



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Organisationaler Wandel in soziokulturellen Vereinen

Verfasser

Manuel Schmid

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Mag. rer. soc. oec.)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A121

Studienrichtung lt. Studienblatt: Diplomstudium Soziologie (sozial-/wirtschaftsw.Stud.)

Betreuerin: Ass.-Prof. Mag. Dr. Ulrike Froschauer

Danksagung

Besonderer Dank gilt meiner Betreuerin Ass.-Prof. Mag. Dr. Ulrike Froschauer, die mich für die Organisationssoziologie begeistern konnte und es mir ermöglicht hat in diesem Themengebiet auch meine Diplomarbeit zu schreiben. Ihrer umsichtigen und professionellen Betreuung verdanke ich, dass diese Arbeit zustande gekommen ist.

Zudem möchte ich mich bei Univ.-Prof. Dr. Forster, Dr. Krajic und den Studienkolleginnen und Studienkollegen des Masterseminars (WS 2010) bedanken, durch deren konstruktive, verständnisvolle und kritische Anregungen mein Forschungsvorhaben sich stetig weiterentwickelte.

Großer Dank gilt zudem der Sektion der Universität Wien des *Erasmus Student Networks* die mir mit großer Offenheit und viel Interesse begegnet ist. Dabei herauszuheben sind die Personen, die es mir durch die persönliche Gespräche und ihrem vollsten Vertrauen ermöglicht haben, einen Zugang zur Organisation zu finden und die Arbeit in der vorliegenden Form zu verfassen.

Zu guter Letzt gilt mein größter Dank meiner Familie und meinen engsten Freunden, die mich während meiner Studienzeit sowohl materiell als auch persönlich unterstützt und gefördert haben.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Zielsetzung	5
3. Aufbau der Arbeit.....	6
4. Grundlagen.....	7
4.1 Systemische Organisationstheorie	7
4.1.1 Systemtheorie.....	7
4.1.2 Grundbegriffe der luhmannschen Theorie sozialer Systeme	9
4.1.3 Organisation als soziales System.....	13
4.1.4 Organisation und Gesellschaft.....	14
4.1.5 Organisation und Interaktionssystem.....	15
4.1.6 Organisationaler Wandel.....	16
4.1.7 Zur Beobachtung einer Organisation	18
4.2 Nonprofit Organisationen (NPOs).....	19
4.2.1 Das Feld der Nonprofit Organisationen	20
4.2.2 Charakteristika von mitgliedschafts- oder basisnaher NPOs.....	22
4.2.3 Organisationaler Wandel in NPOs.....	27
4.2.4 Die systemische Sicht auf den 3. Sektor	30
4.3 Die Qualitative Organisationsdiagnose.....	31
4.3.1 Anwendungsgebiete.....	32
4.3.2 Zentrale Thematik.....	33
4.3.3 Ansatzpunkte der Organisationsdiagnose.....	34
4.3.4 Methodische Orientierung	36
4.3.5 Die Forschungsphasen	36
4.4. Schlussfolgerungen für das Fallbeispiel.....	38
5. Forschungsdesign und Methodik.....	40
5.1 Forschungsdesign	40

5.2 Methodik	41
5.2.1 Das narrative Interview (Datenerhebung)	41
5.2.2 Feinstrukturanalyse und Systemanalyse (Datenanalyse).....	43
5.3 Qualitätssicherung	45
6. Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	47
6.1 Die Organisation und ihre Umwelten.....	47
6.1.1 Strukturmerkmale der Organisation	48
6.1.2 Mitgliedschaften	50
6.1.3 Kommunikation der Organisation.....	52
6.1.4 Entscheidungsprozesse	58
6.1.5 Relevante Umwelten der Organisation.....	59
6.2 Organisationaler Wandel	62
6.2.1 Der Wandel der beobachteten Organisation.....	62
6.2.2 Wissen als Steuerungsmedium.....	70
7. Reflexion	75
7.1. Planungs- und Orientierungsphase.....	75
7.2 Zyklische Hauptforschungsphase	76
8. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	78
9. Ausblick.....	80
10. Literaturverzeichnis.....	80
11. Abbildungsverzeichnis.....	85
12. Anhang	86

1. Einleitung

Das Jahr 2011 stand ganz im Zeichen des freiwilligen Engagements in Europa. Begleitet wurde dieses Ereignis von gelegentlicher, medialer Aufmerksamkeit für Personen und Organisationen die sich freiwillig engagieren und so tagtäglich mit ihrer Arbeitskraft und ihrem Engagement dafür sorgen, dass soziale und kulturelle Einrichtungen funktionieren und Leistungen erbracht werden, die weder Staat noch Markt im Stande sind zu (Zauner 1999) bewältigen oder zu finanzieren. Man möchte sich nicht vorstellen, wie viel nicht funktionieren würde, wenn es diese Menschen und die dahinter stehenden Organisationen nicht gäbe.

Diese zumeist Nonprofit Organisationen (NPOs) stehen dabei großen Herausforderungen gegenüber und es ist nicht als selbstverständlich zu erachten, dass es sie überhaupt gibt und sie weiterbestehen. Diese Organisationen müssen sich regelmäßig verändern und das ohne die Idee die hinter der Organisation steht und damit ihre Identität aufzugeben. So auch die Organisation die es mir möglich gemacht hat, mein theoretisches Wissen auch in der Praxis anzuwenden und als Fallbeispiel zu präsentieren. Das *Erasmus Student Network (ESN)* ist für Austauschstudierende Ansprechpartner¹ wenn es um die Integration in das soziale und kulturelle Leben während des Auslandsaufenthaltes und der Orientation an der Universität Wien geht. Die Mitarbeiter sind dabei ausnahmslos ehrenamtlich engagiert und finden so neben dem Studium auch eine Möglichkeit wichtige Skills für ihr Berufsleben zu erlernen. So, wie die Studienzeit jedoch begrenzt ist, ist auch das Engagement bei studentischen Organisationen endlich und so kommt es zu einer hohen Fluktuation. Dabei stellt sich natürlich die Frage wie es die Organisation bis jetzt geschafft hat sich so zu reproduzieren, dass sie den Erwartungen der Umwelt gerecht geworden ist? Welche besonderen Operationsweisen sind in diesem Fall zu beobachten? Und wie setzt sich die Geschichte der Organisation zusammen? Wie sieht sich die Organisation selbst und wie stellt sie sich dar?

¹ Die Arbeit versucht soweit dies möglich ist geschlechtsneutrale Ausdrücke zu verwenden. Zu Gunsten der einfacheren Lesbarkeit wird sofern dies nicht möglich ist, die männliche Form verwendet.

Um diese Fragestellungen näher zu beleuchten wurde die qualitative Organisationsdiagnose (Froschauer/Lueger 2009) eingesetzt, welche die Möglichkeit bot die Organisation in ihren Funktionsweisen zu rekonstruieren. Als theoretische Grundlage dafür ist die systemische Organisationstheorie (Luhmann 2000) zu sehen. Sie stellt auch den Ausgangspunkt der schriftlichen Arbeit dar und soll den Leser für systemtheoretische Denkweise gewinnen und gewisse Grundbegriffe näher bringen, bevor diese in der Arbeit dazu benützt werden, die Organisation zu beschreiben und zu verstehen.

Dabei soll schon in der Einleitung festgehalten werden, dass diese Arbeit auf den Maximen der qualitativ-interpretativen Forschung aufbaut und somit nur eine sozial Konstruktion und nicht das Abbild der Wirklichkeit ist.

2. Zielsetzung

Das Ziel dieser Diplomarbeit ist, wie bereits in der Einleitung erwähnt, die Erstellung einer qualitativen Organisationsdiagnose des *Erasmus Student Networks*. Dabei soll besonderes Augenmerk auf den Wandel der Organisation gelegt und ihre Geschichte rekonstruiert werden um mit Hilfe der Literatur ein Verständnis für die Operationsweise der Organisation zu erlangen.

Analysen von narrativen Interviews, welche im Laufe des Forschungsprozess geführt wurden, bieten dafür den Ausgangspunkt. Zusätzliche Informationen sollen auch aus der Betrachtung von Artefakten in Form von Inhalts- und Netzwerkanalysen gewonnen werden und so die gewonnen Erkenntnisse unterstützen bzw. in Frage stellen. Schließlich soll auch die eigene Forschung kritisch betrachtet werden und die Bedeutung dieser im wissenschaftlichen Diskurs erläutert werden. Die wissenschaftliche Relevanz liegt hierbei ohne Frage darin sozialwissenschaftliche Aussagen über die Funktionsweisen dieses Organisationstypus und Organisationen im Allgemeinen zu treffen. Dabei geht es in diesem Fall abseits des Beweises der Fähigkeit wissenschaftlich arbeiten zu können auch darum, der beobachteten Organisation das Ergebnis des Forschungsprozesses präsentieren zu können und ihr somit möglicherweise einen neuen Einblick in die Funktionsweisen der Organisation zu ermöglichen.

Zu diesem Zweck liegt ein weiteres Ziel dieser Forschungsarbeit auch darin für die Organisation, in der Darstellung und Aufbereitung der Ergebnisse, anschlussfähig zu sein und zur Diskussion anzuregen.

3. Aufbau der Arbeit

Hinsichtlich des Aufbaus der Arbeit sei gesagt, dass dieser nicht den prozessualen Forschungscharakter widerspiegelt. So wurden die hier als *Grundlagen* angeführten Exkurse teilweise im Verlauf der Analysen erschlossen und waren nicht primär Ausgangspunkte für die Forschung. Die Gliederung wurde schlichtweg gewählt um dem Leser eine Unterscheidung von theoretischem und empirischem Teil zu vermitteln. Demnach wurde der Aufbau folgendermaßen gewählt:

Kapitel 4 widmet sich den Grundlagen und soll ein Verständnis für den theoretischen Hintergrund der Arbeit schaffen. Dabei geht es zunächst um die Systemtheorie und wie diese Organisationen als soziale Systeme beschreibt. Der Leser soll hier Stück für Stück an das Konzept des organisationalen Wandels herangeführt werden und damit einhergehend ein Verständnis für die Schlüsselbereiche von Organisationsbeobachtungen aufbauen (Abs. 4.1). Daran anschließend findet sich eine Einführung in das Feld der Nonprofit Organisationen (NPOs) unter Rückgriff auf die Systemtheorie als Betrachtungsweise von NPOs zum Verständnis von organisationalem Wandel (Abs. 4.3). Abschließend wird eine Brücke zwischen theoretischen Grundlagen und der empirischen Untersuchung gebaut, während erläutert wird, wo eine qualitative Organisationsdiagnose ansetzt und wie sie Anwendung findet (Abs. 4.3).

In Kapitel 5 werden Forschungsdesign (Abs. 5.1), Methodik (Abs. 5.2) und Maßnahmen der Qualitätssicherung (Abs. 5.3) besprochen sowie die Auswahl derer begründet.

Kapitel 6 widmet sich der beobachteten Organisation und geht auf die Ergebnisse der Organisationsdiagnose unter Rückbezug auf theoretische Grundlagen und die Methodik ein. Dabei dienen Leitfragen die sich im Zuge der Forschung herauskristallisiert haben als Themenblöcke und werden durch weitere empirische Analysen ergänzt.

Anschließend an Kapitel 7, in dem der Forschungsprozess einer Reflexion bedacht wurde, werden Schlüsselergebnisse noch einmal in Kapitel 8 zusammengefasst. Die Diplomarbeit schließt in Kapitel 9 mit einem Ausblick.

4. Grundlagen

Um die theoretische Grundlage der Organisationsdiagnose zu legen, beschäftigt sich dieser Abschnitt mit der Systemtheorie Luhmanns, dem qualitativ-interpretativen Ansatz der Organisationsdiagnose (Froschauer / Lueger, 2009) und Literatur die sich mit dem Nonprofit-Sektor befasst. Dabei sind diese Ansätze nicht getrennt zu betrachten sondern teils aufeinander aufbauend, teils sich ergänzend und geben einen Ausblick darauf unter welchen Gesichtspunkten im empirischen Teil analysiert wird.

4.1 Systemische Organisationstheorie

4.1.1 Systemtheorie

Niklas Luhmanns Systemtheorie bedient sich der Systemlehre Ludwig von Bertalanffys, sowie dem Konzept der Kybernetik von Heinz von Foerster und der Autopoiesis der Biologen Maturana und Varela (Maturana / Varela 1987) und richtet dabei den Fokus auf soziale Systeme. Dieser Paradigmenwechsel wird oft auch als *autopoietische Wende* bezeichnet und markiert ein wichtiges Momentum in Luhmanns Lebenswerk. Sie bedeutet das Ersetzen früherer Vorstellungen durch Neue (vgl. Krause 2001: 88ff):

- 1) Die Handlungstheorie wird durch Kommunikationstheorie ersetzt. Kommunikation ist hier jedoch als mehrfach-selektierte Differenz von Information-Mitteilung-Verstehen zu sehen (vgl. Luhmann 1984: 203) und somit als Einheit unbeobachtbar ist und nur über die Differenz der Beobachtung zugänglich ist. Das bedeutet auch, dass sich soziale Systeme nur beobachten können, wenn sie sich als Handlungssysteme betrachten.
- 2) Die Sinnunterscheidung wird durch die Medium-Form-Unterscheidung ersetzt, welche die Einheit der Differenz von Aktualität und Possibilität sinnhaften Erlebens und Handelns. Sinn ist nun als das allgemeinste, formbare Medium zu sehen.
- 3) Die kybernetische Methode ersetzt die Funktionale Differenzierung bzw. schließt diese mit ein. Dies bedeutet Reduktion der Komplexität durch Systembildung. Das heißt auch, dass es Systeme nur gibt weil sie als Systeme unterschieden sind.

- 4) Der Mensch wird nun als Einheit aufgelöst und an seine Stelle tritt die Einheit der Differenz von Systemen.
- 5) Die Theorie des umweltoffenen Systems wird durch die Theorie der Differenz von Autopoiesis und struktureller Kopplung ersetzt.
- 6) Anstelle der Abgeklärten Aufklärung tritt die Dekonstruierende Beobachtung, was so zu verstehen ist, dass eine gewisse Distanz zu wertbesetzten Beobachtungsinteressen gewahrt werden sollte.
- 7) Die Frage nach dem *Wie* ersetzt die Frage nach dem *Was* um Begründungszusammenhänge sichtbar zu machen.

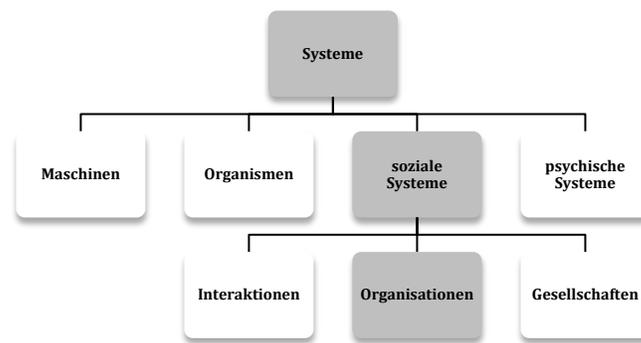


Abbildung 1: Eigene Darstellung der Systemtypologie nach Luhmann (1984: 16)

Für Luhmann (1984) bestehen soziale Systeme (Abbildung 1) nun aus Kommunikationen und grenzen sich durch die Einschränkung der geeigneten Kommunikationen von ihrer Umwelt ab. Dabei unterscheidet er nun zwischen Interaktionssysteme, Gesellschaften und Organisationen, welche für Luhmann auf einer Ebene zu sehen sind und nicht aufeinander reduziert werden können. Diese haben gemeinsam, dass sie zum einen autopoietisch und zum anderen sinnhaft orientierte Systeme sind, welche sich wiederum durch Kommunikationen erzeugen und reproduzieren. Dabei nimmt der Sinn eine ordnende Funktion sozialen Handelns ein, welche Komplexität reduzieren und Handlungsmöglichkeiten selektieren soll. In Organisationen bestehen Kommunikation aus

Entscheidungen, die wiederum Entscheidungsprämissen für Entscheidungen werden (Luhmann 2000). Der grundsätzliche Vorteil der Systemtheorie gemäß Willke (vgl. 2000: 1ff) ist eine universelle Theorie zu sein und somit auf jeglichen sozialwissenschaftlichen Fragen anwendbar zu sein. Dabei wird davon ausgegangen, dass diese Theorie eine fachspezifische und interdisziplinäre Universalität besitzt und zur Lösung fächerübergreifender Probleme herangezogen werden kann. Außerdem blendet sie das Problem der Komplexität nicht künstlich aus, sondern setzt kontrollierbare Verfahren zur Untersuchung dieser ein.

Luhmann geht nun davon aus, dass der Gegenstand der Systemtheorie nicht das System selbst ist, sondern die Differenz zwischen System und Umwelt (vgl. Luhmann 1984: 115). Die System-Umwelt Differenz und weitere Grundannahmen und Grundbegriffe der Systemtheorie Luhmanns werden zum besseren Verständnis in dem folgenden Abschnitt erläutert, bevor der Fokus auf die Organisation als soziales System gelenkt wird.

4.1.2 Grundbegriffe der luhmannschen Theorie sozialer Systeme

Verwendet man die Systemtheorie Luhmanns als Basis von Analysen so ist es unumgänglich gewisse Grundbegriffe zu verstehen bevor man sich daran macht empirisch zu forschen. Darum werden in diesem Abschnitt in einer eher lexikalischen Weise Grundbegriffe erklärt. Dies soll als theoretischer „Baukasten“ für das Verständnis der gesamten Arbeit dienen und den noch nicht so vertrauten Leser als Basis systemischer Organisationstheorie dienen.

(a) Kommunikation

Dieser zentrale Begriff der luhmannschen Systemtheorie bezeichnet die Bestandteile sozialer Systeme. Anders gesagt produzieren und reproduzieren sich Systeme dadurch, dass sie kommunizieren (Luhmann 1984). Kommunikation ist eine (dreifache) Selektion (vgl. Luhmann 1984: 194), weil Anschlussoptionen anderer Kommunikationen erzeugt und/oder ausgeschlossen werden. Dabei ist Kommunikation lediglich eine

Momentaufnahme und gilt als erfolgreich wenn sie anschlussfähig ist. Das setzt voraus, dass gesendete Information auch verstanden wird (vgl. Luhmann 1997: 259).

(b) System – Umwelt

Luhmann unterscheidet verschiedene Typen von Systemen und Subsystemen (Abbildung 1), welche sich nach dem Prinzip der *Autopoiesis* (Maturana / Varela 1987) selbst durch Operationen erzeugen und reproduzieren. Diese Operationen sind in sozialen Systemen sinnorientierte Operationen, sprich Kommunikationen und schließen aneinander an (Luhmann 1992: 271). Nicht Menschen sind Elemente der sozialen Systeme, sondern Kommunikationen. Grenzen bilden selektive Mechanismen, die über die (Nicht-) Zugehörigkeit bestimmen und sind nicht räumlich sondern eher sinnhaft und symbolisch verortbar. Dabei zeigen sich soziale Systeme als selbstreferentiell, was bedeutet, dass sie Beziehungen zu sich herstellen können und in der Lage sind diese Beziehungen gegen Beziehungen zu ihrer Umwelt zu differenzieren (vgl. Luhmann 1984: 31). Speziell komplexe Systeme werden durch die Merkmale der Selbstreferenz, Grenzerhaltung sowie der Generativität und Selbstorganisation charakterisiert (Willke 2000).

Was außerhalb der Systeme liegt, sind die Umwelten dieser, zu denen auch der Mensch zählt. Charakteristisch für die System Umweltbeziehung ist, dass die Komplexität der Umwelt höher ist, also die des Systems (vgl. Luhmann 1975: 211). Außerdem ist festzuhalten, dass es das System ist, das die Umwelt erzeugt und nicht umgekehrt (vgl. Krause 2001: 18). Wer Teil des Systems ist wird durch *Inklusion* und *Exklusion* festgelegt. Dabei ist die Frage, ob es sich um das Dazugehören zu einem System oder das Ausgeschlossen sein handelt. Im Falle der Gesellschaft sagt Luhmann diesbezüglich: „*Das Thema Sozialintegration wollen wir durch die Unterscheidung Inklusion/Exklusion ersetzen*“ (Luhmann 1997: 619). Betrachtet man z.B. Organisationen so wird Inklusion bzw. Exklusion über Entscheidungen der Mitgliedschaft getroffen.

Wenn es um Beziehungen mit der Umwelt geht dann ist der Begriff der *Kopplung* zu erwähnen. Er beschreibt nun die Anschlussfähigkeit (auch Beziehung) des Systems an Elemente seiner Umwelt oder andere Systeme. Diese Kopplung kann strukturell oder

operativ sein. Man spricht von einer strukturellen Kopplung wenn das System auch Erwartungsstrukturen aufbaut und sich für die sensibilisiert. Das führt dazu, dass gewisse Kommunikationen wahrscheinlicher werden, während andere ausgeschlossen werden. So kann gesagt werden, dass die Struktur eines Systems Anschlussmöglichkeiten vor einem Ereignis fördern oder einschränken kann (vgl. Krause 2001: 57).

Will ein System sich gegenüber seiner Umwelt in einer gewissen Weise zur Geltung bringen dann geschieht das durch *kollektives Handeln*, dabei ist festzustellen, dass sich Handlungen auf Kommunikationen basieren. Unter dem verwendeten Kommunikationsbegriff bedeutet das, dass um kollektiv Handeln zu können die kommunizierte Änderung von den Mitgliedern der Organisation verstanden und ähnlich interpretiert werden muss (Kieser / Hegele 1998).

Systeme sind emergent, was bedeutet, dass sie nicht durch die Eigenschaften ihrer Elemente erklärt werden und diese ihnen auch nicht zugeordnet werden können (vgl. Wilke 2000: 247). Das Gesamte ist sozusagen mehr als die Summe seiner Teile.

(c) Komplexität und Kontingenz

Eng mit dem Begriff der Komplexität ist der Begriff der *funktionalen Differenzierung* verbunden. Er beschreibt, dass ein Ganzes nicht mehr aus einer Vielzahl gleicher oder ähnlicher Elemente besteht, sondern aus einer Vielzahl von unterschiedlichen, spezialisierten Teilen, die voneinander abhängig sind (Luhmann 1987).

Unter *Komplexität* versteht man nun also, dass moderne Gesellschaften sehr vielschichtig und verstrickt geworden sind. Dies ist ein Ergebnis der funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft, welche eng in Verbindung mit der Entwicklung der gesellschaftlichen Arbeitsteilung zu sehen ist (Smith 1974) und von den Ideen des Evolutionismus (Selektion) geprägt wird. Dies fasst Luhmann wie folgt zusammen:

„Komplexität[...] heißt Selektionszwang, Selektionszwang heißt Kontingenz, und Kontingenz heißt Risiko“ (Luhmann 1984: 47).

In autopoietischen Systemen ergibt sich Komplexität daraus, dass Operationen immer wieder auf andere Operationen innerhalb des Systems Bezug nehmen. Um sich reproduzieren zu können benötigt es nun aber einen hohen Grad an Selektivität der Relationen zwischen den Elementen eines Systems. Systemkomplexität ergibt sich wiederum aus der Differenz von Element und Relation. Je selektiver ein System ist desto weniger komplex ist es demnach (vgl. Willke 2000: 26). Man könnte sogar noch weiter gehen und so wie Willke (2000) zwischen sachlicher, sozialer, operativer, kognitiver und zeitlicher Komplexität unterscheiden.

Der Begriff der *Kontingenz* beschreibt den Handlungsspielraum eines Systems. Die Kontingenz kann sowohl als Freiheit (bezogen auf das eigene soziale System) als auch als mangelnde Erwartungssicherheit (bezogen auf die Kontingenz anderer Systeme) wahrgenommen werden. In diesem Kontext liegt es daher auch nahe, dass eine hohe Kontingenz und die damit mangelnde Erwartungssicherheit auch das Konfliktpotential erhöht (Willke 2000: 30). Luhmann beschreibt Kontingenz folgendermaßen:

„Kontingent ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (zu Erfahrenes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen.“ (Luhmann 1984: 152)

Spricht man von *Doppelter Kontingenz* bezieht sich das auf die Situation wenn Alter (Sender) und Ego (Empfänger) des Kommunikationsprozess in ihrem Handlungsspielraum jeweils in gleicher Weise unbegrenzt sind (Luhmann 1984).

Es liegt nun nahe sich zu fragen, woran sich Systeme zwischen Komplexität und Kontingenz nun orientieren können. Wie bereits erwähnt, sind soziale (wie auch psychische) Systeme sinnhaft orientierte Systeme, da jedes auf Kommunikation basierendes System (*d*) Sinn generiert (Luhmann 1984: 105). Der Sinn selbst jedoch ist kein System, trägt jedoch die Eigenschaft selbstreferentiell zu sein. Der Sinn hat vor allem eine ordnende Funktion sozialen Handelns inne, welche Komplexität reduzieren und

Handlungsmöglichkeiten selektieren soll. Dabei wird er zum Medium welches sich in sozialen (psychischen) Systemen durch Kommunikationen (Gedanken) verwirklicht. Findet eine Selektion, also eine Reduktion der Komplexität, in einem System statt, so passiert das im Medium Sinn, dabei ist der Sinn im Augenblick dieses Vorgangs systemimmanent (vgl. Krause 2001: 11).

4.1.3 Organisation als soziales System

Organisationen sind eine besondere Form von sozialen, autopoietischen Systemen, die auch schon Luhmann besonders fasziniert haben. Eine ihrer Charakteristiken ist, dass sie genau selektieren wer Mitglied ist und wer nicht. Organisationen gehen dabei von Exklusion aus um eine Entscheidungskontrolle über Mitgliedschaften und ihre Autonomie zu haben (Luhmann 2000: 392). Organisationen entscheiden so wer zum System dazu gehört und wer nicht, wer Mitglied ist und wer nicht. Es grenzt sich so durch seine Operationen (Entscheidungen) klar von seiner Umwelt ab und bildet die System-Umwelt Differenz. Als Mitglied ist der Mensch in seiner Rolle Teil des Systems, während er als psychisches System Teil der Umwelt ist. Man spricht in dem Fall von einer strukturellen Kopplung.

Die Entscheidungen der Organisationen, sind emergente, systemeigene Kommunikationen der Organisation und werden wechselseitig verknüpft. Der hohe Grad an Verknüpfungsmöglichkeiten bedingt dabei eine gewisse Komplexität (vgl. Luhmann 2005: 394). Entscheidungen wie folgt basieren wiederum auf Entscheidungsprämissen (Erwartungen), wie z.B. Informationen, Rollen oder bereits getroffene Entscheidungen. Entscheidungsprämissen können entscheidbar oder unentscheidbar sein (vgl. Luhmann 2000: 222). Entscheidbar wären Strukturfragen, welche die formale Organisation (vgl. Luhmann 2000: 225) bilden. Sie bilden den Schwerpunkt der Forschung Luhmanns:

- Personalstruktur: Fragen der Mitgliedschaft
- Organisationsstruktur: Aufbau der Organisation, Kommunikationswege
- Programmstruktur: Festlegung von Verfahren

Die Organisationskultur (vgl. Luhmann 2000: 240ff) hingegen ist als eine unentscheidbare Entscheidungsprämisse darstellt. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der informellen Struktur. Ihre Leistung ist es Komplexität zu reduzieren. Sowohl die formale Organisation als auch die Organisationskultur sind für die Organisation wichtig.

Entscheidungen sind, wie schon erwähnt, immer auch Entscheidungsprämissen für weitere Entscheidungen, was für die Organisation sehr wichtig ist. Dies führt nämlich zu einer Komplexitätsreduktion (Luhmann 2000: 223), was wiederum Unsicherheit absorbiert. Eine Organisation wird durch diese Form der Selektion gesteuert, also dadurch, dass sie ihre Möglichkeiten einschränkt. Dabei agiert sie zweckorientiert. Das ist die Form der Kommunikation die Organisationen produzieren und reproduzieren.

Entscheidungen werden von Systemen bzw. deren Umwelten zugeordnet. Das Beobachten der Kommunikationen bzw. vielmehr die Einordnung dieser ist eine Interpretationsleistung und passiert durch die Zuschreibung von Sinn (Luhmann 1984). Dadurch bestimmt Sinn auch die Systemgrenzen (Willke 2000: 44). Dabei spielt Kontingenz eine wichtige Rolle, da ihr Vorhandensein erst eine Zuschreibung möglich macht.

4.1.4 Organisation und Gesellschaft

Organisationen hat es nicht schon immer gegeben und so kann sicherlich gesagt werden, dass gesellschaftliche Bedingungen zur Entstehung und Vermehrung von Organisationen geführt haben (vgl. Luhmann 2000: 380; 2005: 452). Speziell trifft das auf das Wirtschafts- und das Erziehungssystem zu, welche die Bedingungen für die Ausdifferenzierung der Arbeit am stärksten beeinflusst haben. Unter dem Gesichtspunkt einer funktional differenzierten Gesellschaft, welche als System umfassender, sinnhafter Kommunikation (vgl. Luhmann 2000: 383) zu verstehen ist, kann gesagt werden, dass Organisationen verschiedenen Teilsystemen der Gesellschaft zugeordnet werden können und mit ihren Codes (Kommunikation der Subsysteme der Gesellschaft) operieren. Sie sind als multireferent zu verstehen, was bedeutet, dass sie mit dem Codes mehrerer Systeme

operieren können. Zugeordnet werden sie dem Sub-System, in welchem ihr operativer Kern liegt. Bei diesem Prozess entstehen Kopplungen der Systeme untereinander (Luhmann 2000; 2005). Zusammenfassend könnte man sagen, Organisationen sind elementarer Teil der Gesellschaft der sie dienen.

4.1.5 Organisation und Interaktionssystem

Interaktion setzt die wechselwirkende Wahrnehmung der Kommunikationsteilnehmer voraus und ist zeitlich und räumlich begrenzt. Sie ist die Voraussetzung für die Gesellschaft und als solche von großer Bedeutung. Das Thema der Kommunikation gibt in der Regel vor, ob eine spezifische Systemzugehörigkeit vorhanden ist (vgl. Krause 2001: 50). Unter diesen Vorgaben finden sich Organisationen sowohl als Interaktionssysteme als auch als Interaktionspartner wieder (Abraham / Büschges 2009).

Organisationen können demnach Interaktionssysteme sein, wenn die Organisation der Ort der Interaktion ist. Damit verbunden sind dann das Handeln aus bestimmten Rollen heraus, Probleme in der Koordination des Handelns oder informellen Netzwerken die sich in Organisationen bilden.

Auf der anderen Seite tritt die Organisation als Akteur in einer Interaktion auf wenn es zum einen mit Schnittstellen zur Umwelt zu tun hat (z.B. ein Kunde eines Unternehmens) oder aber auch innerhalb des Systems zu einer Kommunikation zwischen einem Mitglied und der Organisation bzw. jemanden der in seiner Funktion die Interessen der Organisation vertritt.

4.1.6 Organisationaler Wandel

Widmet man sich dem Wandel in Organisationen, so orientiert man sich in der systemischen Organisationstheorie am Gedanken der Autopoiesis, wonach sich Organisationen selbst reproduzieren. Treten nun Veränderungen in relevanten Umwelten auf, muss das System darüber entscheiden, ob und wie es zu reagieren hat. Dies kann für den Fortbestand der Organisation essentiell sein, denn ohne sich zu verändern, ist auch der Bestand nicht gesichert. Simon (vgl. 2007: 102ff) spricht in diesem Zusammenhang vom Identitätsparadoxon, wonach sich Systeme verändern müssen um bestehen zu bleiben. Aus der Begrifflichkeit ist aber schon zu erahnen, dass es dabei auch darum geht sich zu verändern ohne die eigene Identität zu verlieren. Wie nun auf Umweltveränderungen reagiert wird ist also eine Selektionsleistung, da erfasst werden muss welche Veränderungen relevant sind und wie darauf reagiert werden muss. Aufbauend auf den Entscheidungsprämissen der Organisation muss eine Entscheidung getroffen werden um eine innere Veränderung herbeizuführen. Davon ist keine Organisation die weiterbestehen möchte ausgeschlossen und gerade Wirtschaftsunternehmen sehen sich ständigem Veränderungsdruck ausgesetzt.

Will man nun wissen welche Veränderungen erfolgreich waren, so kann man dies, wenn man sich wie die systemische Organisationstheorie auf die Evolutionstheorie bezieht, ausschließlich im Nachhinein feststellen und dabei kann eigentlich nur darüber eine Aussage getroffen werden, was zum Scheitern geführt hat bzw. dazu das ein System nicht mehr besteht. Erfolgsfaktoren sind nicht eindeutig zu identifizieren. Außerdem kann man kein Ergebnis auf einen Faktor alleine zurückführen. Dies bedeutet im Umkehrschluss auch, dass die gezielte Steuerung einer Organisation sich de facto als sehr schwierig erweist. Dies soll aber nicht heißen, dass Veränderungen nicht möglich sind, kommt es doch in Organisationen zu ständigen Veränderungen im Bereich der formalen Organisation, was wiederum auch die Organisationskultur beeinflusst. Wo die Beobachtung einer Organisation ansetzt und was das bedeutet wird in kommenden Abschnitten besprochen (vgl. Abs. 4.1.7; Abs. 4.2.4; Abs. 4.3), doch zuvor soll sich noch der Steuerung von Organisationen zugewandt werden.

Wie bereits angesprochen kann seit der autopoietischen Wende im Sinne der systemischen Organisationstheorie nicht mehr von einem Ursache-Wirkungsprinzip ausgegangen werden, daher passiert (a) *Steuerung* von Organisationen über Entscheidungsprämissen. Dazu gehört auch das Personal und mit ihm auch die Führung der Organisation. Sie kommt nach Simon (vgl. 2007: 108ff) in die paradoxe Situation die Verantwortung für etwas inne zu haben was sie nicht steuern können. Simon erklärt weiter, dass für das Verständnis dieser Situation zuerst einmal erklärt werden muss, dass die Psyche eines Entscheidungsträgers in der Umwelt zu finden ist und *mit den Kommunikationsprozessen der Organisation strukturell gekoppelt* (2007: 109) ist. Demnach ist auch die Führungsperson nur ein Teil eines Kommunikationsprozesses, welche je nach den ihr zugänglichen Kommunikationswegen gewisse Informationen erhält (oder nicht erhält). Somit können Organisationen insofern gesteuert werden indem man in Kommunikationsprozesse gezielt eingreift. Dabei werden bestehende Kommunikationsstrukturen genutzt um sie entweder zu bestätigen oder sie zu verändern. Eine Veränderung bedeutet in diesem Zusammenhang entweder einen Bruch mit bestehenden, eine Variation oder eine Neugründung von Kommunikationsmuster. Der Vorgang des Organisierens nennt man Veränderungsmanagement (Change Management).

Kieser und Hegele (1998) schreiben der (b) *Kommunikation die tragende Rolle beim organisationalen Wandel* zu und verstehen Organisationsstrukturen als soziale Konstruktionen, wonach sich die Organisationswirklichkeit vom offiziellen Entwurf unterscheidet. Offizielle, formale Regeln bilden lediglich den Ausgangspunkt für über kommunikative Prozesse abgestimmte Interpretationen aus denen dann Handlungen erfolgen. Es ist demnach nicht ausreichend formale Regeln aufzustellen sondern diese auch durch eine konsensuale Sprache zu kommunizieren. Dabei spielen Metaphern und Anekdoten eine wichtige Rolle, da sie auch auf der emotionalen Ebene eine Verknüpfung herstellen. Dies findet man in Leitbildern und Visionen der Organisationen.

Um jedoch festzustellen, welche Änderungen eingeleitet werden sollen, bedarf es gemäß der Autoren einer Ist-Analyse welche davon ausgeht die Organisationsstruktur erfassen und Schwäche offenlegen zu können. Sie selbst ist dabei jedoch eine soziale Konstruktion.

Fokus der Ist-Analyse ist nun nicht die Organisationsstruktur zu ändern sondern einen Prozess der „*Kommunikation über ihre Umgestaltung in Gang zu bringen und diese Kommunikation so zu strukturieren, daß sie nicht in gewohnte Interpretationsmuster einrasten kann*“ (Kieser / Hegele 1998: 156ff). Ist der Handlungsprozess vollzogen kann die Beurteilung der Auswirkungen (Evaluation) Aufschluss über den Erfolg der Veränderungen geben und den Reorganisationsprozess abschließen.

Die Erfahrungen welche die Organisation im Zuge der Bewertung von Kommunikationsprozessen machen, könnte man in ihrer Summe und ihrer zyklischen, prozessualen Form als das (c) *Lernen der Organisation* verstehen, welches ihr das Einschätzen der Erfolgswahrscheinlichkeit und Anschlussfähigkeit der Kommunikation ermöglicht. Dabei liegt es an der Organisation zu entscheiden, ob sie lernen oder nicht lernen will, ob sie neue Wege gehen will oder nicht (Simon 2007; Kieser / Hegele 1998). Um überlebensfähig zu sein muss sie dies immer wieder gut abschätzen, denn dieses (Nicht-) Wissen wird dann wiederum zum Steuerungsmedium der Organisation. Schließlich bedeutet organisationales Lernen auch an der eigenen Identität zu arbeiten und sich von der Umwelt abzugrenzen (vgl. Zauner 1999: 123).

Wissen ist jedoch nicht das einzige Steuermedium. In Gesellschaften und Organisationen benennt Luhmann (1975) zudem Geld und Macht als solche. Beschäftigt man sich demnach mit der Steuerung, so ist auch darauf zu achten welche Steuerungsmedien zum Einsatz kommen können und welche Entwicklungen diese ermöglichen. Darauf, sowie auf ein Modell das die Entwicklungsphasen von Organisationen erklären soll, wird, wenn es um organisationalen Wandel in Nonprofit Organisationen geht (vgl. Abs. 4.3.3), im Laufe der Arbeit noch eingegangen.

4.1.7 Zur Beobachtung einer Organisation

Spricht man über Wandel einer Organisation, so ist die oft auch mit Beratung von außen verbunden. Dabei spielen Beobachter eine entscheidende Rolle, denn sie nehmen die

Organisation in anderer Weise wahr als dies die Mitglieder tun. Sie nehmen Abläufe und Strukturen nicht als gegeben und haben gewisse *blinde Flecken* nicht. So ist wenn es um den *Wandelberater* geht oft auf externe Beobachter zurückzugreifen.

Bei dem Gegenstand der Beobachtung einer Organisation, unterscheidet man grundsätzlich demnach zwischen zwei Formen der Beobachtungen. Zum einen die Selbstbeobachtung (Beobachtung 1. Ordnung) der Organisation und zum anderen die eines externen Beobachters (Beobachtungen 2. Ordnung). Bei der Selbstbeobachtung der Organisation besteht die Leistung darin, dass die Organisation zwischen relevanten und nicht relevanten Umwelten und Strategien differenziert bzw. abwägt welches Selbstbild und welche Modelle der Welt ihr Handeln bestimmen. Hier kann der Beobachter 2. Ordnung auch wahrnehmen an welchen Grunddifferenzen sich die Organisation orientiert. Dabei ist festzuhalten, dass diese Beobachtungen keinen Gehalt haben wenn sie nicht mit Sinn verknüpft werden können. Erst dieser verleiht den Daten eine Bedeutung. Dabei kommt es vor allem auf die Leistung des Interpretieren an ob aus Daten wertvolle Informationen werden (vgl. Simon 2007: 55ff). Wie beobachtet werden kann und wo dabei mögliche Anknüpfungspunkte liegen, soll im nächsten Theorieteil (Abs. 4.2) dargelegt werden.

4.2 Nonprofit Organisationen (NPOs)

Wenn in dieser Forschungsarbeit die Rede von Nonprofit Organisationen ist, so muss bedacht werden, dass es sich hierbei um eine Begrifflichkeit aus der Ökonomie handelt. Er beschreibt eine Form der Organisation die nicht profitorientiert ist. Durch eine solche Definition wird dieser Typ der Organisation negativ abgegrenzt, von jenem Organisationstyp der nach Profit strebt. Diese negative Abgrenzung ist wenig identitätsstiftend für die Organisation und lässt die Frage offen, was die Organisation im Positiven nun beschreibt. In der Soziologie gibt es in Anlehnung an Max Weber auch eine positive Definition, die sich an den Begriffen der Vereinigung und der Freiwilligkeit

orientiert (vgl. Horch 1992: 21). Dies ist auch erwähnenswert, da sich das Forschungsinteresse auf einen Typen von NPO bezieht der sich durch diese Attribute sehr gut beschreiben lässt.

Mit diesen Gedanken im Hinterkopf wird es in diesem Abschnitt nun darum gehen, das Feld der Nonprofit Organisationen zu beschreiben, spezielle Charakteristiken von NPO hervorzuheben und die Phasen des Organisationalen Wandels herauszuarbeiten. Abschließend soll dargelegt werden, wieso die systemtheoretische Sicht auf den 3. Sektor gewinnbringend und als Basis für den empirischen Teil geeignet ist.

4.2.1 Das Feld der Nonprofit Organisationen

Gemäß der Sozioökonomie werden Nonprofit Organisation im 3. Sektor zwischen Staat und Markt gesehen. Sie folgt der Theorie des Staats- und Marktversagens, welche besagt, dass gewisse Leistungen weder vom Markt noch vom Staat ausreichend erfüllt werden und demnach einem „Restsektor“ diese Aufgaben zufallen. Bereits diese Begrifflichkeiten zeigen, dass Organisationen in diesem Sektor großen Anpassungszwängen und verschiedenen Entwicklungstendenzen ausgeliefert sind (vgl. Zauner 1999: 81). Dies ist für die Funktionsweise und den Wandel der Organisation nicht unwesentlich, da es ihr viel Flexibilität abverlangt.

In der Literatur gibt es unterschiedliche Ansätze zur Kategorisierung von Nonprofit Organisationen (Schwarz 1992; Zauner 1999). Während Schwarz (Abbildung 2) von fünf Hauptkategorien ausgeht, genügen Zauner drei um das Spannungsfeld des Nonprofit Sektors aufzuzeigen und anhand der Nähe zu gesellschaftlichen Systemen die Ausrichtung einer Nonprofit Organisation festzumachen. Dabei beruht der Ansatz darauf, dass die drei Eckpunkte Verwaltungsnähe, Wirtschaftsnähe und Mitgliedschafts- oder Basisnähe sind (Zauner 1999). Beide Ansätze sind sich sehr ähnlich. So gehen beide davon aus, dass es (a) *verwaltungsnah* NPOs gibt, die jedoch finanziell stark an staatliche oder kommunale

Stellen gebunden sind und deren Aufgabe darin zu sehen ist, dass sie das tun was von staatlicher Seite nicht gelöst werden kann. Oft sind das soziale Leistungen.

Auch die 2. Kategorie der (b) *wirtschaftlichen NPOs* wird von Zauner und Schwarz genannt. In ihr finden sich Zusammenschlüsse von Marktteilnehmern die so ihre Position stärken wollen, wie z.B. Genossenschaften. Sie sind von profitorientierten Organisationen kaum zu unterscheiden weshalb sie auch Quasi Profit Organisationen (QPO) genannt werden. Zauner nennt nun die 3. Kategorie (c) *mitgliedschafts- oder basisnahe NPOs* und fasst damit politische NPOs, soziokulturelle NPOs und karitative NPOs zusammen welche Schwarz in seiner Typologie verwendet.

Trägerschaft	Zweck / Aufgabe	Arten / Typen
Gemeinwirtschaftliche NPO (staatsnahe)	Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben; Erbringung konkreter Leistung für die Mitglieder	Öffentliche Verwaltung Öffentliche Betriebe z.B.: Verkehr, Schule, Spital
Wirtschaftliche NPO (privat)	Förderung von Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder	z.B.: Wirtschaftsverband, Genossenschaft, Arbeitnehmerorganisationen
Soziokulturelle NPO (privat)	Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Interessen; Bedürfnisse der Mitglieder	z.B.: Sportvereine, Freizeitvereine, Kirche, Sekte, Privatklub
Politische NPO (privat)	Gemeine Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer/ideeller Interessen und Wertvorstellungen	z.B.: Politische Partei, Umweltschutzorganisationen, Organisierte Bürgerinitiativen
Karitative NPO (privat)	Erbring karitativer Unterstützungsleistungen an bedürftigen Bevölkerungskreisen (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit)	z.B.: Hilfsorganisationen für Betagte, Süchtige oder Benachteiligte, Entwicklungshilfeorganisationen

Abbildung 2: Eigene Darstellung frei nach Schwarz - Vielfalt der Nonprofit Organisationen (vgl. 1992: 18)

Zauner mag Recht haben, dass die Begrenzung auf drei Kategorien durchaus dienlich ist, gerade wenn es um das Aufspannen eines Feldes geht in der sich NPOs befinden, jedoch verwendet diese Arbeit die Typologie von Schwarz, da diese spezifischer das Feld der mitgliedschafts- und basisnahen NPOs beschreibt, was zur Einordnung der beobachteten Organisation sinnvoller und genauer erscheint, gerade wenn es darum geht Forschungsergebnisse möglicherweise zu vergleichen.

Bis jetzt wurde anhand von ökonomischen bzw. soziologischen Begrifflichkeiten versucht, das Feld der nicht profitorientierten Organisationen zu beschreiben, aber auch gemäß ihrer Rechtsform können NPOs unterschieden werden. So können diese, die Rechtsform eines Vereins, einer Stiftung, einer Genossenschaft, einer gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder die einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft annehmen (Badelt 1999; Schwarz 1992). An dieser Stelle sei festgehalten, dass sich der empirischen Teil mit einem Verein, im Feld der sozio-kulturellen NPOs, beschäftigen wird. Dementsprechend wird sich diese Arbeit in den folgenden Abschnitten auch auf diesen Bereich fokussieren.

Bezieht man sich nun nochmals auf Horchs (1992: 22) Definition, welche sich an den Begriffen Vereinigung und Freiwilligkeit orientiert, so kann man mitglieds- oder basisnahen NPOs als Organisationen verstehen welche freiwillig, gemeinsame Ziele im Rahmen einer gewissen formalen Organisation verfolgen. Die Rechtsform dieser ist zumeist die eines Vereins.

4.2.2 Charakteristika von mitgliedschafts- oder basisnaher NPOs

Im vorigen Abschnitt wurde bereits gezeigt, inwiefern sich Nonprofit Organisationen von anderen Organisationstypen und untereinander unterscheiden. Um dieses Verständnis zu vertiefen, widmet sich dieser Abschnitt der Struktur von basisnahen Nonprofit Organisationen. Wird in diesem Zusammenhang von Vereinen gesprochen, so versteht

diese Arbeit darunter eine mitgliedschafts- oder basisnahe NPO. Auch darauf soll näher eingegangen werden.

Bezieht man sich auf Luhmann so spräche man über die *formale Organisation*, sprich die Struktur von Personal, Programm und Organisation (2000; vgl. Abs. 4.1.3). In diese Richtung tendiert auch Zimmer (1996) wenn Unternehmen und Vereine nach den Kriterien der Zielerreichung, Finanzierung, der Mitarbeiter und der Willensbildung verglichen werden. So zeigt sich, dass Vereine ideelle Ziele haben, die schwer zu quantifizieren sind und sich über Spenden, Sponsoren und Beiträge finanzieren. Ihre Mitarbeiter sind zumeist ehrenamtlich, unbezahlt und freiwillig tätig. Außerdem orientieren sie sich an demokratischen Prinzipien der Willensbildung und der Partizipation der Mitglieder (Abbildung 3).

Organisation	Zielerreichung	Finanzierung	Mitarbeiter	Willensbildung
Unternehmen	genau definiert und in Mark und Pfennig auszurechnen	auf dem Absatzmarkt über den Verkauf von Produkten	bezahlte Hauptamtliche	hierarchisch, weisungsgebunden
Verein	ideell, ambivalent und weitgefaßt sowie nicht zu quantifizieren	über Spenden, Mitgliedsbeiträge, Sponsoring, Gebühren	Hauptamtliche bezahlte Kräfte, Ehrenamtliche, freiwillige unbezahlte Mitarbeiter	demokratisch, partizipatorisch, unter Einfluß der Mitglieder-versammlung

Abbildung 3: Strukturbesonderheiten von Vereinen nach Zimmer (1996)

Ergänzend könnte man noch sagen, dass ein weiteres Strukturmerkmal von Vereinen darin besteht, dass die Mitglieder auch gleichsam die Kunden der Organisation sind. Man spricht dabei vom Identitätsprinzip oder auch kollektiver Eigenbedarfsdeckung. Dabei kommen den aktiven und passiven Mitgliedern die Leistungen der Organisation zu gute (vgl. Schwarz 1992: 25).

Spricht man nun von einem Verein so bezieht sich das auf eine häufige Rechtsform mitgliedschafts- oder basisnaher NPOs (davon sind in Österreich nur politische Parteien und religiöse Vereinigungen ausgenommen). Geregelt werden dessen Rechte und Pflichten über das aktuelle Vereinsgesetz (VerG) welches seit Juli 2002 in Österreich in Kraft ist. Demnach ist der Verein eine juristische Person. Er besitzt als solche eine

Rechtspersönlichkeit (§ 2 VerG) und wird des Weiteren charakterisiert als ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zweckes, jedoch nicht vorrangig auf Gewinn gerichteten Zweckes (§ 1 VerG). Die Gründung eines *ideellen Vereins*, wie dieser in der Literatur auch bezeichnet wird, ist für Vereinigungen insofern attraktiv da sie mit geringen Kosten und wenig bürokratischen Hürden verbunden ist (Badelt 1999: 67).

Das Vereinsgesetz verlangt weiter, dass bereits mit der Vereinsgründung feststeht welche Ziele der Verein verfolgen möchte und wie er vor hat diese umzusetzen. Dies ist insofern von Bedeutung da damit auch schon determiniert wird, welche Strategien der Verein verfolgen wird, unabhängig der Mitglieder, welche immer wieder wechseln werden. Nachzulesen sind diese in den *Vereinsstatuten*, welchen sich der Verein unterstellt. Diese sind als die internen Richtlinien der Organisation zu sehen und können auch geändert werden. Dort findet man außerdem Informationen über die Regelung von Mitgliedschaften, Rechte und Pflichten der Mitglieder, welche ausführenden Organe der Verein hat und welche Aufgaben diese zu erfüllen haben, wie im Falle eines Streites gehandelt wird und wie der Verein aufzulösen ist (vgl. Vereinsgesetz 2002). Dabei hat der Verein viele Freiheiten zu entscheiden, wie er sich organisiert.

Verpflichtend dabei ist nur, dass es eine repräsentative, leitende Person gibt (§ 3 Abs. 2 Z 7 VerG) und zwei Rechnungsprüfende (§ 5 Abs. 5 VerG), wovon eine/r davon auch leitendes Organ sein kann. Die Mitgliederversammlung muss außerdem zumindest alle 4 Jahre tagen (§ 5 Abs. 2 VerG) und im Falle eines Streites muss ein Schiedsgericht geformt werden (§ 3 Abs. 2 Z 10 und § 8 VerG). Innerhalb dieser Vorschriften ist der Organisation frei überlassen operativ so tätig zu sein wie sie sich das vorstellt, solange Gesetzeskonformität vorliegt.

Aus den bis jetzt erwähnten Strukturbesonderheiten heraus ergeben sich nun gewisse Vorteile auf der einen, gewisse Herausforderungen auf der anderen Seite. Als Vorteil

heraus zu heben wären beispielsweise die mitunter reichen Ressourcen an ideell motivierten Mitarbeitern und gewisse steuerrechtliche Vorzüge die NPOs genießen.

Demgegenüber sieht sich speziell die Führung von NPOs mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert. Dabei sind die Problemstellungen der Organisationsführung komplex. So muss nicht nur darauf geachtet werden, dass Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge und Sponsorverträgen kreiert werden, sondern auch gleichzeitig dafür gesorgt werden, dass die Organisation für Mitglieder attraktiv bleibt. Um die langfristige Einbettung in die Umwelt zu gewährleisten bedarf es also der richtigen Führung und Strategie. Dabei spielt nach Zimmer/Nährlich (2000) in NPOs eine demokratische Willensbildung die entscheidende Rolle, wobei die Mitglieder wesentlich zur Entscheidungsfindung beitragen können, ist es der Vorstand der die Richtung vorgibt. Man könnte demnach das Verhältnis zwischen Vorstand und Mitgliedern wie folgt ausdrücken:

„Im Ergebnis bestimmt jeweils eine aktive Minderheit – in der Regel der Vorstand – über Ziele und Verfahren der Organisation und entscheidet damit über die Köpfe der eher passiven Mitgliedschaft hinweg“ (Zimmer/Nährlich 2000: 14).

Dies zeigt, dass obwohl hierarchische Strukturen eher abgelehnt werden, dennoch eine gewisse Neigung zu diesen auch in dieser Organisationsform zu beobachten ist. Der Vorstand entscheidet, die Mitglieder haben jedoch jederzeit die Möglichkeit ihre Mitgliedschaft zu kündigen, der Einstellung der freiwilligen Tätigkeit oder mit schlechter Nachrede dem Image der Organisation nachhaltig zu schaden. Demnach liegt es an der Führung die innerorganisatorischen Ziele und Strategien transparent zu vermitteln, sodass jedes Mitglied weiß wofür die Organisation steht, welche Ziele sie erreichen will und mit welchen Mitteln das geschehen soll. Auch akute Problemstellungen müssen dabei kommuniziert werden (vgl. Zimmer/Nährlich 2000).

Während sich verwaltungsnahe und wirtschaftsnahe NPOs sehr an den Strukturen ihres dominierenden Umfeldes anpassen müssen, zeichnet sich bei basisnahen NPOs ein anderes

Bild. So lassen sich nach Zauner gewisse *kulturspezifische Neigungen* dieses Organisationstypus orten (vgl. Zauner 1999: 125ff):

(a) *Personalisierungstendenz*: Hiermit ist gemeint, dass es NPOs schwer fällt eine Unterscheidung zwischen persönlich und organisational verantworteten Problemen zu treffen. Oft passiert die Zuschreibung dann auf die Person selbst, während ein Problem der Organisation nicht erkannt wird.

(b) *Harmonieneigung*: Demnach werden Konflikte erst spät erkannt und auch ungern ausgefochten, da NPOs nicht zu Konkurrenzdenken tendieren. Oft werden Unstimmigkeiten auch erst mal auf einen gemeinsamen Außenfeind projiziert.

(c) *Egalitätsneigung*: Gemäß dieser Neigung, tendieren NPOs dazu mehr als andere Organisationsformen jegliche Hierarchie abzulehnen. Wie bereits bei den Strukturmerkmalen erläutert bedeutet das jedoch nicht, dass sich solche Strukturen nicht bilden. Trotzdem werden Aspekte der Macht, Hierarchie oder Ungleichheit aber gerne tabuisiert. Die allgemeine Anredeform ist „Du“, was symbolisch für die Gleichheit der Mitglieder signalisieren soll.

Die (d) *Informalitätstendenz* beschreibt, dass NPOs dazu neigen Entscheidungen informell auszuhandeln und zu treffen. Oft spiegelt sich dies auch in der Abneigung gegenüber strikten Abläufen wider. Die Verschriftlichung von Entscheidungen wird auch als unpersönlich erlebt und daher eher abgelehnt.

Resümierend kann festgestellt werden, dass sich Nonprofit Organisationen durch ihre Organisationsstrukturen, wie auch in ihrer Organisationskultur klar von anderen Organisationstypen abgrenzen. Gerade wenn man Tendenzen der Organisationskultur betrachtet scheint eine gewisse Unsicherheit darüber zu herrschen was die Organisation ist, ob es sich überhaupt um eine Organisation handelt und wie sie sich von einer Gruppe von Gleichgesinnten unterscheidet. Das liegt sicher auch an den ambivalenten Zielen, den ständig wechselnden Mitarbeitern und den schwer zu quantifizierenden Ergebnissen, sprich den Strukturen der Organisation. Dies bedeutet nun für NPOs, dass sie sich mit

einer Vielzahl von spezifischen Herausforderungen konfrontiert sehen, welche es auch notwendig machen sich ständig zu verändern. Im Abs. 4.1.6 wurde bereits auf organisationalen Wandel eingegangen. Der Folgende soll nun unter Rückbezug auf bereits Dargelegtes organisationalen Wandel in NPOs näher betrachten.

4.2.3 Organisationaler Wandel in NPOs

Es wurde bereits bemerkt, dass ständige Veränderung bei gleichzeitiger Identitätswahrung zu den großen Herausforderungen von Organisationen zählt. Diese zu steuern passiert über die Veränderung der Kommunikationsmuster. Medien der Steuerung dafür sind Wissen, Geld und Macht. Die Leistung der Organisationen liegt dabei zum einen in der Umweltbeobachtung und der Selektion von relevanten Veränderungen, zum anderen in der Wahl der richtigen Reaktionen darauf. Nicht immer muss es eine Veränderung der Umwelt sein die einen Prozess der Veränderung einleitet. So kann man zwischen aktiven (von innen) und passiven Veränderungsintentionen sprechen. Gründe für solche Veränderungen liegen bei NPOs im Kostendruck, der wachsenden Konkurrenz und der damit verbundenen Qualitäts- und Effizienzsteigerung, sowie in Verbindung dazu die Notwendigkeit der Professionalisierung (vgl. Eckardstein/Zauner 1999: 419ff). Man kann davon ausgehen, dass in Bezug auf das Identitätsparadoxon gerade Letzteres für die Organisation eine große Herausforderung darstellt. In diesem Zusammenhang erscheint es fruchtbar sich einem Modell zu bedienen, um die Stadien der Entwicklung einer Organisation zu beschreiben. Das Modell der Lebenszyklen einer Organisation scheint als Basis für weitere Analysen passend. Organisationen durchlaufen demnach (wie Menschen) verschiedene *Entwicklungsstadien*. Charakteristisch sind gewisse Brüche mit bestehenden Mustern und in dem Zusammenhang möglicherweise Identitätskrisen. Dieses Modell unterscheidet nun zwischen Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase und Assoziationsphase und ist für jeden Organisationstyp konzipiert (vgl. Heimerl-Wagner/Meyer 1999: 211ff):

(a) *Pionierphase*: Typisch für diese Phase sind informelle auf Personen bezogene Kommunikationsstrukturen. Einzelne Personen sind mitunter existentiell für das

Weiterbestehen der Organisation. Im Zentrum stehen die Idee des Gründungsteams und der flexible Service an den Kunden. In Fall von NPOs sind das die egalitären Mitglieder und diejenigen die vom Service der Organisation profitieren. Die Identifikation mit der Idee und der Organisation ist sehr hoch. Verändert sich die Umwelt stark, übersteigt die Größe der Organisation, die einer großen Gruppe (max. 25 Personen) oder besteht kein Raum für direkte Kommunikation wird das zu einer großen Herausforderung für die Organisation:

- sinkende Motivation der Mitarbeiter aufgrund von Überforderung
- sinkende Zufriedenheit der Kunden aufgrund sinkender Qualität der Leistung
- Schwierigkeiten in der Organisation (und weniger Flexibilität) als Resultat von vermehrten Anforderungen
- Konflikte in der Organisation und mögliche Matchkämpfe (als Folge der genannten Erscheinungen)

(b) *Differenzierungsphase*: Als Resultat dieser Organisationsdefizite bemüht sich die Organisation Strukturen zu schaffen, mit denen sie erreichen will, dass die Organisation steuerbar, transparent und effektiv wird. Dies geschieht vor allem *nach den Prinzipien der Mechanisierung, Standardisierung, Spezialisierung und Koordinierung*. (Heimerl-Wagner/Meyer 1999: 211). Thematisiert werden nun konkret folgende Aspekte:

- Strategische Ziele
- Darstellung in der Öffentlichkeit
- Finanzierung
- Verantwortlichkeiten (Arbeitsteilung)

Fachliche Qualifikationen, welche zu Arbeitsteilung und der bewussten Vergabe von Verantwortlichkeiten führen, bilden dann auch den Ausgangspunkt für hierarchische Strukturen, welche sich durch die Arbeitsteilung herausbilden. So fallen der Führung Aufgaben der Koordinierung, dem Mittelmanagement Aufgaben der Implementierung und der operativen Ebene, die Leistungserbringung zu (vgl. Heimerl-Wagner/Meyer 1999: 217).

Für NPOs bedeutet dies durchaus einen Konflikt mit den auf Egalität ausgerichteten Grundtendenzen.

Als Resultat davon führen die Bemühungen zur Kompetenzteilung und Vergabe von Verantwortlichkeiten nun auch oft zur Überorganisation. Starre Abläufe und langwierige Entscheidungsprozesse charakterisieren diese Phase. Auch die direkte Kommunikation zwischen den Mitgliedern wird schwieriger und das Verständnis für Probleme von nicht-eigenen Organisationsbereichen schwindet. Dabei verliert die Organisation möglicherweise auch den Fokus auf die Kunden (und Mitglieder). Ihre Bedürfnisse werden nicht mehr so wahrgenommen und gedeckt wie in der Pionierphase.

(c) Integrationsphase: Sich der Probleme der Differenzierungsphase bewusst versucht die Organisation nun bewusst ihre Strukturen wieder mehr auf die Kunden und Mitglieder auszurichten (und zu dezentralisieren). Die Primäraufgaben werden forciert und bilden den Kern der operativen Tätigkeit. Man trennt sich auch von den Gründungsideen und formt die Identität der Organisation neu. Die persönlichen Beziehung der Mitglieder und Gruppen sollen gestärkt, Teamarbeit forciert werden. Dies spiegelt sich auch in einer flachen Hierarchie wider. Typisch für die Integrationsphase sind:

- Eigenverantwortlichkeit
- Prozessorientierung
- Projektarbeit
- Teamarbeit
- Institutionalisiertes Feedback
- Bildung von innerbetrieblichen Netzwerken

Der Übergang zur *(d) Assoziationsphase* wird gezeichnet durch den Wechsel der Perspektive von innen nach außen. Der Kontakt zur Umwelt wird gesucht, Kooperationen eingegangen, Partnerschaften verstärkt, die Organisationsgrenzen werden fluider. Dabei nimmt kontinuierliches, organisationales Lernen eine Schlüsselrolle ein sich auf die Gegebenheiten der Umwelt einzustellen und Qualität der Produkte/des Service zu sichern. Zentral dabei sind (vgl. Heimerl-Wagner/Meyer 1999: 235ff):

- ... Steigerung der Effizienz von Kommunikation.
- ... freier Umgang mit Fehlern und reflexive Aufarbeitung dieser.
- ... laufende Re-Konstruktionen der Wirklichkeit und Kontextualisierung zu Zielen und Visionen (z.B. Umweltabgrenzung durch Leitbilder) der Organisation.

Damit eine Organisation zu einer Lernenden Organisation wird muss sie in der Regel diese Lebensstadien durchmachen. Dabei entscheidet die Organisation selbst ob und wie sie sich entwickelt, denn Wandel ist immer auch mit Aufwand von Zeit und Ressourcen verbunden (vgl. Heimerl-Wagner/Meyer 1999: 238). Trotzdem können Veränderungen durch das Management gefördert werden, was sich in z.B. in den Ansätzen der Organisationsentwicklung (OE) oder dem systemischen Veränderungsmanagement (SVM) findet, dabei werden in der Regel externe Berater eingesetzt um der Organisation bei der Entwicklung Impulse zu geben (vgl. Eckardstein/Zauner 1999: 426ff).

Ziel von NPOs muss es daher sein den organisationalen Wandel zu forcieren ohne dabei die Identität zu verlieren. Dabei benennt Zauner (1999: 134) die Chance von NPOs sich als wissensbasierter Organisationstyp zu verstehen, welcher die Fähigkeit besitzt Wissen besser zu erheben, zu verknüpfen und nutzen. Als Organisationstyp der zwischen verschiedenen Teilsystemen (Zauner 1999: 121) agiert und oftmals Transferleistungen (Informationen) anbietet sollte demnach das Wissensmanagement eine zentrale Aufgabe bei der Steuerung der Organisation übernehmen.

Es lässt sich bereits erahnen welche Vorzüge die Betrachtung von NPOs aus systemtheoretischer Sicht mit sich bringt. Im folgenden Abschnitt soll dies noch einmal zusammengefasst werde.

4.2.4 Die systemische Sicht auf den 3. Sektor

Die Systemtheorie bietet die Möglichkeit Nonprofit Organisationen aus einer universalen, interdisziplinären Perspektive aus zu betrachten. Dabei bietet sie die Möglichkeit NPOs

nicht nur als Organisationen sondern auch in Verbindung mit der Gesellschaft zu sehen, nämlich als Schnittstelle zwischen gesellschaftlichen Subsystemen (z.B. Politik, Gesundheit, Wirtschaft). Das setzt nicht nur eine gewisse Offenheit voraus sondern auch die Anschlussfähigkeit an verschiedene relevante Umwelten. Dabei geht sie davon aus, dass die Charakteristik dieses Organisationstyps nicht zufällig entstanden ist und genauso wenig durch eine negative Abgrenzung von profitorientierten Organisationen erklärt werden kann. Sie fragt vielmehr warum NPOs gewisse Struktur und Organisationskultur aufweisen und wie Wandel möglich ist ohne die Identität zu gefährden (Zauner 1999; Simsa 2001). Dabei versteht sie unter Professionalisierung, den Versuch mit externer Komplexität besser umgehen zu können und beschreibt NPOs als *forcierte Sinnsysteme* (Zauner 1999: 122), weil ein konkreter, ausformulierter Sinn im Vordergrund steht (nicht Geld wie etwa bei Unternehmen) und die Grenzen des Systems determiniert.

Die Systemtheorie bietet überdies eine konstruktive Perspektive auf die Beobachtung von Organisationen, welche auf Annahmen und Zuschreibungen des beobachtenden Systems basiert. Es ist in dem Sinne kein Abbild der Realität sondern eine Konstruktion die entworfen wird um der Organisation Impulse zu geben (Willke 2000, Simsa 1999). Dabei sind die Kernfragen der Beobachtung *Wie-Fragen* (vgl. Zauner 1999: 123) und hinterfragen die Art und Weise wie Organisationen Entscheidungen treffen, Mitgliedschaften handhaben, ihre Wirklichkeit konstruieren.

4.3 Die Qualitative Organisationsdiagnose

Der letzte Teil der Grundlagen dieser Arbeit beschäftigt sich mit der qualitativen, interpretativen Organisationsdiagnose. Dies ist eine Thematik die sehr eng mit der der Methodik dieser Arbeit verknüpft ist und beschreibt die Art der Organisationsdiagnose die sich theoretisch der Systemtheorie und in der Praxis interpretativer (qualitativer) Forschungsmethoden bedient um spezifische Fragen der systemischen

Organisationstheorie zu beantworten. Ziel ist es die Operationsweise der Organisation zu verstehen. Der Sinn liegt dabei nicht eine Bewertung vorzunehmen. Vielmehr geht es darum zu hinterfragen, woran sich die Kommunikation orientiert, wie sich Erwartungshaltungen verfestigen und wie kollektives Handeln entsteht. Die Beobachtung die diese Erkenntnisse bringen soll, ist bereits ein Eingriff in das Organisationsgeschehen und gibt dadurch Impulse zur Reflexion innerhalb der Organisation (Froschauer / Lueger 2009).

4.3.1 Anwendungsgebiete

In der Regel werden Organisationsdiagnosen im Auftrag der Organisationsführung durchgeführt, um auf die Ergebnisse aufbauend, Änderung zu implementieren die zur Optimierung der Organisation beitragen sollen. Es wird dabei von einer Zweck-Mittel Rationalität ausgegangen durch die die Organisation steuerbar ist. Die Funktion die die Organisationsdiagnose dabei einnimmt ist dabei nicht nur das Wissen für zukünftige Optimierungen im Sinne einer *Beherrschung nach innen und außen* (Froschauer / Lueger 2009: 251) zu liefern sondern diese auch zu legitimieren.

Ein Ansatz der sich auf systemtheoretische Organisationstheorie beruft, kann dieser Vorgehensweise wenig abgewinnen, weil für sie die Steuerung der Systeme durch Zweck-Mittel Rationalität nicht möglich ist (darauf wurde bereits in Abschnitt 4.1.6 hingewiesen). Zudem ist die Instrumentalisierung durch das Management mit dem Anspruch der Wissenschaftlichkeit kaum zu vereinbaren.

Organisationaler Wandel ist demnach nur aus dem Verständnis der Funktionsweisen unter Berufung auf Eigendynamiken der Organisation zu beobachten. Deswegen ist der Ansatzpunkt der qualitativen Organisationsdiagnose die Kommunikationsweise der beobachteten Organisation. Sie soll einen Einblick in Funktionsweisen geben und Potentiale offenlegen. Demnach ist auch das Anwendungsgebiet gesteckt und so können qualitative Organisationsdiagnosen verschiedene Funktionen erfüllen. Froschauer und

Lueger (vgl. 2009: 256ff) sehen diese als (a) *Instrument zur systematischen Reflexion* in der Organisation, wobei es darum geht die Selbstbeobachtungsfähigkeit der Organisation zu verändern bzw. die Organisation in ihren Kommunikationsmustern zu irritieren. Weiters kann die Organisationsdiagnose als (b) *formative Evaluierungen von Organisationsprozessen* dienen und so eine Unterstützung im Veränderungsmanagement bereitstellen. Dabei dienen Feedbackschleifen dazu Wissen über Organisationsprozesse zu generieren um Entwicklungen besser einschätzen zu können. Wird eine Analyse zur abschließenden (c) *summative Bewertung von Veränderungsprozessen* erstellt so soll die Dynamik der Interventionen in Kontext zur Organisationsentwicklung im Gesamten offengelegt werden. Schließlich kann die Organisationsdiagnose auch dazu verwendet werden (d) *Entwicklungspotentiale sichtbar zu machen*. Zu betonen gilt es an dieser Stelle nochmals, dass das Ziel nicht in der Bewertung der Organisation zu sehen ist, sondern im Erlangen von Verständnis um die Operationsweisen. Dabei macht es Sinn eine externe Perspektive (Beobachtung 2. Ordnung) heranzuziehen (vgl. Froschauer / Lueger 2009: 259).

4.3.2 Zentrale Thematik

Es wurde bereits ausführlich darauf eingegangen welchen Zugang die systemische Organisationstheorie (vgl. Abs. 4.1) dem Beobachter einer Organisation bietet. Als theoretische Basis für die qualitative Organisationsdiagnose sind diese richtungsweisend und legen den Grundstein für die Fragen die der Beobachter im Zuge des Forschungsverlaufs zu beantworten versucht (vgl. Froschauer / Lueger 2009: 260). So werden Organisationen als emergente, soziale Systeme verstanden, welche sich durch ihre Kommunikationen (Entscheidungen) reproduzieren. Ihr Sinn dient als Grenzziehung zur Umwelt, welche ständig beobachtet wird (Beobachtung 1. Ordnung). Diese selektierte Selbstbeobachtung definiert die relevanten Umwelten der Organisation. Sie ist nichts Gegebenes sondern eine Konstruktion (vgl. Froschauer / Lueger 2009: 263). Die qualitative Organisationsdiagnose beobachtet nun zum einen wie die Organisation sich

selbst beobachtet und zum anderen durch welche Form der Anpassungen nach innen und außen die Organisation ihr Fortbestehen sichert (vgl. Froschauer / Lueger 2009: 261). Demnach ergeben sich zentrale Fragestellungen in Bezug auf das Verhältnis zwischen der Organisation und ihrer Umwelt und der Konstruktion von sozialer Wirklichkeit der Organisation. Unter diesen Gesichtspunkten lassen sich dann konkrete Fragestellungen wie z.B. dem Umgang der Organisation mit ihrer Umwelt oder den Mitgliedern, die Identitätsbildung, dem Organisationalen Wandel oder der (Selbst-)Steuerung formulieren. Wo nun konkrete Anschlusspunkte zu suchen sind erklärt der nächste Abschnitt.

4.3.3 Ansatzpunkte der Organisationsdiagnose

Froschauer und Lueger (vgl. 2009: 264ff) gehen davon aus, dass in Kommunikation als Fundament, dem Sinn als Ordnungsform und der Struktur als Organisationsprozesse als Ansatzpunkte der Organisation zu sehen sind.

(a) *Kommunikation*: Als mehrfach-selektierte Differenz von Information-Mitteilungs-Verstehen versteht Luhmann diesen zentralen Begriff (vgl. Luhmann 1984: 203) sozialer Systeme (vgl. Abs. 4.1.). Das bedeutet, dass der Kommunikationsprozess zuerst einer Selektion des Inhaltes bedarfs. Daran anschließend wird die Ausdrucksform gewählt um die Kommunikation beobachtbar zu machen. Dies geschieht durch die Mitteilung, z.B. durch Sprache oder einer Handlung. Bereits zu Beginn der Arbeit wurde darauf verwiesen, dass Kommunikation nur erfolgreich ist, wenn diese anschlussfähig ist. Dabei geht es darum, dass man die Mitteilung auch versteht. Froschauer und Lueger (vgl. ebd. 2009: S265) betrachten Verstehen dem zu folge als Konstruktionsleistung. Der Ansatzpunkt hiebei liegt jetzt darin, dass erst durch das Setzen in einen Sinnkontext eine Information verstanden wird. Dafür bedarf es *ein System von Verweisungen um Sinn zu erzeugen* (Froschauer / Lueger 2009: S266).

(b) *Sinn*: Froschauer und Lueger (vgl. 2009: 266) beziehen sich auf den Ansatzes der Sinnstiftung von Weik (1995) wenn sie Organisationen beschreiben die permanent Sinn

generieren. Ordnen ist er dabei insofern Komplexität reduziert und Erwartungssicherheit erzeugt wird, indem Erfahrungen, Plausibilitäten, Aussagen, Relevanzen und das Verständnis für organisationale Handlungsweisen als kollektiver Prozess immer wieder eingeordnet werden. Zusammen bildet das einen sinnhaften Gesamtaufbau, welcher sich durch intersubjektive Kommunikationen formt. An dieser Stelle könnte man an den *Sinnhaften Aufbau der sozialen Welt* (Schütz 2004) denken, wonach von der individuellen Sinnzuschreibung, von objektivem und subjektivem Sinn, durch intersubjektive Kommunikationen kollektive Erwartungsstrukturen aufgebaut werden. Für die Interpretation kann gesagt werden, dass es für den Beobachter zumeist eine Schwierigkeit darstellt den Sinn anderer zu rekonstruieren (vgl. Froschauer / Lueger 2009: S267).

(c) *Die Strukturierung* der Organisation (vgl. Froschauer / Lueger 2009: S267) steht für eine weitere Form der Komplexitätsreduktion für die Organisation und bezeichnet festgelegte Handlungsweisen, formelle und informelle Regeln durch die die Organisation Erwartungsstrukturen verfestigt indem Kommunikationen abgestimmt werden. Für den Beobachter stellt sich die Frage inwieweit diese Regeln dazu beitragen, dass Wandel gefördert oder verhindert wird. Weitere konkrete Fragen wurden bereits in der Auseinandersetzung mit der systemischen Sicht auf den NPO-Sektor (Abs. 4.2.4) als *Wie-Fragen* angedeutet. Beispielhaft wären folgende zu nennen (vgl. Froschauer / Lueger 2009: S268ff):

- Wie nimmt die Organisation ihre Umwelt wahr und wie regulieren sie diese Beziehungen?
- Inwiefern ist die Organisation differenziert und was bedeutet das für die Mitglieder der Organisation?
- Wie reproduziert sich die Organisation?
- Wie skizziert sich das Verhältnis zwischen Wandel und Stabilität? Was sind dabei entscheidend Faktoren?
- Wie wird Erfolg definiert?
- Was wird als Kernkompetenz verstanden und wie äußert sich das?
- Wie lässt sich kollektives Handeln der Organisation charakterisieren?

4.3.4 Methodische Orientierung

Methodisch orientiert sich die qualitative Organisationsdiagnose *an offenen, nicht standardisierten Erhebungsverfahren* (Froschauer / Lueger 2009: S286). Die *Beobachtung* bietet in diesem Zusammenhang einen Sammelbegriff für diverse Methoden und Analysen. Oft bilden Gespräche (Kommunikationen) und die Analyse von Artefakten (Produkte des Handelns) den Kern der Forschungsmethode.

Der gesamte Forschungsverlauf verschreibt sich den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung. Indes zeichnet sich das Forschungsdesign durch Offenheit, Prozessualität, Reflexivität und der zentralen Bedeutung der Kommunikation (vgl. Froschauer / Lueger 2009; 2003) aus und prägt jede Forschungsphase von der Planungs-, über die Orientierungs-, zur Haupt- und schließlich der Ergebnisverwertungsphase.

4.3.5 Die Forschungsphasen

Die Forschungsphasen einer Organisationsdiagnose wurden soeben angesprochen. In Anlehnung an Froschauer und Lueger (vgl. 2009: 273ff) soll dieser Abschnitt auf die einzelnen Phasen eingehen.

(a) Aushandlungsphase: Zu Beginn ist es wichtig gewisse Aspekte mit der Organisation zu klären und den Sinn der Organisationsdiagnose zu vermitteln. Dabei ist in Erfahrung zu bringen welches Interesse die Organisation an einer Organisationsdiagnose hat und in wessen Interesse die Diagnose durchgeführt wird (Auftraggeber), sprich von wem die Initiative ausgeht. Diese kann sowohl vom Forscher als auch von der Organisation ausgehen und unternehmerische oder/und wissenschaftliche Motive haben.

Ein weiterer Aspekt ist, dass eine Entscheidung getroffen werden muss, wer die Diagnose durchführt. Zumeist wird dies ein externes Team sein, welches so zusammengesetzt sein sollte, dass möglichst viele Perspektiven in die Arbeit einfließen.

Außerdem ist zu klären wie sich das Verhältnis zwischen dem Forschungsteam und der Organisation darlegen soll. Das heißt welche Zugänge und Freiheiten die Forscher genießen, welche Erwartungen von beiden Seiten vorhanden sind und wie die Daten verwertet werden (z.B. ob Anonymität zugesichert wird). Möglicherweise wird auch eine Ansprechperson in der Organisation bestimmt die als primäre Schnittstelle zum Forschungsteam agiert. Auch sollte schon jetzt kritisch reflektiert werden wie sich die Beziehung zur Organisation und den Auftraggebern darlegt.

(b) Planungs- und Orientierungsphase: Hat das Team eine Vereinbarung mit der Organisation getroffen, beginnt die Phase in es darum geht festzulegen welche Erkenntnisse man gewinnen möchte und wie weitreichend diese sein sollten. Je nachdem muss dann entschieden werden welche Methoden und Zugänge gewählt werden, ob Zusatzmaterialien benötigt werden und wie der Forschungsablauf organisiert werden soll. Da es zu Beginn der Diagnose besonders wichtig ist Vertrauen aufzubauen und einen Überblick zu gewinnen, sollte man zuerst mit Schlüsselpersonen sprechen. Die gewonnen Informationen dienen als Orientierung und das Wissen um relevante Ansprechpartner als Schnittstelle zu weiteren Untersuchungen. Diese Phase gestaltet sich als sehr offen wenngleich richtungsweisend. Deswegen sollte sehr sorgfältig gearbeitet werden und die richtigen Personen für die Gespräche ausgewählt werden.

(c) Zyklische Hauptforschungsphase: In dieser Phase werden vor allem zentrale Inhalte zunehmend fokussiert und differenziert. Dabei spiegelt der zyklische Charakter dieser Phase die ständige Reflexion der Zwischenergebnisse wider. Ein Zyklus lässt sich demnach wie folgt beschreiben: Erhebungen, Interpretationen, Prüfverfahren und Zwischenbilanzen (siehe Abbildung 4).

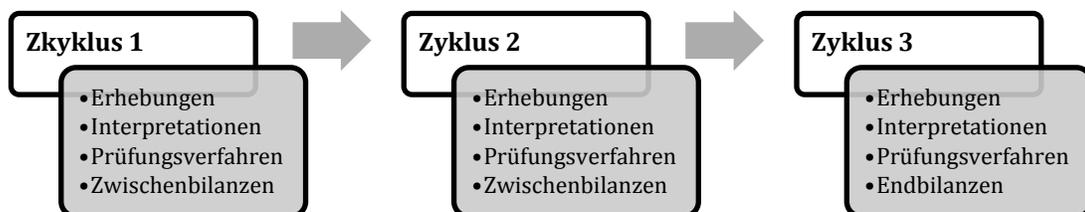


Abbildung 4: Beispiel einer 3-zyklischen Hauptforschungsphase (vgl. Froschauer / Lueger 2009: S278)

Darauf folgt dann die Planung und Durchführung des nächsten Zyklus. Während sich der erste Zyklus als sehr offen präsentiert und an Strukturen der Organisation orientiert, kommt es im Laufe der Hauptforschungsphase zu einer zunehmenden thematischen Zuspitzung. Dies wirkt sich dann auch auf die Methodenwahl aus. Die Hauptphase endet mit der theoretischen Sättigung, sobald die Sachverhalte durchgehend bestätigend sind und die Reichweite dieser bekannt ist.

(d) Ergebnisverwertungsphase: Sind die gewonnenen Erkenntnisse für die Untersuchung ausreichend werden die Ergebnisse verarbeitet. Ist dies geschehen so stellt sich dem Forschungsteam die Frage, wem die Ergebnisse zukommen und in welcher Form. Aus forschungsethischen Gründen ist es zumindest unerlässlich den Teilnehmenden Personen die Ergebnisse zu präsentieren. Das daraus resultierende Feedback der Organisation ist für die Forscher nicht uninteressant, da es die Reaktion der Organisation widerspiegelt und die Qualität der Arbeit einzuschätzen erleichtert.

4.4. Schlussfolgerungen für das Fallbeispiel

Für die Analyse der formalen Organisation sind die Entscheidungsprämissen Personal, Programme und Kommunikationswege der Organisation (Luhmann 2000) ein passender Ausgangspunkt und dienen dazu die Organisation auf ihre formale Strukturierung hin zu untersuchen. Bei der qualitativen Organisationsdiagnose bilden die systemtheoretischen Begriffe Kommunikation, Sinn und Strukturierung die Ansatzpunkte, als zentrale Elemente für das Funktionieren jeder Organisation (Froschauer/Lueger 2009). Darüber hinaus wird im Zuge der Forschung das Verhältnis zwischen der Organisation als soziales System und seiner Umwelt erforscht. Demzufolge versucht diese Forschungsarbeit die Organisation in ihrer formalen Struktur und in ihrer eigenen Kultur der Kommunikation, Deutung und Verhältnis zu ihrer Umwelt in Form einer qualitativen Organisationsdiagnose, als Instrument zur systematischen Reflexion, zu rekonstruieren.

Aus dieser theoretischen Grundlage heraus ergeben sich also einerseits Fragen die sich mit der formalen Organisation beschäftigen und andererseits Fragen die sich auf die Organisationskultur beziehen. Während die formale Organisation nach Luhmann den Rahmen bildet, rekonstruiert die Organisationsdiagnose die Funktionsweise und den Wandel der Organisation und gibt Aufschlüsse darüber wie die Organisation kommuniziert, sich reproduziert, wie sie ihre Wirklichkeit konstruiert und wie sie ihre Umwelt wahrnimmt bzw. sich von ihr auch abgrenzt (Froschauer/Lueger 2009).

Dementsprechend kann man folgende Fragestellungen als Ausgangspunkt dieser Organisationsdiagnose betrachten:

- Wie kommuniziert die Organisation?
- Wie konstruiert die Organisation ihre Wirklichkeit?
- Wie beschreibt die Organisation ihre Umwelt?
- Wie reproduziert sich die Organisation?
- Wie hat sich die Organisation entwickelt?

Der empirische Teil soll ausgehend von diesen grundlegenden Fragestellungen die Organisation in ihrer Einzigartigkeit und mit ihrer Geschichte anhand von ausgewählten Erhebungsinstrumenten rekonstruieren. An dieser Stelle sei gesagt, dass speziell der Gegenstand der Entwicklung zu einer eigenständigen Organisation (einem Verein) und dem organisationalen Wandel seither in dieser Arbeit spezielle Aufmerksamkeit geschenkt werden und für die Fragestellung der Diplomarbeit als elementar anzusehen sind.

5. Forschungsdesign und Methodik

5.1 Forschungsdesign

Zielgruppe der Organisationsdiagnose war die Sektion der Universität Wien des *Erasmus Student Networks*, wobei im Zuge dessen sieben narrative Interviews im Zeitraum von Jänner bis Dezember 2011 geführt wurden. Zwei Teilnehmende Beobachtungen, Dokumente (z.B. Vereinsstatuten, Wahlkarten, etc.), eine Zeichnung, Webinhalte und Präsentationen der Organisationen wurden ebenfalls zur Analyse herangezogen.

Der Forschungsablauf wurde nach dem qualitativ-interpretativen Paradigma zyklisch und flexibel konzipiert, was bedeutet, dass sich der Zugang zur Analyse durch das Offenheitsgebot so frei wie möglich gestaltete und sich dann auf gewisse Bereiche, die im Zuge der Forschung relevant werden, fokussierte. Durch das zyklische Arbeiten sollte so das erarbeitete, theoretische Wissen in die Forschung nach und nach miteinfließen um jeweils wieder neue Ausgangspunkte für weitere Forschungsschwerpunkte zu eröffnen (Froschauer / Lueger 2003). Zur Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses werden die drei Phasen (Abbildung 4) des diesigen Forschungsprozesses (in Kapitel 6) reflexiv betrachtet.

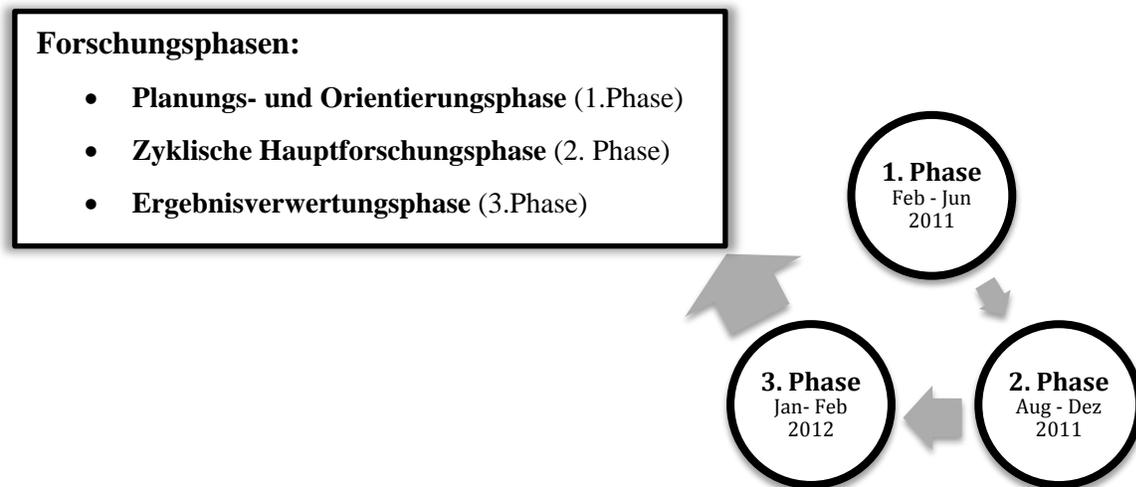


Abbildung 5: Forschungsphasen

5.2 Methodik

Bei der eingesetzten Methodik handelt es sich im Kern um *narrative Interviews* welche anhand der Feinstruktur- bzw. der Systemanalyse ausgewertet wurden. Dies erscheint im Sinne der interpretativen, auf Kommunikation basierenden Rekonstruktion der Organisation als das richtige Erhebungsinstrument. Zwecks besserer Orientierung werden ergänzende, eingesetzte Analysemethoden in Form von Exkursen zur Methodik im Zuge der Präsentation der Forschungsergebnisse dargelegt.

5.2.1 Das narrative Interview (Datenerhebung)

Beim narrativen Interview handelt es sich um eine sehr offene Form des Interviews und allein schon aus dieser Charakteristik ist es schwierig allgemeine Regeln der Gesprächsführung zu determinieren. Ziel ist es Wissen zu generieren. Bei der Darlegung dieser Methode wird sich an den Ausführungen von Froschauer und Lueger (2003; 2009) orientiert die sich mit dem Interview im Zuge der Beobachtung von sozialen Systemen auseinandersetzen. Laut diesen ist bereits der Entstehungskontext, also die Interviewplanung (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 63ff), als Beginn des Interviews zu sehen, denn auch dieser kann schon wichtige Erkenntnisse bringen. So ist es auch von Bedeutung gewissenhaft zu dokumentieren, wie ein Interview zustande kam. Es stellen sich dem Forscher in der (a) *Interviewplanungsphase* nun die Fragen, welche Zugangsmöglichkeiten zum Forschungsfeld bestehen und welche Personen für die Erhebung in Frage kommen bzw. relevante Erkenntnisse liefern können. Je nach Stand des Forschungsprozesses können hier gewisse Kriterien von Bedeutung sein. Auch muss in dieser Phase geklärt werden, wer das Interview führt und wer es organisiert. In dieser Forschung war dies nicht von Relevanz, da diese Organisationsanalyse eine Einzelarbeit war, aber in der Regel ist diese Frage zu klären bevor man den Kontakt mit der zu befragenden Person sucht, weil auch der/die Interviewende eine ganz bestimmte Wirkung haben mag. Diese symbolisiert auch was vielleicht das Wichtigste bei der Vorbereitung auf ein Interview ist: Das sich hineinversetzen in die Rolle der zu interviewenden Person. Mit

Sicherheit ist auch das der Schlüssel zu einer gelungenen Einstiegsfrage und der Herstellung von Vertrauen als Basis des Gesprächs. Doch bevor das Gespräch stattfindet muss es zur Kontaktaufnahme (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 66ff) kommen, wo der Person erklärt wird worum es in der Forschung geht und warum gerade sie ausgewählt wurde. Hat man sich dies überlegt ist auch schon klar welche Erwartungen man selbst an die Person haben mag was den (b) *Gesprächseinstieg* erheblich erleichtert. Dieser soll nochmals klären was das Forschungsinteresse ist, ob die Tonaufzeichnung akzeptiert wird, wie lange das Gespräch ca. dauern wird, was mit dem gewonnen Material geschieht und wie sensibel mit den Daten umgegangen wird, also ob z.B. Anonymität zugesichert wird (im Zuge dieser Untersuchung wurde dies getan). Abrundend sollte noch gefragt werden, ob der/die Gesprächsteilnehmer oder Gesprächsteilnehmerinnen noch etwaige Fragen haben um mögliche Unklarheiten zu beseitigen. Ist dem der Fall beginnt das Gespräch mit der Einstiegsfrage (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 69). Diese sollte an die Lebenswelt und an das System des Befragten angepasst sein und Impulse für eine offene Erzählung bereitstellen. Der/die Befragte wird nun erzählen und ein Spektrum von Themengebieten anbieten. Der Interviewer oder die Interviewerin richten sich nun ganz nach den Themen der befragten Person. Diese Phase wird als der (c) *explorative Teil* des Interviews betrachtet und soll die *Lebenswelt sowie Relevanzen eines beschriebenen Systems zum Vorschein* (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 71) bringen.

Ist der explorative Teil beendet gibt es Platz für den Interviewer oder die Interviewerin auf Angesprochenes noch mal Bezug zu nehmen oder möglicherweise forschungsrelevante Aspekte einzubringen [(d) *Nachfragephase*]. Ist das Gespräch erschöpft rät sich dem Interviewer bzw. der Interviewerin diese Phase zu nutzen um nochmals *ein Fazit zu ziehen* (Froschauer / Lueger 2003: 73) bzw. nach möglichen (e) *Anschlussoptionen* der Forschung zu fragen (Personen, Artefakte, etc.). Nicht zu vergessen ist es natürlich auch sich für das Gespräch zu bedanken. Abgeschlossen ist nach Froschauer/Lueger (vgl. 2003: 74) das Gespräch endgültig erst nach der (f) *Dokumentation* des Gesprächs. Diese beinhaltet neben dem Tran Skript auch den Entstehungskontext, die Beschreibung der sozialen Situation und erste Eindrücke über Dynamik des Gesprächs, Gesprächsverlauf und Bedeutung für

die Forschung. Möglicherweise können sogar schon Passagen herausgearbeitet werden die besonders genau zu analysieren sind.

Hinzufügend kann gesagt werden, dass der gesamten Prozesses der Beobachtung von einer Bereitschaft des Lernens und dem Interesse am Forschungsgegenstand getragen werden sollte. Dabei sind die Aussagen aller Gesprächspartner ernst zu nehmen und in ihrer Wichtigkeit gleichzusetzen. Der Forscher sollte dabei nichts als gegeben sehen und durch Reflexion auch vorschnelle (Vor-)Urteile erst gar nicht entstehen lassen (vgl. Froschauer/Lueger 2003: 58ff).

Da das Erhebungsverfahren das Analyseverfahren bestimmt bieten sich zur Auswertung bzw. Interpretation des narrativen Interviews Methoden an, die sich nicht nur mit manifesten Aussagen sondern auch mit der Konstruktion von latenten Sinnzusammenhängen beschäftigen. Dabei sind die Feinstrukturanalyse und die Systemanalyse zu nehmen.

5.2.2 Feinstrukturanalyse und Systemanalyse (Datenanalyse)

(a) Die *Feinstrukturanalyse* (vgl. Froschauer / Lueger 2003: 110ff) ist ein interpretatives Verfahren welches Bedeutungen von Sinneinheiten (Worte, Wortfolgen, Sätze) untersucht. Dabei geht darum Bedeutungen herauszulesen die jenseits von manifesten Erkenntnissen liegen und Aufschlüsse über alternative Sichtweisen bieten sollen. Ihr Einsatz ist speziell am Anfang einer Forschung ratsam, da Ergebnisse abgesichert werden können. In ihrer explorativen Art eröffnet sie mitunter auch neue Sichtweisen, welche auf der manifesten Ebene nicht ersichtlich sind. Zudem kann sie im Zuge des Forschungsprozesses eingesetzt werden um besonders heikle Textstellen zu analysieren.

Paraphrase	Intention/ Funktion	latente Bedeutung	Rollenverteilung	Anschlussoptionen/ Prüfung

Abbildung 6: Auswertungsschema Feinstrukturanalyse (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 119)

In ihrem Schema (Abbildung 6) befasst sich die Feinstrukturanalyse damit die Sinneinheit in Paraphrasen auszudrücken und die Intention und Funktion der Aussage zu hinterfragen und daraus auf eine latente Bedeutung zu schließen. So fließen z.B. Betonung, grammatikalische Aspekte und kontextuale Bedeutungen in die Analyse mit hinein. Damit eng verbunden sind Schlussfolgerungen die sich mit der Rolle der Befragten Person beschäftigen. Im Zuge dieser Überlegungen sollen Anschlussoptionen vorausgedacht werden, also die Frage nach dem *Was kommen könnte?* gestellt und einer Prüfung unterzogen werden, welche sich im Kontext zu anderen Textstellen finden lassen.

Gerade bei der Feinstrukturanalyse ist zu bedenken, dass eine sehr genaue Transkription notwendig ist und nur im Team ohne Zeitdruck durchgeführt werden sollte. Dabei spielt auch die Teamzusammensetzung eine Rolle. Sie sollte divers sein wobei jede Person die Äußerungen der anderen sehr kritisch betrachten sollten. Die Feinstrukturanalyse ist also ein sehr aufwendige Verfahren, welches einen sehr sorgfältigen Umgang verlangt.

(b) *Die Systemanalyse* (vgl. Froschauer / Lueger 2003: 142ff) ist eine der Feinstrukturanalyse sehr ähnliche Methode wobei ihr Fokus darin liegt Systemdynamiken erkenntlich zu machen. So werden vollständige Gespräche und Prozessdynamiken auf hohem Abstraktionsniveau analysiert. Die latenten Sinnstrukturen beschäftigen sich hierbei vor allem mit dem praktischen Sinn für das System. Das Schema (Abbildung 7) der Interpretation stellt sich demnach auch anders dar. So wird zwar auch paraphrasiert, aber der relevante Text wird durch Themengebiete abgegrenzt. Die Paraphrase dient folglich auch als textreduzierend. Im Kontext dazu werden der Textrahmen und die Lebenswelt der/des Befragten beleuchtet – dabei geht es darum herauszufinden, wie sich die Äußerung konstruiert. In einem nächsten Schritt betrachtet man nun welche Bedeutung die Aussage auf eine mögliche Wirkung hat und was das für das System bedeuten würde.

Stelle/Zeile	Paraphrase	Äußerungskontext		Wirkungskontext	
		Textrahmen	Lebenswelt	Interaktionseffekte	Systemeffekte

Abbildung 7: Auswertungsschema Systemanalyse (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 155)

Für die praktische Auswertung durch die Systemanalyse ist zu bedenken, dass man sich auch hier speziell bei wägen Interpretation auf Reflexion und eine ausstehende Meinung beziehen sollte, wobei diese Art der Analyse auch von einer Person produziert werden kann. Das macht sie für eine Diplomarbeit zum Beispiel als Analyseverfahren sehr attraktiv, gerade wenn es um qualitative Organisationsforschung geht. Problematisch ist in diesem Kontext jedoch die Vorkenntnis des Analysematerials. Berücksichtigt sollte vor allem werden, dass Gesprächspartner sehr sorgfältig ausgesucht werden und Außenseiter des Systems nicht vergessen werden dürfen (auch zur Erforschung der Grenzen). Deswegen ist das theoretische Sampling (vgl. Abs. 5.3) hier eine wichtige Voraussetzung.

5.3 Qualitätssicherung

Ein wichtiger Bestandteil von qualitativer Sozialforschung ist es der Qualitätssicherung große Aufmerksamkeit zu schenken. Dieser Gedanke wurde versucht durch das zyklische Forschungsdesign (vgl. Froschauer / Lueger 2003: 168) zu gewährleisten (vgl. Abs. 5.1). Dabei werden Ergebnisse und der Forschungsverlauf immer wieder einer (a) *kritischen Reflexion* ausgesetzt was dazu beitragen soll, dass man eine gewisse Distanz zum Forschungsobjekt wahrt und die Forschung wieder neu ausrichten kann.

Eine weitere Maßnahme um die Qualität zu sichern stellt das (b) *theoretische Sampling* von Forschungsmaterialien dar. Für diese Forschungsarbeit wäre hierfür die Auswahl der interviewten Personen zu nennen. Ziel dabei ist es solche Fälle auszuwählen die für den Forschungsverlauf gewinnversprechend sind, wenn es darum geht neue Erkenntnisse zu gewinnen, zu bestätigen oder zu widerlegen. Dabei ist wichtig zu argumentieren inwiefern die Relevanz besteht sich einem gewissen Forschungsgegenstand zuzuwenden.

Um Ergebnisse vergleichbar zu machen und Sachverhalte besser verstehen zu können wurde auf den (c) *Einsatz von verschiedenen Forschungsmethoden* zurückgegriffen. So dient die Netzwerkanalyse in dieser Forschung nicht nur der Gewinnung von Informationen über die Kommunikationsstruktur der Mitglieder sondern wird auch als

Reflexionswerkzeug eingesetzt. Überdies fließen die Analysen zusätzlicher Artefakte in die Arbeit mit ein.

6. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In folgendem Abschnitt sollen nun die Ergebnisse der Organisationsdiagnose thematisch, auf Basis der Ausgangsfragestellungen, dargestellt und mit weiteren thematischen und methodischen Exkursen erweitert werden. Vorab sei gesagt, dass aufgrund der Größe der Organisation und einer Vereinbarung, jeder Person Anonymität zugesichert wurde. Aus diesem Grund werden weder Namen noch Aussagen verwendet, die Rückschlüsse auf gewisse Personen möglich machen. In Kapitel 8 wird anschließend noch reflektiert wie die Ergebnisse zustande gekommen sind und welche Überlegungen für den Forschungsverlauf bestimmend waren.

6.1 Die Organisation und ihre Umwelten

Bei der beobachteten Organisation handelt es sich um einen eingetragenen Verein, als Teil eines internationalen Netzwerks aus Organisationen und Gruppen die unter demselben Namen operieren. Dabei impliziert schon der Name *Erasmus Student Network (ESN)*, dass es der studentischen Organisation vorwiegend (aber nicht ausschließlich) um Erasmusstudenten geht die betreut werden.

Die Betreuung der Studierenden ist bei ESN die Aufgabe der lokalen Sektionen, während den nationalen und internationalen Ebenen Koordinations- und Vernetzungsaufgaben zufallen. Ihre Entscheidungen haben daher auch durchaus auch großen Einfluss auf die operativen Tätigkeiten der lokalen Ebene. In dem Fall auf die des eingetragenen Vereins der Sektion der Universität Wien mit dem sich diese qualitative Organisationsdiagnose beschäftigt. Die Frage die sich daher schon zu Beginn stellt ist, wo nun die Grenzen dieser Organisation liegen und was relevante Umwelten sind bzw. wie diese wahrgenommen werden. Einen ersten Ausgangspunkt dafür bietet die formale Organisation (vgl. Abs. 4.2.2), sprich die Strukturmerkmale, die Mitglieder und Operationsweisen der Organisation.

Darüber hinaus bieten organisationskulturspezifische Muster und Kommunikationsweisen einen weiteren Einblick.

6.1.1 Strukturmerkmale der Organisation

Orientiert man sich an den Strukturbesonderheiten von Vereinen (Zimmer 1996), so könnte man die Vereinsstatuten als ersten Anhaltspunkt heranziehen um Zielerreichung, Finanzierung, Mitarbeiter und Willensbildung zu untersuchen. Konkret sind das die Organisationszwecke und die Mittelwahl durch die diese erreicht werden sollen. Wenngleich die systemische Organisationstheorie sich von dieser Logik verabschiedet hat, so gibt dieses Artefakt schon erste Einblicke in das Selbstverständnis der Organisation. Demnach beschreibt die Organisation ihren Zweck (vgl. Vereinsstatuten §2) durch drei Punkte²:

1. Förderung des kulturellen Austauschs mit Studenten der Universität Wien und unter den Gaststudenten;
2. Verbesserung der sozialen und praktischen Integration von Mobilitätsstudierenden;
3. Reintegration von nach Österreich heimkehrenden Austauschstudierenden.

Diese Ziele sind in der Tat ideell, weitgefasst und durchaus ambivalent (Zimmer 1996). So scheint es grundsätzlich sehr schwierig zu sein (Re-)Integration bzw. das Ausmaß des kulturellen Austauschs zu beurteilen. Erreicht sollen diese Ziele durch ideelle und materielle Mittel werden (vgl. Vereinsstatuten §3). Erstere seien Vorträge, das Buddy-Network, Versammlungen, Diskussionsveranstaltungen, Ausflüge und Reisen. Materiellen Mittel sollen durch Mitgliedsbeiträge, Zuwendungen der Universität Wien, sowie Erträgnisse aus Veranstaltungen, Spenden, und sonstige Zuwendungen aufgebracht werden. Interessant ist hierbei, dass Partys und Feste, für die die Organisation eigentlich bekannt ist, keine direkte Erwähnung finden. Es stellt sich die Frage: Sieht man diese nun als

² Die Vereinsstatuten liegen im Anhang bei.

Veranstaltungen welche laut Statuten zur Lukrieren von finanziellen Mitteln dienen oder besteht der Zweck darin den kulturellen Austausch zu forcieren?

Bezieht man sich auf die Gespräche mit den Organisationsmitgliedern so sind diese Veranstaltungen immer schon höchst integrationsfördernd und ein wichtiger Bestandteil des Organisationsprogramms, gerade am Anfang des Auslandsaufenthalts, um die Studierenden mit anderen Gaststudierenden und heimischen Studierenden zusammenzubringen. Die Frage die sich bei so einer Betrachtungsweise stellt ist demnach, wieso dies nicht verschriftlicht wurde, als man den Verein gründete. Analysen haben gezeigt, dass die Organisation durchaus das Gefühl hat, dass ihr Image in der Öffentlichkeit aufgrund dieser Veranstaltungen negativ belastet ist. Dieses Bild ergibt sich insofern dadurch, dass sich andere Studentenorganisationen aufgrund dieser Orientierung in der Vergangenheit distanziert haben und Studierende die Organisation aufgrund dieser Veranstaltungen kennen. Es liegt daher nahe, dass ein Spannungsfeld innerhalb der Organisation besteht, wenn es um die Identität und der Positionierung der Organisation in der Öffentlichkeit geht. Dies bestätigte sich im Verlauf der Forschung wiederholt.

Paragraph 3 der Vereinsstatuten gibt überdies ganz offensichtlich auch Aufschluss darüber welche Mittel der Verein zur Erreichung seiner Ziele verwenden will. So wird neben ideellen Mittel auch die Finanzierung angesprochen. Diese entspricht typischerweise der Finanzierung von Vereinen und basis- bzw. mitgliedschaftsnahen Nonprofit Organisation. Dabei spielen gemäß der Organisation vor allem die Zuwendungen der Universität Wien als auch die Erträge der Welcome Party³ eine große Rolle und sichern die Planungen der Organisation für das Semester ab.

Organisation	Zielerreichung	Finanzierung	Mitarbeiter	Willensbildung
Erasmus Student Network (ESN)	kultureller Austausch, soziale (Re-)Integration	Mitgliedsbeiträge, Zuwendungen der Universität Wien, sowie Erträge aus Veranstaltungen, Spenden	ehrenamtlich, freiwillig, unbezahlt, dürfen an Veranstaltungen unentgeltlich teilnehmen	demokratisch, partizipatorisch, regelmäßige Meetings, das Board entscheidet

Abbildung 8: Strukturmerkmale ESN-Sektion Uni Wien

³ Dabei handelt es sich um die zu Semesterbeginn stattfindende Veranstaltung um neue Gaststudierende willkommen zu heißen. Sie ist die größte Veranstaltung der Organisation.

Ein weiterer Eckpunkt der formalen Organisation sind die Mitarbeiter. Diese sind ausnahmslos ehrenamtlich, unbezahlt und freiwillig tätig. Der Begriff Mitarbeiter impliziert schon die aktive Mitarbeit und setzt sich so von dem Begriff der Mitglieder ab. In den Statuten des Vereins wird dafür die Unterscheidung der ordentlichen und außerordentlichen Mitglieder verwendet. Auf diesen Punkt wird im Verlauf dieses Kapitels noch näher eingegangen (vgl. Vereinsstatuten §4).

Betrachtet man die Vereinsstatuten weiter so kann davon ausgegangen werden, dass Entscheidungen demokratisch zu treffen sind. Stimmberechtigt sind, ob bei Wahlen (die Generalversammlung tagt einmal jährlich) oder bei alltäglichen Entscheidungen ordentliche Mitglieder. In der Regel ist dabei eine einfache Mehrheit ausreichend. Den Vorsitz hat der Präsident inne. Sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei Fragen der Entscheidungsbildung stellt sich dem Beobachter nun die Frage, wie die Organisation nun Mitgliedschaften handhabt. Diese soll im nächsten Abschnitt behandelt werden.

6.1.2 Mitgliedschaften

Die Statuten des Vereins geben bereits erste Aufschlüsse darüber, dass es zwei verschiedene Arten von Mitgliedschaften gibt. Dies legt nahe sich zu fragen, welche Dichotomie sich in der Praxis zeigt und wie die Organisation unterscheidet wer ordentliches und wer als außerordentliches Mitglied gesehen wird. In der Praxis hat die Organisation abseits der Statuten eine Unterscheidung geschaffen. So teilt sie sich in ein *Board*, also Personen die eine Position innehaben und dem *Team*, welches aus dem Mitgliedern besteht die keine Position ausüben aber gebraucht werden, wenn es darum geht operativ tätig zu sein, sprich etwas zu organisieren. Das (a) *Board* sieht die Aufgabe darin Aufgaben zu koordinieren und ein Team zu finden mit dem eine Veranstaltung, Reise oder sonstige Aktivitäten für die Studierende geplant und durchgeführt werden können. Die Verantwortlichkeiten beziehen sich in dem Fall auf: Finanz, Events, Public Relations, Office, IT, Betreuung der Incomings, Organisation und Koordination [(Vize-)Präsident]. Das Team soll bei Projekten mithelfen und aktiv mitorganisieren. Wenngleich

die Gewissheit besteht, dass die operativen Tätigkeiten von den Boardmitgliedern zumeist erfüllt werden können, so ist man sich dessen bewusst (geworden), dass das Team aus zwei Gründen existentiell für die Organisation ist:

1. zur Durchführung und Organisation von großen Veranstaltungen.
2. zur Rekrutierung neuer Boardmitglieder.

Das (b) *Team* hingegen identifiziert sich nicht in dem Ausmaß mit der Organisation und es ist nicht bereit so viel Zeit für die Organisation zu investieren wie das Board aber es unterstützt die Ideen, sucht den Kontakt zu Austauschstudierenden und möchte über die Aktivitäten informiert werden. Die Teilnahme an Aktivitäten erfolgt oft spontan und die Bindung zur Organisation ist eher lose. So zeichnet sich ein Bild, welches die Organisation als durchaus hierarchisch wahrnimmt. Dementsprechend sind die Erwartungen des Teams vom Board regelmäßig informiert zu werden. Dafür bietet man sich dann auch an wenn es um Mithilfe geht. Die Zeichnung (Abbildung 9), welche während eines Interviews entstanden ist soll zeigen, wie Projekte (zwischen Team und Board) zustande kommen. Hier wird die Rolle der Vereinsführung herausgehoben. Die weißen Kreise symbolisieren die Mitglieder der jeweiligen Ebene und seien ständig in Bewegung. Dabei kommt es zum wechselseitigen Austausch innerhalb der Ebene und zwischen den Ebenen. Sobald der Austausch zwischen den Ebenen funktioniert, sei es an der Reihe des Präsidenten bzw. des Vizepräsidenten den Auftrag zur Umsetzung zu geben. Ein Projekt ist damit entstanden.

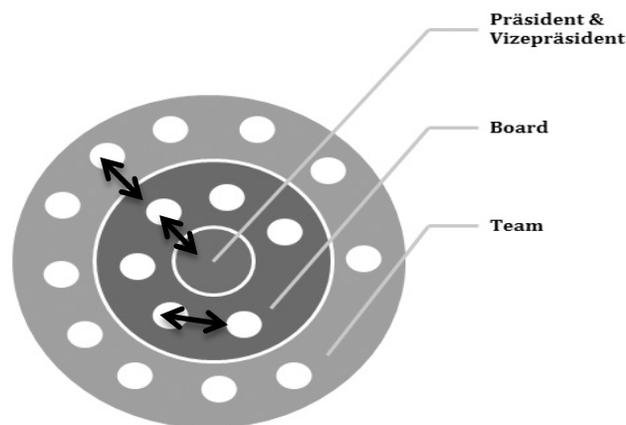


Abbildung 9: Aufbau & Kriterien der erfolgreichen Kommunikation
(gemäß einer Zeichnung eines Mitglieds)

Es ist jedoch zu hinterfragen, ob diese Grenzen zwischen den Ebenen als sehr strikt wahrzunehmen sind. Zum einen zeigt sich in den Gesprächsanalysen, dass die Organisation einer formal, hierarchischen Organisation sehr kritisch gegenüber steht, zum anderen ist das Team an sich keine homogene Gruppe, setzt es sich doch aus Interessierten, ehemals sehr aktiven und möglicherweise auch Personen aus anderen Sektionen zusammen. Zudem impliziert schon diese Zeichnung (Abbildung 9), dass viel Dynamik vorhanden sein muss und dass Systemgrenzen als fluid wahrgenommen werden. Demnach macht es durchaus Sinn, dass die Organisation die Mitgliederanzahl nicht klar einschätzen kann. Denn zum einen ist das Board der aktiven Mitglieder zwar der Kern der Organisation aber zum anderen ist „*da eben doch mehr*“. Wie viel mehr, ist jedoch unklar. Gesichert scheint, dass man nie genau wissen kann wer noch vor hat aktiv zu werden bzw. wieder aktiv wird. Deswegen liegt es am Board dem Team die Möglichkeit zu eröffnen sich zu beteiligen und durch eine transparente Kommunikationskultur an Aktuellem teilhaben zu lassen. Dies scheint insbesondere auch dann wichtig zu werden, wenn es um die Reproduktion der Organisation geht. Da dies eine Frage des organisationalen Wandels ist und diesem ein eigener Abschnitt gewidmet ist, wird dieser Gedanke an dieser Stelle nicht weiter fortgeführt. Stattdessen widmet sich der nächste Abschnitt zunächst der Kommunikation der Organisation.

6.1.3 Kommunikation der Organisation

Sowohl die theoretische als auch die methodische Ausrichtung dieser Forschungsarbeit haben gezeigt, dass Kommunikation immer im Kontext zur Lebenswelt gesehen werden sollte, die sozusagen den Rahmen von Handlungen, Motiven, Relevanzen, Wissensstrukturen und Umwelten darstellt (vgl. Knoblauch 1995: 12). Aus diesem Grund soll dieser lebensweltliche und kommunikative Rahmen der Organisation näher betrachtet werden.

(a) Aspekte der studentischen Lebenswelt

Bereits in der Einleitung wurde darauf verwiesen, dass sich das Fallbeispiel auf eine Organisation bezieht die aufgrund ihres Handlungsfeldes im studentischen Alltag operiert. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei der zeitlichen Begrenzung dieses Lebensabschnittes zu. So kann davon ausgegangen werden, dass ein Engagement in einer studentischen Organisation auf einige Jahre beschränkt ist und im Alltag des Studierenden einen Platz neben der (Aus-)Bildung, einer beruflichen Tätigkeit und dem Privatleben einnimmt. Die Analysen der Gespräche haben gezeigt, dass das freiwillige Engagement deshalb wohl am ehesten in der Freizeit der Befragten zu sehen ist, wenngleich die Motivationen für ein solches sehr divers sein mögen und auch mit dem Erwerb von Erfahrung und beruflichen Qualifikationen eng verbunden sind. Im Kern stehen jedoch Motivationen die sich auf den kulturellen Austausch mit Austauschstudierenden und deren soziale Integration im Gastland beziehen.

Ein weiterer Punkt der in diesem Zusammenhang relevant erscheint ist, die, aufgrund der Umwelt der Universität Wien, spezielle Zusammensetzung der Organisation, was sich speziell im Vergleich mit anderen Sektionen der betrachteten Organisation deutlich macht. So lässt die Zusammensetzung der Mitglieder darauf schließen, dass es sich bei den Mitgliedern vor allem um geistes- und sozialwissenschaftliche Studierende handelt, was z.B. einen Unterschied macht, wenn es darum geht technische Neuerungen zwecks Prozessoptimierungen einzuführen. In solchen Situation ist die Organisation dann gefragt externes Know-How zu nutzen oder bestehende Personalressourcen besonders effizient zu nutzen.

Für die Organisation bedeuteten diese Rahmenbedingungen, dass sie sehr flexibel sein muss, was auch bedeuten kann dass sie den Ausfall eines wichtigen Mitglieds aufgrund dessen Lebenssituation kompensieren muss. Sie bedeuten aber auch, dass die Organisation ihre Mitglieder jenseits einer monetären Entlohnung immer wieder neu motivieren muss sich aktiv zu beteiligen. Normative Regeln bieten hier wenig Ansatzpunkte, da ein Mitglied jederzeit ohne schwerwiegende Folgen die Organisation verlassen oder die Aktivität einstellen könnte. Es ist vielmehr eine Organisationskultur gefragt, die es weiß

den Mitgliedern den persönlichen Nutzen zu vermitteln und eine Umgebung schafft in der die Freizeit gern verbracht wird. Dies ist mit zunehmenden Wachstum, Professionalisierung und Veränderung mit immer mehr Kommunikationsarbeit verbunden. Auch darauf soll noch eingegangen werden.

(b) *Aspekte der Kommunikation*

Neben der zeitlichen Begrenzung der studentischen Lebenswelt ist der auch der Raum der Kommunikation der Organisation begrenzt. Ohne komplexe Raumkonzepte strapazieren zu wollen, bezieht sich der Begriff *Raum* auf den Ort bzw. das Medium der Kommunikation der Organisation. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Kommunikation vor allem in (a) *face-2-face* Form vorkommt, im Zuge von Besprechungen, Meetings und Treffen. Dabei unterscheidet die Organisation zwischen Meetings die das gesamte Team betreffen und Meetings zu denen nur das Board eingeladen ist. Hierbei handelt es sich zumeist um operative Entscheidungen die zu treffen sind. Analysen haben gezeigt, dass für die Mitglieder der Organisation diese Kommunikationsform die wichtigste darstellt, wengleich ein Bewusstsein für die Schwierigkeit der Terminfindung vorhanden ist. In diesem Zusammenhang muss auch die Frage eines realen Raumproblems gestellt werden. So zeigt sich, dass die Organisation mit der aktuellen Raumsituation nicht zufrieden ist. Das Büro das vorhanden ist, bietet wenig Identifikationsmöglichkeiten und scheint kein Platz der Begegnung für Organisationsmitglieder zu sein. Dies scheint ein Problem zu sein, welches nicht erst seit dem Einzug in das Büro des Internationalen Referats besteht sondern die Organisation seit der Pionierphase ständig begleitet. Dafür verantwortlich gemacht werden begrenzte finanzielle Ressourcen. Dies scheint ein Problem zu sein mit dem sich die Organisation auch zukünftig konfrontiert sieht.

Im Lauf der Forschung hat sich außerdem gezeigt, dass auch Onlinemedien und Internetschriftverkehr in Form von (b) *E-Mailverteilern* eine wichtige Informationsplattform für die Organisation darstellen. Der Charakter der dabei herauszuheben ist, dass diese Form der Kommunikation immer eine Vielzahl von Empfängern hat. Ihnen steht es frei an der Kommunikation teilzunehmen. Das Resultat davon ist nicht nur, dass die Koordination sich als schwierig gestaltet sondern, dass auch

eine Fülle von Information auf Personen zukommt die nicht teilnehmen wollen. Wie die Kommunikation auf dieser Ebene geregelt wird, war für die Organisation lange eine Frage, da sie sich mit einigen Problemen konfrontiert fühlte. Dabei sollte man in Sinn behalten, dass die Organisation aus einem *Team* und einem *Board* besteht. Dementsprechend dienen zwei E-Mailverteiler als Basis des Informationsabgleichs. Der Boardverteiler enthielt Informationen die als nicht relevant für das Team gesehen wurden bzw. als operatives Werkzeug und Abstimmung der Handlungen. Der Teamverteiler hingegen wurde als Instrument in Kontakt mit dem Team gesehen. Als Resultat verlief der meiste Informationsverkehr über den Boardverteiler, während das Team wenige Informationen zur Verfügung hatte. Als Resultat schwand auch das Interesse des Teams. Zusammen mit der Tatsache, dass in dieser Zeit Meetings, die nach demselben Schema (Teammeetings und Boardmeetings) abliefen, vorwiegend aus Boardmeetings bestanden, fand sich die Organisation in einer Situation (ca. im September 2011) in der ein gravierendes Kommunikationsproblem zwischen Team und Board geortet wurde. Auf dieses wird sich der Abschnitt des Organisationalem Wandels (6.2) auch noch beziehen. Im Zusammenhang mit Kommunikationsräumen stellt sich also auch die Frage inwiefern es für die Organisation zielführend ist, eine Dichotomie zwischen Team und Board zu fördern, sie das in Form von virtuellem Schriftverkehr oder in der face-2-face Kommunikation, gerade eben wenn es darum geht Mitglieder für den Dienst an der Organisation zu gewinnen, die keine monetären Anreize bieten kann.

Eine mögliche Form der sehr offenen Kommunikation verfolgt die Organisation in (c) *Social Media Plattformen* (wie z.B. Facebook), welche derzeit nicht nur für Privatpersonen, sondern auch für Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Auf dieser Ebene wird derzeit (seit Beginn des Jahres 2011) intern mit Mitgliedern der Organisation kommuniziert und extern mit den Erasmusstudenten Informationsaustausch geleistet. Das beinhaltet intern das Eventmanagement genauso wie Feedback vergangener Events, sowie Terminabsprachen und der Sammlung von Ideen für neue Projekte. Die Organisation empfindet diese zur Verfügung gestellten Werkzeuge als zunehmend hilfreich und als

Erleichterung in der Kommunikation, da sie in die Lebenswelt eines jeden integriert ist und einen persönlichen Charakter hat.

Zur Betrachtung der internen Kommunikation auf dieser Ebene wurde im Zeitraum von September – Dezember 2011 eine Netzwerkanalyse des Informationsaustausches über Facebook ⁴ durchgeführt. Dabei war das Ziel zentrale, einflussreiche Akteure herauszuheben und die Kommunikationsstruktur als Kontrast zu den Gesprächsanalysen zu betrachten um Aussagen über die Kommunikation einer kritischen Betrachtung mittels eines anderen Instruments zu unterziehen. Dabei handelt es sich methodisch gesehen um ein nicht-reaktives Erhebungsverfahren, welches die Mitteilungen in der geschlossenen Gruppe der Organisation analysiert. Daraus ergibt sich, dass die Stichprobe sich auf ca. 50 Personen bezieht und Personen die dieses Medium nicht nutzen aus der Analyse ausgenommen sind. Von diesen 50 Personen haben in der Zeitperiode 34 Personen an der Kommunikation teilgenommen. Sie wurden erfasst und für sie gilt diese Analyse. Als gezählte Einheit wurde nun jeweils ein Kommentar einer Person gewertet und beobachtet welche Personen in Form von einer Zustimmung (1 Punkt) bzw. eines Kommentares (2 Punkte) reagieren. Hierbei wurden mehrere Kommentare zu einem Thema als ein Kommentar gewertet. Thematisch wurde nicht differenziert also jedes Thema gleich behandelt, was nicht zuletzt aus Gründen der Wahrung der Anonymität und des Datenschutzes als unumgänglich anzusehen ist.

Zur Auswertung betrachtet man die Knoten, in dem Fall die Mitglieder der Organisation, und ihre Verbindungen untereinander, welche in diesem Fall für Kommentare und Bekundung der Zustimmung einer Aussage, stehen. Kommentiert kann also A von B bzw. B von A werden. Bestehen beide Verbindungen so ist die Verbindung reziprok. Zur Betrachtung des Netzwerks dienen nun zum einen Berechnungen zur Reziprozität, zur Dichte und der Zentralität von Akteuren, zum anderen verdeutlichen Graphen diese Aussagen und beschreiben die Lage eines Knotens in einem Netzwerk (Jansen 1999).

⁴ Facebook ist die größte Social Media Plattform im Internet (www.facebook.com)

Betrachtet man den graphischen Output (Abbildung 10) der Netzwerkanalyse nach der zentralen Stellung im Netzwerk so zeigt sich, dass zwischen 10 und 15 Knoten den Kern der Kommunikation bilden. Sie sind es die am einflussreichsten sind, Konversationen starten und Informationen anschlussfähig präsentieren. In der Netzwerkanalyse ist der Outdegree-Wert für die Zentralität repräsentativ (siehe Anhang), in der Abbildung wird dies durch die Größe der Knoten verdeutlicht. Unter Rückgriff auf die Zeichnung eines Mitglieds (Abbildung 9) kann an dieser Stelle bestätigt werden, dass der Präsident in dieser Analyse als das Mitglied mit dem meisten Einfluss zu betrachten ist. Unterscheidet man dies Knoten nach der Zugehörigkeit zum Board (orange) und Team (blau) so bestätigt sich der fluide Charakter des Organisationskerns, wonach Team und Board nicht strikt zu trennen sind. Auch kann man keine anderen Cluster aus dem Gesamtnetzwerk herausheben, was aufgrund der offenen Form der Onlinekommunikation auch zu erwarten war.

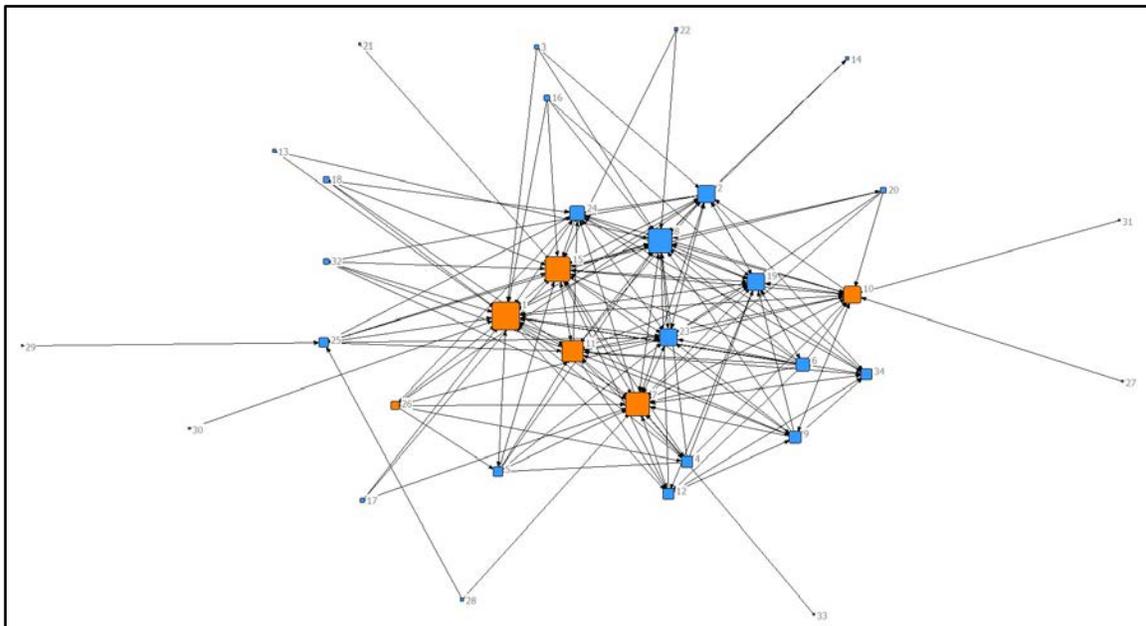


Abbildung 10: Zentrale Akteure der Onlinekommunikation (Facebook)

Wichtig bei der Betrachtung des Gesamtnetzwerkes (vgl. Jansen 1999: 104ff) ist es nicht die Stellung eines einzelnen Akteurs herauszuheben, sondern vielmehr die Struktur zu erkennen. Dabei spielt die Dichte des Netzwerkes ebenfalls eine Rolle. Sie beschreibt, die Zahl der realisierten Beziehungen in Verhältnis zu den möglichen Beziehungen. In diesem

Fall ergibt das einem Wert von 76%, was ein hoher Wert ist. Des Weiteren charakterisiert sich das Netzwerk dadurch, dass ein Drittel der Beziehungen reziprok sind also Einfluss in beide Richtungen stattfindet. Diese Verbindungen findet man zumeist zwischen den einflussreichen Mitgliedern (großen Knoten).

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass die Kommunikationskultur der beobachteten Organisation gemäß dieser Netzwerkanalyse, von ca. 10 Mitgliedern stark geprägt wird. Man könnte sie als *Opinion Leader* oder Kommunikationsdrehscheibe (vgl. Vlastos / Schönbauer 2009: 88) bezeichnen. In dieser Funktion haben sie großen Einfluss auf die Wahl der Programme, Strategien, Fragen der Mitgliedschaft und dem Aufbau der Organisation im Allgemeinen. In dieser Arbeit wurde bis jetzt in diesem Zusammenhang von entscheidbaren Entscheidungsprämissen gesprochen (Luhmann 2000).

6.1.4 Entscheidungsprozesse

In Abs. 4.1.3 wurden Entscheidungen als die Form der Kommunikation beschrieben durch die sich Organisationen reproduzieren. Sie sind systemeigene, emergente Kommunikationen und somit auch nicht Entscheidungen eines Einzelnen (z.B. eines Präsidenten oder eines Opinion Leader). So ist das Personal zwar eine Entscheidungsprämissen aber die Entscheidung an sich eine Kommunikation der Organisation selbst. Betrachte man die Art und Weise, wie sie dies tut, fällt auf, dass die von Zauner (vgl. 1999: 125ff) angesprochenen Neigungen von Nonprofit Organisationen auch in diesem Fallbeispiel zutreffen. So finden sich deutliche Informalitäts- und Personalisierungstendenzen in der Art und Weise wie Entscheidungen getroffen werden. Auch wird das Prinzip der Egalität betont während hierarchische Strukturen eher abgelehnt werden. Das hierbei die Theorie und die Praxis nicht immer nahe zusammenliegen wurde bereits ausgeführt. Orientiert man sich an den Analysen der Gespräche so scheint dies auch der Organisation in einem gewissen Maß bewusst zu sein, wenn es um den Prozess der Entscheidungsfindung geht. Demnach sieht es in der Praxis zumeist so aus, dass Entscheidungsmöglichkeiten (meist von der Organisationsführung) präsentiert werden und

nur im Falle, dass konkrete Ablehnung vorliegt, wird diese abgeändert. Abbildung 11 beschreibt einen solchen, typischen Entscheidungsprozess.



Abbildung 11: Typischer Entscheidungsprozess der Organisation

Hinzugefügt werden muss, dass sich die Organisation dabei an Entscheidungen der Vergangenheit orientiert und vorhandenes Know-How einsetzt um Neue zu treffen. So wurde z.B. zur jährlichen Wahl, den Mitgliedern ein vollständiges Board mehr oder minder alternativlos zur Wahl gestellt unter der Möglichkeit jeder Positionsbesetzung zuzustimmen, sie abzulehnen oder sich zu enthalten. Gerechtfertigt wurde das dadurch, dass bis dato im Vorfeld der Wahlen nie Alternativkandidaten zur Verfügung standen und man sich glücklich schätzen kann, wenn überhaupt alle Verantwortungen vergeben sind. Dies mag richtig sein aber auch mit der speziellen Art der Reproduktion der Organisation zusammenhängen. In Abs. 6.2 wird darauf noch Bezug genommen.

Man kann also auch im Falle dieser Organisation davon ausgehen, dass eine aktive Minderheit der Organisation de facto über die Köpfe der eher passiven Mitgliedschaft entscheidet (vgl. Zimmer/Nährlich 2000: 14). Herauszuheben ist speziell auch in Verbindung mit bereits präsentierten Ergebnissen die *Aktivität* (Engagement), welche in Vereinen, die Basis für den Einfluss auf die Entscheidungen der Organisation bildet.

6.1.5 Relevante Umwelten der Organisation

Zum besseren Verständnis der Organisation im Sinne der System-Umwelt Differenz erscheint es notwendig die Sicht der Organisation auf ihre Umwelt zu beschreiben bzw. relevante Umwelten und die Erwartungen die in diesem Zusammenhang stabilisiert werden müssen näher zu betrachten. Zentral scheint in diesem Zusammenhang, dass die Umwelt

erst durch das System entsteht. In diesem Prozess ist es die Kernfunktion der Organisation die die Differenz ausmacht, da durch ihre Leistung die Komplexität innerhalb des Systems niedriger ist, als die der Umwelt. In diesem Fallbeispiel sind es vor allem der Zugang zu den Austauschstudierenden und die ideelle, sozio-kulturelle Ausrichtung die dies ermöglichen. Zu diesem Zweck werden folgende relevante Umwelten herausgehoben, deren Erwartungshaltung von der Organisation sehr differenziert wahrgenommen werden:

(a) *Mitglieder als psychische Systeme* (Personen) werden mit ihren unterschiedlichen Motivationen für das freiwillige Engagement als mehr oder minder verlässlich wahrgenommen. Ihre Gemeinsamkeit liegt in dem Wunsch kulturellen Austausch zu fördern und Projekte zu realisieren, die diesem Zweck dienen. Außerdem wird das freiwillige Engagement als Möglichkeit gesehen Kontakte zu knüpfen, Fähigkeiten zu erwerben und dadurch privat und möglicherweise beruflich in der Zukunft zu profitieren.

Die unterschiedlichen Fähigkeiten der Personen versucht man zu nutzen indem man ihnen gewisse Verantwortungen übergibt. Bei der Zuschreibung von Erfolg wird zwischen der Position und der Person selten differenziert. Dieses Phänomen wurde an einer anderen Stelle als Personalisierungstendenz schon erwähnt.

(b) *Austauschstudierende* nehmen für die Organisation die Rolle des *Kunden* ein und werden als konstante Umwelt wahrgenommen, da davon ausgegangen wird, dass sie zwar ständig wechseln, aber grundsätzlich dieselben Bedürfnisse mitbringen. Nur an ihrer Zufriedenheit und erfolgreichen Integration kann Erfolg erfahrbar gemacht werden. Quantitativ bedeutet das, dass Events und Reisen in Anspruch genommen werden, qualitativ, dass positives Feedback wahrgenommen wird. In Summe wird ihre Erwartungshaltung aber nicht selten als überhöht und unrealistisch wahrgenommen. Man hat das Gefühl, dass sie oft einen höheren Grad an Professionalität voraussetzen und einen Anspruch an das Service stellen, der mit der Freiwilligkeit nicht einhergehen kann.

(c) *Andere ESN-Sektionen und Ebenen* bilden eine Basis für Austausch von Informationen, Wissen und eine gewisse Sicherheit wenn es darum geht Planungen zu realisieren. Nicht selten sind Mitglieder auf mehreren Ebenen aktiv und tragen so zum Wissenstransfer bei.

Die (d) *Universität Wien* stellt kaum spezielle Anforderungen an die Organisation außer, dass das Buddy-Network existiert und ESN als Informationsplattform den Austauschstudierenden zur sozialen Integration zur Verfügung steht. Im Austausch dafür unterstützt sie die Sektion mit einem Fixbetrag welcher für die Organisation insofern essentiell ist, da er gemeinsam mit den Einnahmen der *Welcomeparty* die Basis der Semesterbudgets darstellt und so in großem Maß Planungssicherheit schafft.

Die (e) *Sponsoren* der Organisation spielen auf dem Level der Sektion keine existentielle Rolle. Verträge werden auf höheren Ebenen der Dachorganisation ausgehandelt. Ihre Einnahmen kommen zwar der Sektion per se zugute sind aber für die Planung nicht ausschlaggebend.

Als (f) *Kooperationspartner* werden gewinnorientierte Unternehmen in Gastronomie, Tourismus und im Eventmanagement bezeichnet. Sie bieten Raum und Service für die Veranstaltungen der Organisation und erwarten sich, dass die Organisation zu diesem Zweck viele Austauschstudierende für den Besuch der Veranstaltungen mobilisiert. Dafür bietet sie günstige Konditionen. Die Zusammenarbeit wird in beiderseitigem Interesse zumeist informell abgeschlossen, da ein Ausstieg zu jeder Zeit möglich sein soll. Diese Partnerschaften sind durch eine wechselseitige Unsicherheit geprägt, da der Erfolgsfaktor des Veranstalters (die Anzahl der Besucher eines Events) und die der Organisation (soziale und kulturelle Integration) sich zwar nicht ausschließen aber doch different sind. Werden also die Erwartungen auf einer Seite nicht erfüllt kommt es möglicherweise zum Konflikt oder Bruch, was in der Praxis den freiwilligen oder unfreiwilligen Wechsel des Kooperationspartners bedeutet.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Erwartungen die an die Organisation gestellt werden sehr unterschiedlich sind und dass es im Interesse ihrer liegt diese zu stabilisieren um dadurch Konflikte zu vermeiden.

6.2 Organisationaler Wandel

Mehrfach wurde bereits auf die Bedeutung des organisationalen Wandel für Organisationen im Spannungsfeld zwischen Identität und Wandel eingegangen. In diesem Zusammenhang erscheint es für einen Beobachter, der die Organisation verstehen möchte, überaus wichtig sich zunächst mit der Geschichte und dem Umgang mit der Geschichte der Organisation, als Ausgangspunkt für die Betrachtung von organisationalem Wandel, zu befassen. Fragen die sich zu Beginn stellen sind:

- Wie beschreibt die Organisation ihre Geschichte?
- Was bedeutet das für das Selbstverständnis der Organisation?
- Welche Meilensteine lassen sich erkennen?
- Welche Herausforderungen markieren die Übergänge zu einer neuen Phase des Lebenszyklus einer Organisation?

Dem anschließend widmet sich die Analyse der Art und Weise wie sich die Organisation reproduziert und was das für die Organisation bedeutet. Für den Ausblick stellt sich die Frage der Steuerung des Wandels und welche Stellung das Wissensmanagement als Medium der Steuerung für Nonprofit Organisationen in diesem Fallbeispiel einnimmt.

6.2.1 Der Wandel der beobachteten Organisation

Befasst man sich mit der Geschichte der Organisation so kann man generell davon ausgehen, dass Fragestellungen in diese Richtung für einige Mitglieder sehr schwer zu beantworten sind, da sie selbst nicht Teil dieser waren. Gerade bei einer Organisation dessen Fluktuation so hoch ist, liegt das auch recht nahe. So ist das Wissen um die eigene Geschichte denjenigen Vorbehalten die sie aktiv mitgestaltet haben. Alles andere beruhe dann doch auf zu viel Unsicherheit, möchte man meinen. Dies führt dazu, dass vor allem Information aus naher Vergangenheit verfügbar sind und der Zugang zu den Anfängen sich als sehr mysteriös, wagemutig und distanziert kennzeichnen lässt. Zu bemerken ist außerdem, dass die Geschichte der ESN Sektion der Universität Wien dadurch zu einer

Rekonstruktion wird, die es schriftlich in dieser Form noch gar nicht gibt bzw. dem Forscher nicht zugänglich ist. Damit wird sie möglicherweise ein Artefakt welches die Identität der Organisation prägen kann. Das ist nicht die Intention dieser Darstellung aber es soll erwähnt werden um sich nicht dem Trugschluss hinzugeben, dies wäre mehr als die Rekonstruktion eines externen Beobachters.

Begibt man sich nun auf die Suche nach dem Ursprung der Organisation wird man nicht darum herum kommen diesen dort zu finden, wo das Bedürfnis entstand eine solche Organisation überhaupt zu haben. Dabei besinnt man sich auf den Kernzweck der Organisation, welcher in der sozialen und kulturellen Integration von (vorwiegend) Erasmusstudierenden liegt. Demnach ist der Start des Erasmusprogramms auch eng mit dem Entstehen des Erasmus Student Network verbunden und feiert im Jahr 2012 das fünfundzwanzigjährige Bestehen, welches den Start von Abkommen zwischen verschiedenen Universitäten zur Förderung der Mobilität in Europa bedeutet. ESN versteht sich in diesem Sinn als Aushängeschild zum einen und als Erbringer der Leistung der sozialen und kulturellen Integration *von Studenten für Studenten* zum anderen. Gegründet wurde die ESN Sektion an der Universität Wien Mitte der 90er Jahre, welche im Grunde genommen eine Gruppe von Leuten war die sich in sehr informellen Rahmen um Erasmusstudierende gekümmert hat. Bezieht man sich auf die Information der Gesprächsanalysen so könnte man diese Periode auch eine *dunkle Zeit* nennen, da darüber eigentlich abgesehen von der Existenz der Gruppe kaum bekannt ist, wie sie operiert hat. Diesem wurde auch nicht näher nachgegangen, weil sich diese Arbeit vielmehr auf die Entstehung der formalisierten Organisation bezieht, was im Zuge des Betrachtungsschwerpunktes auch deswegen Sinn macht, weil dadurch die Tatsache, dass es sich um eine Organisation handelt, nicht in Frage gestellt werden muss. So kann trotzdem festgehalten werden, dass die (a) *Pionierphase* der Organisation sehr lange dauerte und das Gedächtnis der Organisation ca. im Jahr 2005 einsetzt. Damals bestand die Organisation aus wenigen, dafür sehr aktiven Studierenden welche sich vorwiegend um das *Buddysystem* und die *Orientation Week* kümmerten. Sie identifizierten sich stark mit der Idee der Organisation, hatten viel Kontakt zu den Erasmusstudierenden und waren

auch privat befreundet. Ihr freiwilliges Engagement für die Studierenden war also auch mit ihrem privaten Leben eng verbunden. Als die Mitglieder dieser Gruppe ziemlich gleichzeitig mit ihrem Studium abgeschlossen hatten, stellte man sich die Frage, wie man den Fortbestand dieser Idee und dieses Services sicherstellen konnte. Aus diesem Grund suchte man neue Personen die sich dessen annehmen wollte und fand so, neue motivierte Studierende, die zu Beginn auch noch eigenschult und unterstützt wurden. Dabei gab es weder Posten noch fixe Strukturen, sondern lediglich ein Team aus ca. 3 Personen welches sich gemeinsam um die Aktivitäten (Newsletter, Homepage, Buddysystem, Orientation Week, etc.) kümmerte. Dies war mit großem Zeitaufwand verbunden und so wurden dringend Freiwillige gebraucht, die bei Aktivitäten unterstützend auftraten. Dabei wurde eher dem Glück zugeschrieben, dass man einige Interessierte fand, die sich mit dem Organisationsteam gut verstanden.

Die Chance neue Personen für die Organisation zu gewinnen fand sich zumeist an den *Buddyinfoabenden*, welche als Informationsveranstaltungen für Studierende der Universität Wien fungierten, die Erasmusstudierenden kennenlernen und ihnen die Integration in Wien erleichtern wollten. Personen die Interesse zeigten wurden auch sogleich in dem E-Mailverteiler aufgenommen, der von der Universität zur Verfügung gestellt wurde. Mit zunehmender Größe wurde dann auch das Aufteilen von Zuständigkeitsbereichen immer öfter angedacht und realisiert. Trotzdem arbeitete man gemeinsam an Aufgabenstellungen und das sowohl räumlich als auch zeitlich, in den Bürostunden, zum Beispiel. Formalisiert war zu diesem Zeitpunkt aber nichts, Kommunikationsstrukturen waren personenbezogen und man kann durchaus sagen, dass das Engagement von einigen Wenigen für die Organisation sehr essentiell gewesen ist. Diese Charakteristik entspricht klar der Pionierphase einer Nonprofit Organisation, wie sie bereits in Abs. 4.2.3 beschrieben wurde (Heimerl-Wagner/Meyer 1999). Aus rechtlichen Gründen sowie um von der Universität Geld entgegennehmen zu können, war man als Teil der ÖH⁵ geführt und bekam dort auch die Möglichkeit ein kleines Büro mitzubenzühen, was mit zunehmende Größe und fehlender Möglichkeiten große Versammlungen

⁵ Österreichische HochschülerInnenschaft

durchzuführen, zunehmend zum Problem wurde. Dies und grundsätzliche Unstimmigkeiten mit der ÖH führten schließlich zum Bruch zwischen den beiden Organisationen und zwangen die ESN-Sektion in kürzester Zeit, den bereits zuvor angedachten Schritt zu wagen und einen eigenen Verein zu gründen. Dies war auch im Sinne der Dachorganisation ESN Austria, welche diese Lösung für steuerrechtlich sinnvoller hielt. So wurden dann innerhalb von wenigen Wochen die Vereinsstatuten geschrieben, der Verein gegründet und ein Board (Vorstand) bestimmt, welches offiziell die Angelegenheit der Organisation vertrat. Dies geschah im Jahre 2009 und ist ohne Frage als Meilenstein der Geschichte der Organisation zu sehen, da sie durch diesen Schritt auch formal als eigenständig galt und sich durch formalisierte Regeln der Mitgliedschaft als eigenständige Organisation präsentierte.

Als ausschlaggebend für die Entwicklung zur (b) *Differenzierungsphase* kann man also die Herausforderungen sehen, denen sich die Organisation aussetzen hatte, weil sie immer größer wurde und wenig Raum für Kommunikation vorhanden war. Die Anforderungen den sie sich zu diesem Zeitpunkt ausgesetzt sah, führten dazu, dass man aktiv versuchte Strukturen zu schaffen, die es der Organisation ermöglichten nicht nur weiter zu bestehen, sondern auch die eigenen Defizite auszubessern. Charakteristisch für die Differenzierungsphase ist laut Heimerl-Wagner und Meyer (1999) der Versuch die Organisation durch Standardisierung, Mechanisierung, Spezialisierung und Koordinierung (vgl. ebd. 1999: 211) steuerbar und transparent zu machen. Dieser Logik liegt eine Zweck-Mittel Rationalität zu Grunde, was im Sinne einer systemischen Betrachtung eigentlich nicht möglich ist, da Organisationen sich selbst steuern. Für die ESN Sektion der Universität Wien bedeutete dies, dass man durch die Vereinsgründung verpflichtet war zumindest ein Führungsorgan und einen Finanzverantwortlichen zu haben. Dies wurde so auch vermerkt und in den Statuten festgehalten. Die Überlegungen gingen aber weiter und so wurden die erfahrenen Probleme auch als Anlass genommen, weitere Posten zu kreieren und die Überlegungen und Entwicklungen die sich schon vor der Vereinsgründung mit dieser Thematik befasst haben auch offiziell zu implantieren. Als Resultat teilte man Verantwortungsbereiche auf:

- Der *Präsident* ist für die Koordination und Supervision der Vereinsarbeit zuständig und informiert das Team über aktuelle Entwicklungen. Nach Außen repräsentiert er die Organisation und pflegt den Kontakt zu anderen ESN-Sektionen auf allen Ebenen.
- Die Verwaltung und Überprüfung der Vereinsfinanzen ist die Verantwortung des *Finanziers*, welche neben dem Präsidenten die einzige in den Vereinsstatuten festgeschriebene Position innehat.
- Die Planung der Betreuung der Austauschstudierenden (*Incomings*) beinhaltet die Organisation von Buddyabende und der Sprachandems. Dazu ist der Kontakt zum FSIB bezüglich der Welcome und Goodbye Mails zu suchen, da dieser die E-Mailadressen der Studierenden zu diesem Zwecke zur Verfügung stellt. Dieser Aufgabenbereich ist eng verknüpft mit der Arbeit des Orientation Week-Teams.
- Das *Orientation Week-Team* organisiert die Orientation Week, kümmert sich um die Reservierungen von Lokalitäten, die Einschulung sowie Einteilung der Helfer und übernimmt die Supervision der Welcome Party. Es ist verantwortlich für die Koordination mit den Veranstaltern und hat sich um die Bewerbung der Veranstaltung zu kümmern.
- Das *Eventmanagement* beinhaltet die Koordination von Events, Reisen und *Social Erasmus*⁶. Dabei ist der Eventverantwortliche als Projektkoordinator zu sehen, der gemeinsam mit dem Team plant und durchführt. Ihm fallen auch Aufgaben der Einschulung und der Supervision zu.
- Der Bereich des *Teamverantwortlichen* beinhaltet die Betreuung von neuen Mitgliedern und Interessenten. In diesen Bereich fallen demnach die Rekrutierung durch den Buddyinfoabend und das Teambuilding im Allgemeinen. Zusätzlich soll das Wissensmanagement gepflegt werden.

⁶ Damit sind Veranstaltungen gemeint, die sich das Ziel gesetzt haben, sich gemeinsam mit Erasmusstudierenden sozial zu Engagieren. Als Beispiel wäre ein Blutspende-event zu nennen.

- Die *externe Kommunikation* beschäftigt sich mit kommerziellen Kooperationen, der Öffentlichkeitsarbeit, dem Sponsoring und dem Corporate Design.
- Die *Bürokoordination* organisiert die Bürodienste, welche die Anlaufstelle für Erasmusstudierende darstellen, denn im Büro werden Anfragen direkt bearbeitet oder an zuständige Personen weitergeleitet. Während den Bürozeiten kommen Erasmusstudenten ins Büro und informieren sich, melden sich für Events an und/oder Bezahlen diese direkt vor Ort.
- Zuletzt fallen in die Zuständigkeit der *Informationstechnologie* (IT) das Pflegen der Homepage und der technische Teil des Wissensmanagement sowie Fragen der technischen Orientierung der Zukunft.

Die Überlegungen die zu so einer formal strikten Aufteilung der Verantwortung führten waren, dass man Mitglieder benötigte die sich zuständig fühlen sollten, was man damit begründete, dass es sehr viele Deadlines gibt und das eine Person schnell den Überblick verlieren kann. Zudem kam, dass man die Freiwilligkeit nicht der Willkür überlassen wollte, sondern Verantwortungsbereiche aufbauen wollte, die die Mitarbeiter dazu bewegt ihre Verpflichtungen auch wahrzunehmen.

Im Zuge dieses Prozesses wurde darüber nachgedacht, welche Positionen für die Organisation sinnvoll wären und welche Aufteilung Sinn machen könnte. Man betrachtete dies nicht so strikt, wie das formale Endergebnis vermuten ließe, sondern verstand die Arbeitsteilung eher als Möglichkeit die Effizienz steigern zu können. Diese Arbeitsteilung und die strategischen Ziele dieser Phase wurden durchaus als sinnvoll wahrgenommen. Zu Beginn bestimmten aber doch noch Gedanken der Egalität die Kommunikation der Mitglieder untereinander, was sich aber durch die Arbeitsteilung und die dadurch herausgebildeten hierarchischen Strukturen jedoch veränderte und in der Kommunikation zwischen den Boardmitgliedern und dem Team widerspiegelte. Zu diesem Zeitpunkt hatte sich ein starkes Bewusstsein der Mitglieder für ihre Positionen herausgebildet und diese führte zwangsläufig zu einer Exklusion der Teammitglieder die keine Positionen innehatten. Vor allem wenn es darum ging Neue Mitglieder für das Team zu gewinnen, fiel

auf, dass es deutlich vernachlässigt wurde zu kommunizieren, was die Organisation tut und warum sich ein Engagement für sie als lohnend für neue Mitglieder erweisen könnte. Gerade an in Anbetracht, dass Nachfolger (oft als *Nachwuchs* bezeichnet) für die Boardpositionen immer wieder gesucht werden, empfand man das als nicht zu verachtendes Problem.

Der Grund schien dabei auch gewesen zu sein, dass sich auch das bestehende Team nicht mehr angesprochen fühlte und dass das Board mit den eigenen Aufgaben beschäftigt war. Im Zeitraum der Forschung erkannte man, dass diese Distanz zwischen Team und Board für die Organisation nur von Nachteil sein kann, und dass man sich dem Problem stellen musste, kaum neue Interessierte für die Organisation gewinnen zu können. So entwickelte sich (zeitlich im Sinne des Forschungsverlauf gesehen, während der zyklischen Hauptforschungsphase) eine Diskussion, wie man das Team besser integrieren könne und was zu der problematischen Situation der Organisation geführt hatte. Im Zuge dessen wurde die Struktur des Boards nach innen als nützlich, nach außen aber als störend wahrgenommen. Das mag zum einen daran liegen, dass man diese Änderungen nicht anschlussfähig für das Team kommunizieren konnte oder aber auch, dass sie dazu geführt haben, dass der Fokus zu sehr auf die Operationsweisen gerichtet wurden.

Hinzu kam eine weitere Problemstellung, der man sich zwar bewusst war, auf die man aber keine Antwort fand. Es handelte sich dabei um den sinkende Besucherzahlen und weniger Interesse für die Aktivitäten der Organisation von Seiten der Erasmusstudierenden. Die Organisation selbst führte diese auf höhere Preise der Lebenshaltung und die Wirtschaftskrise zurück. Auf einer latenten Ebene war Ratlosigkeit aber unverkennbar. Vergleiche mit der Situation der Pionierphase ermöglichen den Schluss, dass diese Probleme aber ebenso mit dem Fokus der Organisation nach innen zu tun haben können, sodass der direkte Kontakt der Mitglieder mit den Erasmusstudierenden unter den neuen Strukturen und der mangelnden Motivation neuer Teammitglieder litt. Aus dieser Betrachtungsweise wären also die Problemstellungen der Pionierphase nicht getrennt voneinander zu sehen.

Die Tatsache, dass dies in dieser Form überhaupt diskutiert wurde und versucht wurde dem entgegenzuwirken könnte man als weiteren Meilenstein in der Entwicklung der Organisation sehen, da sie den Übergang zur (c) *Integrationsphase* einleitete. Gemäß Heimerl-Wagner und Meyer (1999) leitet sich dieser durch das Bewusstsein der Kommunikationsprobleme und des möglichen Verlustes des Fokus auf die Kunden und Mitglieder ab. Die Organisation realisiert, dass Umstrukturierungen sie starr und ineffizient im Sinne der Organisationsziele gemacht haben und versucht nun die Integration der Mitglieder und Erasmusstudierenden wieder zu forcieren. Anders gesagt könnte man sagen, dass sich die Organisation wieder auf ihre Kernaufgaben konzentriert und ihre Identität neu formt. Für die Arbeitsweise bedeutet, das Teamarbeit, Prozessorientierung, Feedbackschleifen und Eigenverantwortlichkeit. So wurde z.B. auch die Struktur des E-Mailverteilers geändert, sodass nun auch Teammitglieder, die dies wünschen, alle Information zur Verfügung gestellt bekommen. In gleicher Weise wird es auch essentiell sein, den Kontakt zu Erasmusstudenten zu suchen um zum einen deren Bedürfnisse besser verstehen zu können und zum anderen sie durch den persönlichen Kontakt für die Leistungen der Organisation zu interessieren. In diesem Fallbeispiel sind dementsprechend diese Bemühungen deutlich ersichtlich und lassen deshalb darauf schließen, dass sie sich zu diesem Zeitpunkt in dieser Integrationsphase befindet. Auch lassen fluiden Organisationsgrenzen und das Intensivieren der Kontakte zur Umwelt, speziell was andere Sektionen und Ebenen des Erasmus Student Networks betrifft, darauf schließen, dass sich die Organisation im Sinne der Lebensstadien von Organisationen auf dem Weg zur (d) *Assoziationsphase* befindet, in der der Fokus von innen nach außen verlegt wird. Dabei nehmen kontinuierliches, organisationales Lernen und ein reflexiver Umgang mit Fehlern eine Schlüsselrolle ein.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle gesagt werden, dass Wandel dort stattfindet wo sich Umweltbedingungen stark verändern oder wo es zu gravierenden Problemen oder sogar Krisen der Organisation kommt (vgl. Kieser 1998:7; Heimerl-Wagner / Meyer 1999: 211ff). Die Organisation ist dabei gefragt sich zu wandeln ohne ihre Identität aufzugeben. Für ideelle Vereine bedeutet das, dass man sich an den Bedürfnissen der Mitglieder und

Profitierenden (in diesem Fallbeispiel die Erasmusstudenten) orientieren muss, da ihre ideelle Motivation die Basis für ein freiwilliges Engagement darstellt.

Eine logische Folgefrage die sich nun stellt, ist wie die Organisation, im Kontext der Selbststeuerung, auf diesen Wandel Einfluss nehmen kann und welche Rolle *Wissen* als Medium des Wandels für die beobachtete Organisation einnehmen kann (vgl. Zauner 1999: 134). Damit beschäftigt sich der folgende Abschnitt.

6.2.2 Wissen als Steuerungsmedium

Zauner (1999) zeigt die Chance von Nonprofit Organisationen auf, sich als wissensbasierter Organisationstyp zu verstehen, welcher die Fähigkeit besitzt Wissen effektiv zu erheben, zu verknüpfen und zu nutzen. Für die Sektion des Erasmus Student Networks bedeutet das, dass speziell ihr Wissen über die Bedürfnisse der Erasmusstudierenden und die Art und Weise wie man diesen nachkommt im Zentrum der Organisation stehen sollte. Dieses Wissen muss daher gepflegt, ausgebaut und verwendet werden. Ein sorgsamer Umgang mit dem Wissensmanagement scheint gerade auch deshalb notwendig, da die hohe Fluktuation es erfordert Wissen auch schriftlich festzuhalten.

Doch bevor sich dieser Abschnitt dem Umgang mit Wissen der beobachteten Organisation widmet, soll zuerst einmal ausgeführt werden, was unter Wissensmanagement im Sinne der Systemtheorie überhaupt zu verstehen ist.

Wissen ist im Sinne der Systemtheorie nicht personenabhängig. Soukup (vgl. 2001: 232) bezeichnet Wissen als die Grammatik der Organisation durch die sie die Umwelt beobachtet, interpretiert und ihre Entscheidungen aufbaut. Demnach trägt Wissen zur Identitätsbildung bei und prägt die Organisation in ihrer (Selbst-)Reproduktion. Die Frage die sich die Organisation dabei stellen muss ist, ob sie sich verändern oder den Zustand aufrechterhalten will. Das Fallbeispiel hat z.B. nahegelegt, dass eine Veränderung dann angestrebt wird, wenn Problemstellungen oder Umweltveränderungen so groß sind, dass sich die Organisation regelrecht verändern muss. Ziel ist dabei, durch den Wandel auf

Herausforderungen zu reagieren ohne dabei die Identität aufzugeben (Zauner 1999). Wissen hat also immer auch etwas mit dem Lernen der Organisation zu tun.

In Abs. 4.1.6 wurde bereits darauf hingewiesen, dass sich eine Organisation beim kollektiven Lernen immer selbst dafür entscheiden muss, ob sie alte Muster konfirmieren oder neue Wege (Innovation) gehen will. Beide Entscheidungen sind mit Risiko verbunden (Soukup 2001) und dienen wiederum als Entscheidungsprämissen für weitere Entscheidungen.

Die Rolle des Wissensmanagements ist es nun diesen Prozess des Wandels zwischen Veränderung und Bewahrung zu regeln (vgl. Soukup 2001: 238). Für den systemtheoretischen Betrachter, der sich mit dem Wissensmanagement auseinandersetzt heißt das, dass Muster offengelegt werden sollen durch die die Organisation lernt, verlernt und wie sie mit dem vorhandenen Wissen umgeht.

Um den Umgang mit Wissen in der beobachteten Organisation zu beschreiben, ist daher interessant wie Wissen weitergegeben wird und welche Versuche es gibt den Wissenstransfer zu forcieren. Dazu bedient sich die Organisation vorwiegend zweier Methoden. Zum einen der persönlichen Form des Wissenstransfers in Form von Einschulungen, Übergaben und Hilfestellungen die erfahrene Mitglieder zur Verfügung stellen können (Mentoring). Zum anderen hat man damit begonnen Wissen über Vorgänge zu verschriftlichen und diese in einer Onlinedatenbank (ESN-Wikipedia) Mitgliedern zur Verfügung zu stellen.

(a) Wissenstransfer durch Mentoring

Im Regelfall der Rekrutierung von neuen Mitgliedern könnte man davon ausgehen, dass es meist eine Zeit dauert bis ein Interessent sich aktiv einbringt. Wie schon des Öfteren angesprochen sind die Buddyinfoabende die Rekrutierungsveranstaltungen der Organisation. Demnach werden zurückkehrende, österreichische Erasmusstudierende eingeladen im Semester nach ihrem Auslandsaufenthalt sich in Wien aktiv an dem Service für Incomings zu beteiligen. Interessierte Studierende nehmen dann an diesem Eventteil und tragen sich auf einer List mit E-Mailadressangabe ein. Dadurch sind diese im

Teamverteiler, welche über aktuelle Veranstaltungen informiert, den Newsletter ausschickt und vor Semesterbeginn die Möglichkeit eröffnet sich als Buddy anzumelden. Im Zuge des Infoabends werden bereits Aktivitäten der Organisation präsentiert und zu aktivem Engagement eingeladen. Insofern ist die Präsentation die Grundlage um Interesse für ein Engagement zu wecken. Im Falle dass dies gelingt, werden Interessierte zu den Teammeetings eingeladen und ihnen die Möglichkeit eröffnet mitzuhelfen, mitzuorganisieren oder an Reisen teilzunehmen. Meistens ist die erste Phase dabei von vorsichtiger Beobachtung der operationsweisen und aktiven Zurückhaltung von Seiten der Neuen gekennzeichnet. Sollten diese mit Aufgaben betraut werden so ist auch jemand zur Stelle der unterstützend zur Seite steht, wenngleich Neue Mitglieder zur Eigenverantwortung und Selbstständigkeit motiviert werden. So scheint man davon überzeugt zu sein, dass man die Mitglieder in gewissem Rahmen auch dazu bringen muss Erfahrungen selbst zu sammeln bzw. ihnen Verantwortung zukommen lassen muss, damit sie aktiv bei der Sache bleiben. Know-How über die Art und Weise des Organisierens wird dabei speziell von den Boardmitgliedern der bestimmten Verantwortungsbereiche an die Mitglieder weitergegeben die als *Nachwuchshoffnungen* betrachtet werden, da man sich bewusst ist, dass irgendetwas die Position übernehmen sollte, wenn man selbst im Begriff ist, die Studienzeit und damit zumeist auch das freiwillige Engagement an der Universität zu beenden. Insofern kann an dieser Stelle zu vorherigen Ausführungen die Relevanz der interessierten, neuen Teammitglieder für das Weiterbestehen der Organisation nochmals hervorgehoben werden.

(b) *Wikipedia Datenbank (Online)*

Aus dem Bedürfnis Wissen zu erhalten und weitergeben zu können um eine gewisse Stabilität der Leistung gewährleisten zu können und den Arbeitsaufwand zu reduzieren, entstand im Zuge der Differenzierungsphase eine Onlinedatenbank, die der Organisation als Know-How und Gedächtnis dienen sollte. Know-How insofern, als dort festgehalten werden sollte, wie die Organisation arbeitet und strukturiert ist. Gedächtnis insofern als dort festgehalten werden soll, welche Erfahrungen gemacht wurden und welche Bezugspunkte (Kontakte) der Umwelt genutzt werden können. Im Zuge der Forschung

wurde, der Inhalt dieser Datenbank mittels Inhaltsanalyse (Merten 1995) analysiert. Ziel einer Inhaltsanalyse ist grundsätzlich, *von Merkmalen eines manifesten Textes auf Merkmale eines manifesten Kontextes* (Merten 1995: 59) zu schließen. Der Fokus sollte in diesem Fall darauf gelegt werden, zu analysieren welches Wissen für die Organisation von so essentieller Bedeutung ist, dass es verschriftlicht wird. Deshalb wurden 5 Kategorien geschaffen, die als disjunkt zu betrachten sind:

- *Personal*: Diese Kategorie inkludiert Informationen der Mitgliedschaft
- *Kontakte*: Explizit genannte Kontakte zu Veranstaltern, andern Sektionen, etc.
- *Organisationsstruktur*: Informationen zum Aufbau der Organisation
- *Corporate Identity*: Beinhaltet Informationen zu Logos, der Entwicklung der Organisation, Vereinsstatuten, etc.
- *Programme*: Beschreibt konkrete Abläufe und Aktivitäten der Organisation

Nach der theoriegeleiteten Konzeption der Kategorien, wurde die Analyseeinheit (Sample) festgelegt. Diese bestanden im Sinne der Forschung aus einer inhaltlich Zusammengehörigen Texteinheit. Dies erwies als unumgänglich wenn man z.B. Kontakte als eigene Kategorie betrachten wolle. Anschließend wurde jede Textstelle einer Kategorie zugeordnet und technisch zur Illustration aufbereitet (vgl. Abbildung 12). Zum Zweck der Qualitätssicherung wurde eine zweite Person damit beauftragt unabhängig die Zuteilung anhand der Kategorien durchzuführen.

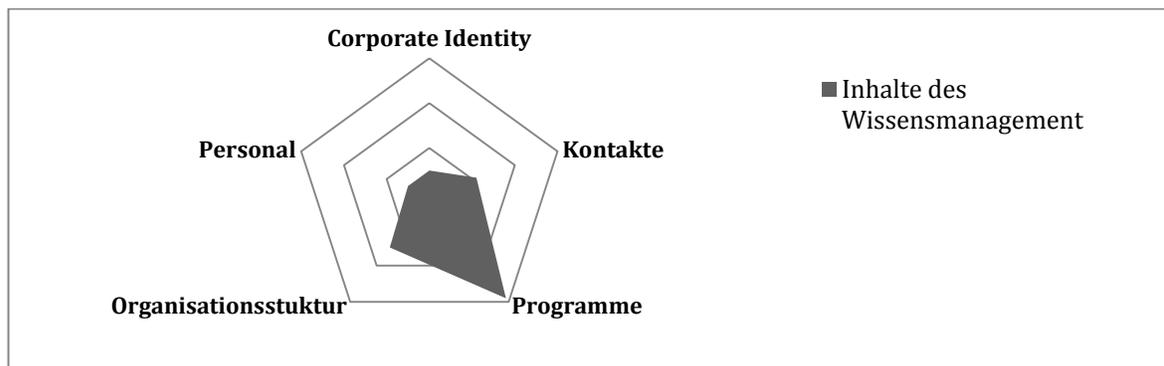


Abbildung 12: Verschriftliches Wissens nach Kategorien der Inhaltsanalyse

Anzumerken ist, dass das Ergebnis einen sehr quantifizierten Charakter hat und lediglich bestehende Vermutungen unterstützt oder neue Überlegungen anregen sollte. Das hat nicht

nur den Grund, dass das Wiki nicht von allen gleich genutzt wird sondern auch, dass gerade in einer Organisation, die auch sehr vom informellen Wissensaustausch profitiert, sich dieses Werkzeug möglicherweise nicht großer Beliebtheit erfreut. Zudem sind kommunikative Prozesse in einer derartig quantifizierten Form nicht sinnvoll zu messen.

Als Quintessenz lässt sich trotzdem erahnen, dass für die Organisation vor allem die Programme, also ihre operativen Tätigkeiten und die Art wie diese durchgeführt werden, für sie von großer Bedeutung zu sein scheinen. Da auch die Gespräche ergeben haben, dass man sich als serviceorientierte Organisation versteht, kann davon ausgegangen, dass dieses Ergebnis auch eine Aussagekraft besitzt.

Doch nicht nur was erwähnt wird ist in diesem Zusammenhang von Interesse sondern auch, dass z.B. über die Geschichte der Organisation kaum etwas zu finden ist. Themen die sich mit der Identität der Organisation beschäftigen bewegen sich in einem minimal, deskriptiven Bereich, welcher vor allem aus den Visionen, Logos und Leitbildern der Dachorganisation besteht. Die Frage die sich in diesem Zusammenhang stellt ist, wie die Organisation zu diesen Leitbildern steht bzw. ob diese für das Verständnis der Organisation von Bedeutung sind? Auf Basis der Gesprächsanalysen kann gesagt werden, dass Ziele und Visionen schwer greifbar sind und dass die von Anfang an zeitliche Begrenzung des Engagements die Setzung von langfristigen Zielen nicht fördert. Primärziel scheint, dass es die Organisation weiterhin gibt, in welcher Form ist fraglich.

Abschließend ist zu erwähnen, dass Wissensmanagement systemtheoretisch nicht durch die Summe der Bestandteile zu erklären ist. So kann dieser Blick auf den Wissenstransfer den Gesamtprozess nicht erklären. Nichtsdestotrotz wurden bestimmte Ansatzpunkte gefunden, die erste Aufschlüsse über das Wissensmanagement der Organisation geben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Wissen für sozio-kulturelle Vereine die Basis einer erfolgreichen Reproduktion im Spannungsfeld zwischen Bewahrung und Veränderung, Identität und Wandel darstellt.

7. Reflexion

Zu Zwecken der Transparenz und der Qualitätssicherung soll in diesem Kapitel, noch vor der Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse, der Forschungsprozess einer kritischen Reflexion bedacht werden. Ziel ist es dabei dem Leser eine Vorstellung davon zu geben wie die Ergebnisse zustande gekommen sind und wo möglicherweise Kritik angebracht wäre.

7.1. Planungs- und Orientierungsphase

Im Zuge des Aushandlungsprozesses wurde zum einen über eine stellvertretende Person der Kontakt zur Organisation hergestellt und das Forschungsvorhaben präsentiert. Im Zuge dessen wurde trotz einiger Skepsis demokratisch beschlossen sich einer Organisationsdiagnose zur Verfügung zu stellen. Dabei zeigte sich die Organisation bewusst offen und setzte dem Forschungsprozess keine Grenzen. Dies lag sicher daran, dass man auch genau dieses Bild vermitteln wollte. Klar war von Anfang an, dass die Forschungsarbeit ein Projekt einer Person war, was nicht als ideal zu betrachten war, da qualitative Analysen von Gesprächen davon profitieren Gegenpositionen anderer Forscher zur Verfügung zu haben. Zu diesem Zweck wurden Analysen die dies erforderten (vor allem die Feinstrukturanalyse) in Kooperation mit freiwilligen Kollegen durchgeführt.

Grundsätzlich kann man von großen Unsicherheiten auf beiden Seiten zu Beginn der Forschung sprechen, da sowohl dem Forscher als auch der Organisation nicht bewusst waren in welche Richtung die Organisationsdiagnose thematisch tendieren soll und wo die richtigen Ansatzpunkte zu finden sind. Die Erwartungshaltung von Seiten der Organisation kann man als zum einen als abwartend, zum anderen als neugierig bezeichnen, da sie bis dato noch nicht Gegenstand einer solchen Beobachtung war. Außerdem war man sich dessen bewusst einem Studierenden in seinem Diplomarbeitsvorhaben zu unterstützen, was für eine Organisation mit dem Motto *students for students* kein Problem darstellen sollte. Aus diesem Grund wurde das erste Gespräch teilstrukturiert durchgeführt und eine Person ausgewählt, die schon lange in der Organisation aktiv ist, also einen Überblick über

mögliche Gesprächspartner hatte und auch über die Geschichte der Organisation Bescheid wusste. Zudem erschien es gerade in dieser Phase wichtig Vertrauen aufzubauen um sich verschiedene Zugänge offen zu halten.

Ausgehend von den gewonnen Informationen des ersten Interviews, den Erkenntnissen einer Teilnehmenden Beobachtung (Boardwahlen im Juni 2011) und der theoretischen Auseinandersetzung mit Nonprofit Organisationen bzw. der qualitativen Organisationsdiagnose wurde die Forschung geplant und potentielle Gesprächspartner ausfindig gemacht. Dafür eigneten sich zu Beginn vor allem Mitglieder die sehr aktiv waren bzw. einen guten Überblick über die Aktivitäten der Organisation hatten. Thematisch war klar, dass der Wandel der Organisation in Verbindung mit der Vereinsgründung der Kern der Forschung werden sollte. Die Reichweite der Forschung war damit zwar noch nicht bestimmt, die Thematik aber vorgegeben.

7.2 Zyklische Hauptforschungsphase

Der Kern der Forschung bildete in diesem Forschungsdesign die zyklische Hauptforschungsphase, welche aus 3 Forschungszyklen bestand. Der (a) *erste Zyklus* bestand aus zwei narrativen Interviews mit zwei Boardmitgliedern. Ziel war es den Wandel der Organisation weiter zu erforschen und weitere Einblicke auf die Funktionsweisen der Organisation zu gewinnen. Dabei war das zweite narrative Interview dieser Phase als Kontrast zum ersten geplant, was sich aber nicht bestätigte. Stattdessen wurden die gewonnen Erkenntnisse des ersten Gesprächs konfirmiert. Unerwarteterweise erschloss sich aber gerade in diesem ein neuer Strang der Forschung, welcher nahe legte, dass die Organisation ein Kommunikationsproblem zwischen Team und Board ortete und dass darüber auch heftig diskutiert wird. Dies war der Ausgangspunkt für den (b) *zweiten Zyklus* der versuchte anhand von zwei weiteren Interviews mit Teammitgliedern und dem Besuch eines Teammeetings die Position des Teams zu analysieren um sie mit der des Boards zu vergleichen. Zu bemerken gab es in diesem Zusammenhang, dass es sich als deutlich schwieriger herausstellte mit Teammitgliedern ins Gespräch zu kommen, als mit

sehr aktiven Boardmitgliedern. Trotzdem brachte diese Forschungsphase Erkenntnisse die das Spannungsfeld des Kommunikationsproblems deutlicher machten. Außerdem wurde die Benutzung von Onlinemedien als Werkzeug und die Bedeutung des Wissensmanagement für die Organisation als neue Themen erschlossen bzw. so vertieft, dass sie als relevant für die Organisation zu sehen waren. Was zu diesem Zeitpunkt noch unklar war, waren wie sich die Organisation im historischen Wandel entwickelt hat bzw. wie es dazu kam, dass eine Verein gründet wurde. Da dies als zentrale Fragestellung der Forschungsarbeit zu sehen war und die Angaben bis dato geführten Interviews mitunter wage waren musste die Planung des (c) 3. Zyklus besonders darauf Rücksichtnehmen: also auf die historische Entwicklung der Organisation und dem Entstehen der Kommunikationsprobleme durch den Strukturwandel. Außerdem sollte ein Interview mit einer Person geführt werden welche auch in der Nutzung von Onlineressourcen und dem Wissensmanagement als aktiv galt. Dies schien insbesondere auch interessant für die Erkundung der Möglichkeiten die Ergebnisse durch eine Netzwerk- bzw. Inhaltsanalyse zu ergänzen. Der dritte Forschungszyklus führte dann zu Ergebnissen welche gemäß dem Forschungsvorhaben als gesättigt ansehen werden konnten. Damit begann die Ergebnisverwertungsphase.

Im Allgemeinen lässt sich außerdem anmerken, dass im Verlauf des gesamten Forschungsprozess bewusst darauf geachtet wurde einen Effekt des *Going-Native* zu verhindern, was sich in Zusammenhang mit der informellen Art der Kommunikation und dem studentischen Umfeld der Organisation, als eine große Herausforderung darlegte. Gerade deswegen war es auch wichtig zwischen den verschiedenen Zyklen und Phasen eine gewisse Distanz zu wahren um objektiv an die Analysen heranzugehen.

Zusätzlich anzumerken ist, dass die räumlichen Verhältnisse der Organisation (die Mitbelegung der Räumlichkeiten des Internationalen Referats) für die Planung der Interviews prägend waren, da Interviews auch in Privatwohnungen bzw. öffentlichen Orten geführt werden mussten. Dies hat zwar bereits Erklärungsgehalt (dass die Räumlichkeiten als wenig identitätsstiftend wahrgenommen werden) stellt sich aber bei der Planung als Herausforderung dar.

8. Zusammenfassung der Ergebnisse

An dieser Stelle scheint es angebracht sich der Ausgangsfragestellungen der qualitativen Organisationsdiagnose zu besinnen. Bei diesen handelte es sich vorwiegend um Fragen, die sich mit dem Verständnis der Organisation, in ihren Funktionsweisen und Kommunikationsweisen, beschäftigen. Im Zuge dieser Betrachtungsweisen ist die Bedeutung von organisationalem Wandel im Spannungsfeld von Wandel und Identität, Veränderung und Bewahrung genauer untersucht worden. Außerdem wurde die wichtige Stellung vom Wissen als Medium der Steuerung betrachtet, welches der Organisation eine Orientierung darüber bietet, ob sie alte Muster bestätigen oder neue Wege gehen will. Dies spielt besonders wenn es um Organisationales Lernen geht eine entscheidende Rolle.

Betrachtet man die Ergebnisse der Organisationsdiagnose, so rekonstruiert sich ein einzigartiges Bild. An dieser Stelle sei auch erwähnt, dass aufgrund der Diversität des 3. Sektors und speziell der mitgliedschafts- bzw. basisnahen NPOs es durchaus problematisch ist, verallgemeinerte Aussagen zu treffen. So versteht sich diese Organisationsdiagnose zwar als Beispiel für die Funktionsweisen von Organisation im Allgemeinen, aber ist schlussendlich eine subjektive Rekonstruktion dieser ganz speziellen Organisation – in dem Fall, der Sektion der Universität Wien des *Erasmus Student Networks*.

Demnach brachten die Ergebnisse des Fallbeispiels Aufschlüsse über den Wandel der Organisation und der Probleme die sich im Zuge von Strukturveränderungen ergaben. Hierbei ist vor allem das Kommunikationsproblem zwischen dem Board (Vorstand) und Team (die anderen Mitglieder) untersucht worden. Im Verlauf dessen war das Ergebnis, dass im Sinne der Lebenszyklen von Organisation, die Umstrukturierung dazu beigetragen hat, dass die Organisation schwerfälliger geworden ist und den Fokus zu wenig auf die Mitglieder gelegt hat. Dies wurde auch von der Organisation erkannt und im Zuge der Integrationsphase versucht zu lösen. Dies ist die Phase in der sich die Organisation zurzeit befindet. Im Zuge dessen wurde auch bestätigt, dass organisationaler Wandel dann passiert, wenn starke Umweltveränderungen auftreten oder Probleme der Kommunikation zu Krisen führen.

Des Weiteren kann festgehalten werden, dass in freiwilligen Vereinen, die Aktivität der Mitglieder determiniert wie einflussreich eine Person in der Organisation ist. Dies mag trivial klingen, bestimmt aber den Alltag von freiwilligen Vereinigungen, da die Aktivität der Mitglieder und die Förderung dieser, als existentiell für die Reproduktion eines solchen Organisationstyps zu sehen ist. Besteht ein Problem bei der Rekrutierung neuer Mitglieder so kann dies, so wie im Falle der beobachteten Organisation, dazu führen, dass die Organisation sich mit der Situation konfrontiert fühlt, ihre Leistung nicht mehr erfüllen zu können. In diesem Zusammenhang ist der betrachtete Fall insofern speziell, als da der Rahmen einer studentischen Organisation per se eine Situation bedingt, in der mit dem Studienabschluss sich auch das freiwillige Engagement stark reduziert. Demnach muss sich diese Organisation ständig verändern um weiterbestehen zu können.

Weitere Erkenntnisse sind dass die Grenzen der Organisation als fluid beobachtet wurden, was sich sowohl durch die Analysen der narrativen Interviews als auch den zusätzlichen Erhebungsmethoden bestätigen lässt. Demnach kann die Organisation auch schwer einschätzen wie viele Mitglieder sie hat.

Abschließend ist möglicherweise zu erwähnen, dass Onlinemedien und verschiedene technische Werkzeuge die Art und Weise, wie organisiert wird, erheblich beeinflussen und als wichtige Hilfsmittel wahrgenommen werden. Sie scheinen gerade für informell agierende Vereine eine effiziente Plattform der Kommunikation darzustellen. Dennoch scheint der persönliche Kontakt zu anderen Mitgliedern und auch zu relevanten Umwelten, wie z.B. den Erasmusstudierenden in diesem Fall, die Basis für den Erfolg der Organisation zu sein.

9. Ausblick

Die Zielsetzung dieser Arbeit war es eine Ist-Analyse der zu beobachtenden Organisation in Form einer qualitativen Organisationsdiagnose zu erstellen. In diesem Fall bestand das Interesse demnach sowohl von Seiten der Organisation, welche neuen Einblicke in ihrer Operationsweisen erwartete, als auch von Seiten des Forschers, welcher diese Analysen aus wissenschaftlichem Interesse anfertigte.

Der Ausblick kann in diesem Sinne am ehesten darin bestehen, sich zu fragen, welchen Nutzen die Organisation aus Ergebnissen ziehen kann. Aus dieser Warte aus betrachtet, kann die qualitative Organisationsdiagnose zum einen als Standortbestimmung gesehen werden, zum anderen als Offenlegung von Potentialen, z.B. wenn es um die Bedeutung von Wissen für die Organisation geht.

Auch kann in Aussicht gestellt werden, zukünftige Entwicklungen in Bezug auf die Lebenszyklen des organisationalen Wandel zu betrachten und zu beurteilen. Demnach wäre die Entwicklung, in Richtung einer lernenden Organisation hin (vgl. Heimerl-Wagner/Meyer 1999: 235ff) zu nehmen, welche durch effektive Kommunikation, einen reflexiven Umgang mit Fehlern und der laufenden Re-Konstruktion von Wirklichkeit und Kontextualisierung (in Form von Leitbildern und Visionen) charakterisiert.

Welche Schlüsse die Organisation aus dieser Arbeit schließt, liegt schlussendlich ganz bei der Organisation selbst. Der Forscher kann aber hoffen, durch die Beobachtung und die im Zuge dessen entstandenen Irritationen zum Nachdenken angeregt zu haben.

10. Literaturverzeichnis

ABRAHAM, M. / BÜSCHGES, G. (2009): Einführung in die Organisationssoziologie, 4. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften

BADEL, C. (1999): Handbuch der Non-Profit-Organisationen – Strukturen und Management, 2. Auflage, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel Verlag

FROSCHAUER, U. / LUEGER M. (2003): Das qualitative Interview, Wien, Facultas Verlags- und Buchhandels AG

FROSCHAUER, U. / LUEGER, M. (2009): Qualitative Organisationsdiagnose als Grundlage für Interventionen; In: Frank, Hermann (Hrsg.): Corporate Entrepreneurship (S. 249 – S. 304), 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wien, Facultas Verlags- und Buchhandels AG

HORCH, H.-D. (1992): Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen: Grundlagen einer Wirtschaftssoziologie von Non-Profit-Organisationen, Berlin, Duncker und Humboldt

JANSEN, D. (1998): Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Opladen, Leske + Budrich

HEIMERL-WAGNER, P. / MEYER, M. (1999): Organisation und NPOs; In: BADEL, C. (Hrsg., 1997): Handbuch der Non-Profit-Organisationen – Strukturen und Management (S.209 - S.240), 2. Auflage, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel Verlag

KIESER, A / HEGELE, C. (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart, Schäffer-Poeschl

KNOBLAUCH, H. (1995): Kommunikationskultur: die kommunikative Konstruktion kultureller Kontexte, Berlin, New York, de Gruyter

KRAUSE, D. (2001): Luhmann-Lexikon: eine Einführung in das Gesamtwerk von Niklas Luhmann, 3. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius-Verlag / UTB-Taschenbuch.

LUEGER, M. (2010): Interpretative Sozialforschung: Die Methoden, Wien, Facultas Verlags- und Buchhandels AG

LUHMANN, N (1992): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft

LUHMANN, N. (1975): Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Opladen, 2. Auflage

LUHMANN, N. (1984): Soziale Systeme, Frankfurt am Main

LUHMANN, N. (1987): Soziologische Aufklärung 4: Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft, Opladen

LUHMANN, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main

LUHMANN, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen, Westdeutscher Verlag

LUHMANN, N. (2005): Soziologische Aufklärung 3: Soziale Systeme, Gesellschaft, Organisation, 4. Auflage, Opladen, Westdeutscher Verlag

LUHMANN, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen, Westdeutscher Verlag

MATURANA H. / VARELA F. (1987): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des Erkennens, München, Goldmann

MERTEN, K. (1995): Inhaltsanalyse: Einführung in die Theorie, Methode und Praxis, 2. Auflage; Opladen, Westdeutscher Verlag GmbH

SCHÜTZ, A. (2004): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie, Bd. 2 (Gebundene Ausgabe); Uvk

SIMON, F. B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie, Heidelberg, Carl-Auer-Systeme

SIMSA, R. (2001): Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen: eine systemtheoretische Analyse, Frankfurt am Main; Berlin; Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien, Lang

SMITH, A. (1974): Entstehung und Verteilung des Sozialprodukts, München, Beck

SOUKUP, C. (2001): Wissensmanagement: Wissen zwischen Steuerung und Selbstorganisation, Wiesbaden, Dr. Th. Gabler Verlag

VEREINSGESETZ 2002

(VerG2002): <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001917&ShowPrintPreview=True> (20.1.2012)

VLASTOS, M. (Hrsg.) / SCHÖNBAUER, U. (2009): Soziale Netzwerke und Kommunikationsprozesse im Unternehmen: Neue Impulse für die Betriebsratarbeit, Wien, Verlag des ÖGB GmbH

VON ECKARDSTEIN, D. / ZAUNER, A. (1999): Veränderungsmanagement in NPOs; In: BADEL, C. (Hrsg., 1997): Handbuch der Non-Profit-Organisationen – Strukturen und Management (S. 419 – S. 430) , 2. Auflage, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel Verlag

WEICK, K. E. (1995): Sensemaking in Organizations, London, Sage Publications

WILLKE, H. (2000): Systemtheorie I. Grundlagen - eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 6. Auflage, Stuttgart, Lucius & Lucius-Verlag / UTB-Taschenbuch.

ZAUNER, A. (1999): Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit Organisationen in systemtheoretischer Sicht; In: BADEL, C. (Hrsg., 1997): Handbuch der Non-Profit-Organisationen – Strukturen und Management (S.119 - S.135), 2. Auflage, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel Verlag

ZIMMER, A. (1996): Vereine – Basiselemente der Demokratie, Opladen, Leske + Budrich

ZIMMER, A. (Hrsg.)/ NÄHRLICH, S. (2000): Management in Nonprofit-Organisationen.
Eine praxisorientierte Einführung, Opladen, Leske + Budrich

11. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eigene Darstellung der Systemtypologie nach Luhmann (1984: 16).....	8
Abbildung 2: Eigene Darstellung frei nach Schwarz - Vielfalt der Nonprofit Organisationen (vgl. 1992: 18).....	21
Abbildung 3: Strukturbesonderheiten von Vereinen nach Zimmer (1996).....	23
Abbildung 4: Beispiel einer 3-zyklischen Hauptforschungsphase (vgl. Froschauer / Lueger 2009: S278).....	37
Abbildung 5: Forschungsphasen	40
Abbildung 6: Auswertungsschema Feinstrukturanalyse (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 119)	43
Abbildung 7: Auswertungsschema Systemanalyse (vgl. Froschauer/ Lueger 2003: 155).....	44
Abbildung 8: Strukturmerkmale ESN-Sektion Uni Wien.....	49
Abbildung 9: Aufbau & Kriterien der erfolgreichen Kommunikation	51
Abbildung 10: Zentrale Akteure der Onlinekommunikation (Facebook).....	57
Abbildung 11: Typischer Entscheidungsprozess der Organisation.....	59
Abbildung 12: Verschriftliches Wissens nach Kategorien der Inhaltsanalyse.....	73

12. Anhang

Vereinsstatuten ESN Uni Wien.....	A1
Matrix der Netzwerkanalyse.....	A5
Netzwerkgraphen.....	A6
Abstract (Deutsch).....	A9
Abstract (English).....	A10
Lebenslauf des Autors.....	A11

Vereinsstatuten ESN Uni Wien

§ 1 Name, Sitz und Tätigkeitsbereich

- (1) Der Verein "Erasmus Student Network Uni Wien", nachfolgend ESN Uni Wien genannt, ist ein nicht gewinnorientierter Verein, der parteipolitisch und konfessionell neutral ist.
- (2) Sitz und Gerichtsstand des Vereins sind in Wien. Für den Verein gilt österreichisches Recht.
- (3) Der Verein ist eine studentische Organisation, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Studierende, die sich im akademischen Austausch befinden, zu unterstützen.

§ 2 Zweck

- (1) ESN Uni Wien fördert den europäischen und internationalen kulturellen Austausch sowohl zwischen den Studierenden der Universität Wien als auch zwischen den Studierenden der verschiedenen Higher Education Institutes (HEI) in Wien, und setzt sich für die Verbesserung der diesbezüglichen Rahmenbedingungen ein.
- (2) ESN Uni Wien bezweckt insbesondere die Verbesserung der sozialen und praktischen Integration von Mobilitätsstudierenden an ihrer Gast-HEI auf lokaler Ebene.
- (3) Weiters wird auch die Reintegration von nach Österreich heimkehrenden Austauschstudierenden gefördert.

§ 3 Mittel zur Erreichung des Vereinszwecks

- (1) Der Vereinszweck soll durch die in den Abs. 2 und 3 angeführten ideellen und materiellen Mittel erreicht werden.
- (2) Als ideelle Mittel dienen:
 - (a) Vorträge
 - (b) Organisation des Buddy-Networks an der Uni Wien
 - (c) Versammlungen
 - (d) Diskussionsveranstaltungen
 - (e) Ausflüge und Reisen
- (3) Die erforderlichen materiellen Mittel sollen aufgebracht werden durch: Mitgliedsbeiträge, Zuwendungen der Universität Wien, sowie Erträgnisse aus Veranstaltungen, Spenden, und sonstige Zuwendungen.

§ 4 Arten der Mitgliedschaft

- (1) Die Mitglieder des Vereins gliedern sich in ordentliche und außerordentliche Mitglieder.
- (2) Ordentliche Mitglieder sind jene, die sich voll an der Vereinsarbeit beteiligen. Außerordentliche Mitglieder sind solche, die die Vereinstätigkeit vor allem durch Zahlung eines erhöhten Mitgliedsbeitrages fördern.

§ 5 Erwerb der Mitgliedschaft

- (1) Mitglieder des Vereins können nur physische Personen werden.
- (2) Über die Aufnahme von ordentlichen und außerordentlichen Mitgliedern entscheidet der Vorstand. Die Aufnahme kann ohne Angabe von Gründen verweigert werden.

(3) Vor Konstituierung des Vereins erfolgt die vorläufige Aufnahme von Mitgliedern durch den Proponenten. Diese Mitgliedschaft wird erst mit Konstituierung des Vereins wirksam.

§ 6 Beendigung der Mitgliedschaft

(1) Die Mitgliedschaft erlischt durch Tod, durch freiwilligen Austritt und durch Ausschluss.

(2) Der Ausschluss eines Mitgliedes aus dem Verein kann vom Vorstand wegen grober Verletzung der Mitgliedspflichten und wegen unehrenhaften Verhaltens verfügt werden.

§ 7 Rechte und Pflichten der Mitglieder

(1) Die Mitglieder sind berechtigt, an allen Veranstaltungen des Vereines teilzunehmen und die Einrichtungen des Vereins zu beanspruchen. Das Stimmrecht in der Generalversammlung sowie das aktive und passive Wahlrecht steht nur den ordentlichen Mitgliedern zu.

(2) Die Mitglieder sind verpflichtet, die Interessen des Vereins nach Kräften zu fördern und alles zu unterlassen, wodurch das Ansehen und der Zweck des Vereins Abbruch erleiden könnte. Sie haben die Vereinsstatuten und die Beschlüsse der Vereinsorgane zu beachten.

§ 8 Vereinsorgane

Organe des Vereins sind die Generalversammlung (siehe § 9 und § 10), der Vorstand (siehe § 11 bis § 13), die Rechnungsprüfer (siehe § 14) und das Schiedsgericht (siehe § 15).

§ 9 Die Generalversammlung

(1) Die ordentliche Generalversammlung findet einmal im Jahr statt.

(2) Eine außerordentliche Generalversammlung findet auf Beschluss des Vorstandes, der ordentlichen Generalversammlung oder auf schriftlichen Antrag von mindestens einem Zehntel der Stimmberechtigten (siehe § 7 Abs.1 und § 9 Abs. 6) Mitglieder oder auf Verlangen der Rechnungsprüfer binnen vier Wochen statt.

(3) Sowohl zu den ordentlichen wie auch zu den außerordentlichen Generalversammlungen sind alle Mitglieder mindestens eine Woche vor dem Termin schriftlich, oder per e-mail (an die vom Mitglied dem Verein bekannt gegebene e-mail Adresse) einzuladen. Die Anberaumung der Generalversammlung hat unter Angabe der Tagesordnung zu erfolgen. Die Einberufung erfolgt durch den Vorstand.

(4) Anträge zur Generalversammlung sind mindestens zwei Tage vor dem Termin der Generalversammlung beim Vorstand schriftlich einzureichen.

(5) Gültige Beschlüsse - ausgenommen solche über einen Antrag auf Einberufung einer außerordentlichen Generalversammlung - können nur zur Tagesordnung gefasst werden. Neue Tagesordnungspunkte können mit 2/3 Mehrheit beschlossen werden.

(6) Bei der Generalversammlung sind alle ordentlichen und außerordentlichen Mitglieder teilnahmeberechtigt. Stimmberechtigt sind nur die ordentlichen Mitglieder. Jedes Mitglied hat eine Stimme. Die Übertragung des Stimmrechtes auf ein anderes Mitglied im Wege einer schriftlichen Bevollmächtigung ist zulässig und muss bei der Generalversammlung vorgewiesen werden.

(7) Die Generalversammlung ist bei Anwesenheit der Hälfte aller stimmberechtigten Mitglieder bzw. ihrer Vertreter (siehe Abs. 6) beschlussfähig. Ist die Generalversammlung zur festgesetzten Stunde nicht beschlussfähig, so findet die Generalversammlung 30 Minuten später mit derselben Tagesordnung statt, die ohne Rücksicht auf die Anzahl der Erschienenen beschlussfähig ist.

(8) Die Wahlen und die Beschlussfassungen in der Generalversammlung erfolgen in der Regel mit einfacher Stimmenmehrheit. Beschlüsse, mit denen das Statut des Vereines geändert oder der Verein aufgelöst werden soll, bedürfen jedoch einer qualifizierten Mehrheit von zwei Dritteln der abgegebenen gültigen Stimmen.

(9) Den Vorsitz in der Generalversammlung führt die/der Präsident/in, in deren Verhinderung ihr/e Stellvertreter/in. Wenn auch diese/r verhindert ist, so führt das an Jahren älteste anwesende Vorstandsmitglied den Vorsitz.

§ 10 Aufgabenkreis der Generalversammlung

Der Generalversammlung sind folgende Aufgaben vorbehalten:

- Entgegennahme und Genehmigung des Rechnungsabschlusses;
- Wahl, Bestellung und Enthebung der Mitglieder des Vorstandes und der Rechnungsprüfer;
- Entlastung des Vorstandes;
- Beschlussfassung über Statutenänderungen und die freiwillige Auflösung des Vereines;
- Beratung und Beschlussfassung über sonstige auf der Tagesordnung stehende Fragen.

§ 11 Der Vorstand

(1) Der Vorstand besteht aus 3 Mitgliedern: Präsident/in, Vize-Präsident/in, Kassier/in

(2) Der Vorstand wird von der Generalversammlung gewählt. Der Vorstand hat bei Ausscheiden eines gewählten Mitgliedes das Recht, an seine Stelle ein anderes wählbares Mitglied zu kooptieren, wozu die nachträgliche Genehmigung in der nächstfolgenden Generalversammlung einzuholen ist. Fällt der Vorstand ohne Selbstergänzung durch Kooptierung überhaupt oder auf unvorhersehbar lange Zeit aus, ist jeder Rechnungsprüfer verpflichtet, unverzüglich eine außerordentliche Generalversammlung zum Zweck der Neuwahl eines Vorstandes einzuberufen.

(3) Die Funktionsdauer des Vorstandes beträgt ein Jahr. Wiederwahl ist möglich.

(4) Der Vorstand wird von der/dem Präsident/in, in deren Verhinderung von ihrer/ihrer Stellvertreter/in, schriftlich oder mündlich einberufen. Ist auch diese/r auf unvorhersehbar lange Zeit verhindert, darf jedes sonstige Vorstandsmitglied den Vorstand einberufen.

(5) Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn alle seine Mitglieder eingeladen wurden und mindestens die Hälfte von ihnen anwesend ist.

(6) Der Vorstand fasst seine Beschlüsse mit einfacher Stimmenmehrheit; bei Stimmgleichheit gibt die Stimme der/des Vorsitzenden den Ausschlag.

(7) Den Vorsitz führt die/der Präsident/in, bei Verhinderung ihr/e Stellvertreter/in. Ist auch diese/r verhindert, obliegt der Vorsitz dem an Jahren ältesten anwesenden Vorstandsmitglied.

(8) Außer durch den Tod und Ablauf der Funktionsperiode erlischt die Funktion eines Vorstandsmitgliedes durch Enthebung (siehe § 11 Abs. 9) und Rücktritt (siehe § 11 Abs. 10).

(9) Die Generalversammlung kann jederzeit den gesamten Vorstand oder einzelne seiner Mitglieder entheben. Die Enthebung tritt mit Bestellung des neuen Vorstandes bzw. Vorstandsmitgliedes in Kraft.

(10) Die Vorstandsmitglieder können jederzeit schriftlich ihren Rücktritt erklären. Die Rücktrittserklärung ist an den Vorstand, im Falle des Rücktrittes des gesamten Vorstandes an die Generalversammlung zu richten. Der Rücktritt wird erst mit Wahl bzw. Kooptierung (siehe § 11 Abs. 2) eines Nachfolgers wirksam.

§ 12 Aufgabenkreis des Vorstandes

Dem Vorstand obliegt die Leitung des Vereins. Ihm kommen alle Aufgaben zu, die nicht durch die Statuten einem anderen Vereinsorgan zugewiesen sind. In seinen Wirkungsbereich fallen insbesondere folgende Angelegenheiten:

- Erstellung des Budgetvoranschlages sowie Abfassung des Rechnungsabschlusses;
- Vorbereitung der Generalversammlung;
- Einberufung der ordentlichen und der außerordentlichen Generalversammlung;
- Verwaltung des Vereinsvermögens;
- Aufnahme und Ausschluss von Vereinsmitgliedern;
- Genehmigung von Rechtsgeschäften zwischen Vorstandsmitgliedern und Rechnungsprüfern mit dem Verein;
- Wahl, Bestellung und Enthebung der Rechnungsprüfer;
- Festsetzung der Höhe der Beitrittsgebühr und der Mitgliedsbeiträge für ordentliche und für außerordentliche Mitglieder;

§ 13 Besondere Obliegenheiten einzelner Vorstandsmitglieder

(1) Die/der Präsident/in vertritt den Verein nach außen. Schriftliche Ausfertigungen des Vereines bedürfen zu ihrer Gültigkeit der Unterschrift der/des Präsidenten/in, in Geldangelegenheiten (= vermögenswerte Dispositionen) der/des Präsident/in und der/des Kassiers/in. Rechtsgeschäfte zwischen Vorstandsmitgliedern und dem Verein bedürfen zu ihrer Gültigkeit außerdem der Genehmigung des Vorstands.

(2) Rechtsgeschäftliche Bevollmächtigungen, den Verein nach außen zu vertreten bzw. für ihn zu zeichnen, können ausschließlich von den in § 13 Abs.1 genannten Funktionären erteilt werden.

(3) Bei Gefahr im Verzug ist die/der Präsident/in berechtigt, auch in Angelegenheiten, die in den Wirkungsbereich der Generalversammlung oder des Vorstandes fallen, unter eigener Verantwortung selbständig Anordnungen zu treffen; diese bedürfen jedoch der nachträglichen Genehmigung durch das zuständige Vereinsorgan.

(4) Die/der Präsident/in führt den Vorsitz in der Generalversammlung und im Vorstand.

(5) Die/der Kassier/in ist für die ordnungsgemäße Geldgebarung des Vereines verantwortlich.

§ 14 Die Rechnungsprüfer

(1) Die 2 Rechnungsprüfer werden vom Vorstand auf die Dauer von einem Jahr bestellt. Wiederbestellung ist möglich.

(2) Den Rechnungsprüfern obliegt die laufende Geschäftskontrolle und die Überprüfung des Rechnungsabschlusses. Sie haben der Generalversammlung über das Ergebnis der Überprüfung zu berichten.

(3) Im Übrigen gelten für die Rechnungsprüfer die Bestimmungen über die Bestellung, die Abwahl und den Rücktritt der Organe sinngemäß (§ 11 Abs. 3, 8, 9 und 10 letzter Satz).

§ 15 Das Schiedsgericht

(1) Zur Schlichtung von allen aus dem Vereinsverhältnis entstehenden Streitigkeiten ist das vereinsinterne Schiedsgericht berufen.

(2) Das Schiedsgericht setzt sich aus drei ordentlichen Vereinsmitgliedern zusammen. Es wird derart gebildet, dass ein Streitteil dem Vorstand ein Mitglied als Schiedsrichter schriftlich namhaft macht. Über Aufforderung durch den Vorstand binnen sieben Tagen macht der andere Streitteil innerhalb von 14 Tagen seinerseits ein Mitglied des Schiedsgerichtes namhaft. Nach Verständigung durch den Vorstand innerhalb von sieben Tagen wählen die namhaft gemachten Schiedsrichter binnen weiterer 14 Tage ein drittes ordentliches Mitglied zum Vorsitzenden des Schiedsgerichtes. Bei Stimmgleichheit entscheidet unter den Vorgeschlagenen das Los.

(3) Das Schiedsgericht fällt seine Entscheidung bei Anwesenheit aller seiner Mitglieder mit einfacher Stimmenmehrheit. Es entscheidet nach bestem Wissen und Gewissen. Seine Entscheidungen sind vereinsintern endgültig.

§ 16 Auflösung des Vereines

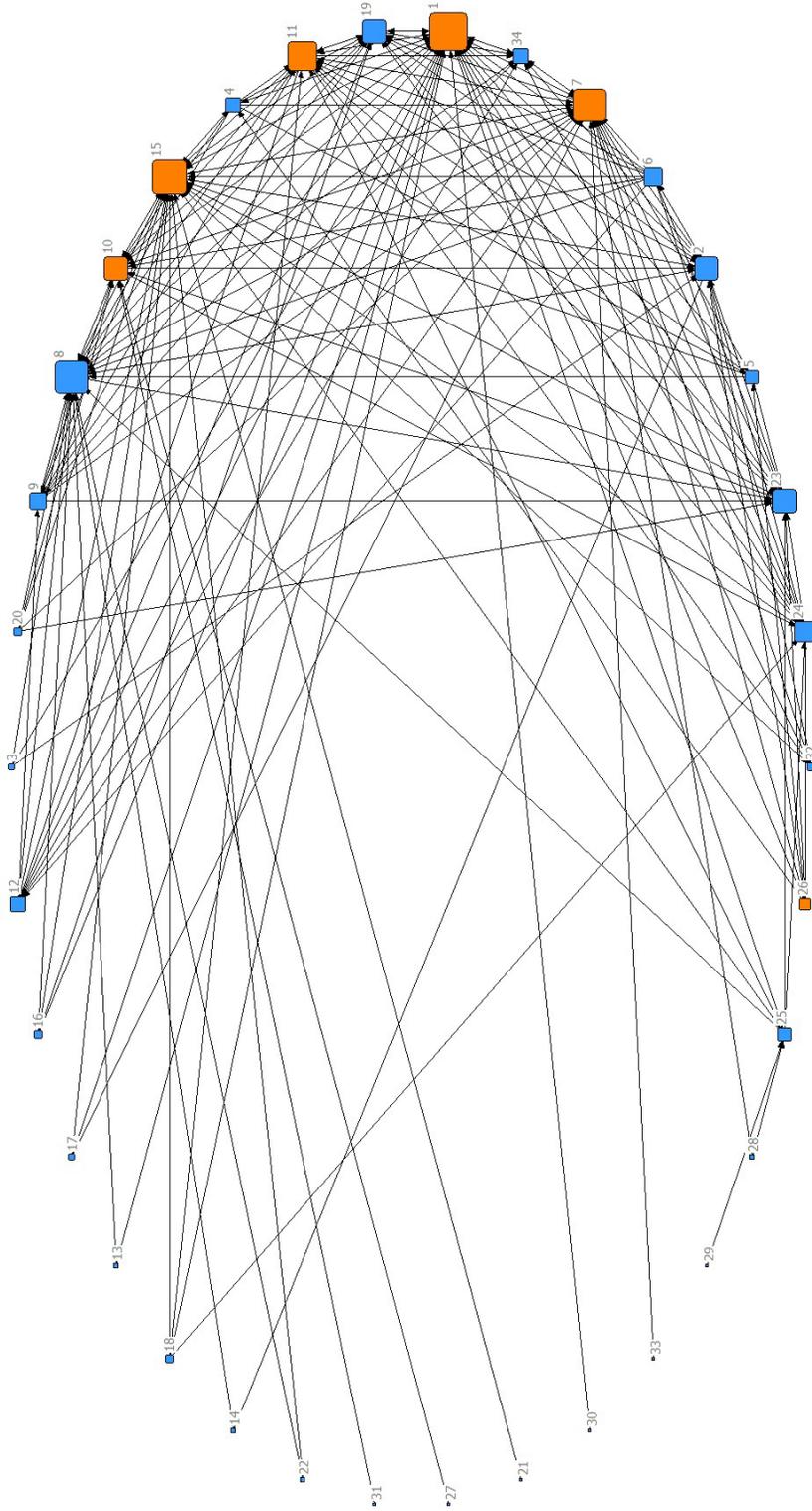
(1) Die freiwillige Auflösung des Vereines kann nur in einer Generalversammlung und nur mit Zweidrittelmehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen bei Anwesenheit von mindestens der Hälfte der Mitglieder beschlossen werden.

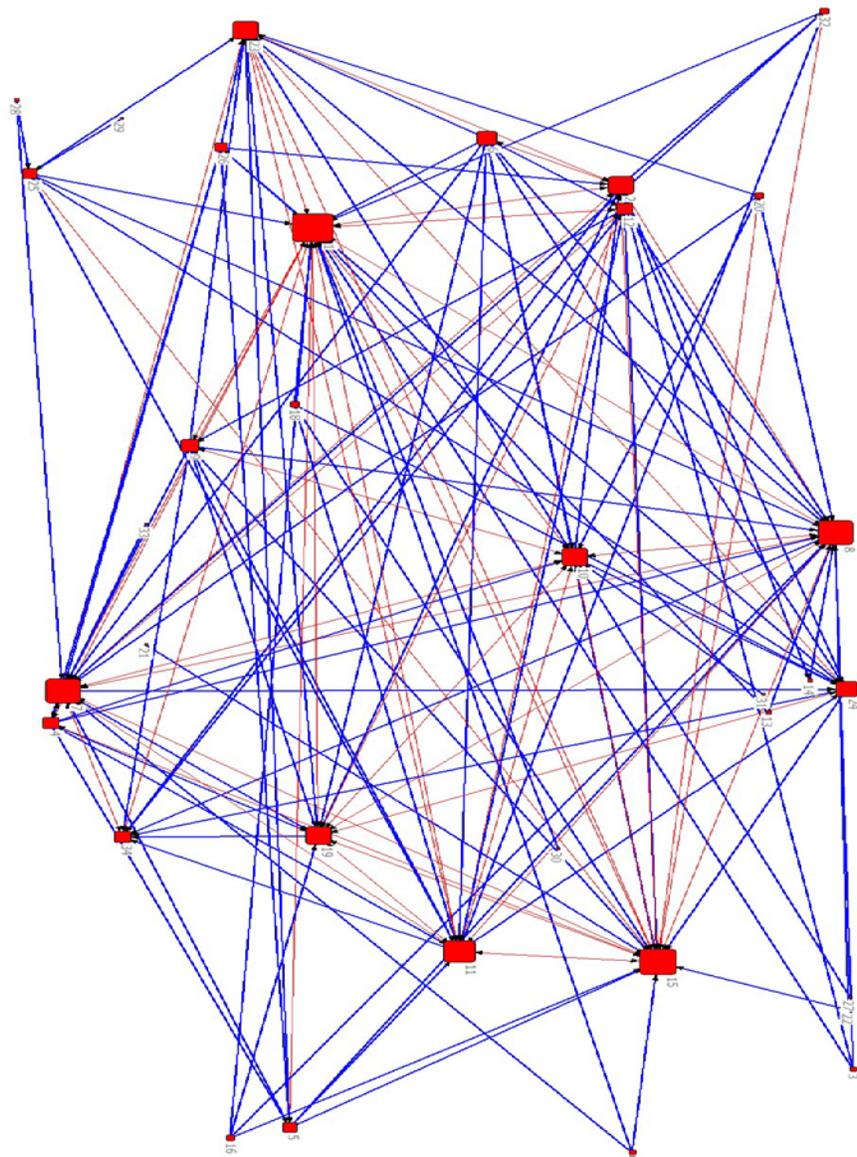
(2) Diese Generalversammlung hat auch - sofern Vereinsvermögen vorhanden ist - über die Liquidation zu beschließen. Insbesondere hat sie einen Liquidator zu berufen und Beschluss darüber zu fassen, wem dieser das nach Abdeckung der Passiven verbleibende Vereinsvermögen zu übertragen hat.

(3) Bei Auflösung des Vereines oder bei Wegfall des bisherigen begünstigten Vereinszweckes ist das verbleibende Vereinsvermögen an den Verein ESN Austria zu übertragen.

Matrix der Netzwerkanalyse

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
1		15	0	1	3		14	7	4	3	8	2	0	0	13	0	0	0	7	0	0	0	12	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
2	21		0	0	0	1	18	5	0	0	8	0	0	2	9	0	0	0	6	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	
3	2	2		0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4	6	0	0		0	0	8	4	0	5	2	0	0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
5	6	0	0	0			2	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
6	13	3	0	0	0		8	5	0	2	2	1	0	0	9	0	0	0	5	0	0	0	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
7	23	12	0	0	0	0		6	0	5	4	2	0	0	9	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2		
8	12	7	0	0	0	0	8		0	2	2	0	0	0	9	0	0	0	5	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4		
9	7	0	0	0	0	0	8	5		1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
10	14	2	0	0	0	0	10	3	2		2	0	0	0	10	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
11	10	11	0	0	0	0	3	10	0	2		1	0	0	9	0	0	0	10	0	0	0	7	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2		
12	14	0	0	0	0	0	10	4	2	0	0		0	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4		
13	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
14	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
15	15	8	0	1	0	0	10	8	2	3	6	0	0	0		0	0	0	8	1	0	0	6	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
16	5	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	2		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
17	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	5	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
18	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0		0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
19	3	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	1	0	0	8	0	0	0		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2		
20	0	0	0	0	0	0	4	2	0	1	0	0	0	0	7	0	0	0	0		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
22	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
23	5	2	0	0	0	0	8	0	0	4	5	0	0	0	7	0	0	0	4	0	0	0		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
24	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	4	0	0	0	3		0	1	0	0	0	0	0	0	0	2		
25	4	0	0	0	0	0	0	6	0	0	3	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	2	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0		
26	6	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0		
27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0		
28	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0		0	0	0	0	0	0		
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		0	0	0	0	0		
30	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0		
31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
32	2	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	
33	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
34	7	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0





Abstract (Deutsch)

Im weitgefächerten Feld freiwilliger Vereinigungen bzw. im Sektor von Nonprofit Organisationen sehen sich Organisationen mit sehr speziellen Herausforderungen konfrontiert um ihre Existenz zu sichern. In diesem Zusammenhang zeigt sich gerade bei der Beobachtung von organisationalem Wandel, im Spannungsfeld zwischen Identität und Wandel, wo Probleme geortet und Entwicklungspotentiale aufgedeckt werden können. Im präsentierten Fallbeispiel, eines soziokulturellen Vereins im Umfeld der Universität Wien, wurde zu diesem Zweck eine Organisationsdiagnose durchgeführt. Im Fokus standen in Verbindung mit dem organisationalem Wandel vor allem Fragen der Kommunikation, der Mitgliedschaft, der Umwelt und dem Wissenstransfer der Organisation. Als theoretische Basis hierfür diente die systemische Organisationstheorie, welche in Kontext zu Erkenntnissen der Nonprofit Organisationsforschung gesetzt wurde. Im Fallbeispiel des Erasmus Student Networks (ESN) kamen vor allem qualitative-interpretative Forschungsmethoden zum Einsatz. Ergänzende Erkenntnisse brachten die Analysen von Artefakten. Im Zuge der Rekonstruktion der Organisationsgeschichte konnte somit unter anderem bestätigt werden, dass organisationaler Wandel dann passiert, wenn starke Umweltveränderungen auftreten oder Probleme der Kommunikation zu Krisen innerhalb der Organisation führen. Zudem wurde die Bedeutung von Wissen als Steuerungsmedium des speziellen Organisationstypus identifiziert und anhand des Fallbeispiels gezeigt, wie der Wissenstransfer in soziokulturellen Vereinen Anwendung finden kann.

Abstract (English)

Organisations in the wide range of charitable societies face many specific challenges to ensure their existence. Therefore it seems to be useful to analyse organisational change between the conflicting demands of keeping and changing organisational structures, while searching for organisational problems and unfolding opportunities for the organisation. In this particular case, of a charitable student organisation at the University of Vienna, a qualitative organisational analysis was conducted. Its focus lied on aspects concerning the topic of organisational change and contained mainly questions regarding organisational communication, membership, the environment and knowledge transfer of the observed organisation. For that purpose the organisational theory based systems-theory and findings of non-profit organisations research served as the basis of this research. In case of the Erasmus Student Network (ESN) it was mainly qualitative-interpretative methods that were used. In addition, analyses of artefacts were conducted and provided additional insight. In the course of the reconstruction of the organisation and its history it was possible to confirm that organisational change occurs when either the environment changes dramatically or the organisation faces major communication issues, which could also lead to organisational crises. Furthermore knowledge has been identified as the major control instrument of the specific type of organisation, which was analysed in the case study as well.

Lebenslauf des Autors

Geburtsdatum: 03. September 1984
Geburtsort: Wien, Österreich
Familienstand: ledig
Staatsbürgerschaft: Österreich
Sprachen: Deutsch (Muttersprache), Englisch (fließend),
Spanisch (fließend), Französisch (Grundkenntnisse)
Kontakt: schmid.manuel@gmx.at

(Aus-)Bildung

10/2006 – 04/2011 **Universität Wien**
Diplomstudium Soziologie (Rechts-, Sozial- und
Wirtschaftswissenschaftliche Studienrichtung)

09/2009 – 06/2010 **Universidad de Alicante, Spanien**
Auslandsstudienjahr im Rahmen des Erasmus-Programms der
Europäischen Union

10/2005 – 09/2006 **Caritas Socialis, Wien**
Zivildienst

09/2001 – 06/2005 **Wiedner Gymnasium, Wien**
Wirtschaftskundliches Realgymnasium

Berufliche Erfahrung

10/2010 - heute **DIRECTmind Dialog Marketing Agentur, Wien**
Teilzeitbeschäftigung

08/2010 – 10/2010 **United Nations Office on Drugs and Crime, Wien**
Praktikum

11/2006 – 09/2009 **VAMED KMB Krankenhaus –management und
Betriebsführungs-ges.m.b.H., Wien**
Teilzeitbeschäftigung