty Σ	Rangfolge Faculty	Rangfolge Δ
Family	17	7.	9	3.	4
Community	5	1.	14	5.	4
Religion	12	4.	4	1.	3
State	17	7.	20	7.	0
Market	8	3.	11	4.	1
Profession	16	5.	9	3.	2
Corporation	8	3.	16	6.	3

Tab. 22: Vergleich der Rangfolgen der Selbstwahrnehmungen über alle Cases (Eigene Darstellung)

Während bei der Faculty die Dimensionen *Religion*, *Family* und *Profession* im Zentrum stehen, sind es bei Fundraisern *Community* und *Corporation*, sowie, in einem Case, zusätzlich *Market*. Die Tabelle zeigt, dass die grössten Abweichungen der Rationalitäten in den Dimensionen *Community* und *Family* liegen, während *State* und *Market* praktisch gleich relevant respektive irrelevant sind. Die doch deutlichen Abweichungen in den Dimensionen *Community* und *Family* legen nahe, dass die Rationalitäten sich zwar ähnlich sind, aber dennoch deutliche Unterschiede aufweisen. Denn es ist zu beachten, dass die Stichwörter explizit auf den Universitätskontext bezogen formuliert wurden. Die Unterschiede in den Positionierungen widerspiegeln die sich ergänzenden Aufgabenbereiche der Sinngemeinschaften, vermögen aber keine absolute Aussage zu machen über die Ähnlichkeit ihrer Rationalitäten.

Ferner zeigte sich, dass sich die Rationalität der Fundraiser stärker pro Case unterscheidet als jene der Sinngemeinschaft der Faculty. In dieser Dissertation wird dies als Hinweis darauf interpretiert, dass die Rationalität der Fundraiser vergleichsweise jung ist und noch nicht die Reife der Rationalität der Faculty erreicht hat. Daher entspringen die Prioritätensetzungen eher der jeweiligen Organisation, der die

Fundraiser angehören, als der Sinngemeinschaft der Fundraiser. Die Reife der Rationalität hat auch Auswirkungen auf die Fremdwahrnehmungen der Rationalitäten, wie das folgende Kapitel zeigen wird.

5.3.2 Fremdwahrnehmung

Diese Dissertation befasst sich mit Differenzen zwischen der Selbst- und der Fremdwahrnehmung von Sinngemeinschaften. Dazu war es nötig, auch ein Abbild einer Rationalität durch die jeweils andere Sinngemeinschaft zu erstellen. Deshalb wurden die Faculty-Mitglieder gebeten, die Sortierung der Stichwörter zu wiederholen, aber diesmal aus Sicht der Fundraiser, während die Fundraiser aus Sicht der Faculty-Mitglieder sortierten.

Faculty über Fundraiser

Im Folgenden wird die Priorisierung der Stichwörter dargelegt, welche die Faculty-Mitglieder aus Fundraiser-Sicht vorgenommen hat. Damit soll gemessen werden, wie die Faculty-Mitglieder die Fundraiser wahrnehmen.

Fremdwahrnehmung der Fundraiser durch Faculty																						
	Stichwörter																					
	Interview- Nr.	Family 1	Family 2	Family 3	Community 1	Community 2	Community 3	Religion 1	Religion 2	Religion 3	State 1	State 2	State 3	Market 1	Market 2	Market 3	Profession 1	Profession 2	Profession 3	Corporation 1	Corporation 2	Corporation 3
Case 1	I	5	5	3	5	4	2	5	4	4	5	5	4	3	5	3	5	4	3	4	2	1
	II	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	3	3	2	5	4	3	4	1	2
	III	5	5	4	5	2	4	4	4	5	5	5	4	3	4	2	5	5	3	3	1	3
	IV	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	4	3	2	3	5	4	4	3	1	2
Case 2	I	5	5	3	5	1	4	5	3	4	4	4	5	3	4	2	5	5	5	3	4	2
	II	3	5	3	5	2	5	5	4	5	4	4	5	2	4	5	3	5	4	4	3	1
	III	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	3	5	2	4	4	3	3	2	1
	IV	5	4	3	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4	4	1	4	5	3	5	2	2
Case 3	I	4	3	2	5	5	5	3	4	5	4	4	3	5	4	1	5	5	3	4	2	5
	II	4	5	4	4	3	4	5	4	5	3	5	5	4	5	2	5	5	3	3	2	1

Fremdwahrnehmung der Fundraiser durch Faculty																						
		Stichwörter																				
	Interview- Nr.	Family 1	Family 2	Family 3	Community 1	Community 2	Community 3	Religion 1	Religion 2	Religion 3	State 1	State 2	State 3	Market 1	Market 2	Market 3	Profession 1	Profession 2	Profession 3	Corporation 1	Corporation 2	Corporation 3
	III	4	5	3	5	3	5	4	4	5	3	5	3	5	5	2	5	4	4	4	1	2
	IV	2	5	2	5	4	5	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	3	5	4	3	1

Tab. 23: Fremdwahrnehmung Fundraiser: Priorisierung der Stichwörter durch die Faculty (Eigene Darstellung)

Wiederum gelten jene Dimensionen als die relevantesten, welchen die tiefsten Zahlen zugeordnet wurden. Über alle Cases gesehen verteilt sich die erste Prioritätsstufe auf lediglich drei archetypische Dimensionen der *institutional logics*. Bei den anderen Auswertungen werden jeweils Stichwörter aus fünf Dimensionen auf die erste Prioritätsstufe gesetzt. Die folgende Tabelle fasst die Prioritätsstufen und Rangfolgen der Dimensionen zusammen:

	Prioritätsstufe	Case 1 Anzahl Stich- wörter	Rangfolge	Case 2 Anzahl Stich- wörter	Rangfolge	Case 3 Anzahl Stich- wörter	Rangfolge
Family	I	0	5.	0	4.	0	3.
	II	0		0		3	
	III	1		4		2	
	IV	5		2		4	
	V	6		6		3	
Community	I	0	3.	1	3.	0	7.
	II	2		1		0	
	III	2		2		2	
	IV	2		2		3	
	V	6		6		7	
Religion	I	0	6.	0	6.	0	6.
	II	0		0		0	
	III	0		2		2	
	IV	5		3		6	
	V	7		7		4	

	Prioritätsstufe	Case 1 Anzahl Stich- wörter	Rangfolge	Case 2 Anzahl Stich- wörter	Rangfolge	Case 3 Anzahl Stich- wörter	Rangfolge
State	I	0	6.	0	7.	0	4.
	II	0		0		0	
	III	0		0		5	
	IV	5		7		3	
	V	7		5		4	
Market	I	0	2.	1	2.	1	2.
	II	3		3		2	
	III	7		2		0	
	IV	1		4		3	
	V	1		2		6	
Profession	I	0	4.	0	5.	0	5.
	II	0		0		0	
	III	3		3		3	
	IV	4		4		2	
	V	5		5		7	
Corporation	I	4	1.	2	1.	3	1.
	II	3		4		3	
	III	3		3		2	
	IV	2		2		3	
	V	0		1		1	

Tab 24: Fremdwahrnehmung der Fundraiser: Anzahl Stichwörter pro Prioritätsstufe und Rangfolge durch die Faculty (Eigene Darstellung)

Die Faculty vermutet die archetypische Dimension *Corporation*, gefolgt von *Market*, als die dominanteste in der Rationalität der Fundraiser. Auf den dritten Platz setzt die Faculty mit Ausnahme von jener in Case 3 die *Community*. In Case 3 kommt *Community* auf den letzten Platz, während *Family* auf den dritten Platz gesetzt wird. In Case 1 und 2 rangiert *Family* auf dem fünften respektive vierten Platz gesetzt.

Über alle Cases hinweg analysiert zeigt sich folgendes Bild:

Fremdwahrnehmung der Fundraiser durch Faculty	Priorität					Rangfolge
	I	II	III	IV	V	
Family	0	3	7	11	15	4.
Community	1	3	6	7	19	3.
Religion	0	0	4	14	18	7.
State	0	0	5	15	16	6.
Market	2	8	9	8	9	2.
Profession	0	0	9	10	17	5.
Corporation	9	10	8	7	2	1.

Tab. 25: Fremdwahrnehmung der Fundraiser durch die Faculty (Eigene Darstellung)

Insgesamt wurde die Dimension *Corporation* von der Faculty neunmal an die erste Stelle in der vermuteten Fundraiser-Rationalität gesetzt. Stichwörter der Dimension *Market* wurden nur zweimal auf den zweiten Platz gesetzt. Der grosse Abstand zwischen den Werten bei *Corporation* gegenüber der zweitgenannten Dimension *Market* zeigt die überragende Bedeutung, die Faculty-Mitglieder der Dimension *Corporation* in der Rationalität der Fundraiser zuschreiben. Als weniger relevant sehen die Faculty-Mitglieder *Family* und *Profession*. *State* und *Religion* setzen sie ganz an den Schluss.

Fundraiser über Faculty

Die Fundraiser sortierten folgendermassen für die Faculty:

Fremdwahrnehmung der Faculty durch Fundraiser																						
		Stichwörter																				
Case 1	Interview- Nr.	Family 1	Family 2	Family 3	Community 1	Community 2	Community 3	Religion 1	Religion 2	Religion 3	State 1	State 2	State 3	Market 1	Market 2	Market 3	Profession 1	Profession 2	Profession 3	Corporation 1	Corporation 2	Corporation 3
	I	4	4	4	4	4	5	2	1	5	4	5	5	2	5	3	3	3	3	5	5	5
	II	3	4	4	5	5	5	2	3	4	5	5	4	3	5	4	2	1	3	5	4	5
	III	5	3	4	5	5	3	1	2	4	5	4	5	3	5	5	4	2	3	4	5	4

Fremdwahrnehmung der Faculty durch Fundraiser																						
	Stichwörter																					
	Interview- Nr.	Family 1	Family 2	Family 3	Community 1	Community 2	Community 3	Religion 1	Religion 2	Religion 3	State 1	State 2	State 3	Market 1	Market 2	Market 3	Profession 1	Profession 2	Profession 3	Corporation 1	Corporation 2	Corporation 3
	IV	5	5	3	4	5	4	1	2	5	4	3	5	3	4	5	2	3	4	5	5	4
Case 2	I	5	5	5	3	4	4	5	2	5	4	5	5	4	5	3	3	2	4	4	3	1
	II	5	4	3	4	5	4	2	3	5	5	4	4	5	5	3	3	2	5	5	4	1
	III	4	5	4	4	5	5	1	3	3	5	3	5	2	5	5	3	2	4	4	5	4
	IV	4	4	5	3	3	5	2	2	5	5	5	5	4	3	4	3	1	4	5	5	4
Case 3	I	5	5	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	1	2	2	3	5	3	5	5	4
	II	5	2	3	5	3	4	3	3	4	5	5	5	1	2	4	4	4	4	5	5	5
	III	5	3	3	4	4	5	1	5	4	5	5	4	2	4	5	2	3	4	5	5	3
	IV	3	5	1	4	4	5	3	2	5	5	4	4	4	2	3	4	5	3	5	5	5

Tab. 26: Fremdwahrnehmung der Faculty: Priorisierung der Stichwörter durch die Fundraiser (Eigene Darstellung)

Die Streuung war ähnlich: Insgesamt verteilen sich die ersten drei Prioritätsstufen auf 11 Stichwörter in Case 1, 13 in Case 2 und auf 10 Stichwörter in Case 3. Werden die Anzahl Nennungen der Dimensionen der *institutional logics* pro Case zusammengefasst, ergibt sich folgende Tabelle:

	Prioritätsstufe	Case 1 Anzahl	Rangfolge	Case 2 Anzahl	Rangfolge	Case 3 Anzahl	Rangfolge
Family	I	0	4.	0	5.	1	3.
	II	0		0		1	
	III	3		1		4	
	IV	6		5		1	
	V	3		6		5	
Community	I	0	6.	0	6.	0	5.
	II	0		0		0	
	III	1		3		2	

	Prioritätsstufe	Case 1 Anzahl	Rangfolge	Case 2 Anzahl	Rangfolge	Case 3 Anzahl	Rangfolge
	IV	4		5		6	
	V	7		4		4	
Religion	I	3	1.	1	2.	1	2.
	II	4		4		1	
	III	1		3		4	
	IV	2		0		4	
	V	2		4		2	
State	I	0	6.	0	7.	0	7.
	II	0		0		0	
	III	1		1		0	
	IV	4		3		4	
	V	7		8		8	
Market	I	0	3.	0	4.	2	1.
	II	1		1		5	
	III	4		3		1	
	IV	2		3		3	
	V	5		5		1	
Profession	I	1	2.	1	3.	0	4.
	II	3		3		1	
	III	6		4		4	
	IV	2		3		5	
	V	0		1		2	
Corporation	I	0	7.	2	1.	0	6.
	II	0		0		0	
	III	1		1		1	
	IV	4		5		1	
	V	8		4		10	

Tab. 27: Fremdwahrnehmung Faculty: Anzahl Stichwörter pro Prioritätsstufen und Rangfolge durch Fundraiser (Eigene Darstellung)

Die Fundraiser setzen Stichwörter der archetypischen Dimensionen der Rationalitäten *Religion* und *Profession* auf die ersten Prioritätsstufen der Faculty-Rationalität. Ebenfalls zu den wichtigsten archetypischen Dimensionen der Rationalität der Faculty zählt in der Wahrnehmung der Fundraiser *Market*. Case 2 weicht etwas von den anderen beiden Cases ab: Hier nehmen Fundraiser *Corporation* als wichtigste archetypische Dimensionen in der Rationalität der Faculty wahr, die von Fundraiser der anderen

beiden Cases erst auf Rang 6 respektive 7 rangiert. Über alle Cases betrachtet gleichen sich die Wahrnehmungen der Faculty durch die Fundraiser in Case 1 und 2 stärker als in Case 3.

Auch die Fremdwahrnehmung der Faculty durch die Fundraiser wurde sich über alle Cases hinweg analysiert. Die Ergebnisse sind in der folgenden Tabelle zusammengestellt:

Fremdwahrnehmung der Faculty durch Fundraiser	Priorität					Rangfolge
	I	II	III	IV	V	
Family	1	1	8	12	14	5.
Community	0	0	6	15	15	6.
Religion	5	9	8	6	8	1.
State	0	0	2	11	23	7.
Market	2	7	8	8	11	3.
Profession	2	7	14	10	3	2.
Corporation	2	0	2	10	22	4.

Tab. 28: Fremdwahrnehmung der Faculty in allen Cases durch die Fundraiser (Eigene Darstellung)

Die Fremdwahrnehmung der Rationalität der Faculty durch die Fundraiser zeigt, dass Fundraiser *Religion* als wichtigste Dimension vermuten. An zweiter Stelle platzieren die Fundraiser *Profession*, an dritter *Market*. *Family*, *Corporation* und *Community* folgen und *State* landet an der letzten Stelle.

Diese Prioritätenrangierungen ermöglichen erstmals, die Selbst- und die Fremdwahrnehmung von Sinngemeinschaften miteinander zu vergleichen. Es lässt sich erstens feststellen, wie gross die Übereinstimmung der Fremdwahrnehmung mit der Selbstwahrnehmung ist, und zweitens, welche Sinngemeinschaft die andere präziser einschätzt. Dazu werden die Selbst- und die Fremdwahrnehmungen der Rationalitäten im nächsten Kapitel einander gegenübergestellt.

5.3.3 Vergleich Selbst- und Fremdwahrnehmung

Nach diesen einzelnen Betrachtungen der Selbst- und Fremdwahrnehmungen werden nun die Selbst- und Fremdwahrnehmungen der Rationalitäten einander gegenüber-

gestellt. Damit kann untersucht werden, wie die beiden Rationalitäten von der jeweils anderen Sinngemeinschaft wahrgenommen werden.

Erkenntnisreich ist der Vergleich der Anzahl der Stichworte, welche auf die ersten drei Prioritätenstufen gesetzt wurden. Anders gesagt: Wieviele Stichworte die Interviewpartner brauchten, um die Rationalitäten einzuschätzen. Dazu wurde pro Case die Anzahl der Stichworte gezählt, welche unter den ersten drei Prioritätsstufen genannt wurde, und anschliessend wurde der Durchschnitt errechnet. Es zeigte sich, dass die Interviewpartner beider Rationalitäten mehr Stichworte brauchten, um ihre eigene Rationalität zu beschreiben, als um die fremde Rationalität zu beschreiben: Die Fundraiser setzten durchschnittlich 14 Stichworte auf die ersten drei Prioritätenstufen, die Faculty Mitglieder deren 15.34. Für die Beschreibung der jeweils anderen Rationalität brauchten die Fundraiser im Durchschnitt 13, die Faculty Mitglieder 11.67 Stichworte. Insgesamt kommt darin zum Ausdruck, dass die Selbstwahrnehmung differenzierter erfolgt als die Fremdwahrnehmung: Bei der Fremdwahrnehmung scheinen gewisse Abstraktionen stattzufinden, welche sich offensichtlich entlang der Rationalitäten bewegen.

Der Vergleich der Wahrnehmungen der Rationalitäten kann dank der hier entwickelten Methode auch entlang der einzelnen archetypischen Dimensionen von Rationalitäten erfolgen und damit die Ausprägungen der Dimensionen aufzeigen. Dies erfolgt anhand der Rangfolgen, die zuvor ermittelt wurden. Das Delta zeigt nicht nur die Distanz der beiden Rationalitäten, sondern auch deren Richtung an: Wenn die in der Spalte «Differenz der Rangfolgen» ausgewiesene Zahl negativ ist, wird die Bedeutung dieser Dimension von der fremden Sinngemeinschaft überschätzt, wenn sie positiv ist, unterschätzt. Zur besseren Übersicht wird in der letzten Spalte das arithmetische Mittel der Abweichungen ermittelt. Dieser Wert sagt aus, wie gross die Abweichung in Anzahl von Rängen ist.

Fundraising-Rationalität

Fundraising Rationalität										
	Rangfolge Fremdwahrnehmung durch Faculty			Rangfolge Selbstwahrnehmung der Fundraiser			Differenz der Rangfolgen			$\bar{\Delta}$
	Case 1	Case 2	Case 3	Case 1	Case 2	Case 3	Case 1	Case 2	Case 3	
Family	5.	4.	3.	4.	7.	6.	-1	+3	+3	2.34
Community	3.	3.	7.	3.	1.	1.	0	-2	-6	2.67
Religion	6.	6.	6.	6.	3.	3.	0	-3	-3	2
State	6.	7.	4.	7.	6.	4.	+1	-1	0	0.67
Market	2.	2.	2.	1.	2.	5.	-1	0	+3	1.34
Profession	4.	5.	5.	5.	5.	6.	+1	0	+1	0.67
Corporation	1.	1.	1.	2.	4.	2.	+1	+3	+1	1.67
$\Sigma \bar{\Delta}$							5	12	15	

Tab. 29: Vergleich Selbst- und Fremdwahrnehmung der Fundraising-Rationalität
(Eigene Darstellung)

Die Diskrepanz zwischen der Selbst- und der Fremdwahrnehmung der Rationalität der Fundraiser bewegen sich zwischen -6 bis +3. Fünfmal stimmen die Wahrnehmungen über alle Cases und alle Dimensionen überein. Die gemittelten absoluten Differenzen zeigen, dass die Dimensionen *Community* und *Family* mit 2.67 respektive 2.34 die grössten Abweichungen aufweisen: Um über zwei Ränge liegen die Einschätzungen auseinander. Bei den Dimensionen *State* und *Profession* hingegen beträgt die Abweichung jeweils nur 0.67 und damit weniger als einen Rang.

Bemerkenswert sind ferner die grossen Unterschiede der Abweichungen im Vergleich der Cases, ausgedrückt in der Schlusszeile Summe. Während die Differenz der Wahrnehmung der Fundraising-Rationalität in Case 1 lediglich $|5|$ beträgt, beträgt sie in Case 2 $|12|$ und in Case 3 $|17|$. Gross ist mit $|6|$ die Abweichung der Einschätzung der Dimension *Community* in Case 3. Auch in *Family*, *Religion* und *Market* weist dieser Case mit je $|3|$ relativ hohe Abweichungen auf. Ein ähnliches, aber weniger scharfes Bild zeigt sich in Case 2, wo die Dimensionen *Family*, *Religion* und *Corporation* mit einer Abweichung von $|3|$ wahrgenommen werden.

Faculty-Rationalität

Die Faculty-Rationalität wird folgendermassen wahrgenommen:

Faculty Rationalität										
	Rangfolge Fremdwahrnehmung durch Fundraiser			Rangfolge Selbstwahrnehmung der Faculty			Differenz der Rangfolgen			$\bar{O} \mid \Delta \mid$
	Case 1	Case 2	Case 3	Case 1	Case 2	Case 3	Case 1	Case 2	Case 3	
Family	4.	5.	3.	2.	3.	4.	-2	-2	+1	1.67
Community	6.	6.	5.	5.	4.	5.	-1	-2	0	1
Religion	1.	2.	2.	1.	1.	2.	0	-1	0	0.34
State	6.	7.	7.	7.	7.	6.	+1	0	-1	0.67
Market	3.	4.	1.	4.	4.	3.	+1	0	+2	1
Profession	2.	3.	4.	6.	2.	1.	+4	+1	-3	1.17
Corporation	7.	1.	6.	3.	6.	7.	-4	-5	+1	3.34
$\Sigma \mid \Delta \mid$							13	11	8	

Tab. 30: Vergleich Selbst- und Fremdwahrnehmung der Faculty-Rationalität (Eigene Darstellung)

Der Vergleich der Cases zeigt, dass die Wahrnehmungen der Dimensionen *Family*, *Profession* und *Corporation* in allen Cases Abweichungen aufweisen. Die geringsten Abweichungen erfährt die Dimension *Religion* mit 0.34 Rangpunkten, gefolgt von *State* mit 0.67 Rangpunkten. Die grösste Abweichung der Wahrnehmung der Faculty-Rationalität zeigt sich bei der Dimension *Corporation*, wo sie mit 3.34 über drei Rangpunkte beträgt. Wie in der Fundraiser-Rationalität weist die Wahrnehmung der Dimension *State* eine mittlere Differenz von nur 0.34 Rängen auf. Insgesamt stimmen die Wahrnehmungen über alle Cases und Dimensionen fünfmal überein. Ebenfalls weitgehend übereinstimmend wird die Bedeutung der Dimensionen *Religion* und *Community* wahrgenommen: Die gemittelte Differenz beträgt jeweils 0.67 Ränge.

Der Vergleich zeigt, dass die Rationalität der Faculty von den Fundraisern unterschiedlich präzise erfasst wird, was sich in der addierten Differenz von $\mid 13 \mid$ in Case 1, $\mid 11 \mid$ in Case 2 und in Case 3 von $\mid 8 \mid$ zeigt.

Diese Gegenüberstellung zeigt, wie bereits ausgeführt, dass die Wahrnehmung der Faculty durch die Fundraiser vergleichsweise präzise erfolgt. Fünf Mal über alle Cases

und Dimensionen hinweg stimmen die Selbst- und die Fremdwahrnehmungen der Faculty-Rationalität überein. Die Abweichungen der Rangfolgen bewegen sich zwischen -5 und +4. Dies lässt sich nun mit der Wahrnehmung der Fundraiser durch die Faculty vergleichen, die nachfolgend wiedergegeben wird.

Um eine generelle Aussage über die Wahrnehmung der Fundraiser durch die Faculty machen zu können, folgt hier wiederum die Analyse über alle Cases hinweg. Auch der Vergleich der Fremd- und der Selbstwahrnehmung der Rationalität der Fundraiser weist Unterschiede auf:

Dimensionen	Rangfolge der Fremdwahrnehmung durch Faculty	Rangfolge der Selbstwahrnehmung der Fundraiser	Δ
Family	4.	7.	-3
Community	3.	1.	-2
Religion	7.	4.	-3
State	6.	5.	-1
Market	2.	2.	0
Profession	5.	6.	+1
Corporation	1.	3.	+2
$\Sigma \Delta $			12

Tab. 31: Vergleich Fremdwahrnehmung der Fundraiser durch die Faculty mit Selbstwahrnehmung der Fundraiser (Eigene Darstellung)

Die Gegenüberstellung der Selbstwahrnehmung der Fundraising-Rationalität mit der Fremdwahrnehmung zeigt Differenzen: Faculty-Mitglieder erfahren *Corporation* als dominanteste Dimension bei den Fundraisern, gefolgt von *Market* und *Community*. Bemerkenswert ist, dass in der Wahrnehmung der Faculty *Religion* an letzter Stelle der Fundraising-Rationalität platziert wird, während Fundraiser diese Dimension an die vierte Stelle in ihrer Selbstwahrnehmung setzen. Offenbar unterschätzen Faculty-Mitglieder die Relevanz der Dimension *Religion* in der Rationalität der Fundraiser. Dies ist umso bedeutsamer, als *Religion* mit grossem Abstand als wichtigste Dimension in der Rationalität der Faculty-Mitglieder betrachtet wird, wie die Faculty-Mitglieder mit den Fundraisern übereinstimmend angeben. Die Unterschätzung der Relevanz von *Religion* durch die Faculty-Mitglieder in der Rationalität der Fundraiser führt damit zu

einer vermeintlichen Vergrößerung der Unterschiede zwischen den Rationalitäten durch die Faculty. Auch die Bedeutung von *Community* in der Rationalität der Fundraiser unterschätzen die Faculty-Mitglieder. Denn die Faculty setzt *Community* auf den dritten Platz in der Rationalität der Fundraiser, während die Fundraiser diese Dimension auf den ersten Platz in ihrer Selbstwahrnehmung setzen. Die Faculty hingegen nimmt *Corporation* als dominanteste Dimension wahr, welche die Fundraiser erst auf den dritten Platz setzen. Neben der Relevanz der Dimension *Corporation* überschätzen Faculty-Mitglieder auch die Bedeutung von *Family* und *Profession* in der Rationalität der Fundraiser. Einzig die Einschätzung der Dimension *Market* entspricht sich in den beiden Wahrnehmungen.

Auch die Fremdwahrnehmung der Faculty-Rationalität durch die Fundraiser weist einige Differenzen gegenüber der Selbstwahrnehmung der Faculty auf. Fundraiser schätzen die Bedeutung der Dimension *Family* in der Rationalität der Faculty als zu gering, und jene von *Market* als zu gross ein, wenn man ihre Wahrnehmung mit der Selbstwahrnehmung der Faculty vergleicht. Diese beiden Fehleinschätzungen sind bemerkenswert, weil *Market* zu den am höchsten platzierten Dimensionen in der Selbstwahrnehmung der Fundraiser gehört, und *Family* als die am tiefsten platzierte Dimension ist. Die Über- respektive Unterschätzung dieser Dimensionen entspricht also einer Unterschätzung der Differenz der Rationalitäten durch die Fundraiser. Anders gesagt: Durch die Unterschätzung der Relevanz der Dimension *Family* und die Überschätzung der Dimension *Market* in der Rationalität der Faculty nähern Fundraiser ihre eigene Rationalität implizit jener der Faculty an.

Dimensionen	Rangfolge der Fremdwahrnehmung durch Fundraiser	Rangfolge der Selbstwahrnehmung der Faculty	Δ
Family	5.	2.	-3
Community	6.	6.	0
Religion	1.	1.	0
State	7.	7.	0
Market	3.	4.	+1
Profession	2.	3.	+1
Corporation	4.	5.	+1
$\Sigma \Delta $			6

Tab. 32: Vergleich Fremdwahrnehmung der Faculty durch die Fundraiser mit Selbstwahrnehmung der Faculty (Eigene Darstellung)

Vergleicht man die Genauigkeit der Fremdwahrnehmungen miteinander, fällt auf, dass die Fundraiser eine präzisere Einschätzung der Faculty vornehmen, als die Faculty der Fundraiser: Insgesamt liegen die Abweichungen bei 12 respektive bei 6 Rangfolgen. Es ist anzunehmen, dass es den Fundraisern als geübten Relationship-Managern mit hoher Sozialkompetenz leichter fällt, die Faculty einzuschätzen, als umgekehrt. Ferner sind Faculty-Mitglieder in der Expertenorganisation Universität mächtiger als Fundraiser. Auch dies führt dazu, dass sich Fundraiser eher um Faculty-Mitglieder bemühen müssen als umgekehrt. Dies resultiert in einer präziseren Wahrnehmung der Faculty durch die Fundraiser als umgekehrt.

Dieses Kapitel hat die Selbst- und die Fremdwahrnehmung von Rationalitäten mittels einer strukturierten Sortierung von Stichwörtern erhoben und miteinander verglichen. Dabei haben sich wesentliche Abweichungen zwischen den jeweiligen Selbst- und Fremdwahrnehmungen gezeigt. Damit konnte die fünfte Unterfrage dieser Dissertation beantwortet werden, «Wie unterscheidet sich die Wahrnehmung zwischen den Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?». Zudem hat der Vergleich der Wahrnehmung der Sinngemeinschaften gezeigt, dass die Wahrnehmung auch von der organisationalen Position und der Aufgabe abhängt. Erstens: Die multirationale Kompetenz einer Sinngemeinschaft wirkt sich positiv auf deren Fähigkeit aus, Akteure fremder Sinngemeinschaften wahrzunehmen. Zweitens: Wer weniger Macht hat, nimmt

den mächtigeren präziser wahr als umgekehrt. Diese beiden Erkenntnisse werden im nächsten Kapitel mittels eines Vergleichs der einzelnen Cases ergänzt.

5.3.4 Vergleich Wahrnehmung nach Cases

Die strukturierte Sortierung der Stichwörter hat gezeigt, dass sowohl die Faculty-Mitglieder als auch die Fundraiser über alle Cases betrachtet über eine eigene Rationalität verfügen. Sie können also als distinkte Sinngemeinschaften bezeichnet werden. Die Fallstudien zeigten jedoch auch prägnante Unterschiede. Auf diese organisationsspezifischen Ausprägungen wird nachfolgend eingegangen. Damit kann zudem untersucht werden, welche Faktoren die Wahrnehmung von Sinngemeinschaften beeinflussen.

Case 1

Der Vergleich der Selbstwahrnehmungen anhand der Rangfolgen förderte einen bemerkenswerten Unterschied von Case 1 gegenüber den anderen beiden Cases zu Tage: Hier zeigte sich in der Fremdwahrnehmung der Fundraiser durch die Faculty die geringste Abweichung: Nur gerade 5 Rangfolgen lagen die Faculty Mitglieder neben der Einschätzung der Fundraiser (Tab. 29).

Dies zeigt, dass die Fundraising-Rationalität in Case 1 kohärenter wahrgenommen wird als in den anderen beiden Cases. Case 1 ist zudem jene Universität, welche das höchste Budget von den drei Universitäten aufweist und gleichzeitig den grössten Budgetanteil durch Fundraising bestreitet. Diese starke Positionierung des Fundraisings an dieser Universität hat die Fundraising-Rationalität offenbar gefordert und gefördert. Die grössere Reife der Fundraising-Rationalität manifestiert sich auch in den qualitativen Daten etwa bei den sehr detailliert vorgegebenen Erfolgsmassstäben fürs Fundraising.

Ihre Faculty-Mitglieder und Fundraiser verfügen über einige Besonderheiten, auf die nun eingegangen wird. Die Faculty-Mitglieder in Case 1 setzen in ihrer Selbstwahrnehmung *Corporation* auf Rang 3, während ihre Berufskollegen an anderen Universitäten diese Dimension auf Rang 6 oder 7 setzen (Tab. 19). Dass die Verbindung der Faculty zur Organisation in Case 1 stärker ausgeprägt ist als in anderen Cases, könnte auch eine Folge der vertraglichen Verpflichtung zum Dienst an der Institution sein, die einzig diese Faculty-Mitglieder erfüllen müssen. Sie zeigt sich auch darin, dass die Universität als attraktive Plattform für die akademische Kollaboration wahrgenommen wird, wie unter Kapitel 5.1.2 aufgezeigt wurde. Auffällig ist ferner,

dass die Faculty die Dimension Profession erst auf den 6. Rang setzt, während die Faculty-Mitglieder anderer Universitäten sie auf den 1. respektive 2. Platz setzen (Tab. 19).

Auch der Vergleich der Selbstwahrnehmung der Fundraiser fördert bemerkenswerte Unterschiede von Case 1 gegenüber den anderen beiden Cases zutage (Tab. 16). Die tiefe Positionierung von *Religion* durch die Fundraiser fällt auf. Während die Fundraiser in Case 2 und 3 *Religion* auf Platz 3 setzten, positionierten die Fundraiser in Case 1 sie lediglich auf Rang 6. Ursache dafür könnte die grössere Reife der Fundraising-Rationalität sein und das damit einhergehende Selbstbewusstsein der Sinngemeinschaft, sich in Abgrenzung zur Faculty zu positionieren.

Kennzeichnend für diese Universität ist ferner die höhere Positionierung von *Family* durch die Fundraiser: Sie setzen die Dimension auf den 4. Rang, während ihre Kollegen sie auf den 6. Respektive 7. Rang setzen (Tab. 16). Darin kommt die Verpflichtung zur Teamfähigkeit und zur Nachwuchsförderung zum Ausdruck, die auch in den Interviews erwähnt wurden.

Die anhand der Selbstwahrnehmung der Faculty beobachtete starke organisationale Prägung gilt auch für die Fundraiser. Sie ist wohl der Grund für die vergleichsweise tiefe Positionierung der Dimension *Community* auf Platz 3, während sie in den anderen beiden Cases auf den ersten Platz gesetzt wurde (Tab. 16). Dies bestätigt sich jedoch nicht in den qualitativen Daten: Sowohl im Merkmal *Referenzsystem* als auch unter dem Merkmal der *kritischen Erfolgselementen* wurden Kollegen anderer Universitäten als relevante *Peer-Group* identifiziert.

Case 2

In vielerlei Hinsicht ist Case 2 zwischen Case 1 und 3 zu setzen. Es zeigen sich in jeder Dimension Abweichungen der beiden Rationalitäten, deren Summe zwischen jener von Case 1 und jener von Case 3 liegt.

Auffällig ist aber etwa die tiefer rangierte Dimension *Corporation* durch die Fundraiser in deren Selbstwahrnehmung (Tab.16): Während die anderen Fundraiser *Corporation* auf den 2. Rang setzen, nimmt die Dimension in Case 2 den 4. Rang ein. Für die Faculty-Mitglieder nehmen die Fundraiser in Case 2 jedoch an, *Corporation* spiele die zentrale Rolle, was sich im ersten Platz der Rangfolge für die Faculty äussert (Tab. 24), während die Faculty in Case 2 *Corporation* erst auf den zweitletzten Platz setzt (Tab. 19). Die qualitativen Daten zeigen, dass hier ein Missverständnis zwischen Faculty und Fund-

raising vorliegt: Während Fundraiser annehmen, die Faculty sei um ein möglichst starkes Abschneiden der Gesamtuniversität im *Ranking* bemüht, legten die Faculty-Mitglieder dar, dass sie sich zwar ums *Ranking* kümmerten, jedoch ausschliesslich um das Abschneiden ihrer School. Entsprechend entstehen in Case 2 auch Spannungen im Zusammenhang mit der unterschiedlichen Zugehörigkeit von zentralen Fundraisern und Faculty-Mitgliedern, wie sich in den qualitativen Daten gezeigt hat.

Eine weitere Abweichung der Fremdwahrnehmung der Faculty durch die Fundraiser zeigt sich bei der Dimension *Family*: Die Fundraiser platzieren die Stichwörter zu tief, nämlich auf den 4. Statt auf den 2. Platz (Tab. 30). Die qualitativen Daten zeigen, dass die Fundraiser die Faculty als sehr forschungsgetrieben wahrnehmen. Dieser Eindruck ist zutreffend, wie sich sowohl im Merkmal der *kritischen Erfolgselemente* als auch in jenem der *Erfolgsmassstäbe* zeigt. Allerdings übersehen die Fundraiser damit die zweite Kernaufgabe der Faculty: Die Lehre. Dies könnte sich künftig etwas problematisch auf die Kollaboration der Sinngemeinschaften auswirken, weil die Universitätsleitung die Verbesserung der Lehre zum strategischen Ziel erklärt hat.

Bemerkenswert ist zudem die Differenz der Einschätzung der Dimension *Community* in der Rationalität der Fundraiser (Tab. 29). Die Fundraiser in Case 2 platzieren sie auf Platz 1. Die Faculty-Mitglieder platzieren *Community* in ihrer Selbstwahrnehmung jedoch auf Platz 4 (Tab. 19). In ihrer Einschätzung der Fundraiser unterschätzen die Faculty-Mitglieder die Relevanz der Dimension für die Fundraiser und schieben *Community* auf den 3. Rang (Tab. 29). Dies kann als eine Unterschätzung der Unterschiede der Rationalitäten durch die Faculty gedeutet werden und ist deshalb bemerkenswert. Es kann als Versuch der Faculty gedeutet werden, ihre Rationalität jener der Fundraiser anzunähern. Dies spricht für die etablierte Zusammenarbeit der beiden Sinngemeinschaften an dieser Universität.

Ausserdem ist die Beurteilung der Dimension *Religion* spannend: Die Fundraiser setzen diese Stichwörter in der Selbstwahrnehmung auf den 3. Platz, die Faculty positioniert sie aber erst auf dem 6. Platz in der Fremdwahrnehmung der Fundraiser (Tab. 29). Dies kann als ein Überschätzen der Unterschiede durch die Faculty gedeutet werden. In den übrigen Dimensionen entsprechen die Sortierungen sowohl der Fundraiser als auch der Faculty-Mitglieder entweder jener des Cases 1 oder des Cases 3.

Ferner erweist sich die Faculty in Case 2 als besonders monorational: Sie wird sowohl von den Fundraisern als auch von der Faculty in den Interviews thematisiert. Sie wird auch als Hinderungsgrund für die Beteiligung der Faculty im Fundraising angeführt, wie unter Kapitel 5.2.3 aufgezeigt wurde.

Case 3

Case 3 unterscheidet sich in vielen Aspekten deutlich von den anderen beiden Cases. Er weist die grössten Unterschiede zwischen der Fremd- und der Selbstwahrnehmung der Rationalitäten auf. Die Faculty überschätzt beispielsweise die Relevanz der Dimension *Family* für die Fundraiser stark: Während die Fundraiser *Family* nur auf Platz 6 setzen, platzieren Faculty-Mitglieder sie bereits auf Platz 3 (Tab. 29). Auch die Fundraiser verschätzen sich bei einer ganzen Reihe von Dimensionen in der Rationalität der Faculty: Sie haben *Family* auf Platz 3 statt 4, *Market* auf Rang 1 statt 3 und *Profession* auf 4 statt 1 (Tab. 30). Diese grossen Abweichungen lassen sich damit begründen, dass die Fundraising Abteilung dieser Universität vergleichsweise jung ist und nur selten mit der Faculty zusammenarbeitet. Dies belegen auch die Aussagen aus der qualitativen Untersuchung.

Die Fundraiser positionieren *Market* auf Rang 5 und damit deutlich tiefer als ihre Kollegen anderer Universitäten, welche *Market* auf Rang 1 respektive 2 setzen (Tab. 29). Dies könnte Ausdruck davon sein, dass diese Universität von den drei analysierten Universitäten das kleinste Budget mit einem Fundraising-Beitrag von weniger als 5% aufweist. *State* wiederum wird von den Fundraisern auf Rang 4 gesetzt, was etwas höher ist als in den anderen beiden Cases, wo *State* auf Rang 7 respektive 6 steht (Tab. 29). Wie die qualitativen Daten zeigen, sind die Fundraiser in Case 3 stark mit organisationalen Fragen beschäftigt, was sich in der grösseren Bedeutung von *State* niederschlagen könnte.

Auch die Faculty sortierte die Stichwörter anders als die Fachkollegen anderer Universitäten. Sie setzen *Religion* auf den 2. Rang statt auf den 1. Rang wie die Faculty in Case 1 und 2, positionieren dafür *Profession* auf der 1. statt der 2. Stelle wie die Faculty in Case 1 und 2 (Tab. 30). Auffällig ist ferner, dass sie *Market* auf den 3. Rang setzen statt auf den 4. Rang wie die Faculty in Case 1 und 2 (Tab. 30). Diese Abweichungen könnten damit zusammenhängen, dass diese Universität den stärksten Praxisbezug der untersuchten Universitäten aufweist, wodurch sich die Faculty stärker auf Stakeholder aus der Wirtschaft ausrichtet als hauptsächlich auf *Peers* in der Forschungscommunity.

Dieses Kapitel hat die Wahrnehmungsdifferenzen zwischen den Cases miteinander verglichen. Damit konnten Hinweise dafür gefunden werden, welche Faktoren die Wahrnehmung von Sinngemeinschaften beeinflussen. Dabei erwiesen sich die folgenden Faktoren als relevant: Die Reife der Rationalität, die organisationale Position sowie die multirationale Kompetenz einer Sinngemeinschaft. Zudem werden reife

Rationalitäten präziser von anderen Sinngemeinschaften wahrgenommen. Die organisationale Position bezeichnet die Macht einer Sinngemeinschaft: Mächtige Sinngemeinschaften werden präziser von andern Sinngemeinschaften wahrgenommen. Die multirationale Kompetenz schliesslich meint die Fähigkeit von Akteuren, sich in verschiedenen Rationalitäten zu bewegen. Sie sind in der Lage, andere Sinngemeinschaften präziser wahrzunehmen als Sinngemeinschaften, die eher monorational sind. Diese drei Aspekte sind um den unter Kapitel 5.2.3 erkannten Aspekt zu ergänzen: Die Ausprägung der Interaktion. Dabei zeigte sich, dass die Wahrnehmung stark von der Interaktion der Sinngemeinschaften abhängt und damit organisationale Unterschiede aufweist. Diese Faktoren sind Case-unabhängig und dürften somit auf jede Konfrontation von Sinngemeinschaften zutreffen. Somit ist auch sechste Unterfrage dieser Dissertation beantwortet, «Welche Faktoren beeinflussen die Wahrnehmung der Rationalitäten zwischen den Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?».

Die Forschungsfrage dieser Dissertation, «Wie beeinflusst die Wahrnehmung von Rationalitäten die Kollaboration der Akteure?», ist damit gesamthaft beantwortet worden. Es konnte gezeigt werden, dass der aktuelle Stand der Forschung, Rationalitäten objektiv festzuhalten, unzureichend ist. Er ist um den Aspekt der Wahrnehmung zu ergänzen.

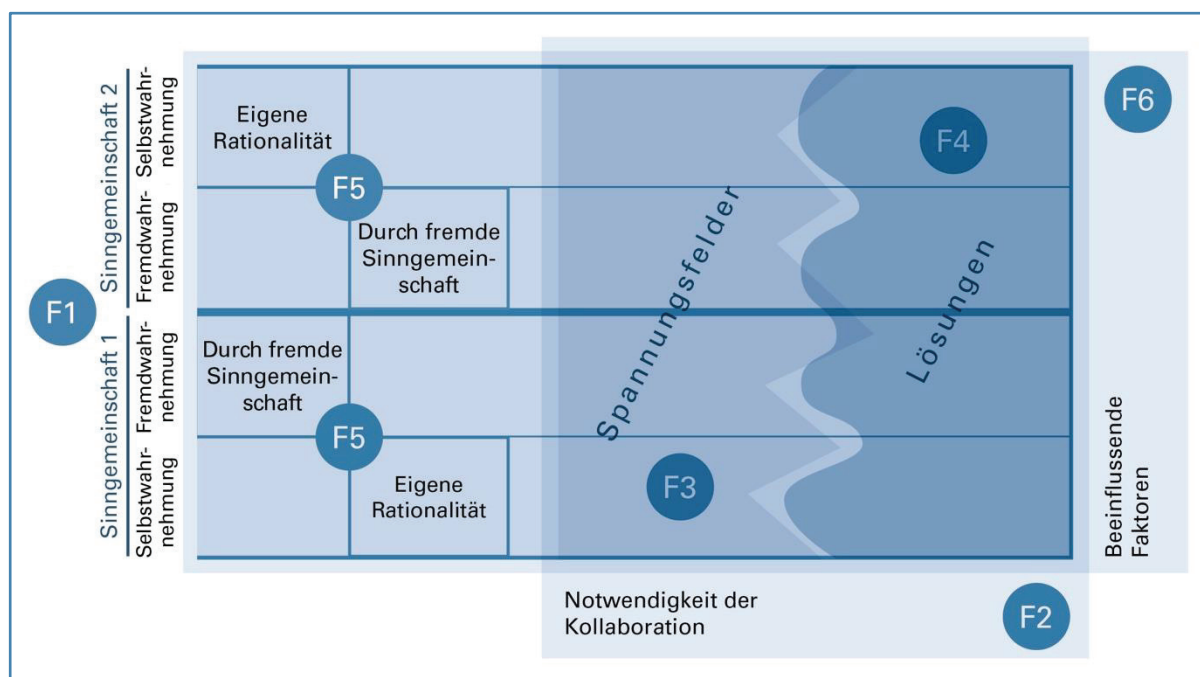


Abb. 16: Analyseraster der Dissertation (Eigene Darstellung)

Bisher ging die Forschung davon aus, dass vor allem die Unterschiede der Rationalitäten entscheidend für Konflikte zwischen Rationalitäten sind. In der vorliegenden Dissertation wurden die beiden vorhandenen Rationalitäten mittels der Merkmale von Schedler

und Rüegg-Stürm (2013: 50) beschrieben. Damit wurde die erste Unterfrage beantwortet (F1). Das Modell zeigt, dass dies aber nicht ausreicht, um Konflikte zwischen Rationalitäten zu begründen. Zusätzlich ist dazu die Unterscheidung von Selbst- und Fremdwahrnehmung von Rationalitäten erforderlich. Mit den Unterschieden dieser beiden Wahrnehmungen hat sich die fünfte Unterfrage (F5) auseinandergesetzt. Warum die Kollaboration überhaupt notwendig ist, wurde in der zweiten Unterfrage untersucht und begründet (F2). Der unterschiedlichen Wahrnehmung unterliegen auch die Spannungsfelder. Wie sich gezeigt hat, gibt es gar Spannungsfelder zwischen Sinngemeinschaften, die aufgrund der Fremdwahrnehmung der anderen Sinngemeinschaft auftreten. Damit hat sich diese Dissertation in der dritten Unterfrage auseinandergesetzt (F3). Die Lösungen für diese Spannungsfelder unterliegen ebenfalls der Perspektive der Wahrnehmung. Dies wurde bei der Beantwortung der vierten Unterfrage dargelegt (F4). Sodann stellt sich die Frage nach den beeinflussenden Faktoren der Wahrnehmung. Diese sechste Unterfrage wurde im Verlaufe der Beantwortung der übrigen Unterfragen beantwortet (F6). Die Erkenntnisse dieser Dissertation werden im folgenden Kapitel diskutiert.

6 Diskussion

Diese Dissertation beantwortet die Forschungsfrage «Wie beeinflusst die Wahrnehmung von Rationalitäten die Kollaboration der Akteure?». Sie hat anhand der sechs Unterfragen «Wie sehen die Rationalitäten der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» aus?», «Weshalb ist die Kollaboration der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» notwendig?», «Welche Spannungsfelder gibt es in der Kollaboration der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?», «Welche Lösungen entwickeln die Akteure für die Spannungsfelder der Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?», «Wie unterscheidet sich die Wahrnehmung zwischen den Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?» und «Welche Faktoren beeinflussen die Wahrnehmung der Rationalitäten zwischen den Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty»?» qualitative und quantitative Daten untersucht. Das Analyseraster lässt sich folgendermassen darstellen:

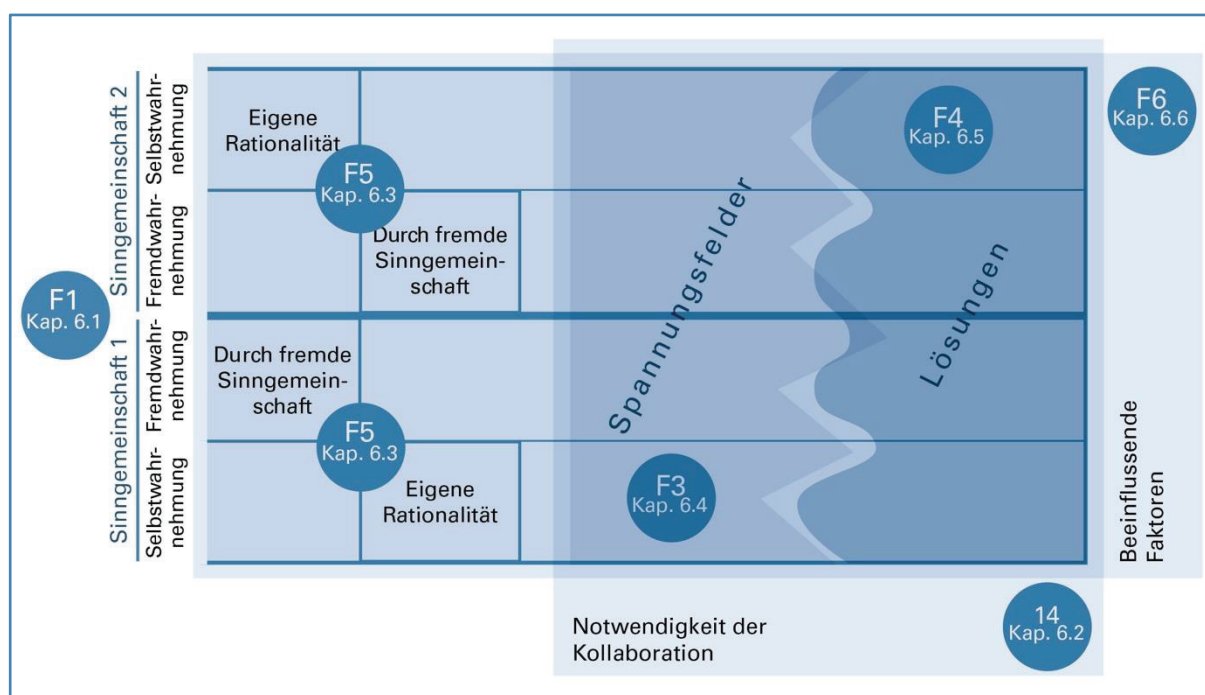


Abb. 17: Analyseraster der Dissertation mit Kapitelübersicht (Eigene Darstellung)

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse dieser Untersuchung diskutiert.

6.1 Komponente Rationalitätenunterschiede

Rationalitäten werden in der Forschung oft als theoretische Konstrukte beschrieben, weshalb dort auch mit reinen Rationalitäten gearbeitet werden kann (Battilana und Dorado 2010; Thornton et al. 2012; Besharov und Smith 2014). Dabei werden hybride

Rationalitäten als Lösung von Konflikten beobachtet (Battilana und Dorado 2010; Smets et al. 2012; Skelcher und Rathgeb Smith 2015; Svenningsen-Berthélem 2018). Für die Zwecke dieser Dissertation reicht dieser Ansatz jedoch nicht aus. Denn im Unterschied zum Grossteil der vorhandenen Forschungsbeiträge stehen hier empirische Rationalitäten im Blickpunkt der Untersuchung. Wie unter Kapitel 2.3.6.2 aufgezeigt wurde, wird in dieser Dissertation davon ausgegangen, dass empirische Rationalitäten immer hybride Rationalitäten sind, die sich aus verschiedenen archetypischen Dimensionen von Rationalitäten zusammensetzen, wofür der Begriff der «hybriden Rationalität erster Stufe» eingeführt wurde. Weitere Hybridisierungen mit anderen ebenfalls hybriden Rationalitäten werden entsprechend als «hybride Rationalitäten zweiter Stufe» bezeichnet. Nichtsdestotrotz gelten für diese «hybriden Rationalitäten zweiter Stufe» ebenfalls die Ausführungen, welche die Theorie zu hybriden Rationalitäten bereitstellt: Sie lassen sich klassifizieren nach der Art ihrer Ausprägung (Greenwood et al. 2011; Christiansen und Lounsbury 2013; Pache und Santos 2013 II; Skelcher und Rathgeb Smith 2015; Polzer et al. 2016), ihrer Differenz (Pache und Santos 2010: 459; Durand und Jourdan 2012), ihres Reifegrads (Battilana und Dorado 2010), der Atmosphäre (Kraatz und Block 2008: 250f.; Skelcher und Rathgeb Smith 2015: 440) und ihrer Stabilität (Scott und Meyer 1991: 124; Thornton und Ocasio 1999; Battilana und Dorado 2010; Durand und Jourdan 2012; Pache und Santos 2013 II: 988; Battilana und Lee 2014; Smets et al. 2015; Polzer et al. 2016: 75; Battilana et al. 2017: 133).

In der Empirie werden Rationalitäten hingegen nur selten untersucht (So etwa von Laesser und Beritelli 2013; Bossard 2015 sowie Eicher 2017). Schedler und Rüegg-Stürm haben einen Fragenkatalog entwickelt, anhand dessen Rationalitäten in der Empirie festgestellt werden können (2013: 50). Die Beschreibung der Rationalitäten der Faculty und der Fundraiser anhand dieser Merkmale ergab zwei distinkte, aber ähnliche Rationalitäten. Dieser Befund steht in Einklang mit der Forschungsliteratur (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 35). Dieses Kapitel zeigt auf, dass sich die Rationalitäten sehr ähnlich sind, wenn sie anhand der objektiven Merkmale von Schedler und Rüegg-Stürm beschrieben werden (2013: 50).

6.1.1 Rationalität der Fundraiser

Die Rationalität der Fundraiser ist gekennzeichnet von der Interaktion mit Donatoren, seien dies Unternehmensvertreter, Stiftungsmitglieder oder private Gönner. Die dafür nötige ausgeprägte soziale Kompetenz reflektiert sich in der eingehenden Beschäftigung mit den Bedürfnissen und Wünschen dieses Personenkreises. Das Ziel dieses Vorgehens

ist transaktional: Die Absicht, Zustiftungen für die Institution zu erhalten, um damit die Kernaufgabe der Universität, also Forschung und Lehre, zu unterstützen. Analysiert mit Thornton et al.s Vorschlägen lässt sich aufgrund der Ergebnisse aus Kapitel 5.1.1 sagen, dass die Rationalität der Fundraiser archetypische Dimensionen der Rationalitäten *Market*, *Community* und *Corporation* kombiniert (2014).

Auf die Frage nach den häufig verwendeten *Argumenten* antworteten die Fundraiser, dabei auf den Interessen der Donatoren aufzubauen. Dies impliziert, dass ihnen diese Interessen bekannt sind. Dazu ist zum einen eine ausgeprägte Sozialkompetenz nötig. Darüber hinaus brauchen Fundraiser die Fähigkeit zur Reflexion, wie sie die Interessen der Donatoren bestmöglich für die Institution nutzen könnten. Auch dahingehend ist also der Forschung recht zu geben, welche entsprechende intellektuelle Fähigkeiten von Fundraisern fordert (Haibach 1998: 102).

Sung (2014) und Haibach (1998: 103) betonen, dass die Identifikation der Fundraiser mit der Institution zentral für ihre Arbeit ist. Die grosse Rolle, welche die Institution für Fundraiser spielt, zeigte sich in allen drei Cases. Allerdings steht dieses Resultat im Widerspruch mit der hohen Fluktuation, welche in Fundraising-Abteilungen gemeinhin zu beobachten ist (Meisenbach 2008: 264). Dafür lassen sich drei Vermutungen anstellen, die weiter zu überprüfen wären: Meisenbach untersucht ausschliesslich US-Universitäten. Die vorliegende Untersuchung hat hingegen internationale Daten ausgewertet. Es ist davon auszugehen, dass sich der kulturelle Kontext der beiden Untersuchungen daher unterscheidet. Zudem sind in der vorliegenden Dissertation ausschliesslich öffentliche Universitäten berücksichtigt worden. Dort geniessen Angestellte einen höheren Kündigungsschutz als in privatrechtlich organisierten Universitäten und profitieren von den guten Anstellungsbedingungen der öffentlichen Hand wie hohe Sozialleistungen und Löhne sowie grosse Jobsicherheit. Drittens könnte das gute Ansehen der hier untersuchten Wirtschaftsuniversitäten aus dem CEMS-Verbund eine geringere Fluktuation bewirken: Um in den CEMS-Verbund aufgenommen zu werden, müssen Universitäten hohe Qualitätsanforderungen erfüllen, wie in Kapitel 3.1 erwähnt wurde. Es ist denkbar, dass auch die hier untersuchten Fundraising-Abteilungen vom Status ihrer Arbeitgeber profitieren und daher tiefe Fluktuationsraten aufweisen.

In dieser Untersuchung wurde beobachtet, dass Fundraiser in ihrem Alltag immer wieder Elemente aus verschiedenen Rationalitäten kombinieren und folglich über eine hohe multirationale Kompetenz verfügen sollten. Dabei fällt es ihnen nicht immer leicht, eine ausgewogene Gewichtung der verschiedenen Elemente zu erreichen: Wie der Case

l zeigt, sinkt der Erfolg des Fundraisings, wenn Fundraiser eine zu starke Fokussierung auf die Beziehungspflege und damit auf die archetypische Dimension *Community*, oder auf ökonomische Motive, also auf die Dimension *Market*, haben. Die fürs Fundraising erforderliche multirationale Kompetenz zeigte sich auch bei der Schilderung der *typischen Fragestellungen*: Fundraiser kombinieren die Beziehungspflege mit ökonomischen Überlegungen und der Verbindung zur Institution. Wie die *Argumente* aufgebaut sind, hängt vom Donator und der anvisierten Spendenhöhe ab. Es obliegt der Fähigkeit des Fundraisers, sich für das erfolgversprechendste Argumentarium zu entscheiden. Hier findet die multirationale Kompetenz der Fundraiser ihren vielleicht prägnantesten Ausdruck.

Unter Kapitel 5.1.1 wurde aufgezeigt, dass formale Ausbildungsgänge für Fundraiser vor allem in Europa sehr selten sind und die meisten Fundraiser den Beruf als Quereinsteiger ergreifen (Haibach 1998: 108). Trotzdem waren sich die interviewten Fundraiser bezüglich der *kritischen Erfolgselemente* erstaunlich einig, welche Qualifikationen und Eigenschaften es braucht, um im Beruf erfolgreich zu sein. Die Fundraising-Sinngemeinschaft hat sich folglich ohne den von Schedler und Rüegg-Stürm aufgezeigten grossen Einfluss von Berufsausbildungen gebildet (2013: 46). Ebenso selten sind in Europa Berufsverbände für Fundraiser. Daher importieren Fundraiser ihr Referenzsystem hauptsächlich aus den USA, wo heute die erfolgreichsten Hochschulfundraiser zu finden sind (Moules 2016). Es ist anzunehmen, dass die Isomorphie der Universitäten aus den USA nach Europa (Engwall 2014: 334) sich auch im Fundraising fortsetzen wird. Allerdings könnte diese Bewegung gebremst werden: Erstens ist der Arbeitsmarkt für und die Reichweite von Fundraisern – im Gegensatz zur jenem der Faculty – national oder sogar lokal begrenzt. Zweitens ist die Bedeutung von kulturellen Aspekten im Fundraising nicht zu unterschätzen (Haibach 1998: 26). Entsprechend werden etwa US-amerikanische Fundraising-Berater und -Handbücher nur sehr eingeschränkt für den Europäischen Kontext eingesetzt.

Die Profession Fundraising, insbesondere für Universitäten ist in Europa vergleichsweise jung. Entsprechend sind die Erwartungen der Stakeholder an die Fundraising-Community noch nicht eindeutig geklärt und auch *Scripts* fehlen weitgehend (Battilana und Dorado 2010). Dies erlaubt eine relativ hohe Heterogenität der Rationalitäten, die bei den Fundraisern in unterschiedlichen Universitäten zu finden sind. Nichtsdestotrotz konnten in den hier untersuchten Fällen auch einheitliche Aspekte gefunden werden. Anhand der hier entwickelten Typologie (vgl. Kap. 2.3.6.2) lässt sich die hybride Rationalität der Fundraiser folgendermassen klassifizieren: Die Art der Hybridisierung lässt sich als *layering* zu bezeichnen, die Differenz der ursprünglichen Rationalitäten ist

eher gross, der Reifegrad der hybriden Rationalität vergleichsweise tief und die Atmosphäre dürfte eher spannungsgeladen sein. Daher ist die Stabilität der Rationalität eher gering. Unter Kapitel 2.3.6.2 wurde aufgezeigt, dass diese Kombination von Merkmalen die Hybridität der Rationalität gefährdet. Tatsächlich zeigt sich anhand der in jedem Case erwähnten Change-Thematik, dass sich die Universitäten bemühen, ihre jeweiligen Fundraising-Abteilungen produktiver zu machen. Dies entspricht auch den von Haibach (1998: 93) sowie von Schnurbein und Fritz (2014: 239) dargelegten organisationalen Veränderungen, welche Fundraising-Abteilungen aktuell erfahren.

Die Rationalität der Faculty zeigt diesbezüglich ein etwas anderes Bild. Darauf wird im nächsten Kapitel eingegangen.

6.1.2 Rationalität der Faculty

Zahlreiche Forschungsbeiträge befassen sich mit den unter den Kapiteln 2.5.4 bis 2.5.6 aufgezeigten neuen Herausforderungen an Universitäten. So würden etwa quantitative Ziele eingeführt (Shames 2020). In dieser Untersuchung kann dies nur einschränkt bestätigt werden: Zwar erwähnen Professoren etwa die Anzahl Publikationen oder studentische Evaluationen als *Erfolgsmassstäbe*, jedoch sind diese Massstäbe nicht lohnrelevant. Dies hängt mit der Freiheit von Forschung und Lehre zusammen: Einmal berufene Professoren können nicht aufgrund unzureichender *Performance* entlassen werden. Anders verhält es sich bei Juniorprofessoren: Auf dieser Hierarchiestufe gelten Publikationen in *A-Journals* als harte Währung für Berufungen. Salles-Djelics Befund, wonach die Publikationstätigkeit in jüngerer Zeit im Gegensatz zu früher nach Berufungen nicht mehr zurückgehe, lässt sich mit dieser Überlegung nicht in Einklang bringen (2018: 108).

Die Faculty zeigt bei den *zentralen Fragestellungen* eine grosse Einheitlichkeit, was ein Hinweis für die Reife ihrer Rationalität ist: Entsprechend dem Humboldt'schen Bildungsideal sind Faculty-Mitglieder gleichermassen in der Forschung und der Lehre engagiert. Je nach Wirtschaftsuniversität sind aber unterschiedliche strategische Schwerpunkte vorhanden, was sich in der Rationalität der Faculty widerspiegelt. Insofern zeigt sich in der grossen Bedeutung von Publikationen einerseits die Internationalisierung der Universitäten nach US-amerikanischem Vorbild und damit einhergehend die Isomorphie der Universitäten (Honan und Teferra 2001: 183). Andererseits belegen die unterschiedlichen strategischen Schwerpunkte die Bemühung der Universitäten um Differenzierung (Huber 2012: 248; Ruppert 2017: 15). Die Reife der Rationalität der Faculty wird zudem in ihrem *Referenzsystem* deutlich: Faculty-

Mitglieder orientieren sich an *Rankings*, an ihrer *Peer-Group* und an ihrem persönlichen Netzwerk. Dies sind alles Referenzsysteme, die ausschliesslich in der Wissenschaft relevant sind. Damit bewegt sich die Faculty in einer eigenen, geschlossenen Kommunikationsgemeinschaft (Stichweh 2016: 25). Dies ist ein weiterer Beleg für die Reife dieser Rationalität.

Wie sich zeigte, spielt der Ruf einer Institution eine grosse Rolle beim Entscheid eines Faculty-Mitglieds für eine Universität. Zudem konnte in dieser Untersuchung gezeigt werden, dass die Universität auch als Begegnungsort von hochqualifizierten Forschenden und Studierenden eine grosse Relevanz hat. Dieser Aspekt dürfte im Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung der Universitätslandschaft als Argument für den Erhalt von Universitäten relevant werden.

Die hier durchgeführte strukturierte Sortierung von Stichwörtern ergab, dass die Dimensionen *Religion*, *Profession* und *Family* dominant in der Rationalität der Faculty sind. Darin kommen die zentralen Aspekte des Arbeitsauftrags der Faculty zum Tragen: Forschung, die ihren Niederschlag vor allem in der Dimension *Religion* findet, sowie Lehre, welche zur Dimension *Family* gezählt werden kann, und die Rolle des Faculty-Mitglieds, das als Experte einen Sonderstatus in der Organisation Universität genießt, was in der Dimension *Profession* abgebildet wird. Die hohe Rangierung von *Profession* zeigt zudem, wie stark ausgeprägt die Berufsidentität der Faculty ist. Schedler und Rüegg-Stürm begründen dies mit der starken Ausprägung der Berufsgruppe der Faculty (2013: 46). Der grosse Abstand von fast drei Rängen der Vorrangstellung von *Religion* unterstreicht deren Bedeutung.

Anhand der hier entwickelten Typologie (vgl. Kap. 2.3.6.2) lässt sich die hybride Rationalität der Faculty folgendermassen zu klassifizieren: Die Art der Hybridisierung lässt sich als *layering* zu bezeichnen, die Differenz der ursprünglichen Rationalitäten ist gross, der Reifegrad der hybriden Rationalität ist eher hoch und die Atmosphäre dürfte eher angespannt sein. Daher ist die Stabilität der Rationalität als eher gering einzustufen. Auf die Sinngemeinschaft der Faculty angewandt könnte sich diese geringe Stabilität etwa darin äussern, dass sich Faculty-Mitglieder zusehends weigern, sämtliche Aufgaben gleichzeitig zu erfüllen, die von ihnen verlangt werden. Entsprechende Hinweise wurden im Rahmen der qualitativen Datenerhebung gefunden. Darauf adäquat zu reagieren, könnte künftig zu einer der grossen Herausforderungen für das Management von Wirtschaftsuniversitäten.

Ähnliche Rationalitäten entwickeln sich theoriegemäss unter anderem dann, wenn zwei Sinngemeinschaften ähnliche Aufgaben und ähnliche Stakeholder haben (Schedler und

Rüegg-Stürm 2013: 46). Dies trifft auch auf die hier untersuchten Sinngemeinschaften zu: Beide haben teilweise gleiche Aufgaben wie etwa die Pflege von Beziehungen zu Projektpartnern, und beide sind in Kontakt mit vielfach denselben internen und externen Stakeholdern. Aus diesen theoretischen Überlegungen folgt, dass die Rationalitäten der Fundraiser und der Faculty einander ähnlich sein müssen.

Vergleicht man sie mit von der Forschung untersuchten Rationalitätendifferenzen, welche *work-level-crises* zur Folge haben, ist erkennbar, dass die Differenzen nicht gross genug sind, um die Kollaboration zu verunmöglichen (Smets et al. 2012: 892). Daraus wird in dieser Dissertation geschlossen, dass objektive Rationalitätenbeschreibungen nicht ausreichen, Konflikte zwischen Akteuren mit ähnlichen Rationalitäten zu erklären, sondern dass dabei die Wahrnehmung der Akteure eine grosse Rolle spielen muss.

6.2 Komponente Kollaboration

Nicht nur die eigene und fremde Rationalität, sondern auch die Kollaboration unterliegt der Wahrnehmung der Akteure. Wie sich übereinstimmend mit Blumers Überlegung zeigte, entsteht die Wahrnehmung durch die Kollaboration: Wenn Menschen nicht miteinander interagieren, können sie keine gemeinsamen Bedeutungen entwickeln (2013: 67). In dieser Untersuchung zeigte sich dies etwa darin, dass die Fremdwahrnehmung der Fundraising-Rationalität durch die Faculty in Case 1 am geringsten von der Selbstwahrnehmung der Fundraiser abweicht (Tab. 29). Dort macht Fundraising den grössten Anteil am Universitätsbudget der hier untersuchten Cases aus.

Doch wie schon öfter im Zusammenhang mit Rationalitäten bemerkt wurde, zeigt sich auch bezüglich der Komponente Kollaboration eine Zirkularität (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 42). Die Wahrnehmung wird nicht nur durch die Kollaboration gesteuert, sondern steuert ihrerseits auch die Kollaboration. Wenn sich negative Fremdwahrnehmungen etablieren, werden künftige Kollaborationen erheblich erschwert. Dies zeigte sich zum Beispiel in Case 1, wo dem zentralen Fundraising offenbar der Ruf anhaftet, ineffizient zu arbeiten, was dazu führt, dass das betroffene Faculty-Mitglied nur noch zögerlich mit dem zentralen Fundraising kollaboriert. Dies erschwert es, neue, positive Erfahrungen in der Kollaboration mit der anderen Sinngemeinschaft zu machen, wie sie in Case 3 gemacht wurden, die wiederum eine veränderte gegenseitige Wahrnehmung bewirken könnte. Diese Situation erinnert an die von Smets et al. beobachtete *work-level-crisis* von zwei Sinngemeinschaften (2012). Im Unterschied zu jenen verhindern in der hier beobachteten Situation jedoch nicht unterschiedliche Rationali-

täten die Kollaboration zwischen Sinngemeinschaften, sondern deren negative Wahrnehmung.

Dabei wäre die Kollaboration aus beinahe jeder Perspektive des Fundraisings notwendig. Denn Faculty-Mitglieder verfügen über die grösste Legitimation, die Wirtschaftsuniversität gegen aussen zu vertreten. Dies umfasst sämtliche Elemente des Fundraising-Prozesses, von der Erschliessung von Erstkontakten bis zur Institutionenbindung (Pray 1981: 140; Elliott 2006: 84; Eddy 2010: 60; Shaker et al. 2014: 263; 269; Pottick et al. 2015: 213; Whitchurch und Comer 2016; Weinstein und Barden 2017: 4).

In zwei Fällen wurde von Fundraisern und Faculty-Mitgliedern erwähnt, dass die Kollaboration mit der anderen Sinngemeinschaft nicht möglich sei. Präzis begründen können sie dies jedoch nicht: Äusserungen wie «Der Katalysator fehlt» oder «Wir sprechen nicht, da ist eine Kluft» zeigen, dass die Akteure aneinander vorbeireden, ohne die Position ihres Gegenübers wirklich erfassen zu können. Sie verfügen nicht über einen ausreichenden gemeinsamen Kommunikationsrahmen. Dies zeigt, dass beide Seiten keine hinreichende gemeinsame Vorstellung von Rationalität haben (Schedler und Rüegg-Stürm 2013: 34). Daraus folgt, dass die festgestellten Konfrontationen mitunter rationalitätenbedingt sind.

6.3 Komponente Selbst- und Fremdwahrnehmung

Die Literatur zur Erforschung von Rationalitäten ging bislang davon aus, dass sich Ähnlichkeiten von Rationalitäten objektiv, wenn auch nicht messen, so doch zumindest beschreiben lassen (Battilana und Dorado 2010; Pache und Santos 2010: 459). Damit widerspricht sie implizit dem Sozialkonstruktivismus, wonach es die objektive Rationalität nicht gibt, sondern Akteure ihre jeweiligen Rationalitäten subjektiv konstruieren (Berger und Luckmann 2016). Die vorliegende Dissertation setzt beim Sozialkonstruktivismus an, indem sie festhält, dass sich Rationalitäten nur unzureichend objektiv beschreiben lassen, weil diese wesentlich von der Wahrnehmung der Akteure geprägt werden. Dies entspricht den Ausführungen zu Besharov und Smiths Modell (2014), die in dieser Dissertation unter Kapitel 2.3.5.2 gemacht wurden: Akteure wissen voneinander nicht mit Sicherheit, welche archetypischen Dimensionen von Rationalitäten in der Rationalität ihres Gegenübers dominant sind. Um dies festzustellen, wurde in dieser Dissertation eine strukturierte Sortierung von Stichworten angewandt, die ihrerseits auf einer archetypischen Beschreibung von Rationalitäten basiert. Die beiden Ansätze der Rationalitätenbeschreibungen werden also miteinander

verschränkt, womit die vorliegende Dissertation auch ein Versuch darstellt, die konstruktivistische Perspektive mit der archetypischen Perspektive auf Rationalitäten in Einklang zu bringen.

Akteure konstruieren ihre Realitäten mittels Interaktionen (Blumer 2013: 67). Auf Rationalitäten angewendet bedeutet dies, dass auch sie in kollektiven Interpretationsprozessen gebildet werden. Die Gruppen, in denen diese Interpretationsprozesse stattfinden, sind die Sinngemeinschaften: Also jene Ansammlung von Akteuren, die über dieselbe Rationalität verfügen. Diese Vorstellung entspricht Schedlers und Rüegg-Stürms Ansicht, wonach sich Rationalitäten gleichzeitig bilden und verändern (2013: 42). In dieser Dissertation wurde ein Modell entwickelt, das zwischen der Selbst- und der Fremdwahrnehmung von Sinngemeinschaften unterscheidet. Dieser Gegenüberstellung unterliegen alle Interaktionsfelder der Akteure verschiedener Sinngemeinschaften: Kollaboration, Spannungsfelder und entsprechende Lösungen.

Der erste Schritt der Analyse war dabei, die Selbstwahrnehmung der Sinngemeinschaften mit ihrer Fremdwahrnehmung zu vergleichen. Dabei zeigte sich, dass sich die ersten drei Prioritätsstufen in den Fremdwahrnehmungen jeweils auf weniger Stichwörter verteilten als in der Selbstwahrnehmung. Mit anderen Worten: In den Fremdwahrnehmungen waren sich die Interviewpartner eher einig, welche archetypischen Dimensionen in der fremden Sinngemeinschaft dominant waren, als wenn sie ihre Selbstwahrnehmung darlegten. Dies zeigt, dass die Selbstwahrnehmung differenzierter erfolgt als die Fremdwahrnehmung. Bei der Fremdwahrnehmung scheinen gewisse Vereinfachungen stattzufinden. Blumer führt aus, dass Menschen nicht völlig frei in der Interpretation der Handlungen ihres Gegenübers sind, sondern dass sich mit der Zeit feste Deutungen etablieren (2013: 84). Diese Regeln dienen der Stabilität und wohl auch der Ökonomie der Interaktion. Es ist anzunehmen, dass bei der Formulierung dieser Regeln auch gewisse Vereinfachungen vorgenommen werden. In dieser Untersuchung hat sich gezeigt, dass auch die archetypischen Dimensionen überindividuell weitgehend übereinstimmten. Das bedeutet, dass die Vereinfachungen, welche Akteure bei der Einschätzung von Akteuren einer anderen Sinngemeinschaft vornehmen, offenbar übereinstimmend mit dem Rationalitätenset von Thornton et al. (2012) erfolgen. Dies war nicht unbedingt zu erwarten: Die Vereinfachungen hätten auch willkürlich über die archetypischen Dimensionen hinweg erfolgen können. Dass dem nicht so war, bestätigt die Berechtigung des *interinstitutional system* von Thornton et al. (2012).

Im Detail betrachtet zeigte sich, dass die Faculty die Relevanz der Dimension *Religion* in der Rationalität der Fundraiser unterschätzt (Tab. 31), welche in ihrer eigenen Rationalität die grösste Relevanz hat (Tab. 32). Ähnlich verhält es sich bei der Einschätzung der Dimension *Corporation*: Die Faculty nimmt an, sie sei die wichtigste Dimension der Rationalität der Fundraiser (Tab. 31). Die Fundraiser wiederum setzen *Corporation* in ihrer Selbstwahrnehmung erst auf den dritten Platz (Tab. 31). Diese Fehleinschätzungen der Faculty zeigen, dass die Faculty in diesen Dimensionen die Unterschiede zwischen der eigenen Rationalität und jener der Fundraiser überschätzt. Durch die Unterschätzung der Relevanz der Dimension *Religion* und der Überschätzung der Dimension *Corporation* in der Rationalität der Fundraiser in der Wahrnehmung der Faculty wirken die Rationalitäten unähnlicher, als sie es anhand des Vergleichs der Selbstwahrnehmungen sind. Diese Diskrepanz erinnert an Freuds «Narzissmus der kleinen Unterschiede», nämlich einer übermässigen Betonung einer kleinen Differenz (Blok 1998: 34). Der Zweck dieses Narzissmus des kleinen Unterschieds könnte die Abgrenzung gegenüber den Fundraisern sein. Darin findet auch wiederum das für Expertenorganisationen typische *Pigeonholing* seinen Ausdruck (Mintzberg 1979: 352). Die Literatur zur Rationalitätenforschung hat die Dynamik der Differenzierung bereits mehrfach beobachtet: Sie untersucht sie auf Ebene der Akteure und der Organisationen (vgl. Kapitel 2.3.5.2). Auf der Ebene der Akteure hat sie *Demarcating* und *Segmenting* als typische differenzierende Reaktionen auf Pluralismus erkannt (Smets 2015: 35). Im Unterschied hierzu zeigt sie sich in dieser Untersuchung bei zwei ähnlichen Rationalitäten.

Bei der Fremdwahrnehmung der Faculty-Rationalität durch die Fundraiser zeigt sich das umgekehrte Bild: Sie schätzen die Bedeutung der Dimension *Family* in der Rationalität der Faculty als zu gering, und jene von *Market* als zu gross ein, wenn man ihre Wahrnehmung mit der Selbstwahrnehmung der Faculty vergleicht (Tab. 32). Diese beiden Fehleinschätzungen sind bemerkenswert, weil *Market* zu den am höchsten platzierten Dimensionen in der Selbstwahrnehmung der Fundraiser gehört, und *Family* eine der tiefsten platzierten Dimensionen ist (Tab. 31). Die Über- respektive Unterschätzung dieser Dimensionen ist also eine Unterschätzung der Differenz der Rationalitäten. Die Rationalitätenforschung kennt mit *Minimierung* (Rüegg-Stürm et al. 2015: 8) und *Selected Coupling* (Pache und Santos 2013 II: 988) zwei Formen der Annäherung von Rationalitäten. Im Unterschied zu diesen erfolgt die hier beobachtete Annäherung nur von einer Sinngemeinschaft aus. Ursache für diese von der Forschung beobachteten Annäherungen sind jeweils zu grosse Unterschiede zwischen Rationalitäten, die Akteure zu verringern suchen, um Kollaboration zu ermöglichen respektive

zu vereinfachen (Pache und Santos 2013 II: 988; Rüegg-Stürm et al. 2015: 8). Anhand der hier durchgeführten Untersuchung lässt sich die Literatur dahingehend ergänzen, dass nicht nur die Differenz zwischen Rationalitäten – gleichgültig, ob empfunden oder objektiv konstatiert – sondern auch die organisationale Position sich darauf auswirkt, welche Reaktionsweise Akteure auf Pluralismus wählen.

Zudem zeigt diese Dissertation, dass die Fundraiser die Rationalität der Faculty etwas präziser erfassten als umgekehrt. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Rationalität der Faculty reifer und etablierter ist als jene der Fundraiser und daher präziser wahrgenommen werden kann (Battilana und Dorado 2010). Ein zweiter Grund für die unpräzisere Wahrnehmung der Fundraising-Rationalität könnte ihre stärkere Hybridität sein: Weil sie unkonventionelle Aspekte kombiniert, öffnet sie einen Interpretationsraum, der sich verwirrend auf die andere Sinngemeinschaft auswirken kann (Battilana et al. 2017: 143). Ein dritter Grund für die Differenz könnte die organisationale Position sein: Die Experten sind in einer Expertenorganisation mächtiger als Support-Services (Mintzberg 1979: 357). Es ist anzunehmen, dass sich dieses Machtgefälle in einer wahrgenommenen Pflicht der Fundraiser ausdrückt, sich eingehend mit der Faculty und ihrer Rationalität zu beschäftigen. Ferner ist festzustellen, dass Fundraiser als professionelle *Relationship*-Spezialisten sehr geübt sind, ihr Gegenüber einzuschätzen. Daher ist zu erwarten, dass sie die Faculty präziser einschätzen können, als umgekehrt die Faculty sie selbst einzuschätzen vermag.

Besonders erkenntnisreich war die Einbettung der Methode in den Kontext der qualitativen Interviews und diese nicht, wie üblich, im Rahmen von quantitativen Untersuchungen durchzuführen (Livingstone et al. 2019). Denn so konnten weitere Aspekte von Rationalitäten thematisiert werden, ohne dass die Interviewpartner vorab durch das *Framing* voreingenommen gewesen wären. Stattdessen wurden die Interviewpartner angehalten, sich in die Situation der anderen Sinngemeinschaft zu versetzen und aus dieser Perspektive zu agieren – und damit eine andere Rolle zu übernehmen, also genau das, was Blumer als *sine qua non* für gelungene Kommunikation bezeichnet (2013: 74).

6.4 Komponente Spannungsfelder

In den Fallstudien lassen sich die relevanten Spannungsfelder identifizieren, welche die Kollaboration der Faculty und der Fundraiser beeinträchtigen. Die drei übergreifenden Spannungsfelder, die in allen Cases sichtbar waren, waren «Freiheit», «Ökonomie» und «Zugehörigkeit». Sie werden nachfolgend diskutiert.

Das Spannungsfeld «Freiheit» zeigt, dass sich die Anwendung des Grundsatzes der Freiheit von Forschung und Lehre problematisch auf die Kollaboration von Fundraisern und Faculty-Mitgliedern auswirkt. Entgegen der gesellschaftlichen Erwartung (Meisenbach 2008: 260) besteht dieser Konflikt jedoch nicht darin, dass Fundraiser gegen die Freiheit von Forschung und Lehre verstossen, indem sie problematische Zuwendungen annehmen würden. Sondern der Konflikt entsteht, weil einige Fundraiser vermuten, gewisse Faculty-Mitglieder verwendeten die Freiheit von Forschung und Lehre als Deckmantel, um sich oder ihrem Institut finanzielle Vorteile zu verschaffen. Dies widerstrebt den Fundraisern nicht nur aus moralischen Überzeugungen (Haibach 1998: 49), sondern auch wegen ihrer beruflichen Aufgabe: Wie unter Kapitel 2.4.4 dargelegt wurde, sind Fundraiser auf die ethischen Verpflichtungen im Umgang mit Spenden sensibilisiert. Ein vermuteter Verstoß gegen diesen Grundsatz läuft damit der archetypischen Dimension der Rationalität *Profession* der Fundraiser zuwider. Besonders empfindlich reagieren die Fundraiser darauf womöglich, weil sie sich selbst oft mit ebendiesem Vorwurf konfrontiert sehen und daher umso grössere Anstrengungen unternehmen, um diesen Eindruck zu vermeiden. Indem die Faculty in der Wahrnehmung der Fundraiser auch nur den Anschein erweckt, sich nicht ebenso engagiert um das hohe Gut der Freiheit von Forschung und Lehre zu kümmern, reagieren Fundraiser stark, weil sie befürchten, die Faculty könnte dem Ruf der Universität und ihrem eigenen schaden. Die Daten zeigten, dass sich Fundraiser bemühen, etwaige problematische Handlungen zu kompensieren. Zusätzlich wird die Situation für die Fundraiser dadurch erschwert, dass sie die Freiheit von Forschung und Lehre für die Faculty schützen. Wenn die Faculty selbst damit scheinbar leichtfertig umgeht, müssen die Fundraiser die Faculty vor sich selbst schützen. Dies bringt die Fundraiser in eine äusserst schwierige Situation – umso mehr, als die Macht in der Expertenorganisation Wirtschaftsuniversität klar bei der Faculty liegt (Mintzberg 1979: 357).

Das Spannungsfeld «Ökonomie» unterscheidet sich massgeblich vom Spannungsfeld «Freiheit». Fundraiser nehmen die ökonomische Motivation der Faculty korrekt wahr. Jedoch übersehen sie, dass auch die Zeitnot der Faculty im Kern ökonomisch motiviert ist: Wie Diesing darlegt, ist Zeit ebenso wie Land und Geld eine knappe Ressource und daher Teil der Ökonomie (1962: 24). Die Faculty würde nach eigenen Angaben schon mit den Fundraisern kollaborieren, jedoch nur, wenn es sich für sie lohnt. Auch darin manifestiert sich die Position des Experten: Er entscheidet selbst, mit wem er wofür kollaboriert (Mintzberg 1979: 372).

Im Spannungsfeld «Zugehörigkeit» spielt wiederum das Expertentum der Faculty eine zentrale Rolle: Wie Mintzberg darlegt, sind Expertenorganisationen meist dezentral organisiert und Experten tun sich mit Koordination schwer (1979: 372). Auf Universitäten trifft dies sehr ausgeprägt zu. Wie Schedler (2017: 270) festgestellt hat, herrscht hier eine Dynamik des Auseinanderdriftens vor. Diese Untersuchung bestätigt dies: Für die dezentralen Fundraiser ist es einfacher, die Faculty für die Kollaboration zu gewinnen. Sie jedoch haben Probleme, mit ihren Kollegen des zentralen Fundraisings zu kollaborieren. An vielen Universitäten wird Fundraising jedoch zusehends zentralisiert (CHE-Bericht 2007: 6). Es ist daher zu prüfen, ob die positiven Effekte der Zentralisierung nicht etwa von den negativen Effekten einer mangelhaften Kollaboration mit der Faculty aufgewogen werden. Dieser wichtige Aspekt hat in der Fundraising-Literatur bislang noch keine Beachtung gefunden.

Insgesamt zeigt sich, dass Fundraiser und Faculty kaum informellen Austausch pflegen. Die Wahrnehmung der anderen Sinngemeinschaft erfolgt daher ausschliesslich über die gemeinsamen Aufgaben. Wo diese nicht etabliert sind, fehlt der Austausch gänzlich. Wie unter Kapitel 2.1 aufgezeigt wurde, bildet sich die Wahrnehmung aus der Interaktion. Fehlende Interaktion kann damit auch Spannungsfelder begründen oder vergrössern. Dies zeigen die drei wahrnehmungsspezifischen Spannungsfelder, die unter 5.2.3 aufgezeigt wurden. Sie werden hier als «Fundraising ist zu passiv», «Faculty ist unfähig für Fundraising» und «Faculty und Fundraising konkurrieren» bezeichnet. Diese Spannungsfelder traten schwergewichtig in je einem Case auf. Dies ist bemerkenswert, da es zeigt, dass Wahrnehmungen durch Interaktionen geschaffen werden (Blumer 2013: 67). Die Interaktionen werden durch Rahmenbedingungen gesteuert, die sich von Case zu Case als unterschiedlich erwiesen, wie in Kapitel 3.2 aufgezeigt wurde. Davon abhängig bilden sich Wahrnehmungen der Sinngemeinschaften, die allmählich institutionalisiert werden (Smets et al. 2012). Aufgrund der unterschiedlichen Interaktionen entstehen auch unterschiedliche organisationale Ausprägungen der Rationalitäten der Sinngemeinschaften. Während also die ersten drei hier identifizierten Spannungsfelder generell vorkommen und damit in der Rationalität der Sinngemeinschaften verankert sind, scheinen die zweiten drei wahrnehmungsspezifischen Spannungsfelder erst im Begriff zu sein, die Rationalitäten zu prägen. Besonders spannend in diesem Zusammenhang ist die Äusserung der dezentralen Fundraiserin von Case 2, auf die im Spannungsfeld «Zugehörigkeit» eingegangen wurde. Sie berichtet von einer vollständigen Kommunikationsblockade mit ihrem Kollegen des zentralen Fundraisings, vermag aber keinen Grund anzugeben, warum dem so ist. Die Unfähigkeit zur Kommunikation wird als typisch für Rationalitätenkonflikte bezeichnet (Schedler

und Rüegg-Stürm 2013: 34). Es ist daher zu vermuten, dass auch hier ein solcher vorliegt. Die Rationalitätenforschung kennt unterschiedliche Reifegrade von Rationalitäten (Battilana und Dorado 2010), hat aber bislang keine Aussagen darüber gemacht, ob sich gewisse Elemente der Rationalitäten mit der organisationalen Einbettung ausprägen und damit organisationsspezifisch ausfallen. Dies mag damit zusammenhängen, dass empirische Untersuchungen von Rationalitäten bislang selten und Operationalisierungen gar nicht vorhanden waren, die eine hinreichend detaillierte Untersuchung einzelner Elemente von Rationalitäten ermöglichten.

6.5 Komponente Lösungen

Diese Dissertation hat sich auch mit den Lösungen befasst, mit welchen die Interviewpartner auf die thematisierten Spannungsfelder reagieren. Sie werden in diesem Kapitel diskutiert und in den Kontext der Forschungsliteratur gestellt.

Die Lösungen für Spannungen im Zusammenhang mit der «Freiheit» sind vom für Expertenorganisationen typischen Machtungleichgewicht zwischen Fundraisern und Faculty-Mitgliedern geprägt (Mintzberg 1979: 357). Es erklärt auch, warum die Fundraiser die Verstösse der Faculty weder an ihre Vorgesetzten eskalieren noch in Gesprächen mit Faculty-Mitgliedern zu klären versuchen. Stattdessen kompensieren sie deren Unzulänglichkeiten und spielen Einzelvorkommnisse herunter, indem sie sich auf ihre Hauptaufgabe, die Beziehungspflege zu Donatoren, berufen. Die Rationalitätenforschung hat diese Reaktionsweise bislang nicht thematisiert. Am ehesten ist sie mit *Reinign tensions* verwandt, dem Ausbalancieren und Vereinen zweier Rationalitäten (Pache und Santos 2010: 462). Denn wie auch beim hier untersuchten Fall zeigen Pache und Santos auf, dass diese Methode dann angewandt wird, wenn Akteure überzeugt sind, von der anderen Sinngemeinschaft abhängig zu sein (2010: 462). Allerdings werden bei *Reinign tensions* Kompromisse erarbeitet (Pache und Santos 2010: 462), was im vorliegenden Fall eher nicht der Fall ist: Die Fundraiser ignorieren oder kompensieren die Verstösse der Faculty eher, als dass sie einen aktiven Umgang damit fänden.

Die Lösungen im Spannungsfeld «Ökonomie» unterscheiden sich massgeblich von jenen im Spannungsfeld «Freiheit»: Im Gegensatz zum Spannungsfeld «Freiheit» entwickeln Fundraiser mit besonderen Mechanismen der Gewinnbeteiligung Lösungen für das Spannungsfeld «Ökonomie», um die Faculty zur Kollaboration anzureizen. Bei dieser Praxis handelt es sich um die Verbindung von Elementen aus zwei Rationalitäten mit dem Ziel, Kollaboration zu ermöglichen. Dies kann als *Bridging* bezeichnet werden, auf das in Kapitel 2.3.5.2 eingegangen wurde (Smets et al. 2015: 34).

Aus der Perspektive der Rationalitätenforschung betrachtet können solche Kompromisspraktiken als Anzeichen für eine sich bildende hybride Rationalität bezeichnet werden (Smets et al. 2012). Kompromisse können mittels der Rationalität *Market* besonders leicht gefunden werden, weil die Rationalität *Market* es im Unterschied zur Rationalität *Religion* den Akteuren erlaubt, feine Abstufungen vorzunehmen, während *Religion* eher binär zu funktionieren scheint. Mit der Verankerung dieser neuen Praxis auf Feld-Ebene könnte die hybride Rationalität institutionalisiert werden, wodurch der Kompromiss nicht immer wieder neu ausgehandelt werden müsste (Smets et al. 2012). Indes ist diese hybride Lösung mit erheblichen Kosten für die Gesamtinstitution verbunden, weil Mittel für die Gesamtuniversität in die dezentralen Einheiten abfließen. Eine andere, ebenfalls hybride Lösung wäre, das Fundraising von Grund auf neu auszurichten. Doch die Fundraiser sehen diese Option nicht, weil sie in ihrer eigenen Wahrnehmung verhaftet sind, einzig die ökonomische Orientierung der Faculty verhindere deren Kollaboration, und nicht etwa der eigene, unzureichende Mehrwert.

Die Lösungen im Spannungsfeld «Zugehörigkeit» sind wiederum breit gefächert. Die Ausgangslage der Fundraiser ist zudem unterschiedlich: Während einige Wirtschaftsuniversitäten Beteiligungsmodelle vorsehen, schliessen andere diese aus. Wieder andere verpflichten die Faculty vertraglich zum Engagement für die Gesamtuniversität. Aufgrund des Grundsatzes der Freiheit von Forschung und Lehre ist es jedoch fast ausgeschlossen, die Faculty zu irgendetwas gegen ihren Willen zu bewegen. Daher sind Überzeugungsarbeit sowie die geschickte Selektion der Kollaborationspartner wohl nachhaltiger. Die Praxis des Überzeugens entspricht wiederum dem unter Kapitel 2.3.5.2 aufgezeigten *Bridging*: Dabei werden Elemente aus verschiedenen Rationalitäten miteinander kombiniert, um Kollaboration zu ermöglichen (Smets et al. 2015: 34). Die Reaktionsweise, die Kollaboration auf gewisse ausgesuchte Personen zu beschränken, lässt sich mit dem Baukasten der Rationalitätenforschung nicht direkt fassen. Am ehesten handelt es sich dabei auch um eine Form des *Bridgings* (Smets et al. 2015: 34). Allerdings handelt es sich nicht um einzelne Elemente einer Rationalität, sondern um Akteure einer Sinngemeinschaft, die zur Ermöglichung der Kollaboration ausgewählt werden. Dieser Lösungsansatz würde sich also für eine weitere Untersuchung anbieten.

Die Lösungen für die wahrnehmungsspezifischen Spannungsfelder zeigen einige von der Forschung bereits beobachteten Reaktionsweisen. Um den Eindruck der Passivität zu vermeiden, handeln Fundraiser proaktiv. Dies erinnert an die Aussage von Schedler und Rüegg-Stürm, wonach eine Rationalität handlungsleitend wirkt (2013: 39). Hier ist zu ergänzen: Nicht nur die Rationalität, sondern bereits die erwartete Wahrnehmung

dieser wirkt handlungsleitend. Dies ist offenbar derart wichtig für Fundraiser, dass sie proaktiv die Erwartungen der Faculty-Mitglieder zu steuern versuchen, etwa, indem sie diese darüber informieren, was sie wann von ihnen zu erwarten haben. Meisenbach nennt dieses Vorgehen *educational framing* (2008: 271).

Das Spannungsfeld «Fundraiser und Faculty-Mitglieder konkurrieren» kennzeichnet eine klassische Konkurrenz-Situation um knappe Ressourcen. Faculty-Mitglieder, die selbst Gelder für ihre Institute erwirtschaften müssen, fühlen sich durchs zentrale Fundraising dabei behindert respektive konkurrenziert. Als Lösung schlagen Fundraiser vermehrten kommunikativen Austausch vor. In der Rationalitätenforschung könnte diese Reaktionsweise als eine Form von *Bridging* (Smets et al. 2015: 34) oder *Hijacking* (McPherson und Sauder 2013: 180) bezeichnet werden – je nachdem, ob sie dafür ihnen bekannte oder unbekannte archetypische Dimensionen von Rationalitäten nutzen. Diese Reaktionen haben alle die Dynamik der Angleichung zum Ziel, was entsprechend den Daten aus der strukturierten Sortierung von Stichwörtern auch dem Interesse der Fundraiser entspricht.

Von der Faculty wiederum stammt der Vorschlag, dass sich das Fundraising um übergreifende, grössere Projekte kümmern soll, anstatt mit ihr in Wettbewerb um ähnlich grosse Zustiftungen zu treten. Dieser Vorschlag entspricht den Erwartungen einer Expertengruppe, die dazu tendiert, Aufgaben aufzuteilen, um individuell maximalen Spielraum zu erhalten. Im Kontext der Rationalitätenforschung ist dieser Ansatz als differenzierend, genau gesagt, als *Segmenting* (Smets et al. 2015: 32) zu bezeichnen, weil den Fundraisern dabei ein klar abgegrenzter Raum zugewiesen wird. Damit verwandt ist die von Bossard beobachtete Praxis der Ausweitung der Indifferenzzonen zur Konfliktvermeidung (Bossard 2015: 167). Auch dies entspricht den Ergebnissen aus der Strukturierten Sortierung von Stichwörtern: Die Faculty bemühte sich dabei um Differenzierung von den Fundraisern.

Allen diesen Reaktionsweisen ist gemeinsam, dass die Akteure sie aufgrund ihrer Fremdwahrnehmung der anderen Akteure wählen. Dies zeigt, dass sich die Wahrnehmung von Rationalitäten auch in den vorgeschlagenen Lösungsansätzen der Akteure manifestiert.

6.6 Komponente Beeinflussende Faktoren

Diese Untersuchung hat durch verschiedene Vergleiche von drei Case Studies vier Faktoren identifiziert, die sich auf die Wahrnehmung einer Rationalität auswirken: Die

Interaktion, die organisationale Position der Sinngemeinschaft, ihre multirationale Kompetenz und die Reife ihrer Rationalität.

Die Interaktion von zwei Sinngemeinschaften hängt auch von organisationalen Rahmenbedingungen ab: Wenn Wirtschaftsuniversitäten von ihren Faculty-Mitgliedern beispielsweise ein Engagement für die Gesamtuniversität fordern, wie dies in Case 1 mittels der vertraglich festgelegten Service-Komponente der Fall ist, wird damit auch die Interaktion von Faculty-Mitgliedern mit Fundraisern gefördert. Wie sich hier zeigte, beeinflusst die Interaktion auch die Wahrnehmung der Sinngemeinschaften. Nur so lässt sich erklären, dass die drei hier gefundenen wahrnehmungsbedingten Spannungsfelder sich jeweils schwergewichtig in einer Organisation zeigen. Damit ist der erste in dieser Dissertation herausgearbeitete Faktor, welcher die Wahrnehmung von Sinngemeinschaften beeinflusst, die Interaktion der Sinngemeinschaften. Dies steht in Einklang mit Blumers Erläuterung, wonach Interaktionen für die gemeinsame Entwicklung von Bedeutungen notwendig sind (2013: 67): Es ist naheliegend, dass eine gemeinsame Interaktion auch die Bedeutung der jeweils anderen Sinngemeinschaft vereinheitlicht.

Der zweite hier gefundene Faktor, der die Wahrnehmung von Sinngemeinschaften beeinflusst, ist die Reife der Rationalität. Wie sich zeigte, sind die Fundraiser in Case 1 für den prozentual höchsten Anteil des Universitätsbudgets aller drei Universitäten verantwortlich. Dies hat wohl auch dazu geführt, dass sich die Fundraising-Rationalität stark ausgeprägt hat. In der Folge ist die Wahrnehmung der Fundraising-Rationalität durch die Faculty erstaunlich präzise. Dies entspricht den Erwartungen aus der Forschungsliteratur, wonach sich feste Praktiken, *Scripts*, mit zunehmender Reife der Rationalitäten entwickeln (Battilana und Dorado 2010: 1423). Je reifer die Rationalitäten sind, desto kohärenter sind sie und desto kohärenter können sie auch von Akteuren anderer Sinngemeinschaften wahrgenommen werden.

Als dritter Faktor, der die Wahrnehmung von Sinngemeinschaften beeinflusst, wurde die Macht von Sinngemeinschaften identifiziert. Je mächtiger Sinngemeinschaften innerhalb einer Organisation sind, desto präziser werden sie von anderen Sinngemeinschaften wahrgenommen. Dieser Befund ergänzt die Forschung zur Macht von Sinngemeinschaften. In dieser Untersuchung zeigte sich dies in der unterschiedlichen Wahrnehmung der Faculty gegenüber der Wahrnehmung der Fundraiser. Die Fundraiser sind in einer Support-Funktion tätig, während die Faculty als Experten in der Expertenorganisation grosse Macht haben (Mintzberg 1979: 357). Zusätzlich zeigte sich dies im Vergleich der unterschiedlich präzisen Fremdwahrnehmung der Fundraiser

durch die Faculty in den verschiedenen Cases. Am präzisesten wurden die Fundraiser an jener Wirtschaftsuniversität wahrgenommen, an der sie auch für die Einwerbung des grössten Budgetanteils verantwortlich waren. Jene Fundraiser hingegen, die für den geringsten Anteil des Budgets am Universitätsbudget verantwortlich waren, wurden von der Faculty am unzutreffendsten wahrgenommen.

Der vierte Faktor, welcher die Wahrnehmung von Rationalitäten beeinflusst, ist die multirationale Kompetenz der anderen Sinngemeinschaft: Wenn eine Sinngemeinschaft multirational ist, gelingt es ihr besser, eine andere Sinngemeinschaft präzise wahrzunehmen. Wenn sie eher monorational ist, fällt ihr die präzise Wahrnehmung einer anderen Sinngemeinschaft schwerer. So zeigte sich in dieser Untersuchung etwa, dass die eher monorational geprägte Faculty grosse Schwierigkeiten hat, die Rationalität der Fundraiser zutreffend einzuschätzen. Diese hingegen waren erstaunlich präzise in ihrer Wahrnehmung der Faculty, was zu ihrer in der Untersuchung festgestellten hohen multirationalen Kompetenz passt. Dies war nach Haibachs (1998) und Meisenbachs (2008) Befunden auch zu erwarten.

Diese Faktoren sind wie die Wahrnehmung unabhängig von den Sinngemeinschaften. Es ist anzunehmen, dass sie daher auch auf die Konfrontation von zwei ganz anders gearteten Sinngemeinschaften zutreffen dürften. Die folgende Grafik fasst die jeweiligen Ergänzungen pro Kategorie zusammen.

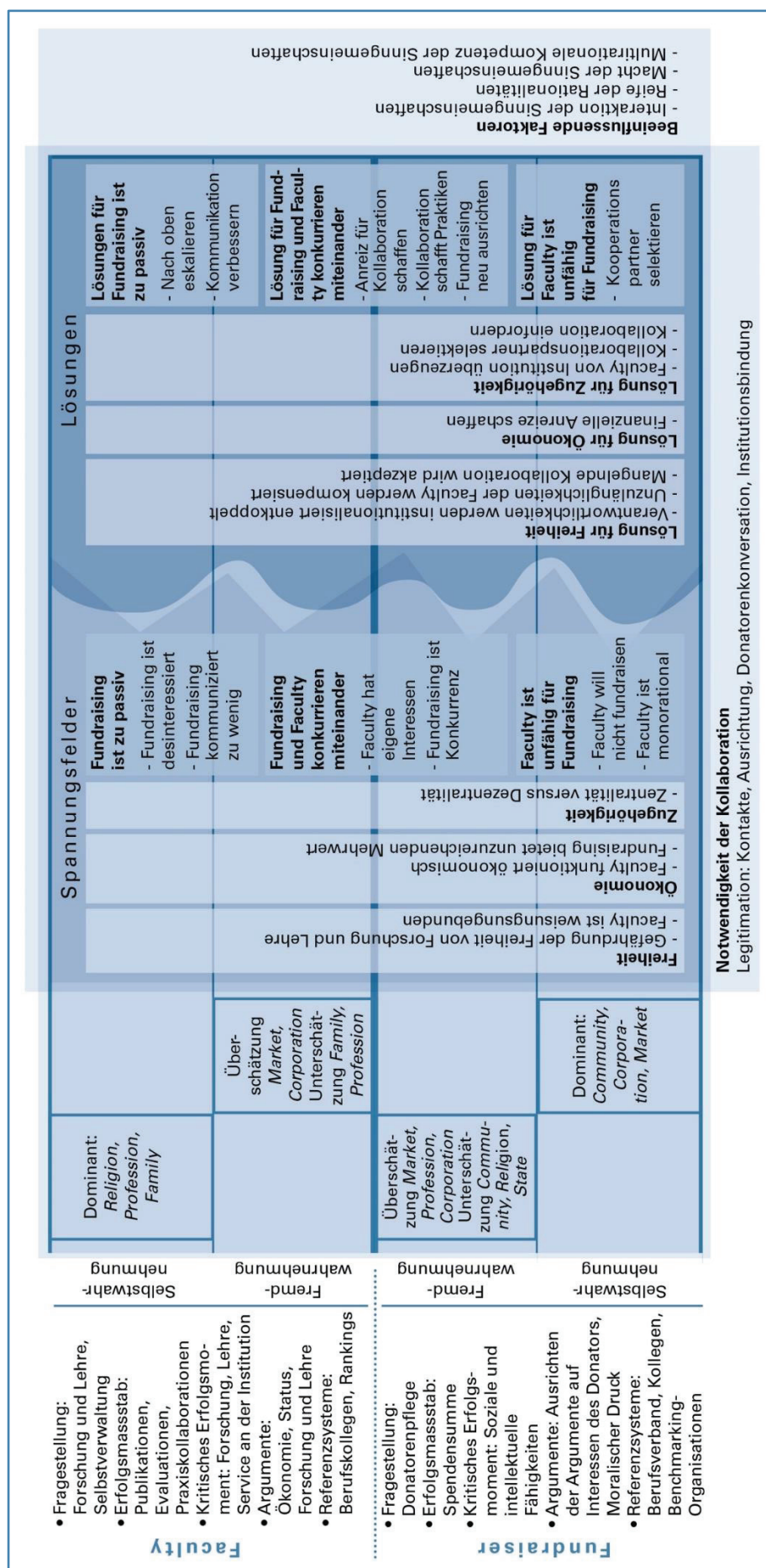


Abb. 18: Ergänztas Analyseraster der gegenseitigen Wahrnehmung der beiden Sinngemeinschaften «Faculty» und «Fundraiser»
(Eigene Darstellung)

7 Fazit

Dieses Kapitel fasst zunächst die wichtigsten Erkenntnisse dieser Dissertation zusammen. Anschliessend werden die Limitationen dieser Untersuchung und die Ansätze für weitere Untersuchungen dargelegt.

7.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Dissertation hat sich mit der Frage befasst, inwiefern sich die gegenseitige Wahrnehmung der Sinngemeinschaften von Rationalitäten auf die Kollaborationsfähigkeit der Akteure auswirkt. Diese Forschungsfrage wurde anhand der Zusammenarbeit von Fundraising-Abteilungen und der Faculty mittels Case-Studies an drei CEMS-Universitäten untersucht.

Wie sich in Interviews und Feldbeobachtungen gezeigt hat, ist eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit der Faculty und der Fundraising-Abteilungen aus vielen Gründen relevant fürs Fundraising der jeweiligen Wirtschaftsuniversität: Die Faculty verfügt über wertvolle Kontakte zu Studierenden, Alumni und Wirtschaftspartnern, die sich fürs Fundraising nutzen lassen; die Faculty kann wichtige Impulse für die Ausgestaltung einer Spendenanfrage geben, in Donatorengesprächen aufgrund ihrer Qualifikation und Position eine zentrale Rolle spielen und eine nachhaltige Bindung der Donatoren an die Institution befördern. All dies äussert sich in der hohen Legitimation, welche der Faculty zukommt, sich für die Belange der Universität einzusetzen.

Nichtsdestotrotz gestaltet sich die Kollaboration zwischen der Faculty und Fundraisern oft schwierig. Gerade in Europa ist sie im Unterschied zu den USA selten institutionalisiert. Dazu wurden im Zusammenhang mit der Kollaboration der Fundraiser und der Faculty insgesamt sechs Spannungsfelder identifiziert. Drei davon haben eher generellen Charakter und traten in allen Cases auf. Sie werden hier folgendermassen bezeichnet: «Freiheit»; getrieben vom Grundsatz der Freiheit von Forschung und Lehre; «Ökonomie», also der Wettbewerb um knappe Ressourcen; und «Zugehörigkeiten», also die unterschiedliche organisationale Einbettung ins Zentrum der Universität respektive in die dezentralen Institute. Die anderen drei Spannungsfelder stehen im Zusammenhang mit der Wahrnehmung einer Sinngemeinschaft durch die andere: Fundraiser nehmen Faculty-Mitglieder oft als «unfähig für Fundraising» wahr, Faculty-Mitglieder nehmen «Fundraiser als zu passiv» wahr und es herrscht die gegenseitige Überzeugung, dass «Fundraiser und Faculty konkurrieren».

Ausgehend von diesen Beobachtungen wurde erkannt, zusätzlich zu objektiv beschriebenen Rationalitätenunterschieden sei die Wahrnehmung einer Rationalität entscheidend für die Kollaboration der Akteure. Um die Wahrnehmung von Rationalitäten der beiden Sinngemeinschaften «Faculty» und «Fundraiser» zu erfassen, wurde eine Messmethode entwickelt, die auf der Typologie von Thornton et al. (2012) aufbauend eine strukturierte Sortierung von Stichwörtern vorsieht. Erstmals wurde damit ein Versuch unternommen, Rationalitäten zu operationalisieren. Die Untersuchung bestätigte die Annahme aus der Theorie, dass sich die Rationalitäten der Faculty und der Fundraiser sehr ähnlich sind. Die Analyse der gegenseitigen Wahrnehmung zeigte, dass sich die Sinngemeinschaften unterschiedlich wahrnehmen, was sich auch in ihren Lösungsvorschlägen für die Spannungsfelder widerspiegelt. So bleiben etwa gewisse offensichtliche Lösungsvorschläge aus, weil die Akteure die Spannungsfelder ebenso wie die jeweils andere Sinngemeinschaft abweichend wahrnehmen.

Dabei zeigen sich zwei gegenläufige Reaktionsweisen: Die Sinngemeinschaft der Fundraiser versuchte in ihren Lösungen für die vorhandenen Spannungen eher, die Distanz zur Rationalität der Faculty zu verringern, während die Faculty die Distanz zur Rationalität der Fundraiser eher zu vergrößern versuchte. Die Psychoanalyse kennt das Phänomen der Abgrenzung von sehr Ähnlichem unter dem Begriff «Narzissmus der kleinen Unterschiede» (Blok 1998) und meint damit nichts anderes als Friedrich Nietzsche mit seinem eingangs dieser Dissertation zitierten Aphorismus. Eine grosse Ähnlichkeit der Rationalitäten kann sich somit hinderlich auf die Kollaborationsfähigkeit der Akteure auswirken.

7.2 Limitationen und Ansätze für weitere Forschung

Wie diese Untersuchung gezeigt hat, gibt es Aspekte in Rationalitäten, die von der organisationalen Position abhängen, während andere im Kern der Rationalität verankert scheinen. Bis anhin gibt es keine Untersuchung von einzelnen Elementen von Rationalitäten, weil Rationalitäten bislang nicht operationalisiert werden konnten, sodass hinreichend detaillierte empirische Untersuchungen von Rationalitäten nicht erfolgten. Mit der hier entwickelten Methode lässt sich dies nun nachholen. Es wäre lohnenswert, sie auf weitere Rationalitätenkonfrontationen anzuwenden, um die Hierarchie der Elemente von Rationalitäten genauer zu untersuchen.

Die vorliegende Untersuchung wurde anhand von drei Case Studies an Wirtschaftsuniversitäten durchgeführt. Obschon im Analyseprozess eine theoretische Sättigung

beobachtet werden konnte, bleibt das Sample naturgemäss vergleichsweise klein und die Erkenntnisse vorrangig auf die genannte Kollaboration von Faculty und Fundraising in Wirtschaftsuniversitäten beschränkt. Um die hier gemachten Beobachtungen auf andere Sinngemeinschaften an Universitäten respektive andere Expertenorganisationen oder gar privatwirtschaftliche Unternehmungen anwenden zu können, wären weitere Untersuchungen an grösseren Samples mittels der hier entwickelten Methode der strukturierten Sortierung von Stichwörtern angebracht.

Da diese Untersuchung anhand einmaliger Interviews erfolgt ist, gibt sie lediglich eine Momentaufnahme wieder. Anhand einer Longitudinalstudie könnten Veränderungen der Rationalitäten und der Kollaboration der Akteure über Zeit untersucht werden. Dies wäre insbesondere bei jenen zwei Cases interessant, in denen das Fundraising vor kurzem reorganisiert wurde.

Die Notwendigkeit für Fundraising an öffentlichen Universitäten, wie sie in Europa typischerweise anzutreffen sind, hängt stark von der Wirtschaftslage ab. Wie vor einigen Jahren die Finanz- und Wirtschaftskrise zeigte, nahmen in der Folge Steuereinnahmen ab, wodurch sich die schwierige Wirtschaftslage mit einiger Verspätung auch auf die Kernfinanzierung von öffentlichen Universitäten auswirkt. Eine ähnliche Auswirkung ist auch infolge der Coronapandemie zu erwarten. Die Relevanz des Hochschulfundraisings wird erneut zunehmen, jedoch mit unterschiedlicher Ausprägung im Hinblick auf Stiftungen, Unternehmungen und Privatpersonen. Weil die schwierige Wirtschaftslage den gesamten *Non-Profit*-Bereich betrifft, ist anzunehmen, dass sich der Wettbewerb um Zuwendungen von Stiftungen verstärken wird. Gleichzeitig ist damit zu rechnen, dass gerade für Hochschulfundraising relevante lokale respektive nationale Unternehmungen infolge der Krise weniger in der Lage sein werden, Mittel für die Hochschulförderung auszugeben. Daher werden Zuwendungen von Privatpersonen wahrscheinlich noch wichtiger für Wirtschaftsuniversitäten, als sie es heute schon sind. Dies dürfte die Kollaborationsnotwendigkeit von Fundraisern und Faculty-Mitgliedern verstärken. Es ist denkbar, dass hieraus nachhaltige Veränderungen der Kollaboration der beiden Sinngemeinschaften «Fundraiser» und «Faculty» resultieren, die zu untersuchen lohnenswert sein wird.

8 Literaturverzeichnis

- Aebischer, P. (2012). The price of charity. Philanthropists should pay their share of research costs. *Nature* 481: 260.
- Alford, C. F. (1994). *Group psychology and political theory*. Yale, Yale University Press.
- Alt, P.A. (2019). *Eine neue Idee der Universität*. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6.3.2019
- Andreasen, A. R. und P. Kotler (1991). *Strategic marketing for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Arnett, D. B., S. D. German und S. D. Hunt (2003). The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing* 67: 89-105.
- Barley, S. R. und G. Kunda (2001). Bringing work back in. *Organization Science* 12(1): 76-95.
- Barnard, I. C. (1938). *The function of the executive*. Cambridge, Harvard University Press.
- Battilana, J. und S. Dorado (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal* 53(6): 1419-1440.
- Battilana, J. und M. Lee (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals* 8(1): 397-441.
- Battilana, J., M. Besharov und B. Mitzinneck (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. In: Greenwood, R., C. Oliver, T. B. Lawrence, R. E. Meyer (Hrsg.), *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*. Thousand Oaks, SAGE: 128-162.
- Berger, Peter L. und T. Luckmann (2016). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt/Main, Fischer.
- Besharov, M. L. und W. K. Smith (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review* 39: 364-381.
- Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' responses to multiple environmental logics. *Theory and Society* 36(6): 547-571.
- Blok, A. (1998). The Narcissism of minor differences. *European Journal of Social Theory* 1(1): 22-56.
- Blumer, H. (1966). Sociological implications of the thought of George Herbert Mead. *The American Journal of Sociology* 71(5): 535-544.
- Blumer, H. (2013). Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In: Bude, H. und M. Dellwing (Hrsg.), *Symbolischer Interaktionismus. Aufsätze zu einer Wissenschaft der Interpretation*. Berlin, Suhrkamp: 63-140.

Boltanski, L. und L. Thévenot (2014). *Über die Rechtfertigung: Eine Soziologie der kritischen Urteilkraft*. Hamburg, Hamburger Edition.

Bossard, F. (2015). *Umgang mit Leitungspersonen mit Multirationalität in pluralistischen Organisationen. Fallbeispiel der Sonderschulen in einem Schweizer Kanton*. Bern, Haupt.

Bourdieu, P. (2018). *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilkraft*. Frankfurt am Main, Suhrkamp.

Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999. Stand 1. Januar 2018.

Byrne, J. M. (2005). Forming a culture of giving: A case study in successful university internal fundraising. *Urban and Metropolitan Universities in Tomorrow's Economy* 16(4): 71-84.

Čačija, L. N. (2013). Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: Toward a conceptual model. *Journal of Contemporary Management Issues* 18(1): 59-78.

Cai, Y. und Y. Mehari (2015). The use of institutional theory in higher education research. *Theory and Method in Higher Education Research* 1: 1-25.

CHE Bericht 2005. Gefunden am 10. August 2018 unter https://www.che.de/downloads/CHE_ForschungsRanking_2005_AP70.pdf

CHE Bericht 2007. Gefunden am 10. August 2018 unter https://www.che.de/downloads/CHE_ForschungsRanking_2007_AP_102.pdf

Christiansen, L. H. und M. Lounsbury (2015). Strange brew: Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity. In: Lounsbury, M. and E. Boxenbaum (Hrsg.), *Institutional Logics in Action, Part B*. Bingley: Emerald: 199-232.

CEMS Geschäftsstelle. Gefunden am 12. August 2018 unter <https://www.cems.org/about-cems/contacts/head-office>.

CEMS Geschichte. Gefunden am 12. August 2018 unter <https://www.cems.org/about/history>.

CEMS Faculty. Gefunden am 12. August 2018 unter <https://www.cems.org/academic-members/faculty-groups>.

CEMS Komitees. Gefunden am 12. August 2018 unter <https://www.cems.org/about/organisation/committees>.

CEMS Organisation. Gefunden am 12. August 2018 unter <https://www.cems.org/about/organisation/boards>.

CEMS Schulliste. Gefunden am 12. August 2018 unter: <https://www.cems.org/academic-members/our-members/list/>.

Charles, C. und M. Kim (2016). Do individual donors care about results? An analysis of nonprofit arts and cultural organizations. *Public Performance & Management Review*: 39(4): 864-884.

- Cloutier, C. und A. Langley (2007). Competing rationalities in organizations: A theoretical and methodological overview. *Les cahiers du recherche du GéPS* 1(3): 1-35.
- Cloutier, C. und A. Langley (2012). The logic of institutional logics: Insights from french pragmatist sociology. *Journal of Management Inquiry*, 22(4): 360-380.
- Creswell, J.W. (1999). Mixed-method research: Introduction and application. In: Cizek, G. (Hrsg.), *Handbook of Educational Policy*. London; Oxford; Boston; New York; San Diego, Academic Press: 455-472.
- Dell, W. (1987): St.Dominic's: an ethnographic note on a Cambridge college. *Actes de la recherche en sciences sociales* 70: 74-78.
- Diesing, P. (1962). *Reasons in society: Five types of decisions and their social conditions*. Urbana, University of Illinois Press.
- Dove, E. K.; J. A. Lindauer und C. P. Madvig (2001). Conducting a successful annual giving program. New York, Jossey-Bass.
- Durand, R. und J. Jourdan (2012). Jules or Jim: Alternative conformity to minority logics. *The Academy of Management Journal* (55)6: 1295-1315.
- Eddy, P. L. (2010). *Partnerships and collaborations in higher education*. San Francisco, Wiley.
- Eicher, A. (2017). *Schweizer Gerichte im Spannungsverhältnis multipler Logiken - eine neue Führungsherausforderung illustriert am Beispiel des Bezirksgerichts Zürich*. St. Gallen, D-Druck Spescha.
- Eidgenössische Steuerverwaltung (2010). Subventionen und Spenden. MWST-Info 05. Bern, Eidgenössische Steuerverwaltung.
- Elliott, D. (2006). *The kindness of strangers. Philanthropy and Higher Education*. Lanham; Boulder; New York; London, Rowman und Littlefield.
- Engwall, L. (2014). The recruitment of university top leaders: Politics, communities and markets in interaction. *Scandinavian Journal of Management* 30: 332-343.
- Entscheid Rekurskommission Zürcher Hochschulen. Gefunden am 12. Dezember 2020 unter https://entscheidsuche.ch/direkt_kantone%2Fzh_kantvwent%2FReko-HS_60-12_Z.pdf
- EY Report 2012: Gefunden am 4. Dezember 2020 unter <http://www.bu.edu/edtechcouncil/files/2012/10/Ernst-Young-Higher-University-of-the-Future-2012.pdf>
- Feldman, M. S. und W. J. Orlikowski (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science* 22(5): 1240-1253.
- Fischer, A. (2008). Mehr als frisches Geld – Fundraising als Teil des strategischen Hochschul-Marketings. *Beiträge zur Hochschulforschung* 30(3): 82-90.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt.
- Freud, S. (1972) *Sexualleben*. Frankfurt am Main, Fischer.

Friedland, R. und R. R. Alford (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In: Powell, W. W. und P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The new Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, University of Chicago Press: 232-263.

Frost, A. und H. Newby. (2006). War and peace: How did we get here in HE-business relations? In: Weber, L. E. und J. J. Duderstadt (Hrsg.), *University and Business: Partnering for the Knowledge Society*. London; Paris; Genève, Economica.

Gabbard, G. O. (1993). On hate in love relationships: The narcissism of minor differences revisited, *Psychoanalytic Quarterly* 62: 229-238.

Garder, B. L. und K. Zabawa Rhodus (2015). Strengthening donor stewardship one month at a time. *The Bottom Line* 28(3): 99-103.

Gesetz über die Universität St.Gallen vom 26. Mai 1988. Stand 1. Juni 2016.

Gioia, D. A. und A. Chittipeddi (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12(6): 433–448.

Gioia D. A. und J. B. Thomas (1996). Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly* 41(3): 370-403.

Gioia, D. A., K. G. Corley und A. L. Hamilton (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods* 16: 15-31.

Gouwenberg, B.; D. K. Ali, B. Hoolwerf, R. Bekkers, T. Schuyt und J. Smit (2015). *Synthesis report Eufori study: European foundations for research and innovation*. Gefunden am 26. Dezember 2020 unter <http://test.giving.nl/wp-content/uploads/2015/08/EUFORI-Final-Report-Digital-Version.pdf>

Greenwood, R., R. Suddaby und C. R. Hinings (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *The Academy of Management Journal* 45(1): 58-80.

Greenwood R., M. Raynard, F. Kodeih, E. R. Micelotta und M. Lounsbury (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals* 5: 317-371.

Grundprinzipien zur Selbstfinanzierung. 9. März 2015. Universität St.Gallen.

Haibach, M. (1998). *Hochschul-Fundraising. Ein Handbuch für die Praxis*. Frankfurt/Main, Campus.

Harari, R. (2001). *Lacan's seminar on «Anxiety. An Introduction»*. New York, Other Press.

Harvard Jahresbericht 2019. Gefunden am 12. Dezember 2020 unter: [fy19_harvard_financial_report.pdf](#)

Helfferrich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden, VS.

Hoffmann T. S. (1992). Rationalität. In: Ritter, J. et al. (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Philosophie*. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft: 52-56.

- Honan, J. P. und D. Teferra (2001). The US academic profession: Key policy challenges. *Higher Education* 41: 183 - 203.
- Hopf, T. (1998). The promise of constructivism in international relations theory. *International Security* 23(1): 171-200.
- Horizon 2020 Monitoring Flash. Gefunden am 27. Dezember 2020 unter https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/h2020_monitoring_reports/h2020_monitoring_flash_092018.pdf#view=fit&pagemode=none.
- Hornborstel, S. (2001). Die Hochschulen auf dem Weg in die Audit Society. Über Forschung, Drittmittel, Wettbewerb und Transparenz. In: Stölting, E. und U. Schimank (Hrsg.), *Die Krise der Universitäten*. Wiesbaden, Springer Fachmedien: 139-158.
- Hotho, S. (2006). More than one way to be rational: An alternative reading of academic middle management practice. *International Journal of Applied Management Education and Development* 1(3): 1-21.
- Huber, M. (2012). Die Organisation Universität. In: Apelt, M. und V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationsformen*. Wiesbaden, Springer Fachmedien: 239-252.
- Internationaler Pakt über wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte, Abgeschlossen in New York am 16. Dezember 1966, Von der Bundesversammlung genehmigt am 13. Dezember 1991, Schweizerische Beitrittsurkunde hinterlegt am 18. Juni 1992, In Kraft getreten für die Schweiz am 18. September 1992, Stand am 30. Juli 2018, gefunden am 29. August 2018 unter <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19660259/index.html>.
- Jongbloed, B. (2015). Universities as hybrid organizations trends, drivers, and challenges for the European university. *International Studies of Management and Organization* 45(3): 207-225.
- Karran, T. (2010). Academic freedom in Europe: Reviewing Unesco's recommendation. *British Journal of Educational Studies* 57(2): 191-2015.
- Kelly, K. S. (2001). Stewardship: The fifth step in the public relations process. In: Heath, R. L. (Hrsg.), *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, Sage: 279-290.
- Kleimann, B. (2019). (German) universities as multiple hybrid organizations. *Higher Education* 77: 1085-1102.
- Kraatz, M. S. und E. S. Block (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In: Greenwood, R., C. Oliver, K. Sahlin und R. Suddaby (Hrsg.), *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*. London: Sage: 243-275.
- Kühl, S., P. Strodtholz und A. Taffertshofer (2009). Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick, in Kühl, S., P. Strodtholz und A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften: 13–27.
- Laesser, C. und P. Beritelli (2013). Multirationales Management im Tourismus. In: Schedler, K. und J. Rüegg-Stürm (Hrsg.), *Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*. Bern, Haupt: 115-123.

- Liebold, R. und R. Trinczek (2009). Experteninterviews. In: Kühl, S., P. Strodtz und A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden, VS: 32-56.
- Livingstone, A.G., L. Fernández Rodríguez und A. Rothers (2019). They just don't understand us: The role of felt understanding in intergroup relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Advance online publication: 1-25.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal* 53 (6): 1305-1335.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Konstanz; München, Beltz.
- Luhmann, N. (2015). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Magna Charta (1988). <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magnacharta/german>.
- Maguad, Ben A. (2018). Managing the system of higher education: Competition or collaboration? *Education* 138: 229-238.
- McPherson, M. und C. M. Sauder (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative Science Quarterly* 58(2): 165-196.
- Meisenbach, R. J. (2008). Working with tensions. Materiality, discourse, and (dis)empowerment in occupational identity negotiation among higher education fundraisers. *Management Communication Quarterly* 22(2): 258-287.
- Meyer, J.W. und B. Rowan (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Moules, J. (2016). Europe adopts America's art of big fundraising. *Financial Times*. Gefunden am 12. August 2018 unter <https://www.ft.com/content/967d2f7a-dfc6-11e5-b67f-a61732c1d025>.
- Müller, F. H. und E. Kals (2004). Die Q-Methode. Ein innovatives Verfahren zur Erhebung subjektiver Einstellungen und Meinungen. *Forum Qualitative Sozialforschung* 5(2): 69 Absätze.
- Musselin, C. (2012). Redefinition of the relationship between academics and their university. *Higher Education* 65: 25-37.
- Newby, H. (2001). Governance: the challenge of globalization. In: Hirsch, W. Z. und L. E. Weber (Hrsg.), *Governance in higher education. The university in a state of flux*. London; Paris; Genève: 67-75.
- Oakes, G. (2007). Wertrationalität und Wertsphären – kritische Bemerkungen. In: Gostmann, P. und P.- U. Merz Benz (Hrsg.), *Macht und Herrschaft. Zur Revision zweier soziologischer Grundbegriffe*. Wiesbaden, VS: 27-47.

- Ocasio, W., J. Loewenstein und A. Nigam (2015). How streams of communication reproduce and change institutional logics. The role of categories. *Academy of Management Review* 40(1): 28-48.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review* 16(1): 145-179.
- Pache, A.-C. und F. Santos (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *The Academy of Management Review* 35(3): 455-476.
- Pache, A.-C. und F. Santos (2013 I). Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. In: Lounsbury, M. und E. Boxenbaum (Hrsg.), *Institutional Logics in Action, Part B*. Bingley, Emerald: 3-36.
- Pache, A.-C. und F. Santos (2013 II). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal* 56: 972-1001.
- Patriotta, G., J.-P. Gond und F. Schultz (2011): Maintaining legitimacy: controversies, orders of worth, and public justifications. *Journal of Management Studies* 48(8): 1804-1836.
- Pérez-Esparrells, C. und E. M. Torre (2012). The challenge of fundraising in universities in Europe. *International Journal of Higher Education* 1(2): 55-66.
- Perkmann, M., M. McKelvey und N. Phillips (2018): Protecting scientists from Gordon Gecko: How organizations use hybrid spaces to engage with multiple institutional logics. *Organization Science* (30): 298-318.
- Polzer, T., R. E. Meyer, M. A. Höllerer und J. Seiwald (2016). Institutional hybridity in public sector reform: Replacement, blending, or layering of administrative paradigms. *Research in the Sociology of Organizations* 48(2): 69-99.
- Pottick, J. K., S. Giordano und D. E. Chirico (2015). Creating a culture of student philanthropy to address financial challenges in universities. *Journal of Social Work Education* 51: 207-221.
- Pray, F. (1981). Faculty as development colleagues. In: Pray, F. (Hrsg.), *Handbook for educational fundraising. A guide to successful principles and practices for colleges, universities, and schools*. San Francisco; London, The Jossey-Bass Series in Higher Education: 140-142.
- Raynard, M. (2016). Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization* 14(4): 310-335.
- Reay, T. und C. R. B. Hinings (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organizational Studies* 30: 629-652.
- Rhodes, F. H. T. (2001). The university at the millennium: Missions and responsibilities of research universities. In: Hirsch, W. Z.; L. E. Weber (Hrsg.), *Governance in higher education. The university in a state of flux*. London; Paris; Genève, Economica: 3-14.

Rolke, L. (1974). Rationalität. In: Ritter, J. et al. (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Philosophie*. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft: 56-62.

Rowland, A.W. (1986). *Handbook of institutional advancement. A modern guide to executive management, institutional relations, fund-raising, alumni association, government relations, publications, periodicals, and enrollment management*. San Francisco; London, Jossey-Bass Higher Education Series: 139-151.

Rüegg-Stürm, J., K. Schedler und T. Schumacher (2015). Multirationales Management. Fünf Bearbeitungsformen für sich widersprechende Rationalitäten in Organisationen. *OrganisationsEntwicklung* 2: 1-11.

Ruppert, A. (2017). *Vermessung und Quantifizierung im Hochschulsektor Eine empirische Untersuchung über Effekte von Hochschulrankings*. Wiesbaden, Springer.

Ruzicka, J. und K. Reetz (2020). Fundraising für Hochschulen. In: Urselmann, M. (Hrsg.), *Handbuch Fundraising*. Wiesbaden, Springer: 631-654.

Rybnicek, R., S. Bergner und K. Suk (2016). Führung in Expertenorganisationen. In: Felfe, J. und R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*. Wiesbaden, Springer Reference Psychologie: 227-237.

Salles-Djelic, M-L. (2012). Scholars in the audit society: Understanding our contemporary iron cage. In: Engwall, L. (Hrsg.), *Scholars in action: past - present – future*. Uppsala, Acta Universitatis Upsaliensis: 97-121.

Sargeant, A. (2001). Using donor lifetime value to inform fundraising strategy. *Nonprofit Management and Leadership* 12 (1): 25-38.

Sargeant, A. (2003). Relationship fundraising: How to keep donors loyal. *Nonprofit Management and Leadership* 12 (2): 177-192.

Sargeant, A., J. Hudson und S. Wilson (2012). Donor complaints about fundraising: What are they and why should we care? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 23: 791-807.

Schedler, K. und J. Rüegg-Stürm (2013). *Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*. Bern: Haupt.

Schedler, K. (2017). Rationalitäten der Universität. In: Brönnimann, M. (Hrsg.), *Erfolgreiche Universitätsverwaltung. Erfahrungsberichte aus der Praxis*. Wiesbaden, Gabler: 265-274.

Schimank, U. (2001 I): Festgefahrene Gemischtwarenläden. Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. *Leviathan Sonderheft* 20: 223-242.

Schimank, U. (2001 II). Organisationsgesellschaft. In: Kneer, G., A. Nassehi und M. Schroer (Hrsg.), *Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie*. München: W. Fink: 278-307.

- Schimank, U. (2008). Hochschule als Institution: Gussform, Arena und Akteur. In: Zimmermann, K., M. Kamphans und S. Metz-Göckel (Hrsg.). *Perspektiven der Hochschulforschung*. Wiesbaden, VS: 157-163.
- Scott, P. (2001). Universities as organizations and their governance. In: Hirsch, W. Z. und L. E. Weber (Hrsg.), *Governance in higher education. The university in a state of flux*. London/Paris/Genève, Economica: 125-142.
- Scott, R. S. und J. W. Meyer (1991). The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, University of Chicago Press: 108–140.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations. Ideas, interests, and identities*. Thousand Oakes California, Sage.
- Seeber, M. et al. (2014). European universities as complete organizations? Understanding identity, hierarchy and rationality in public organizations. *Public Management Review* 17(10): 1444-1474.
- Shaker, G. G.; B. L. Kienker und V. M. H. Borden (2014). The ecology of internal workplace giving at Indiana University: a case study of faculty and staff campus campaign communications and fundraising. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 19: 262-276.
- Shams, F. (2020). A micro-process model of institutional complexity in public hybrid organizations: Construal of identity threats and mitigation strategies. *Public Administration*, First published online: 1-18.
- Smets, M. und P. Jarzabkowski (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations* 66: 1279-1309.
- Smets, M., T. I. M. Morris und R. Greenwood (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change, *Academy of Management Journal* 55: 877-904.
- Smets, M., A. Aristidou und R. Whittington (2017). Towards a practice-driven institutionalism. In: R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, und R. Meyer (Hrsg.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*. London, Sage: 384-411.
- SNF Kennzahlen: Gefunden am 5. Januar 2021 unter <https://data.snf.ch/funding-instruments>.
- Soldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers*. London, Sage.
- Sprinkel Grace, K. (1997). *Beyond fund raising. New strategies for nonprofit innovation and investment*. New York; Chichester; Weinheim; Brisbane; Singapore; Toronto, Wiley.
- Stephenson, W. (1968) *The study of behavior: Q-technique and its methodology*. Chicago, University of Chicago Press.
- Stichweh, R. (2003). Genese des globalen Wissenschaftssystems. *Soziale Systeme* 9(1): 3-26.

- Stichweh, R. (2016). Akademische Freiheit in Europäischen Universitäten. Zur Strukturgeschichte der Universität und des Wissenschaftssystems. *Die Hochschule* 2: 19-36.
- Stücken M. (2010) Ist Servicequalität auch für Non-Profit-Organisationen relevant? In: Bär, M.; J. Borchering und B. Keller (Hrsg.), *Fundraising im Non-Profit-Sektor*. Wiesbaden, Springer Fachmedien: 234-243.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review* 20: 571-610.
- Sung, C.I. (2016). Investing philanthropy initiatives in Chinese higher education. *Voluntas* 27: 2514-2535.
- Svenningsen-Berthélem, V., E. Boxenbaum und D. Ravasi (2018). Individual responses to multiple logics in hybrid organizing: The role of structural position. *Management* 21(4): 1306-1328.
- Teelken, C. (2015). Hybridity, coping mechanisms, and academic performance management: Comparing three countries. *Public Administration* 93(2): 307-323.
- Tolbert, P. (1985). Institutional environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly* 30: 1-13.
- Townley, B. (2008). *Reason's neglect: Rationality and organizing*. Oxford, OUP Oxford.
- Thornton, P. und W. Ocasio (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology* 105(3): 801-843.
- Thornton, P. H. (2004). *Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford, Stanford University Press.
- Thornton, P. H., W. Ocasio und M. Lounsbury (2012). *The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure and process*. Oxford: Oxford University Press.
- UNO Menschenrechtscharta: <http://www.humanrights.ch/de/internationale-menschenrechte/rechtsquellen/wissenschaftsfreiheit>
- Von Rosenstiel, L. (2009). Organisationsanalyse. In: Flick, U., E. von Kardorff und I. Steinke (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt: 224-237.
- Von Schnurbein, G. und T. Fritz. (2014). Philanthropie für die Wissenschaft. Wie Schweizer Stiftungen die Forschung unterstützen. *CEPS Forschung und Praxis* 11: Basel, CEPS.
- Voronov, M. und L. Yorks. (2015). Did you notice that? Theorizing differences in the capacity to apprehend institutional contradictions. *Academy of Management Review* 40(4): 563-586.
- Voronov, M. und K. Weber (2016). The hearth of institutions: Emotional competence and institutional actorhood. *Academy of Management Review* 41(3): 456-478.

- Walgenbach, P. und R. E. Meyer (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Waters, R. D. (2008). Applying relationship management theory to the fundraising process for individual donors. *Journal of Communication Management* 12(1): 73-87.
- Watts, S. und P. Stenner (2012). *Doing Q methodological research. Theory, method and interpretation*. Los Angeles; London; New Delhi; Singapore; Washington DC, Sage.
- Wealthengine: Gefunden am 6. Januar 2021 unter <https://www.wealthengine.com/communication-strategies-for-donor-retention/>
- Weber, M. (1976). *Soziologische Grundbegriffe*. Tübingen, Mohr.
- Weber, K., H. Patel und K. L. Heinze (2013). From cultural repertoires to institutional Logics: A content-analytic method. *Institutional logics in action, Part B. Research in the Sociology of Organizations* 39(B): 351-382.
- Weber, M. (2013). *Gesamtausgabe, Band I: Schriften und Reden*. Tübingen, Mohr.
- Weber, M. (2012). *Religion und Gesellschaft. Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Weinstein, S. und P. Barden (2017). *The complete guide to fundraising management*. Hoboken; Wiley.
- Wetzel, D. J. (2013). *Soziologie des Wettbewerbs. Eine kultur- und wirtschaftssoziologische Analyse der Marktgesellschaft*. Wiesbaden, Springer Fachmedien.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry* 15(3): 219-234.
- Whitchurch und Gordon (2010). Diversifying academic and professional identities in higher education: Some management challenges. *Tertiary Education and Management* 16(2): 129-144.
- Whitchurch, J. und A. Comer (2016). Creating a culture of philanthropy. *The Bottom Line* 29(2): 114-122.
- Williams, H. M. (2001). An agenda for the governing board. In: Hirsch, W. Z., L. E. Weber (Hrsg.), *Governance in higher education. The university in a state of flux*. London/Paris/Genève, Economica: 182-192.
- Whillans, A. V, E. M. Caruso und E. W. Dunn (2016). Both selfishness and selflessness start with the self: How wealth shapes responses to charitable appeals. *Journal of Experimental Social Psychology* 70: 242-250.
- Worley, D. A. und J. K. Little (2001). The critical role of stewardship in fund raising: the Coaches vs. Cancer campaign. *Public Relations Review* 28: 99-112.
- Worth, M. (2002). *New strategies for educational fundraising*. New York: Prager Publishing.
- Worth, M. (2017). *Leading the campaign. The president and fundraising in higher education*. Lanham; Boulder; New York; London, Rowman und Littlefield.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods*. London: SAGE.

Zucker, L. G. (1977). The role of insitutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review* 42(5): 726-743.

9 Anhang

9.1 Umfrage CEMS Universitäten

Welcome!

Please take about 15 minutes to complete this survey.

This survey addresses the fundraising or development departments of the 32 CEMS universities and is a part of my PhD thesis at the University of St.Gallen (HSG), Switzerland. The topic of my work is the organizational positioning of fundraising departments at business schools, focusing on the cooperation between faculty and entities of university development respectively fundraising; sponsoring and business partnership.

This survey first focuses on fundraising, then on sponsoring, and finally on research collaborations with practice partners.

Your responses will be analyzed strictly confidential and will serve purely scientific purposes. I will gladly inform you about the results of the survey and my further research within 2019/2020.

Thank you very much for your cooperation!

Kind regards, Aline Tanno

Definitions

In this survey, by **university fundraising** we understand the fundraising of a university of private individuals and legal entities (foundations and companies). It includes financial and material resources, rights and information, work and services, with a primary focus on financial resources. Resources raised through fundraising are characterized by the fact that they are provided without compensation from the university, which is why they are tax-deductible in many countries.

By **university sponsoring**, we mean the promotion of a university by companies and organisations, primarily through financial and material means.

In contrast to fundraising, sponsoring is always based on a consideration agreed upon contractually by the university or its exponents, for example communication or marketing services.

By **research cooperations with practice partners** we understand cooperations between universities or their exponents and practice partners e.g. from industry, business or administration. Exponents of the university provide research services for the practice partners. These cooperations are contractually regulated and require payment.

1 Fundraising

The following section of the survey deals with sponsorship. Reminder: By **university fundraising** we understand the fundraising of a university of private individuals and legal entities (foundations and companies). It includes financial and material resources, rights and information, work and services, with a primary focus on financial resources. Resources raised through fundraising are characterized by the fact that they are provided without compensation from the university, which is why they are tax-deductible in many countries.

- 3.1 Do you consider fundraising an important activity for the CEMS-member entity of your university?
- 3.2 Do you consider fundraising as important for your university?
- 3.3 Why do you consider fundraising as important for your university? Please mention three reasons.
- 3.4 Is your university active in fundraising?
- 3.5 According to your knowledge, why is your university not active in fundraising?
- 3.6 When did your university start fundraising?
- 3.7 What is the percentage of your university's total budget raised through fundraising in the last 3 years per year?
- 3.8 Where are the fundraising units organizationally positioned at your university?
- 3.9 Does your university have a central fundraising office?
- 3.10 When was the central fundraising office established at your university?
- 3.11 Is the faculty of your university involved in fundraising?
- 3.12 In what way is the faculty involved in fundraising?
- 3.13 Please describe the cooperation of the faculty with other units of your university engaged in fundraising.
- 3.14 Is the fundraising being coordinated at your university?
- 3.15 Who is coordinating fundraising activities at your university?
- 3.16 Are you aware of conflicts related to fundraising between the faculty and other university-units involved in fundraising?
- 3.17 Please describe these conflicts.
- 3.18 How satisfied are you with the organization of fundraising?

2 Sponsoring

The following section of the survey deals with sponsorship. Reminder: In this survey, by **university sponsoring** we mean the promotion of a university by companies and organizations, primarily through financial and material means.

In contrast to fundraising, sponsoring is always based on a consideration agreed upon contractually by the university or its exponents, for example communication or marketing services.

- 3.1 Do you consider sponsoring as important for your university?
- 3.2 Why do you consider sponsoring as important for your university? Please mention three reasons.
- 3.3 Is your university active in sponsoring?
- 3.4 According to your knowledge, why is your university not active in sponsoring?
- 3.5 When did your university start sponsoring?
- 3.6 What is the percentage of your university's total budget raised through sponsoring in the last 3 years per year?
- 3.7 What organizational unit(s) is/are involved in sponsoring at your university?
- 3.8 Where are the sponsoring units organizationally positioned at your university?
- 3.9 Does your university have a central sponsoring office?
- 3.10 When was the central sponsoring office established at your university?
- 3.11 Is the faculty of your university involved in sponsoring?
- 3.12 In what way is the faculty involved in sponsoring?
- 3.13 Please describe the cooperation of the faculty with other units of your university engaged in sponsoring.
- 3.14 Is the sponsoring being coordinated at your university?
- 3.15 Who is coordinating sponsoring activities at your university?
- 3.16 Are you aware of conflicts related to sponsoring between the faculty and other university-units involved in sponsoring?
- 3.17 Please describe these conflicts.
- 3.18 How satisfied are you with the organization of sponsoring?

3 Research cooperations with practice partners

The following section of the survey deals with research cooperations with practice partners. Reminder: By **research cooperations with practice partners** we understand cooperations between universities or their exponents and practice partners e.g. from industry, business or administration. Exponents of the university provide research

services for the practice partners. These cooperations are contractually regulated and require payment.

- 3.1 Do you consider research cooperations with practice partners as important for your university?
- 3.2 Why do you consider research cooperations with practice partners as important for your university? Please mention three reasons.
- 3.3 Does your university collaborate with practice partners in research?
- 3.4 According to your knowledge, why does your university not collaborate with practice partners in research?
- 3.5 When did your university start collaborating with practice partners in research?
- 3.6 What is the percentage of your university's total budget raised through research cooperations with practice partners in the last 3 years per year?
- 3.7 What organizational unit(s) is/are involved in research cooperations with practice partners at your university?
- 3.8 Where are the units organizationally positioned at your university that are responsible for research cooperations with practice partners?
- 3.9 Does your university have a central office for research cooperations with practice partners?
- 3.10 When was the central office for research cooperations with practice partners established at your university?
- 3.11 Is the faculty of your university involved in research cooperations with practice partners?
- 3.12 In what way is the faculty involved in research cooperations with practice partners?
- 3.13 Please describe the cooperation of the faculty with other units of your university engaged in research cooperations with practice partners.
- 3.14 Are research collaborations with practice partners being coordinated at your university?
- 3.15 Who is coordinating research collaborations with practice partners at your university?
- 3.16 Are you aware of conflicts related to research cooperations with practice partners between the faculty and other university-units involved in research cooperations with practice partners?
- 3.17 Please describe these conflicts.

3.18 How satisfied are you with the organization of research cooperations with practice partners?

9.2 Interviewleitfaden

Quick introduction: How much time do we have? Short outline on my PhD.

Agenda: 1. Your position, 2. collaboration faculty and advancement-team, 3. keywords

Introduction

1. What is your professional background?
2. How long have you been here?
3. What are your tasks? If you split your working time, how much time do you need for each of these tasks?
4. What is the central question of your job?
5. What part of your job is particular for this university?

Rationality

6. What is your measure of success?
7. Who is your main contact inside and outside of the university? Who are you reporting into?
8. Where do you locate fundraising within this organization? Is that ideal or do you see some space for improvement? How long has it been like that?

Collaboration Fundraising/Sponsoring and Faculty

9. Do you collaborate with the faculty? How do you experience the collaboration? Are there or have there been any conflicts? If yes, what kind of conflicts? What could be the reason for these conflicts? In your opinion, how could they be solved?
10. What are typical reasons if you want to convince a member of the faculty team?
11. Do you think the Faculty is close to you?

Keywords

12. I brought you some keywords. Would you please place them on this map corresponding to their importance for your job? And please share your thoughts with me.

13. And now please place them according to what you think a faculty member would do it, and please again share your thoughts with me.
14. There are differences to the placement before, when you put them for yourself. Does this cause any problems?

End

15. Is there anything else related to my topic that you wanted to mention?

9.3 Datenstruktur

9.3.1 Rationalitätenbeschreibungen Fundraiser

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
2, 15	Wahrscheinlich ist die Psychologie der Donatoren ein wichtiger Aspekt, und die Erkenntnis, dass verschiedene Donatoren verschiedene Arten von Bedürfnissen haben und dass sie sich für verschiedene Dinge interessieren.	Donatoren-beziehung	Donatoren-beziehung für Universität	Donatoren-beziehung für Zuwendungen für Universität	Zentrale Fragestellung
1, 7	Uns Mittel aus dem stabilsten und einträglichsten Kreis von Interessenten an der Universität zu sichern.	Finanzielle Zuwendung	Zuwendung für Universität	Donatoren-beziehung für Zuwendungen für Universität	Zentrale Fragestellung
1, 8	Wie inspirieren wir Alumni, Eltern und Freunde mit (der Universität,) mit ihrem Leitbild, mit dem, was (sie) zu erreichen versucht, und wie laden wir sie ein, ein Teil davon zu sein?	Donatoren-beziehung	Donatoren-beziehung für Universität	Donatoren-beziehung für Zuwendungen für Universität	Zentrale Fragestellung
1, 6	Es geht um die Erforschung der Möglichkeiten, Spenderinnen und Spender an die Institution zu binden und dort Wirkung zu erzielen. (...) Es geht darum, herauszufinden, was ihnen wirklich am Herzen liegt und worüber sie sich freuen, und wie sie dies in eine Partnerschaft einbringen können, um die Institution zu einem besseren Ort zu machen.	Donatoren-beziehung	Donatoren-beziehung für Universität	Donatoren-beziehung für Zuwendungen für Universität	Zentrale Fragestellung
3, 22	Wir kümmern uns darum, dass wir die Strategie (unserer Abteilung), die auf drei Eckpfeilern aufbaut – fördern, verbinden und Nutzen stiften – in konkreten Initiativen vorwärtstreiben.	Umsetzung Strategie	Zuwendung für Universität	Donatoren-beziehung für Zuwendungen für Universität	Zentrale Fragestellung

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
1, 8	Was die Beziehungen zwischen Unternehmen und Stiftungen anbelangt, so würde ich sagen, dass unser Erfolgsmaßstab die Anzahl der Engagements ist, die wir haben. Nur die nackte Zahl der Unternehmen und Stiftungen, die sich im vergangenen Jahr zentral engagiert haben (...). Die nächste Erfolgsmessgröße ist die Anzahl der eingereichten Anträge, und die nächste Erfolgsmessgröße wäre dann der Geldbetrag dieser eingereichten Vorschläge, was zu der endgültigen Erfolgsmessgröße führt, nämlich wie viel Geld wir insgesamt gesammelt haben.	Anzahl Engagements, Anzahl Anträge, Höhe Antragssumme, Höhe Spenden-summe	Komplexer Kennzahlen-katalog	Quantitativ	Erfolgs-massstäbe
1, 7	Ich habe immer darauf geachtet, wie ich im Vergleich zu anderen abschneide, aber ich wusste immer, dass es hinderlich ist für diese Arbeit, wenn ich von Zahlen besessen bin. (...). Also, mit anderen Worten, wenn ich nicht darüber nachdenke, wie ich diese Arbeit gut machen kann, sondern nur Dollarzeichen vor Augen habe, wird es mir nicht gelingen, die richtige Art von Gespräch zu führen. Ich kann dann die Interessen und Wünsche der Donatoren, (an der Universität) etwas zu bewirken, nicht angemessen berücksichtigen, und oft sind sie wunderbare Menschen, die sich hier engagieren wollen.	Besessenheit von quantitativer Erfolgsmessung ist hinderlich für Fundraising-Erfolg	Einschränkungen quantitativer Erfolgsmessung	Qualitativ und quantitativ	Erfolgs-massstäbe
2, 15	Ich bin sehr Kennzahlen-orientiert, wie Ihnen das Team hier sagen würde. Wir messen die Beziehungen zu Alumni, indem wir erheben, wie viele Freiwillige sich an Veranstaltungen engagieren, wir messen das Kommunikationsengagement bei der Mittelbeschaffung auf der Grundlage des Einkommens der Spender und jetzt in Bezug auf den Club auch auf der Grundlage der Mitgliederbeiträge und die Erlöse der Veranstaltungen. Für mich ist also alles, was ich mache, messbar. Jetzt sind wir gerade dabei, eine Art Qualitätsbewertung für unsere Alumni einzuführen, wie sie unsere Veranstaltungen bewerten, wie sie unsere Kommunikation bewerten.	Alles ist messbar	Quantitativ, qualitative Messung am Anfang	Qualitativ und quantitativ	Erfolgs-massstäbe

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
3, 23	Was kommt herein an Spenden? Wobei das befindet sich jetzt noch am Anfang (...) Auf der qualitativen Seite gibt es konkrete Umsetzungsthemen. Was ich halt als Maßstab habe ist, dass wir Kommunikationsinhalte auf einem sehr hohen Niveau weitergeben an Donatoren.	Quantitative Messung und Qualitative Umsetzungsthemen	Keine konkreten Vorgaben	Qualitativ und quantitativ	Erfolgsmassstäbe
3, 21	Den Nutzen herauszuarbeiten und ihn so aufzubereiten, dass die Gesprächs- und Verhandlungspartner es verstehen. (...) Ich glaube, das können viele Leute nicht: Zuhören und herausfinden, was jemand brauchen könnte. Interviewer: «Und wie machst du das abgesehen vom Zuhören?» Das ist Intuition. Wirklich Intuition.	Nutzen für Donator herausarbeiten	Zuhören und Intuition	Sozialkompetenz	Kritische Erfolgselemente
1, 8	«(Ein guter Fundraiser braucht) die Fähigkeit, eine Menge komplexer Informationen zu synthetisieren. Definitiv in Bezug auf das persönliche Gespräch, (er muss) ein wirklich guter Zuhörer sein (und braucht) Einfühlungsvermögen, ja, ich denke, das sind alles wichtige Eigenschaften. (...) Also jemand, der neugierig ist, jemand, der klug ist, jemand, der gut zuhören kann, jemand, der sowohl selbstständig als auch als Teil eines Teams arbeiten kann.	Informationsverarbeitung, guter Zuhörer, neugierig, selbstständig, teamfähig,	Intellekt, zuhören, Empathie, Selbstständigkeit	Sozialkompetenz, Professionalität	Kritische Erfolgselemente
2, 14	Ein guter Fundraiser ist jemand, der sympathisch ist, der wirklich interessiert ist und sich leidenschaftlich für die Sache einsetzt und sich für die Person auf der anderen Seite des Tisches interessiert und sich für das interessiert, was sie interessiert. Ich denke, jemand, der zuhört und die richtigen Fragen stellt, aber wirklich den Antworten zuhört und sie dann weiterverfolgt.	Sympathie, Leidenschaftliches Einsetzen, Interesse für andere Menschen, gut Zuhören und aktiv weiterverfolgen	Interesse, zuhören, Aktiv	Sozialkompetenz, Antrieb	Kritische Erfolgselemente

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
2, 15	Ich halte es für sehr wichtig, zugänglich zu sein, zuzuhören und das Produkt zu kennen. Man muss an das glauben, was man verkauft, sonst kann man niemanden überzeugen. Ich denke, Aufrichtigkeit, Authentizität und Vertrauen sind extrem wichtig, und die Fähigkeit, das zu beweisen. Ein Spender muss also darauf vertrauen können, dass Sie, wenn er Ihnen Geld gibt, alles getan haben, um sicherzustellen, dass das Geld dorthin fließt, wo es hin muss. (...) Besonders wichtig ist aber der Aspekt der Beziehung, und es muss immer eine professionelle Beziehung sein. Die Beziehung muss in erster Linie immer mit der Institution bestehen.	Sympathie, Aufrichtigkeit, Aufbau von Vertrauen in professionellem Kontext	Integrität, Professionalität	Sozialkompetenz, Professionalität	Kritische Erfolgselemente
1, 5	Ich beginne mit einem umfassenderen Gesamtbild der (Universität) und versuche, Bereiche zu erkunden, die für verschiedene mögliche Donatoren interessant sind. Es handelt sich also um eine sehr breite Konversation über (die Universität), wobei ich versuche, einige aktuelle Entwicklungen einzuflechten. Ich versuche wirklich, den Interessenschwerpunkt dieses bestimmten Alumnus am besten zu treffen.	Allgemeine Informationen über die Universität, für die sich der Donator interessiert	Interessen Donator	Donatorenorientierung	Argumente
3, 23	Wenn Personen von ihrer Ausbildung an der (Universität) profitiert haben, kann man das im Gespräch verwenden: <Sie haben mal früher von ihrer Ausbildung profitiert. Sie sind heute arriviert, in welchem Bereich auch immer> Dass man etwas zurückgeben kann und sollte. (...) Wenn man es psychologisch bringt: Ich habe einen Abschluss der (Universität). Sei es ein Doktorat, einen Master oder Bachelor oder was auch immer. Je besser die (Universität) dasteht, desto besser ist auch mein Abschluss, also mein Zertifikat, das ich hier auf der Brust trage.	Donator daran erinnern, dass er von Universität profitiert hat	Etwas zurückgeben an die Institution	Moralischer Druck	Argumente

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
2, 15	Wir haben einen großen Anstieg (von 125 zu 5000 Zuwendungen pro Jahr) erfahren. Der Grund dafür ist, dass wir unseren Ansatz und unsere Kommunikation geändert haben. Vorher haben wir unseren Alumni vermittelt: «Sie sollten (die Universität) unterstützen, weil es ihre Alma Mater ist, darauf sollten sie stolz sein, und Sie sollten die Universität unterstützen, einfach, weil Sie sie unterstützen sollten, denn wir haben sehr viel für Sie getan.» Im Non-Profit-Bereich habe ich aber Argumente verwendet, die viel emotionaler waren. Etwa, ging es darum, Studenten zu unterstützen. Ich sage heute also in Gesprächen mit Donatoren: Es geht darum, einem Studenten zu helfen, in Ihre Fußstapfen zu treten, indem Sie ihm die Möglichkeit geben, ein Stipendium zu erhalten und der Student die Möglichkeit erhält, zu studieren.	Anstieg von Donatoren durch neue Kommunikationsstrategie	Wechsel von moralischem Druck auf Emotional	Emotional	Argumente
2, 15	Wenn es sich um große Spendensammlungen handelt, ist eher der rationale Teil des Gehirns anzusprechen. Es ist ja fast eine unternehmerische Entscheidung, wenn man 10 Millionen zur Unterstützung eines Gebäudes spenden soll, wohingegen, wenn man möchte, dass jemand 21 Euro im Monat spendet, um einen Studenten zu unterstützen, es	Tiefe Summen: Emotionale Argumente, hohe Summen: Ökonomische Argumente	Abhängig von Spenden-summe	Emotional und Trans-aktional	Argumente
3, 22	Für mich sind vor allem internationale Verbände interessant. Interviewer: «Weshalb?» Ich möchte nicht arrogant klingen, aber im Inland können wir nicht viel lernen; mit jenen, die es besser machen als wir, sind wir ohnehin schon in Kontakt. (...) Ein Netzwerk, das ich für mich identifiziert habe, das recht gut ist, ist das CEMS-Alumni-Netzwerk. (...) Dort sind Organisationen dabei, die grösser sind als wir. Zum Beispiel (...) oder (...), die 40 Personen im Fundraising beschäftigen, das bewegt sich auf einem anderen Niveau.	Austausch mit Kollegen im Inland bringt nichts, selektive Kontakte jedoch schon	Ausgesuchte Internationale Universitäten	Internationale Netzwerke	Referenzsystem

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
2, 15	Ich nutze persönliche Beziehungen, die ich aufgebaut habe. Und ich nutze Berater, die bewährte Verfahren kennen, weil sie auch über eine Reihe von Universitäten hinweg arbeiten. Und ich besuche meine Kollegen an anderen Universitäten, auch im Ausland.	Persönliche Beziehungen zu Kollegen, die dafür aufgebaut wurden, bewährte Berater, Kollegen an anderen Universitäten	Kollegen, Berater	Persönliche Beziehungen	Referenzsystem
2, 14	Man strebt als Fundraiser immer danach, irgendwann einmal Harvard zu sein, aber ob das zu meinen Lebzeiten eintreten wird oder nicht, ist eine andere Geschichte.	Harvard steht als unerreichbar es Maximum	Harvard als Benchmark	Benchmarking	Referenzsystem
1, 5	Wir haben einen neuen Dean erhalten und strukturelle Veränderungen erfahren. Um uns damit zurecht zu finden, haben wir einen externen Berater in Anspruch genommen.	Reorganisation durch neue Leitung	Externer Berater zur Orientierung	Externe Berater	Referenzsystem

9.3.2 Rationalitätenbeschreibungen Faculty

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
1, 2	Im Grunde genommen (ist meine zentrale Fragestellung) mein Forschungsschwerpunkt. Der Titel lautet wahrscheinlich «nachhaltige Finanzen» oder «Naturschutz-Finanzierung», respektive die Frage, wie man die Finanzierungsinstrumente nutzen kann, um Umwelterfordernisse anzugehen.	Nachhaltige Finanzen und Naturschutz-Finanzierung als Forschungsthemen	Forschungsschwerpunkte	Forschung	Fragestellung

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
2, 12	Natürlich sind auch andere Aufgaben sehr wichtig in unserem Job. Aber meiner Meinung nach wird jeder Vorteil, den wir haben, zwar nicht ausschließlich, aber in hohem Maße in der Lehre, in der Weiterbildung oder mit unseren Studenten erreicht. (...) Ich denke, unsere Forschungsleistung hat sich in den letzten 20 Jahren dramatisch verbessert, aber unsere Fähigkeit, uns in der Forschung wirklich zu profilieren, ist begrenzt, und deshalb denke ich, dass ein Großteil unseres Vorteils oder jedes Vorteils, den wir haben, im Grunde genommen nur in der Lehre entstehen kann.	Alle Vorteile der Uni werden mit Lehre und Weiterbildung erreicht, Profilierung durch Forschung ist begrenzt	Lehre und Weiterbildung	Lehre	Fragestellung
3, 20	(Meine zentralen Fragestellungen) kreisen selbstverständlich um meine drei Jobs, ganz konkret, also Lehre: Das beschäftigt mich natürlich schon permanent (...). Und dann natürlich, was mach ich jetzt an Forschung, (...) und ja, ich war auch relativ aktiv, wie wir sagen, in der Selbstverwaltung der Uni.	Lehre, Forschung und Selbstverwaltung sind drei Jobs, die je eine Fragestellung vorgeben	Lehre, Forschung und Selbstverwaltung	Lehre, Forschung, Selbstverwaltung	Fragestellung
2, 9	Bei mir ist es im ersten Jahr jetzt noch ein bisschen reduziert, weil ich erstmal reinkommen muss und natürlich auch Umrüstkosten da sind. Ich muss zum Beispiel die Lehre neu aufsetzen, ich muss die Kurse anpassen, die hier sind und so weiter und mich halt in das neue System einfinden, meistens ist es so nach zwei Jahren.	Ansprüche an Junior Faculty bezüglich Lehre sind anfangs noch geringer	Reduzierte Ansprüche der Lehre für Junior Faculty	Lehre ist weniger wichtig für Junior Faculty	Fragestellung

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
2, 9	Das wichtigste bei uns sind Publikationen. (...) Man kann keine Stellen erhalten, man kriegt keine Förderung, wenn man keine Forschungsergebnisse vorweisen kann, gerade als junge Wissenschaftler. Man sieht ja deswegen den Shift später bei den Professoren, die deutlich mehr vielleicht im Service machen und in der Uni-Selbstverwaltung tätig sind und vielleicht auch der Lehre noch eine andere Bedeutung zukommen lassen, als jemand auf unserer Stufe, der eigentlich nur durch Forschung weiter nach oben kommt. Und die anderen Sachen, sind nur so Häkchen, die haben muss, man hat so ein bisschen Service gemacht, man fällt im Teaching nicht negativ auf, so. Das reicht eigentlich.	Publikationen sind für Junior Faculty entscheidend	Publikationen	Forschungsleistung	Erfolgsmassstab
3, 17	(Erfolg misst sich) ganz klar (an) Publikationen, Anzahl von Publikationen und vor allem aber an der Qualität von Publikationen. Preise finde ich auch relativ wichtig. Also ob man international mit der Forschung auch anerkannt wird. Zitationen finde ich wichtig auf der Forschungsseite, ist das jetzt sehr nischig, was man da betreibt oder ist das anschlussfähig? Dann finde ich auch Lehrevaluationen nicht unwichtig (...). Und die Zufriedenheit auch auf der Unternehmensseite als drittes Standbein, und die kannst du am besten daran messen, ob Unternehmen langfristig mit dir arbeiten. Also ob du da einfach Folgeaufträge bekommst, ob du da langfristige Kooperationen entwickeln kannst, oder ob das halt so eine One-Time-Show ist. Das sind für mich so die drei Erfolgsmaßstäbe.	Forschungspublikationen und Preise zeigen, ob man anschlussfähig ist, Lehrevaluationen, Qualität der Praxiskollaborationen zeigt sich an Folgeaufträgen	Publikationen: Anzahl aber auch qualitativ, Lehrevaluationen, Langfristige Praxiskollaborationen	Publikationen, Lehrevaluation, Praxiskollaborationen	Erfolgsmassstab
3, 19	Es ist schwer, wenn man gegen Institute auf dieser Erde in der Forschung mithalten will, die nicht nur ihre Leute nicht finanzieren müssen, und die erst recht nicht die Kernuniversität mitfinanzieren müssen. Da sind wir im Vergleich mit fünf Minus am Start, das ist klar.	Die Ausgangslage für Forschung ist nachteilig für Faculty, die auch ökonomisch erfolgreich sein muss	Ökonomische Erfordernisse reduzieren Forschungsleistung	Benachteiligung durch Mehrfachbelastung	Erfolgsmassstab

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
1, 1	Erfolg für mich ist, Einfluss auf die Politik zu nehmen und darauf, wie volkswirtschaftlicher Erfolg gemessen wird. Forschung kann zwar richtig Spaß machen, aber ich sehe sie eher als ein Mittel, um diese Wirkung zu erzielen.	Einfluss auf die Politik, wie volkswirtschaftlicher Erfolg gemessen wird	Forschung als Mittel zum als Einflussmöglichkeit auf die Politik	Forschung als Mittel zum Zweck	Erfolgsmassstab
3, 19	Ich denke, man muss schon in der Grundlagenforschung drin sein, die heute das Fach auszeichnet. (...) Das ist wichtig. Ich denke auch, dass man in der Lage sein muss Lehrveranstaltungen ordentlich zu machen. (...) Das heißt, man muss eine gewisse Begeisterungsfähigkeit für das Fach haben, auch wenn man es selber schon lange macht oder die Inhalte vielleicht auch schon ganz gut kennt. Im Bereich der Weiterbildung sind andere Fähigkeiten gefragt: Das muss wesentlich interaktiver sein. Und da sind wahrscheinlich kommunikative Fähigkeiten gefragt. Und es ist Networking gefragt.	Aktuelle Grundlagenforschung, Ordentliche Lehrveranstaltungen brauchen Begeisterungsfähigkeit, Weiterbildung braucht kommunikative Fähigkeiten und Networking	Grundlagenforschung, Lehrveranstaltungen, Weiterbildung	Forschung, Begeisterungsfähigkeit, Sozialkompetenz	Kritische Erfolgselemente
1, 2	In meiner Arbeit zählen drei Säulen: Lehre, Forschung und Öffentlichkeitsarbeit, respektive Service an der Institution. (Als Praxis-Professor) mache ich wohl mehr Engagement und Service als die meisten. Ich reise wahrscheinlich mehr als die meisten. Ich spreche wahrscheinlich am meisten und mehr als die meisten anderen Fakultätsmitglieder auf öffentlichen Veranstaltungen, und ich bin sicherlich viel mehr als die meisten anderen Fakultätsmitglieder in die externe Initiative für Direktoren, Beiräte und Partnerschaften mit anderen Organisationen eingebunden, die nicht ausschließlich auf Forschung ausgerichtet sind.	Besondere Anforderungen als Praxisprofessor: Neben Lehre und Forschung erheblich grösseres Engagement für Service an der Institution durch Veranstaltungen, Einsitz in Gremien	Lehre, Forschung und grosser Anteil Service an der Institution durch besondere Rolle	Lehre, Forschung, Service an der Institution	Kritische Erfolgselemente

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
2, 11	Ich setze mich sehr stark für die Entwicklung der Fakultät ein. Und wenn die Person nicht forschen kann, dann gibt es nichts, was man für sie tun kann. Sie passt nicht in unser Leben. Und man kann Menschen lehren, zu lehren, es ist nicht so schwierig, sondern einfach harte Arbeit. Ich setze mich vor allem für die Förderung von Menschen ein, die Aussichten auf Festanstellungen haben, die dann befördert werden können. (...) Manchmal spricht man von «natürlichen Lehrern», das ist alles Blödsinn. (...) Das Unterrichten ist wichtig, aber es gibt Leute, die eine Nase für die Forschung haben. Es macht ihnen nichts aus, wenn sie die Zeit alleine verbringen. Sie haben die Fähigkeit, Ideen zu entwickeln. Sie haben die Geduld. Sie haben die besondere Art von Intellekt, die erforderlich ist. Darum geht es mir bei der Talentförderung.	Faculty braucht spezifische intellektuelle Fähigkeiten, um in der Forschung gut zu sein, alles andere ist lernbar	Forschung ist nicht lernbar, Begabung nötig	Forschung	Kritische Erfolgs-elemente

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
3, 17	Also zu sowas neige ich tendenziell nicht, muss ich sagen. Also Rechthaberei liegt mir nicht so. Aber ja gut, ich mein, in der Wissenschaft zählt ja auch häufig schon auch irgendwo das Argument und die Datengrundlage. Also wenn, dann könnte ich mir sowas am ehesten vorstellen, dass man unterschiedlicher Meinung zu irgendwelchen Forschungserkenntnissen oder so ist, aber das kam jetzt ehrlich gesagt noch nicht vor. Was natürlich ständiger Teil der Arbeit ist, dass man im Peer-Review sich mit den Reviewern auseinandersetzt oder mit den Editors auseinandersetzt oder ich bin ja selber in mehreren Editorialboards und Review, also ich mach das auch von beiden Seiten und da zählt aber finde ich relativ, ich finde, der Peer-Review-Prozess funktioniert eigentlich recht gut. Er hat auch so ein bisschen Probleme an der ein oder anderen Stelle, aber generell funktioniert der und da finde ich zählen schon die Kraft des Arguments und die Kraft der Daten, ja.	Peer-Review-Prozess fördert das wissenschaftliche Argument und die Überprüfung der wissenschaftlichen Datengrundlage	Wissenschaftliche Datengrundlage und wissenschaftliches Argument	Wissenschaft kennt kodifiziertes Argumentieren	Argumente

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
2, 9	Erstens, weil ich meinem Partner räumlich näher sein wollte, zweitens waren die (Vertreter der aktuellen Universität) sehr wertschätzend während des gesamten Interviewprozesses, was ich auch sehr wichtig finde. (An der anderen Universität) war alles super strukturiert, wenig persönlich der gesamte Prozess, das hat mir nicht so gut gefallen. Und hier war es wirklich einfach — die waren sehr schnell, ich hatte drei Stunden nach meinem Interview die Zusage. So etwas finde ich ist ein wertschätzender Prozess. Man hat dann das Gefühl gehabt, die wollen einen wirklich gerne hier haben und waren auch in den Verhandlungen recht zuvorkommend und wertschätzend, deswegen habe ich mich letztendlich für (diese Universität) entschieden. Interviewer: «Gab es auch ökonomische Gründe für diesen Entscheid?» Finanziell, gehaltstechnisch war es ähnlich. Was mir hier gefallen hat, war die Incentivierung für die Forschung. Also, man bekommt für bestimmte Publikationen in diesen FT50-Journals ein Forschungsbudget zugeteilt, da kann man sogar Teaching reduzieren oder man nutzt es für die eigenen Forschungsprojekte. Und das finde ich einen sehr interessanten Ansatz, dass dann halt auch wirklich Personen, die gute Forschungsleistung zeigen, nochmal gesondert incentiviert werden. Jetzt gar nicht unbedingt privat, also das wirkt sich ja nicht auf mein persönliches Gehalt aus, aber dann letztendlich für meine Forschung, um da was wiederverwenden zu können, das finde ich schon gut.	Persönliche Gründe, Wertschätzen der Einstellungsprozess und finanzielle Entlohnung für Publikationen in FT-50-Journals waren entscheidend für Wahl der Universität	Wertschätzung, Incentivierung der Forschung	Forschung	Argumente

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
1, 1	Ich verdiene sogar ein noch höheres Gehalt als das, was ich hatte, und die Lebenshaltungskosten sind niedriger, mehr Ressourcen für die Forschung, die ich betreibe, hervorragende Kollegen für gemeinsame Forschung sind hier, und es gibt hier Stipendien für Grundlagenforschung. Und ich habe hier gute Studenten zu betreuen und kann mit ihnen forschen. Ich habe nicht gezögert.	Höherer Lohn, tiefere Lebenshaltungskosten, mehr Ressourcen für die Forschung, exzellente Kollegen, talentierte Studierende für Forschung	Höherer Lohn und tiefere Kosten, gute Ausgangslage für Forschung an der Universität	Ökonomische Gründe, Universität als Netzwerk	Argumente
3, 20	Ein Ranking ergab, dass wir (in dieser Region) die Nummer eins sind, was Publikationen angeht, und gleichzeitig, und das ist das Thema, auch noch die enorme Praxisrelevanz haben, ja, ja, dann kann man schon sagen, dann schaffen wir offensichtlich als Uni auch unseren Job.	Hauptaufgabe von Universitäten sind laut Rankings Forschungspublikationen und Praxisrelevanz	Ranking belegte Qualität von Forschungspublikationen und Praxisrelevanz	Rankings	Referenzsystem
1,1	Ja, Forscher, Professoren anderer vergleichbarer Universitäten, die ich im ganzen Land in ähnlichen Fachbereichen kenne, ehemalige Professoren und Leute, die ich an Konferenzen kennen gelernt habe und mit denen ich in Kontakt bleibe, sind wichtig für die Einschätzung meiner Arbeit. Ich versuche, mir diese Türen offen zu halten, damit ich abgesichert bin, sollte ich hier irgendwann einmal gehen müssen.	Professoren ähnlicher Universitäten, Kontakte aus Konferenzen helfen zur Bewertung der eigenen Arbeit	Private Kontakte aus der Wissenschaft	Privates Netzwerk	Referenzsystem
1, 4	Ich habe ein ausgedehntes externes Netzwerk. Ich bin nicht als neuer Dekan gekommen, sondern als Dean an der Universität (...), und ich bin sehr engagiert - wahrscheinlich mehr als die meisten Leute an (der Universität). Daher habe ich ein umfangreiches Netzwerk von Personen und anderen Universitäten aufgebaut, auf das ich zurückgreifen kann.	Grosses privates Netzwerk von Personen an anderen Universitäten	Private Kontakte aus der Wissenschaft	Privates Netzwerk	Referenzsystem

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions	Merkmal
2, 10	Die Verbindung zur Wirtschaft ist wichtig, weil wir, wenn man pragmatisch darüber nachdenkt, eine Business Schools sind, also sollten wir Theorie und Ideen entwickeln, die Implikationen für die Wirtschaft haben. Es sollte eine Art von Bezug von der Wirtschaftsuniversität mit der Realwirtschaft geben. Für mich ist das wichtig, weil sich in diesen Aussenverbindungen reflektieren sollte, was ich mache, und es sollte einen Wert für die Gesellschaft geben, auch wenn er theoretisch ist. Ausserdem ist die Verbindung wichtig für die Studierenden.	Die Wirtschaft soll von der Forschung und den Absolventen einer öffentlichen Business School profitieren	Wirtschaft als Prüfstein für universitäre Produktion von Absolventen und Forschung	Wirtschaft	Referenzsystem

9.3.3 Notwendigkeit der Kollaboration

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregate Dimensions
1, 6	Das liegt daran, dass (die Faculty-Mitglieder) für die Universität im Großen und Ganzen stehen, für das intellektuelle Kapital und die Interaktion mit Studierenden stehen.	Legitimation	Legitimation	Legitimation
1, 6	(Die Facultymitglieder) haben einen großen Einfluss auf die künftigen Alumni, indem sie den heutigen Studenten ein positives Bild der Universität vermitteln.	Einfluss auf Studenten	Kontakte	Legitimation
2, 12	Ich glaube, wenn die Leute eine gute studentische Erfahrung haben, dann sind sie eher bereit, etwas zu geben.	Einfluss auf Studienerfahrung	Kontakte	Legitimation
3, 23	Fundraising kann nur erfolgen, wenn wir wissen, wofür Fundraising betrieben wird. Also die Zielsetzung. Das Projekt oder auch das Objekt muss klar sein. Das kann nur von innen, der Faculty oder dem Dean, kommen.	Zielsetzung des Förderprojekts	Ausrichtung	Legitimation

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregate Dimensions
2, 12	Ich denke, die Fakultät kann eine Rolle spielen. (...) dass die Fakultätsmitglieder grosse eine Rolle spielen und dazu beitragen können, die Vision und das Denken (des Fundraisings) zu beleben, indem sie den Case for Support zusammenbringen. Sie wissen, warum dieser Forschungsbereich wichtig ist und welch große Wirkung er haben wird.	Relevanz des Förderprojekts	Ausrichtung	Legitimation
2, 16	Ich denke, (wir brauchen Faculty-Mitglieder in Donatorengesprächen,) weil wir (Fundraiser) letztlich nicht über das fundierte Wissen verfügen, das (die Faculty-Mitglieder) haben. Wenn also jemand wirklich an der Wissenschaft interessiert ist, möchte er mit jemandem auf seinem Niveau sprechen. Ich kenne zwar die wichtigsten Informationen über die Kampagne, aber wenn er mir eine detaillierte Frage zur Physik stellt, habe ich keine Ahnung. Das Faculty-Mitglied hilft, damit der Donator in seiner Sprache sprechen kann (...). Es ist also wirklich wichtig, ihn bei uns zu haben, ja.	Vertiefte Kenntnisse des Förderprojekts	Donatoren-konversation	Legitimation
3, 19	Das sind heute Leute, die sich sehr gut auskennen. Das sind Leute, die waren auch an Universitäten. Die wissen teilweise sehr, sehr gut auch, was Forschung ist und kennen den aktuellen Stand, die Kriterien der Forschung. Und das heißt, es ist völlig unmöglich, vorbeizugehen, ohne sich in der Industrie gut auszukennen. Die Projektpartner erwarten auch, dass sie eine Person treffen, die sich auskennt, wenn sie sich schon eine Stunde Zeit für ein Gespräch nehmen.	Fachkenntnisse für Gespräche mit Donatoren auf Augenhöhe	Donatoren-konversation	Legitimation
2, 15	(Die Professorin) identifizierte die Bereiche der Unterstützung, die benötigt werden, denn sie kennt die Rechtsfakultät, und sie spricht so wortgewandt und sehr leidenschaftlich darüber, und sie weiß genau, was sie braucht, warum sie es braucht, und sie kann den Spender überzeugen.	Leidenschaft für Förderprojekt	Donatoren-konversation	Legitimation

Case, Inter-viewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregate Dimensions
2, 15	(Die Faculty) ist sehr wichtig, denn bleibt sie lange Zeit an der Institution. Die Fakultätsmitglieder sind 20/30/40 Jahre hier. Deshalb denke ich oft, dass der Fundraiser ein Vermittler sein sollte: Zwischen der Institution und dem Spender, aber auch zwischen der Fakultät und dem Spender, um diese Beziehung zu fördern, um die Spende zu erleichtern.	Faculty-Mitglieder als Repräsentanten der Universität	Institutionsbindung	Legitimation

9.3.4 Übergreifende Spannungsfelder

Case, Inter-viewnr.	Zitat	First Order Concept	Second Order Themes	Aggregated Dimensions
2, 11	Viele Leute denken, dass in dem Moment, in dem man Geld von jemandem nimmt, die Fähigkeit eingeschränkt wird, sich zu äussern. Ich bin anderer Ansicht. Nur Menschen mit weniger Erfahrung denken, dass dies der Fall ist. (...) Ich denke, wenn Leute Ihnen Geld geben, ist das in Ordnung, aber wenn sie dann in irgendeiner Weise versuchen, sich in Ihre Aktivitäten einzumischen, dann geben Sie ihnen einfach das Geld zurück, weil wir nicht käuflich sind. Ich bin seit 15 Jahren dabei und habe die Situation noch kein einziges Mal erlebt.	Befürchtete Gefährdung Freiheit von Forschung und Lehre durch Fundraising ist unbegründet: Gelder können zurückgegeben werden	Fundraising gefährdet Freiheit von Forschung und Lehre nicht	Freiheit
1, 6	Wir müssen dafür sorgen, dass den Donatoren nicht zu viel Kontrolle über ihre Spenden überlassen wird, weil das wirklich Zustiftungen sind und nicht ein persönliches Scheckheft für ein Faculty-Mitglied (...), und deshalb müssen Donatoren und Faculty-Mitglieder von einem Teil dieses Entscheidungsprozesses ausgenommen werden.	Donator hat zu viel Macht via Faculty	Gefährdung Freiheit von Forschung und Lehre	Freiheit
3, 23	Und (die Faculty) sagt einerseits: Da will ich mir nicht dreinreden lassen. Keine Vorgaben inhaltlicher Natur», aber auch andererseits: «Wir sind an einer Wirtschaftsuniversität, da möchte ich erfolgreich wirtschaften mit Einkommen für das Institut, aber auch für mich selbst. Da werden einfach Möglichkeiten so weit ausgeschöpft, wie es möglich ist.	Faculty nutzt Freiheit von Forschung und Lehre für eigene Zwecke	Gefährdung Freiheit von Forschung und Lehre	Freiheit

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregate Dimensions
2, 16	Als ich hierher kam, war ich so frustriert, dass ich mich fragte, warum (die Faculty-Mitglieder) alle ihr eigenes Ding durchziehen (...) und dann nach einem Jahr merkte ich, dass ich nicht kontrollieren kann, was jeder tut - es gibt zu viele Leute und es gibt akademische Freiheit und all das, sie werden einfach ihr Ding durchziehen. Man kann es also bis zu einem gewissen Punkt kontrollieren, aber man wird es nie vollständig können. Aber ich glaube, das Problem liegt darin, dass wir nicht an den Donator denken oder daran, dass er vielleicht drei E-Mails von drei verschiedenen Personen aus dem Umfeld der Universität erhalten hat, was einfach nur peinlich ist.	Faculty hält sich nicht an Abmachungen	Faculty ist weisungsungebunden	Freiheit
1, 6	Manchmal kommen sie und sagen, dass sie von Leuten in der Zeitung gelesen oder anderweitig gehört haben, von denen sie das Gefühl haben, dass diese Person extrem interessiert wäre an dem, was sie hier machen, und wir sollten sie unbedingt bitten, das zu unterstützen. Dabei kann es sein, dass sich dieser Alumnus bereits aktiv in einem anderen Bereich der School oder der Universität engagiert. Oder dass der Dean bereits in einer viel grösseren Angelegenheit mit der Person in Kontakt ist. Oder wir sind in einer Verhandlung mit dieser Person und wollen sie in diesem Stadium nicht mit neuen Informationen ablenken.	Faculty greift in Kompetenzen der Fundraiser ein	Faculty ist weisungsungebunden	Freiheit
3, 23	(Ich gehe davon aus), dass die Fakultät wahrscheinlich ein sehr hohes Eigeninteresse bei ihren Aktivitäten entfaltet. Dass sie also eher Ich-zentriert funktioniert, Personenkult eben - im Sinne der eigenen Reputationen, im Sinne des eigenen Weiterkommens.	Faculty ist getrieben von Eigeninteressen	Faculty funktioniert ökonomisch	Ökonomie
1, 1	Normalerweise sollte ein Dean die Runde machen, aber das ist (bei unserem Dean) nicht passiert. Da kam mir der Gedanke, dass (ihr der Kontakt) nicht sehr wichtig ist. Es zeigt also, dass ich Ökonom bin und versuche zu sehen, wie Menschen durch ihre Handlungen zeigen, was sie schätzen.	Faculty-Mitglieder sind Ökonomen	Faculty funktioniert ökonomisch	Ökonomie

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregate Dimensions
1, 3	Bei jener Art von Projekten, an denen ich mich beteilige, kann die Fundraising-Abteilung keine Rolle spielen. Ich glaube, hier an der Universität haben wir eine Gruppe, die sich mit Außenbeziehungen befasst, aber es ist mir noch nicht gelungen, mit ihnen zusammen zu arbeiten, um eine Partnerschaft aufzubauen.	Fundraising nützt nichts	Fundraising bietet keinen Mehrwert	Ökonomie
3, 20	«Arbeiten Sie (mit der Fundraising-Abteilung) zusammen?» Faculty-Mitglied: Noch nie darüber nachgedacht. Habe ich noch nie drüber nachgedacht. Hat mich auch noch nie jemand gefragt, ob ich möchte. Und, ich würde auch sagen: Nein, ich hab noch nie die Notwendigkeit gesehen. Punkt. Ja.	Faculty hat keinen Bedarf zur Kollaboration	Fundraising bietet keinen Mehrwert	Ökonomie
2, 16	Meiner Meinung nach geht es den Fakultätsmitgliedern nur um ihre Forschung, und letztendlich ist der Grund, warum sie Akademiker geworden sind, Forschung zu betreiben. Und alles, was sie davon abbringt, wird von ihnen als etwas betrachtet, das sie von ihrer Kernaufgabe abbringt.	Faculty hat Zeitnot	Fundraising bietet keinen Mehrwert	Ökonomie
2, 12	Die meisten Fakultätsmitglieder identifizieren sich mit ihrem Fachgebiet. Sie identifizieren sich nicht unbedingt mit der Institution, die sie beschäftigt.	Faculty setzt Fach über Institution	Faculty ist dezentral	Zugehörigkeit
3, 23	Ich kann nur ein Produkt verkaufen oder in dem Sinne Spenden akquirieren, wenn die Universität als Gesamtes das richtige Standing, die richtige Reputation und eben Positionierung hat. Sonst ist es relativ schwierig.	Fundraising setzt Institution an erste Stelle	Fundraising ist zentral	Zugehörigkeit
2, 16	Wir versuchen, die Leute dazu zu bringen, [die Universität] an die erste Stelle zu setzen und das Institut und den Lehrstuhl an zweiter und dritter Stelle.	Fundraising setzt Institution an erste Stelle	Fundraising ist zentral	Zugehörigkeit

Case, Inter-viewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregate Dimensions
2, 13	Ich habe wirklich gute Erfahrungen gemacht bei der Kollaboration mit den Faculty-Mitgliedern, sie sind sehr leidenschaftlich für ihre Fächer, keine Egos. (...) Wir kümmern uns um Studierende, wollen ihnen Möglichkeiten geben, ihnen die Jobs besorgen, die sie sich wünschen, und die akademischen Leiter und die Programmleiter machen das Gleiche. Wenn sie eine E-Mail verschicken müssen, werde ich das tun. Ich denke, das ist ein sehr kollaborativer Ansatz.	Dezentrales Fundraising kollaboriert konfliktfrei mit Faculty	Fundraising ist dezentral	Zugehörigkeit
1, 8	Es gibt definitiv Spannungen, vielleicht ist Konflikt das richtige Wort über die Zuordnung dieser beiden Aspekte und definitiv Uneinigkeit. Manchmal, wenn ein Donator aus einem College oder einer Organisationseinheit herausgenommen wird und dem zentralen Fundraising übergeben wird, weil dort die Zuständigen für die Major Gifts sind.	Konflikt zwischen zentralem und dezentralem Fundraising	Fundraising ist dezentral	Zugehörigkeit
2, 13	Also, das ist die nächste Herausforderung: [Der zentrale Fundraiser] sucht aktiv nach strategischen Partnerschaften mit denselben Unternehmen, die ich für uns suche, aber wir reden nicht miteinander. Interviewerin: «Warum nicht?» Wir reden einfach nicht. Da ist eine Kluft.	Konflikt zwischen zentralem und dezentralem Fundraising	Fundraising ist dezentral	Zugehörigkeit
1,1	Ich höre Geschichten darüber, dass Alumni vom zentralen Fundraising abgeschreckt sind. (...) Die Fundraiser in den Instituten sind stärker fokussiert als jene des zentralen Fundraisings. (...) Einige meiner Alumni sind nicht einmal bereit, durch die Gesamtuniversität zu gehen, weil das Geld verloren geht. Sie wissen nicht genau, wie die Dinge funktionieren oder wie zweckgebunden die Dinge sind.	Misstrauen der Faculty gegenüber zentralem Fundraising	Faculty ist dezentral	Zugehörigkeit

9.3.5 Lösungen für übergreifende Spannungsfelder

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concept	Second Order Themes	Aggregated Dimensions
1, 6	Wir müssen diesen Teil durch Kontrollen, die eingerichtet werden, oder durch die Art und Weise, wie die Gelder nachher verwendet werden, ein wenig davon trennen, wer die Mittel tatsächlich verwaltet. Und wenn es eine Situation gibt, in der es sich so anfühlt, als behielte der Spender aufgrund der engen Freundschaft zum Fakultätsmitglied eine gewisse Kontrolle, dann müssen wir die Kontrolle über die Mittel auf eine andere Ebene verlagern, vielleicht auf einen Fakultätsvorsitzenden oder den Dekan, so dass eine gegenseitige Kontrolle möglich ist, damit der Spender keinen übermässigen Einfluss erhält.	Trennung von Faculty und Donator	Institutionalisierte Entkoppelung der Verantwortlichkeit	Lösung Freiheit
3, 21	Wenn die Uni Dreck am Stecken hat, müssen wir gucken das wir umso besser sind, oder?!	Versuch zur Korrektur der Fehler der Faculty, welche der ganzen Universität schaden	Versuch zur Kompensation der Fehler der Faculty	Lösung Freiheit
1, 5	Einige werden Beziehungen zu Spendern aufbauen und ihr Ding durchziehen. Ich meine, sie interagieren ohne meine Beteiligung, ich bitte sie nur, mich auf dem Laufenden zu halten. Interviewerin: «Halten sie Sie auf dem Laufenden?» Normalerweise muss ich sie daran erinnern. Interviewer: «Ist das schwierig?» Ja.	Dem Nicht-Einhalten von Abmachungen durch Faculty ausgeliefert sein	Akzeptanz der mangelnden Kollaboration	Lösung Freiheit

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregate Dimensions
1, 8	Mein Interesse an (der internationalen Unternehmung) besteht darin, sehr grosse Kollaborationen aufzubauen. Die Leute sind wirklich gut darin, mir zu sagen, wenn sie normalerweise mit (der internationalen Unternehmung) interagieren. Und wenn sie es vergessen haben oder einfach nicht daran denken, versuche ich, das nicht zu persönlich zu nehmen und mich einfach mit dem, was gerade läuft, neu zu organisieren, denn bei einem Unternehmen gilt: Je mehr Interaktion, desto mehr Zusammenarbeit, desto stärker ist die Beziehung. (...) Die Leute fühlen sich dadurch verärgert, wenn sie das Gefühl haben, nur über ihre Arbeit zu berichten. Also frage ich mich: Wie kann ich ihnen dabei helfen, ohne dass sie mir sagen müssen, wann sie sich mit (der internationalen Unternehmung) treffen werden? Oft erhalte ich im Nachhinein Informationen, die nicht so wichtig sind. Dann ist es auch nicht so wichtig, dass ich nichts davon wusste. Es gibt einige Ausnahmen davon, aber in den meisten Fällen ist diese ganze Aktivität gut. Für mich ist das Wichtigste in meiner Funktion als «Kundenbetreuer», die gesamte Beziehung zu sehen, die gesamte Beziehung zu verbessern, die uns dann die Möglichkeit gibt, ein substantielleres Gespräch mit (der internationalen Unternehmung) darüber zu führen, was das wirklich große Projekt ist, das wir gemeinsam realisieren können.	Herunterspielen der mangelnden Kollaboration	Akzeptanz der mangelnden Kollaboration	Lösung Freiheit

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concept	Second Order Themes	Aggregated Dimensions
2, 11	Es muss etwas für (die Faculty) dabei herauspringen. Möglicherweise besteht die Möglichkeit, einen Teil des Geldes an die Fakultätsmitglieder oder an ihr Forschungsgebiet oder an ihre Einheit zu überweisen.	Faculty mit ökonomischer Zuwendung überzeugen	Ökonomischer Anreiz	Lösung Ökonomie
1, 4	Normalerweise versuche ich, an das Eigeninteresse der Fakultätsmitglieder zu appellieren und darüber nachzudenken, wie ich eine Win-Win-Situation schaffen kann (...). Interviewer: «Funktioniert das?» Es funktioniert vielleicht in acht von zehn Fällen. (...) Interviewer: «Wie sähe eine solche Win-Win-Situation für die Fakultät aus?» Eine Win-Win-Situation kann manchmal sein, dass ich einen finanziellen Anreiz gebe, etwas zu tun, also dass ich vielleicht via ein Stipendium oder via eine Zuwendung an das Faculty-Mitglied appelliere, weil es an seinen Studierenden oder seiner Forschung interessiert ist.	Win-Win für beide Seiten schaffen	Ökonomischer Anreiz	Lösung Ökonomie
2, 14	Hier braucht es keine Überzeugungsarbeit, wenn man (die Faculty-Mitglieder) vom ersten Tag an einbringen und als Teil des Gesprächs behalten kann. Wir haben beispielsweise eine strategische Kampagne für die Wirtschaft im Jahr 2013 gestartet (...). Also begannen wir, die Faculty an unseren Workshops zu beteiligen. Sie waren die ersten Leute, mit denen wir uns zusammengesetzt haben, (...) um von Anfang an ihr Buy-in zu bekommen - sie wissen, was finanziert werden muss. Wenn wir also ihr Buy-in von Anfang an erhalten haben, was auch immer vor sechs oder sieben Jahren der Fall war, dann würden sie sehr in die Beziehungen zu den Unternehmen investieren.	Frühzeitige zeitliche Investition	Ökonomischer Anreiz	Lösung Ökonomie
1, 6	Eine Möglichkeit, Faculty-Mitglieder zur Zusammenarbeit zu bringen besteht darin, dass wir sie daran erinnern, dass es zu den Aufgaben von jedem Faculty-Mitglied gehört, sich im Rahmen des Service-Bestandteils des Vertrags für die Universität und die Gemeinschaft einzusetzen.	Faculty ist vertraglich gebunden	Kollaboration erzwingen	Lösung Zugehörigkeit

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concept	Second Order Themes	Aggregated Dimensions
1, 8	Interviewer: «Würden Sie die vertragliche Vereinbarung nutzen, um die Faculty zur Zusammenarbeit zu bewegen?» Wahrscheinlich nicht. Ich denke, (Faculty-Mitglieder) müssen (fundraisen) wollen. Ich glaube, sie müssen sich dabei wohl fühlen. Sie werden keine effektiven Fundraiser sein, wenn sie sich dabei nicht wohlfühlen. Ich würde eher ihre Karriereziele thematisieren. Wenn sie jemals Dean oder Rektor werden wollen, müssen sie sich mit Fundraising vertraut machen.	Faculty mit ihren eigenen Karriereaussichten überzeugen	Faculty muss von Institution überzeugt werden	Lösung Zugehörigkeit
1, 6	Der Dean hat ein wenig mehr Einfluss, aber die Freiheit von Forschung und Lehre gibt (der Faculty) viel Autonomie, und deshalb wollen wir sicherstellen, dass es von den Willigen kommt, denn sonst wird es auch beim Geber und beim Partner ankommen.	Faculty kann nicht gezwungen werden	Selektion Kooperationspartner	Lösung Zugehörigkeit
3, 21	Wenn Leute in den Instituten begreifen, dass eben die Universität als Ganzes wichtig ist und nicht nur ihr Institut... Das heisst, dass wir dann eher auf Mitarbeit pochen können. Ich glaube, das ist wichtig.	Überzeugung Faculty nötig	Faculty muss von Institution überzeugt werden	Lösung Zugehörigkeit
2, 14	Interviewer: «Befürchten Sie, dass die Fakultätsmitglieder Zustiftungen für sich selber einwerben, aber nicht für die ganze Business School? Ist das in Ihrer Organisation überhaupt möglich?» Das ist möglich, ja. Und die stehen nicht auf diesem Blatt.	Faculty kann sich über Institution hinwegsetzen	Selektion Kooperationspartner	Lösung Zugehörigkeit

9.3.6 Wahrnehmungsbedingte Spannungsfelder

Case, Inter-viewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions
1, 1	Das Fundraising ist ein wenig passiv in Bezug auf Berichterstattung. Aber es geschieht nichts Proaktives. Es ist eher so, als würden (die Fundraiser) eine Gegenleistung erbringen im Sinne von: Schauen Sie mal, diese Person hat hier publiziert, diese Person hat dies gemacht, und so weiter, und so fort, schauen Sie mal, wie das war. Aber nicht: Was kann ich tun, um mehr Ressourcen einzuwerben, damit wir bessere Studenten anziehen können, damit wir bessere Doktoranden einstellen können, damit wir bessere Dozenten anziehen können, damit wir Leute halten können. Ich hatte diesbezüglich noch keine einzige Interaktion mit (den Fundraisern).	Fundraising ist zu passiv gegen aussen	Fundraising kommuniziert zu wenig	Fundraising ist zu passiv
2, 9	Man ist oftmals natürlich in seiner Forschungsblase, in seinen Themen drin (...) Ich glaube, was teilweise fehlt, ist warum es so wichtig ist und wie vielleicht stärkere Kommunikation, auch intern wie die Gelder hier genutzt werden intern, die zum Beispiel durch Fundraising kommen, also quasi lokalere Events für die Leute. Zum Beispiel was wurde jetzt an (dieser) School konkret mit solchen Geldern getan. Was wurde konkret verändert? Da nehme ich wenig war. Also, ich bin jetzt auch noch nicht lange hier, aber ich finde, das könnte mehr zelebriert werden, weil ich glaube, dann würde die Frage des Warums sich ein bisschen mehr beantworten. Warum ist es wichtig, Fundraising zu haben? Was passiert mit den Mitteln? Und ich glaube, das könnte stärker ausgebaut werden.	Fundraising kommuniziert zu wenig gegen innen	Fundraising kommuniziert zu wenig	Fundraising ist zu passiv
3, 17	(Diese Universität) hat eine Fundraising-Abteilung? Das war mir jetzt gar nicht bewusst.	Fundraising ist zu wenig sichtbar	Fundraising kommuniziert zu wenig	Fundraising ist zu passiv
1, 5	Aber es gibt ein paar Fakultäten, die ein bestimmtes Programm oder einen bestimmten Bereich haben, von dem sie meinen, dass er oberste Priorität haben sollte, und ich verbringe dann so viel Zeit wie möglich damit, aber sie möchten wahrscheinlich, dass ich mehr Zeit darauf verwende. Ich weiß, dass ein paar das bereits gesagt haben. Sie wissen nicht, warum ich nicht mehr Zeit damit verbringen kann, ihnen zu helfen.	Angst vor Vorwurf Passivität	Fundraising ist zu passiv	Fundraising ist zu passiv

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions
1, 1	Ich wäre definitiv daran interessiert, (mich am Fundraising zu beteiligen), wenn (die Fundraiser) Leute identifizieren und sagen, dass sie eine Reihe von potenziellen Spendern identifiziert haben, und das sind die Dinge, von denen wir denken, dass sie ihnen am Herzen liegen, und wir stellen eine Gruppe junger, dynamischer Leute zusammen, die Spitzenforschung betreiben, und wir werden sie zuerst informieren und darüber nachdenken, wie sie diese Donatoren ansprechen werden. Und dann hätten wir vorher eine Sitzung. Und dann würden wir (in eine Grossstadt) fahren oder wir bringen sie hierher und wir würden uns mit den Donatoren austauschen. Ich denke, dass die Assistenzprofessoren, die wirklich spannende Projekte haben, aber auch die Vollprofessoren begeistert wären, das zu tun. So etwas passiert aber leider nicht. Interviewer: «Warum?» Es ist wie eine chemische Reaktion: Alle Bestandteile sind vorhanden und der Katalysator fehlt, den man braucht, um die Reaktion in Gang zu setzen.	Fundraising zeigt kein Interesse an der Faculty	Fundraising ist desinteressiert	Fundraising ist zu passiv
2, 16	Einige Fakultätsmitglieder fühlen sich sehr wohl, andere überhaupt nicht. Und nach meiner Erfahrung gefällt (Fundraising) der Mehrheit nicht. Sie fühlen sich unbehaglich. Sie wissen nicht, wie man die Spendenanfrage macht, und sie wollen sie nicht machen. Deshalb sagen wir, Sie brauchen die Spendenanfrage nicht zu übernehmen, wir machen das, das ist unsere Aufgabe.	Faculty fühlt sich unwohl als Fundraiser	Faculty will nicht fundraisen	Faculty ist unfähig für Fundraising
2, 15	Dass die Faculty sehr logische Denker sind, bedeutet nicht, dass ihr soziales Interesse gross ist. Sie werden sehr stark von ihrer Leidenschaft, ihrer Arbeit und ihrer akademischen Tätigkeit angetrieben.	Faculty hat fehlende Sozialkompetenz	Faculty ist monorational	Faculty ist unfähig für Fundraising
3, 22	(Viele Faculty-Mitglieder sind) Personen, die wirklich so für ihren eigenen Bereich ihr Fachgebiet, ihr, sage ich mal, thematisches Netzwerk unterwegs sind im kleineren und denen wir, denen, ich sage jetzt, der Austausch mit der Außenwelt mit anderen Themen et cetera vielleicht nicht ganz so wichtig ist.	Faculty hat keinen Aussenkontakt	Faculty ist monorational	Faculty ist unfähig für Fundraising

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions
2, 11	Man hat sein ganzes Leben damit verbracht, sich nur mit anderen Dozenten zu treffen und auf eine bestimmte Art und Weise zu sprechen, über bestimmte Dinge zu sprechen, sich auf eine bestimmte Art und Weise zu kleiden und sich auf eine bestimmte Art und Weise zu sozialisieren. Ich sage nicht, dass CEOs und wohlhabende Leute eines dieser Dinge besser machen, aber es ist sehr oft anders. Und es ist eine Herausforderung. Es ist eine Bedrohung für die Faculty.	Faculty hat keinen Aussenkontakt	Faculty ist monorational	Faculty ist unfähig für Fundraising
3, 20	Ja, ich kann mir vorstellen, dass wenn man Fundraising betreibt, hätte man gerne die Professoren mehr involviert. Bloss, wir alle haben ja unser eigenes Institut, und damit ja auch unsere eigenen Interessen, für die wir Geld einsammeln.	Eigene Interessen der Faculty gehen vor	Faculty hat eigene Interessen	Fundraising und Faculty konkurrieren
3, 23	Da ist natürlich die Frage, ob eine größere Kooperation bestehende Kooperationen, die beispielsweise bei einem einzelnen Institut oder einem Professor aufgehängt sind oder waren, sich konkurrieren oder kannibalisieren.	Keine Kollaboration wegen Konkurrenz	Fundraising ist Konkurrenz	Fundraising und Faculty konkurrieren
3, 21	Ja. Und da ist es eigentlich so... wie soll ich das sagen. Da gibt es Widersprüche am Anfang, wenn man (ein Institut) mit ins Boot holen will: «Was wollt ihr eigentlich von uns?» Da spürt man den Widerstand.	Institute haben Vorbehalte	Fundraising ist Konkurrenz	Fundraising und Faculty konkurrieren
1, 3	Von der Art der Projekte her kann ich mir nicht vorstellen, dass die Fundraising-Abteilung dabei eine Rolle spielt. Daher arbeite ich nicht mit den Fundraisern zusammen.	Eigene Interessen der Faculty gehen vor	Faculty hat eigene Interessen	Fundraising und Faculty konkurrieren

9.3.7 Lösungen für wahrnehmungsbedingte Spannungsfelder

Case, Interviewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions
1, 5	Wenn Faculty-Mitglieder Vorschläge machen, wie ich sie unterstützen soll, sage ich, es ist wunderbar, aber ich muss sicherstellen, dass (der Dean) an Bord ist, dass ich meine ganze Zeit darauf verwende, also benutze ich (den Dean) sozusagen als die Stütze dabei.	Verantwortung an Dean abschieben	Eskalation nach oben	Lösung für Fundraising ist zu passiv
1, 1	Als unser Dean dieser Schule hier ankam, schickte ich ihm, wie ich mich erinnere, eine E-Mail: «Hey, triffst du dich irgendwann einmal persönlich mit dem Lehrkörper?» «Ja, dafür ist noch Zeit.» Und ich habe mich noch nie mit ihm getroffen, nicht ein einziges Mal.	Reaktion auf Verantwortung an Dean abschieben	Verstärkte Eskalation nach oben	Lösung für Fundraising ist zu passiv

Case, Inter-viewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions
1, 7	Ich habe immer gesagt, meine Philosophie ließe sich darauf reduzieren, dass sich niemand jemals fragen sollte, warum Sie dort waren.	Vorwegnahme künftiger Wahrnehmung	Handlungsleitung	Lösung für Fundraising ist zu passiv
1, 6	Und dann die Erwartung zu managen, wann mit dem Zahlungseingang zu rechnen ist, wie schnell die Verhandlung über die Donation erfolgen wird, und selbst wenn die Zusage da ist, kann sich die Auszahlung über mehrere Jahre erstrecken, kann es mehrere Jahre dauern, bis die Ressourcen zur Verfügung stehen, mit denen man tatsächlich arbeiten kann. Also, diese Zeitverzögerung und die Erwartungshaltung, ich denke, in vielen Fällen müssen wir das wirklich gut hinbekommen, denn oft erwarten die Faculty-Mitglieder, dass alles in Ordnung ist. Ich hatte dieses Gespräch mit ihnen, ich weiß, dass Sie morgen da drin sind und dann nach der richtigen Spende fragen... (...) Ich bekomme das Geld für die Arbeit genau dann, wenn ich den Post-Doc, den ich in meinem Forschungsbereich haben möchte, einstellen kann.	Erwartungen kommunikativ steuern	Kommunikation	Lösung für Fundraising ist zu passiv
2, 11	Das Schlimmste, was man tun kann, ist, jemanden mitzubringen, der nicht dabei sein will (...). Sie sitzen da und sagen nichts, es ist eigentlich noch schlimmer. (...) Das machen sie. Ich war schon in solchen Meetings, wo die Fakultät nichts zu sagen hatte, dann sieht man wie ein Idiot aus.	Faculty soll nicht gezwungen werden	Selektion Kooperationspartner	Lösung für Faculty ist unfähig für Fundraising
2, 15	Man bringt also nicht immer die Fakultät mit, die man kennt. Wenn Sie es können, wenn sie zu Ihrem Vorteil arbeiten werden und ein Vorteil darin liegt, vertieft das auch die Beziehung zu 100%. Aber wenn das nicht der Fall sein wird, lassen wir es sein.	Nur willige Faculty-Mitglieder sollten eingesetzt werden	Selektion Kooperationspartner	Lösung für Faculty ist unfähig für Fundraising
3, 21	Wenn man ihnen dann aber aufzeigt, dass es für sie da vielleicht Forschungsgelder gibt, (...) dann läuft.	Ökonomische Motivation	Anreiz für Faculty schaffen	Lösung für Fundraising und Faculty konkurrieren
3, 21	Und ich denke, also grundsätzlich hat die Faculty Bedenken uns gegenüber. Aber in den Dingen, bei denen ich mit der Faculty zu tun hatte, in den wenigen Bereichen, war es eigentlich unproblematisch.	Erlebte Kollaboration war problemlos	Kollaboration schafft Praktiken	Lösung für Fundraising und Faculty konkurrieren

Case, Inter-viewnr.	Zitat	First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregated Dimensions
3, 21	Ich glaube, wenn man der Faculty das dienende Element aufzeigen würde, dass man ihnen Nutzen bringen kann, dass es keine Frage mehr wäre, ob sie mit uns zusammenarbeiten wollen. Weil wir sind... eigentlich sollten wir keine Konkurrenz sein. Sondern wir sollten ihnen Mehrwert bieten können. Wenn wir ihnen Vorschläge bringen, wenn wir mehr verstehen würden, welche Arbeit sie machen, dann könnten wir sagen, wo haben wir Donatoren, die das interessieren würde.	Kollaboration wäre hilfreich	Kollaboration schafft Praktiken	Lösung für Fundraising und Faculty konkurrieren
3, 20	Was ich mir immer überlegt habe, ist: Die Ebene drüber müsste es doch geben. (...) Wir haben ein gesellschaftlich relevantes Thema. (...) Jetzt würden wir auf einer zu niedrigen Ebene da ran gehen. Letztendlich kommt bei uns ein Projekt heraus. Eigentlich könnte man doch, wenn man Fundraising betreibt, sagen, das ist ein Riesenthema, das wir auf einer höheren Ebene fördern sollten und zum Beispiel eine Professur damit verbinden. Das wäre dann in der Kategorie von 10 - 15 Millionen. Sowas können wir (Faculty-Mitglieder) nicht selber erreichen. Ich glaube, keine Fundraising-Stelle einer Uni kann uns schlagen, wenn wir hingehen und sagen, wir machen ein Projekt zu dem Thema. Das bewegt sich mit einer relativ langen Laufzeit, so zwischen maximal 300'000 und 400'000 oder 500'000, aber viel grösser können wir nicht gehen, das haben wir noch nie geschafft. Die Ebene drüber, das kann ich mir gut vorstellen. Da bräuchte es schon eine intensive Zusammenarbeit, weil man ein übergreifendes Thema bräuchte, bei dem wir eine Riesenkompetenz haben, ein einzigartiges Angebot, wo wir auch Leute hätten, die das machen würden. Ja, und ich glaube auch, da braucht man die Professoren, dass die das machen.	Fundraising bietet keinen Mehrwert	Neuausrichtung Fundraising	Lösung für Fundraising und Faculty konkurrieren

Lebenslauf Aline Maya Tannò

* 26. März 1982, Chur

AUSBILDUNG

Dr. rer. soc., Universität St.Gallen, Schweiz, 2021

Doktoratsprogramm: Organisation und Kultur

Referenten: Prof. Dr. Kuno Schedler, Prof. Dr. Thomas Zellweger

Lizentiat, Universität Zürich, 2012

Studienfächer: Germanistik, Kunstgeschichte und Philosophie

Betreuer Lizentiatsarbeit: Prof. Dr. Wolfram Groddeck

Assessmentstufe, Universität St.Gallen, 2004

AKADEMISCHE POSITIONEN

Seit 02/2021:	Projektleiterin, School of Medicine, Universität St. Gallen
03/2019-01/2021:	Doktorandin, Institut für Systemisches Management und Governance, Universität St.Gallen
08/2016-02/2019:	Doktorandin, Stelle für Universitätsförderung, Universität St.Gallen
09/2013-10/2014:	Persönliche Mitarbeiterin des Rektors, Rektorat, Zürcher Hochschule der Künste
02/2008-08/2008:	Semesterassistenz, Kunsthistorisches Seminar, Universität Zürich

WEITERE BERUFSERFAHRUNG

04/2015-07/2016:	Leiterin Marketing und Kommunikation, Josias Gasser Baumaterialien AG, Chur
01/2015-04/2015:	Stellvertretung für Deutsch und Philosophie, Bündner Kantonsschule Chur
05/2003 – 08/2013:	Verschiedene Stellen in den Medien und der Verwaltung, Chur und Zürich