

# Die funktionalistische Analyse sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen

Christian Lahusen und Carsten Stark

## 1. Einleitung

Vor dem Hintergrund der Diskussion um das Staats- und/oder Marktversagen bei der Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme sind seit einigen Jahren vermehrt Organisationen in den Blickpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit geraten, die als Alternative, gar als neuer Hoffnungsträger gehandelt werden. Es handelt sich dabei um Vereinigungen und Initiativen, die für humanitäre Hilfe und Entwicklungszusammenarbeit sorgen, sich für benachteiligte Randgruppen unserer Gesellschaft engagieren, Umweltschutz propagieren und im kleinen Rahmen auch selbst betreiben, Kunst und Kultur fördern sowie den Amateursport organisieren. In der Forschung wird dieses weite Organisationsfeld als Dritter Sektor titulierte, der sich gegenüber Staat und Markt als ein eigenständiger, zivilgesellschaftlicher Handlungsbereich etabliert hat. Die Bedeutung dieses Sektors wird durch empirische Studien untermauert. So gingen bspw. Anheier et al. (1997) für die 1990er-Jahre von 1,3 Millionen Beschäftigten im deutschen Non-profit-Sektor aus. Dieser Zahl sind der ›Bundesarbeitsgemeinschaft der Wohlfahrtsverbände‹ zufolge Jahr für Jahr 1,5 Millionen ehrenamtliche Mitarbeiter hinzuzurechnen (auch Meyer 1999; Gensicke 2006). Intern weist dieser Bereich einen hohen Differenzierungsgrad auf, wenn wir uns etwa Arbeitsbereiche, Tätigkeitsformen und Organisationsstrukturen ansehen. Dennoch lässt sich feststellen, dass er sich als eigenständiger gesellschaftlicher Bereich institutionalisiert hat, da er sanktionsfähige Handlungs- und Organisationsrationalitäten etabliert hat, die für ihn spezifisch sind. So ist es für diese Vereinigungen kennzeichnend, dass sie sich für die friedvolle und freiwillige Behandlung öffentlicher Belange ohne primäre Gewinnerzielungsabsicht einsetzen. Von staatlichen und gewerblichen Organisationen unterscheiden sie sich damit vor allem durch die Bedeutung von Laien und Ehrenämtern einerseits,

von Gemeinnützigkeit andererseits – auch wenn diese Unterscheidung im Einzelfall nicht immer trennscharf ist. Sprechen wir im Folgenden von *sozialen Dienstleistungsorganisationen*, so tun wir dies unter Berücksichtigung der hier skizzierten (und später noch genauer zu erörternden) Organisationsmerkmale.

Eine genauere organisationssoziologische Bestimmung und Bewertung dieser Organisationen liegt nicht vor. Hierfür ist der Stand der disziplinären Forschung zu unvollständig und vorläufig. Organisationstheoretisch relevante Fragen bleiben damit noch partiell unbeantwortet, was vor allen Dingen an der starken Fixierung der Organisationsliteratur an am Markt ausgerichteten Organisationen und deren Bilanzenerfolg liegt. Was sind die ablaufs- und aufbauorganisatorischen Besonderheiten dieser Organisationen, auf die sich die Klienten, Mitarbeiter und Leitungspersonen einzustellen haben? Mit welchen Zwängen und Eigenlogiken sind diese konfrontiert? Und was sind die spezifischen Chancen und Grenzen dieser Organisationen, was also kann man von ihnen erwarten – und was nicht? Diese theoretisch, aber auch praktisch relevanten Fragen sollen im Folgenden aus einer funktionalistischen Perspektive beantwortet werden, da dieser Ansatz einen ganz bestimmten Zugang zu diesen Organisationen wählt und damit Antworten zu entwickeln verspricht, die in dieser Klarheit von keinem anderen Ansatz zu erwarten sind. Ausgangspunkt einer funktionalistischen Theoretisierung ist nämlich die Frage, welche Funktion diese Organisationen für die Gesellschaft übernehmen. Im Sinne des Strukturfunktionalismus ist anzunehmen, dass die spezifische Funktion von sozialen Dienstleistungsorganisationen in der normativen Integration gesellschaftlicher Gemeinschaften liegt, wobei der normative Auftrag wie auch die Referenzgruppe empirisch hochgradig kontingent sind.

Ausgehend von dieser Beobachtung hält der Funktionalismus Erklärungen dafür bereit, wie unter den Bedingungen nicht konformer Orientierungen zwischenmenschliche Kooperationsformen organisiert sein können – und müssen, sofern der Organisationserhalt Gegenstand der Erörterung ist. Der entscheidende analytische Punkt bei der Betrachtung von Organisationen ist aus der Sicht des Funktionalismus deren spezifische Zielsetzung. Die Systemerhaltung ist nicht Selbstzweck, sondern dient einem der Organisation eigenen Ziel. Dies unterscheidet Organisationen von anderen Formen sozialer Systeme (vgl. Parsons 1956: 63). Um die Beziehung von Systemerhaltung und Zielerreichung zu verstehen, betrachtet der Funktionalismus eine Organisation nicht nur in ihrer internen Strukturierung, sondern setzt diese in Bezug zu den Kontingenzen des gesellschaftlichen Umfeldes, wie dies auch für den kontingenztheoretischen Ansatz kennzeichnend ist. Neben dem gesellschaftlichen »fit« der formalen Organisationsstrukturen gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld, betont der

funktionalistische Ansatz zugleich die interne Kongruenz von formalen Organisationsstrukturen, persönlicher Motivation der Organisationsmitglieder, sozialer Bindung der Organisationsgruppen und Organisationskultur. Nach außen betrachtet der Funktionalismus nicht lediglich den »fit« einer Organisation in eine am Markt orientierte wirtschaftliche Logik, sondern zugleich das Bedingungsverhältnis zum weiteren gesellschaftlichen Umfeld. Aufgrund dieses breiten Bezugshorizonts übernimmt der funktionalistische Ansatz eine integrierende Rolle innerhalb der wissenschaftlichen und praktischen Beschäftigung mit Organisationen, denn er findet seine Anknüpfungspunkte sowohl in der Organisationstheorie (kontingenztheoretischer Ansatz) als auch in der Betriebswirtschaftslehre (balanced scorecard) sowie der Auseinandersetzung mit Organisationskultur (Franzpötter 1997) und Organisationsentwicklung (Total Quality Management).

Im Folgenden möchten wir den Beitrag einer funktionalistischen Theorie sozialer Dienstleistungsorganisationen in vier Schritten erläutern. *Erstens* muss auf einer theoretischen Ebene herausgearbeitet werden, auf welchen analytischen Grundannahmen eine funktionalistische Theorie ruht. Die Explizierung dieser Annahmen ermöglicht es, den spezifisch funktionalistischen Zugang deutlicher herauszuarbeiten und zugleich falsifizierbare Thesen zu formulieren, die sich auch in praktische Handlungsempfehlungen übersetzen lassen. In einem *zweiten* Schritt werden wir uns auf einer deskriptiven Ebene mit der Frage befassen, welche gesellschaftliche Funktion der Funktionalismus sozialen Dienstleistungsorganisationen zuspricht und welche damit analytisch verbundene Handlungs-rationalität und Organisationslogik folglich diesen Organisationen spezifisch sind. Vor diesem Hintergrund werden wir *drittens* mithilfe des Funktionalismus die spezifischen Spannungen und Konflikte benennen können, die organisations-intern zu erwarten sind. Und *viertens* werden wir schließlich zeigen, dass der Funktionalismus auch eine spezifische Vorstellung über die Funktionsweise sozialer Dienstleistungsorganisationen hat und damit über anzustrebende Organisationsformen und -muster.

## **2. Analytische Grundannahmen einer funktionalistischen Organisationstheorie**

Der Funktionalismus versteht sich als eine Sozialtheorie, die über Organisationen hinweg Gültigkeit beansprucht (Jetzkowitz/Stark 2003), aber eben damit auch für den hier anvisierten Gegenstand wichtige Erkenntnisse für sich reklamiert. Da eine explizit funktionalistische Theorie sozialer Dienstleistungsorgani-

sationen bislang nicht vorliegt, werden wir im Folgenden einen solchen Ansatz in seinen Grundzügen zu skizzieren versuchen. Im Allgemeinen lassen sich fünf Kernargumente benennen, die der Funktionalismus bei einer theoretischen Analyse dieser Organisationen vorbringen würde, und die damit erlauben, seinen spezifischen Beitrag markant zu umreißen.

### *2.1 Funktionale Differenzierung*

Der funktionalistische Ansatz unterscheidet sich von anderen Modellen vor allen Dingen in seiner streng analytischen Betrachtungsweise. Das heißt, er geht nicht primär von existierenden Teileinheiten einer Organisation aus, sondern setzt eine analytische Differenzierung der empirischen gegenüber. Dabei kann er durchaus an die empirischen Erkenntnisse etwa des kontingenztheoretischen Ansatzes (Donaldson 2001; Kieser 2002) anknüpfen und spezifische Bedingungsanpassungen unterstellen. Im Sinne eines analytischen Realismus baut der Funktionalismus aber zuerst ein analytisch-deduktives Programm zur Untersuchung von Organisationen auf, welches erst in einem zweiten Schritt an die empirische Beobachtung der entsprechenden Differenzierungsprozesse gebunden ist. Dieser erkenntnistheoretische Ansatz hat zu vielen Missverständnissen geführt, da die damit einhergehende empirische Forschung vor allem in Deutschland kaum stattgefunden hat. Der Funktionalismus aber hat die Kapazität, die oft beklagte Theorie- und Empirielosigkeit modehaft erscheinender Managementmodelle (hierzu Staehle 1989) durch ein empirisch zu verifizierendes analytisches Modell zu ersetzen. Wir können am Beispiel unseres Themas durchaus plausibel machen, wie eine solche funktionalistische Perspektive aussehen kann und was sie zu erklären in der Lage ist.

In Anlehnung an Parsons (1956, 1960) kann man eine Organisation als soziales System beschreiben. Auf diese Weise gelingt es, das Problem der Struktur- und Komplexitätserhaltung (Luhmann 1984) in den Fokus zu stellen. Die Besonderheit des sozialen Systems »Organisation« liegt zum einen in der auf Dauer angelegten Definition von Mitgliedschaftsrollen (Luhmann 2000) und zum anderen in der Institutionalisierung von Herrschaftsverhältnissen nicht nur einer statischen, sondern auch einer interaktiven Gruppe, die eine Erreichung spezifischer Ziele möglich macht (Parsons 1986: 224). Die formale Organisationsstruktur und die unterschiedliche Verbindlichkeit der Mitgliedschaftsrollen sind als kulturelle Produkte prinzipiell kontingent, d.h. auch anders möglich, und daher Gegenstand stetiger Auseinandersetzung, von Konflikten und Auflösungserscheinungen. Die

Systemtheorie erklärt den Strukturertalt sozialer Systeme mit der Funktion, die ein System für seine Umwelt erfüllt. Übertragen auf Organisationen bedeutet dies, dass eine Organisation ihr Kontingenzproblem gegenüber der Umwelt dann löst, wenn sie zu entsprechenden Leistungen für diese Umwelt in der Lage ist, um im Gegenzug hierfür produktive Ressourcen erwerben zu können, die wiederum für die weitere Leistungserbringung notwendig sind (Parsons 1980). Zwar liegt hier die Analogie zu kapitalistischen Marktgesetzmäßigkeiten nahe, eine Fokussierung hierauf ist jedoch vom Funktionalismus ausdrücklich nicht beabsichtigt. Vielmehr stellt der Funktionalismus neben der ökonomischen Perspektive auch Ressourcen wie gemeinschaftliche Bindungen der Organisationsmitglieder, informelle Handlungslogiken und Einflusstrukturen sowie durch formale und informelle Strukturen repräsentierte Werteorientierungen in den Mittelpunkt. Letzteres würde man im Lichte neuerer Organisationsliteratur als Unternehmenskultur bezeichnen (Franzpötter 1997; Römer-Hillebrecht 1998).

Die entscheidende theoretische Annahme des Funktionalismus besteht nun darin, dass die genannte Ressourcenabhängigkeit der Organisation als soziales System dazu führt, dass sich innerhalb dieser auch empirisch entsprechende Teilsysteme ausbilden – Bereiche also, die der Erzeugung dieser Ressourcen dienen, dann aber selbst wiederum eigene Mitgliedschaftsrollen, gemeinschaftliche Bindungen, institutionelle Regeln und Werteorientierungen ausprägen. Stellenweise kann man diese Teilsysteme durchaus an einzelnen Abteilungen, Referaten oder Sachgebieten konkreter Organisationen festmachen, auch wenn eine vollständige Übersetzung in die formale Organisationsstruktur nicht zwangsläufig erfolgen muss. Der Funktionalismus behauptet erst einmal nur, dass eine Organisation, welche die genannten Ressourcen nicht ausreichend mobilisiert, ihre Leistungserbringung nicht optimiert und daher tendenziell der Kontingenzfrage ausgesetzt wird – bis hin zu ihrer Auflösung als kulturelles Gebilde oder wie man juristisch sagen würde: als Körperschaft oder juristische Person.

Bezogen auf soziale Dienstleistungsorganisationen heißt das bisher Gesagte: Diese Organisationen müssen ihre Mitgliedschaftsverhältnisse und formalen Organisationsstrukturen, um in ihrem gesellschaftlichen Umfeld bestehen zu können, so konstruieren, dass genügend Ressourcen (gemeinschaftliche Bindungen, konfliktregulierende Verhaltensdispositionen, motivationale Übereinstimmungen an die zu erreichenden Ziele sowie gemeinsame normative Bewertungen) vorliegen. Das hört sich selbstverständlich an, ist aber gerade in Organisationen, die die wirtschaftliche Wertschöpfung nicht in den Mittelpunkt stellen wollen oder können, das größte praktische Problem. Wie wir noch zeigen werden, führen nämlich unterschiedliche Mitgliedschaftsverhältnisse – etwa in Form von ehren-

amtlichen und professionellen Mitgliedern – zu unterschiedlichen Gemeinschaftsbindungen und diese wiederum zu unterschiedlichen Wertehierarchien. Der Funktionalismus betont hierbei den antizipierenden, und notwendigerweise auf Dauer angelegten Charakter der Ressourcenmobilisierung. Das heißt, dass sich etwa die Ressource »institutionalisiertes Konfliktmanagement« im laufenden Betrieb nicht unmittelbar auszahlt, aber im Falle desintegrierender Erscheinungen bereits im Vorfeld konkreter Problemlagen in der Lage sein muss, seine Wirkung zu entfalten. Mit anderen Worten: Auf organisationsinterne Ressourcen kann man zurückgreifen, wenn man sie braucht, man kann sie jedoch nicht erst im Fall der Fälle »ad-hoc« schaffen, weil gerade dann, wenn ein desintegrierter Zustand einer Organisation erreicht ist, eben dieser Zustand die Ressourcenmobilisierung verhindert, welche zu seiner Beseitigung benötigt werden. Der Funktionalismus legt mit der Frage nach der internen Differenzierung besonderes Augenmerk auf ein vorausschauendes Management.

## 2.2 Gleichgewichtsannahme

Ausgehend von der reinen Bilanzorientierung des strategischen Managements in us-amerikanischen Unternehmen haben Kaplan und Norton (1997) ein Konzept entwickelt, welches auch andere Faktoren berücksichtigt, um den Erfolg eines Unternehmens zu bestimmen. Ihre Annahme ist, dass diese unterschiedlichen Faktoren aufeinander abgestimmt, das heißt »balanciert« sein sollen. Die darauf aufbauende These lautet: *Unternehmen, die sich einzig um Gewinnmaximierung kümmern, lassen auf Dauer andere Aspekte außer Acht, die für den unternehmerischen Erfolg absolut notwendig sind.* Die Betonung liegt dabei auf dem Zeitaspekt, denn Unternehmen denken – wenn sie sich rein an der Bilanz orientieren – zu kurzfristig. Systemtheoretisch ausgedrückt heißt dies, dass Unternehmenssysteme, die institutionelle und personale Ressourcen nutzen, ohne derartige Ressourcen auch auf Dauer mobilisieren zu können, im übertragenen Sinne von der Substanz leben und langfristig nicht in ihrer gesellschaftlichen Umwelt werden überleben können. Dass dies sogar für Organisationen gilt, die rein an der Marktlogik orientiert sind, war eine Erkenntnis der 1990er-Jahre und hat bis heute erheblichen Einfluss auf die betriebswirtschaftliche Literatur zu strategischem Management und Controlling gehabt (Horváth 2004). Beispielhaft kann hierfür das Modell der »balanced scorecard« genannt werden (Kaplan/Norton 1997).

In eine ähnliche Richtung, wenn auch unter ganz anderem Vorzeichen, gehen neuere Qualitätsmanagementmodelle, die unter dem Stichwort »Total Quality

Management« (TQM) laufen (Hahne 1999). Hier ist die These, dass eine gewisse Qualität der Organisation als Ganzes nur durch die Berücksichtigung verschiedener Faktoren erbracht werden kann. Unterschwellig arbeiten alle Modelle des Qualitätsmanagements mit der funktionalistischen Annahme, dass nur ein ausgewogenes und aufeinander abgestimmtes Management verschiedener analytischer Teilbereiche die Qualität des kollektiven Handelns einer Organisation sicherstellen kann. Im Bereich des TQM sind dies etwa die Produktqualität, die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Strukturqualität. Auch im TQM wird eine Organisation als System begriffen, weshalb das Management einer dieser Qualitätsdimensionen direkten Einfluss auf die anderen Qualitätsdimensionen hat. Werden sie losgelöst voneinander gesteuert, so können Probleme auftreten, denen man nur durch eine »ganzheitliche« Betrachtung (vor allem durch die Messung entsprechender Indikatoren) entgegenwirken kann. Man kann sowohl den ›balanced scorecard« als auch das ›Total Quality Management« als Versuche ansehen, die funktionalistische These eines notwendigen Gleichgewichtes innerorganisatorischer Differenzierung in die Managementpraxis zu integrieren.

Als besonders hilfreich haben sich diese auf der funktionalistischen Gleichgewichtstheorie beruhenden Managementansätze in der Führung von Non-Profit Organisationen (Scherer/Alt 2002) und in der öffentlichen Verwaltung erwiesen (Broekmate et al. 2001; Peterander/Specck 1999). Dies gilt wohl vor allem deshalb, weil in diesen Sektoren die Fixierung des Managements auf die Bilanz ohnehin nicht die größte Bedeutung hat. Zwar haben durch das ›Neue Steuerungsmodell« betriebswirtschaftliche Logik und durch Instrumente des ›benchmarking« auch marktähnliche Strukturen in der öffentlichen Verwaltung Einzug gehalten (Damkowski/Precht 1995), aber zum einen steht die Rechtmäßigkeit noch immer an der Spitze der Wertehierarchie, zum anderen haben marktwirtschaftliche Instrumente dort ihre Grenzen, wo am Hauptposten der Bilanz (der menschlichen Arbeitskraft) quasi unkündbare Mitgliedschafts- oder hier: Dienstverhältnisse stehen (Göbel 1999). In ähnlicher Weise kann die Besonderheit des Non-Profit-Sektors beschrieben werden. Diese gleichsam per definitionem nicht primär an der Bilanz orientierten Organisationen verfügen über eine Wertehierarchie, die nicht notwendigerweise durch den Marktwert bestimmt ist. Ähnlich wie in der öffentlichen Verwaltung werden die Mitgliedschaftsrollen nicht unter das Primat der Ökonomie gestellt (Horch 1992). Zwar ist es auch für diese Organisationen wichtig, ökonomisch zu wirtschaften, und es kann zumindest im professionellen Kontext eine direkte Verbindung von Umsatz und Gehaltsgrößen hergestellt werden, aber die tendenziell geringere Fokussierung auf die Ökono-



mie macht es Organisationen des Dritten Sektors leichter, die Bedeutung ihrer nicht-ökonomischen Ressourcen zu erkennen.

Im Vergleich zu den Ansätzen des ›balanced scorecard‹ und ›Total Quality Management‹ ist eine funktionalistische Organisationstheorie in der Lage, noch viel genauer – und vor allem theoriegeleitet – aufzuzeigen, welche Indikatoren bei der Bestimmung dieser Gleichgewichtszustände operationalisiert werden müssen und aus welchen Gründen dies geschehen muss. So ist z.B. funktionalistisch gesehen nicht die Mitarbeiterzufriedenheit entscheidend, sondern – genau genommen – der Grad der gemeinschaftlichen Bindung des Mitglieds an seine Organisation und an andere Organisationsmitglieder. Auch ist es funktionalistisch gesehen nicht hinreichend, nach optimaler Strukturierung im Sinne von Effektivitäts- und Effizienzmaximierung zu suchen. Vielmehr sagt uns der Funktionalismus, was inhaltlich unter einem Optimum zu verstehen ist: in diesem Falle die Kongruenz der sowohl informellen als auch formalen Organisationsstrukturen mit den anderen funktionalen Teilbereichen der Organisation (z.B. mit der Organisationskultur, den Solidaritäts- und Loyalitätsbeziehungen sowie den mikropolitischen Positions- und Verhandlungsmustern innerhalb der Mitgliedschaft). Der Funktionalismus sucht also nicht einfach nach einem Gleichgewichtszustand, sondern er sagt uns auch, in welcher Form er herzustellen ist und welche Aufgabe er erfüllt. Hergestellt wird er durch Kongruenz oder »Interpenetration« (Parsons 1968; Münch 1984: 240-244, 1996: 613-616), und seine Aufgabe ist die interne Integration der Organisation als unabdingbare Voraussetzung für die Leistungserbringung der Organisation nach außen.

Wir können dies an sozialen Dienstleistungsorganisationen gut nachzeichnen. So ist es bei Organisationen, die sich die Verwirklichung bestimmter normativer Ziele zur Aufgabe gesetzt haben, beispielsweise die Emanzipation der Frau oder die demokratische Mitbestimmung, wenig funktional, wenn die formalen Organisationsstrukturen in dieser Organisation wenig Demokratie zulassen, und wenn die Mitgliedschaftsrollen so definiert werden, dass sie von Frauen nicht ausgefüllt werden können. Entsprechend ist es für Organisationen, die sich der humanitären Hilfe und internationalen Solidarität verschreiben, dysfunktional, wenn sie dies auf der Basis umfangreicher Verwaltungsapparate und aufwendiger Werbekampagnen tun. Diese Beispiele werfen augenscheinliche Inkongruenzen auf, die in der Öffentlichkeit besonders profilierten Non-Profit-Vereinigungen immer wieder gerne vorgehalten werden, wenn sie an die Öffentlichkeit gelangen. Sie stehen hier aber nur für eine Reihe anderer – komplexerer und subtilerer – Widersprüchlichkeiten und Orientierungskonflikte auf der Ebene von Interaktionsprozessen innerhalb der Organisation. Anders als etwa das TQM legt



der Funktionalismus damit nicht nur großen Wert auf die quantitative Vermessung eines organisationsinternen Gleichgewichtes, sondern ebenfalls auf die qualitative Gleichgewichtung dessen, was die Integration der Organisation nach außen erst auf Dauer stellt.

### *2.3 Evolutionäre Entwicklung*

Der Funktionalismus ist in gewissem Sinne »gnadenloser« mit Organisationen, als rein betriebswirtschaftliche Ansätze, denn er erachtet nicht nur den wirtschaftlichen Aspekt als für deren Überleben wichtig. Vielmehr muss eine Organisation als soziales System in ihrem gesamten gesellschaftlichen Umfeld überleben. Allerdings können wir in kapitalistischen Wirtschaftssystemen durchaus in eine paradoxe Situation geraten, denn eine Organisation kann wirtschaftlich am Leben, aber moralisch, institutionell oder sogar personell tot sein. Deshalb kann für den Funktionalismus von »Überleben« nur im übertragenen Sinne die Rede sein. Die terminologische Anleihe stammt aus der biologischen Evolutionstheorie. Der Funktionalismus übernimmt daraus die These, dass sich Organisationen stetig neuen Umweltvoraussetzungen ausgesetzt sehen und dass jene Organisationen die besten »Überlebenschancen« haben, die in der Lage sind, sich strukturell entsprechend anzupassen. Ähnlich argumentiert der kontingenztheoretische Ansatz, der vor allem empirisch festzustellen trachtete, dass je nach Größe und Alter der Organisation, Beschaffenheit des Marktes usw. ein ganz spezifischer »fit« der formalen Organisationsstruktur zur organisationalen Umwelt herzustellen ist (Kieser/Walgenbach 2003). Mintzberg etwa hat aus dieser Annahme heraus Idealtypen formaler Organisationsstrukturen in Abhängigkeit zur Organisationsumwelt entworfen (Mintzberg 1979). Diese implizit funktionalistische Fundierung des kontingenztheoretischen Ansatzes kann man dahingehend präzisieren und vertiefen, dass man den entsprechenden »fit« nicht lediglich auf die formale Organisationsstruktur, sondern auf das Organisationssystem als Ganzes bezieht, also Gemeinschafts- und Gruppenbildungen, informale und formale Normen sowie die in der Organisationskultur manifesten Werte und Zielvorgaben in die Betrachtung einbezieht.

Die funktionalistische Adaption der Evolutionstheorie führt dann auf der praktischen Ebene dazu, angesichts sich stetig verändernder gesellschaftlicher Umgebungen einen dauernden Organisationswandel als unerlässliche Überlebensstrategie zu postulieren. Es ist daher theoretisch begründet, dass eine funktionalistische Organisationstheorie starke Affinitäten zu Organisations- und Qua-

litätsentwicklungskonzepten aufweist und in diesen beiden Bereichen der Personalentwicklung und der Unternehmenskultur eine zentrale Bedeutung zusprechen muss. Zugleich kann mithilfe des funktionalistischen Ansatzes erklärt werden, weshalb der stetige Organisationswandel nicht auf die strukturelle Ebene beschränkt werden kann. Vielmehr muss er stets ein »ganzheitlicher« Wandel sein, um die organisationsinterne Integration und damit die interne Ressourcennobilisierung zu garantieren. Dieser Wandel ist kaum direktiv umzusetzen, sondern muss vielmehr kommunikativ erarbeitet werden. In der Praxis der Organisationsberatung finden sich derartige Konzepte und Werkzeuge unter dem Label der »Organisationsentwicklung« (French/Bell 1990). Allerdings kann die funktionalistische Perspektive den spezifischen Gegenstand solcher Modellierungen präziser definieren, denn bei der Organisationsentwicklung geht es nicht direkt um die Anpassung von »Produktivität und Menschlichkeit« (Becker/Langosch 1990), sondern vielmehr um die Integration von individueller Akteursmotivation und organisationaler Strukturstabilität durch organisatorischen Wandel. Dies wird vom Funktionalismus im Allgemeinen als »Voluntarismus« oder »voluntaristische Ordnung« verstanden (Parsons 1937).

#### *2.4 Bedingung und Steuerung: Die besondere Bedeutung der Führung*

Eine weitere These stellt der Funktionalismus in Bezug auf die Steuerung von Organisationen auf. Diese als »Systeme« zu begreifen impliziert, dass jedweder steuernde Eingriff nicht intendierte Folgen zeitigen kann. Schon die Gleichgewichtstheorie legt nahe, dass eine Veränderung auf einer Ebene zu nicht immer vorhersehbaren Veränderungen auf den anderen Ebenen führen kann. Übersetzt in die Sprache der Organisationsforschung heißt dies, dass die Führung komplexer Organisationen sich nicht nur auf eine rein betriebswirtschaftliche Leitung im Sinne von Geschäftsführung beschränken kann. Führen bedeutet vielmehr, den Zusammenhang der einzelnen Teilbereiche der Organisation zu erkennen, spezifische Zielvorgaben mit den jeweiligen Zusammenhängen abzugleichen und negative Auswirkungen in Bezug auf die Zielerreichung abzufedern bzw. möglichst zu antizipieren und zu vermeiden. Willke hat in diesem Zusammenhang von Kontextsteuerung gesprochen, d.h. die Organisation wird indirekt unter abgestimmten Veränderungen der Kontextbedingungen sowohl intern (z.B. durch Personalentwicklung) als auch extern (z.B. durch politische, rechtliche, ökonomische Rahmensetzung) gesteuert (Willke 1998).

Vor diesem Hintergrund identifiziert nun Parsons jene Teilbereiche einer Organisation, die in der Lage sind, steuernd auf andere Bereiche einzuwirken. Ihm zufolge steht diese Steuerung aber unter spezifischen Bedingungen, mit anderen Worten: Die zu steuernden Teilbereiche müssen von der Führung als notwendige strukturelle Bedingungen für den organisationalen Erfolg anerkannt werden und müssen diese Funktion auch übernehmen können. Parsons spricht in diesem Zusammenhang deshalb von der »Bedingungs-Steuerungshierarchie« (Parsons 1973/1976). Diese rein funktionalistische These hat in erheblichem Maß Einfluss auf die moderne Führungslehre gehabt, auch wenn dieser Einfluss nicht immer explizit gemacht wird. So sind Kerngedanken der kooperativen Führung sowie der Führung durch Zielvorgaben und Zielvereinbarungen direkt aus der funktionalistischen Organisationslehre ableitbar. Die Definition von allgemeinen Zielvorgaben oder »Leitbildern« hat nach Parsons die Funktion, einen organisationsinternen Wertekonsens herzustellen, auf dessen Basis wiederum spezielle normative Vorgaben in Form von Geschäftsordnungen, Geschäftsverteilungsplänen usw. entwickelt werden können. Diese wiederum regeln die Organisierung verschiedener Gruppen innerhalb der Organisation, die nun ihrerseits relativ selbstbestimmt die Mitgliedschaftsrollen definieren. Damit ist die Steuerungshierarchie beschrieben. Umgekehrt geht Parsons davon aus, dass diese Steuerung von Organisationen nur möglich ist, wenn umgekehrt die einzelnen Rollenträger an die jeweiligen Gruppen gemeinschaftlich gebunden sind, wenn die im innerorganisationalen Raum gesetzten Regeln anerkannt und beachtet werden und wenn diese wiederum den allgemein akzeptierten Wertvorstellungen und Zielen der Organisation nicht widersprechen. Die These der Bedingungs-Steuerungshierarchie besagt folglich, dass Führung auf der Ebene der Wertkonstruktionen und Zielvorgaben ansetzen muss und nur auf dieser Ebene noch steuernd eingreifen kann. Umgekehrt ist diese Steuerung aber an Bedingungen geknüpft: Die Organisation muss intern offen bleiben für Veränderungen, die durch die Mitglieder oder Gruppen angeregt werden, vor allem dann, wenn sich diese als Veränderungswünsche in Bezug auf die Organisationsstruktur (also z.B. auf die Arbeitsabläufe) manifestieren – oder sehr abstrakt ausgedrückt: Die zielgerichtete Führung komplexer Organisationen baut auf die Herstellung einer Organisationskultur, die als Ergebnis des stetigen Abgleichs der organisationalen Ziele mit jenen der Organisationsmitglieder zu verstehen ist, seien diese materiell oder immateriell.

Diese Sichtweise ist für soziale Dienstleistungsorganisationen deshalb besonders wichtig, weil sie die immer wieder praktizierte Führung durch mikropolitische Spiele um Macht, Positionen oder Ansehen als dysfunktional entlarvt.

Damit meinen wir, dass die Führung nicht direkt bei der Positionierung einzelner Organisationsmitglieder oder einzelner Gruppen in Relation zu anderen Organisationsmitgliedern und anderen Gruppen ansetzen sollte – zumindest dann nicht, wenn diese Positionierungen nicht durch allgemein anerkannte und für die Führung selbstverpflichtende Regeln abgedeckt sind. Mikropolitische Spiele zerstören sehr schnell den allgemeinen Wertekonsens. Ziele werden dann individualisiert und institutionelle Regeln zunehmend kontingent. Die dadurch entstehende Atmosphäre des Misstrauens und die zweckrationale Instrumentalisierung der organisationsinternen Kommunikation sind den Organisationen des Dritten Sektors besonders abträglich, da sie die Orientierung an gemeinschaftlichen Zielen untergraben und so den Keim für diverse, letztlich nicht mehr steuerbare Konflikte in sich tragen.

### *2.5 Organisationskultur*

Man kann mit großem Nachdruck behaupten, dass die funktionalistische Organisationsforschung nicht nur die These aufstellt, dass eine Organisation eine spezifische Organisationskultur benötigt. Sie hat zugleich den Anspruch, diese Kultur inhaltlich zu beschreiben. Der analytische Realismus versteht allerdings – um einem üblichen Missverständnis vorzugreifen – darunter keine normative Setzung. Die funktionalistische Bestimmung einer spezifischen Organisationskultur geschieht im Abgleich von empirischen Erkenntnissen mit den theoretisch-begrifflichen Grundlagen. So ergibt sich dann aus der Praxis – nicht aus der Theorie des oben beschriebenen theoretischen Rahmens – folgende Organisationskultur: Organisationen sind dann am besten auf eine sich wandelnde Umwelt vorbereitet, wenn in ihnen eine Kultur des Wandels herrscht. Kultur bezieht sich dabei auf alle analytischen Ebenen, womit es nicht nur um die profane Einsicht geht, dass Wandel stattfinden sollte. Unter »Kultur des Wandels« versteht sich eine institutionalisierte Struktur interaktiver Prozesse der Organisationsmitglieder, die Veränderungen auf Dauer stellt. Eine Kultur des Wandels sieht Strukturen des Wandels vor und weist spezifischen Akteuren dabei definierte Rollen zu. Empirisch können solche Strukturen in Qualitätszirkeln, Lenkungsausschüssen usw. institutionalisiert sein. Entscheidend ist die Institutionalisierung als dauerhafte Einrichtung. Auf der Ebene der Akteursmotivation ist ein derartiger institutionalisierter Wandel auf eine gleichgewichtige Mischung von wert- und zweckrationaler Handlungsmotivation angewiesen. Eine gleichsam utilitaristische Kultur der Interessenabstimmung fördert mikropolitische

Machtspiele und verhindert die notwendigen Abstimmungsprozesse auf der Ebene der Zieldefinition. Die hierzu notwendige Kultur der Offenheit und des Vertrauens ist wiederum von einer solchen konsensfähigen Zieldefinition abhängig, was wiederum die Bedeutung der internen Kommunikationsprozesse offenbart. Gehen wir von der Idee des Voluntarismus aus, ist eine Kultur der Transparenz, der Eindeutigkeit und der Partizipation grundlegende Voraussetzung für eine nicht lediglich delegative Führung.

## 2.6 Zwischenfazit: Grundaussagen einer funktionalistischen Organisationstheorie

Wir können das bisher Gesagte zu den folgenden Thesen zusammenfassen:

- Organisationen müssen sich stetig wandelnden Umweltbedingungen anpassen;
- diese Anpassung geschieht systemisch differenziert, auf allen analytischen Ebenen der Organisation;
- diese Anpassungen müssen inhaltlich, also qualitativ kongruent geschehen;
- durch die interne Kongruenz werden in der Organisation Ressourcen geschaffen, die für die Leistungserbringung nach außen notwendig sind;
- Ressourcen müssen antizipativ geschaffen werden – ihr Fehlen wird oft erst in Problemlagen offensichtlich, aber dann verhindern eben diese Probleme eine im Nachhinein stattfindende Ressourcenmobilisierung;
- die Etablierung einer alle Ebenen durchdringenden Kongruenz kann als Unternehmenskultur bezeichnet werden; diese gewährleistet die Integration der Organisation nach innen;
- je komplexer und differenzierter eine Organisation wird, desto weniger kann sie »direkt« beeinflusst und gesteuert werden; die Führung komplexer Organisationen muss daher durch allgemeine Zielvorgaben erfolgen, die auf der Ebene der gemeinsamen Wertbindungen der Organisationsmitglieder erfolgt;
- Organisationen, die eine Kultur des stetigen Wandels institutionalisiert haben und die hierfür notwendige Handlungsmotivation bei ihren Akteuren aktivieren können, können ihre interne Integrität trotz stetigen Wandels relativ konstant halten.

Diese Thesen dürfen in zweierlei Hinsicht nicht falsch verstanden werden. Sie garantieren *erstens* nicht, dass eine Organisation »gut« ist. Welche Ziele eine Organisation verfolgt und verfolgen kann, ist eine empirische, eine von gesellschaftlichen, rechtlichen, politischen usw. Bedingungen abhängige Frage. Sie

kann nicht theoretisch beantwortet werden. *Zweitens* ist die korrekte Anwendung der oben genannten Thesen in der Praxis für eine Organisation keine Garantie dafür, in einem Wettbewerb besser dazustehen als andere Organisationen, die diese funktionalistische Perspektive nicht beherzigen. Es ist also auch eine empirische Frage, inwieweit die Integrität einer Organisation in einem Interdependenzverhältnis zu Mechanismen des Marktes, der Politik oder gar des Rechtes und der Verwaltung steht. Dergleichen trifft aber auf alle Organisationstheorien zu und ist damit kein Spezifikum des Funktionalismus. Die Thesen des Funktionalismus können aber sehr wohl dort als handlungsleitend verstanden werden, wo eine interne Integration tendenziell schwierig und eine Anpassung an die Umwelt tendenziell existenziell ist. Gerade auf Organisationen des Dritten Sektors trifft dies zu, denn sie sind immer wieder mit dem Spagat beschäftigt, eine organisationsinterne Integration mit der notwendigen Umwelтанpassung zu vereinen. Hierfür bietet sich der Funktionalismus als eine sehr hilfreiche Theorie an.

### **3. Soziale Dienstleistungsorganisationen aus funktionalistischer Perspektive**

Die Bestimmung funktionalistischer Kernargumente und -thesen hat bereits gezeigt, dass sich soziale Dienstleistungsorganisationen vortrefflich für eine funktionalistische Organisationsanalyse anbieten. Darüber hinaus haben wir angedeutet, dass sie als soziale Dienstleistungsorganisationen zwar den Kräften des Marktes ebenso ausgesetzt sind wie die des Rechtsstaats, gleichwohl garantieren Wirtschaftlichkeit und Rechtmäßigkeit noch längst nicht ihr Überleben, da sie als soziale Einrichtungen, Freiwilligenorganisationen oder Non-Profits einen eigenen gesellschaftlichen Auftrag verfolgen, der auch trotz der vielfältigen Organisationsaufgaben und divergenten Umwelтанforderungen angemessen und kongruent zu bewältigen ist. Vor diesem Hintergrund stellen sich empirische Fragen, die es im Sinne des Funktionalismus zu beantworten gilt. Gehen wir zum einen davon aus, dass der klassische Leitsatz ›form follows function‹ auch auf unseren Gegenstandsbereich zutrifft, so ist zu klären, ob soziale Dienstleistungsorganisationen spezifische Organisationsmerkmale aufweisen, die der Funktionserfüllung förderlich sind und damit auch nicht zur Disposition stehen. Gehen wir zum anderen von der Annahme aus, dass soziale Dienstleistungsorganisationen in einem komplexen gesellschaftlichen Umfeld agieren und eine Vielzahl von Leistungen erbringen müssen, so ist zu klären, welche Organisationsformen soziale Dienstleistungsorganisationen zu diesem Zweck hervorbringen. Wie wir eben angedeutet haben, differenzieren sich Organisationen intern entlang unterschied-

licher Mitgliedschaftsrollen, ohne dass dies aber notwendigerweise in die erforderliche organisationsinterne Kongruenz münden muss. In der Tat geht der Funktionalismus davon aus, dass es keine funktional neutralen Organisationsformen gibt, weshalb wir mit Blick auf die viel diskutierten Anforderungen und Veränderungen im Dritten Sektor (insbes. Kommerzialisierung, Bürokratisierung, Professionalisierung) auch dezidiert auf Fehlentwicklungen hinweisen können, mit denen sich diese Organisationen auseinandersetzen müssen.

### 3.1 ›Forms Follows Function‹

Versuchen wir, die Spezifika sozialer Dienstleistungsorganisationen markant herauszuarbeiten, so lässt sich eine Reihe wesentlicher Merkmale nennen, die im Grunde alle auf eine größere Diffusität von aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen verweisen. *Erstens* lässt sich in Bezug auf Mitgliedschaftsrollen sagen, dass diese wenig trennscharf sind. Organisationen des Dritten Sektors setzen nämlich immer auf ein Mindestmaß an Freiwilligenarbeit, auch wenn das Ausmaß und die Art der Einbindung variieren. Aus diesem Grund ist Mitgliedschaft nicht mit organisationsinterner Partizipation gleichzusetzen, da einerseits Nicht-Mitglieder für die Organisation wichtige Dienste übernehmen können (z.B. Geld, Sach- oder Zeitspenden), während viele Mitglieder oft nur nominell (d.h. passiv) Teil der Organisation sind (Maloney 1999). Zudem weisen viele Organisationen des Dritten Sektors die in Deutschland übliche Rechtsform des eingetragenen Vereins (Zimmer 2007) auf (Voraussetzung: Gemeinnützigkeit), was die Differenzierung von hauptamtlichem Personal (Arbeitnehmerstatus gegenüber dem Verein) und ehrenamtlichen Mitgliedern des Vereins (Arbeitgeberstatus gegenüber dem hauptamtlichen Personal) erheblich politisiert. Hier werden oftmals divergierende Motivlagen latent eingebunden, die zu manifesten Konflikten führen können.

*Zweitens* wird diesen Organisationen vor allem die Gemeinnützigkeit als differenzierendes Merkmal zugeschrieben, obschon in der Praxis zwischen Gemeinwohl- und instrumentell-strategischer Orientierung kaum unterschieden werden kann (Dekker 2001). In der Tat stehen diese Organisationen auch für ein mit Skepsis bewertetes ›Gutmenschentum‹, dem Eigennutz immer auch zugeschrieben werden kann. Initiatoren und Mitglieder müssen z.B. ein Interesse am Fortbestehen und Ausbau der eigenen Organisation, ihrer Mitgliedschaft und ihres gesellschaftlichen Ansehens haben, was strukturell mit der Gemeinwohlorientierung kollidieren kann. Obschon es unverkennbar innerhalb der Organi-



sation eine Tendenz zur moralischen Disqualifizierung des Gelderwerbs gibt, konkurrieren doch auch unterschiedliche Auffassungen vom Ziel der Organisation miteinander. Gehen wir von idealtypischen Konstellationen aus, ist die Geldbewirtschaftung für »gutmenschentümelnde« Ehrenämter Mittel zum Zweck (z.B. auch notwendiges Übel für die Erreichung der selbst gesteckten Organisationsziele), für die Hauptamtlichen ist sie Teil der beruflichen Identität, da sie ökonomische Grundlage der Berufsarbeit und sogar berufsethisches Ziel verwaltungs- und managementbezogener Berufsgruppen ist.

*Drittens* gilt die geringere Trennschärfe auch für die Professionalität bzw. Professionalisierung. Organisationen des dritten Sektors erbringen Leistungen auf Grundlage eines sehr breiten Spektrums an Beschäftigungsverhältnissen (Voll- und Teilzeit, atypische und prekäre Beschäftigung, Ehrenamt), weshalb sich in diesen Organisationen ein Mit- und Nebeneinander von hauptamtlich, teil- und ehrenamtlich Tätigen, von Berufsmenschen und Laien etabliert. Vor diesem Hintergrund hat »Professionalität« in den Organisationen des Dritten Sektors immer auch einen moralischen Beigeschmack, der auch von unterschiedlichen Mitgliedergruppen unterschiedlich goutiert wird. Einmal wird sie als Resultat einer notwendigen Ökonomisierung der gesellschaftlichen Umwelt gesehen (Maiwald 2004; Klement 2006), einmal als Chance, die organisationsinternen Machtfragen auf einer »sachlichen« Ebene auszutragen (Pundt 2006), und ein andermal ist sie ein Prozess, der der »Kunst« moralisch orientierter zwischenmenschlicher Interaktion abträglich ist (Rychner 2006).

Fassen wir diese Merkmale zusammen, so zeigt sich, dass die hier behandelten Vereinigungen mit staatlichen und gewerblichen Organisationen eine Reihe von Merkmalen teilen (zum Beispiel gesatzte Ordnungen mit definierten Zielsetzungen, Mitgliedschaftsrollen, formale Organisationsstrukturen und Ablaufprozesse). Von diesen unterscheiden sie sich aber aufgrund einer durchweg zu beobachtenden Unschärfe und Ambivalenz, die Zeichen einer anderen, organisationell fixierten Handlungsrationale und -logik ist: Diese rührt aus einem eminent normativen Anspruch. Wollen wir diese Organisationen adäquat verstehen, so müssen wir uns folglich mit dieser normativen Handlungsorientierung befassen. Wie wir bereits betont haben, bietet sich der Funktionalismus als Theorie an, da er sich mit dieser normativen Dimension gesellschaftlicher Ordnungen eingehend auseinandergesetzt hat. Unmittelbar von Relevanz ist T. Parsons' Annahme (Parsons 1966: 10-18), dass moderne Gesellschaften eine gesellschaftliche Gemeinschaft auf der Grundlage rechtsstaatlich verankerter Mitgliedschaften ausdifferenzieren und institutionalisieren. Die Funktion dieses gesellschaftlichen Teilbereichs ist die Inklusion der Individuen auf Grundlage bürgerlicher,

politischer und sozialer Rechte sowie die Integration der Gesellschaft über Normen. Loyalität und Solidarität werden auf diese Weise aus partikularen Gruppenbindungen herausgelöst und auf die gesamte Bürgerschaft ausgeweitet und generalisiert. Solidarisches Handeln erfolgt nicht mehr nur auf Grundlage askriptiver Gruppenzugehörigkeiten, sondern mittels freiwilliger und vertraglicher Zusammenschlüsse zwischen (zumeist sich ›fremden‹) Gesellschaftsmitgliedern (Münch 2002: 446). Zivilgesellschaftliche Vereinigungen spielen in diesem gesellschaftlichen Teilbereich die tragende Rolle, da sie über die Prinzipien der Gleichheit, der Freiwilligkeit und der kommunikativen Verständigung eine universalistische Inklusion aller Gesellschaftsmitglieder in eine voluntaristische Gesellschaftsordnung ermöglichen und zugleich mittels spezifischer Normen und Rollen auch sanktionieren (Parsons 1985: 37).

Der Funktionalismus eröffnet uns folglich auch einen deskriptiv-empirischen Zugang zu den hier behandelten Organisationen, wobei er, wie wir bereits gesehen haben, eine gesellschaftstheoretisch formulierte Außenperspektive wählt, die die Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer gesellschaftlichen Umwelt zum Ausgangspunkt macht. Demnach erfüllen sie die gesellschaftliche Funktion einer normativen Integration gesellschaftlicher Gemeinschaften und einer latenten Strukturhaltung kultureller Codes mittels einer Inklusion der Gesellschaftsmitglieder in diese normative Ordnung. Auf der Strukturebene gewährleisten sie dies durch die Ausformung von Netzwerken sozialer Gruppenbindungen und Solidaritäten (z.B. Vereins- und Vereinigungswesen) und durch moralische Kreuzzüge (z.B. soziale, politische und subkulturelle Bewegungen, Eder 1989). Diese Außenperspektive lässt sich auf eine Innenperspektive handlungstheoretisch übertragen, da Organisationen spezifische Positionen und Rollen zu institutionalisieren tendieren, um dieser Funktion gerecht werden zu können. Die beschriebene organisationsinterne Unschärfe entspricht folglich der Notwendigkeit, die Funktion der individuellen Inklusion und der gemeinschaftlichen Integration in der organisationsinternen Funktionsweise prominent zu verorten. Einerseits weisen Non-Profit-Organisationen deshalb eine größere Permeabilität gegenüber gesellschaftlichen Gemeinschaften auf, z.B. indem sie bürgerschaftliches Engagement fördern und Mitgliedschaftsrollen diffus halten. Andererseits orientieren sie sich weniger an einer systemisch-instrumentellen Handlungskoordination, da sie die Formalisierung und Professionalisierung der Organisation ebenso zu begrenzen suchen wie die Bedeutung von symbolisch generalisierten Medien wie Geld und Macht. Dadurch erhöhen sie Inklusionspotenziale gegenüber der gesellschaftlichen Umwelt, zugleich verbessern sie die Chancen einer für die normative Integration der Gesellschaft unverzichtbaren

verständigungsbasierten, symbolischen Reproduktion von Alltags- und Lebenswelten (Habermas 1981).

Der Funktionalismus kann folglich trennschärfer beschreiben, was an sozialen Dienstleistungsorganisationen das Spezifische ist. Mit ihm ist anzunehmen, dass sich diese Vereinigungen den eigenen, primär normativen Anforderungen ihres gesellschaftlichen Umfeldes zu stellen haben, wenn sie auf Dauer von Bestand sein wollen, und dass sich die beschriebenen Organisationsmerkmale in evolutionärer Perspektive als funktional erwiesen haben. Damit wird nicht unterstellt, die Hervorbringung des Dritten Sektors mit seinen spezifischen Organisationsformen und -strukturen sei ein eigendynamischer, mechanischer Prozess. Vielmehr ist von vielfältigen Konflikten und Lernprozessen auszugehen, die stets ergebnisoffen und unvollständig sind. In der Tat können wir erkennen, dass die Handlungskoordination und Integration innerhalb von sozialen Dienstleistungsorganisationen tendenziell schwieriger und komplexer ist als in privatwirtschaftlichen und staatlichen Organisationen, deren Zielorientierung per se nicht kontingent sein kann. Hier kann man sogar von organisationsinternen Dilemmata sprechen. Soziale Dienstleistungsorganisationen verfolgen normative Missionen und sind somit stärker von kommunikativen Prozessen abhängig, obgleich die gesellschaftliche Umwelt z.B. durch das Körperschaftsrecht deutliche Machtpositionen vorsieht oder durch die Liberalisierung von Dienstleistungsmärkten Effizienzimperative generalisiert. Normative Missionen müssen folglich ›organisiert‹ werden, womit sich das Problem des Organisationsüberlebens als systemischer Imperativ und formal-rationaler Selbstzwang massiv einstellt. Zugleich können diese Organisationen nicht einfach auf instrumentelle Formen der Handlungsmotivation und -koordination (Geld, Macht) umstellen, da sie in beiderlei Hinsicht einen strukturellen Wettbewerbsnachteil gegenüber gewerblichen und staatlichen Organisationen haben, denn auf der Ebene konkreter Dienstleistungen und Produkte ist eine gemeinnützige Handlungsorientierung nicht notwendig und auch nicht notwendigerweise rechtmäßiger oder effektiver und effizienter. Vor dem Hintergrund der Zwänge organisationaler Umwelten ist von einer ›rein‹ normativen Handlungsorientierung und -koordination nicht auszugehen. Vielmehr müssen wir in Bezug auf die These der funktionalen Differenzierung davon ausgehen, dass soziale Dienstleistungsorganisationen unterschiedliche Mitgliedschaftsrollen, Organisationsstrukturen und (sekundäre) Zielsetzungen festschreiben, die der Wirtschaftlichkeit, der Rechtmäßigkeit oder der Öffentlichkeitswirksamkeit und den daran gebundenen Ressourcen verpflichtet sind (Lahusen 2002). Allerdings handelt es sich hier um ›analytische‹ Funktionsbereiche, die, wie wir bereits erläutert

haben, nicht spezifischen, empirisch vorfindbaren Abteilungen und Mitgliedern exklusiv zugesprochen werden können, ohne der organisationsinternen Kongruenz, dem evolutionären Organisationswandel und einer effektiven Steuerung zuwiderzulaufen. In der Tat bleiben technische, geschäftsführende und verwaltende Abteilungen und Mitarbeiter notwendigerweise dem normativen Auftrag und den diesbezüglichen Handlungserwartungen intern wie auch extern verpflichtet. Die beschriebenen Ambivalenzen und Diffusitäten lassen sich folglich nicht durch organisationsinterne Arbeitsteilung auflösen. Wie zu erwarten ist, geht dies mit einer Vielzahl von Überforderungen, Interessen- und Wertekonflikten, Verhandlungen und Kompromissen einher.

Die Unschärfen zivilgesellschaftlicher Organisationen ergeben sich in dieser Perspektive aus einer Struktur Doppelung, die Jürgen Habermas (1981) im Anschluss an T. Parsons funktionalistisch begründet hat. Hiernach wird die für diese Organisationen spezifische Form der sozialen Inklusion und Integration über normativ-ideelle Verständigung und Wertbindung durch Formen der systemischen Inklusion und Integration (z.B. Motivation, Koordinierung und Kontrolle durch Geld oder Macht) ergänzt, zum Teil auch überwuchert. Letzteres hat zwar einen stabilisierenden Effekt auf die Organisationen in ihrem Überlebenskampf gegenüber der sie kontrollierenden Staatsbürokratie und den mit ihnen in Konkurrenz stehenden Gewerbetreibenden. Für soziale Dienstleistungsorganisationen schafft die Systemintegration aber zwei zentrale Probleme. Mit Blick auf Marktimperative schafft die systemische Integration mittels Geld aufgrund der organisationsinternen kontingenten Wertehierarchien das Problem, das passende »fit« zur Gesellschaft herzustellen. Die durch die Organisationsstrukturen und -kulturen abgebildeten Wertehierarchien werden nicht prinzipiell von ökonomischen Werten angeführt. Zum einen stehen sie oft im Widerspruch zu diesen und auch dort, wo die Ökonomie den ersten Part spielt, bleibt die Rangfolge der konkreten Wertorientierungen der Organisationsmitglieder kontingent und abstimmungsbedürftig. Eine an der Ökonomie orientierte Hierarchisierung von Organisationszielen zahlt sich zwar für die Organisation womöglich in klingender Münze aus, leistet aber einer erfolgsorientierten Handlungsrationale Vorschub, und darin zumeist auch einer Kaste von hauptamtlich bestellten und an der Liquidität direkt interessierten Berufsmenschen (Geschäftsführer, Spendenakquisiteure, Marketingspezialisten etc.). Damit eröffnet sich der Blick auf Herrschaftsimperative, die einen ebenso spannungsreichen Zusammenhang von System- und Sozialintegration innerhalb der organisationsinternen Entscheidungsfindungsprozesse etablieren. Diese Spannung tritt dann auf, wenn eine professionalisierte Handlungslogik der instrumentellen Außenorientierung in

Form einer hauptamtlichen Oligarchie (Michels 1949) einer tendenziell intrinsischen Laienorientierung mit erheblichem Machtpotenzial gegenübertritt. Für die unmittelbaren Überlebenspotenziale mag diese auf Macht rekurrierende, damit zweck- und erfolgsorientierte Handlungsrationalität unmittelbar von Wert sein, sie untergräbt aber die für die normative Mission notwendige kommunikative Selbstvergewisserung und Zielspezifikation.

### *3.2 Problemfelder und Fehlentwicklungen*

Damit haben wir die spezifische Problemlage sozialer Dienstleistungsorganisationen in ihren Grundzügen deutlich gemacht. Hier werden Spannungsmomente angedeutet, die verständlich machen, warum die Diskussion über die Verberuflichung, Kommerzialisierung und Bürokratisierung gerade innerhalb sozialer Dienstleistungsorganisationen aktuell so intensiv und kontrovers diskutiert wird (z.B. Droste 2000; Lakes 1998; Rütth 1999; Salamon 2001). Unvermeidbar sind diese Entwicklungen, da soziale Dienstleistungsorganisationen immer mit besonders widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert sind. Die Organisation normativer Missionen geschieht zwar immer mit Blick auf spezifische Kollektive mit ihren spezifischen Normen und Rollen. Mit ihnen bleibt man ideell, personell und materiell verbunden, da andernfalls die gesellschaftliche Unterstützung ebenso wie die innerorganisatorische Mitwirkung versiegen dürfte. Allerdings impliziert Organisation auch immer die Hervorbringung (semi-)formaler Organisationsstrukturen, die die Überlebensfähigkeit innerhalb eines komplexen und pluralen organisationellen Umfelds zu sichern versprechen – und zwar unabhängig davon, ob es sich hier um objektive Notwendigkeiten handelt oder um subjektiv gemeinte Handlungszwänge, die sich aus institutionellen Mythen speisen (DiMaggio/Powell 1983). Die drei Problemfelder haben zwar zumeist ihren Ursprung in (veränderten) gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Anforderungen (Zimmer 2001), wirken sich aber direkt auf innerorganisatorische Strukturen und Prozesse aus. Im Folgenden sollen diese Problemfelder erörtert werden, wobei wir nicht so sehr an der allgemeinen Problemstellung interessiert sind – diese wird hinlänglich in der öffentlichen und akademischen Diskussion reflektiert –, sondern vielmehr an den spezifischen Folgen, die sich aus funktionalistischer Perspektive für soziale Dienstleistungsorganisationen ergeben.

Eine Ökonomisierung gemeinnütziger Tätigkeitsbereiche ist unverkennbar gegeben, vor allem im Bereich der sozialen und gesundheitlichen Dienste (Axe 2002; Lakes 1998). Hier spielt der Gesetzgeber eine durchaus aktive Rolle, denn

mit der Neufassung des Bundessozialhilfegesetzes und der Einführung der Pflegeversicherung im Sozialgesetzbuch (beides im Jahr 1994) wurden privat-gemeinnützige und privat-gewerbliche Träger gleichgestellt, und damit wurde ein Wettbewerb im Sinne von mehr Effektivität und Effizienz eingeführt. Die Konkurrenz zwischen den freien Trägern, die es zweifellos immer schon gab, erhält durch diese Entwicklungen eine neue Qualität, da bislang fraglos akzeptierte Arbeits- und Organisationsformen im Sinne einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung auf dem Prüfstand stehen. Diese viel beachtete und viel diskutierte Entwicklung (Tuckman 1998; Weisbrod 1998) erscheint aus Sicht des Funktionalismus als ambivalente Erscheinung. Zweifellos lassen sich durch marktspezifische Handlungsrationaltäten innerhalb von Organisationen Effektivitäts- und Effizienzreserven mobilisieren, obwohl es eine empirisch offene Frage ist, ob gemeinnützige Vereinigungen weniger wirksam sind oder wirtschaftlich arbeiten – in vielen Bereichen, in denen sich Angebot und Nachfrage nicht eindeutig organisieren lassen und in denen es somit auch keine Preise als Grundlage der Handlungskoordination gibt, ist dies sogar höchst fragwürdig. Gleichzeitig ist es zwar denkbar, dass Organisationen durch Marktprinzipien ihre Anpassungsfähigkeit erhöhen, indem sie Organisationsangebote (Ziele, Dienstleistungen, Mitgliedschaftsrollen etc.) von der Nachfragestruktur der gesellschaftlichen Umwelt strategisch abhängig machen, aber damit kehren sie die Mittel-Zweck-Relation um, da der Organisationserhalt nun vor der Erfüllung des normativen Auftrages steht. Organisationsintern setzt die Ökonomisierung eine Vielzahl von Prozessen in Gang, die paradigmatisch an der Rolle von Geld als Medium der Handlungskoordination verdeutlicht werden können. Eine auf Geld gestützte Vermarktlichung organisationeller Strukturen und Prozesse hat zwar den Vorteil, die Handlungskoordination zu versachlichen, regulierbare Anreizsysteme zu etablieren, Organisationsprozesse kalkulierbar zu machen und damit Führungsstrukturen zu rationalisieren. Allerdings ersetzt sie intrinsische durch extrinsische Arbeitsmotivationen, stärkt die Position und Rolle des Kunden gegenüber der des Mitglieds, und untergräbt die kommunikative Verständigung über Wertehierarchien durch eine erfolgsorientierte Hierarchisierung vermarktbarer und marktfähiger Themen (Horch 1992). In diesem Sinne untergräbt die Ökonomisierung die für die funktionale Leistungserbringung notwendigen Organisationsformen, die maßgeblich auf gemeinschaftliche Solidarbeziehungen, voluntaristischen Wertbindungen und partizipativ generierten Wertekonsense basieren.

Ein zweites Problemfeld wurde bereits mit dem Stichwort der Professionalisierung organisationalen Handelns umrissen (Priller/Zimmer 2006). Eine solche Tendenz eröffnet zweifelsohne Effektivitätsgewinne, da Organisationsstrukturen



und -prozesse nach Maßgabe vorhandener berufsgruppenspezifischer Wissensvorräte bewertet und optimiert werden können, die Objektivitäts- und Wahrheitsansprüche anmelden und damit auch eine Reihe von rational begründeten und maximierbaren Routinen, Techniken und Fertigkeiten hervorbringen. Da Professionalisierung aber immer in Bezug auf Wissensvorräte geschieht, die durch Berufsgruppen monopolisiert und kontrolliert werden, geht diese Tendenz stets mit einer Verberuflichung organisationeller Tätigkeit einher. Zunächst impliziert dies eine stärkere Ökonomisierung und Formalisierung, da Arbeitsbereiche standardisiert und als bezahlte Berufstätigkeit etabliert werden (Staggenborg 1988). Damit geht eine stetige Verdrängung von ehrenamtlichem durch hauptamtliches Personal einher, und dies unabhängig davon, welche Art von Beschäftigungsverhältnissen besteht (Honorar-, Teil- oder Vollzeit etc.). Sofern diese Professionalisierung nicht nur die Dienstleistungserbringung im engeren Sinne, sondern auch Organisationsaufgaben im eigentlichen Sinne umfasst, wird eine Verdrängung von Freiwilligen und Laien nicht nur aus dem ›operativen Geschäft‹, sondern auch aus den leitenden Strukturen der Organisation notwendigerweise die Folge sein. Damit geht einher, dass sich Rekrutierungswege ändern, wonach der Aufstieg von verdienten Mitgliedern innerhalb der Vereinigung durch den Quereinstieg qualifizierter Berufsmenschen ersetzt wird (Marullo 1988). Die bislang vorherrschende Loyalität der Mitglieder und Mitarbeiter zur eigenen Organisation wird auf Grundlage dieser Professionalisierung durch eine primäre Loyalität der hauptamtlichen Mitarbeiter der eigenen Berufsgruppe gegenüber überlagert, da die Loyalität zum neuen Arbeitgeber vor allem der Mehrung der eigenen beruflichen Reputation und damit dem Gelingen der eigenen Berufslaufbahn dient. Berufsmenschen sind somit für die zweckrationale Handlungskoordination unabdingbar, für die spezifische funktionale Leistungserbringung dieser Organisationen aber können sie die zentrale Aufgabe nicht lösen, nämlich die der gemeinschaftlichen Integration auf der Grundlage normativer Autorität und Reputation und einer verständigungsorientierten Vergewisserung kultureller Commitments, bei der sie nur mit oder als Laien strukturell beteiligt sein können.

*Drittens* ist die Bürokratisierung der formalen Organisationsstruktur eine Problematik (Bauer 1998; Velsen-Zerweck 1998), die auf staatliche Rechtsvorschriften ebenso zurückgeht, wie auf die bereits genannte Ökonomisierung, steigen doch Anforderungen an Ressourcenallokation und -bewirtschaftung sowie Rechenschaftslegung gegenüber Kontrollbehörden, Geldgebern und der Öffentlichkeit (Axer 2002; Johnson 1992). Die Bürokratisierung führt zu einer rationalen, weil sachlichen, unpersönlichen und berechenbaren Betriebsführung



auf Grundlage von Wissens- und Amtshierarchien, standardisierten, formalisierten und arbeitsteiligen Arbeitsabläufen, und einer Handlungs koordinierung, Führung und Legitimierung qua gesetzter Verfahren. Nach diesem Weberschen Verständnis drückt Bürokratisierung nicht die gerade im sozialen Bereich immer wieder geäußerte Sorge um die wachsende Verwaltungstätigkeiten und -apparate aus, sondern meint darüber hinaus auch die sachlich-formale Durchrationalisierung von ablauf- und aufbauorganisatorischen Prozessen, womit auch Organisationsberatungsmodelle wie ›New Public Management‹ und ›Qualitätsmanagement‹ Bürokratisierungseffekte in diesem Sinne nach sich ziehen können. Die Bürokratisierung verstärkt die Ökonomisierung und Verberuflichung, da sie sich auf hochgradig standardisierte und formalisierte Formen der beruflich qualifizierten Arbeit stützt, die entsprechend vergütet sein will. Laienkommunikation und -mitarbeit kann in diesen bürokratisierten Organisationen keinen Geltungsanspruch anmelden, da sie gegenüber der professionellen Arbeit an der Sache strukturell inkompetent und gegenüber den legal-bürokratisch gesetzten Verfahren strukturell regelwidrig ist – es sei denn, sie wird selbst Gegenstand einer bürokratisch-rationalen Einhegung und Verwaltung (als zahlende Mitgliedschaft, als dienende Helfer, als legitimierende Repräsentationsfiguren etc.). Problematisch ist die Bürokratisierung zudem auch, weil sie Entscheidungsverfahren an Ämter und Verfahren bindet und sie damit formalisiert und versachlicht. Dies ist insofern unvermeidbar, da Entscheidungsfindung auch in diesen Organisationen unter dem instrumentellen Zwang steht, dass Organisationen handlungsfähig bleiben und ihre Geschäfte führen müssen. Der normative Auftrag dieser Organisationen kann aber nicht verwaltet werden und ist auch nicht formal-rational nach innen wie nach auch außen aktualisierbar.

### *3.3 Reaktionen und Korrekturen?*

Die hier angesprochenen Spannungen sind den sozialen Dienstleistungsorganisationen endemisch, weshalb sie ihnen nicht aus dem Wege gehen können. Als Organisationen des ›Dritten Sektors‹ folgen sie zwar eigenen Handlungs rationalitäten und Organisationslogiken, müssen aber eine Reihe unterschiedlicher Ressourcen akquirieren und entsprechend arbeitsteilige Mitgliedschaftsrollen etablieren. Hierdurch wird zwar die organisationale Leistungs- und Überlebensfähigkeit gesteigert. Ein organisationsinternes Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen lässt sich auf diese Weise aber nicht immer problemlos herstellen. Die hier behandelten Prozesse der Bürokratisierung, Öko-

nomisierung und Professionalisierung verdeutlichen, dass soziale Dienstleistungsorganisationen die organisationsinterne Kongruenz zwischen Organisations- und Führungsstrukturen, normativen Loyalitätsbeziehungen und kultureller Wertbindungen aufzukündigen scheinen, ohne ihren normativen Auftrag aufgeben zu wollen. Soll dieser nicht nur verwaltet oder vermarktet werden, so scheint den sozialen Dienstleistungsorganisationen nur noch die Option einer noch weiter reichenden organisationsinternen Differenzierung übrig zu bleiben. Hier lassen sich bislang zwei Varianten ausmachen. Üblich ist zum einen eine Separierung und Auslagerung von unterschiedlichen ›Geschäftsbereichen‹, sobald unterhalb des Dachs eines sozialen Trägers spezifische Leistungen zusammengeführt und an primär gewerblich strukturierte Einrichtungen delegiert werden (Gesundheitsdienste, Wäschereien, Catering, Fuhrpark etc.), während u.a. caritative, sozialanwaltschaftliche oder ehrenamtlich betriebene Projekte (z.B. Obdachlosenhilfe, Selbsthilfe und Präventionsgruppen) in anderer Rechts- und Organisationsform weitergeführt werden (etwa als e.V. gegenüber der gGmbH). Zum anderen wird auch der Weg einer Differenzierung von Funktionsbereichen innerhalb bestehender Organisationen beschritten, wonach die geschäftsführenden und administrativen Arbeitsbereiche einer hochgradigen Formalisierung und Professionalisierung unterworfen werden, während auf der Leitungs- und/oder der operativen Ebene bewusst nicht formalisierte und professionalisierte Strukturen erhalten oder umstrukturiert werden (z.B. ehrenamtlich besetzte Beiräte oder Führungsgremien, projektbezogene Freiwilligenarbeit). Letztendlich laufen diese Versuche darauf hinaus, die Komplexität der Umwelтанforderungen und die Widersprüchlichkeit der Organisationsaufgaben durch weitere Differenzierungen und Separierungen zu entschärfen. Damit wird die normative Funktionserfüllung aber aus einem großen Bereich des ›operativen Geschäfts‹ externalisiert. Gemeinschaftliche Bindungen, bürgerschaftliches Engagement und moralische Debatten werden damit entweder an den Randbereich des Dritten Sektors gedrängt oder an ein semi-organisiertes Feld von Initiativen, Projekten, Selbsthilfegruppen, Engagement-Netzen abgetreten, das nur noch lose an soziale Dienstleistungsorganisationen rückgekoppelt ist. Die vieldiskutierten Krisenerscheinungen des Non-profit-Sektors (Salamon 2001) scheinen hier eine Ursache zu haben und verdeutlichen, dass die Aufgaben einer gemeinschaftlichen Inklusion und normativen Integration in die Gesellschaft nun anders – womöglich an den sozialen Dienstleistungsorganisationen vorbei – gelöst werden könnten.

#### 4. Was ist zu tun? Funktionalistische Handlungsempfehlungen

Aus unseren bisherigen Ausführungen heraus lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, welche sich als praktikable Ansätze zur Handhabung der ganz speziellen Organisation »sozialer Dienstleistung« erwiesen haben. Besonders hervorzuheben ist hier vor allem die Funktion des normativen Anspruchs einer solchen Organisation. Dieser Anspruch ist unverzichtbar, nicht nur, weil er den Organisationen den notwendigen gesellschaftlichen Rückhalt sichert (Spenden, Mitglieder, Zuspruch etc.), sondern auch, weil diese Organisationen intern andernfalls ihre Leistungen nicht erbringen und ihre Funktionsweise nicht garantieren können. Er ist jedoch immer wieder zu aktualisieren, denn es kann nicht unterstellt werden, dass der normative Anspruch gleichsam »in den Mitgliedern« überlebt, während die Organisation als solche sich professionalisiert und den Anforderungen der Umwelt anpasst. Der Konflikt zwischen intrinsisch motivierten und ökonomisch orientierten Mitgliedern ist dann vorprogrammiert. Vielmehr braucht die Organisation Strukturen, die immer wieder aufs Neue die normative Orientierung in das alltägliche Handeln der Organisationsmitglieder integriert, ohne zu sehr auf intrinsische Motivation abheben zu müssen. Qualitätszirkel als Stabsstellen und Ort der Erarbeitung von Qualitätsstandards für die Dienstleistung haben sich in dieser Funktion bewährt (Matthies 1999). Zwar treffen an diesem Ort die verschiedenen Motive aufeinander und dieser Vorgang nimmt zudem oft den Charakter eines Konfliktes an, aber hier äußert er sich in moderierter Form eher als fachlicher denn als emotionaler Konflikt. Damit ermöglicht er es den Organisationsmitgliedern, sich den eigenen Anforderungen und Möglichkeiten zu stellen und die organisationale Performanz unter dem Lichte des normativen Auftrags immer aufs Neue auszuloten. Es ist eine alte Erkenntnis der Soziologie, dass Konflikte, die nicht als Kampf oder Streit ausgetragen werden, einen gemeinschaftsbildenden Charakter haben können (Simmel 1968: 198-220). Soziale Dienstleistungsorganisationen sollten folglich in formalisierter und vor allen Dingen konsensueller Weise Entscheidungen über Qualitätsstandards herbeiführen – zumal dieses Thema immer wieder als »Zankapfel« erhalten muss und eine moderierte Version dieses Zanks allemal besser die unterschweligen Antizipationen von Motivlagen offenlegt und erst »streitbar« werden lässt. Qualitätszirkel ermöglichen den Mitgliedern einer Organisation, professionelle mit rein intrinsischen Motiven in Einklang zu bringen.

Die funktionale Notwendigkeit einer moderierten Auseinandersetzung über die normativen Orientierungen verweist auf die nächste funktionalistische Implikation für soziale Dienstleistungsorganisationen. Sie bezieht sich auf das Ma-

nagement. Unsere bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass Führung in diesen Organisationen nicht kontingent sein kann, sondern spezifische Führungsstrukturen und -stile erforderlich sind. Mehr noch als mit dem Stichwort »kooperativer Führungsstil« ist hierunter eine Führung durch Moderation und Zielvereinbarungen angesprochen. Soziale Dienstleistungsorganisationen sind am besten durch eine zielgerichtete Moderation zu führen. In der Praxis stößt diese Erkenntnis auf Probleme, weil derartige Organisationen häufig durch engagierte und charismatische Persönlichkeiten gegründet oder zumindest initiiert werden, welche sich dann im Zuge der Professionalisierung nur schwerlich zurückziehen können. Aber selbst dort, wo dies nicht der Fall ist, scheitern auch hochgradig professionalisierte GeschäftsführerInnen häufig an der immensen sozialen Sprengkraft divergierender Interessen- und Motivlagen in einer sozialen Dienstleistungsorganisation. Daher ist es außerordentlich wichtig, Führungskräfte aus diesem Bereich in Moderationstechniken, Konfliktmanagement und Gesprächsführung aus- und fortzubilden. Führung in einer solchen Organisation bedeutet in erheblich größerem Maße, sich dem stetigen Prozess der Teamentwicklung zu stellen und dabei die – auch finanziellen – Ziele nicht aus dem Auge zu verlieren. Hilfreich kann es dabei sein, einzelne klassische Führungsbereiche auf mehrere Schultern zu delegieren, um dabei Reibungsverluste zu minimieren. Dies ist für soziale Dienstleistungsorganisationen auch aus organisationswirtschaftlichen Gesichtspunkten wichtig. Fluktuation auf der Ebene der Geschäftsführung kann aufgrund der doch stellenweise sehr erheblichen Leitungsspanne zu krisenhaften Erscheinungen führen und eine Neubesetzung erschweren. Der Funktionalismus zeigt uns deutlich, dass Führungsfunktionen nicht an Führungspersonen gebunden sein müssen, sondern besonders in stark differenzierten Organisationen durchaus komplex organisiert sein können. Auf diese Weise können die Funktionen – interne Organisation der Arbeitsabläufe, Konfliktmanagement, Zieldefinition und Vertretung – nach außen durchaus auf mehrere Schultern verteilt und in entsprechenden Leitungsausschüssen wieder vereint werden. Dem Einwand, dass durch diese Art der Organisation zu viele Verteilzeiten entstehen, kann in dem Sinne begegnet werden, dass hier Mitarbeiter Funktionen erfüllen, die sie zwar stellenweise an der eigentlichen Arbeit hindern, zugleich aber den Verwaltungsapparat zu verschlanken in der Lage sind.

Auch die horizontale und vertikale Differenzierung bringt in Organisationen des sozialen Dienstleistungssektors eine funktionale Einschränkung mit sich. Formale Organisationsstrukturen können hier nicht gänzlich kontingent sein, sondern müssen – wie oben beschrieben – eine gewisse Passung in die Kultur der Organisation aufweisen. Eine derartige Passung ist am ehesten durch die For-

mulierung eines Leitbildes herzustellen. Dieses Leitbild regt den innerorganisatorischen Diskurs an, der zur Bestimmung des Verhältnisses von normativer Orientierung und formaler Organisation unabdingbar geführt werden muss. Zudem zeichnet sich ein Leitbild gerade durch seine langfristige Zielperspektive aus. Leitbilder ermöglichen, vom Alltagsgeschehen zu abstrahieren und die Vorstellungen des Wünschenswerten zu artikulieren. In Phasen der inneren Professionalisierung und einer von außen herangetragenen Ökonomisierung ermöglicht ein Leitbild, die sich durch diese Prozesse scheinbar »aufdrängenden« formalen Organisationsstrukturen zu hinterfragen und auf die sich immer auch verändernden Wertvorstellungen der Organisationsmitglieder abzustimmen.

Handlungsempfehlungen müssen in diesem Sinne auch immer die Frage des organisationalen Wandels mitberücksichtigen. Der funktionalistische Ansatz bietet dabei ein Erklärungsgerüst an, von dem sich praktische Implikationen für Organisationswandel und -entwicklung ergeben. Zunächst kann Wandel extern induziert sein, durch Wandel von Kollektiven, Normen und Rollensets. Ebenfalls kann davon ausgegangen werden, dass widersprüchliche Gesellschaftsanforderungen (z.B. Wertekonflikte, normative und instrumentelle Aufgaben), Paradoxien und Widersprüche (z.B. formale und materiale Rationalitäten, Organisationsauftrag und Organisationserhaltungsinteressen) sowie institutionelle Isomorphien (institutionelle Mythen, Diktat des Organisationsumfeldes, insbes. neuer Professionen) Wandel induzieren, vor allem, weil funktionalistisch angenommen wird, dass Organisationen im funktionalem Verhältnis zur gesellschaftlichen Umwelt stehen. Innerorganisatorisch kann Wandel induziert werden durch Konflikte zwischen unterschiedlichen Kollektiven und Rollenträgern (z.B. Professionen), durch nicht-intendierte Folgen (etwa der Widerspruch zwischen Akteursintentionen und latenten Organisationsfunktionen). Der funktionalistische Ansatz hat keine Präferenz für die Statik einer Organisation; vielmehr gibt er Hinweise darauf, wie Wandel geregelt und für die Organisationsziele nutzbringend durchgeführt werden kann. Der dahinter stehende Holismus verweist auf einer rein praktischen Ebene dann immer wieder auf die notwendige Institutionalisierung von Kommunikations- und Abstimmungsprozessen, auf Transparenz der Führung und auf Konsens in der Regelung von langfristigen Zielen. Konkret kann dies die Form eines stetigen Organisationsentwicklungsprozesses annehmen, wobei die Führung die Funktion der Moderation dieses Prozesses einnimmt. Aber auch die in der aktuellen Diskussion hinterfragten institutionalisierten Formen der Qualitätsmanagements können zu einem solchen Prozess anregen, zumal und vor allem dann, wenn keine notwendige Zertifizierung als Ziel definiert wird (Broekmate u.a. 2001).

## **5. Schluss: Normatives Selbstverständnis und instrumentelle Organisation**

Der hier vorgestellte funktionalistische Ansatz der Organisationsforschung ist zutiefst soziologisch. Dies ist vor allen Dingen dann ein Vorteil, wenn rein ökonomisierende Ansätze sowohl im Außenverhältnis als auch zur Klärung der Handlungsmotivation der Akteure in einer Organisation nicht greifen und entsprechende Konflikte und Probleme nicht erklären. Die Erklärung jedoch ist die grundlegende Voraussetzung jedweden Lösungsansatzes. Bei dieser Erklärung wird deutlich, dass das funktionalistische Paradigma in der Lage ist, in der Literatur weit verstreut liegende Ansätze logisch miteinander in Verbindung zu setzen und dabei ihre handlungsrelevante Kraft zu bündeln. Der die systemische Integration in den Vordergrund rückende funktionalistische Ansatz hat selbst in Bezug auf die Theoriebildung eine integrative Funktion.

Wir können dies hier zum Abschluss unserer Ausführungen an der allgemeinen Führungslehre verdeutlichen. Mithilfe des Funktionalismus kann man begründen, weshalb es wichtig ist, in einer Organisation auf partizipative Prozesse und den daraus hervorgegangenen Leitbildern zu setzen, denn erst diese ermöglichen es, gemeinsame und ganz persönliche Ziele zu vereinbaren und abzugleichen. Es ist sehr gut nachvollziehbar, weshalb derartige Prozesse nicht direktiv gestaltet oder autoritär geführt werden können. Die interne Balance einer Organisation setzt auf Kooperation, ist nachgerade ohne diese nicht herzustellen. Damit sind nicht primär basisdemokratische Strukturen angesprochen. Vielmehr ist es gerade das Kennzeichen von Organisationen des Dritten Sektors, dass ihr normativer Anspruch in der Praxis allzu oft einer autoritären Führung professionalisierter Organisationsmitglieder Vorschub leistet. Die Einsicht, dass Kooperation nicht bedeutet, auf Führung zu verzichten, ist ebenso eine Lehre des Funktionalismus wie die Einsicht, dass intrinsische Motivation nicht einzig und alleine handlungsleitend ist, da jede professionell aufgestellte Organisation auch einer reinen Zweckorientierung bedarf. Paradoxe Weise ist es der normative Anspruch an sich selbst, welcher es Organisationen des Dritten Sektors schwer macht, die normative Kontingenz ihrer eigenen Strukturen zu erkennen und eine instrumentelle Haltung ihnen gegenüber zu entwickeln. Der funktionalistische Ansatz kann dabei helfen, diese instrumentelle Haltung zu entwickeln, ohne dabei das normative Ziel aus dem Auge zu verlieren.

## Literatur

- Anheier, H.K./Priller, E./Seibel, W. (Hg.) (1997): Der dritte Sektor in Deutschland: Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin: Edition Sigma.
- Axer, P. (2002): Neue Rechtsinstrumente der Qualitätssicherung in der ambulanten und stationären Versorgung unter Einbeziehung des Koordinierungsausschusses. *Vierteljahresschrift für Sozialrecht*, H. 4, S. 215-246.
- Bauer, R. (1998): Le mort saisit le vif! Universelle Staatszuständigkeit oder Vereinigungsfreiheit. In: Graf Strachwitz, R. (Hg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung. Düsseldorf: Raabe, S. 39-56.
- Becker, H./Langosch, I. (1990): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Enke.
- Broekmate, L./Dahrendorf, K./Dunker, K. (2001): Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. München: Jehle.
- Damkowski, W./Precht, C. (1995): Public Management. Neuere Steuerungskonzepte für den öffentlichen Sektor. Stuttgart u.a.: Kohlhammer.
- Dekker, P. (2001): What crises, what challenges? When nonprofitness makes no difference. In: Anheier, H./Kendall, J. (Hg.): Third Sector Policy at the Crossroads. An international nonprofit analysis. London: Routledge, S. 61-68.
- DiMaggio, P./Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, Jg. 48, S. 147-160.
- Donaldson, L. (2001): The Contingency Theory of Organizations. Thousand Oaks: Sage.
- Droste, T. (2000): Soziale Arbeit zwischen Qualitätssicherung und Sozialabbau. *Soziale Arbeit*, Jg. 49, Heft 12, S. 454-462.
- Eder, K. (1989): Die »Neuen sozialen Bewegungen«: Moralische Kreuzzüge, politische pressure groups oder eine soziale Bewegung? In: Wasmuth, U.C. (Hg.): Alternativen zur alten Politik. Die neuen sozialen Bewegungen in der Diskussion. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S. 177-195.
- Franzpötter, R. (1997): Organisationskultur – Begriffsverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht. Baden-Baden: Nomos.
- French, W.L./Bell, C.H. jr. (1990): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Gensicke, T. (2006): Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Band 12, S. 9-16.
- Göbel, M. (1999): Verwaltungsmanagement unter Veränderungsdruck. Eine mikropolitische Analyse. München: Hampf.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bände. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Hahne, B. (1999): Beitrag zur Entwicklung eines modularen TQM-Modells für das Krankenhauswesen. Berlin: IRB.
- Horch, H.-D. (1992): Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen. Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen. Berlin: Duncker & Humblot.
- Horváth und Partner (Hg.) (2004): Balanced Scorecard umsetzen. Stuttgart: Poeschel.
- Jetzkowitz, J./Stark, C. (Hg.) (2003): Soziologischer Funktionalismus. Zur Methodologie einer Theorietradition. Opladen: Leske + Budrich.
- Johnson, N. (1992): The changing role of the voluntary sector in Britain from 1945 to the present day. In: Kuhnle, S./Selle, P. (Hg.): Government and Voluntary Organizations. A Relational Perspective. Aldershot u.a.: Avebury, S. 87-107.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Schäfer-Poeschel.
- Kieser, A. (2002): Der situative Ansatz. In: Kieser, A. (Hg.): Organisationstheorien, 5. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer. S. 169-198.



- Kieser, A./Walgenbach, P. (2003): Organisation. Stuttgart: Poeschel.
- Klement, C. (2006): Von der Laienarbeit zur Profession? Zum Handeln und Selbstverständnis beruflicher Akteure in der ambulanten Pflege. Opladen: Barbara Budrich.
- Lahusen, C. (2002): Institutionelle Umwelten und die Handlungsfähigkeit von NGOs. In: Frantz, C./Zimmer, A. (Hg.): Zivilgesellschaft international. Alte und neue NGOs. Opladen: Leske + Budrich, S. 257-278.
- Lakes, B. (1998): NPO im Spannungsfeld von Solidarität und Wettbewerb. In: Graf Strachwitz, R. (Hg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung. Düsseldorf: Raabe, S. 447-462.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maiwald, K.-O. (2004): Professionalisierung im modernen Berufssystem. Das Beispiel Familienmediation. Wiesbaden: VS.
- Maloney, W.A. (1999): Contracting out the participation function: social capital and chequebook participation. In: Deth, J.v./Maraffi, M./Newton, K./Whiteley, P.F. (Hg.): Social Capital and European Democracy. London/New York: Routledge, S. 108-119.
- Marullo, S. (1988): Leadership and Membership in Nuclear Freeze Movement: A Specification of Resource Mobilization Theory. *The Sociological Quarterly*, Jg. 29, Heft 3, S. 407-427.
- Matthies, H. (1999): Diskurs im Betrieb. Möglichkeiten und Grenzen einer konsensorientierten Gestaltung des Arbeitsverhältnisses. Opladen Leske + Budrich.
- Meyer, D. (1999): Die Freie Wohlfahrtspflege zwischen Wettbewerb und Neokorporatismus. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Jg. 22, Heft 1, S. 30-51.
- Michels, R. (1949): Political Parties. A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy. Glencoe: Free Press.
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. New York: Englewood.
- Münch, R. (1984): Die Struktur der Moderne. Grundmuster und differentielle Gestaltung des institutionellen Aufbaus der modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Münch, R. (1996): Modernisierung und soziale Integration. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 22, Nr. 3, S. 603-629.
- Parsons, T. (1937): The Structure of Social Action. McGraw Hill.
- Parsons, T. (1956): Suggestions for the sociological approach to the theory of organization. *Administrative Science Quarterly*, Jg. 1, S. 63-85.
- Parsons, T. (1960): A Sociological Approach to the Theory of Organizations. In: Parsons, T. (Hg.): Structure and Process in Modern Societies. Glencoe: Free Press, S. 16-58.
- Parsons, T. (1966): Societies. Evolutionary and Comparative Perspectives. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Parsons, T. (1968): Social Systems. In: *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Vol. 15, New York: McGraw-Hill, S. 458-472.
- Parsons, T. (1976): Zur Theorie sozialer Systeme. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Parsons, T. (1980): Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien. Hg. von Stefan Jensen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Parsons, T. (1986): Akteur, Situation und normative Muster. Ein Essay zur Theorie sozialen Handelns. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Peterander, F./Speck, O. (Hg.) (1999): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München. Basel: Reinhardt.
- Priller, E./Zimmer, A. (2006): Dritter Sektor: Arbeit als Engagement. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Band 12, S. 17-24.
- Pundt, J. (2006): Professionalisierung im Gesundheitswesen. Positionen – Potentiale – Perspektiven. Bern: Huber.

- Römer-Hillebrecht, S. (1998): Verwaltungskultur. Ein holistischer Modellentwurf administrativer Lebensstile. Baden-Baden: Nomos.
- Rüth, S. (1999): Szenarien zur Rolle der Freien Wohlfahrtspflege im 21. Jahrhundert. In: Backhaus-Maul, H./Olk, T. (Hg.): Von Subsidiarität zu »outcontracting«: Zum Wandel der Beziehungen zwischen Staat und Wohlfahrtsverbänden in der Sozialpolitik. Köln,
- Rychner, M. (2006): Grenzen der Marktlogik. Die unsichtbare Hand in der ärztlichen Praxis. Wiesbaden: VS.
- Salamon, L.M. (2001): The nonprofit sector at a crossroads: the case of America. In: Anheier, H./Kendall, J. (Hg.): Third Sector Policy at the Crossroads. An international nonprofit analysis. London: Routledge, S. 17-35.
- Scherer, A.G./Alt, J.M. (Hg.) (2002): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Simmel, G. (1968): Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Berlin: Duncker & Humblot.
- Staehle, W.H. (1989): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen.
- Staggenborg, S.. (1988): The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement. *American Sociological Review*, Jg. 53, S. 585-606.
- Tuckman, H.P. (1998): Competition, Commercialisation and the Evolution of Nonprofit Organizational Structures. *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 17, Special Issue: The Commercialism Dilemma of the Nonprofit Sector, S. 175-194.
- Velsen-Zerweck, B. (1998): Anfang, Krisen und Ende von Verbänden. Ein integratives Entwicklungsphasenmodell für Verbände. In: Graf Strachwitz, R. (Hg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung. Düsseldorf: Raabe, S. 163-89.
- Weisbrod, B.A. (Hg.) (1998): To Profit or Not to Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zimmer, A. (2001): Corporatism revisited: the legacy of history and the German nonprofit sector. In: Anheier, H./Kendall, J. (Hg.): Third Sector Policy at the Crossroads. An international nonprofit analysis. London: Routledge, S. 114-125.
- Zimmer, A. (2007). Vereine – Zivilgesellschaft konkret. Wiesbaden: VS.