



**Wie können sich Non-Profit-Organisationen
professionalisieren, ohne ihre Seele zu verkaufen?**

Christoph Vecko
MAS Thesis

MAS Change und Organisationsdynamik
Im Mai 2018 eingereicht bei Prof. Dr. Olaf Geramanis
Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Olten

Abstract

In der Schweiz sind zahlreiche Non-Profit-Organisationen (NPO) als Vereine organisiert. Sie verfolgen einen Zweck und ihre Mitglieder handeln oft nach stark verankerten Idealen und Werten. Durch den gesellschaftlichen Wandel sind NPO einem gewissen Legitimationsdruck ausgesetzt, welcher sie zu stetiger Weiterentwicklung und Professionalisierung zwingt, um bestehen bleiben zu können.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie stark sich eine NPO, welche auf einem Verein gründet, professionalisieren kann, ohne dass sie ihre „Seele“ verkauft. Zudem geht die Arbeit der Frage nach, wie eine NPO ihre Werte, den Organisationszweck und ihre Ziele mit dem Wandel ihres Umfelds und den damit verbundenen Anforderungen vereinbaren kann.

Der Verfasser verfügt über mehrjährige Praxiserfahrung in unterschiedlichen Funktionen in verschiedenen NPO. Diese Erfahrungen fliessen in Form von praktischen Beispielen ein und ergänzen so die verwendete Literatur aus den Bereichen Management in NPO, Change-Prozesse, Gruppen- und Organisationsdynamik.

NPO können sich professionalisieren und weiterhin von bestimmten Idealen und Werten geleitet werden, sofern Räume geschaffen werden, in welchen sich die Mitglieder begegnen, sich aufeinander beziehen können und so Aushandlungsprozesse möglich werden. Dabei spielt die Organisationskultur eine wichtige Rolle, wenn sie sich dahingehend entwickelt, dass Teams durch Selbstdiagnose und Selbstorganisation dem sich stetig wandelnden Umfeld und den damit verbundenen Anforderungen gestärkt begegnen können.

1. Einleitung	4
1.1. Relevanz des Themas	4
1.2. Einbettung des Themas	4
1.3. Motivation und Bezug zum Thema.....	4
1.4. Fragestellung	6
1.5. Einordnung der Fragestellung.....	6
1.6. Vorstellung der Beispielorganisationen.....	7
1.6.1. KIFF – Verein Kultur in der Futterfabrik	7
1.6.2. OKAJ Zürich – Kantonale Kinder- und Jugendförderung.....	8
1.6.3. Fanarbeit Schweiz.....	10
2. Der Nährboden von Non-Profit-Organisationen	12
2.1. Ein Überblick zum Dritten Sektor in der Schweiz.....	12
2.2. Die Schweiz, die Freiwilligenarbeit und die Non-Profit-Organisationen	12
2.3. Die Non-Profit-Organisation und die Abgrenzung zu Profit-Organisationen	14
3. Die Non-Profit-Organisationen und ihre „Seele“	22
3.1. Wie agieren Vereine und Non-Profit-Organisationen?.....	22
3.1.1. Die NPO als Interessensobjekt	22
3.1.2. Die NPO als mikropolitische Arena	23
3.1.3. Die NPO als Dienstleistungsbetrieb	25
3.1.4. Die NPO als Werte- und Kulturgemeinschaft.....	26
3.1.5. Die NPO als lernender Organismus.....	27
3.2. Was sind Motivationen, um sich zu engagieren?.....	29
3.3. Wie wirkt die Motivation in Non-Profit-Organisationen?	32
4. Die Entwicklung von Non-Profit-Organisationen	35
4.1. Was bedeutet Professionalisierung in Organisationen?	35
4.2. Was fördert und was hemmt die Professionalisierung?	38
4.3. Wie wirken Ideale auf eine Professionalisierung?.....	41
4.4. Das Prinzip Gruppendynamik als Schlüssel	45
5. Schlussbetrachtungen	50
5.1. Das Agieren von Non-Profit-Organisationen.....	50
5.2. Von Motiven der Organisation zur Motivation der Menschen	52
5.3. Von Professionalisierung und Managerialismus	53
5.4. Der Verlauf von Professionalisierung und was Ideale damit zu tun haben	54
5.5. Kritische Würdigung der Befunde	56
5.5. Beantworten der Fragestellung	57
5.6. Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses.....	60
6. Literatur	61

Titelblatt gezeichnet von Nicolas Bischof, 2018

1. Einleitung

1.1. Relevanz des Themas

Viele Non-Profit-Organisationen im Kultur- oder Sozialbereich sind in der Schweiz als Vereine organisiert und bilden mit den Organisationsformen Stiftung und Genossenschaft den grössten Teil des sogenannten Dritten Sektors. Die Schweiz verfügt über einen grossen Dritten Sektor bzw. es finden sich in der Schweiz viele Non-Profit-Organisationen (nachfolgend NPO genannt). Diese Entwicklung startete schon vor mehreren hundert Jahren. Unterdessen sehen sich die drei NPO-Formen Verein, Genossenschaft und Stiftung ebenso wie die Profitorganisationen mit einem stetigen Wandel des Umfelds konfrontiert. So verändern sich beispielsweise die Ansprüche der Gesellschaft oder es kommen neue Bedürfnisse und Akteure hinzu, was die NPO u.a. in Bezug auf die Legitimation der eigenen Organisation vor Herausforderungen stellt. Es ist hier die Rede von Organisationen, welche aufgrund von bestimmten Idealen bestimmte Ziele und Zwecke verfolgen. Oft sind diese Ideale und somit die Ziele und Zwecke stark und traditional in der Organisation verankert und können so eine organisationale Weiterentwicklung oder gar Wachstum verhindern. Viele NPO nehmen diese Herausforderung an und beschäftigen sich mit der Weiterentwicklung und der Professionalisierung, sind jedoch unterschiedliche erfolgreich damit.

1.2. Einbettung des Themas

Im Verlauf dieser Arbeit wird der Blick auf den Dritten Sektor in der Schweiz gerichtet mit einem speziellen Augenmerk für NPO, welche als Vereine organisiert sind. Dabei soll herausgefunden werden, ob und wie sich Vereine als NPO im Bereich der Sozialen oder Kulturellen Arbeit professionalisieren können, ohne ihre Ideale zu verlieren oder den Vereinszweck einschneidend zu verändern. Die Arbeit soll aufzeigen, wo die Möglichkeiten und Grenzen der Professionalisierung und Weiterentwicklung liegen. Ausserdem leistet die Arbeit eine Gegenüberstellung von Profit-Organisationen und Non-Profit-Organisationen und ermöglicht so eine Abgrenzung.

1.3. Motivation und Bezug zum Thema

„Ich bin bei einem Verein angestellt.“ Dieser Satz hat mich in den letzten zwölf Jahren begleitet. Seit über zwölf Jahren bin ich mehrheitlich in Vereinen und seit achtzehn Jahren in Non-Profit-Organisationen tätig. Ich erinnere mich,

dass auf diesen Satz oft Rechtfertigungen und Legitimationsversuche folgten, mit welchen ich aufzeigen wollte, dass mein Arbeitgeber und meine Kolleginnen und Kollegen fachlich ernstzunehmende Arbeit leisten. Ähnlich erging es mir Jahre später in einem gruppodynamischen Training. Ich sah mich einem Vergleich ausgesetzt, welcher zwischen in der Sozialen Arbeit bzw. im Non-Profit-Bereich tätigen Teilnehmenden und im Profit-Bereich tätigen Teilnehmenden unterschied. Dieser Vergleich löste in mir ähnliche Rechtfertigungs- und Legitimationsversuche aus. Es ist schwierig, die Wirksamkeit der Sozialen Arbeit aufzuzeigen, was mein verstärktes Legitimationsbedürfnis erklären könnte. Hinzu kommt die Tatsache, dass ich nach meiner Lehre als Zimmermann in einem mittelgrossen KMU eine Stelle als Praktikant in einer Einrichtung für Menschen mit kognitiver und psychischer Beeinträchtigung antrat. Diese Stiftung war kurz nach dem Jahrtausendwechsel mit einem Organisationsentwicklungsprozess beschäftigt, der zum Ziel hatte, sich „wirtschaftlicher“ auszurichten. In Anbetracht des damals bevorstehenden Nationalen Finanzausgleichs (NFA)¹ war dieser Schritt vorausschauend und klug. Dieser Prozess ging einher mit der Optimierung der Abläufe und der Anpassung der organisationsinternen Terminologie: So wurden beispielsweise die Bewohnerinnen und Bewohner zu Klientinnen und Klienten oder die Betreuerinnen und Betreuer zu Dienstleistenden. Auch die Dokumentation wurde angepasst: Es entstanden zahlreiche Formulare und Systeme, um die Entwicklung der zu begleitenden Menschen zu dokumentieren. Ich konnte diese Organisationsentwicklung nachvollziehen und begrüßte sie, einigen meiner dienstälteren Kolleginnen und Kollegen, welche schon länger in dieser Einrichtung tätig waren, fiel es schwer, diese Veränderungen zu akzeptieren.

In meiner beruflichen Sozialisation in der Sozialen Arbeit war der Begriff „Professionalisierung“ von Beginn weg präsent und in meinen beruflichen Stationen in den vergangenen Jahren habe ich immer Phasen der Optimierung und Entwicklung erlebt. Es war häufig die Rede von Professionalisierung und Weiterentwicklung. Dies führte immer zu grösseren und kleineren Veränderungen für die Betroffenen und durchaus auch zu Widerstand. Doch die Weiterentwicklung und die Veränderung einer Non-Profit-Organisation sind in einem sich stetig wandelnden Umfeld wichtig und richtig. Im Gegensatz zu einer Profit-

¹ Der geltende nationale Finanz- und Lastenausgleich (NFA) ist seit dem 1. Januar 2008 in Kraft. Stimmbürgerinnen und Stimmbürger haben das neue Finanzausgleichssystem 2004 mit einer Mehrheit von 64,4 Prozent angenommen. Der NFA beinhaltet die Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA im weiteren Sinn) sowie den Finanzausgleich im engeren Sinn, welcher die Umverteilung von Finanzmitteln zwischen Bund und Kantonen sowie zwischen finanziell starken und schwachen Kantonen regelt (vgl. Konferenz der NFA-Geberkantone 2018).

Organisation ist es für die Non-Profit-Organisation nicht das erste Ziel, sich selber zu erhalten, und trotzdem soll sie auf das sich verändernde Umfeld reagieren. Wenn die Ziele und Zwecke der Organisation – ihre „Seele“ gewissermaßen² – auf jahrzehntealten Idealen gründen, können Veränderungen eine Organisation brutal treffen. Die Praxis zeigt jedoch, dass es vielen Non-Profit-Organisationen gelingt, sich weiterzuentwickeln und sich dem Umfeld anzupassen.

1.4. Fragestellung

Ideale, Werte, Ziele, Zweck – die „Seele“ – oder die Struktur eines Vereins begrenzen die Professionalisierung und verhindern dadurch ein erfolgreiches organisationales Wachstum. Aus dieser These lässt sich folgende Fragestellung ableiten:

Wie viel Professionalisierung verträgt eine Non-Profit-Organisation, welche auf einem Verein gründet, bevor sie ihre „Seele“ verkauft?

Unterfragen:

- Warum organisieren sich Menschen in einem Verein – was suchen sie dort?
- Was unterscheidet einen Verein, ein Non-Profit- und ein Profit-Unternehmen?
- Was bedeutet Professionalisierung von Vereinsarbeit? Und was wird damit im organisationalen Kontext beabsichtigt?
- Inwiefern kann sich ein Verein als Non-Profit-Organisation professionalisieren? Was kann dabei gewonnen werden, was verloren gehen?

1.5. Einordnung der Fragestellung

Mit dieser Arbeit sollen anhand von theoretischen Ansätzen und Praxisbezügen Antworten gefunden werden, welche aufzeigen, wie sich der Wandel des Umfelds, die daraus resultierenden Anforderungen und die Organisationsentwicklungsprozesse auf Organisationen im Dritten Sektor auswirken.

² Die Metapher „Geist“ oder „Seele“ umschreibt die Ideale, die Werte und die Zwecke, welche die Organisation nach innen und nach aussen so handeln lässt, wie sie handelt (vgl. Bachert/Vahs 2007: 124).

1.6. Vorstellung der Beispielorganisationen

In der vorliegenden Arbeit wird immer wieder Bezug auf drei Beispielorganisationen genommen, um die theoretischen Aspekte anhand von konkreten Praxisbeispielen besser aufzeigen zu können. Mit den nachfolgenden drei Organisationen verbinden den Verfasser eigene Erfahrungen.

1.6.1. KIFF – Verein Kultur in der Futterfabrik

Aus einer alternativen Bewegung heraus entstand Ende der 1980er-Jahre in Aarau das Bedürfnis nach kulturellen Freiräumen (Jubiläumsschrift 20 Jahre KIFF, 2011). Mit der Fabrik der Firma Kunath Futter AG, welche ihre Tierfutterproduktion verlagerte, konnte ein geeigneter Raum dafür gefunden werden. Schnell zeigte sich, dass das Interesse an einer Umnutzung des Industriebaus als Kulturbühne gross war.

Ein erster, zehnjähriger Mietvertrag für eine Zwischennutzung wurde unterschrieben und am 22. Juni 1988 der Verein „KIFF – Interessengemeinschaft Kultur in der Futterfabrik“ gegründet. Mit einem Budget von knapp 500'000 Franken, das u.a. aus Beiträgen von Stadt und Kanton sowie einem Darlehen der Eigentümerin zusammensetzte, wurde die ehemalige Futterfabrik über viele Wochen hinweg und mit grossem Einsatz der allesamt ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer aus Kunst, Theater und Architektur zum Kulturzentrum „KIFF – Kultur in der Futterfabrik“ umgebaut.

1991 wurde der offizielle Betrieb aufgenommen und seitdem ist viel passiert. Das KIFF ist nicht mehr aus der Stadt Aarau und dem Kanton Aargau wegzudenken. Inzwischen veranstaltet das KIFF Konzerte-, Tanz- und Kleinkunstveranstaltungen in zwei Veranstaltungsräumen (Saal für 550 Personen, Foyer für 250 Personen) und betreibt eine Bar (Silo) als separaten Raum und Fumoir. Der Schwerpunkt des Programms liegt auf Pop- und Rock-Musik, sowohl in Form von Live-Konzerten als auch in Partys mit DJ. Pro Jahr finden rund 200 Veranstaltungen mit gesamthaft 45'000 Besucherinnen und Besuchern statt. Teile der Futterfabrik werden an ein Figurentheater sowie in Form von 12 Ateliers an über 20 Kunstschaffende untervermietet.

Der Verein wird von einem ehrenamtlichen Vorstand getragen und ein Team von 12 Festangestellten (total 910 Stellenprozente) gestalten den laufenden Betrieb in der Futterfabrik. Fast 200 freiwillige Helferinnen und Helfer aus Aarau und der Region unterstützen den Betrieb in ihrer Freizeit hinter und vor den

Kulissen. Die Verankerung in der Region ist dank 27-jähriger Betriebszeit stark. Seit 2011 ist das KIFF ein Aargauer Kulturleuchtturm und erfährt sowohl politisch als auch finanziell grossen Rückhalt seitens des Kantons Aargau und der Stadt Aarau.

Finanziell wird die Organisation mit Leistungsverträgen von der Stadt Aarau und vom Kanton Aargau unterstützt. Daneben finanziert sich der Verein über den Betrieb und Sponsoring durch einzelne Firmen.

1.6.2. OKAJ Zürich – Kantonale Kinder- und Jugendförderung

Die OKAJ Zürich – Organisation und Kontaktstelle aller Jugendvereinigungen Zürich – ist der Dachverband der Kinder- und Jugendarbeit des Kantons Zürich (okaj zürich – kantonale Kinder- und Jugendförderung, <http://www.okaj.ch> [Zugriff: 17. Februar 2018]). Dazu gehören die offene Jugendarbeit, die Jugendverbände, die kirchliche Jugendarbeit und andere Jugendorganisationen. Die Organe des Verbandes sind die Delegiertenversammlung (Mitgliederversammlung), der Vorstand und die Revisionsstelle.

Die Mitglieder der OKAJ Zürich sind Verbände (z.B. Pfadi Zürich, CVJM, Jungwacht-Blauring), Anschlussmitglieder (Mitglieder von Verbänden, die Mitglied sind), Einzelmitglieder (z.B. das Schweizerische Rote Kreuz oder die Israelitische Cultusgemeinde Zürich) und politische Gemeinden mit ihren jeweiligen Jugendarbeitsstellen.

Aktuell hat die OKAJ Zürich folgende Mitglieder:

- 63 Gemeinden und offene Jugendarbeit
- 7 Verbände mit rund 410 Anschlussmitgliedern
- 4 übrige Organisationen
- 1 Kontaktorganisation

Die OKAJ Zürich erbringt als Dachverband der Kinder- und Jugendförderung im Kanton Zürich Leistungen in den folgenden Produktgruppen:

Koordination und Vernetzung der Kinder- und Jugendarbeit

Vertretung der Kinder- und Jugendarbeit im Auftrag der Bildungsdirektion bei Verwaltung, Politik und in der Öffentlichkeit

Wissensmanagement: Beschaffung, Verarbeitung und Verbreitung von für die Kinder- und Jugendförderung relevantem Wissen

Fachliche Entwicklung der Kinder- und Jugendarbeit

Sie macht ihren Mitgliedern folgende Angebote:

- Sie konzipiert und organisiert Weiterbildungen von Jugendarbeitenden,
- berät Trägerschaften und Organisationen,
- baut und betreut Netzwerke im Kanton Zürich,
- begleitet Intervisions- und Fachgruppen und
- ist Herausgeberin verschiedener Fachpublikationen.

Die Wurzeln der OKAJ Zürich reichen weit zurück: 1925 wurde die Vereinigung Ferien und Freizeit für Jugendliche (VFF) gegründet. Die VFF verstand sich als Lobby-Organisation für die Jugendlichen, bot aber auch ganz konkrete Angebote an (Ferienlager, Ski-Ausleihe, verbilligte SBB-Billette für Jugendgruppen). Mitglieder waren schon damals Jugendgruppen und Vereine. Die Vereinigung kämpfte ab den späten 1940er-Jahren für ein Jugendhaus in Zürich. Als Mitte der 1960er-Jahre der Anspruch auf Ferien gesetzlich verankert war und sich mit der 1968er-Bewegung Freizeit und Jugendkultur gesellschaftlich durchsetzte, konnte sich die VFF mehr um ihre Mitglieder-Organisationen kümmern. Die 1980er-Jugendunruhen stellten die Existenzberechtigung der VFF in Frage, brachten aber der offenen Jugendarbeit in vielen Gemeinden Aufwind. Strategisch schwankte die Vereinigung zwischen „Sprachrohr der Jugend“, „Jugendarbeiter-Management“, „basisorientiertem Zweckverband“ und „geldausschüttender Stiftung“. Die VFF änderte 1992 ihren Namen in OKAJ Zürich (Organisation und Kontaktstelle aller Jugendvereinigungen Zürich). Die zentrale Ausrichtung beschränkte sich auf die Stadt Zürich, was sich als grösster Schwachpunkt erwies. Als die Stadt ihre Beiträge unter politischem Druck massiv senkte, durchlief die OKAJ ab dem Jahr 2000 schwierige Zeiten. Der Dachverband mit der modernisierten Namensschreibweise „okaj zürich“ durchlief Mitte der 2000er-Jahre einen grundlegenden Reorganisationsprozess. Dies bewirkte eine Fokussierung der Tätigkeit auf das Kerngeschäft sowie eine quantitative und qualitative Ausweitung der Dienstleistungen und Projekte. Insbesondere wurde viel Gewicht auf eine Vertretung des ganzen Kantonsgebiets gelegt – weg von der Konzentration auf die Stadt Zürich. Die Akzeptanz des Dachverbands konnte bei den Mitgliedern und externen Partnern dadurch wesentlich gesteigert werden. Diese Entwicklung ging einher mit einer finanziellen Sanierung der OKAJ Zürich und der Vertiefung der Zusammenarbeit mit der kanto-

nen Verwaltung. (vgl. Schatzmann, Patrick, (2009) fundraising@okaj-zuerich, eine Fundraisingstelle bei der okaj zürich, Kantonale Kinder- und Jugendförderung, Unveröffentlichte Diplomarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, DAS Fundraising Management, Zürich)

Heute verfügt die OKAJ Zürich über Leistungsvereinbarungen mit dem Amt für Jugend und Berufsberatung (kantonale Bildungsdirektion), der Prävention und Gesundheitsförderung Kanton Zürich (kantonale Gesundheitsdirektion). Die Finanzierung der Tätigkeiten der OKAJ Zürich erfolgt somit durch den Kanton als Auftraggeber mit einer Leistungsvereinbarungen zu 45 Prozent, durch Mitgliederbeiträge zu 5 Prozent, aber auch durch aktives Fundraising für Projekte bei Firmen, Bundes- und Kantonsstellen sowie Stiftungen zu 50 Prozent.

1.6.3. Fanarbeit Schweiz

Der Verein Fanarbeit Schweiz ist der Dachverband der lokalen Fanarbeitsstellen und gleichzeitig eine nationale Fachstelle mit Sitz in Bern (Fanarbeit Schweiz, In <http://fanarbeit.ch/> [Zugriffsdatum: 22. Februar 2018]). Die Träger des 2005 gegründeten Vereins sind die Swiss Football League (SFL), der Schweizerische Fussballverband (SFV) und das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV). Die Fanarbeit Schweiz ist vom BSV als Dachverband im Sinne des Kinder- und Jugendförderungsgesetzes (KJFG, vom 30.09.2011) anerkannt. Sie koordiniert die Vernetzung der lokalen Stellen und vertritt deren Interessen auf nationaler Ebene. Die Fanarbeit Schweiz hat Einsitz in nationalen Austauschgremien und nimmt regelmässig Stellung zu Fan- und sicherheitsrelevanten Themen. Sozioprofessionelle Fanarbeit setzt sich für eine objektive Sichtweise der Fankultur ein. Die Fans werden nicht ausschliesslich unter Sicherheitsaspekten als Risikofaktoren eingestuft, sondern soziokulturelle Aspekte werden miteinbezogen. Die Fanarbeit agiert in einem gewissen Spannungsfeld und bedient die Bedürfnisse verschiedenster Zielgruppen. Zentral ist die Vertretung der lokalen Fanarbeitsstellen gegenüber der Politik, der SFL, dem SFV und schliesslich der Öffentlichkeit.

Die Fanarbeit Schweiz vertritt alle in der Schweiz existierenden Trägerschaften sozioprofessioneller Fanarbeit. Zurzeit sind dies sieben Fanarbeitsstellen mit total 14 Fanarbeitenden. Die aktuelle Organisationsstruktur von Fanarbeit Schweiz besteht aus einem Vorstand als strategischem Gremium und einer Geschäftsführung auf der operativen Ebene. Der Vorstand setzt sich zusammen aus Vertretern der SFL, des SFV, lokalen Fanarbeitenden und Interes-

sensvertretern. Die Gesamtstellenzahl der operativen Geschäftsstelle setzt sich aus drei Teilzeitstellen zusammen (Total 140 Prozent Geschäftsführung und Projektleitung). Der Vorstand ist neben den vereinsinternen Tätigkeiten auch in verschiedenen Gremien auf Bundesebene aktiv.

Der Dachverband erbringt in allen Regionen der Schweiz folgende Dienstleistungen:

- Fachliche Beratung und Unterstützung der verschiedenen Beteiligten (Clubs, Städte, Kantone etc.)
- Fachliche Entwicklung im Bereich soziokulturelle Fanarbeit
- Erarbeiten von Grundlagen
- Wahrnehmen von Interessensvertretung
- Koordination und Vernetzung der Fanarbeitsstellen und der Sportverbände, der Bundesstellen, der Konferenz der Kantonalen Justiz- und Polizeidirektorinnen und -direktoren (KKJPD) und der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB)
- Wissensmanagement und Bereitstellen von fachlichen Informationen
- Weiterentwicklung und Ausbau der sozioprofessionellen Fanarbeit

2. Der Nährboden von Non-Profit-Organisationen

Die Fragestellung setzt einen Überblick über die Situation von NPO in der Schweiz voraus. Im folgenden Kapitel steht deshalb der Dritte Sektor im Zentrum: Es wird versucht, die Situation der Freiwilligenarbeit und ihren Zusammenhang mit NPO aufzuzeigen. Das erfordert eine Abgrenzung zwischen Non-Profit- und Profit-Organisationen. Hinsichtlich der Fragestellung ist dieser Überblick wichtig, da Professionalisierung immer auch in einer Abhängigkeit vom Umfeld stattfindet. Die Aktivmitglieder von NPO sind ganz verschiedene Menschen; es lohnt sich herauszufinden, wie Freiwilligenarbeit in einen Zusammenhang mit Professionalisierung gebracht werden kann.

2.1. Ein Überblick zum Dritten Sektor in der Schweiz

In der Schweiz prägen Eigenschaften wie Unabhängigkeit, Eigenverantwortung und Selbsthilfe das gesellschaftliche System. Diese Eckpfeiler sind tief verankert und führen dazu, dass neben dem erwerbswirtschaftlichen und dem staatlichen Sektor der sogenannte „Dritte Sektor“ eine bedeutende Rolle spielt (vgl. Helmig/Michalski 2007). In der Schweiz sind rund 100'000 private Organisationen im Dritten Sektor tätig (vgl. Lichtsteiner/Gmür/Giroud/Schauer 2015: 15).

Der Begriff des „Dritten Sektors“ orientiert sich an der Zielsetzung der Organisationen (Schnurbein, Georg (2006). Bestandesaufnahme zum Dritten Sektor der Schweiz. In: Helmig/Lichtsteiner/Gmür (Hg.). Der Dritte Sektor der Schweiz, Haupt, 2010: 15) und geht auf den Report der „Filer-Commission“ (John H. Filer, „Commission on Private Philanthropy and Public Needs“) im Jahr 1975 zurück. Der Dritte Sektor ist demnach eine Ergänzung zu den beiden anderen sozialen Konstrukten Staat und Wirtschaft und baut auf deren Versagen auf. Damit ist gemeint, dass der Staat, aber auch der Markt, bestimmte kollektive Güter nicht oder nicht genügend anbieten kann. Diese Lücken in der Versorgung der kollektiven Güter schliesst die Non-Profit-Organisation im Dritten Sektor, da sowohl ein Staats- als auch ein Marktversagen vorliegt (vgl. Helmig/Lichtsteiner/Gmür, 2010: 16).

2.2. Die Schweiz, die Freiwilligenarbeit und die Non-Profit-Organisationen

In der Schweiz hat das Vereinsleben und das ehrenamtliche Engagement eine rund 300-jährige Geschichte und ist somit Träger des zivilgesellschaftlichen Lebens. Durch die einfache Rechtsform – alle können einen Verein gründen –

stellt der Verein ein beliebtes Instrument zur Selbstorganisation und kollektiven Selbstwirksamkeit dar. Gegenwärtig halten neue Formen von kollektiven Tätigkeiten Einzug. Entsprechend gibt es Stimmen, die Vereine als überholte Einrichtungen bezeichnen (vgl. Schumacher 2017: 8).

Der „Freiwilligen-Monitor Schweiz“ (Freitag/Manatschal/Ackermann/Ackermann 2016) untersucht freiwilliges Engagement im Jahr 2016 zum dritten Mal und unterscheidet zwischen institutioneller formeller und informeller Freiwilligenarbeit. Ein Viertel der Menschen über 15 Jahre in der Schweiz engagiert sich, freiwillig und unentgeltlich, in Organisationen. Rund 10 Prozent nehmen ehrenamtlich Aufgaben in Ämtern wahr und etwa 40 Prozent engagieren sich freiwillig ausserhalb von Vereinen. In der Schweiz werden jährlich rund 7700 Millionen Stunden Erwerbsarbeit geleistet, dazu kommen 700 Millionen Stunden, also rund 9 Prozent, an Freiwilligenarbeit (Freitag et al.: 256).

Am Beispiel des Vereins KIFF in Aarau lässt sich das ehrenamtliche und freiwillige Engagement gut aufzeigen. Das KIFF wird von einem ehrenamtlichen Vorstand geführt. Auf operativer Ebene sichert ein Team von zwölf festangestellten Mitarbeitenden mit total 910 Stellenprozenten den Betrieb. Pro Jahr finden rund 200 Veranstaltung mit insgesamt 45'000 Besucherinnen und Besuchern statt. Da liegt es auf der Hand, dass die rund 200 Helferinnen und Helfer einen wesentlichen Teil bei der Durchführung der Veranstaltungen in den beiden Räumlichkeiten leisten (Saal für 550 Personen, Foyer für 250 Personen).

Es gibt demnach drei Ebenen: einen ehrenamtlichen Vorstand, ein festangestelltes Team und freiwillige Helferinnen und Helfer. Alle drei Ebenen müssen über fundiertes Wissen zu verschiedenen Themen verfügen. In Bezug auf die Professionalisierung des Betriebs KIFF stellen die drei Ebenen durch ihre verschiedenen Motivationen und Ausgangslagen eine Herausforderung für die Weiterentwicklung oder für Veränderungen dar. Die Herausforderung ist nur zu bewältigen, werden die Eigenheiten der drei Gruppen berücksichtigt.

2.3. Die Non-Profit-Organisation und die Abgrenzung zu Profit-Organisationen

Im Rahmen des an der Johns Hopkins University of Baltimore ins Leben gerufenen „Comparative Non-Profit Sector Project“ (CNP) haben Salamon und Anheier 1992 fünf Kriterien erarbeitet, welche eine Organisation erfüllen muss, damit sie gemäss internationaler Standards zum NPO-Sektor gezählt werden kann (vgl. Lichtsteiner et al. 2015: 17):

1. Formalisierungsgrad: Sie muss ein Minimum an formalen Strukturen (z.B. Statuten, Reglemente oder Ablaufpläne) aufweisen, wobei eine juristische Rechtsform und Persönlichkeit nicht zwingend vorausgesetzt wird.
2. Private Trägerschaft: Sie muss unabhängig vom Staat sein und darf auch nicht unter dessen dominierendem Einfluss stehen.
3. Gewinnausschüttungsverbot: Gewinne dürfen zwar erwirtschaftet, nicht aber an die Träger der Organisation ausgeschüttet werden. Sie müssen zur Erfüllung des Sachziels reinvestiert werden.
4. Selbstverwaltung: Sie muss sowohl juristisch wie organisatorisch autonom verwaltet werden und darf nicht unter der Kontrolle eines gewinnorientierten Unternehmens oder unter staatlicher Gewalt stehen.
5. Freiwilligkeit: Bezüglich Beiträgen, Mitgliedschaft oder Mitwirkung in der Organisation muss ein gewisses Mass an Freiwilligkeit bestehen.

Der Begriff „Non-Profit“ wurde von der Betriebswirtschaftslehre geprägt. Traditionell beschäftigte sich diese Disziplin mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmen bzw. mit Profit-Unternehmen. Als diese Lehre jedoch auch auf nicht erwerbswirtschaftliche Organisationen angewandt wurde, musste dafür eine geeignete Bezeichnung gefunden werden. Der Begriff „Non-Profit“ hat sich mittlerweile etabliert und andere Begriffe wie z.B. „Non-for-Profit-Organisation“ verdrängt. Es gibt auch Versuche, andere Begriffe zu verwenden, die positive Merkmale benennen, wie z.B. „Social Profit Organisation“, „Social Value Organisation“ oder „Zivilunternehmen“. Bis anhin konnten sich diese Begriffe jedoch nicht durchsetzen.

Die Definition der verwendeten Bezeichnung „Non-Profit“ hebt die zentrale Bedeutung der Bedarfsdeckung und des Förderungsgedankens für die Organisation hervor. Dies bedeutet aber nicht, dass eine NPO keinen Gewinn erzielen

kann: Er muss aber zur Zweckerfüllung und darf nicht zum Selbstzweck verwendet werden. Aus diesem Grund ist einer NPO auch das Verbot einer Gewinnausschüttung auferlegt. Damit kann die Abgrenzung zu Profit-Organisationen mit ihren Rentabilitätsabsichten erfolgen. Weitere idealtypische Unterschiede listet die folgende Abbildung aus dem „Freiburger Management-Modell“ auf (Lichtsteiner et. al. 2015: 22). Sie vergleicht Profit- und Non-Profit-Organisationen anhand von unterschiedlichen Kriterien und macht die wesentlichen strukturellen Unterschiede deutlich. Die Unterschiede beziehen sich auf Faktoren wie der Hauptzweck der Organisation, wie die Organisation Entscheidungsprozesse steuert oder die finanziellen Mittel beschafft. Diese Unterschiede zeigen gut auf, dass es für Praktikerinnen und Praktiker in NPO spezifische Herausforderungen gibt und dementsprechend spezieller Lerninhalte bedarf. Neben dieser Unterscheidung kann bei NPO zwischen Eigenleistungs- und Drittleistungs-NPO unterschieden werden. Die Hauptunterschiede zeigen sich hier im Hauptzweck. Die Eigenleistungs-NPO erbringt Leistungen für die eigenen Mitglieder, während bei Drittleistungs-NPO Leistungen für Dritte im Zentrum stehen.

Strukturmerkmale	Unternehmen	Eigenleistungs-NPO	Drittleistungs-NPO
1. Hauptzweck	Ertragserzielung auf investiertem Kapital steht über der Marktleistung (Formalziel-Dominanz)	Erbringung spezifischer Leistungen für die Mitglieder steht über der Ertragserzielung (Sachziel-Dominanz)	Erbringung spezifischer Leistungen für Dritte steht über der Ertragserzielung (Sachziel-Dominanz)
2. Bedarfsdeckung, Kunden	Deckt den Bedarf von Nachfragern auf Märkten	Deckt den Bedarf der eigenen Mitglieder	1) Deckt den Bedarf von Klienten 2) Wirkt beeinflussend auf Dritte
3. Steuerung der Organisationsentscheidungen	Orientiert sich am Markt, an Kundenbedürfnissen und am Konkurrenzverhalten	Mitglieder bestimmen demokratisch oder erzwingen mitgliedergerechte Entscheidungen der Leitungsorgane durch indirektes Verhalten wie Wahl von Organen, Bereitstellung von Finanzmitteln, Eintritt/Austritt; Verhalten von konkurrierenden Leistungserbringern ist demgegenüber nachrangig	Mitglieder bestimmen demokratisch, erzwingen durch indirektes Verhalten Entscheidungen der Leitungsorgane, oder der Staat steuert über Leistungsaufträge. Verhalten von konkurrierenden Leistungserbringern ist demgegenüber nachrangig
4. Produzierte Güter	Dominant private, marktfähige Individualgüter	Primär Kollektivgüter, die einer Gruppe zugutekommen, manchmal auch jenen, die nichts dafür bezahlen; private Güter nur im Bereich der Dienstleistungen	Kollektivgüter in Form von Förderung, Interessenvertretung, Beeinflussungsleistungen, aber auch Dienstleistungen für Klienten
5. Finanzmittel	Kapitaleinlagen und direkte individuelle Leistungsentgelte (Preise) aus Güterverkauf	Mitgliederbeiträge als Pauschalentgelte; Preise und Gebühren beim Leistungsverkauf	Mitgliederbeiträge, Spenden, Subventionen, Legate, Vermögenserträge, Erträge aus Leistungsverträgen und Dienstleistungsverkauf
6. Faktor Arbeit	Vorwiegend hauptamtlich angestellte Manager und Mitarbeiter	In wesentlichem Masse ehrenamtliche Partizipation der Mitglieder in Leitungsorganen, Ausschüssen und Mitglieder-Basisgruppen, allenfalls hauptamtlich Angestellte	Hauptamtlich Angestellte, ehrenamtliche Mitglieder in Leitungsorganen, aber auch freiwillige Helfer
7. Erfolgskontrolle	Marktbestimmte Größen wie Gewinn, ROI, Umsatz, Marktanteil	Operationalisierte Sachziele und Nutzenmessung; Member Value	Operationalisierte Sachziele und Wirkungsmessung

Abb. 1: Freiburger Management-Modell, idealtypische Unterschiede zwischen privaten Unternehmen und NPO (Lichtsteiner et. al. 2015: 22).

Neben klaren Unterschieden, wie sie in Abbildung 1 ersichtlich sind, gibt es auch einige Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Organisationsformen.

Diese werden in der Betriebswirtschaftslehre folgendermassen beschrieben (Lichtsteiner et. al. 2015: 29). Die formale Organisation umfasst folgende Merkmale:

Organisationen sind **zweck- und zielgerichtet**. Sie verfolgen einen bestimmten Auftrag oder eine Mission. Durch das Erbringen von spezifischen Leistungen verfolgen sie diese Mission, um den Auftrag zu erfüllen.

Die Organisationen sind **produktive Systeme** und beschaffen Ressourcen wie Geld und Arbeit. Diese Ressourcen werden organisiert und planmässig in arbeitsteiligen Prozessen eingesetzt und in Form von Leistungen an die Leistungsadressatinnen und -adressaten weitergegeben.

Organisationen sind **soziale Systeme**. Sie werden von Menschen getragen und die menschliche (Zusammen-)Arbeit ist ein wesentlicher Produktionsfaktor. Im Gegensatz zu technischen Systemen sind menschliche Systeme nicht trivial. Die beteiligten Menschen müssen geführt und zur Zielerreichung und Arbeitsleistung motiviert werden. Dies geschieht, wenn die Organisation die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse nach Anerkennung, sozialen Beziehungen und Selbstwirksamkeit bietet.

Die Organisationen sind gleichermassen **offene und umfeldabhängige wie auch operationell geschlossene Systeme**. Sie orientieren sich an den Gegebenheiten und Entwicklungen ausserhalb und sind gleichzeitig operationell geschlossen, da die Art und Weise, wie die Organisation die Beziehungen nach aussen regelt, nur aus der Organisation heraus verständlich ist. Die Organisationsidentität dient der Abgrenzung zum Umfeld und deren Erhaltung ist dementsprechend eine Hauptaufgabe des Managements.

Dies lässt sich am Beispiel des Vereins OKAJ Zürich als NPO folgendermassen aufzeigen (okaj zürich, <http://www.okaj.ch> [Zugriff: 26. Februar 2018]). Sie verfolgt folgende **Mission**: „Die OKAJ Zürich steigert die Wirkung und stärkt die Verankerung der Kinder- und Jugendarbeit im Kanton Zürich.“ Das bedeutet, sie will damit bezwecken, dass die Rahmenbedingungen für Kinder und Jugendliche im Kanton Zürich so sind, dass sie sich wohlfühlen und gesund sind, sich partnerschaftlich an der Gestaltung der Gesellschaft beteiligen können und als eigenverantwortlich handelnde Persönlichkeiten in die Gesellschaft integriert sind. Die OKAJ Zürich als Dachverband und Fachstelle der Kinder- und Jugendarbeit **bezweckt** die Förderung der offenen, verbandlichen und kirchlichen Kinder- und Jugendarbeit im Kanton Zürich. Ihr **Ziele** erreicht sie, indem sie ihre Mitglieder mit für ihre Aufgaben relevanten Institutionen vernetzt, koordinierte Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit leistet, die fachliche Entwicklung fördert, Informationen vermittelt, berät und Bildungsveranstaltungen und Projekte initiiert und durchführt.

Als **produktives System** beschafft sich die OKAJ Zürich die finanziellen Ressourcen durch Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton Zürich, der Stadt Zürich oder kantonalen Fachstellen (45 Prozent). Weitere Ressourcen sichert sie sich durch Projektbeiträge bzw. durch Fundraising (50 Prozent) und durch Mitgliederbeiträge (5 Prozent). Diese fliessen in Projekte, Vernetzung und Bildung gemäss den Bedürfnissen der Mitglieder und der Auftraggeber. Die OKAJ Zürich – im speziellen das Team der Geschäftsstelle – bildet ein **soziales System**, welches massgeblich an der Erreichung der Ziele beteiligt ist. Das hohe Mass an Selbstwirksamkeit bringt eine starke Identifikation und Motivation der einzelnen Teammitglieder mit sich, was zur Befriedigung verschiedener Bedürfnisse und zur Anerkennung der einzelnen Personen führt. Dies wiederum wirkt sich auf die Dienstleistungen gegenüber den Mitgliedern oder Vertreterinnen und Vertretern des Kantons aus. Die Aufträge der OKAJ Zürich orientieren sich an den Bedürfnissen des Umfelds. Das Umfeld ist vielschichtig und wird durch die Mitglieder, den Auftrag gebenden Kanton oder im Allgemeinen durch die Gesellschaft gebildet. Wie die Aufträge erfüllt werden und somit auf die Bedürfnisse reagiert wird, regelt die Strategie, welche sich die OKAJ Zürich – der Vorstand und die Geschäftsführung – jeweils für vier Jahre erarbeitet. Die OKAJ Zürich **orientiert sich somit am Umfeld** und ist dadurch offen – wie sie auf das Umfeld reagiert, bestimmt sie selbst aus dem Inneren der Organisation heraus.

Die Betriebswirtschaftslehre geht davon aus, dass Managerinnen und Manager in ihrer Praxis Ziele setzen, Aktivitäten planen, die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden koordinieren und diese auch zu Leistungen motivieren. Dies trifft sowohl auf NPO als auch auf Profit-Organisationen zu. Aus diesem Grund können beide Organisationsformen grundsätzlich verglichen werden. Trotz gemeinsamen Aufgaben und beider Problemen Organisationsformen sind dem Vergleich aber Grenzen gesetzt. Dies führt dazu, dass die Betriebswirtschaftslehre davon ausgeht, dass die Management-Lehre von NPO als besondere Lehre konzipiert sein soll. Denn die erwerbswirtschaftliche Lehre bietet für verschiedene Problembereiche, welche in NPO auftauchen, wenig bis keine Erkenntnisse. Dazu gehören z.B. Herausforderungen im Zusammenhang mit Mitgliedern, ehrenamtlichen und freiwilligen Mitarbeitenden oder mit föderati-

ven Strukturen, Willensbildungsprozessen und spezifischen Leistungen im Marketing-Bereich.

Die Lehre der NPO bedient sich verschiedener anderer Disziplinen wie z.B. der Politologie, der Soziologie oder der Kommunikationswissenschaft. Diese selbstbewusste Art, die Lücken zu schliessen, welche die Betriebswirtschaftslehre für NPO hinterlässt, bietet zudem die Chance, adäquat auf die Anforderungen zu reagieren, welche in der heutigen Zeit an NPO gestellt werden. So bieten das Prinzip der Gruppendynamik oder die Anerkennung von dynamischen und ganzheitlichen Prozessen in Organisationen viele Chancen und Möglichkeiten, eine Organisation weiterzuentwickeln. Darauf wird zu einem späteren Zeitpunkt eingegangen.

Als Non-Profit-Organisationen werden in der Folge Organisationen genannt, welche ergänzend zum Staat und markgesteuerten, wirtschaftlichen Unternehmen spezifischen Zwecke, Bedarfsdeckung, Förderung oder Interessensvertretung bzw. Beeinflussung für ihre Mitglieder und Dritte wahrnehmen.

Die Finanzierungsformen der verschiedenen NPO sind ebenso unterschiedlich wie die Trägerschaften. So gibt es NPO, welche als Vereine, Verbände, Selbstverwaltungskörperschaften, Genossenschaften, Stiftungen oder gemeinnützige Kapitalgesellschaften organisiert sind. Die Finanzierung der Leistungen erfolgt durch Mitgliederbeiträge, Spenden, Zuschüsse, Preise oder Gebühren (vgl. Lichtsteiner et al. 2015: 19).

Die folgende Abbildung zeigt die Vielfalt von Non-Profit-Organisationen auf (Lichtsteiner et. al. 2015: 20).

Typen nach Trägerschaft		Funktionen	Beispiele von NPO
Staatliche NPO	Gemeinwirtschaftliche NPO	Erfüllung <i>öffentlicher Aufgaben</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentliche Verwaltung • Öffentlich-rechtliche Betriebe <ul style="list-style-type: none"> - Verkehrsbetriebe - Krankenhäuser - Radio und Fernsehen - Schulen, Universitäten - Museen, Theater
	Öffentlich-rechtliche Selbstverwaltungskörperschaften	Erfüllung übertragener Aufgaben auf gesetzlicher Grundlage, teilweise ergänzt durch frei gewählte Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Kammern in D, A für <ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftsbetriebe - Selbstständigerwerbende - Angestellte • Sozialversicherungen in D, A
Private NPO	Wirtschaftliche NPO	Förderung und Vertretung der <i>wirtschaftlichen</i> Interessen der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsverbände und -kammern • Arbeitnehmerorganisationen • Berufsverbände • Konsumentenorganisationen
			<ul style="list-style-type: none"> • Genossenschaften • Mitgliedschaftliche Unternehmen
	Soziokulturelle NPO	Realisierung <i>kultureller oder gesellschaftlicher Interessen und Bedürfnisse</i> der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Sport- und Freizeitvereine • Kulturvereine • Kirchen, Sekten
	Politische NPO	Bearbeitung und Durchsetzung <i>politischer (ideeller) Interessen</i> und Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Parteien • Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen • Bürgerinitiativen
	Soziale NPO	Erbringung <i>karitativer oder anderer unentgeltlicher Unterstützungsleistungen</i> im Sozial- und Gesundheitsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfsorganisationen und Wohlfahrtsbetriebe (z. B. für Kranke, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Benachteiligte) • Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit • Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken

Abb. 2: Freiburger Management-Modell, die Vielfalt von Non-Profit-Organisationen (Lichtsteiner et. al. 2015: 20).

Nachfolgend wird der Fokus auf die privaten NPO gelegt, welche einen grossen Teil im kulturellen und sozialen Bereich ausmachen. Die privaten NPO können in mitgliedschaftliche und nicht-mitgliedschaftliche Organisationen unterschieden werden. Relevante Unterschiede bestehen auch beim Zweck. So gibt es NPO zur Selbsthilfe und solche, die Leistungen für Dritte anbieten. Auch in der Trägerschaft bzw. der Rechtsform kann zwischen Kammer, Genossenschaft, Verband, Verein bis hin zu Stiftung oder gemeinnütziger AG / GmbH unterschieden werden. Dabei verändert sich das Identitätsprinzip: Auf der einen Seite ist der Träger der Kunde oder Nutzniesser, auf der anderen

Seite sind es die Leistungsadressatinnen und Leistungsadressaten. Diese Merkmale lassen sich unterschiedlich miteinander kombinieren.

Es lässt sich demnach festhalten, dass der Dritte Sektor sehr vielfältig ist. Reine NPO-Typen, so wie sie in der Abbildung 2 unterschieden werden, sind eher selten, kombinierte Formen viel häufiger. Diese Vielfalt im Dritten Sektor stellt das NPO-Management – sowohl in Lehre und Forschung wie in der Praxis – vor grosse Herausforderungen. Aus diesem Grund sollen die verschiedenen Organisationen mit einem differenzierten Blick, je nach Kombination der Merkmale der verschiedenen NPO-Typen, betrachtet werden.

Viele NPO in der Schweiz haben die Rechtsform eines Vereins gewählt. Aus diesem Grund wird im nächsten Kapitel von Vereinen als von NPO gesprochen.

3. Die Non-Profit-Organisationen und ihre „Seele“

In diesem Kapitel wird darauf eingegangen, wie NPO sich selbst wahrnehmen und von aussen wahrgenommen werden. Dies bietet die Grundlage für eine Erklärung, weshalb NPO so handeln, wie sie handeln. Damit lässt sich möglicherweise feststellen, wo und wie sich NPO weiterentwickeln und professionalisieren können und wie das ihre Ideale – dem „Geist“ oder der „Seele“ einer Organisation – beeinflusst.

3.1. Wie agieren Vereine und Non-Profit-Organisationen?

Ob Profit- oder Non-Profit-Organisationen, beide Formen sind offene und Umfeld abhängige Systeme. Ihr Dasein hängt meistens vom Umfeld ab. Nachfolgend wird versucht, die NPO aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Das „Freiburger Management-Modell“ für NPO (Lichtsteiner et al. 2015) bietet hier eine geeignete Aufteilung.

3.1.1. Die NPO als Interessensobjekt

Die Offenheit des Systems NPO gilt sowohl für die NPO und ihre Beschaffungs- bzw. Leistungsabgabeseite als auch für die aktiven Personen und Organisationen im Umfeld der NPO. Aus Sicht der Stakeholder und Anspruchsgruppen stellt die NPO ein Interessensobjekt dar; sie stellen Forderungen an die NPO und pflegen Austauschbeziehungen. Gleichzeitig entsteht so ein Abhängigkeitsverhältnis, welches ein soziales System wie die NPO mit der Fähigkeit der Legitimation meistern kann. Sie legitimiert sich, indem sie gesetzten Erwartungen aus dem Umfeld entspricht und diese erfüllen kann. In den verschiedenen Formen von NPO können verschiedene Formen von Legitimationen beobachtet werden (vgl. Lichtsteiner et al. 2015: 41f.):

- Die **direkte Zwecklegitimierung**: Diese Legitimation ist besonders für Eigenleistungs-NPO wichtig. Sie stellt für einen bestimmten Personenkreis einen unmittelbaren Nutzen dar. Dies kann beispielsweise erfolgen, wenn die NPO die Interessen der Anspruchsgruppe gegenüber einer weiteren Gruppe vertritt.
- Die **indirekte Zwecklegitimierung**: Die Legitimation beruht darauf, dass die Organisation einen Nutzen für eine bestimmte Gruppe von Personen bietet, welcher durch eine weitere Gruppe von Menschen zugesprochen wird. Die Organisation wird legitimiert um einen bestimmten

Zweck zu verfolgen. Diese Form von Legitimierung kommt bei Hilfswerken, Bildungseinrichtungen und weiteren Drittleistungs-NPO vor. Die Zwecklegitimierung erfolgt hier gegenüber Spenderinnen und Spendern, welche eine Organisation in der Arbeit für hilfsbedürftige Dritte unterstützen.

- Die **Wertelegitimierung**: Diese Legitimierung erfolgt dadurch, dass die Ziele der Organisation so verfolgt werden, dass sie den Wertvorstellungen der legitimierenden Personenkreise entsprechen. Dabei steht nicht das erreichte Ergebnis im Vordergrund, sondern dass sich die Mitglieder der Organisation für bestimmte Werte einsetzen.
- Die **Traditionslegitimierung**: Diese Legitimierung besteht bei einer tief in der Gesellschaft verwurzelten Organisation. Die Aktivitäten der Organisation sind fester Bestandteil der gesellschaftlichen Realität und die Anspruchsgruppen können sich ein Verschwinden einer solchen Organisation nicht vorstellen.

Die verschiedenen Legitimationen sind für Non-Profit-Organisationen wichtig, um überhaupt handlungs- und überlebensfähig zu bleiben. Trotz einem gewissen Spielraum, welchen die Organisation gestalten kann, zeigen die Legitimierungsbemühungen die Abhängigkeit auf, in welcher sich eine Organisation gegenüber ihrem Umfeld befindet. Die Legitimation kann als ein wesentlicher Grund für Weiterentwicklung und Professionalisierung betrachtet werden.

3.1.2. Die NPO als mikropolitische Arena

Die Anforderungen und Interessen, mit welchen NPO von aussen konfrontiert sind, wiederholen sich in ähnlicher Weise im Inneren. Die einzelnen Individuen in der Organisation verfügen über eigene Interessen und Erwartungen. Stiftungsurkunden, Leitbilder und Statuten grenzen die Zielsetzung und den Zweck der Organisation zwar möglichst genau ein und legen ihn fest. Die Konkretisierung des Ziels und des Zwecks – oder auch weiterer leitender Aspekte – erfordert jedoch Aushandlungsprozesse, an welchen sich verschiedene interne und externe Stakeholder beteiligen und ihre unterschiedlichen Standpunkte vertreten. Diese mikropolitischen Prozesse sind fester Bestandteil im Alltag und im Management von NPO. Die wichtigen Akteurinnen und Akteure einer mikropolitischen Arena, wie sie die NPO darstellt, haben in der Organisation verschiedene Rollen und Funktionen inne. Dabei reicht das Spektrum von

ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern über angestellte und hauptamtliche Mitarbeitende bis hin zu freiwilligen Helferinnen und Helfern. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass auch die unterschiedlichen Interessen und Motive das Handeln der einzelnen Stakeholder steuern. Im „Freiburger Management-Modell“ (vgl. Lichtsteiner et al. 2015: 45f.) wird die Macht zur Durchsetzung der verschiedenen Interessen untersucht. Es lassen sich unterschiedliche Machtquellen aufzeigen: „Macht durch Position“, „Macht durch Ressourcenkontrolle“, „Macht durch Information“ und „Macht durch persönliche Überzeugungskraft“.

Mikropolitische Arenen wie die NPO sind aber auch „gruppensdynamische Räume“. Die gruppensdynamische Sichtweise liefert mit ihren drei Dimensionen „Zugehörigkeit“, „Macht“ und „Intimität“ weitere Hinweise, wie Aushandlungsprozesse in NPO geführt werden. Es spielt also nicht nur der Aspekt der Macht eine Rolle. Die gruppensdynamische Sichtweise ermöglicht es über den Machtansatz hinaus aufzuzeigen, weshalb Aushandlungsprozesse stattfinden und wie sie ablaufen. Wenn diese Erkenntnisse in den Management-Alltag einfließen, kann dies unterstützend auf die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteurinnen und Akteure wirken.

Anhand der Geschäftsstelle der OKAJ Zürich lässt sich die mikropolitische Arena erklären ((okaj zürich, <http://www.okaj.ch> [Zugriff: 28. Februar 2018]). Die Geschäftsstelle handelt nach der Gesamtstrategie, welche der ehrenamtliche Vorstand in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung jeweils für vier Jahre festlegt. Neben dieser Strategie sind es die Leistungsverträge, im Speziellen der Leistungsvertrag mit dem Kanton Zürich, welcher die Arbeitsinhalte regelt. Darin enthalten sind einerseits Leistungen wie Koordination und Vernetzung, Wissensmanagement, fachliche Entwicklung und Interessensvertretung. Andererseits sind es Projekte, welche geplant und umgesetzt werden. Nun ist es so, dass die Geschäftsstelle durch ihre Arbeit und ihre Funktion über eine grosse **Macht durch Information** verfügt. Sie ist Dreh- und Angelpunkt im operativen Bereich und setzt ihr Wissen zu Bedürfnissen und Abläufen in internen Aushandlungsprozessen ein. Der ehrenamtliche Vorstand – bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Mitgliedsgemeinden – verfügt durch seine Rolle und Funktion über **Macht durch Position**. Diese Macht beeinflusst automatisch strategische Entscheide und begrenzt den Gestaltungsspielraum der operativ tätigen Geschäftsstelle. Die Mitglieder – rund 600 Organisationen bestehend aus 64 Gemeinden, den beiden Landeskirchen, Jugendverbänden und deren Anschlussmitgliedern – haben durch ihre Rolle und Funktion ebenfalls eine **Macht durch Position**. An der jährlichen Delegiertenversammlung wäre es theoretisch möglich, dass die Mitglieder strategische Entscheide, ganze Projekte oder die Ausrichtung der OKAJ Zürich in neue Richtungen lenken oder umstossen könnten.

3.1.3. Die NPO als Dienstleistungsbetrieb

Der Blick auf die NPO als Dienstleistungsbetrieb ist geeignet, um den Unterschied zu einem Produktions- oder Industriebetrieb aufzuzeigen. Während ein Industriebetrieb sein Umfeld mit materiellen Gütern bedient, sind die Hauptcharakteristika einer Dienstleistungsorganisation Immaterialität und Integrativität. Ihre Leistungen sind nicht physisch greifbar, werden ihrer Wirkung gemessen und hängen stark von der Interaktion zwischen Dienstleistungserbringerin und Nachfrager ab. Die Integrativität beschreibt den Grad der Beteiligung der Dienstleistungsnehmenden am Prozess der Leistungserbringung: Je stärker diese Beteiligung ist, desto wichtiger ist die Art und Weise der Interaktion der beiden Partner. Somit wird die Dienstleistung und ihre Wirkung auch stark von

den Dienstleistungsnehmenden mitbestimmt. Dienstleistungs-NPO wie beispielsweise sozialpädagogische oder betreuerische Angebote stehen in einer Abhängigkeit von geldgebenden Instanzen und Dienstleistungsnehmenden. Dies erfordert, dass solche Organisationen ihre nicht-greifbaren Dienstleistungen bzw. nicht-wahrnehmbaren Güter rechtfertigen und aufzeigen, indem sie die Wirkung der Dienstleistung dokumentieren und sichtbar machen. Um sich als Dienstleistungs-NPO zu legitimieren, streben diese Organisationen Professionalisierungsprozesse an, die versuchen, die Abläufe zu standardisieren, um so die Wirkung festhalten zu können. Die Integrativität – der Einbezug und die Mitwirkung der Menschen, egal, ob Dienstleistungsgebende oder -nehmende – erschwert die Standardisierung, da die Individualität aller beteiligten Akteurinnen und Akteure eine wesentliche Rolle spielt. Somit kann festgehalten werden, dass eine NPO als Dienstleisterin ein Umfeld anstreben soll, in welchem Dienstleistungsnehmende als individuelle Kundinnen und Kunden betrachtet werden und die Mitarbeitenden erfolgreiche Interaktionen individuell und nicht mit antrainierten Verhalten abwickeln können (vgl. Lichtsteiner et al. 2015: 49–51).

3.1.4. Die NPO als Werte- und Kulturgemeinschaft

Viele NPO sehen sich trotz ihrer unterschiedlichen Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte mit ähnlichen managerialistischen (vgl. Meyer, Leitner (2011) Warnung: Zuviel Management kann Ihre NPO zerstören. Managerialismus und seine Folgen in NPO. In: Langer, Schröer, (Hg.) (2011). Professionalisierung im Non-Profit Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: S.87). Herausforderungen konfrontiert. (vgl. Bei der Gründung wurden Ziele und Zwecke festgelegt, welche auf NPO-spezifischen Interessen und Werthaltungen basieren. Das „Freiburger Management-Modell“ (Lichtsteiner et. al. 2015: 52) erklärt dies folgendermassen: „Diese Werthaltungen bzw. Wertesysteme werden weitgehend von jenen mitgetragen, die als Mitglieder und Mitarbeiter diesen Organisationen beitreten und auch nach diesem ethisch-moralischen Wertesystem handeln. Die NPO wird somit durch einen Grundstock von kollektiv geteilten Werten (Wertegemeinschaft) getragen, die ihren Ursprung in gesellschaftlichen, organisationsübergreifenden Religionen, Ideologien, Ethiken haben und deshalb als externe Faktoren bezeichnet werden.“

Dieses Wertesystem ist neben den internen Normen, Einstellungen und Verhaltenskodizes ein wesentlicher Baustein der Organisationskultur. Die Werte

werden mit Hilfe organisationaler Schriften wie Leitbild, Statuten oder Arbeitskonzepten kodiert und entfalten so ihre Wirkung im täglichen Handeln der Mitarbeitenden. Sie haben Einfluss auf die Personalpolitik, den Umgang mit den Dienstleistungsnehmenden und wie Entscheidungsprozesse gestaltet werden und regeln auch, wie mit Konflikten und Kritik umgegangen wird. Die Organisationskultur ist unter diesen Umständen als wichtiges Organ in der Organisation zu betrachten, welches zu pflegen sich lohnt. Während in diesem expliziten Wertebereich eine Kulturpflege möglich ist, wirken die implizierten Werte daneben spontan und informell. Deshalb ist es ratsam, dies bei der Entwicklung der Organisationskultur zu berücksichtigen.

Diese Werte- und Kultursysteme wandeln sich im Laufe der Zeit und passen sich den gesellschaftlichen Gegebenheiten an. Dies ist sinnvoll und für viele NPO überlebenswichtig. Zu Diskrepanzen und Störungen gegen innen wie aussen kann es kommen, wenn die Wertesysteme von Organisationen sich zu starren Traditionen entwickeln und in Zeiten gesellschaftlichen Wandels nicht mehr von allen Beteiligten getragen werden: Es kommt zum Konflikt zwischen Tradition und Moderne. Hinweise, wie Organisationen mit der Entwicklung ihres Wertesystems umgehen, sind oft in der Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Mitarbeitenden bzw. ihrer Einstellung und ihren Erwartungen zu finden. Wenn die NPO in ihrer Individualität betrachtet und akzeptiert wird, gelingt es, sie als Werte- und Kulturgemeinschaft anzuerkennen, welche bestimmte Massnahmen verlangt und auf geteilten Werten basiert (vgl. Lichtsteiner et. al. 2015: 53f.).

Im Hinblick auf die Fragestellung könnte somit angenommen werden, dass die geteilten Werte bzw. das gesamte Werte- und Kultursystem im Wandel begriffen sein sollte, damit sich die NPO weiterentwickeln und so die Interaktion mit dem Umfeld aufrechterhalten kann.

3.1.5. Die NPO als lernender Organismus

Für Professionalisierungsprozesse ist der Blick auf die Organisation als lernender Organismus ratsam. In NPO bilden mehrere Individuen in Kooperation eine Gruppe, um als Gruppe einen Lern- bzw. Professionalisierungsprozess zu bewältigen. Diese Kooperation beinhaltet auch die Absicht der einzelnen Individuen, gewisse Dinge richtig, gut oder besser zu machen. Es kann davon ausgegangen werden, dass jeder Menschen lernt – manchmal bewusst und motiviert, manchmal ungewollt. Meistens bieten die Organisationen einen

Rahmen, welcher die Mitarbeitenden fördert. Dies bedeutet jedoch noch nicht, dass von einer lernenden Organisation gesprochen werden kann. Um organisationales Lernen zu beschreiben, muss zuerst der Begriff des Wissens geklärt sein. Wissen ist das Produkt des Wahrnehmens und Sammelns von Daten, welche durch eine persönliche Verwertung zu Informationen werden, die Denkprozessen zur Verfügung stehen. Dieses Wissen ist individuell und steht der Organisation zu einem grossen Teil nur implizit zur Verfügung. In der Begleitung von Professionalisierungsprozessen ist es also wichtig zu wissen, wie dieses implizite individuelle Wissen externalisiert und als explizites Wissen verfügbar gemacht werden kann. Dies kann durch verschiedene Massnahmen erfolgen, insbesondere durch eine fördernde und partizipative Haltung des Managements. So wird Wissen kommunizierbar und steht mehreren Individuen zur Verfügung. Durch diesen Übergang vom individuellen zum kollektiven, geteilten Wissen beginnt eine Organisation zu lernen. In einer lernenden Organisation muss das kollektive Wissen auch noch gemanagt werden. Sie braucht demnach ein systematisches Wissensmanagement.

Dass es sich für Organisationen lohnt – ja sogar überlebenswichtig ist –, sich dem Wissen als einer der wichtigsten Ressourcen in der Organisation zu widmen, steht ausser Frage. Dafür bedarf es einer Kultur, welche die Transformation vom impliziten Wissen der Einzelnen zum expliziten kollektiven Wissen ermöglicht. In einem strukturierten Kontext wie einer NPO stehen dem Lernen und somit auch Professionalisierungsprozessen jedoch zahlreiche Hindernisse im Weg. Wissen kann zu Sicherheit und Routine führen, welche durch Wissenserneuerung oder Professionalisierung bedroht werden. Die Routine entfällt und die Individuen müssen sich auf neues Wissen einstellen und es sich aneignen. Vielfach entsteht durch die momentane Unsicherheit beim Wegfallen von vertrauten Abläufen oder Prozessen Widerstand in Individuen oder Gruppen. Solche Widerstände sind bis zu einem gewissen Grad als Teil des Veränderungsprozesses zu akzeptieren, sie können aber Lern- oder Innovationsprozesse auch blockieren. Dieser Widerstand kann bei Mitarbeitenden, aber auch im Management von Organisationen auftreten. In traditionsverhafteten und hierarchischen strukturierten NPO wird eher an Bestehendem festgehalten und Innovation verhindert. Im Umkehrschluss bedeutet der Übergang zu einer lernenden NPO mit traditionsverhafteten Strukturen, dass ein tiefgreifender Wandlungsprozess in Gang kommen muss, um das Lernen zu lernen und ein

systematisches Wissensmanagement zu entwickeln (vgl. Lichtsteiner et. al. 2015: 56–61).

Für das Management einer lernenden NPO – welche auch Professionalisierungsprozesse bewältigen kann – bedeutet dies, das im sozialen System der NPO vorhandene und neu generierte inhaltliche und prozedurale Wissen so aufzubereiten und verfügbar zu machen, dass es langfristig und unabhängig von einzelnen Individuen erhalten bleibt. Dies gilt sowohl in Lern- als auch in Professionalisierungsprozessen.

Die vielseitige Betrachtung einer NPO gibt Hinweise darüber, wo und wie Professionalisierungsprozesse ansetzen können und wo die Chance auf eine erfolgreiche Weiterentwicklung besteht. Im folgenden Kapitel wird der Fokus auf das Individuum als Mittelpunkt von Professionalisierungsprozessen gelegt. Damit erfolgt eine weitere Annäherung an die Beantwortung der Fragestellung, wie stark sich NPO professionalisieren können, ohne ihre Ideale zu verlieren.

3.2. Was sind Motivationen, um sich zu engagieren?

In einer Zeit, in welcher der Selbstverwirklichung und -entfaltung eine überaus hohe gesellschaftliche Bedeutung zukommt und sich viele Menschen scheinbar nur um sich und ihre Belange kümmern, fällt es schwer zu glauben, dass sich Menschen in diesem Mass für andere engagieren, wie es der „Freiwilligen Monitor Schweiz“ beschreibt (Freitag et al. 2016). Doch weshalb engagieren sich Menschen freiwillig? Welche Motive liegen hinter ihrem Engagement? Dazu liefert die internationale Forschung Antworten, die der „Freiwilligen Monitor Schweiz“ zusammenfasst (Freitag et al. 2016: 93). Hinter unbezahlter und freiwilliger Tätigkeit stehen verschiedene Beweggründe und Funktionen. Im Zentrum stehen altruistische Wertvorstellungen und das entsprechende Handeln. Dazu gehören aber auch die Aneignung von Kenntnissen und Wissen, das psychische und geistige Wachstum, die Förderung der Karriere, die Pflege und der Ausbau sozialer Beziehungen und die Lösung eigener Probleme. Ausserdem fällt auf, dass die Entschädigung von freiwilligem Engagement in Vereinen zugenommen hat. Ebenso nehmen Bestätigungen oder Zeugnisse zu als symbolische Entschädigung oder Leistungsnachweis.

Am Beispiel des freiwilligen Engagements der Mitglieder im Verein KIFF kann dies folgendermassen aufgezeigt werden. Viele freiwillige Helferinnen und Helfer haben eine Affinität zum Bereich Kultur und zum Veranstaltungsgeschäft. Einige von ihnen streben eine hauptberufliche Tätigkeit in diesem Bereich an. Somit kommt es immer wieder vor, dass die Geschäftsführung Arbeitszeugnisse und Bestätigungen für das Engagement der Helferinnen und Helfer ausstellt, welche in Bewerbungen für entsprechende Stellen zum Einsatz kommen. Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass Menschen, welche als Freiwillige im KIFF tätig waren und sind, ihre da erworbenen sachlichen und sozialen Kompetenzen in ihrer beruflichen Tätigkeit einbringen.

Der „Freiwilligen Monitor Schweiz“ postuliert, dass eine persönliche Ansprache, eine Art „Wecken von persönlicher Betroffenheit“ hilfreich ist, um Menschen für ein freiwilliges Engagement zu gewinnen. Mangelnde zeitliche Ressourcen sind umgekehrt häufig der Grund, weshalb ein Engagement beendet wird (vgl. Freitag et. al. 2016: 104).

Die Motive, weshalb sich Menschen in Vereinen oder NPO engagieren, können jenseits von finanziellen oder materiellen Anreizen auf drei Ebenen beleuchtet werden: auf individueller oder psychologischer Ebene, auf ideeller Ebene oder auf der Ebene der persönlichen Anreize.

Auf **individueller Ebene** gehen verschiedene grundlegende sozialpsychologische Ansätze davon aus, dass der Mensch ein soziales Wesen ist und den Kontakt zu seinen Mitmenschen sucht. William Schutz hat 1958 eine These aufgestellt, welche besagt, dass der Mensch von drei zwischenmenschlichen Grundbedürfnissen in Beziehungen zu anderen Menschen geleitet wird: „Inclusion“, „Control“ und „Affection“ (vgl. Schutz, William C. (1958) FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior. In: Geramanis, Olaf (2017). Mini Handbuch Gruppendynamik. Weinheim Basel: Beltz. S. 35).

Inclusion meint die Aufnahme in eine Gruppe, von der wir als Säugling abhängig sind. Dies kann die Familie sein, aber auch andere Gemeinschaften, welche dem Kleinkind das Gefühl von Geborgenheit geben. Inclusion als Bedürfnis, zu einer Gemeinschaft zu gehören und von ihr akzeptiert zu werden, erklärt nach Schutz auch unser Interesse für andere Menschen.

Selbstwirksamkeit erfährt und lernt bereits das Kind, indem seine Äusserungen wahrgenommen und die jeweiligen Bedürfnisse befriedigt werden – oder eben nicht. **Control** meint demnach sowohl das Bedürfnis, wirksam zu sein, als auch das Handeln anderer Menschen als Folge auf das eigene Handeln zu erleben.

Das dritte Grundbedürfnis **Affection** ist auf Zuneigung und emotionale Bestätigung ausgerichtet, nach bedingungslosem Angenommensein. Neben dem Bedürfnis, anderen Menschen nahe zu sein, meint Affection nach Schutz auch unseren Wunsch, anderen Menschen Zuneigung zu geben.

Schutz' These liefert grundlegende Motive, weshalb sich Menschen in Gruppen bewegen und etwas in sie „investieren“. Dies kann auf das Engagement in Vereinen übertragen werden. Ausserdem lassen sich diese drei Grundbedürfnisse auf die drei Dimensionen des „gruppendynamischen Raums“ übertragen (vgl. Geramanis 2017: 36) Damit wird der Rahmen bezeichnet, in welchem sich eine Gruppe bewegt und Gruppenthemen verhandelt: die Dimensionen der Zugehörigkeit, der Macht und der Intimität der einzelnen Mitglieder in der Gruppe. Die **Zugehörigkeit** entspringt dem Bedürfnis, nicht allein oder ausgeschlossen zu sein und einer Gruppe anzugehören und somit Teil einer Gemeinschaft zu sein (Inclusion). Bei der Zugehörigkeit geht es aber auch darum, wer zu eine Gruppe dazugehört und akzeptiert ist und wer nicht. Die Dimension **Macht** beschreibt das Bedürfnis Einfluss nehmen zu können und in einer Gruppe wirksam zu sein (Control). Mit Macht können Ereignisse in Gruppen beeinflusst und im Sinne der eigenen Interessen vorangetrieben werden. Dabei geht es nicht im klassischen Sinne um eine Art autoritäre Macht, sondern um Einflussnahme und Steuerung. Die dritte Dimension im Prinzip der Gruppendynamik ist die **Intimität**, welche das Bedürfnis der Gruppenmitglieder nach Nähe, Verbundenheit und Geborgenheit beinhaltet (Affection). Diese drei Dimensionen des gruppendynamischen Raums werden in einem späteren Kapitel erneut von Bedeutung sein.

Neben diesen Motiven der persönlichen Beziehungsbedürfnisse besteht in der **sozialen Gerechtigkeit** ein weiteres Motiv, weshalb sich Menschen in NPO oder Vereinen engagieren. Soziale Gerechtigkeit steht hier für ein Bedürfnis im weitesten Sinne, moralisch richtig zu handeln (vgl. Redmann 2018: 51). Geleitet von einem bestimmten Wertesystem, wird zum Wohle anderer Menschen, der Allgemeinheit oder der Gesellschaft gehandelt. Es geht darum, etwas zu verbessern oder positiv zu beeinflussen, um dem Ideal der sozialen Gerechtigkeit näher zu kommen. Dieses idealistische Motiv ist kein Bedürfnis nach

Dankbarkeit, sondern nach Anteilnahme und dem Gefühl der Zufriedenheit, wenn sich durch das eigene Handeln ein Zustand für einzelne oder mehrere Menschen verbessert und sich somit das Engagement gelohnt hat. Im Unterschied zum Bedürfnis nach persönlichen Beziehungen steht auf der **ideellen Ebene** hier nicht der Kontakt zu anderen Menschen im Mittelpunkt, vielmehr das eigene Handeln und Tun. Die damit erzielte positive Wirkung dient der Bedürfnisbefriedigung (vgl. Redmann 2018: 52–53).

Auf der Ebene der **persönlichen Anreize** spielen Faktoren wie Wissenszuwachs, persönliche Weiterentwicklung oder die eigenen Karrieren Entwicklung eine zentrale Rolle. Darüber hinaus stellen das Zusammenkommen mit anderen Menschen und der Hilfecharakter weitere selbstbezogene Motive dar. (vgl. Freitag et. al. 2016: 104).

In Bezug auf die Professionalisierung von NPO und ihren Mitgliedern bedeutet dies, dass die Individuellen Bedürfnisse solche Prozesse beeinflussen und entscheidend sind für die Motivation und die Einwilligung in Veränderungsprozessen. Es liegt demnach auf der Hand, dass managende Personen gut daran tun, dies bei Professionalisierungsprozessen ernst zu nehmen.

3.3. Wie wirkt die Motivation in Non-Profit-Organisationen?

Die Vereine in der Schweiz sind mehr als Sammelbecken von Menschen, welche sich ehrenamtlich und freiwillig engagieren. Menschen engagieren sich beruflich, bringen ihr Fachwissen ein und verdienen ihren Lebensunterhalt in Vereinen. Viele NPO in der Schweiz haben die Rechtsform des Vereins für ihr Tun gewählt, da diese Form relativ einfach, mit wenig rechtlichem Risiko verbunden und offen für Veränderungen ist. Es gibt dabei aber auch den geschichtlichen Aspekt. Dieser wird am folgenden Beispiel aufgezeigt.

Der Verein KIFF wurde 1988 gegründet, um auf das Bedürfnis nach kulturellem Freiraum zu reagieren (Jubiläumsschrift 20 Jahre KiFF, 2011). Mit Beiträgen der Stadt Aarau und dem Einsatz von vielen ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern aus dem Bereich Kunst und Theater wurde die alte Futterfabrik umgebaut und der Kulturbetrieb aufgenommen. Zu Beginn waren es die ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer, welche den gesamten Betrieb und die Veranstaltungen planten, organisierten und durchführten. In grossen Sitzungen – der sogenannten *IG Musik* – wurde jeweils stundenlang über den Inhalt der Programme diskutiert und gestritten. Damals stand der Inhalt und nicht die Rentabilität einer Veranstaltung im Vordergrund und es wurde mit idealistischen Argumenten debattiert. Rund dreissig Jahre später ist das KIFF nach wie vor als Verein organisiert. Heute planen und organisieren festangestellte Mitarbeitende unter Einbezug von freiwilligen Helferinnen und Helfern die Veranstaltungen. Die Abläufe im Verein wurden demnach professionalisiert, um den Entwicklungen der verschiedenen Bedürfnisse gerecht zu werden.

Um sich in einer NPO zu engagieren, gibt es zahlreiche Motive. Die NPO ist, um handlungs- und überlebensfähig zu bleiben, auf das Handeln und Verhalten aller Beziehungspartnerinnen und -partner angewiesen – also auch auf die Mitglieder oder Mitarbeitenden. Diese Abhängigkeit entspringt der Tatsache, dass sich jede Organisation gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen legitimieren muss, um sich kurz- oder langfristig behaupten zu können. Nur wenn es einer NPO gelingt, immer wieder aufs Neue Anreize für die Beziehungspartnerinnen und -partner zu schaffen, legitimiert sie sich und kommt so an die vielfältigen Beiträge, beispielsweise an finanzielle Mittel oder an Leistungsvereinbarungen. Das das Freiburger Management-Modell nennt die **Anreiz-Beitrags-Theorie** und beschreibt, dass die Organisation ihren Mitgliedern, Teilnehmenden, Beziehungspartnerinnen und -partnern bzw. Verhandlungspartnerinnen und -partnern ganz grundsätzlich etwas anbieten muss, was diese als positiv bewerten und im Gegenzug die gewünschten Beiträge an die Organisation leisten (vgl. Lichtsteiner et. al. 2015: 42). Der Beitrag oder die Gegenleistung an die Organisation oder an die Mitglieder kann dabei sehr weit gefasst werden und sämtliche Leistungen umfassen, welche die Organisation und ihre Mitglieder als positiv bewertet. So kann auch die Motivation der Mitglieder und der beschäftigten Menschen erklärt werden. Die NPO bietet Löhne,

Anerkennung, Aufstiegsmöglichkeiten etc., um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu fördern. Mit dieser Theorie kann über die Motive der Mitarbeitenden hinaus auch die Beziehung der Mitglieder zur NPO („Ich bin Mitglied und setze mich so für eine gute Sache ein“) oder das Fundraising erklärt werden („Ich spende und erlange so ein gutes Gewissen“). Für die Weiterentwicklung einer NPO ist das Gleichgewicht zwischen Beschaffungs- und Leistungsabgabe oder Input und Output wesentlich und kann mit einem Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht verglichen werden. Die Perspektive der Anreiz-Beitrags-Theorie wird im Zusammenhang mit der Frage nach der Professionalisierung von NPO wieder aufgegriffen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich Menschen aus verschiedenen Gründen freiwillig, ehrenamtlich oder als Mitarbeitende in Vereinen oder NPO engagieren. Die Motive basieren jedoch immer auf einer Einschätzung des persönlichen Nutzens und der damit verbundenen Leistung. Für die Professionalisierung einer NPO ist das Wissen über die Motive der Beteiligten wichtig und muss berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollen die Beteiligten zur Erkenntnis kommen, dass eine Veränderung für sie Sinn macht, indem sie auch den persönlichen Nutzen in einer sich verändernden Situation entdecken und einschätzen können. In Bezug auf die Fragestellung – Professionalisierung in NPO ohne den Verlust von Idealen – ist der Fokus auf die persönliche Motivation der Beteiligten evident wichtig. Oft können bei Veränderungsprozessen nicht alle Bedürfnisse der Beteiligten befriedigt werden, wenn aber geprüft wird, inwiefern diese berücksichtigt werden können, wirkt sich dies einerseits positiv auf die Haltung der managenden Personen aus, andererseits erfahren die Beteiligten eine Wertschätzung durch die Organisation. Dies wirkt sich positiv aus auf einen Professionalisierungsprozess.

4. Die Entwicklung von Non-Profit-Organisationen

Viele NPO sowohl im Bereich der Sozialen Arbeit als auch im Bereich der Kultur stehen nach wie vor unter einem hohen Legitimationsdruck. Schimank (2005: 160) sieht als eine wichtige und dringliche Aufgabe, welche NPO leisten müssen, „dass sie so schnell wie möglich ihre ganze Energie dafür verwenden sollten, selbst definierte Kriterien für Qualität, Relevanz und Effizienz ihrer Arbeit zu entwickeln.“ Der Soziologe teilt mit vielen anderen die Befürchtung, dass durch erhöhten Kostendruck und verstärkten Einsatz von Steuerungs- und Kontrollinstrumenten Phänomene der De-Professionalisierung oder De-Qualifizierung drohen. Für Schimank (2005: 159) droht eine Entprofessionalisierung durch fachfremde Definitionen von „Qualitätskontrollen, Relevanzanforderungen und Effizienzerfordernissen“ (vgl. Langer/Schröder 2011: 11). Diese Ausgangslage erscheint als gute und zusammenfassende Basis, um die Entwicklung von NPO in den Blick zu nehmen mit der Fragestellung, wie stark sich eine NPO professionalisieren kann, ohne dabei ihre „Seele“ zu verkaufen

4.1. Was bedeutet Professionalisierung in Organisationen?

Damit die Frage nach der Professionalisierung in NPO gestellt und beantwortet werden kann, bedarf es zuerst einer Definition. Der Begriff „Professionalisierung“ gehört zu einem Feld ähnlicher Bezeichnungen: Es wird zwischen (Ver-)Beruflichung, Verfachlichung, Akademisierung oder eben Professionalisierung unterschieden. Die Debatte um die „Professionalisierung“ in der Sozialen Arbeit bezieht sich auf das Verhältnis von fachlicher Qualifikation und beruflichen Handlungsbezügen und somit auf die Bezüge von Wissen (Disziplin) und Berufspraxis. Dabei ist festzuhalten, dass Disziplinen, Wissenssysteme und Professionen Handlungssysteme repräsentieren (vgl. Langer/Schröder 2011: 71). Auffallend ist, dass nicht die Disziplin, sondern die Profession unter Legitimationsdruck gerät. Damit in Zusammenhang steht eine inflationäre Verwendung des Begriffs „professionell“, welcher in NPO oft zur Legitimation herangezogen wird, obwohl kaum empirische Verbindungen zu Standards von traditionellen oder neuen Professionen bestehen. Es geht demnach nicht in erster Linie darum, die Handlungssysteme weiterzuentwickeln und zu professionalisieren, sondern dem Legitimationsdruck standzuhalten und die Steuerungs- und Kontrollsysteme zu entwickeln, welche die Legitimierung einer NPO ermöglichen. Daher scheinen Begriffe „Managerialismus“ und „Verbetriebswirtschaftung“

besser geeignet, um die Professionalisierung von NPO zu beschreiben. Managerialismus in Organisationen umfasst drei Sinndimensionen: die Sachdimension, die Zeitdimension und die soziale Dimension (vgl. Niklas Luhmann 1984 und 2002, in: Langer/Schröer 2011: 88). In der Sachdimension beschreibt der Managerialismus die Zweckrationalität („Welche Themen müssen entschieden werden?“), in der Sozialdimension die individuelle und kollektive Eigenverantwortung („Wer entscheidet?“) und in der zeitlichen Dimension den Fortschritt („Wann muss entschieden werden?“). So manifestiert sich Managerialismus in NPO.

Die **Sachdimension des Managerialismus** bezeichnet das Thema, welches für die Organisation im Zentrum steht. Oft wird das Managen in managerialisierten Organisationen selbst zum dominanten Thema. Management basiert auf der Annahme der Zweckrationalität, der Kausalität, der Vorhersehbarkeit und der Berechenbarkeit (vgl. Barbara Townley 2002, in: Langer/Schröer 2011: 89). Diese Annahme impliziert, dass sich eine managerialisierte Organisation an Zielen orientiert und diese zu erreichen versucht, indem sie entsprechende Massnahmen entwickelt und implementiert und die Schritte laufend im Hinblick auf ihre Effektivität und Effizienz evaluiert. Dieser Kreislauf der Selbstüberwachung und Steuerung soll potenziell unendliche Verbesserungen ermöglichen. Professionalisierung in Form des Managerialismus manifestiert sich in der Sachdimension in Methoden und Techniken, um die Ziele zu definieren, zu erreichen und zu evaluieren (vgl. Langer/Schröer 2011: 89).

Die **soziale Dimension des Managerialismus** beschreibt, wie eine Organisation sich selbst und andere Personen oder Organisationen sieht und die entsprechenden Rollen definiert und verbindet. Eine managerialistische Organisation sieht sich selbst und ihre Mitglieder als eigenverantwortlich und steht so für die eigenen Interessen ein. Dadurch gibt es keinen Platz für Passivität, Befehlsempfängertum, Hilflosigkeit oder Orientierungslosigkeit. Diese Erwartung stellt die Organisation an sich selber, aber auch an alle, welchen eine bestimmte Rolle zugeschrieben wurde wie Kundinnen und Kunden, Managerinnen und Manager oder Mitarbeitende. Deshalb stellt die managerialistische Organisation Menschen an, welche willens und fähig sind, sich zweckrational und eigenverantwortlich für die Organisation einzusetzen. Neben dem Umgang mit den verschiedenen Rollen und Menschen beschreibt die soziale Dimension auch, wie in der Organisation gearbeitet wird. Managerialistische Organisationen richten Einheiten (Abteilungen, Bereiche etc.) ein, welche sich mit typischen

Management-Aktivitäten beschäftigen wie mit dem Controlling oder dem Marketing (vgl. Langer/Schröer 2011: 90).

Die Zeitdimension des Managerialismus beschreibt, wie die Organisation den Unterschied zwischen Vergangenheit und Zukunft sieht. Dies ist wichtig, da managerialistische Organisationen Management als fortlaufenden Prozess von Verbesserung betrachten. Diese Sichtweise ist eng mit der Wahrnehmung des Umfelds als Ort des Wettbewerbs verbunden: Alle Organisationen sollen sich weiterentwickeln, da sie ansonsten von konkurrierenden Organisationen überholt werden. Dies betrifft auch NPO, vor allem hinsichtlich des Legitimationsdrucks. Neben dem Wettbewerb wird die Zeit in managerialistischen Organisationen als Geschichte des Fortschritts betrachtet, die Vergangenheit wird eher abgewertet und zukünftige Ereignisse und Ergebnisse werden betont (vgl. Willard F. Enteman, 2007, Barbara Townley 2002. In: Langer/Schröer 2011: 90). Der Managerialismus manifestiert sich oft in Veränderungen, welche als Innovationen bezeichnet werden können und auf das Anpassen von Produkten und Prozessen zielen.

Damit kann festgehalten werden, dass Managerialismus die Art beschreibt, wie NPO ihre Entscheidungen erklären. Mitbestimmung und Partizipation können demnach als Wert an sich oder – im Sinne des Managerialismus – als Steigerung der Effizienz und der Effektivität gesehen werden. Ebenso wichtig ist die Abgrenzung des Managerialismus von Kommerzialisierung und Vermarktlichung. Es geht bei dieser Form von Professionalisierung darum, eine Organisation weiterzuentwickeln, ohne dabei den finanziellen Profit im Fokus zu haben, sondern dem Legitimationsdruck standzuhalten, der an eine NPO gestellt wird. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bei managerialiserten NPO eine Tendenz zur Spezialisierung auf Kernkompetenzen – bestimmte Anspruchsgruppen oder bestimmte Themen – und zur Professionalisierung im Sinn des Bedeutungsgewinns von Managerinnen und Managern oder hauptamtlichen Mitarbeitenden beobachtbar ist.

Dem steht die Funktionsverschiebung und Veränderung von Aktivitäten gegenüber. Aus zahlreichen qualitativen empirischen Studien geht hervor, dass Managerialismus die Bedeutung der Freiwilligenarbeit schmälert und dadurch die Gemeinschaftsbildungsfunktion beeinträchtigt. Diese Tendenz zeigt sich bei Aktivitäten innerhalb bestimmter Funktionen und Aufgabenbereiche: Sowohl Dienstleistungen als auch Interessensvertretungen werden in managerialistischen NPO unter geringer Beteiligung von aktiven freiwilligen Mitgliedern

betrieben. Aus managerialistischer Sicht ist das Bestreben, sich um alles und jeden zu kümmern, ein ineffizienter Einsatz von Organisationsressourcen (vgl. Langer/Schröer 2011: 91). Im Folgenden werden die verschiedenen Dimensionen am Beispiel der Geschäftsstelle der OKAJ Zürich aufgezeigt.

Die Organisationskultur in der Geschäftsstelle ist geprägt von eigenverantwortlichem Handeln und Entscheiden. Die Mitarbeitenden sind aktiv, können die anfallenden Aufgaben lösen, wissen sich zu helfen und orientieren sich an den durch die Strategie gesteckten Zielen. Die Entscheidungen werden somit in der **Sachdimension** (Anfallende Aufgaben und strategische Ziele) gefällt. Dies erfolgt durch ein hohes Mass an Mitbestimmung und Partizipation der Mitarbeitenden, was die **soziale Dimension** beschreibt. Die Vereins- und Geschäftsführung misst dieser Beteiligung eine grosse Wichtigkeit bei. Die **zeitliche Dimension** lässt sich an der Orientierung der Kinder- und Jugendförderung am gesellschaftlichen Wandel aufzeigen. Die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen stellt die Fachpersonen vor sich verändernde Herausforderungen (aktuell u.a. Digitalisierung, Migration oder Flucht). Wenn die OKAJ Zürich als managerialistische NPO betrachtet wird, kann demnach festgehalten werden, dass die Art, wie sie Entscheidungen trifft und auf bestimmte (aktuelle und berechnete) Themen fokussiert, dazu dient, dem Legitimationsdruck durch die Bezugspartnerinnen und -partner standzuhalten.

4.2. Was fördert und was hemmt die Professionalisierung?

Veränderungen sind omnipräsent. Es gibt kaum jemanden, der oder die sich nicht mit Veränderungen konfrontiert sieht, sei es als „Täterin oder Täter“ oder als „Opfer“. Professionalisierung bedeutet immer Veränderungen für die Betroffenen in Organisationen. Sie verläuft selten reibungslos und ohne Schwierigkeiten. Teilweise kann ein Versuch auch misslingen, bestimmte Bereiche in Organisationen zu professionalisieren. Werden diese misslungenen Versuche genauer untersucht, zeigt sich eine Logik, die Doppler als „Psycho-Logik des Misslingens“ bezeichnet (vgl. Doppler/Lauterburg 2014: 101). Die Fehler, welche zum Misslingen führen, sind Teil des Systems. Oft sind sie auch in Konzepten und Veränderungsplänen zu finden. Sie ergeben sich aus einer Psycho-Logik, also aus klar identifizierbaren Denk- und Handlungsmustern der handelnden „Täterinnen oder Täter“ und den typischen Reaktionsmustern der

„Opfer“. In Bezug auf die Fragestellung – wie sich ein Verein oder eine NPO professionalisieren kann, ohne ihre „Seele“ zu verkaufen – ist wichtig, dass sich bei Veränderungsprozessen immer solche zwischenmenschlichen Aspekte auswirken, auf die im Folgenden eingegangen wird.

Begleitet von vielfältigen psychologischen und mentalen Modellen, investieren Menschen viel Energie, um ihrem Leben einen Sinn zu geben. Den Sinn des Lebens zu finden, beschäftigt die Menschheit schon immer, und es wird auch heute zeitgemäss und vielfältig versucht. Gerade das Handeln in NPO und Vereinen ist stark von Sinnhaftigkeit abhängig. In diese komplexen Netzwerke persönlicher Sinngestaltung greift ein, wer Veränderungen einleitet. Werden Menschen mit Veränderungen konfrontiert, in welchen sie den Sinn nicht erkennen, kann mit Doppler (Doppler/Lauterburg 2014: 102) von einem „**Kaltstart**“ gesprochen werden. Die betroffenen Menschen sehen nicht ein, weshalb eine Situation verändert werden sollte, da sie zufrieden mit dem Bestehenden sind oder sich zumindest damit arrangiert haben. Es besteht für die Betroffenen somit keinen Anlass, etwas zu verändern. Solange nicht aufgezeigt wird, wer von den Veränderungen profitiert und welche Attraktivität für die einzelne Person daraus entsteht, solange wird Angst und Abwehr die natürliche Reaktion der Betroffenen sein. Doppler (Doppler/Lauterburg 2014: 102) verwendet hier die passende Metapher: „Der Köder muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken.“

Kaltstart und Abwehr gehören nicht zwangsläufig zu einem abgeklärten und brutalen Managementstil. Beim genauen Hinschauen wird klar, dass es sich um typische Managementprobleme handelt. Ein Kaltstart kann durch den Zeitdruck entstehen, welcher durch mangelnde Planung selbst geschaffen wurde. Weiter führen die Orientierung an kurzfristigen Ergebnissen statt an langfristigen Erfolgen oder das Bedürfnis nach Selbstdarstellung, die Unfähigkeit, auf andere einzugehen, oder die Befürchtung, eigene Vorstellungen korrigieren zu müssen, wenn man sich auf Diskussionen einlässt, zu misslingenden Veränderungsversuchen. Zu dieser Logik gehört auch die Urangst vieler Managerinnen und Manager, die Kontrolle könnte ihnen aus der Hand gleiten, wenn sie nicht stetig Druck machen. Angst bildet hier also die Triebfeder. Damit Veränderungen gelingen – kein **Kaltstart** erfolgt –, muss das Management sich die Zeit nehmen, die Professionalisierungsabsichten mit den Betroffenen zu besprechen und sie so zu Beteiligten zu machen.

Weitere Aspekte der Psycho-Logik des Misslingens bei Veränderungen zeigen sich im sogenannten „**Not invented here Syndrom**“. Dieses Syndrom beschreibt einen für Professionalisierungsprozesse in NPO wichtigen Zustand, der die besten Veränderungspläne blockieren und verhindern kann. Das natürliche Selbstwertgefühl der Betroffenen und ihr Grundbedürfnis nach Profilierung und Mitgestaltung erschweren die Annahme eines „fertigen Produkts“ – also eine von aussen auferlegte Veränderung des Arbeitsalltags. Eine wichtige Ursache für das Misslingen von Veränderungsabsichten liegt darin, dass die Betroffenen eine Veränderungslösung kunstvoll „nachbearbeiten“ und mit ihren eigenen „Duftmarken“ versehen, um so ihr Bedürfnis nach Mitgestaltung zu befriedigen. Dies braucht wiederum Zeit und verlängert den Professionalisierungsprozess. Hinzu kommen Ärger und Enttäuschung, was wertvolle Energie verschleisst.

Gerade bei NPO, welche stark durch Ideale geprägt sind, mit denen sich die Mitarbeitenden in hohem Mass identifizieren, ist es also evident wichtig, dass die Betroffenen den Sinn der Veränderungen einsehen, frühzeitig an Professionalisierungsprozessen beteiligt werden und diese ernsthaft mitgestalten können.

Die Motivationen der Betroffenen, sich auf Veränderungen und Professionalisierung einzulassen, können sehr unterschiedlich sein. Eine Motivation ist die Angst. Sie wirkt sich sowohl hemmend wie fördernd auf Veränderungsprozesse aus. Der Grat dazwischen ist jedoch sehr schmal. Wenn Menschen grundsätzlich um ihren Arbeitsplatz fürchten, werden sie Veränderungsprozesse einfach mitmachen. Das sogenannte **Geschäft mit der Angst** versetzt sie aktiv in diesen Zustand. Es besteht aber das Risiko, dass sie diese Manipulation durchschauen. Das kann zur Folge haben, dass die Bedrohung nicht (mehr) ernst genommen wird, auch wenn sie tatsächlich besteht. Die Angststrategie kann aber auch zu einer Paralyse des Systems führen: Wenn der künstlich erschaffene Angstpegel hoch ist, gehen die Betroffenen in Deckung und erstarren, um so unbemerkt zu bleiben, bis die Gefahr (z.B. das Verlieren des Arbeitsplatzes) vorüber ist. Sie gehen keine Risiken ein, was die Chancen für Innovation, Problemlösung und Veränderung minimiert. Das Geschäft mit der Angst kann auch eine Fluchtreaktion hervorrufen im Sinne von „rette sich, wer kann“. Die Betroffenen sind sich in Zeiten der Gefahr eigentlich am nächsten, geben aber mit ihrer Flucht den wichtigen Zusammenhalt und die gewachsene Solidarität auf, was diese in der Organisation zerstören kann. Gerade in idea-

listischen und traditiven NPO, welche sich an bestimmten Werten orientieren, kann ein solches Vorgehen einen beachtlichen Schaden verursachen. Wer demnach die unverzichtbaren Grundlagen für das menschliche Wohlbefinden – Sicherheit, Geborgenheit und Anerkennung – ohne wirkliche Not durch gezielte Angstmache gefährdet, programmiert und produziert Probleme gleich zu Beginn einer Veränderung, welche im Verlauf eines Professionalisierungsprozesses schwer wieder aus der Welt zu schaffen sind. Dass Angst aber durchaus auch eine Motivation für Veränderung sein kann, liegt in ihrer Natur. Das heisst für Veränderungsprozesse, dass es wichtig ist, die Angst zu managen: Hat ein Mensch zu viel Angst, wird er gelähmt und bewegt sich nicht mehr – er trägt Veränderungen aus Angst nicht mit. Ist er völlig angstfrei, wird er bequem und bewegt sich ebenfalls nicht – er trägt die Veränderungen nicht mit, weil er keinen Sinn darin sieht. Die Steuerung des Angstpegels gehört als zur hohen Kunst der Führung (vgl. Doppler/Lauterburg 2014: 102ff.).

Zusammenfassend bedeutet dies für erfolgreiche Veränderungsprozesse in NPO, dass es eine Psycho-Logik des Misslingens gibt. Es ist wichtig, dass die Betroffenen frühzeitig einbezogen und zur Mitgestaltung motiviert werden. Dazu braucht es genügend Zeit. Die Motivation zur Veränderung soll bei Betroffenen geweckt werden, ohne dass diese durch Befürchtungen oder Angst erstarren und den Prozess so blockieren. Darüber hinaus ist es insbesondere bei NPO wichtig, dass die Ideale und Werte genügend Aufmerksamkeit erhalten und in Professionalisierungsprozessen einen wesentlichen Teil des Rahmens bilden, welcher den Veränderungsradius einer NPO absteckt.

4.3. Wie wirken Ideale auf eine Professionalisierung?

In diesem Kapitel wird beleuchtet, wie Ideale sich auf Professionalisierung auswirken können. Es finden sich verschiedene Definitionen des Begriffs „Ideal“. In Bezug auf die Professionalisierung und die Entwicklung einer Organisation erscheint folgende Definition geeignet für die Fragestellung. Laut dem Philosophen Paul Lorenzen dienen Ideale der Annäherung an eine Norm, welcher man nicht vollständig genügen kann (vgl. Paul Lorenzen (1992) Diesseits von Idealismus und Realismus. In Janich P. (Hg.) Entwicklungen der methodischen Philosophie (1992): S. 207-217). Auf eine Organisation übertragen, beschreibt das Ideal den inneren Antrieb, welcher das inhaltlich-thematische Weiterkommen ebenso wie die organisationale Entwicklung ermöglicht. Ideale finden sich in Leitbildern von Organisationen und dienen den Mitgliedern dazu, nach gemeinsamen Leitsätzen zu handeln. Viele NPO wurden gegründet, um bei-

spielsweise karitative Zwecke zu verfolgen, welche dem Erfüllen von bestimmten Idealen dienen. Die Ideale, also das Streben nach einer bestimmten Norm, steuern das Handeln der Mitglieder einer Organisation. Aus diesem Grund liegt die Verbindung zum Begriff „Organisationskultur“ nahe, die verstanden werden kann als die Gesamtheit der im Laufe der Zeit in einer Organisation entstandenen Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften – also Normen – und Einstellungen, die von fast allen Mitgliedern geteilt werden und ihr Handeln und Denken prägen (vgl. Bachert/Vahs 2007: 123). Die Organisationskultur ist im Gegensatz zur Strategie einer Organisation, welche sich an Umfeld und Zielen orientiert, nicht auf den ersten Blick ersichtlich. Bei einer Strategie wird sichtbar, was die Organisation erreichen will und was sie tatsächlich erreicht. Es geht um messbare Faktoren, welche in einem bestimmten Zeitraum erreicht sein sollen. Die Organisationskultur zeigt sich hingegen nur im konkreten Handeln der Organisationsmitglieder. Sie prägt nach innen das Denken, die Entscheidungen und das Verhalten der Mitglieder. Nach aussen bestimmt die Organisationskultur die Interaktion der Mitglieder mit der Umwelt. Es kann folglich vom „Geist“ – oder wie in der Hauptfragestellung – von der „Seele“ einer NPO gesprochen werden. Diese „Seele“ beschreibt den Charakter und den Stil einer Organisation und macht sie unverwechselbar bzw. grenzt sie von anderen Organisationen ab. Die „Seele“ einer Organisation kann über eine lange Zeit bestehen und von scheidenden Mitgliedern der Organisation an neue Mitglieder übertragen werden. Dies lässt sich am Beispiel des 1863 von Henri Dunant gegründeten Roten Kreuzes aufzeigen. Die Idee des Roten Kreuzes entstand angesichts der spontanen Tat hilfsbereiter Menschen, die 1859 auf dem Schlachtfeld von Solferino den Verwundeten und Sterbenden beigegeben waren. Diese Idee liegt der erst viele Jahre später formulierten „Charta des Roten Kreuzes“ mit den sieben Rotkreuzgrundsätzen von 1965 zugrunde. (Schweizerisches Rotes Kreuz 2013–2018) Diese Ideale leiten das Handeln der Mitglieder und werden an neue Mitglieder weitergegeben. So kann von einer „Seele“ gesprochen werden, welche eine Organisation prägt.

Diese verinnerlichten Überzeugungen leiten und koordinieren die Aktivitäten und können teilweise Planungs- und Führungsinstrumente ersetzen. Eine starke Organisationskultur, welche von allen Mitgliedern gelebt wird, gibt diesen eine klare und einheitliche Orientierung, was dazu führt, dass Ziel- und Handlungskonflikte reduziert werden. Die Mitglieder wissen, wie sie sich zu verhalten haben und was sie von anderen Organisationsmitgliedern erwarten können.

nen. Das ist allerdings nicht gleichzusetzen mit „geklärten Beziehungen“ im Sinne des Prinzips Gruppendynamik, worauf im nächsten Kapitel eingegangen wird. Eine klare Organisationskultur kann im Umkehrschluss jedoch auch zu einer gewissen Abschliessung gegenüber anderen Kulturen führen. Das bringt einerseits wichtige Alleinstellungsmerkmale mit sich, hat andererseits aber auch einen Einfluss auf die Aussenbeziehungen und die Integration von neuen Ansichten. Einzelne Organisationsmitglieder merken dies, wenn sie beispielsweise im Rahmen von externen Kontakten auf andere Organisationskulturen stossen und diese nicht mit eigenen Wertvorstellungen entsprechen, was zu einer Art Differenzierung und somit auch Orientierung führt. Wenn jedoch von aussen neue Vorstellungen ins Innere der Organisation drängen, kann dies von einzelnen Mitgliedern als eine Art Angriff auf die eigene Organisationskultur aufgefasst werden.

Gerade in NPO kann der Einzug des wirtschaftlichen Denkens als ein solcher „Angriff“ auf die Organisationskultur und somit auch auf bestimmte Ideale verstanden werden. Die Anpassung an den Wandel des Umfelds und das Streben nach der für die Organisation existenziellen Legitimation sind Ursprünge für verschiedene, teilweise einschneidende Kulturkonflikte in Organisationen. Wie sich Kulturkonflikte äussern können zeigt das folgende Beispiel des Kulturbetriebs KiFF.

Die Anpassung an den Wandel des Umfelds kann am Beispiel des Vereins KIFF aufgezeigt werden. Die ursprüngliche Ausrichtung des Vereins auf kulturellen Freiraum hat sich mit der Zeit und den Ansprüchen des Publikums gewandelt. Dabei waren nicht die inhaltlichen Ansprüche des Publikums entscheidend, sondern die damit verbundenen finanziellen Resultate. Der Verein KIFF verfügt über eine Leistungsvereinbarung mit dem Kanton Aargau und der Stadt Aarau. In dieser Vereinbarung werden u.a. die kulturellen Leistungen (der kulturelle Mehrwert, welcher gefördert werden soll) und das Budget geregelt. Die Herausforderung für den Vorstand und die Geschäftsführung besteht also darin, kulturelle Inhalte im Sinne der Kulturförderung anzubieten, welche nicht zwangsläufig eine breites Publikum ansprechen, und gleichzeitig das Budget bei einem Umsatz von über 2,5 Millionen Franken einhalten zu können. Sogenannte kulturelle „Perlen“, welche finanzielle Verluste mit sich bringen, jedoch für den Förderungsansatz wichtig sind, werden mit Veranstaltungen (z.B. Parties) mit grossem Publikumsaufkommen und wenig bis gar keinem kulturellen Mehrwert querfinanziert.

Diese Anpassung führte bei den Mitgliedern und freiwilligen Helferinnen und Helfern oft zu Unmut und Unverständnis. Die „Mainstream“-Veranstaltungen passen nicht zu den Idealen der Mitglieder, was diese als Angriff auf die Werte des Vereins werten. Aus Sicht der Legitimation ist diese Querfinanzierung jedoch clever und nötig, um den Anforderungen der Beziehungspartnerinnen und -partner gerecht zu werden und dem Legitimationsdruck standzuhalten. Um diese Kulturkonflikte zu lösen, pflegen der Vorstand und die Geschäftsführung eine partizipative Haltung und eine offene Kommunikation mit den beteiligten Mitgliedern.

Im vorhergegangenen Beispiel traf eine ökonomische Denkweise auf Autonomie oder Gegenkultur. In karitativen und sozialen NPO treffen ökonomisch geleitete Handlungen oft auf Prinzipien wie Selbstlosigkeit und Solidarität beispielsweise mit gesellschaftlich schwachen Gruppen. Es liegt auf der Hand, dass eine ökonomische Denkweise da oft auf Unverständnis und gar Widerstand stösst, weil sie einen Widerspruch zu einem Wertesystem darstellt, in welchem der Mensch im Mittelpunkt steht. Dies bedeutet hinsichtlich der Hauptfragestellung dieser Arbeit, dass dies eine Professionalisierung beeinflussen kann. Es sagt jedoch noch nichts darüber aus, wie stark. Das wieder-

rum hängt davon ab, wie beispielsweise unabdingbare Neuerungen in Bezug auf Finanzen oder Legitimationen in NPO eingeführt werden. Es stellt sich die Frage, wie stark die Mitglieder der Organisation an diesen Prozessen beteiligt werden, ob sie den Sinn darin sehen und wie die gegenseitigen Aushandlungsprozesse verlaufen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Ideale im Sinne von Organisationskultur viele Funktionen übernehmen. Sie geben Orientierung, charakterisieren und differenzieren eine Organisation nach innen wie nach aussen. Eine starke Organisationskultur kann zudem sowohl das erforderliche Mass an Führung und Steuerung reduzieren wie auch Konflikte in Bezug auf Ziele und Handlungen, da sich die Mitglieder an ganz bestimmten Idealen orientieren und somit viele Ziel- und Handlungsalternativen wegfallen. Die Organisationskultur und somit die Ideale können sich festigen und lange bestehen, gleichzeitig werden sie durch die Anforderungen des Umfelds, welche durch den Wandel entstehen, stetig auf die Probe gestellt. Entwicklung und Erneuerung können im schlimmsten Fall scheitern bis zur Auflösung der Organisation, wenn dabei die bestehende Organisationskultur zu wenig beachtet wird und die Mitglieder nicht am Prozess partizipieren können. Im besten Fall finden in der Organisation Aushandlungsprozesse statt, was eine Professionalisierung ohne existenzielle Schäden ermöglicht.

4.4. Das Prinzip Gruppendynamik als Schlüssel

Die zunehmende Komplexität, welche Organisationen zwangsläufig dazu führt, sich weiterzuentwickeln, kann oft in Gruppen und Untergruppen bewältigt werden. Eine Organisation setzt sich aus verschiedenen Teams zusammen, welche wiederum aus mehreren Individuen bestehen. In diesem Kapitel wird darauf eingegangen, was für Erkenntnisse sich mit einer gruppendynamischen Sichtweise von Professionalisierungsprozessen in NPO gewinnen lassen. Gerade wenn es um den Verlust von Idealen in einer Organisation im Zusammenhang mit Professionalisierung geht, ist ein psychosozialer Blick auf die Mitglieder unumgänglich. Hierzu bietet sich die „Gruppendynamische Grundhaltung“ an.

Was Gruppendynamik ist, beschreibt das folgende Zitat: „Gruppendynamik ist die Dynamik, die sich bei der Bildung, dem Fortbestand und dem Abschluss von Gruppen ergibt. Es sind Prozesse, in denen Sympathie und Antipathie bekundet und von Ausschluss und Integration begleitet werden. Es gibt Insider

und Aussenseiter. Die Dynamik wird durch Autoritäten beeinflusst und es kann ihnen gegenüber zum Widerstand kommen. Diese Prozesse sind allgegenwärtig, daher gilt der Satz – Gruppendynamik ist wie das Wetter, es findet immer statt.“ (Geramanis 2017: 8). Diese Dynamik findet in Gruppen und Organisationen immer statt, wird aber fatalerweise selten berücksichtigt, geschweige denn angesprochen. Schnell heisst es, das sei unsachlich und habe mit den Inhalten der organisationalen Aufgaben nichts zu tun. Gerade in Bezug auf Veränderung lohnt es sich jedoch, genau auf dieses scheinbar unsachliche und informelle Geschehen zu achten. Wie bereits dargelegt, spielen Emotionen immer eine wichtige Rolle in Veränderungsprozessen. So können beispielsweise Ängste als Motivation wirken, aber auch zu Widerstand führen. Es wäre also vermessen zu behaupten, es sei verschwendete Energie, auf die psychosozialen Prozesse der Organisationsmitglieder einzugehen.

Es gibt drei Ebenen in Organisationen: Die Organisationsebene, welche aus mehreren Teams besteht, die Ebene des Teams oder der Gruppe, welche aus mehreren Individuen besteht und die Ebene des Individuums. Nachfolgend soll der Fokus darauf gelegt werden, wie Teams Professionalisierungsprozesse bewältigen können. Dabei ist es wichtig, dass sich die Führungspersonen in zwei Bereichen bewegen: Die sogenannte „duale Führung“ bezieht sowohl die Sachebene als auch die Gefühlsebene mit ein. Diese Grundhaltung ist ein wesentlicher Schlüssel, Teams und Gruppen einen Professionalisierungsprozess überhaupt starten können und wollen. Dabei geht es jedoch nicht darum, alles Erdenkliche zu tun, um Gruppen von aussen zum Funktionieren zu bringen, sondern ihnen die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, welche ihnen die Selbstorganisation ermöglichen. Der erste und unabdingbare Schritt ist, die Gruppe zu befähigen, die eigenen Prozesse zu beobachten, zu erkennen, zur rechten Zeit zu benennen und dann zu einer gemeinsamen Sichtweise zu verdichten. So wird eine Gruppe von innen heraus arbeitsfähig – und somit auch fähig, Veränderungen in Angriff zu nehmen (vgl. Geramanis 2017: 205).

Mit Gruppendynamik oder Selbstdiagnose werden oft Gruppengespräche, das Sprechen über Gefühle oder der Blick in tiefe, persönliche Welten assoziiert. Das ist ein Missverständnis, welches im Management vieler Organisationen besteht, wenn es um selbstorganisierte Teams geht. Es ist jedoch auch so, dass nicht in allen Organisationen alle Teams selbstorganisiert handeln müssen – am Fließband ist es für die Organisation nicht überlebenswichtig, dass ihre Mitglieder Selbstdiagnose betreiben und die einzelnen Beziehungen

durchleuchten. In vielen NPO ist die Selbstorganisation und somit die Selbstdiagnose aber als erster Schritt wichtig und für Professionalisierungsprozesse notwendig.

Damit Professionalisierung in NPO stattfinden kann, braucht es arbeitsfähige, selbstständige Teams. In klassischen Organisationen wird die Funktionsfähigkeit folgendermassen beschrieben: Strenge Hierarchisierung im Sinne einer klaren Über- und Unterordnung; durchgängige Formalisierung der Kommunikations- und Entscheidungswege; konsequente Funktionalisierung der Beschäftigten im Rahmen der organisationsinternen Arbeitsteilung, die auf die Erfüllung der Aufgaben ausgerichtet ist. Organisationen oder Teams, welche diesen Merkmalen entsprechen, haben gute Chancen, reibungslos zu funktionieren. Sie müssen keine Selbstdiagnose betreiben, da alles geregelt ist (vgl. Geramanis 2017: 207).

Eine solche Organisation agiert aber sehr wahrscheinlich nicht nach bestimmten Idealen oder Werten, welche durch die Mitglieder nach innen und aussen vermittelt werden. Welche Komponenten die Arbeitsfähigkeit eines Teams in einer NPO aus gruppensdynamischer Sicht definieren, wird im Folgenden aufgezeigt (vgl. Geramanis 2017: 208):

- Die erste Komponente umfasst die **individuellen Ressourcen** der Teammitglieder. Diese Ressourcen betreffen die körperlichen, die mentalen und die sozialen Fähigkeiten, die Gesundheit und die fachlichen Kompetenzen.
- Die zweite Komponente wird durch die **Ressourcen der Gruppe** bzw. des Teams gebildet. Sie ist dann verfügbar, wenn den Mitgliedern auf sachlogischer Ebene klar ist, wie geführt wird und wie Entscheidungen getroffen werden. Hinzu kommt, dass die Mitglieder auf psychosozialer Ebene geklärt haben, wie kooperiert und kommuniziert wird.
- Die dritte Komponente ist die von der **Organisation definierte und zu erledigende Aufgabe**. Dies bezieht sich darauf, welches Ziel wie erreicht und welche Leistungen erbracht werden sollen: also Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziales Arbeitsumfeld und Führungskontext.

Auf diesen drei Komponenten aufbauend, kann eine Teamentwicklung auf drei Ebenen stattfinden. Wie diese im Zusammenhang mit der Fragestellung steht, wird zu einem späteren Zeitpunkt aufgezeigt. Vorerst soll anhand möglicher Teamentwicklungsprozesse ein Verständnis von veränderungsfähigen Grup-

pen aufgebaut werden. Die drei Ebenen dieser Form von Teamentwicklung werden nachfolgend beschrieben (vgl. Geramanis 2017: 208):

Auf der individuellen Ebene geht es um den **Rollenklärungsansatz**. Wenn Teamentwicklung mit diesem Ansatz stattfindet, liegt der Fokus darauf, dass die Teammitglieder (als Individuen in einer Gruppe) ihre unterschiedlichen und wechselseitigen Rollen klären und somit ein besseres Verständnis für das eigene Selbst- und Fremdbild und die damit verbundenen Aufgaben, Rechte und Pflichten entwickeln.

Auf der Ebene der Gruppe geht es um den **Beziehungsansatz** und somit um eine wichtige Ressource, welche Teams in Organisationen darstellen. Die Beziehungen unter den Teammitgliedern werden genau betrachtet, besser aufeinander abgestimmt und somit verbessert. Dabei steht der Aufbau des gegenseitigen Vertrauens im Zentrum, um zu einer verbesserten und offenen Kommunikation zu gelangen.

Auf der Ebene der Organisation geht es um den **Zielsetzungs- und Problemlösungsansatz**. Hierfür werden einerseits das von der Organisation vorgegebene und zu erreichende Teamziel und andererseits die individuellen Zielsetzungen der Gruppenmitglieder geklärt.

Diese Entwicklungsmassnahmen auf diesen drei Ebenen können ebenfalls dazu führen, relevante strukturelle Probleme der Gruppe innerhalb von Organisationen zu identifizieren und gemeinsam Wege zur Lösung dieser Probleme durch die Gruppe zu finden.

Es kann festgehalten werden, dass Massnahmen zur Teamentwicklung auf diesen drei Ebenen dazu führen sollen, dass Teams längerfristig durch Selbstdiagnose auch selbstorganisiert funktionieren. Gerade die Selbstdiagnose ist hierbei wichtig, um dem Individuum, dem Team oder den steuernden Personen in der Organisation aufzuzeigen, welche Fallen in Professionalisierungsprozessen lauern. Positiv formuliert, können selbstorganisierte Teams in einem organisationalen Umfeld, welches Selbstdiagnose und Selbstorganisation zulässt, eher Professionalisierungs- und Veränderungsprozess bewältigen, Vorteile darin sehen und sich aktiv beteiligen.

Selbstorganisierte, arbeitsfähige Teams verfügen über eine weitere, gerade in Veränderungsprozessen wichtige Kompetenz. Sie haben den Mut, Unsicherheiten zuzulassen, und gehen davon aus, dass die Unsicherheit kein Fehler im System ist, sondern eine wichtige Ressource der Selbstorganisation darstellt.

Diese Kompetenz ist eine wesentliche Ressource der Organisation in Zeiten eines sich schnell wandelnden Umfelds und hohen Legitimationsdrucks. In Organisationen, welche sich dem Wandel und somit der stetigen Veränderung stellen, übernehmen die Mitglieder nicht gehorsam Rollen, passen sich an oder gehen Konformitäten nach, sondern werden als Individuum gefördert, bringen die eigenen Kompetenzen ein und beteiligen sich so. Eine Quasi-Beteiligung wird durchschaut und führt zu Vertrauensverlust und Frustration. Es ist demnach wichtig, dass der Rahmen der Organisation entsprechend geschaffen und eine partizipative Kultur gelebt wird.

Teamentwicklungsprozesse, welche zu dieser Organisationskultur führen, benötigen Zeit. Diese Entwicklung braucht zwischenzeitliche und bewusste Langsamkeit. Gerade zu Beginn von Teamentwicklungs- oder auch Professionalisierungsprozessen herrschen grosse Unsicherheiten, Ängste oder Befürchtungen. Die Mitglieder äussern sie zwar kaum, dennoch wirken sie. Wenn es einer Organisation gelingt, den Rahmen so zu gestalten, dass es den Mitgliedern möglich wird, sich zu begegnen und sich aufeinander zu beziehen, gemeinsam Denkweisen und Verhaltensmuster wahrzunehmen und zu überprüfen, kann ein intensiver und einmaliger Prozess erfolgen, welcher nachhaltig innerhalb von Organisationen wirken kann.

In Bezug auf Professionalisierungsprozesse in NPO und den möglichen Verlust von Idealen und Werten bedeutet dies, dass die Veränderungsprozesse steuernden Personen Interventionen und Massnahmen gleichermaßen auf der inhaltlich-sachlichen Ebene wie auch auf der emotionalen Ebene planen und ausführen. Damit schaffen sie den Raum, in welchem diese meist unsichtbare emotionale Ebene sichtbar werden kann.

Die gruppensdynamische Sichtweise ermöglicht Menschen sowohl auf organisationaler wie auf Gruppenebene, diffuse und scheinbar nicht fassbare Interaktionen zu verstehen. Dies kann im täglichen Handeln im Arbeitskontext, aber auch in Veränderungs- bzw. Professionalisierungsprozessen hilfreich und unterstützend sein.

5. Schlussbetrachtungen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der vorangegangenen zusammengefasst, um die Hauptfragestellung beantworten zu können.

5.1. Das Agieren von Non-Profit-Organisationen

Um die Fragestellung beantworten zu können, bedarf es eines Überblicks, von welcher Art von Organisation bei NPO die Rede ist. Sowohl NPO als auch Profit-Organisationen stehen in einer Abhängigkeit von ihrem Umfeld. Es gibt aber zwischen beiden Organisationsformen Unterschiede, welche sich u.a. in den Motiven ihrer Mitglieder wiederfinden. Die NPO sehen sich mit Herausforderungen konfrontiert, welche im Zusammenhang mit den verschiedenen Gruppen von beteiligten Menschen stehen. So gibt es in NPO Vereinsmitglieder, Ehrenamtsträgerinnen und -träger, freiwillige Mitarbeitende oder Helfende und festangestellte Mitarbeitende oder Fachpersonen. Jede dieser Gruppen bringt unterschiedliche Motivationen mit, um einen – idealerweise den gleichen – Zweck zu verfolgen. Dies erfordert gut überlegte und auf die jeweiligen Gruppen abgestimmte Strukturen und Prozesse.

Die Forschung, die Management-Lehre und die Praktikerinnen und Praktiker sind sich grösstenteils einig darin, dass Managerinnen und Manager in ihrer Praxis Ziele setzen, Aktivitäten planen, die Zusammenarbeit der Beteiligten koordinieren und sie zu Leistungen motivieren. Dies trifft auf NPO und Profit-Organisationen gleichermaßen zu. Da sich die NPO mit den erwähnten zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert sehen, geht die aktuelle Betriebswirtschaftslehre davon aus, dass die Management-Lehre von NPO als besondere betriebswirtschaftliche Lehre konzipiert sein soll, da für die zusätzlichen Anforderungen in der erwerbswirtschaftlichen Lehre wenig bis keine Erkenntnisse vorliegen. Um die Frage nach der Professionalisierung im vielfältigen Dritten Sektor zu beantworten, lohnt es sich, die verschiedenen Formen von NPO zu differenzieren.

Die Offenheit von NPO gegenüber dem Umfeld und die Abhängigkeit davon zeigen sich u.a. im Kontext der unterschiedlichen Legitimationen. Denn die Legitimation ist quasi das Lebenselixier einer NPO. Während bei Profit-Organisationen die Gewinnmaximierung und die Selbsterhaltung als oberstes Ziel und dauerhafte Legitimation gelten, muss eine NPO ihr Bestehen immer wieder neu gegenüber dem Umfeld legitimieren. Um das zu erreichen, agieren die verschiedenen Organisationen unterschiedlich, da auch die Gründe ihrer

Legitimation unterschiedlich sind. Die verschiedenen Legitimationen stellen die Hauptbeweggründe für Professionalisierungsbemühungen dar und beeinflussen das Agieren der Organisationen.

In Organisationen sind verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Einstellungen, Interessen und Vorstellungen vereint. Damit die einzelnen Individuen einen Organisationszweck verfolgen können, bedarf es Leitbilder, Statuten, Zielsetzungen und eines festgelegten Zwecks der NPO. Die Konkretisierung und die wiederkehrende Legitimation erfordern Aushandlungsprozesse für diese leitenden Aspekte, an welchen interne und externe Stakeholder beteiligt sind und ihre Standpunkte vertreten. Diese mikropolitischen Prozesse sind fester Bestandteil nicht nur im Alltag und Management von NPO, sondern ebenso in Veränderungs- und Professionalisierungsprozessen.

In NPO erfährt die Integrativität – der Einbezug und die Mitwirkung von Menschen, egal ob Dienstleistungsgebenden oder -nehmenden – eine hohe Akzeptanz, da so ein möglichst hohes Mass an Individualität berücksichtigt werden kann. Dies führt jedoch zu einer Erschwerung der Standardisierung in der Organisation, da das individuelle Handeln der einzelnen NPO-Mitglieder gewünscht ist und eine wichtige Rolle spielt. NPO streben also ein Umfeld an, in welchem Dienstleistungsnehmende als individuelle Kundinnen und Kunden betrachtet werden und die Mitarbeitenden ihnen mit individuellem, nicht antrainierten Handeln begegnen. Dies stellt die führenden Personen in Professionalisierungsprozessen vor die Herausforderung, durch Standardisierung eine Form von Sicherheit für die Beteiligten zu schaffen und gleichzeitig die Individualität zu erhalten und fördern.

Eine weitere Erklärung, weshalb NPO so agieren, wie sie agieren, ergibt sich aus der Betrachtung einer NPO als Werte- und Kultursystem. NPO handeln nach verschiedenen Werten und entwickeln damit eine Organisationskultur. Diese ist für die Beteiligten leitend und gibt Orientierung. Die NPO ist als Werte- und Kultursystem jedoch auch vom gesellschaftlichen Wandel und den damit verbundenen neuen Legitimationen abhängig, was dazu führt, dass es zu Diskrepanzen und Störungen innerhalb und ausserhalb von Organisationen kommt: Wenn sich die Wertesysteme zu starren Traditionen entwickeln und durch den gesellschaftlichen Wandel nicht mehr von allen Beteiligten getragen werden. Dann kommt es zum Konflikt zwischen Tradition und Moderne, welcher sich oft in der Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden und deren Einstellung manifestiert. In Bezug auf die Fragestellung kann

somit davon ausgegangen werden, dass auch das Wertesystem einer NPO im Wandel sein muss im Professionalisierungsprozess.

5.2. Von Motiven der Organisation zur Motivation der Menschen

Die vorangegangene Betrachtung des Agierens von NPO gibt Hinweise darauf, wo Professionalisierungsprozesse angesetzt werden können. Entscheidend ist aber auch, weshalb sich die einzelnen Individuen in NPO bewegen und als Mitglieder engagieren – oft auch ehrenamtlich und unentgeltlich.

Die Motive, sich in einer NPO zu engagieren, sind vielfältig. Es gibt einerseits die individuellen Motive auf der ideellen Ebene (altruistische Motive, Selbsterfahrung, Kompetenzgewinn, soziale Gerechtigkeit) und persönliche Anreize (Entschädigungen, Karriere). Ausserdem spielt die psychosoziale Ebene eine wichtige Rolle. William Schutz' These von 1958 eignet sich, um die psychosozialen Motive eines Engagements in einer NPO zu erklären.

Schutz geht von drei zwischenmenschlichen Grundbedürfnissen aus, welche Menschen in der Beziehung mit anderen Menschen leiten. Mit „Inclusion“ meint er das Bedürfnis eines Individuums, einer Gruppe zugehörig und angenommen zu sein, mit dem Begriff „Control“ das Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit eines Menschen und mit „Affection“ das Bedürfnis eine Menschen, Zuneigung und emotionale Nähe zu geben und auch von anderen zu erfahren. Diese drei Bedürfnisse lassen sich für die gruppensdynamische Sichtweise übernehmen, welche hier mit Zugehörigkeit, Macht und Nähe beschrieben werden. Diese drei Bedürfnisse kann ein Individuum in einer Gruppe bzw. einer Organisation befriedigen, was wiederum erklären kann, weshalb sich Menschen in NPO engagieren und bewegen.

Neben der Motivation der Menschen, sich in NPO zu bewegen, ist hinsichtlich der Fragestellung ebenso wichtig, wo die Motive einer Organisation liegen, um sich weiterzuentwickeln, und in welchem Zusammenhang diese Motive mit der Motivation der Individuen stehen. Neben der Motivation ihrer Mitglieder ist die NPO auch auf das Handeln von Beziehungspartnerinnen und -partnern ausserhalb der Organisation angewiesen. Diese Abhängigkeit entspringt der Tatsache, dass sich NPO ihren verschiedenen Anspruchsgruppen gegenüber legitimieren müssen. Damit eine NPO langfristig überleben kann, muss sie immer wieder aufs Neue Anreize für die internen und externen Beteiligten bieten. Mit der Anreiz-Beitrags-Theorie kann beschrieben werden, dass die Organisation

ihren Mitgliedern, Teilnehmenden, Beziehungspartnerinnen und -partnern bzw. Verhandlungspartnerinnen und -partnern etwas anbieten muss, was diese als positiv bewerten und im Gegenzug die gewünschten (z.B. finanziellen) Beiträge an die Organisation leisten.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die individuellen Motive, sich in einer NPO zu bewegen, immer auf einer Einschätzung des persönlichen Nutzens und der damit verbundenen Leistung basieren. Dies kann ein weiterer wichtiger Hinweis in Bezug auf die Beantwortung der Fragestellung sein. Auf Organisationsebene gründet die Motivation für eine organisationale Weiterentwicklung auf der stetigen Legitimation gegenüber den Beziehungspartnerinnen und -partnern.

5.3. Von Professionalisierung und Managerialismus

Dem Begriff „Professionalisierung“ gehen unterschiedliche Bezeichnungen voraus. In der Debatte innerhalb der Sozialen Arbeit, in welcher sich viele NPO wiederfinden, kommen Begriffe wie Verberuflichung, Verfachlichung, Akademisierung oder eben Professionalisierung zum Einsatz. Um dem Begriff „Professionalisierung“ gerecht zu werden, muss zwischen Disziplin (Wissenssysteme) und Profession (Handlungssysteme) unterschieden werden. Mit dieser Unterscheidung fällt einem auf, dass der fast schon inflationäre Begriff nicht von allen Beteiligten gleich gedeutet wird. Es bestehen kaum Verbindungen zu Standards von traditionellen oder neuen Professionen. Es steht demnach die These im Raum, dass es nicht in erster Linie darum geht, die Handlungssysteme weiterzuentwickeln und zu professionalisieren, sondern darum, dem Legitimationsdruck standzuhalten und somit die Steuerungs- und Kontrollsysteme zu entwickeln, welche eine Legitimierung einer NPO ermöglichen. Wenn aber die Legitimation einer NPO gegenüber dem Umfeld als Hauptgrund für die Weiterentwicklung einer Organisation betrachtet wird, eignet sich der Begriff des „Managerialismus“ besser, um die Weiterentwicklung einer NPO zu beschreiben.

Managerialismus in Organisationen lässt sich in drei Dimensionen einteilen: In die Sachdimension (Zweckrationalität), in die Sozialdimension (individuelle und kollektive Eigenverantwortung) und in die zeitliche Dimension (Fortschritt). Dies lässt sich vereinfacht beschreiben in „Welche Themen müssen entschieden werden?“ (Zweckrationalität), „Wer entscheidet?“ (Sozialdimension) und „Wann muss entschieden werden?“ (zeitliche Dimension). Damit kann beschrieben werden, wie eine NPO ihre Entscheidungen erklärt. Im Gegensatz und als Ab-

grenzung zu Profit-Organisationen (Kommerzialisierung und Vermarktlichung) geht es bei dieser Form der Professionalisierung darum, eine Organisation weiterzuentwickeln, ohne dabei den finanziellen Profit im Fokus zu haben, sondern dem Legitimationsdruck standzuhalten und somit als Organisation zu überleben. In vielen managerialistischen NPO ist eine Tendenz zur Spezialisierung auf Kernkompetenzen (bestimmte Anspruchsgruppen oder bestimmte Themen) feststellbar. Dies bringt eine Professionalisierung mit sich, welche einen Bedeutungszuwachs von Managerinnen und Managern oder hauptamtlichen Mitarbeitenden mit sich bringt und gleichzeitig eine Funktionsverschiebung und Veränderung der Aktivitäten bedeutet.

Aus verschiedenen Studien geht hervor, dass Managerialismus die Bedeutung der Freiwilligenarbeit schmälert und somit auch die Gemeinschaftsbildungsfunktion beeinträchtigt. Dies kann die gleiche Wirkung auf die Beteiligten haben, wie wenn traditionelle Werte auf gesellschaftlichen Wandel und somit die Moderne treffen. Es kann zu Konflikten führen, was die managerialistische Sichtweise in Kauf nimmt: Aus managerialistischer Sicht ist das Bestreben, sich um alles und jeden zu kümmern, ein ineffizienter Einsatz von Organisationsressourcen. Ob diese strikte Haltung zu erfolgreichen Professionalisierungsprozessen mit wenig Verlusten führt, darf hinterfragt werden.

5.4. Der Verlauf von Professionalisierung und was Ideale damit zu tun haben

Veränderungen sind omnipräsent. Kaum jemand fühlt sich nicht von Veränderungen betroffen, sei es als „Opfer“ oder als „Täter“. Professionalisierung bedeutet auch immer Veränderung für die Betroffenen in Organisationen. Ob Professionalisierungsprozesse erfolgreich verlaufen oder scheitern, kann mit einer gewissen Logik erklärt werden. Hierzu beschreibt Doppler (Doppler/Lauterburg 2014) die „Psycho-Logik des Misslingens“, welche klar identifizierbare Denk- und Handlungsmuster der handelnden „Täterinnen und Täter“ und typische Reaktionsmuster der „Opfer“ erkennen lässt. In Bezug auf die Fragestellung spielen zwischenmenschliche Aspekte eine wesentliche Rolle, weshalb diese wichtigen Hinweise aus der Psycho-Logik des Misslingens beachtet werden müssen.

Die Sinnhaftigkeit steuert viele Handlungen in unserem Leben und somit auch das Handeln in Organisationen. Es betrifft die Menschen in einer Organisation, unabhängig davon, welche Funktion sie innehaben. Wer also Veränderungen

einleitet, greift in ein komplexes Netzwerk persönlicher Sinngestaltung ein. Doppler beschreibt einen wichtigen Stolperstein als „Kaltstart“ : Menschen werden mit Professionalisierungsprozessen oft überrascht und sehen somit den Sinn der Veränderung vorerst nicht. Ein weiterer Stolperstein in Veränderungsprozessen besteht im sogenannten „Not invented here Syndrom“: Die Betroffenen werden zu wenig beteiligt und nehmen deshalb eine von aussen aufgestülpte Veränderung nicht an oder bearbeiten sie nachträglich, um ihr Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit zu befriedigen. Steuernde Personen mit einer managerialistischen Sichtweise laufen hierbei Gefahr, mit dem Professionalisierungsprozess zu scheitern. Der dritte Aspekt, welchen Doppler in seiner Psycho-Logik des Misslingens erläutert, ist das „Geschäft mit der Angst“. Angst birgt grundsätzlich hemmende und fördernde Faktoren für Veränderungsprozesse, als Erstarrung einerseits und als andererseits als motivationaler Antrieb. Der Grat ist schmal und die Gefahr beträchtlich, dabei zu scheitern. Gerade im Zusammenhang mit der Legitimation einer NPO können Managerinnen und Manager der Verlockung erliegen, das Argument des Überlebens einer Organisation zu wählen („Wenn wir diese Massnahmen nicht umsetzen, werden wir nicht mehr gebraucht und die NPO aufgelöst“). Es kann demnach festgehalten werden, dass Scheitern in Veränderungsprozessen nicht willkürlich ist und mit genügend Zeit und Aufmerksamkeit umgangen werden kann. Darüber hinaus ist es wichtig, dass neben den bereits beschriebenen Aspekten auch den Idealen und Werten einer NPO in Professionalisierungsprozessen genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Ideale sind hier definiert als eine Annäherung an eine Norm, welcher man nicht vollständig genügen kann. Wenn dies auf NPO übertragen wird, dienen die Ideale dazu, die Organisation stetig voranzubringen. Dies zeigt sich in den Leitbildern und Leitsätzen der Organisationen. Das Streben nach bestimmten Normen steuert idealerweise das Handeln der Mitglieder einer Organisation. Die Verankerung von Idealen und der daraus resultierende Organisationszweck widerspiegeln sich in der Organisationskultur und steuern somit das Handeln der Mitglieder. Die Organisationskultur wird als die Gesamtheit der im Laufe der Zeit einer Organisation entstandenen Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften – also Normen – und Einstellungen verstanden, die fast von allen Mitgliedern geteilt werden und ihr Handeln und Denken prägen.

Wenn es also gelingt, die Ideale einer Organisation – welche von allen Mitgliedern getragen werden – und den Veränderungsabsichten zu vereinbaren, dann

kann dieser innere Antrieb zu erfolgreichen Veränderungsprozessen führen. Wenn aber ökonomische Denkweisen auf Ideale wie Selbstlosigkeit und Solidarität mit beispielsweise gesellschaftlich schwachen Anspruchsgruppen einer NPO treffen, kann dies von Mitgliedern als Angriff auf „ihre“ Organisationskultur gedeutet werden und mit einschneidenden Kulturkonflikten einhergehen.

Ideale im Sinne von Organisationskultur übernehmen viele Funktionen in NPO. Sie geben den Mitgliedern Orientierung und charakterisieren und differenzieren eine Organisation nach aussen gegenüber anderen Organisationen. Gleichzeitig werden sie stetig durch den Wandel der Anforderungen des Umfelds auf die Probe gestellt. Somit kann gesagt werden, dass Organisationen, welche sich in Professionalisierungsprozessen befinden, gut daran tun, sich der eigenen Organisationskultur genügend zu widmen, ihre Mitglieder daran partizipieren zu lassen und Aushandlungsprozesse zu ermöglichen.

5.5. Kritische Würdigung der Befunde

Im Verlauf der Recherche stellte ich fest, dass der Dritte Sektor in der Schweiz sehr vielseitig ist. Vor meinem inneren Auge trat in Bezug auf die Fragestellung oft ein wechselndes Bild auf, wenn ich an den Begriff „Verein“ dachte. Da war auf der einen Seite der Sportverein, in welchem sich zahlreiche Menschen ehrenamtlich und freiwillig dafür einsetzen, dass Kinder und Jugendliche ihren sportlichen Aktivitäten nachgehen können, und auf der anderen Seite der Verein, welcher gleichzeitig mein Arbeitgeber ist.

Es gibt demnach ein grosse Spannbreite von NPO im Dritten Sektor, welche sich durch die gewählte Literatur gut beleuchten liessen und eine Annäherung an die Beantwortung der Fragestellung ermöglichten. Ob nun eine NPO ihre Seele verkauft oder sich weiterentwickelt, hängt immer von den Menschen ab, welche betroffen und möglichst beteiligt sind. Es geht demnach nicht darum, komplizierte Abläufe zu produzieren, sondern vielmehr darum, sich auf die duale Führung zu konzentrieren und sich den vorhandenen Fähigkeiten widmen, sich also auf der inhaltlich-sachlichen Ebene und auf der emotionalen Ebene zu bewegen. Hierfür bietet die gruppensdynamische Sichtweise von Organisationen geeignete Ansätze. Sie ermöglicht es einer Organisation bzw. den Führungspersonen in Zeiten des gesellschaftlichen Wandels, Professionalisierungsprozesse zu planen und zu steuern. Das kommt besonders in der Vereinbarung von Professionalisierungsprozessen mit bestehenden Idealen, Zwecken oder Zielen zum Tragen. Gerade NPO, in welchen Idealen und ganz

bestimmten Werten oft eine hohe Bedeutung zugesprochen wird, scheinen offen zu sein für die duale Führung. Was im Umkehrschluss jedoch nicht heissen soll, dass sich Profit-Organisationen der dualen Führung verschliessen.

Die gruppendynamische Sichtweise und die entsprechende Haltung der steuernden Personen ermöglicht es, das Sichtbare und das Unsichtbare, was in Organisation geschieht, zu berücksichtigen, wenn nötig sichtbar zu machen und vor allem diesen Aspekten in Professionalisierungsprozessen die nötige Bedeutung zukommen zu lassen.

5.5. Beantworten der Fragestellung

Die Beantwortung der Fragestellung: „Wie viel Professionalisierung verträgt eine Non-Profit-Organisation, welche auf einem Verein gründet, bevor sie ihre Seele verkauft“, erfordert mehrere Schritte. Es geht um den differenzierten Blick auf die Organisationen, um die Motive der beteiligten Menschen, um die Professionalisierung an sich und wie diese erfolgen kann.

Zwischen NPO und Profit-Organisationen bestehen sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten. Beide Organisationsformen sind abhängig von ihrem Umfeld, jedoch aus unterschiedlichen Gründen. Während die Profit-Organisation sich selbst erhalten und den Gewinn maximieren will, muss die NPO dem stetigen Legitimationsdruck standhalten. Die NPO sehen sich zudem mit Herausforderungen im Zusammenhang mit der Vielfalt der Mitgliedsgruppen konfrontiert, welche meistens den gleichen Zweck verfolgen, jedoch unterschiedliche Motivationen und Einstellungen mitbringen.

Über die Motivation, weshalb sich Menschen in NPO engagieren, liefert die vorliegende Arbeit folgende Antworten. Die Motive für ein solches Engagement gründen primär auf altruistischen – also selbstlosen und uneigennütigen – Werten. Dies trifft am ehesten auf die Motivation in Bezug auf das Ausleben bestimmter Werte und Ideale zu. Darüber hinaus finden sich zahlreiche Motive auf der Ebene der persönlichen Anreize (Karriere, Aneignen von Wissen, Entlohnung etc.). Neben der ideellen Ebene und der Ebene der persönlichen Anreize gibt es auch auf psychosozialer Ebene viele Motive. Der Mensch hat als soziales Wesen Grundbedürfnisse, die sich im Zusammenhang mit dem Engagement in einer NPO am besten mit William Schutz (1958) beschreiben lassen: Es sind das Bedürfnis nach Zugehörigkeit (Inclusion), nach Selbstwirksamkeit (Control), nach Zuneigung und emotionaler Nähe (Affection). Diese Grundbedürfnisse können in Vereinen und NPO befriedigt werden und müssen in Pro-

fessionalisierungsprozessen unbedingt beachtet werden, denn davon hängt ab, ob die Mitglieder Widerstand leisten und somit den Prozess beeinflussen oder sogar verhindern.

Auf allen drei Ebenen, der ideellen, derjenigen der persönlichen Anreize und der psychosozialen, erfolgt immer auch eine Einschätzung des persönlichen Nutzens, mit der die Leistung des Individuums verbunden ist. Das Wissen um die Motivation der Organisationsmitglieder liefert in Professionalisierungsprozessen Hinweise darüber, wo mit Widerständen zu rechnen ist – oder positiv formuliert: wie die Mitglieder am Prozess beteiligt werden können. Schliesslich liefert dieses Wissen auch Informationen darüber, von welchen Idealen und Werten sich die Organisationsmitglieder leiten lassen und welche erhalten oder eben auch verloren gehen können.

Ein wesentlicher Grund, weshalb eine NPO Professionalisierungsabsichten entwickelt, liegt in ihrer Beziehung zum Umfeld. Damit eine NPO bestehen bleiben kann, bedarf sie der Legitimation durch ihre zahlreichen Beziehungspartnerinnen und -partner, sofern es ihr immer wieder aufs Neue gelingt, ihnen Anreize dafür zu bieten. Mit der Anreiz-Beitrags-Theorie kann dies folgendermassen beschrieben werden: Die NPO bietet ihrem Umfeld Leistungen oder Gründe, welche bestimmte Akteure positiv bewerten und im Gegenzug der Organisation die gewünschten Leistungen bieten. Der Legitimationsdruck kann somit als Organisationsmotiv für Professionalisierung betrachtet werden. Dadurch besteht für die Organisation die Gefahr, sich diesem Legitimationsdruck zu stark hinzugeben und alles daran zu setzen, diesem standzuhalten – und dies über die Einschätzungen der Mitglieder, deren Werte, Einstellungen und Motivationen zu stellen. Damit ist nicht gemeint, dass steuernde Personen auf jegliche Bedürfnisse der Mitglieder einer Organisation eingehen können und sollen. Vielmehr birgt ein zu starker Fokus auf die Legitimation die Gefahr, dass sich die Organisation „untreu wird“ und somit ihre „Seele“ verkauft. Damit dies nicht geschieht, sollen die Handlungssysteme unter Einbezug der beteiligten Mitglieder überprüft und angepasst werden. Hierfür liefert der Managerialismus mit seiner Sachdimension, der Sozialdimension und der Zeitdimension eine gute Aufteilung, wie Professionalisierung in Bezug auf den Legitimationsdruck differenziert betrachtet werden kann.

In diesem Zusammenhang ist in Erinnerung zu rufen, dass bezüglich Professionalisierung zwischen Disziplin (Wissenssystem) und Profession (Handlungssystem) unterschieden werden soll. Entsprechend geht es bei organisationaler

Weiterentwicklung nicht darum, dass sich die Organisation grundsätzlich neues Wissen aneignet, sondern um die Weiterentwicklung des Handelns. Hier liegt ein weiterer Stolperstein in Bezug auf die Werte und den Zweck einer Organisation. Wenn Handlungssysteme angepasst werden, hat dies oft mit dem „Wie“ einer Handlung zu tun. Was zwangsläufig dazu führt, das „Weshalb“ mitzudenken. Dies birgt an sich schon Konfliktpotenzial, da eine Handlung als „gut“ und „schlecht“ eingestuft wird, was wiederum von den einzelnen Mitgliedern verschieden bewertet werden kann. Wenn beispielsweise die Zeit für die Betreuung der Kinder in einem Kinderheim durch das Verfassen von langen Berichten gemindert wird, können Mitglieder dies als Angriff auf Werte und Ideale deuten. Sie setzen die Betreuung der Kinder über das Dem-Legitimationsdruck-Standhalten durch ein Reporting für die Auftraggeberin.

Somit zeigt sich eine weitere Herausforderung für steuernde Personen. Einerseits orientieren sich die Mitglieder einer Organisation an Werten, welche sich unter Umständen schon sehr lange innerhalb der Organisation halten und Sicherheit geben. Andererseits müssen aufgrund des sich wandelnden Umfelds und des damit verbundenen Legitimationsdrucks wesentliche Änderungen in der Organisation erfolgen, um die nötigen Anreize für die Bezugssysteme zu liefern und die NPO so weiterbestehen zu lassen. Die Mitglieder sehen darin einen Angriff auf ihre Organisationskultur, auf ihre Werte und Ideale, was einschneidende Konflikte nach sich ziehen kann. Organisationen, welche sich in Professionalisierungsprozessen befinden, tun daher gut daran, sich der Organisationskultur zu widmen, die Betroffenen ernsthaft am Prozess zu beteiligen und sicherzustellen, dass die Beteiligten den Sinn und möglichst einen positiven Nutzen für sich in der Veränderung entdecken können.

Die Überprüfung und Veränderung von Handlungssystemen – somit auch der Vergleich, ob die Handlung mit den Werten und Zielen vereinbar ist – nehmen die Mitglieder je nach persönlicher Motivation und Einstellung unterschiedlich vor. Der individuelle Umgang mit Veränderungsprozessen wirkt sich zwangsläufig auf der Gruppenebene und danach auf der Organisationsebene aus. Es braucht deshalb in Professionalisierungsprozessen im Speziellen, aber auch im Organisationsalltag, Räume, in welchen sich die Mitglieder aufeinander beziehen und wo Aushandlungsprozesse stattfinden können. Die Organisationskultur kann dahingehend entwickelt werden, dass Teams durch Selbstdiagnose und Selbstorganisation dem stetigen Wandel des Umfelds gestärkt begegnen können und diesen nicht als Angriff auf die eigene Organisationskultur werten.

Hierfür ist das Prinzip Gruppendynamik der richtige und überzeugendste Ansatz.

Eine Organisation kann sich weiterentwickeln und ihre Seele bewahren, wenn sie in einem Professionalisierungsprozess sowohl dem Standhalten des Legitimationsdrucks als auch dem Organisationszweck und der Organisationskultur gleichermassen Aufmerksamkeit schenkt und die Mitglieder ernsthaft am Prozess auf allen Ebenen beteiligt. Abschliessend kann demnach festgehalten werden, dass eine Non-Profit-Organisation so viel Professionalisierung verträgt und weiterhin über idealistische Mitglieder verfügt, wie sie bereit ist, Selbstdiagnose, Aushandlungsprozesse und Selbstorganisation zuzulassen.

5.6. Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses

Durch diese Arbeit ist es mir gelungen, NPO, Professionalisierung und Ideale in einen für mich schlüssigen Zusammenhang zu bringen. Die Erarbeitung dieses Themas bewirkte bei mir viele Momente der Bestätigung meines erworbenen Wissens und die Verbindung zu meiner täglichen Praxis. Während der Recherche und auch in der Zeit des Verfassens bemerkte ich, wie ich in meiner aktuellen Organisation versuche, auf Legitimationsansprüche Antworten zu finden. Die Auseinandersetzung mit dem Thema und die Verknüpfung des Wissens, welches ich mir in Bezug auf Veränderungsprozesse aneignet habe, verhalf mir in dieser Arbeit, die gestellten Fragen zu beantworten. Darüber hinaus festigte sich meine gruppen- und organisationsdynamische Sichtweise und Haltung, in welcher ich echte Schlüssel für den Umgang mit Veränderungen in Organisationen sehe.

In Idealen und bestimmten Werten sehe ich einen grossen Mehrwert und spüre auch den Antrieb, welchen Ideale in mir auslösen können. Gleichzeitig ist es mir wichtig, dass die NPO, in welchen ich in verschiedenen Formen tätig bin, weiterbestehen und ihre Ziele verfolgen können, welche sie formuliert haben. Durch diese Arbeit konnte ich nun in Erfahrung bringen, dass eine Organisation einem grossen Legitimationsdruck standhalten, sich weiterentwickeln und sich trotzdem von bestimmten Werten und Idealen leiten lassen kann, sofern sie die Selbstorganisation und den Aushandlungsprozess fördert.

6. Literatur

Bachert, Robert/Vahs, Dietmar (2007). Change Management in Non-Profit-Organisationen. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2014). Change Management. Frankfurt/New York: Campus.

Enteman, Willard F. (2007). Managerialism and the Transformation of the Academy, In Zeitschrift: Philosophy of Management, 6 (1) In: Langer, Andreas/Schröder, Andreas (Hg.) (2011). Professionalisierung im Non-Profit Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Freitag, Markus/Manatschal, Anita/Ackermann, Kathrin/Ackermann, Maya (2016). Freiwilligen Monitor Schweiz 2016. Zürich: Seismo.

Geramanis, Olaf (2017). Mini Handbuch Gruppendynamik. Weinheim Basel: Beltz.

Helmig, Bernd/Lichtsteiner, Hans/Gmür, Markus (Hg.) (2010). Der Dritte Sektor der Schweiz. Bern – Stuttgart - Wien: Haupt.

Helmig, Bernd /Michalski, Silke (2007): Wie viel Markt braucht eine Nonprofit-Organisation?. In Zeitschrift: Die Unternehmung – Swiss. Journal of Business Research and Practice, 61. (4): S. 309-323.

Konferenz der NFA-Geberkantone (2018). Was ist der nationale Finanzausgleich (NFA)? URL: <https://www.fairer-nfa.ch/de/hintergrund-fakten/was-ist-der-nfa> (Zugriff: 16.04.2018).

Kinder- und Jugendförderungsgesetz (KJFG). Bundesgesetz über die Förderung der ausserschulischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen 446.1 vom 30. September 2011 (Stand am 1. Januar 2017). <https://www.admin.ch/opc/de/classifiedcompilation/20092618/index.html> (Zugriff: 15.04.2018).

Langer, Andreas/Schröder, Andreas (Hg.) (2011). Professionalisierung im Non-Profit Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lichtsteiner, Hans/Gmür, Markus/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert (2015). Das Freiburger Management-Modell für Non-Profit-Organisationen. 8. Auflage. Bern: Haupt.

Lorenzen, Paul (1992) Diesseits von Idealismus und Realismus. In Janich P. (Hg.) (1992) Entwicklungen der methodischen Philosophie Berlin, Suhrkamp

Luhmann, Niklas 1984 und 2002, In: Langer, Andreas/Schröer, Andreas (Hg.) (2011). Professionalisierung im Non-Profit Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meyer, Michael/Leitner Johannes (2011) Warnung: Zuviel Management kann Ihre NPO zerstören. Managerialismus und seine Folgen in NPO. In: Langer, Andreas/Schröer, Andreas (Hg.) (2011). Professionalisierung im Non-Profit Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

OKAJ Zürich – Kantonale Kinder- und Jugendförderung, <http://www.okaj.ch> (Zugriff: 17. Februar 2018).

Redmann, Britta (2017). Erfolgreich führen im Ehrenamt. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schatzmann, Patrick, (2009) fundraising@okaj-zuerich, eine Fundraisingstelle bei der OKAJ Zürich, Kantonale Kinder- und Jugendförderung, Unveröffentlichte Diplomarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, DAS Fundraising Management, Zürich

Schnurbein, Gerog 2006, Bestandesaufnahme zum Dritten Sektor der Schweiz In: Helmig/Lichtsteiner/Gmür (Hg.) (2010) Der Dritte Sektor der Schweiz, Haupt.

Schimank, Uwe (2005). Die akademische Profession und die Universitäten: „New Public Management“ und eine drohende Entprofessionalisierung. In: Klatetzki, Thomas/Tacke, Veronika (Hg.): Organisation und Profession. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schumacher, Beatrice (2017). Vereine in der Schweiz – die Schweiz und ihre Vereine. Zürich: Migros Kulturprozent.

Schutz, William C. (1958) FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior. In: Geramanis, Olaf (2017). Mini Handbuch Gruppendynamik. Weinheim Basel: Beltz.

Schweizerisches Rotes Kreuz (2013–2018). Rotkreuz- und Rothalbmondbewegung: Die 7 Rotkreuzgrundsätze. <https://www.redcross.ch/de/internationale-rotkreuz-und-rothalbmond-bewegung/rotkreuzgrundsätze/die-7-rotkreuzgrundsätze> (Zugriff: 14.03.2018).

Townley, Barbara 2002. In Zeitschrift: Managing with Modernity. Organization, 9 (4). In: Langer, Andreas/Schröer, Andreas (Hg.) (2011). Professionalisierung im Non-Profit Management. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Verein KiFF - Kultur in der Futterfabrik, Jubiläumsschrift 20 Jahre KiFF, Aarau 2011

Verein Fanarbeit Schweiz, In <http://fanarbeit.ch/> (Zugriffsdatum: 22. Februar 2018)

Dank

Ich möchte mich bei Stefanie Husi-Giessmann, Susanne Möller-Stürmer und Olaf Geramanis dafür bedanken, dass sie mir ermöglicht haben, mein Feuer für die Gruppendynamik zu entfachen. Darüber hinaus möchte ich Olaf Geramanis für die ehrliche und wohlwollende Begleitung während des gesamten MAS Studiengangs danken.

Ich möchte meiner Frau Charlotte als kritischer Leserin und Fachfrau für das Gegenlesen und die Feedbacks danken.

Eine spezielle Erwähnung gilt meinen Eltern - insbesondere meiner verstorbenen Mutter - welche mich gelehrt und immer aufs Neue ermuntert haben, nach bestimmten Idealen zu leben, zu handeln und mich für diese einzusetzen.