



Der Text erscheint Ende Juni in Heft 2 des Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen im Verlag Lucius&Lucius, Stuttgart. Eine Übersicht über den Inhalt des Heftes finden Sie am Ende des Textes. Näheres zum Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen erhalten Sie unter [www.fjnsb.de](http://www.fjnsb.de).

Ingo Bode: **Organisationsentwicklung in der Zivilgesellschaft  
Grenzen und Optionen in einem unerschlossenen Terrain**

Umdenken, modernisieren, neu aufstellen – so oder ähnlich lautet die Agenda, der sich die verschiedenartigsten Organisationen in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft derzeit stellen müssen, wenn es um ihre ureigene Zukunft geht. Immer turbulenteren Umwelten, so das allgemeine Credo, zwingen zu permanenter Anpassung sowie zur Infragestellung althergebrachter Ziele und Routinen. Diese Doktrin findet ihren Ursprung in der großen weiten Welt des ‚big business‘, ist aber in den letzten Jahren auch auf jene Organisationen übergeschwappt, deren Zwecke nicht Shareholder-Value-Interessen folgen, sondern Sachzielen, die – zumindest idealiter – aus dem kollektiven Willen freiwilliger Mitglieder hervorgehen und dabei häufig gemeinnütziger bzw. politischer Natur sind. Betroffen sind insbesondere Vereinigungen, die neben ideellen auch materielle Ziele verfolgen – Initiativen aus dem Bereich der Entwicklungspartnerschaft, Mitgliederorganisationen wie Gewerkschaften und nicht zuletzt Wohlfahrtsverbände.

Wie im Weiteren (in Abschnitt 1) noch näher zu erläutern sein wird, sind es diese (und andere) Organisationen, die das eigentliche Rückgrat der Zivilgesellschaft bilden. Insofern adressiert das eingangs genannte Modernisierungspostulat immer auch den zivilgesellschaftlichen Unterbau des sozialen Gemeinwesens. Nun bewegen sich gemeinnützige Vereinigungen, Mitgliederverbände und demokratisch verfasste Sozialunternehmen tatsächlich in dynamischen Umwelten, die sie einerseits mitgestalten, die ihnen aber andererseits auch Anpassungszwänge auferlegen. Diese Zwänge sind wohlbekannt:

Traditionelle Verbände erleiden Mitgliederverluste und verlieren dadurch Bewegungsspielräume und Legitimation. Sozialwirtschaftliche Einrichtungen geraten angesichts veränderter Steuerungsmodelle in Politik und Verwaltung unter Handlungsdruck (Bode 2004). Auch die neueren, stärker agenturförmigen Spielarten verbandlichen Handelns, für die sich - vor allem im internationalen Terrain - der Begriff der NGO eingebürgert hat, sind betroffen (Frantz/Martens 2006): Die wachsende Organisationskonkurrenz, der Trend zur Professionalisierung oder auch die Kapriolen eines unberechenbaren Spendenmarkts stellen das praktische Handeln all jener, die Steuerungsfunktionen in diesen Organisationen wahrnehmen, vor neue Herausforderungen.

Viele vertrauen dabei nicht mehr (nur) auf sich selbst, sondern engagieren externe Berater, um interne Veränderungsprozesse anzustoßen. Es geht um Leitbilder, sozialverträgliche Rationalisierung und Möglichkeiten synergetischen Strukturwandels, aber auch um die Gratwanderung zwischen Professionalisierung und demokratischer Legitimation, um das Passungsverhältnis zwischen haupt- und ehrenamtlicher Führung oder die Zusammensetzung der Ressourcen-Basis. Zuweilen schweift der Blick hinüber zu den eigenen zivilgesellschaftlichen Grundlagen und Funktionen - z.B. die Rolle von ‚public campaigning‘ und advokatorischer Interessenvertretung oder die Beziehungen zu Parteien und Bewegungen. Doch während allerorten unterstellt wird, dass die Ablösung eingespielter Routinen oder gar die Preisgabe gewachsener Zielvorstellungen unumgehbare Voraussetzungen für zeitgemäße und zukunftsfeste Organisationspolitik sind, bleibt unterbelichtet, wie sich dies zu den zivilgesellschaftlichen Grundlagen und Funktionen der fraglichen Organisationen verhält.

Eine Auseinandersetzung mit *dieser* Dimension strategischen Organisationswandels in Vereinigungen, Mitgliederverbänden und Sozialunternehmen - im Folgenden subsumiert unter dem Begriff der Willensverbände - ist selbst dann nicht obsolet, wenn sich diese, wie derzeit verbreitet zu beobachten, auf die

Auftrennung wirtschaftlicher und gemeinwesenbezogener Operationsbereiche einlassen. Sollen, wie originär bei den meisten deutschen Nonprofit-Organisationen der Fall, materiell-wirtschaftliche Bezüge noch in irgendeiner Weise nach Maßgabe gemeinwesenorientierter Sachziele ausgestaltet bleiben, müssen Prozesse des Organisationswandels grundsätzlich daraufhin abgeklopft werden, inwieweit sie genau dies (noch) ermöglichen.

Dieser Essay kann diesbezüglich nur einige Anregungen liefern. Er befasst sich damit, wie die Gestaltung von Organisationswandel, oder genauer, wie das, was sich im Rückgriff auf ein bestimmtes Verständnis dieser Praxis als *Organisationsentwicklung* bezeichnen lässt, im Einklang mit dem zivilgesellschaftlichen Resonanzboden klassischer Willensverbände vonstatten gehen kann – und wie eher nicht. Anders gewendet: Diskutiert werden Grenzen (Abschnitt 3) und Optionen (Abschnitt 4) einer auf die besondere Situation von zivilgesellschaftlich eingebetteten Vereinigungen ausgerichteten Organisationsentwicklung. Von Ausnahmen (Frieling et al. 2002) abgesehen, steckt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Thema noch in den Kinderschuhen – insofern sollen die nachstehenden Überlegungen dazu beitragen, bislang weitgehend unerschlossenes Terrain frei zu legen und Denkanstöße für die Praxis zu vermitteln. Dabei wird erkennbar werden, dass (wie in Abschnitt 2 noch näher ausgeführt wird) das für Organisationsentwicklungsverfahren grundlegende Veränderungskonzept auf die Verhältnisse in zivilgesellschaftlich ‚geerdeten‘ Vereinigungen nachgerade zugeschnitten ist, dieses Konzept aber gleichzeitig auf die organisationalen Besonderheiten solcher Vereinigungen abgestimmt werden müssen.

## **1 Organisation und Zivilgesellschaft – ein realistisches Paradoxon**

‚Organisation‘ und ‚Zivilgesellschaft‘ – das ist sicherlich kein harmonisches Paar. Zivilgesellschaft kann definiert werden als eine Vergesellschaftungssphäre jenseits (nicht

unbedingt abseits) von Staat und Markt, in der kollektive Anliegen in politisches Raisonement oder zumindest in Vorstellungen über das ‚Wie‘ menschlichen Zusammenlebens eingebettet werden; während dabei Bezüge zum Staat eine wichtige Rolle spielen, sind staats- (und markt-)unabhängige ‚Impulse kommunikativer Rationalität‘ (Klein 2001: 155, in Anlehnung an Habermas) konstitutiv für zivilgesellschaftliche Praxis. Zivilgesellschaft steht mithin für eine offene kommunikative Auseinandersetzung mit Belangen des Gemeinwesens, oder kurz: für eine Logik der Assoziation. Das ihr zugrunde liegende assoziative Handeln ist in der Regel spontan, ungeplant, abstimmungslastig und sachlich wie zeitlich offen.

Demgegenüber steht Organisation für Regelmäßigkeit, Planung, Hierarchie, Bürokratie und prozedurale Monotonie. Ihre Leistungsfähigkeit beruht auf Bürokratie. Allerdings: Zivilgesellschaft kann ohne Organisation nicht existieren, vielmehr wird sie erst in Gestalt von Organisationen lebendig. Gewiss: In der modernen Zivilgesellschaft existieren lose Handlungszusammenhänge in Gestalt von Bewegungen, Initiativen, Ad-hoc-Kampagnen etc. Empirisch gibt es im Zeitverlauf jedoch meist nur zwei Entwicklungsalternativen: Entweder wird kollektives Handeln zunehmend stärker organisiert, oder es kollabiert. So hat man in der Forschung über soziale Bewegungen einen Trend zur Institutionalisierung – und d.h. nicht zuletzt: zu formaler Organisiertheit – von Bewegungsmilieus ausgemacht (Rucht et al. 1997). Ferner geht das, was heute als Dritte-Sektor-Forschung gefasst wird, schon definitorisch davon aus, dass es Organisationsfelder jenseits von Staat, Markt und Gemeinschaft gibt, die mit zivilgesellschaftlich gewachsenen Handlungsorientierungen gewissermaßen kurzgeschlossen sind (Zimmer/Priller 2004). Gleichzeitig ist unverkennbar, dass assoziative Demokratie in der funktional ausdifferenzierten Gegenwartsgesellschaft darauf angewiesen ist, was Schuppert (1997) den ‚organisierten Menschen‘ nennt.

Von daher erscheint die mancherorts durchscheinende Vorstellung einer auf losen Bürgergruppen beruhenden Zivilgesellschaft sozialromantisch bzw. empirisch unaufgeklärt. Gerade jene Formen eines (vermeintlich) innovativen Gruppenengagements, die seit einiger Zeit den Diskurs über die ‚Erneuerung‘ der Zivilgesellschaft bestimmen – wie etwa Initiativen im Geiste von ‚corporate social responsibility‘, ‚public campaigning‘ à la Greenpeace, Bürgerstiftungen oder auch neuere karitative Projekte (wie die ‚Tafeln‘ oder Wohnungslosenzeitungen) –, erweisen sich als hoch organisiert, wenn nicht gar sozial vermachtet.

So gesehen ist das, was sich als *organisierte Zivilgesellschaft* bezeichnen lässt, ein realistisches Paradoxon innerhalb eines Spannungsfeldes zwischen kommunikativer und bürokratischer Rationalität. Dementsprechend könnte man das Verhältnis zwischen gemeinnützig-demokratisch verfassten Organisationen und den für sie relevanten zivilgesellschaftlichen Handlungszusammenhängen abstrakt als eine Konfiguration fassen, in der erstere Impulse aus letzteren verarbeiten müssen, um zivilgesellschaftlich verankert zu bleiben. Salopp systemtheoretisch formuliert, erfolgt diese Verankerung als Auseinandersetzung mit internen zivilgesellschaftlichen Umwelten. Konkret kommt dies beispielsweise in den nicht selten ermüdenden Anstrengungen hauptamtlicher Funktionsträger zum Ausdruck, das eigene Handeln mit ehrenamtlichen Vorständen oder einem Zirkel engagierter Kernmitglieder abzustimmen.

Das assoziative Moment zum einen und die sich heute aufdrängenden Erfordernisse organisatorischen Wandels zum anderen ergeben dementsprechend ‚paradoxe Anforderungen‘ an das Management von (zivilgesellschaftlich eingebetteten) Nonprofit-Organisationen (Simsa 2002: 46ff). Gefragt sind Innovation und Anpassung zugleich, die Formulierung neuer, jedoch Interpretationsspielräume zulassender Zielkorridore sowie kritische Erfolgsmessung vor dem Hintergrund häufig nicht zur Disposition stehender Werthorizonte. Besonders plastisch wird das Dilemma in jenen einschlägigen Appellen,

die sich seit einiger Zeit insbesondere an Verbände mit Dienstleistungsfunktionen richten. Verlangt wird hier nicht weniger als die Quadratur des Kreises: „Werdet Wirtschaftsunternehmen, aber bewahrt Eure [soziale] Besonderheit“ (ebd.: 51, Ergänzung I.B.). In dieser Gemengelage bewegen sich derzeit Gehversuche einer auf Überlebensfähigkeit und Zweckwahrung ausgerichteten Einwirkung der organisierten Zivilgesellschaft auf sich selbst – Gehversuche, die auf Grenzen, aber auch auf Optionen stoßen.

## **2 Organisationsentwicklung – ein Konzept für die organisierte Zivilgesellschaft**

In der großen weiten Welt der Wirtschaftsunternehmen wird strategischer Organisationswandel seit einiger Zeit in Begriffen wie ‚business reengineering‘ oder ‚change management‘ beschrieben. Häufig geht es um top-down-Veränderungen mit Blick auf (vermeintlich) umweltbedingte Anpassungszwänge. Veränderungserfolg wird daran gemessen, wie gut sich Unternehmen mit ihren Gewinnzielen in dynamischen Umwelten behaupten oder/und auf diese Umwelten im Sinne dieser Ziele Einfluss zu nehmen vermögen. Es ist auffällig, dass die gegenwärtig in Verbänden und Sozialorganisationen kursierenden Veränderungskonzepte vielfach genau dieser Vorstellungswelt entspringen, obwohl für solche Organisationen genuin andere – nämlich zivilgesellschaftliche – Umweltbeziehungen konstitutiv sind. Dies bleibt in der Tat ausgeblendet, wenn Nonprofit-Organisationen sich als ‚Marke‘ platzieren oder freiwilliges bzw. gemeinnütziges Engagement nurmehr als Ressourcenlieferant begreifen.

Nun erscheint das, was in assoziativ gewachsenen Zweckverbänden hochproblematisch ist – nämlich Produkt- und Technologiewechsel oder auch das Verlassen von Marktsegmenten – im gewerblichen Bereich gang und gäbe. Doch gab es hier immer auch Stimmen, die partizipatorischere Wege strategischen Organisationswandels nicht nur für human geboten, sondern langfristig auch effizienter hielten. Diesem Umfeld entstammt der Begriff der *Organisationsentwicklung* (OE). Lehrbuchmäßig

steht OE - holzschnittartig - für Folgendes (French/Bell 1995; Becker/Langosch 2002): Grundlegend ist eine duale Zielsetzung bestehend aus Effizienz- oder Effektivitätssteigerung einerseits und Verbesserung der Beziehungsqualität im Organisationsgeschehen andererseits. Die Organisation wird als sozio-technisches oder auch kulturelles System gefasst, welches nur ‚ganzheitlich‘ in nachhaltiger Weise umgestaltet werden kann. Die Umgestaltung ist linear-prozesshaft und besteht im Kern aus einer Diagnose unter Beteiligung aller Betroffenen (unfreezing), einem kollektiv erlernten, konsensualen Umbau (moving) und dem Aufstellen neuer Regularien (refreezing). Die federführenden Akteure sind Moderatoren, nicht Entscheider. Sie bieten Suchhilfen an und keine Patentlösungen.

OE wird häufig als Beratungsstrategie verstanden, kann aber allgemeiner begriffen werden als Prozess der zielorientierten, umweltbewussten und strategischen Einwirkung von Organisationen auf sich selbst. Während das Konzept in Organisationsfeldern, für die es ursprünglich entworfen wurde, anfällig ist für Scheinpartizipation und konstruiertes Harmoniedenken, scheinen zivilgesellschaftliche Organisationen Eigenschaften zu besitzen, die sie für dessen Umsetzung als nachgerade prädestiniert ausweisen. Sie verfügen über partizipationsbasierte Governance-Strukturen (wenigstens in ihren Kernsegmenten), und vielfach verstehen sich (selbst) ihre hauptamtlichen Funktionsträger als Teil einer Diskursgemeinschaft. Ferner geht es im OE-Ansatz nicht einfach darum, wie Organisationen wirtschaftlich überleben, sondern der Blick richtet sich zuvorderst darauf, wie sie als Willensverband handlungskompetent bleiben.

OE bezieht sich in zivilgesellschaftlich verankerten Organisationen nicht allein darauf, formale Prozeduren (z.B. Arbeitsabläufe in einer gemeinnützigen Einrichtung) zu optimieren oder - z.B. durch ein besseres ‚Management des Ehrenamts‘ (Wagner 2006) - Reibungsverluste zwischen Haupt- und Ehrenamt zu vermeiden. Versteht man, im Kontext von Zivilgesellschaft, OE ganzheitlich in dem Sinne, dass ein

Willensverband immer auch seine zivilgesellschaftlichen Grundlagen bzw. Funktionen pflegt und auf ‚das Ganze‘ gerichtete Sinnfragen im Auge behält – hier insbesondere: die Gestaltung des Gemeinwesens –, dann stellen sich Herausforderungen jenseits des rein materiellen Beitrags ehrenamtlichen Engagements, welcher in den meisten Beiträgen zur Rolle bürgerschaftlicher Beteiligung nur allzu oft im Zentrum steht (siehe aber Evers/Olk 2002).

Was den Partizipationsaspekt anbelangt, so beruhen selbst etablierte Nonprofit-Organisationen *in ihrem Kern* auf assoziativen Abstimmungsprozessen und freiwilligen Inputs, ohne die sie kaum überlebens- bzw. legitimationsfähig sind (vgl. Wex 2004). Dabei sollte man die Reichweite von Partizipationsprozessen nicht überschätzen. Das, was in den letzten Jahren als ‚Engagement-Boom‘ beschrieben worden ist, hat oftmals wenig mit einem Interesse an der Entwicklung von Organisationen und vielfach auch kaum mit Interessen an der Entwicklung des Gemeinwesens zu tun. Zudem verlangt jeglicher Organisationswandel ein gewisses Maß an Ordnung und Verbindlichkeit, und dies kann letztlich nur durch Hierarchie sichergestellt werden.

Gleichzeitig ist zivilgesellschaftliche Basisdemokratie eine – symbolisch gewiss nützliche – Illusion. Einerseits kann assoziative Willensbildung nur periodisch oder gar nur punktuell erfolgen – ansonsten wird dieser Governance-Modus überfordert. Andererseits sind es meist fest in Organisationen verankerte Akteure, die innerhalb der real existierenden Zivilgesellschaft federführend sind und dieser ihren eigenen Stempel aufdrücken – und es wäre realitätsblind, von diesen Akteuren zu erwarten, dass sie dem offenen kommunikativen Austausch von freiwillig Engagierten und Bewegten völlig freien Spielraum lassen.

Vor diesem Hintergrund erscheint das für Prozesse des Organisationslernens allgemein als Erfolg versprechend eingeschätzte ‚middle-up-down model‘ (Berthoin Antal/Dierkes 2002: 12) für zivilgesellschaftssensible OE von besonderem

Interesse. Ein diesem Modell nachempfunderer OE-Prozess basiert auf Diskussions- und Willensbildungsprozessen, die in den Organisationskernen - d.h. im Fall von Willensverbänden: die mittlere Funktionäresebene, dauerhaft verbandlich Engagierte, Vertreterversammlungen etc. - vollzogen werden und deren Ergebnisse in die Agenda der operativen Organisationsspitze ,aufrücken'; letztere macht diese Ergebnisse operationalisierbar, um sie über die gesamte Organisation ,auszurollen'. Es geht in diesem Prozess vor allem darum, Wissen über das Verhältnis von Handlungen und Handlungswirkungen in der Umwelt dialogartig auszubilden und dann gezielt (insofern top-down) in geteiltes Praxiswissen zu transformieren (vgl. Duncan/Weiss 1979: 84ff). Dieses Vorgehen ist im Mittelbau der Organisation strikt partizipativ, berücksichtigt allerdings im Weiteren die Zwänge und auch strategischen Vorteile (hierarchisch) organisierten Handelns. Die Frage ist, was bei diesem Unterfangen herauskommen kann.

### **3 Grenzen**

In der Literatur zu ,change management' und Organisationslernen findet sich nicht selten eine gewisse Skepsis gegenüber wissensbasierten Umbauprogrammen bzw. auf Dauer gestellte Verfahren organisierten Lernens: Effektiver Organisationswandel sei meist unvorhersehbar und vollzöge sich diskontinuierlich und reaktiv, oder auch abrupt in Folge einer Organisationskrise (Todnem Ry 2006). Zudem wird betont, dass voluntaristische Umbauversuche häufig Misserfolge hervorbringen. Der in der Rhetorik von Beratern und Managern häufig durchscheinende „Veränderungsoptimismus“ (Wimmer 1999) scheint sich selbst dort vielfach als unberechtigt zu erweisen, wo vergleichsweise günstige Voraussetzungen für durchgeplante Umbauprozesse bestehen, nämlich in hierarchisch strukturierten Organisationen des Wirtschaftssystems.

In der Tat: Bewusst arrangierter Organisationswandel, auch in Gestalt von OE-Prozessen, stößt an *Erfolgsgrenzen*. Das gilt gerade auch für zivilgesellschaftlich eingebettete

Vereinigungen, wo diese Grenzen allerdings spezifisch zugeschnitten sind.

Erstens sind viele solcher Vereinigungen – mehr als andere Organisationen – an bestimmte Interpretationsschemata (Wertbezüge, Zweckbestimmungen, Weltanschauungen) gebunden, die die für Organisationswandel grundlegenden Lernprozesse kanalisieren. Dies manifestiert sich dann in spezifischen „Wahrnehmungsfiltern“ – ein Kernbegriff der Forschung über Organisationslernen (Berthoin Antal/Dierkes 2002:20f) –, die die Verarbeitung von Informationen über die Organisationsumwelt selektiv steuern. Diese Informationsverarbeitung entpuppt sich allzu leicht als einseitige Interpretationsleistung von Seiten der Organisation – die Umwelt wird gewissermaßen selbst entworfen („enacted“, Weick 1985) und Anpassungsdruck dementsprechend einseitig ausgelegt. Zum Beispiel haben Mitgliederkrisen dann nur externe Ursachen oder wird ‚Verbetriebswirtschaftlichung‘ als alternativlos definiert.

Allgemein ist Organisationslernen extrem anspruchsvoll, zumal wenn es sich um so genanntes ‚Double-loop learning‘ handelt, welches eine kritische Evaluation bestehender Routinen sowie – darauf aufbauend – die gezielte Anreicherung interner Wissensbestände umfasst (s. dazu, auch mit Blick auf Willensverbände, Wiesenthal 1995). Darüber hinausgehendes dauerhaft-reflexives Lernen – so genanntes ‚deutero-learning‘ – erscheint noch unwahrscheinlicher angesichts der Beharrungskräfte, die in Organisationen wirken und ihre eigentliche Leistungsfähigkeit ausmachen. Das gilt – in Anbetracht der oben genannten Bindung an bestimmte Interpretationsschemata – umso mehr für Willensverbände.

Zweitens können und wollen solche Organisationen meist keine größeren Risiken eingehen. Sie sind gegenüber mehreren Stakeholdern rechenschaftspflichtig, programmatische Umbauinitiativen rütteln an ihren Grundfesten und ihre Wertebestände sind häufig empfindlich gegenüber strategischer Instrumentalisierung (Eiríkur Hull/Lio 2006: 59f). Deshalb

weisen Innovationsneigungen in der organisierten Zivilgesellschaft meist eine begrenzte Reichweite auf. Es geht um die Verlässlichkeit und Stabilität der zentralen Referenzen, und oftmals ist eine stabile programmatische Identifizierbarkeit auch mit Blick auf die ‚Außenwelt‘ existenznotwendig. Dies muss beachtet werden, wenn OE-Experten den ‚totalen Kulturwandel‘ fordern, von ‚unfreezing‘ sprechen und alles auf den Prüfstand stellen wollen.

Drittens gibt es Bewertungsprobleme. In der Wirtschaft wird Wandlungserfolg häufig an messbaren Größen festgemacht. Im Bereich von Verbänden und Vereinigungen, wo die ‚Produktivitätsdefinition‘ oft auf intangible Werte bezogen ist, kann ein solcher Erfolg oft nicht verlässlich nachgewiesen werden – nicht zuletzt wegen des für Willensverbände typischen Nebeneinanders von Nah- und Fernzielen. Insofern bleiben Problemdiagnosen und (vermutete) Problemlösungen hier vielfach Ansichtssache.

Viertens sind (im Kern) assoziativ gesteuerte Organisationen nur begrenzt zu durchgeplanten Veränderungsprozessen in der Lage. So sehr sie eine der Grundvoraussetzungen von OE – nämlich Partizipationsorientierung – erfüllen, so kühn erscheint aus ihrer Perspektive der in OE-Phasenmodellen durchscheinende Planungsoptimismus. Die klassischen OE-Prozesselemente – Zieldefinition, Diagnose, Erörterung von Lösungsansätzen, Konzeption von Veränderungsschritten, Implementation, Evaluation – setzen ein kontrolliertes Nacheinanderschalten von Kommunikations- und Umsetzungsverfahren voraus. Eine solche Durchrationalisierung des organisationsinternen Reform-Prozesses kontrastiert jedoch häufig mit dem Alltagsgeschehen in Verbänden und Vereinigungen, wo nicht selten Ad-hoc-Strategien, diffuse Kompromisse und ‚muddling through‘ die Marschroute bestimmen.

All diese Grenzen behindern Organisationslernen und Organisationswandel. Aber – was meist übersehen wird – sie schützen die organisierte Zivilgesellschaft auch vor blindem Aktionismus und strategischem Opportunismus. Das natürliche

Beharrungsvermögen von traditionellen Vereinigungen, oft als Blockade erfahren und diffamiert, kann sich als gesund erweisen, wenn ‚Bilderstürmer‘ zurückgehalten werden und aus ‚fremdartigen‘ Denkwelten (nicht zuletzt: der der gewerblichen Beratungsindustrie) importierte Umbaukonzepte feilgeboten werden. Inkrementeller Wandel, der nicht auf generalstabsmäßigen Umbau, sondern auf pragmatischen Anpassungen im alltäglichen Organisationsgeschäft beruht, erweist sich hier nicht selten als die bessere Alternative.

Ein Beispiel für die Problematik importierter Entwicklungsansätze muss an dieser Stelle genügen. Schon länger wird Verbänden und Vereinigungen empfohlen, zu Zwecken einer effizienteren Funktionsweise (mehr Einfluss, mehr Ressourcen) bestimmte Organisationsleistungen marktförmig anzubieten – d.h. als Produkte, die losgelöst vom Organisationszweck und dementsprechend auch bei Wettbewerbern zu haben sind. So werden freiwillige Helfer als ‚wirtschaftliche Ressource‘ (Backhaus-Maul/Speck 2006:204) von Sozialorganisationen angepriesen, die sich zuvorderst dadurch gewinnen lassen, dass man ihnen handfeste Gratifikationen oder schlicht ‚Fun‘ anbietet. Gewerkschaften wird seit geraumer Zeit nahe gelegt, Mitglieder – nach angelsächsischem Vorbild – mit geldwerten Vorteilen (Versicherungen etc.) anzuwerben. Nun spielt organisationszweckfremder Nutzen in Beitritts- und Bleibeentscheidungen von Mitgliedern und Helfern durchaus eine bedeutsame und wahrscheinlich zunehmend relevante Rolle. Eine organisationspolitische *Konzentration* auf diese Instrumente birgt jedoch das Risiko eines inneren ‚crowding outs‘ assoziativer Praxis. Denn so genannte selektive Anreize stützen Verbände und Vereinigungen zwar materiell, jedoch nicht zivilgesellschaftlich, da sie einen rein instrumentellen Umgang mit der Mitgliedschaft prämiieren und eine Erwartungskultur befördern, bei der gemeinsames (Organisations-)Handeln gerade nicht mit kreativem Engagement und offener Kommunikationspraxis assoziiert werden. Diesem Risiko muss in OE-Prozessen strategisch begegnet werden.

#### 4 Optionen

Organisationsentwicklung kann in (zumindest partiell) zivilgesellschaftlich strukturierten Handlungszusammenhängen kaum als uneindeutiger, unumstrittener, geradliniger Prozess verlaufen – auch weil sich das Verhältnis zwischen Organisationshandlungen und deren Wirkungen in der Umwelt für die Beteiligten meist als unübersichtlich darstellt. Da strategische Veränderungskompetenz hier an strukturelle Grenzen stößt, empfiehlt sich allgemein ein unaufgeregter und pragmatischer Umgang mit Fragen der Organisationsentwicklung.

Als Generalanforderung an eine ‚gesunde‘ OE kann man zunächst festhalten, dass zivilgesellschaftlich verankerte Organisationen Raum lassen sollten für das, was in der Fachliteratur zunehmend als Königsweg erfolgreicher Umgestaltung verhandelt wird: einen ‚emergenten Organisationswandel‘ (Todnem Ry 2005: 374ff). In turbulenten Umwelten – so ein schon fast klassischer Topos der Organisationstheorie – ist ein dezentriertes und plurales Eingehen auf Umwelanforderungen viel versprechender als ein monolithischer Masterplan. Angezeigt ist eine kontrollierte Delegation von Zuständigkeiten der Problemdiagnose und Lösungssuche an mittlere Funktionsebenen – inklusive jener Akteure, die zivilgesellschaftliche Bezüge stark machen (können), wie etwa gewerkschaftliche Vertrauensleute, sozialpolitisch engagierte Ehrenamtliche oder der Organisation dauerhaft verbundene Unterstützerkreise.

Angesichts der, je nach Standpunkt, Robustheit oder Trägheit im programmatischen Zentrum zivilgesellschaftlich eingebetteter Organisationen erscheint eine *Streuung des Reflektionsprozesses über tatsächliche Notwendigkeiten und Möglichkeiten des Wandels* unverzichtbar. Innovative Ideen kommen auch und gerade hier oft von der Basis, und experimentelle Aktivitäten einzelner Organisationsakteure erweisen sich nicht selten als Startpunkt für weitergehende Lernprozesse (Duncan/Weiss 1979: 93). Zudem sollten die in der Literatur gelegentlich betonten Optionsgewinne in Folge *ungeplanter* Lernprozesse nicht unterschätzt werden. Kurzum:

„Dem Zufall eine gebührende Chance“ (Berthoin Antal/Dierkes 2002: 20).

Dabei sollten OE-Programme eine *kontrollierte Öffnung an den Grenzstellen* ermöglichen. Was in freiwilligen Vereinigungen eigentlich selbstverständlich ist, nämlich eine grundsätzliche Offenheit gegenüber Neuzugängen mit fremden Ideen oder gegenüber kritischen Minderheiten, muss institutionell gefestigt werden. Die Zulassung multipler Identität oder auch interner ‚Mehrsprachigkeit‘ (Heimerl-Wagner 1997: 192) erleichtert allgemein das, was Wiesenthal (1995) ‚unkonventionelles Organisationslernen‘ nennt. Gerade durch kommunikative Offenheit sichern sich Willensverbände die Fähigkeit, die unterschiedlichsten Umweltimpulse aufzunehmen und in kollektive Reflektion zu überführen.

Konkrete Optionen auf ‚zivilgesellschaftssensible‘ Umgestaltung ergeben sich im Weiteren aus den spezifischen Organisationsverhältnissen von Willensverbänden in deren Eigenschaft als ‚multi-stakeholder‘-Organisationen, die parallel an mehreren Fronten operieren und deren Unterabteilungen dabei oftmals nur lose verkoppelt sind (Bode 2003). OE-Prozesse sollten die *gleichzeitige Berücksichtigung verschiedener Umwelten, Stakeholder und Zielorientierungen* systematisch sicherstellen. Problemlösungen müssen einerseits für verschiedene Handlungsfelder parallel diskutiert und andererseits in ihren Querbezügen reflektiert werden. Das gilt insbesondere für das Verhältnis zwischen rein wirtschaftlich motivierten Umbaumaßnahmen und Entwicklungsoptionen, die auf die Konsolidierung der zivilgesellschaftlichen Grundlagen und Funktionen einer Nonprofit-Organisation zielen.

Beispielsweise sind strategische Allianzen mit Sponsoren auf ihre symbolischen Wirkungen nach innen und außen zu prüfen – so kann die einer Sozialorganisation eingeräumte zivilgesellschaftliche Kompetenz leicht in Mitleidenschaft geraten, wenn Sponsoren aus der Privatwirtschaft in ihrem Alltagsmanagement als sozial unsensibel gelten. Ein ähnlicher Strategiepluralismus ist bezüglich der oben genannten

crowding-out-Effekte selektiver Anreize gefragt. Diese Anreize mögen vielfach unabdingbar sein; Kompensationsmaßnahmen, die sich auf den übergeordneten zivilgesellschaftlichen Organisationszweck beziehen, sind aber durchaus verfügbar. Z.B. können sporadisch über Freiwilligenagenturen rekrutierten Ehrenamtlichen Kommunikationsangebote unterbreitet werden, die Sinn und Zweck der Projekte oder der dahinter stehenden Organisation thematisieren – so wie dies in Modellprojekten zur Steuerung von Freiwilligenagenturen häufig vorgesehen war. Gewerkschaften können selektive Anreize mit neuen Formen der Basisarbeit kombinieren – so wie in einem Hamburger Aktionsmodell, bei dem ver.di-Gewerkschafter (nach US-amerikanischen Vorbild) in einem ambulanten ‚organizing‘-Projekt mit Gesprächs- und Beratungsangeboten auf Unorganisierte im Sicherheitsgewerbe zugehen. Hier wird dann zwar auf selektive Anreize nicht verzichtet; jedoch werden sie organisatorisch in eine Praxis des Engagements und der kommunikativen Auseinandersetzung mit den Verbandszwecken eingebunden.

Eine ‚zivilgesellschaftssensible‘ Evaluation von OE-Prozessen setzt zudem *intensive Selbstbeobachtung* sowie die *Bereitschaft zur Beschäftigung mit externen Sichtweisen* (auch wissenschaftlicher Herkunft...) voraus; Ergebnisse dieses doppelten Monitorings müssen breit kommuniziert werden. Letztlich kann konsensuales Organisationslernen nur gelingen, wenn Informationsbestände, die über und um die Organisation herum verstreut vorhanden sind, zu geteiltem Wissen werden. Das ist recht voraussetzungsvoll, besonders in Vereinigungen mit politischem Charakter (im doppelten Sinne des Begriffs), erscheint aber gerade dort, wo es um ‚zivilgesellschaftssensible‘ Organisations(um)gestaltung geht, als unverzichtbar. Innerorganisatorische Demokratie darf also – allen Anpassungsdruck zum Trotz – nicht zum bloßen Feigenblatt degenerieren.

## **5 Ein kurzes Resümee**

Die Quintessenz dieses Essays ist schlicht und womöglich ernüchternd. Organisationsentwicklung in der Zivilgesellschaft ist angesagt, aber sie bewegt sich in engen Grenzen und in einem Korsett organisationstypspezifischer Optionen. Die in der OE-Literatur unterbreiteten Ratschläge sind *im Prinzip* für Akteure, die sich dem Ziel einer bewussten und nicht nur zufälligen Entwicklung ihrer Organisation (auch) im Sinne ihrer zivilgesellschaftlichen Grundlagen und Funktionen verschreiben, durchaus anschlussfähig. Sie müssen aber auf die Alltagswirklichkeit dieser Organisation abgestimmt werden. OE in der organisierten Zivilgesellschaft kann partizipativ, prozessorientiert und ganzheitlich verlaufen – allerdings nicht an allen Orten und zu jedem Zeitpunkt, sondern eher stückweise und mosaikförmig. Wenn aufgrund dieser Restriktionen Beharrungskräfte stärker wiegen als Veränderungsimpulse, so muss das nicht immer von Nachteil sein. Denn im Ergebnis kann OE immer auch bedeuten: Mut zur Kontinuität in schwierigeren Zeiten. Die opportunistische Preisgabe von sinnstiftenden Programmen und Routinen kann jedenfalls allzu leicht mehr zerstören als vorübergehende Positionsgewinne suggerieren.

Ingo Bode ist Privatdozent und derzeit an der University of Edinburgh, School of Social and Political Studies, tätig. E-mail: [bode@uni-duisburg.de](mailto:bode@uni-duisburg.de)

## **Literatur**

- Backhaus-Maul, H./Speck, K.* 2006: Engagement als Ressource, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 6, 203-208.
- Becker, H./Langosch, I.* 2002: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis (5. Auflage). Stuttgart: Lucius.
- Berthoin Antal, A./Dierkes, M.* 2002: Organisationslernen und Wissensmanagement: Überlegungen zur Entwicklung und zum Stand des Forschungsfeldes, WZB Discussion Paper FS II 02-113, Berlin: WZB.
- Bode, I.* 2003: Von Strategien und Zerreißproben. Chancen und Gefahren loser Kopplung in freiwilligen Vereinigungen. In:

- Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hg.): Mission impossible? Strategien im Dritten Sektor. Eigenverlag des DVöpfung, Frankfurt, 15-41.
- Bode, I.* 2004: Disorganisierter Wohlfahrtskapitalismus. Die Reorganisation des Sozialsektors in Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Duncan, R./Weiss, A.* 1979: Organizational Learning: Implications for Organizational Design. In: Staw, B. (Hg.): Research in Organizational Behavior 1. Greenwich CT: JAI Press, 75-123.
- Eiríkur Hull, C./Lio, B.* 2006: Innovations in Non-profit and For-profit Organizations. Visionary, Strategic and Financial Considerations. In: Journal of Change Management JG.5, Heft 4, 53-65.
- Evers, A./Olk, T.* 2002: Bürgerengagement im Sozialstaat - Randphänomen oder Kernproblem? In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B9, 6-14.
- French, W./Bell, C. H.* 1995: Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Frantz, C./Martens, K.* 2006: Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Frieling, E./Cristante, O./Le Mouillour, I.* (Hg.) 2002: Kompetenz- und Organisationsentwicklung in Non-Profit-Organisationen. Gewerkschaften, Bildungsträger und öffentliche Verwaltung im wirtschaftlichen Wandel. Münster u.a.: Waxmann.
- Heimerl-Wagner, P.* 1997: Organisation und NPOs. In: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 189-209.
- Klein, Ansgar* 2001: Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Opladen: Leske & Budrich.
- Rucht, D./Blattert, B./Rink, D.* 1997: Soziale Bewegung auf dem Weg zur Institutionalisierung? Zum Strukturwandel „alternativer“ Gruppen in beiden Teilen Deutschlands. Frankfurt/Main/New York: Campus.
- Simsa, R.* 2002: NPOs im Lichte gesellschaftlicher Spannungsfelder: Aktuelle Herausforderungen für das strategische Management. In: Schauer, R./Purtschert,

- R./Witt, D. (Hg.): Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. Bern: Haupt, 39-61.
- Schuppert, G. F.* 1997: Assoziative Demokratie. Zum Platz des organisierten Menschen in der Demokratietheorie. In: Klein, A./Schmalz-Bruns, R. (Hg.): Politische Beteiligung und Bürgerengagement in Deutschland. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 114-152.
- Todnem By, R.* 2005: Organisational Change Management. A Critical Review. In: Journal of Change Management, Jg. 5, Heft 4, 369-380.
- Wagner, S.* 2006: Das Ehrenamt managen. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 6, 209-211.
- Weick, K.* 1985: Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Wex, T.* 2004: Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden: Gabler.
- Wiesenthal, H.* (1995), Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag, in: Zeitschrift für Soziologie 24 (2), 137-155.
- Wimmer, R.* 1999: Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen, in: Soziale Systeme (5) 1, 159-180.
- Zimmer, A./Priller, E.* 2004: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung. Wiesbaden: VS-Verlag.

## **Bürgergesellschaft – Wunsch und Wirklichkeit**

**Forschungsjournal NSB 2/2007**

### **Inhalt**

#### **Editorial**

---

Bürgergesellschaft – Wunsch und Wirklichkeit

#### **Aktuelle Analyse**

---

*Warnfried Dettling*

Vom Rand in die Mitte?

Perspektiven der Bürgergesellschaft

#### **Themenschwerpunkt**

---

#### **Engagementpolitik**

*Thomas Olk*

Hat sich Engagementpolitik etabliert?

*Heinz-Jürgen Dahme/Norbert Wohlfahrt*

Aporien staatlicher Aktivierungsstrategien

Engagementpolitik im Kontext von Wettbewerb, Sozialinvestition und instrumenteller Governance

*Rupert Graf Strachwitz*

Neue Rahmenbedingungen für die Zivilgesellschaft

Für einen Paradigmenwechsel im Gemeinnützigkeitsrecht

#### **Politikfelder**

*Adalbert Evers*

Dabei sein ist alles?

Wie die Bürgergesellschaft Eingang in Politik und Sozialstaat findet

*Bernd Wagner*

Bürgerschaftliche Akteure und Strukturen im Kulturbereich

*Stephanie Bock/Christa Böhme/Thomas Franke*

Aktivierung und Beteiligung in der integrativen Stadtentwicklung

*Thomas Klie*

Engagementpotentiale im Pflegebereich

*Sybille Volkholz*  
Bürgerschaftliches Engagement im Schulbereich

### **Organisationsentwicklung**

*Ingo Bode*  
Organisationsentwicklung in der Zivilgesellschaft  
Grenzen und Optionen in einem unerschlossenen Terrain

*Renate Höfer*  
Identifikationsprozesse in zivilgesellschaftlichen Organisationen  
Das Beispiel der Naturfreunde

### **Bildungspotentiale und Ausbildungsbedarfe**

*Martin Schenkel*  
Engagement macht kompetent  
Zivilgesellschaft und informelle Bildung

*Annette Zimmer/Markus Behr/Michael Vilain*  
Ausbildungsangebote für den Dritten Sektor

### **Forum Bürgergesellschaft Ein neuer Welfare-Mix in der lokalen Daseinsfürsorge**

*Gisela Jakob*  
*Kommunen im Welfare Mix*  
*Eindrücke aus einem Gesprächsforum*

*Thomas Böhme*  
*Der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen auf das bürgerschaftliche Engagement*

*Gertrud Zimmermann*  
Thesen zu Grundzügen einer Politik für ein aktives Alter

*Agnes Christner/ Stephan Würz/ Ralf Vandamme*  
Freiwilliges Engagement fördern  
Ein neues Aufgabenprofil für kommunale Fachkräfte

*Leo Penta/ Susanne Sander*  
Community Organizing und Bürgergesellschaft

*Olaf Ebert / Andreas Pautzke*  
Jugend engagiert statt perspektivlos!?  
Bürgerschaftliches Engagement von Jugendlichen in Ostdeutschland

*Tobias Bäcker*

Die Bürgerstiftung Rohrmeisterei in Schwerte  
Das Haus für alle macht „Profit für Kultur“

### **Zivilcourage als Bürgertugend**

*Sandra Seubert*

Zivile Inseln und “No go areas”

Zu den Zumutungsbedingungen von Zivilcourage als Bürgertugend

### **Pulsschlag**

---

Sebastian Braun

### **Corporate Citizenship und Dritter Sektor**

Jürgen Matzat

### **Selbsthilfe in Gemeinschaft und Gegenseitigkeit**

Paul-Stefan Roß/Christine Grüger/Thomas Haigis

### **Regieren in der Bürgerkommune. Vorschlag für ein Verfahrensmodell**

### **Treibgut**

---

Materialien, Notizen, Hinweise

### **Literatur**

---

Philanthropie und Zivilgesellschaft

*(Birger Hartnuss)*

Verantwortung in der Zivilgesellschaft

*(Ansgar Klein)*

Aufstand im Musterland der Globalisierung

*(Gabriele Rohmann)*

Umweltschutzbewegung im ständigen Wandel

*(Matthias Heyck)*

Der Bürger zwischen Politik und Konsum

*(Johanna Niesyto)*

### **Annotationen**

---

**Aktuelle Bibliographie**

---

**Abstracts**

---

**Impressum**

---