

**Elke Grunewald** und **Inge Zimmer-Leinfelder** spüren der Bedeutung, die der Verband für einzelne Mitglieder hat, auf dem Hintergrund einer Umfrage bei „jungen SupervisorInnen“ nach.

**Kersti Weiß**, selbst Supervisorin, aber auch Leiterin einer für die Vermittlung von Supervision zuständigen Abteilung in einer ev. Landeskirche, ergänzt den Blick auf den Supervisionsverband um die Perspektive der „Kunden“. Sie beschreibt das Interesse der Organisation an qualifizierter Supervision, und die Erwartungen an den Verband, diese sicher zu stellen. Dabei gibt sie auch Einblick in ihre persönliche, von Anfang an mit der DGSv verbundene, professionelle Entwicklung, und in den Aufbau einer institutionellen Strukturentwicklung zur Organisation von Supervisionsanfragen.

Vor dem Hintergrund eines sich schnell verändernden Beratungsmarktes und einer zunehmenden Vielfalt und Differenzierung von Beratungsausbildungen betrachtet **Katharina Gröning** den verbandspolitischen Diskurs der DGSv. Dabei bezieht sie sowohl professionssoziologische Einsichten als auch die beratungswissenschaftliche Debatte mit ein.

Unter der Rubrik „Stichworte zur Supervision“ nimmt **Inge Zimmer-Leinfelder** zur aktuellen Debatte der Annäherung von Supervision und Coaching Stellung.

Außerhalb unseres Schwerpunktes beschreibt zunächst **Fred Müller**, wie Supervision als zentrales Moment der Reflexion und Kommunikation einen Beitrag zu leisten vermag, jene notwendigen Strukturen in Organisationen zu stärken, die sexueller und sexualisierter Gewalt einen möglichst geringen Nährboden bereiten. Im Anschluss daran stellt **Jutta Gröning** ein wenig bekanntes Berufsfeld – die Arbeit mit gehörlosen Menschen – vor, um es den Blicken der Supervision näher zu bringen. Abschließend setzt sich **Frank Austermann** mit der Frage auseinander, ob pastoralpsychologisch ausgebildete Seelsorger/innen besonders geeignet sind, Mitarbeitende in Kirche und Diakonie zu supervidieren.

Die Texte des Themenschwerpunktes zeigen in ihrer Subjektivität und aktuellen und geschichtlichen Bezogenheit, dass Organisationen, auch Verbände nichts Statisches sind, sondern Gebilde in Bewegung, in einem Entwicklungsprozess, einem Kontinuum aufeinanderfolgender Phasen. So kann man dieses Heft vielleicht auch als Zwischenstopp verstehen – eine Möglichkeit der Reflexion, an einem Punkt, an dem auch die DGSv laut Vorstand (MV 2011) neue Schritte hinsichtlich einer veränderten Struktur und Arbeitsweise gehen möchte.

*Ursula Tölle, Inge Zimmer-Leinfelder*

*Georg Albers*

## Verbände als Nonprofit-Organisationen – Handlungslogik und Strategie

### Zusammenfassung

Der Autor setzt sich in seinem Aufsatz mit der Frage auseinander, unter welchen Bedingungen sich Verbände als Organisationen entwickeln und welche strategischen Optionen sich durch ihre Besonderheiten ergeben. Dabei stützt er sich auf Erkenntnisse der organisationsoziologischen und der politikwissenschaftlichen Forschung und begründet die gesellschaftspolitische Bedeutung von Verbänden.

Verbände spielen im politischen Alltag unserer Gesellschaft eine tragende Rolle. Ganz allgemein haben sie eine bedeutende Funktion für den Willensbildungsprozess, für die Vertretung sowohl partikularer als auch kollektiver Interessen, für gesellschaftliche Konfliktbearbeitung sowie für sozialen Zusammenhalt. Die organisationsoziologische wie politikwissenschaftliche Forschung hat schon seit geraumer Zeit Verbände als ganz besondere Gebilde mit distinkten Eigenschaften, Logiken und Funktionen für sich entdeckt. Einige dieser Erkenntnisse sollen in diesem Beitrag fruchtbar gemacht werden für die Frage, unter welchen Bedingungen sich Verbände als Organisationen entwickeln und welche strategischen Optionen sich durch ihre Besonderheiten ergeben. Dies soll insbesondere mit Hilfe von Ansätzen aus der Dritt-Sektor-Forschungsperspektive passieren.

Verbände gehören typologisch zunächst zu den privaten Organisationen, die nicht öffentlich (also staatlich) und nicht erwerbswirtschaftlich verfasst sind. Ihre Regeln sind durch eine autonome Satzung, ihre Finanzierung ist i.d.R. durch Mitgliedsbeiträge und Spenden und ihr Verhältnis zu den NutzerInnen durch das Freiwilligkeitsprinzip organisiert (Endruweit 2004, S. 54). Diese Eigenschaften kennzeichnen Verbände als typische Nonprofit-Organisationen (im folgenden als NPO abgekürzt), sind damit dem Dritten Sektor zugehörig und solchermaßen einer spezifischen Logik unterworfen.

### Dritter Sektor und Nonprofit-Organisationen

Die gebräuchlichste allgemeine Definition für diese Art von Organisationen ist die aus dem sog. Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project hervorgegangene Eingrenzung (Salamon/Anheier 1997, S. 33). Demnach lassen sich fünf Kriterien identifizieren, damit eine Organisation als NPO gelten kann. Es müssen 1. Organisationen mit einem Minimum an formaler Struktur sei, d.h. eine Aufbau-

Ablauf- und Entscheidungsstruktur haben, die von zeitlicher Dauer ist. Informelle Gruppen und zeitlich befristete Zusammenkünfte sind demnach keine NPO. Die Organisation muss 2. privat sein, d.h. institutionell vom Staat getrennt und in ihrer basalen Struktur privat getragen sein. Gewinne können durchaus erwirtschaftet werden, aber sie dürfen als 3. Kriterium nicht an Eigentümer oder Mitglieder ausgeschüttet, sondern ausschließlich für den Organisationszweck verwandt werden. Dieser non-distribution-constraint ist ein sehr zentrales Kriterium, da es festlegt, dass nicht die Gewinnerzielungsabsicht das primäre Organisationsziel darstellt. Weiterhin muss die Organisation 4. selbstverwaltet bzw. autonom sein, d.h. nicht weisungsgebunden von einer Außenseite. Als 5. und letztes Kriterium muss ein Mindestmaß an Freiwilligkeit vorhanden sein, das sich durch freiwillige Mitgliedschaft, ehrenamtliche Arbeit oder Spenden zeigen kann. Diese Definition kann als Minimalkonsens verstanden werden, auch wenn sie eher an Äußerlichkeiten als an Operationslogiken orientiert ist. Insofern ist diese Definition eher als Grundlage für weitere Eingrenzung bei konkreter Betrachtung zu verstehen.

Allgemeiner, d.h. aus der Makroperspektive betrachtet, handelt es sich bei NPO um Organisationen, die in einer Zwischensphäre angesiedelt sind. Abgegrenzt können sie nicht nur gegenüber dem Staat oder dem Markt werden, sondern ebenso gegenüber der Sphäre der Privatheit, also Familien, Freundeskreisen und informellen Netzwerken. Dieser Bereich wird, einem Vorschlag von Etzioni (1973) folgend, als Dritter Sektor bezeichnet. Dieser Begriff hat sich als sektorale Zusammenfassung für NPO durchgesetzt und ist nicht zu verwechseln mit dem früher gebräuchlichen Begriff des tertiären Sektors, der den Dienstleistungsbereich kennzeichnet. I.d.R. wird der Begriff des Dritten Sektor synonym mit dem Begriff des Nonprofit-Sektors benutzt.

Dieser Sektor kann nun als etwas verstanden werden, „was dazwischen ist“. Gemeint sind drei Pole, zwischen denen sich gesellschaftliches Leben abspielt. Da ist zunächst der Pol des Privaten, d.h. der informellen Gemeinschaft wie Familien, Freundschaften und Nachbarschaften. Unmittelbare Reziprozität ist das Prinzip für die sozialen Beziehungen, an dieser damit zusammenhängenden Logik ist das Handeln orientiert. Der staatliche Pol ist über das Prinzip der Hierarchie organisiert, in dem Macht die zentrale Größe für die Handlungsorientierung darstellt. Die Formulierung, Durchsetzung und Ausführung allgemein verbindlicher Regelungen und Entscheidungen stellen hier den Kernbereich dar. Der Markt als weiterer Pol nun ist der Logik von Kapitalverwertung unterworfen, er ist im Wesentlichen nach erwerbswirtschaftlichen Prinzipien organisiert.

Wenn man sich nun angesichts der Heterogenität des Dritten Sektors konkrete NPO ansieht, so sind der Tendenz nach ein Teil der Organisationen eher dem privaten Pol nahe (wie z.B. Selbsthilfe-Organisationen), ein Teil dem staatlichen Pol (wie z.B. Wohlfahrtsverbände) und ein Teil dem erwerbswirtschaftlichen Pol (wie z.B. Beschäftigungsinitiativen bzw. gemeinwirtschaftliche Unternehmen). Wichtig hierbei ist, dass es sich um Tendenzen handelt, die Orientierung kann im Zeit-

verlauf wechseln, sie kann gleichzeitig auf z.B. zwei Pole innerhalb einer Organisation mit unterschiedlicher Gewichtung ausgerichtet sein und sie kann mehr oder weniger intensiv sein. Je stärker eine NPO an einem der Pole orientiert ist, desto eher vernachlässigt sie die anderen und desto höher wird die Wahrscheinlichkeit, dass sie in ihrem Organisationsgebaren dem jeweiligen Strukturprinzip bzw. der Handlungslogik ähnlicher wird. Dieses Phänomen wird auch als Isomorphismus bezeichnet. Eine Selbsthilfegruppe ist also eine tendenziell eher reziprozitätsorientierte Organisation, eine Behindertenwerkstatt eher erwerbswirtschaftlich und ein Lobbyistenverband eher an Macht und Einfluss orientiert. Dabei bleiben sie jedoch in ihren grundlegenden Strukturen NPO.

### **Assoziationslogik als gemeinsames Element von Nonprofit-Organisationen**

Die Rede von NPO allerdings macht nur Sinn, wenn man aufbauend auf o.g. Definition feststellen kann, dass die damit bezeichneten Organisationen von einer gemeinsamen Logik gekennzeichnet sind, wie das für die Marktorganisationen (Verwertung) und für staatliche Organisationen (Herrschaft) ebenfalls der Fall ist. Für NPO lautet der Vorschlag hier Assoziationslogik (Wex 2004, S. 284) bzw. Solidarität (Zimmer/Priller 2005, S. 51). Dies greift auf die Beobachtung zurück, dass NPO gegründet werden, weil sich Menschen freiwillig zusammenschließen, um ein (Sach-) Ziel zu erreichen, das sie alleine nicht erreichen könnten. Um dieses Ziel zu erreichen, ist die zentrale Ressource Solidarität, quasi das Medium der Handlungslogik, und nicht etwa Kapital oder Hierarchie. Assoziationslogik meint hier den solidarischen Zusammenschluss zum Zwecke der Zielerreichung, eine mitgliederschaftliche Struktur, das Bedarfsprinzip als Modus des Wirtschaftens, das Kollektiveigentum der Mitglieder an der Organisation und die Zielerreichung durch Beteiligung bzw. freiwilliges Engagement.

Dies bedeutet nicht, dass vom Auftreten einer bestimmten Handlungslogik auf den Sektor geschlossen werden kann – schließlich tauchen Herrschaft, Verwertung und Assoziation in allen drei Sektoren auf. Eher ist davon auszugehen, dass es sich um eine jeweils dominierende Logik handelt, die insbesondere dann sichtbar wird, wenn man sich die strukturdeterminierenden Faktoren einer konkreten Organisation anschaut. Dies gilt vor allem für den jeweiligen Träger der Entscheidungen, also letztlich in den meisten Fällen Parlamente, Eigentümer oder Mitglieder.

Die Beobachtung, dass in Handlungsfeldern mit bestimmten Bedingungen die konkreten Handlungen von Organisationen, die verschiedenen Sektoren zugehörig sind, u.U. kaum unterscheidbar sind, führt dazu, von hybriden Organisationen zu sprechen (Evers u.a. 2002, S. 12). Das deutet darauf hin, dass zum einen die Grenzen zwischen den Sektoren fließend sind und zum anderen, dass sich die dominante Logik einer Organisation auch ändern kann und z.B. von der Nonprofit- zur Forprofit-Organisation verändern kann.

## Funktionen von Nonprofit-Organisationen

Dass NPO nach einer bestimmten Logik funktionieren, richtet den Blick auf die Frage, was ihre eigentliche Funktion ist. Es ist ein Kennzeichen moderner, funktional differenzierter Gesellschaften, dass Solidarität, Hilfe und Gemeinschaftlichkeit nicht dem Zufall bzw. der Barmherzigkeit Einzelner überlassen sind, sondern eine organisierte Basis haben. Im Kern geht es bei der Frage, was NPO sind und welche Bedeutung sie haben, immer darum, wie moderne Gesellschaften das „Soziale“ organisieren, mithin also um die infrastrukturelle Basis des sozialen Handelns. Dabei lassen sich drei Hauptfunktionen unterscheiden (Zimmer/Priller 2005, S. 54): Dienstleistungserstellung, Interessenvertretung und Lobbying sowie Sozialintegration. Diese Funktionen sind in den Organisationen unterschiedlich stark ausgeprägt und anders als in anderen Sektoren ist eine eindeutige Priorisierung nicht immer möglich (Simsa 2001, S. 313). Dies kann als Schwäche, aber auch als spezifische Stärke verstanden werden. Durch die Multifunktionsorientierung können NPO eine intermediäre Rolle spielen, d.h. sie haben allgemein gesprochen die übergeordnete Funktion, zwischen Markt, Staat und privatem Bereich zu vermitteln. Damit stellen sie in Zeiten funktionaler Differenzierung einen bedeutenden Raum für Inklusion bzw. stellvertretende Inklusion zur Verfügung. Natürlich können NPO auch scheitern und Dysfunktionen entwickeln. Insuffizienz, Partikularismus, Paternalismus und Dilettantismus sind die Gefahren, die schon früh von der NPO-Forschung entdeckt worden sind (Salamon 1987, S. 99). Die Frage, wie NPO geführt werden sollen, ist damit nicht mit einer einfachen Anleihe aus betriebswirtschaftlichen Managementkonzepten zu beantworten. Das Management von NPO erfordert die Ausbalancierung unterschiedlicher Funktionen – eine spezifische NPO-Managementlehre, die dieser Besonderheit entspricht, gibt es nur in Ansätzen.

## Zivilgesellschaft und Nonprofit-Organisationen

Nicht identisch ist der Begriff des Dritten Sektors dagegen mit dem der Zivilgesellschaft. Obwohl es Stimmen gibt, die beide Begriffe inhaltlich identisch verwenden, soll hier argumentiert werden, dass es klare Unterscheidungen gibt, die es notwendig machen, von zwei verschiedenen Phänomenen zu sprechen. In Bezug auf NPO soll hier definiert werden, dass all diejenigen der Zivilgesellschaft zugeordnet werden können, die an politischen Prozessen beteiligt sind, also nicht auf Dienstleistung im engeren Sinne oder Eigenleistung fixiert sind (Simsa 2001, S. 46). Ein Teil der NPO können also als organisationale Träger der Zivilgesellschaft bezeichnet werden; zu dieser gehören aber auch z.B. Netzwerke und soziale Bewegungen, auf die o.a. Definition von NPO nicht zutrifft.

Zivilgesellschaft als Begriff bezeichnet den nicht staatlichen und nicht privaten Teil von Gesellschaft, der sich am politischen Diskurs beteiligt. Bestimmte NPO sind also eine Teilmenge der Zivilgesellschaft. Die Zivilgesellschaft ist zwischen

Staat und Privatsphäre angesiedelt, auch wenn die Zielsetzung den öffentlichen Bereich betrifft. Akteure der Zivilgesellschaft sind damit stets politisch involviert. Die Zivilgesellschaft wirkt dabei sowohl in Richtung der politischen Parteien, der Parlamente und der Verwaltungen, hat aber auch Auswirkungen auf die rein an privaten Zielen orientierten Akteure wie Unternehmen und Familien. Zivilgesellschaftliches Handeln ist letztlich an der Demokratisierung des Gemeinwesens orientiert.

Aus den Konzepten zur Zivilgesellschaft reicht das Verständnis von Jürgen Habermas für das freie Assoziationswesen und damit für Nonprofit-Organisationen in demokratietheoretischer Sicht am weitesten. Ihre Funktion für die Integrationsprozesse und die Selbstorganisation der Gesellschaft, für Partizipation und letztlich auch zur Machtkontrolle werden von Habermas dabei sehr optimistisch eingeschätzt. „Die Zivilgesellschaft setzt sich aus jenen mehr oder weniger spontan entstandenen Vereinigungen, Organisationen und Bewegungen zusammen, welche die Resonanz, die die gesellschaftlichen Problemlagen in den privaten Lebensbereichen finden, aufnehmen, kondensieren und lautverstärkend an die politische Öffentlichkeit weiterleiten. Den Kern der Zivilgesellschaft bildet ein Assoziationswesen, das problemlösende Diskurse zu Fragen allgemeinen Interesses im Rahmen veranstalteter Öffentlichkeit institutionalisiert.“ (Habermas 1998, S. 443)

In dieser kurzen Definition ist ein sehr weitgehender Anspruch enthalten. Nonprofit-Organisationen wirken demnach als Sensoren für gesellschaftlich erzeugte Probleme, die sich auf der unmittelbaren, quasi personellen Ebene widerspiegeln. Sie weisen demnach die nötige Responsivität auf, um diese Probleme auch aufzunehmen und auch für andere wahrnehmbar und bearbeitbar zu machen. Sie dienen dabei als Lautsprecher, der ansonsten nicht Hörbares anderen gesellschaftlichen Akteuren erst bewusst werden lässt. Nonprofit-Organisationen haben nicht die Funktion, diese gesellschaftlichen Probleme allein selber zu lösen, aber die Aufgabe, der Gesellschaft diese vor Augen zu führen und insbesondere Initiator eines gesellschaftlichen, politischen Diskurses zu sein. Das bedeutet: Neben einigen anderen Aufgaben haben Organisationen des Dritten Sektors auch anwaltliche Funktionen. Diese Vorstellung geht aber über das übliche Verständnis eines politischen Mandats hinaus, weil ein politisches Handeln aus dem Selbstverständnis der Organisation heraus begründet und nicht von einem direkten Klientenauftrag abgeleitet wird.

## Verbände als Nonprofit-Organisationen

Wie oben beschrieben, sind Verbände also grundsätzlich in dieselbe Logik des Dritten Sektors eingebunden wie andere NPO, sie weisen aber noch einige Besonderheiten auf, die sie von diesen unterscheiden. Insbesondere wenn man Interessensverbände betrachtet, stellt sich die Frage, woran sie eigentlich orientiert sind. Bei Wohlfahrtsverbänden ist dies deutlich: Diese sind üblicherweise dem Fremdhilfeprinzip verpflichtet, von ihrer Geschichte und wertrationalen Ausrichtung her kommt i.d.R. noch ein advokatorisches Prinzip dazu. Dies bedeutet, sie setzen sich

in erster Linie für andere, meist Benachteiligte ein. Unternehmerverbände, Gewerkschaften oder berufsständische Verbände dagegen sind zumeist fast ausschließlich am Selbsthilfeprinzip orientiert (Müller-Jentsch 2003, S. 147). Die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Strategien richten sich also darauf, für die Mitglieder dieses Verbandes ein Höchstmaß an Nutzen zu bieten. Als eine Bedingung für den Erfolg solcher Verbände wird im Anschluss an das Bild des homo oeconomicus die Exklusivität von Mitgliedsleistungen angesehen, um das „free rider“-Problem zu umgehen (Müller-Jentsch 2003, S. 149). Das bedeutet, dass sich die Mitgliedschaft lohnen muss – ansonsten macht es individuell für potentielle Mitglieder mehr Sinn, „Trittbrettfahrer“ zu sein.

Durch eine solche Orientierung kommen solche Organisationen wie Automobilverbände zustande. Ihren advokatorischen Einfluss haben sie über gewaltige Mitgliederzahlen – diese Mitgliedschaften kommen aber über persönliche Kosten-Nutzen Rechnungen der Mitglieder zustande. Mit der politischen Strategie oder gar mit Einfluss der Mitglieder auf die politische Linie des Verbandes hat dies allerdings wenig zu tun.

Die schwierige Balance, die Verbände herstellen müssen, besteht in der Austarierung von Einfluss- und Mitgliedschaftslogik. Damit ist in Anschluss an Streeck (1994) ein Verhältnis von miteinander in Spannung stehenden Umwelten gemeint. Ein Verband als soziales Gebilde muss zwischen der Lebenswelt der Mitglieder auf der einen Seite und den institutionellen Bedingungen, unter denen ein Verband seine Ziele zu verwirklichen hat, auf der anderen Seite vermitteln (Streeck 1994, S. 13). Dabei schließen sich Einflusslogik und Mitgliedschaftslogik eigentlich aus bzw. sind schwer kompatibel.

In dem Bemühen, inhaltliche Ziele nach außen zu vertreten gerät die Verbandsführung notwendigerweise in eine Umwelt, in der eine spezifische Logik von Verhandlung, Lobbying, Kompromissbildung, mithin strategischen Fragen der Gewinnung von Einfluss erforderlich sind. Bei der Mitgliedschaftslogik geht es aber um eine andere Umwelt: die der sozialen Binnenwelt der Organisation und die Frage, wie Interessen und Ziele der Mitglieder innerhalb der Organisation in Einklang gebracht werden können. Streeck kommt deshalb zum Schluss, „Verbandshandeln als permanenten Versuch einer bei aller Anstrengung immer nur provisorischen und hoch unstillbaren Versöhnung zwischen prinzipiell unkompatiblen Handlungs- und Organisationsimperativen aufzufassen“ (ebd.: 14).

In dem hier angesprochenen Zusammenhang bedeutet dies, dass Verbände als Nonprofit-Organisationen nicht nur als intermediäre Instanzen zwischen den Polen Gemeinschaft, Markt und Staat auftreten, sondern auch noch als Vermittler zwischen Innen- und Außenwelt. Letzteres ist vor allem eine unmittelbare, spannungsgeladene Aufgabe, die operativ von den beschlussfassenden Gremien bzw. der Leitung ausgehalten und gestaltet werden muss. Es liegt nahe, dass die damit verbundenen Multiperspektivität eine Schwierigkeit in der strategischen Ausrichtung bedeutet und deshalb zumindest potentiell die Effektivität bedroht. Vielleicht

liegt aber in dieser Austarierung genau die Funktion und damit auch die Leistungsfähigkeit solcher Organisationen.

### Strategie, Priorisierung, Funktion

Daraus entsteht die Frage, was an strategischen Entscheidungen notwendig ist, damit eine Organisation in diesem Sinne z.B. eine stärkere zivilgesellschaftliche Orientierung gewinnen kann. In dem oben genannten Sinne müsste die Orientierung an der Einflusslogik deutlicher heraustreten. Dazu muss eine zivilgesellschaftlich ambitionierte Organisation sich auf einen Kern geteilter Vorstellungen einigen. Das heißt, dass in der Wahrnehmung gesellschaftlicher Realität, in ihrer Bewertung und insbesondere in der Frage nach der Handlungsrichtung ein normatives Grundgerüst erforderlich ist. Assoziationslogik bedeutet in diesem Falle, sich der weltanschaulichen Basis des gemeinsamen Tuns zu versichern – denn nur eine solche kann glaubhaft eine Einflusslogik begründen, die mehr im Sinne hat als nur die Verbesserung z.B. der ökonomischen Situation der Mitglieder.

Der Weg dahin ist mit großer Wahrscheinlichkeit außerordentlich konfliktiv. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn der ursprüngliche Organisationszweck ein anderer war bzw. ein Wechsel von Zweckrationalität zu Wertrationalität erforderlich ist. Wenn z.B. individuelle, ökonomische Mitgliederinteressen im o.g. Sinne als einer solchen Orientierung entgegenstehend angenommen werden können, ist mit einem umfangreichen und intensiven Entwicklungsprozess zu rechnen. Dies ist nicht unbedingt etwas Schlechtes. Die Konfliktforschung hat immer wieder darauf hingewiesen, dass für Klärungsprozesse, Weiterentwicklung und sozialen Wandel Konflikte eine kommunikationsfördernde, katalysatorische und katharsische Funktion haben. Entscheidend für die potentielle positive Wirkung von Konflikten in einer solchen Entwicklungsphase ist die Art ihrer prozesshaften Gestaltung, d.h. einer kooperationsorientierten Organisationsentwicklung, die mit mediatorischen Elementen eine Eskalation verhindert (Glasl 2004, Glasl/Lievegoed 2004). D.h. auch in solchen Fällen von Organisationskonflikten gibt es einen Umschlagpunkt von Funktionalität zu Dysfunktionalität (grundsätzlich Simmel 1992, Coser 1972 sowie Deutsch 1973).

Es gibt allerdings einen Grund, warum vielen NPO eine solche, mit potentiellen Konflikten behaftete Umorientierung schwer fällt. Viele Organisationen im sozialen Bereich sind entstanden aus sozialen Bewegungen, mit dem Ziel, eine Verstärkung ihrer Aktivitäten zu erreichen und sich aus der Abhängigkeit des flüchtigen Engagements von Individuen zu befreien (Zauner 2002, S. 159 u. 162 ff.). Solche basisnahen NPO weisen einige Besonderheiten auf, die insbesondere für Konfliktbewältigung und Strategieentwicklung kulturprägend wirken.

So unterscheiden sie oft nicht klar genug zwischen strukturellen Konfliktlagen und persönlichen Anteilen mit der Folge, dass eine solche Personalisierungstendenz den anstehenden Entscheidungen keinen angemessenen Handlungsrahmen

gibt. Weiterhin gibt es eine starke Egalitätsneigung mit der tendenziellen Leugnung von (Leistungs-)Unterschieden bzw. der Tabuisierung von Macht und Hierarchie. Damit korrespondiert eine Harmonieneigung, Konkurrenz und Konflikt besitzen in solchen Organisationen vergleichsweise wenig Legitimität. Und schließlich gibt es eine deutliche Tendenz zur Informalität. Regeln und Entscheidungen, also der Kernbereich politischen Handelns, werden über persönliche Nähe und informelles Handeln herbeigeführt bzw. umgangen. Da man weiß, wie als dysfunktional erlebte Strukturen umgangen werden können, entsteht Strukturkonservatismus. Das bedeutet, dass in solcherart geprägten Organisationen Strategieentscheidungen schwerer als in anderen fallen. Die Frage nach der Konfliktfähigkeit hängt also unmittelbar mit der Strategiefähigkeit zusammen. Wie oben beschrieben, muss ein Interessenverband im Rahmen seiner Entwicklung stets zeitlich befristete Entscheidungen über die Ausbalancierung von input- und output- Orientierung fällen.

Wenn das strategische Ziel die Stärkung der Mitgliedschaftslogik und damit primär das Innenverhältnis eines Verbandes ist, lassen sich vier Optionen ausmachen (Willems/von Winter 2007: 33).

Ein erste besteht in der Professionalisierung der Mitgliedschaftsbetreuung über Dienstleistungsangebote und selektive Mitgliedschaftsanreize. Die zweite Option besteht in der Erwartungsminderung an Mitglieder, indem partizipationsorientierte Mitglieder ganz oder z.T. durch solche mit weniger Ansprüchen ersetzt werden. Eine dritte Möglichkeit ist die Spezialisierung der Organisation auf Nischen und damit die Erhöhung der Einzigartigkeit. Und eine vierte Option besteht in der Diversifizierung, um für möglichst viele Mitglieder attraktiv zu sein.

Alle vier Strategien bergen mehr oder weniger große Gefahren für die Performanz der Organisation. Diese haben damit zu tun, dass es eine Abkoppelung der Organisationsentwicklung von der ursprünglichen Assoziations- bzw. Solidaritätslogik gibt, die für den Kern der Identität der Organisation ja mal von Bedeutung war. Das bedeutet nun nicht, dass es bei dieser ursprünglichen Ausrichtung bleiben muss – nur hat eine Veränderung in einem Wesenselement der Organisation zwangsläufig Folgen für die anderen. Insofern besteht die Gefahr, dass es zu unbeabsichtigten Nebenfolgen für die gesamte Organisation kommt.

Zudem gibt es in dem Moment, in dem primär mitgliedschaftslogische Aspekte die Leitlinie für verbandliche Entscheidungen markieren, die Tendenz, den Dienstleistungsgedanken sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis zu überbetonen. Wenn dies passiert, kann dies eine Entlastung von inner- wie außerverbandlichen Konflikten bedeuten. Dies kann aber zugleich eine Entmutigung partizipationsorientierter und diskursiver Motive für Mitgliedschaft bewirken.

Wenn aber das strategische Ziel die Stärkung der Einflusslogik ist, z.B. in Form einer stärkeren zivilgesellschaftlichen und politischen Orientierung, müssen weitere Entscheidungsoptionen und -notwendigkeiten in den Blick genommen werden. So muss geklärt werden, wer denn im Rahmen der politischen Gelegenheitsstrukturen die Adressaten der Ziel- und Interessensdurchsetzung bzw. -vertretung

sind (Amm 2007, S. 376). Bei der Zielsetzung ist sowohl die eigene Konfliktfähigkeit im Sinne von Ressourcen als auch die Wahl eines geeigneten Konfliktfeldes nötig. Und nicht zuletzt ist eine unmittelbare Handlungsstrategie erforderlich. So unterscheiden Willems/von Winter (2007:35) die (outside-) Strategie der Mobilisierung von Öffentlichkeit sowie die (inside-) Strategie des traditionellen Lobbyismus. Empirisch gesehen werden sog. „schwache Interessen“, vertreten eben durch eher zivilgesellschaftliche Gruppen, auch bedingt durch einen Mangel an Ressourcen, eher durch erstere Strategie vertreten, während erwerbsbezogene Interessengruppen eher internes Lobbying mit umfassender Kontaktpflege zu Entscheidungsträgern betreiben (ebd.).

Von noch grundsätzlicher Bedeutung ist damit die Frage, an welchem Funktionssystem sich die Organisation eigentlich orientiert. Diese kann eindeutig sein – z.B. ist eine Privatschule i.d.R. am Funktionssystem Bildung orientiert. Grundsätzlich gilt aber für NPO, dass eine solche eindeutige Orientierung nicht die Regel ist (Simsa 2001, S. 311). Hier gilt nämlich, dass diese natürlich einerseits eine Orientierung an Funktionssystemen wie Bildung, Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Gesundheit oder Kunst aufweisen, dazu aber oft auch noch eine Orientierung an sog. sekundären Funktionssystemen wie z.B. Soziale Arbeit. Da aber dies schon selbst aus Mehrfachorientierungen besteht, gilt dies für entsprechende Organisationen erst recht. Nach Simsa ergibt sich daraus die Situation, dass NPO deshalb mit hoher Wahrscheinlichkeit an zwei oder sogar mehreren Funktionslogiken orientiert sind.

Wenn eine Organisation nun im o.g. Sinne zivilgesellschaftlich ausgerichtet ist bzw. sein will, orientiert sie sich am Funktionssystem Politik, zugleich aber am System kritischer Öffentlichkeit als einem sekundären Funktionssystem. Diese Mehrfachorientierung ist Problem wie Lösung zugleich. Auf der einen Seite entsteht natürlich das Problem der Uneindeutigkeit, der Schwierigkeit der Strategiewahl und auch der Performanzmessung. Auf der anderen Seite „lernt“ die Organisation, verschiedene Sprachen zu sprechen, d.h. Logiken zu verstehen, miteinander in Beziehung zu setzen und auszubalancieren (ebd. S. 331). Mit anderen Worten: Solche Organisationen sind für die Etablierung von Verhandlungs- und Aushandlungssystemen in einer Gesellschaft unersetzlich. Sie können etwas, was keine andere Organisationsform kann.

Für die Frage nach der Entscheidung verbandlicher Strategien bedeutet dies, dass es nicht die eine, richtige Strategie gibt. Es ist eher die Frage, welchen Teil der eigenen Identität in dem zu Lösung anstehenden Problem in (zeitlich) begrenzter Form Priorität gegeben wird – und ob die dafür notwendigen Ressourcen mobilisierbar sind.

## Schlussfolgerungen

Wenn man Eindeutigkeit, Gradlinigkeit und Kompromisslosigkeit als zentrale, wünschenswerte Elemente sozialen Handelns sehen würde, könnte man an NPO

und Verbänden verzweifeln. Sie haben komplexe, nicht eindeutige Funktionen, sie weisen multiple Handlungslogiken auf, sie haben Schwierigkeiten in der Priorisierung ihrer Orientierung und sie sind insgesamt Organisationen, die irgendwie immer „dazwischen“ sind.

Vielleicht besteht aber genau darin ihre eigene Wirkung und damit auch ihre Funktion. Staat, Markt und Gemeinschaften unterscheiden sich in funktional differenzierten Gesellschaften immer stärker und machen es den Individuen genauso wie Organisationen schwer, ihren Platz, ihre Aufgabe und ihre Rolle zu finden bzw. weiterzuentwickeln. NPO bilden damit eine Realität in ihrem Inneren wie in ihrer Orientierung an Außenwelten ab, die genau das ist: uneindeutig.

Eindeutigkeit in der Organisationsentwicklung ist jedoch immer eine Frage der politischen Entscheidung. Demokratisch aufgestellte Organisationen, die Konflikt und Konsens gleichermaßen organisieren können, haben für die Bewältigung solcher Aufgaben die besten Voraussetzungen. Solcherart in die demokratische Funktionsfähigkeit einer Organisation zu investieren, ist deshalb die beste Option, um alle nachfolgenden strategischen Fragen politisch entscheiden zu können – bis zu dem wahrscheinlichen Fall, dass wieder eine Revision und Weiterentwicklung notwendig wird. Dazu muss sie eine Vorstellung von ihrer eigenen politischen Funktion haben.

## Literatur

- Amm, J. (2007): Umweltverbände. In: Winter, T. von/Willems, U.: Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden, 367-390.
- Coser, L. A. (1972): Theorie sozialer Konflikte. Neuwied/Berlin.
- Deutsch, M. (1973): The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven.
- Endruweit, G. (2004): Organisationssoziologie. Stuttgart.
- Etzioni, A. (1973): The Third Sector and Domestic Mission. In: Public Administration Review 33, 314-323.
- Evers, A./Rauch, U./Stitz, U. (2002): Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen. Berlin.
- Habermas, J. (1998): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaates. Frankfurt am Main.
- Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern/Stuttgart/Wien.
- Glasl, F./Lievegoed, B. (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Bern/Stuttgart/Wien.
- Müller-Jentsch, W. (2003): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main.
- Salamon, L. (1987): Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations. In: Powell, W. (Ed.): The Nonprofit Sector. A Research Handbook. New Haven, 99-117.
- Salamon, L./Anheier, H.K. (1997): Toward A Common Definition. In: Dies.(Eds.): Defining the Nonprofit Sector. A cross-national analysis. New York, 29-50.
- Simmel, G. (1992): Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Frankfurt am Main.

- Simsa, R. (2001): Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse. Frankfurt am Main.
- Streeck, W. (1994): Staat und Verbände: Neue Fragen. Neue Antworten? In: ders. (Hrsg.): Staat und Verbände. PVS-Sonderheft 25/1994, 35.Jg., 7-34.
- Wex, T. (2004): Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden.
- Willems, U./Winter, T. von (2007): Interessenverbände als intermediäre Organisationen. Zum Wandel ihrer Strukturen, Funktionen, Strategien und Effekte in einer veränderten Umwelt. In: diess.: Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden, 13-50.
- Zauner, A. (2002): Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 153-177.
- Zimmer, A./Priller, P. (2005): Der Dritte Sektor im aktuellen Diskurs. In: Birkhölzer, K. u.a.(Hrsg.): Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven. Wiesbaden, 49-70.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Georg Albers, Piusallee 89, 48147 Münster