

Universität Potsdam

Wirtschaft und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Lehrveranstaltung: Einführung in die Organisations- und Verwaltungssoziologie

Dozent*innen: Teresa Löckmann und Matthias Schneider

Wintersemester 2022/23

Probleme von hybriden Organisationen
am Beispiel von zwei Vereinen in Berlin

Vorgelegt von:
María Rodríguez

Inhalt

1. Einleitung.....	3
2. Erwartungen gegenüber Mitarbeiter*innen: Engagement oder unbezahlte Arbeit?.....	4
3. Entfremdungseffekte.....	6
4. Fazit.....	7
5. Literaturverzeichnis	8

1. Einleitung

Die Definition von Vereinen als ein spezieller Organisationstyp stellt für die Soziologie eine Herausforderung dar. Dies lässt sich auf die große Bandbreite und Vielfältigkeit von Organisationen zurückführen, die als Vereine gelten. Vereine können zum Beispiel große Fußballmannschaften, Dachorganisationen von zivilgesellschaftlichen Initiativen oder auch kleine lokale Zusammenschlüsse sein. Deshalb plädieren Kaspar Molzberger und Leopold Ringel für eine Minimaldefinition, die aus vier Strukturmerkmalen besteht, welche in den verschiedenen konkreten Erscheinungsformen unterschiedlich ausgeprägt sind und somit nicht als harte Ausschlusskriterien gelten. Diese vier vereinstypischen Strukturmerkmale sind: Zweckidentifikation, demokratische Entscheidungsstruktur, Minimalformalität und Geselligkeit (vgl. Molzberger & Ringel 2023: 3-4). Molzberger und Ringel stellen fest, dass Vereine auch vereinsfremde Strukturmerkmale aufweisen können. Das bedeutet, dass dieser Organisationstyp eine Kombination von vereinstypischen und vereinsfremden Merkmalen haben kann und Vereine dadurch einen hybriden Charakter haben (vgl. ebd.: 13-14).

Der hybride Charakter von Vereinen verursacht Folgeprobleme, welche sich auf die vereinstypischen Strukturmerkmalen auswirken. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Problemen, die aus dem hybriden Charakter bezüglich der Zweckidentifikation resultieren. Zweckidentifikation bedeutet, dass die Motivation der Mitglieder grundsätzlich in der Identifikation mit dem Zweck der Organisation liegt. Die Frage, die hier untersucht wird, lautet: Welche Probleme entstehen, wenn Vereine hauptamtliche Mitarbeiter*innen anstellen und somit auch als Arbeitsgeber*innen agieren? Welche Konflikte resultieren aus diesem hybriden Charakter in Bezug auf die Zweckidentifikation?

Ich argumentiere, dass Vereine durch diesen hybriden Charakter auch hybride Erwartungen an Mitarbeiter*innen adressieren, die in manchen Fällen nur für Vereinsmitglieder angemessen und zum Teil widersprüchlich sind. Dadurch kann der Status der Mitarbeiter*innen uneindeutig werden. Der hybride Charakter kann zugleich dazu führen, dass die Organisation von Aspekten geprägt ist, die für die Mitglieder einen Entfremdungseffekt erzeugen können.

Für den theoretischen Rahmen nimmt die Analyse die Definition von Vereinen von Molzberger und Ringel als Ausgangspunkt (vgl. Molzberger & Ringel 2023). Weiterhin ist für die Argumentation die Unterscheidung zwischen Formalität und Informalität von zentraler Bedeutung (vgl. Luhmann 1964). Die hier verwendeten Beispiele basieren auf meiner Erfahrung als hauptamtliche Mitarbeiterin in zwei Vereinen in Berlin. Bei dem ersten, den ich hier zum Zweck der Anonymisierung 'Organisation A' nennen werde, war ich zweieinhalb Jahre in Vollzeit angestellt. Dieser Verein beschäftigte in dieser Zeit 55 Mitarbeiter*innen und hatte als Hauptzweck die Förderung von Migrantinnen in Deutschland. Bei der zweiten Organisation - im Folgenden 'Organisation B' - war ich ein Jahr in Teilzeit angestellt. Dort waren insgesamt nur zwei Personen angestellt und die Organisation war im Bereich politischer Bildung tätig. Trotz der unterschiedlichen Größen und somit verschiedenem Grad der

Formalisierung beider Vereine argumentiere ich anhand der Analyse, dass die hier untersuchten Probleme beide Vereine betreffen.

2. Erwartungen gegenüber Mitarbeiter*innen: Engagement oder unbezahlte Arbeit?

Die Zweckidentifikation der Mitglieder begründet deren Motivation für die Mitarbeit an der Organisation. Dies hat für die Organisation den Vorteil, dass die Motivation für die Eingliederung und Übernahme von Aufgaben intrinsisch ist, dass Rekrutierung und Bindung im ersten Schritt nicht aufwendig sind und dass die Ausführung von Tätigkeiten nicht erzwungen oder streng beobachtet zu werden braucht (Molzberger & Ringel 2023: 5).

Da Mitglieder Aufgaben auf freiwilliger Basis übernehmen, können diese Tätigkeiten nicht durchgehend viel Zeit in Anspruch nehmen. Außerdem sind Freiwillige nicht immer spezialisiert in den Arbeitsbereichen, sodass auch mit einer geringen Professionalisierung gerechnet werden kann. In diesem Kontext stellen Vereine hauptamtliche Mitarbeiter*innen u.a. ein, um die Erledigung bürokratischer Aufgaben durch die Mitglieder oder die Komplexität und den Aufwand zu reduzieren, aber auch, um die Wirkung ihrer Aktivitäten zu vergrößern. Dieser Beschäftigungsbereich jenseits von Markt und Staat wird Dritter Sektor genannt. Laut Ingo Bode gibt es in diesem Bereich zwei Grundformen der Arbeit, welche miteinander verwoben sind und einen Ausdruck von 'Arbeit als Engagement' darstellen: die gemeinnützige Berufstätigkeit und das organisierte Ehrenamt (vgl. Bode 2018: 963). Dabei wird Arbeit als "sozial koordinierte und zweckspezifisch organisierte Tätigkeit" (ebd.) definiert.

Die formalen Erwartungen werden bei den Mitarbeiter*innen anders als bei Ehrenamtlichen u.a. verbindlich durch Arbeitsverträge festgehalten. Dort sind die Stundenzahl, die Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche formalisiert. Für die Mitglieder des Vereins ist die Formalität geringer, diese wird durch die Voraussetzungen der Mitgliedschaft festgehalten, welche nicht immer streng kontrolliert werden. Voraussetzungen der Mitglieder bei Organisation B waren zum Beispiel: das Interesse an der politischen Bildung und die Zustimmung zu den Vereinszwecken.

Interessant für die Analyse waren die informellen Erwartungen an die hauptamtlichen Mitarbeiter*innen in beiden Vereinen. Es konnte festgestellt werden, dass eine Identifikation mit der Tätigkeit des Vereines von zentraler Bedeutung war, und dass Engagement sowohl als ein Kriterium für die Einstellung als auch während der Beschäftigung nicht nur Zuspruch erhielt, sondern auch mangelndes Engagement informell durch Kolleg*innen bestraft wurde. Diese Bestrafungen waren zum Beispiel bei Organisation A der Ausschluss aus relevanten Gesprächen, der Vorenthalt von Informationen, die offene Kritik in Sitzungen, wo Leitungspersonen beteiligt waren etc. Mit Engagement werden hier beispielsweise folgende Erwartungen gekennzeichnet: Ausführung von zusätzlichen Aufgaben über die Zuständigkeit hinaus, Teilnahme an Abend- oder Wochenendterminen, Leistung von unbezahlten

Überstunden, Nutzung von persönlichen Kontakten für die Organisation bis hin zur Arbeit während des Urlaubs.

Diese Erwartungen machten sich in der Auswahl der Bewerber*innen deutlich. Bei Organisation A wurde bereits bei der Vorauswahl, für die ich zuständig war, eine Tabelle mit Kriterien verwendet und Engagement galt als entscheidend. Engagement wurde u.a. daran festgemacht, ob die Person ehrenamtliche Arbeit bereits gemacht hat oder weiterhin übernahm, selbstständig in NGOs tätig war oder in Projektarbeit im NGO-Bereich gearbeitet hatte. Im Anschluss an die Einstellung einer Koordinatorin wurden zum Beispiel bei Organisation A zwecks der Einarbeitung die Aufgaben besprochen, darunter kamen Aufgaben, die nicht vorher in der Stellenausschreibung aufgelistet waren, wie die Organisation der Mitgliederversammlung und die Konzeption von politischen Aktionen außerhalb des Projektes.

Weiterhin konnte ich durch die Beteiligung bei den Vorstellungsgesprächen bei Organisation B feststellen, dass in diesen Gesprächen eindeutig nach der Bereitschaft zu Überstunden gefragt und zugleich auf die prekäre Finanzierung des Vereins hingewiesen wurde, um zu erklären, dass die Bezahlung von zusätzlichen Stunden nicht gesichert war. Bei Organisation B wurde auch bereits im Vorstellungsgespräch über Aufgaben gesprochen, die über das Projekt hinausgingen, obwohl die Kosten der Stellen hauptsächlich über die Projekte gedeckt waren.

Ein Grund für diese Erwartung gegenüber Mitarbeiter*innen lässt sich auf die Art der Förderung zurückführen, die die Vereine erhielten. Diese waren keine institutionellen, sondern projektbezogene Förderungen, d.h. für eine begrenzte Zeit und inhaltlich abgegrenzt von anderen Tätigkeiten.¹ Vereine, die keine institutionelle Förderung erhalten, sind oft angewiesen, ihre Arbeit vor allem durch die Umsetzung von Projekten zu finanzieren, die nur zum Teil die sogenannten „Verwaltungskosten“² übernehmen, was für die Verwaltung des Vereins oft verwendet wird. Vereine, die weit professionalisiert sind, haben bessere Aussichten auf die Förderung von längerfristigen und größeren Projekten, die einen größeren Anteil an Verwaltungskosten ermöglichen. Diese sind oft dennoch nicht für die gesamte Verwaltung des Vereins ausreichend.

Auf den Widerstand seitens der Mitarbeiter*innen rechtfertigte die Geschäftsführung bei Organisation A die Übernahme von zusätzlichen Aufgaben damit, dass es ohne die Arbeit des

¹ Institutionelle Förderung erhalten zum Beispiel Träger, die eine Aufgabe durch staatliche Instanzen im Auftrag erhalten. Ein Beispiel dafür ist Oyouin I Kultur NeuDenken. In diesem Fall wurde die Finanzierung durch eine Ausschreibung des Berliner Senats vergeben. Vgl. Senatsverwaltung für Kultur und Europa (2019): Kultur NeuDenken – neue Trägerschaft des landeseigenen Kulturstandortes Wissmannstraße 32 vorgestellt, URL: <https://www.berlin.de/sen/kulteu/aktuelles/pressemitteilungen/2019/pressemitteilung.868720.php> Letzter Zugriff 30.03.2023

² Verwaltungskosten dürfen beispielsweise bei Engagement Global nur bis 10% der Gesamtförderung sein und beinhaltet: „Ausgaben für den allgemeinen Personal- und Sachaufwand, der bei der Wahrnehmung der satzungsgemäßen Aufgaben (Geschäftszweck) in einer Organisation mittelbar entsteht und einem bestimmten Projekt nicht direkt zugeordnet werden kann.“ Engagement Global (o. J): Merkblatt „Verwaltungskosten“, in: Förderprogramm Entwicklungspolitische Bildung, URL: <https://feb.engagement-global.de/antragstellung.html> Letzter Zugriff 30.03.2023

Vereins keine Stelle gäbe und dass die Arbeit im Verein zur Erreichung der Zwecke Priorität hat. Die Mitarbeiter*innen mussten Zeit innerhalb der Projektarbeitszeit für diese Aufgaben finden, weil, auch wenn in dem Projektantrag nicht so eindeutig diese Tätigkeiten standen, diese trotzdem die Erfüllung der Projektziele unterstützen. Unbezahlte Arbeit wurde erwartet und dies wurde nicht mit marktwirtschaftlichen Argumente begründet, sondern mit den Zwecken und der Struktur der Organisation.

In dem Sinne wurden Mitarbeiter*innen auch wie Mitglieder des Vereins für ihr Engagement gelobt, auch bei den Mitgliederversammlungen von Organisation A wurde das ehrenamtliche Engagement von den Mitarbeiter*innen durch die Geschäftsführung bei ihrer Eröffnungsrede betont und gut geheißt. Allerdings wurden Mitarbeiter*innen nicht als Mitglieder des Vereins angesehen. Wir wurden für die Teilnahme an Demonstrationen und Konferenzen außerhalb der Projektstätigkeiten als Vertreter*innen des Vereins und nicht in der Rolle der Mitarbeiter*innen wahrgenommen, aber wir wurden für relevante Entscheidungen, wie die Anpassung der Satzung oder die Vorstandswahlen, nicht wie die Mitglieder einbezogen. Wir waren tatsächlich kein Mitglied des Vereins, sondern Mitglied einer Arbeitsorganisation, und als Angestellte auch ein wichtiger Teil der Beschäftigten des Dritten Sektors. Als Mitarbeiter*innen waren wir der Leitung des Projektes unterstellt und tauschten unsere Zeit für einen Lohn.

Unter den Mitarbeiter*innen war die Motivation für die Mitarbeit nicht rein die Zweckidentifikation, sondern auch Geld und zum Teil die Attraktivität der Tätigkeiten (für die Motivation zur Mitgliedschaft siehe: vgl. Kühl 2011: 38-45). Diese Kombination der Motivationsgründe sowie der hybride Charakter der Organisation, als freie Assoziation und Arbeitsorganisation sorgten auch für Spannungen zwischen Mitgliedern und Mitarbeiter*innen, zwischen Zielen und Visionen. Bode beschreibt diese Spannung als eine zwischen Mission und Ökonomie (vgl. Bode 2018: 971).

3. Entfremdungseffekte

Vereine sind durch die Einstellung von Mitarbeiter*innen mit dem Thema der Refinanzierung beschäftigt, welche laut Sven Kette ein zentrales Thema von Unternehmen ist. Diese sind durchgehend mit der Frage nach Regeneration und Zahlungsfähigkeit konfrontiert (vgl. Kette 2023: 5-7). Oft können die Kosten für die Anstellung von Mitarbeiter*innen nicht durch Mitgliedsbeiträge, Spenden oder Einnahmen gedeckt werden. Viele Organisationen entscheiden sich deshalb für die Beantragung von Förderungen.

Wenn Vereine Arbeitgeber*innen werden, können sie für die Mitarbeiter*innen auch zu utilitaristischen Organisationen werden. Dadurch werden Aspekte relevant, die nicht im Einklang mit der auf die Zweckidentifikation basierte Mitarbeit sind. Maria Funder erwähnt in Anlehnung an Amitai Etzioni folgende Aspekte als relevant für die utilitaristischen Organisationen: eine geplante Arbeitsteilung sowie die Aufteilung von Macht und

Verantwortlichkeiten, die Kontrolle der Prozesse sowie die Austauschbarkeit von Mitarbeiter*innen (vgl. Funder 2018: 519).

Projekte des Vereines sollen mit dessen Zwecken im Einklang sein. Dennoch können Projekte durch Erzeugung differenzierter Arbeitsbereiche, die Definition von Zuständigkeiten und die Einführung von Personalstrukturen für die Mitglieder einen Entfremdungseffekt haben. Je nach Größe können Zwecke konkretisiert und für die Mitglieder unübersichtlich werden. Weiterhin können die hauptamtlichen Mitarbeiter*innen aufgrund von der Regelmäßigkeit, mit der sie sich mit den Themen beschäftigen, und ihrem Fachwissen als wichtiger im Verein als die Mitglieder angesehen werden.

Bei Organisation A wurden die Mitglieder auf verschiedenen Ebenen einbezogen (als Teilnehmende bei Veranstaltungen, als Expert*innen für Vorträge oder als politische Akteur*innen für die Entwicklung von Stellungnahmen etc.), dennoch war es durch das stetige Wachsen der Organisation immer schwieriger, in persönlichen Kontakt mit den Mitgliedern zu kommen. Die Förderung der Beteiligung von einigen führte dazu, dass andere mehr in den Hintergrund rückten. Bei Organisation B waren die Projekte weniger umfangreich und mit weniger Beteiligten. Dennoch erschwerten die prekarierten Strukturen eine engere Betreuung und Anbindung der Mitglieder. Viele, die sich dem Verein anschlossen, kamen zum Verein über honorierte Tätigkeiten in den Projekten. Dies widerspiegelte sich auch in der Sprache im Verein. Menschen, die im Verein tätig waren, wurden Honorarkräfte genannt und gingen tatsächlich diesen Aufgaben nach. Viele der Honorarkräfte wunderten sich (erst) bei der Mitgliederversammlung, dass sie offiziell keine Mitglieder waren. Die Beteiligung der Honorarkräfte in den Projekten hatte zur Voraussetzung die Bezahlung eines Honorars. Zu keinem Zeitpunkt wurden Mitglieder während des Projektes zu ehrenamtlichen Aufgaben motiviert oder wenn dies tatsächlich versucht wurde, waren wenige interessiert an der Beteiligung.

4. Fazit

Bei beiden Vereinen wurde deutlich, dass der hybride Charakter dieser Organisationen - als freiwillige Assoziation und Arbeitsorganisation zugleich - die Art der Erwartungen gegenüber den hauptamtlichen Mitarbeiter*innen prägte. Somit wurde Engagement in Form von unbezahlter Arbeit oder der Bereitschaft zur Erledigung von Aufgaben außerhalb des Projektes von den Mitarbeiter*innen erwartet. Zugleich wurden sie dennoch nicht als Mitglieder des Vereins anerkannt. Weiterhin können Vereine durch geprägte vereinsfremde Strukturmerkmale auch einen Entfremdungseffekt für die Mitglieder haben und somit die Motivation, die aus der Identifikation mit dem Organisationzweck entsteht, unterminieren.

5. Literaturverzeichnis

Bode, Ingo (2018): Arbeit im gemeinnützigen und informellen Sektor. In: Böhle, Fritz; Voß, Günter; Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: Springer VS, S. 801-821.

Engagement Global (o. J): Merkblatt „Verwaltungskosten“, in: Förderprogramm Entwicklungspolitische Bildung, URL: <https://feb.engagement-global.de/antragstellung.html>
Letzter Zugriff 30.03.2023

Funder, Maria (2018): Betriebliche Organisation und Organisationsgesellschaft. In: Böhle, Fritz; Voß, Günter; Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: Springer VS. S. 513-543.

Kette, Sven (2023): Das Unternehmen als Organisation. Typische Strukturen und Probleme. In: Apelt, Maja; Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. 2. Grundlegende überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, Springer VS.

Kühl, Stefan (2011): Mitgliedschaften – das magische Mittel zur Herstellung von Konformität in Organisationen. In: Organisationen – Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS, S. 30-54.

Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 4. Aufl. Berlin: Duncker und Humblot. S. 29-39.

Molzberger, Kaspar; Ringel, Leopold (2023): Der Verein – eine Organisation? In: Apelt, Maja; Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. 2. Grundlegende überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, Springer VS (im Erscheinen).

Senatsverwaltung für Kultur und Europa (2019): Kultur NeuDenken – neue Trägerschaft des landeseigenen Kulturstandortes Wissmannstraße 32 vorgestellt, URL: <https://www.berlin.de/sen/kulteu/aktuelles/pressemitteilungen/2019/pressemitteilung.868720.php>
Letzter Zugriff 30.03.2023