

**Ökonomisierung einer gemeinnützigen Organisation und deren Deutung  
am Beispiel der Stiftung Pro Senectute in Basel**

*Rekonstruktion von Ablauf, Kennzeichen und Folgen  
aus innerorganisationaler Sicht*

Dissertation zur Erlangen der Würde eines Doktors der Philosophie  
vorgelegt der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel  
von Philipp Ryser von Winterthur (ZH)

Basel: Friedrich Reinhardt Druck + Verlag, 2011

1	Vorwort .....	13
2	Vorbemerkungen .....	16
Teil I: Einleitung, Fragestellung, Methodologie, theoretische Grundlagen .....		31
A.	Einleitung .....	31
3	Heranführende Einleitung.....	31
3.1	Das Befremdet-sein über bestimmte alltägliche Phänomene als Ausgangslage .....	31
3.2	Mein (idealisiertes) Bild von gemeinnützigen Organisationen.....	36
3.3	(Betriebs-)Wirtschaftliches Denken in einer gemeinnützigen Organisation .....	39
3.4	Meine Position als Forscher, Mitglied des Feldes und Geschäftsleiter-Sohn.....	42
3.5	Die Beobachtung eines Einzelfalls als Ausgangslage – eine qualitative Studie.....	47
3.6	Exkurs: Die Bedeutung von Hypothesen in der qualitativen Forschung.....	50
B.	Zentrale Fragestellung und Forschungsziele .....	54
4	Fragestellung, Forschungsinteresse und Forschungsziele.....	55
4.1	Forschungsleitende Fragen .....	55
4.2	Forschungsinteresse und dessen soziologische Relevanz .....	58
4.3	Forschungsziel und Vorgehensweise .....	62
C.	Methodologische Verankerung der Studie .....	66
5	Vorbemerkungen: Wissenschaftstheoretische Grundüberlegungen.....	66
5.1	Einen Beitrag leisten zum besseren Verständnis der Welt, in der wir leben .....	66

5.2	Einen Beitrag leisten zum Verstehen von Kulturercheinungen .....	68
5.3	Vorbemerkungen zur Methodologie der Forschung .....	69
6	Methodologische Grundannahmen.....	71
6.1	Erforschung dessen, was als Wirklichkeit gilt .....	71
6.2	Die Alltagswelt und andere Wirklichkeitskonzepte respektive -konstruktionen.....	75
6.2.1	Verschiedene Wirklichkeiten – und eine „Vorzugsrealität“: die Alltagswelt .....	75
6.2.2	Die Lebenswelt – das subjektive Bild von der Wirklichkeit der Alltagswelt .....	81
6.2.3	Geteilte Wirklichkeiten – kleine soziale Lebenswelten.....	85
6.2.4	Eine „kommunikative Lebenswelt“ .....	89
6.3	Die Konstitution und die Konstruktion der Wirklichkeit (der Alltagswelt) .....	92
6.4	Das Verstehen der Wirklichkeit und sozialer Handlungen .....	96
6.4.1	Übernahme von Bedeutungen durch Sozialisation und Internalisierung .....	96
6.4.2	Der Prozess der Deutung von Ergebnissen menschlichen Handelns .....	99
6.5	Quintessenz: Die für die Studie gewählte Perspektive auf die Organisation .....	104
6.6	Das wissenschaftliche Verstehen: Konstruktionen zweiter Ordnung.....	108
6.6.1	Ein verstehendes Vorgehen .....	108
6.6.2	Konstruktionen zweiter Ordnung .....	110
6.7	Konklusion: Prämissen meiner methodologischen Position .....	113
D.	Exkurs: Gemeinnützige Organisationen und der Dritte Sektor.....	116
7	Das Entstehen gemeinnütziger Organisationen.....	116

7.1	Verschuldete Wohlfahrtsstaaten unter Spardruck .....	116
7.2	Forderung nach bürgerschaftlichem Engagement als Beitrag zum Gemeinwohl .	123
7.3	Konzepte einer bürgerschaftlichen Zivilgesellschaft .....	125
7.4	Die Herausbildung einer intermediären, zivilgesellschaftlichen Sphäre .....	131
7.5	Vereine, Verbände und Stiftungen – Entwicklung im 19. Jahrhundert .....	135
7.6	Gemeinnützige Organisationen .....	138
8	Der Dritte Sektor – eine wissenschaftliche Konstruktion .....	140
8.1	Ein eigenständiger Sektor .....	140
8.2	Die Dritte Sektor-Forschung.....	143
8.3	Konzepte zur Erfassung von Organisationen des Dritten Sektors .....	147
8.4	Zentrale Merkmale von Nonprofit-Organisationen (Synopsis) .....	159
8.4.1	Organisationen zwischen Markt und Staat .....	159
8.4.2	Sachziel vor Finanzziel, aber nicht „no profit“ .....	159
8.4.3	Vier zentrale Finanzierungsquellen.....	160
8.4.4	Stakeholder – bedeutende Interaktionspartner.....	165
8.4.5	Das Erbringen gesellschaftlich wichtiger und nützlicher Leistungen .....	166
9	Gemeinnützige Organisationen im Wandel – eine Verbetriebswirtschaftlichung?.....	171
E.	Zweiter Exkurs: Managementwissen und strategische Organisationswandel.....	180
10	Management, Managementmodelle und Organisationswandel.....	180
10.1	Das Management und Managementleitfäden .....	185

10.2	Erste Managementlehren und Organisationstheorien .....	188
10.3	Wege zu einer effizienteren Organisation – in der Gegenwart .....	195
Teil 2: Rekonstruktion des beobachteten Phänomens .....		205
F.	Vorgehen Bei der Rekonstruktion .....	205
11	Exploration des Forschungsfeldes.....	206
12	Orientierung an Prinzipien qualitativer Sozialforschung .....	208
12.1	Das Prinzip der Offenheit .....	211
12.2	Das Prinzip der Kommunikation .....	216
12.3	Wege zur Erreichung einer möglichst hohen theoretischen Sensibilität .....	220
12.4	Weitere Möglichkeiten zur Erhöhung der Validität.....	225
13	Methodischer Ansatz bei der Rekonstruktion des Forschungsproblems .....	229
13.1	Vorgehensweise, um das Forschungsproblem einzuordnen und zu verstehen.....	229
13.2	Orientierung am Grounded Theory-Forschungsstil .....	232
13.3	Beginn des Vorgehens: Herausarbeitung des Forschungsproblems.....	237
G.	Zwischenteil: Übergang zur Fallstudie.....	237
14	Pro Senectute – Porträt einer gemeinnützigen Organisation/NPO .....	238
14.1	Aus der Zeit der Gründung.....	238
14.2	Pro Senectute in Basel: Vom Kantonalkomitee zur selbständigen Stiftung.....	240
14.3	Eine moderne NPO: Pro Senectute in beiden Basler Halbkantonen .....	243
H.	Beginn der Fallstudie: Rekonstruktion des Forschungsproblems.....	245

15	Verbetriebswirtschaftlichung, Ökonomisierung oder Managerialisierung? .....	245
15.1	Ausgangslage .....	245
15.2	Konkrete Vorgehensweise .....	246
15.3	Erste Entdeckungen .....	248
I.	Beschreibung des Organisationswandels .....	252
16	Anfang des Organisationswandels .....	252
16.1	Erste Schritte (Massnahmen) in Richtung einer verstärkten Marktorientierung ...	252
16.2	Erstmalige Umsetzung eines Management-Modells.....	254
16.3	Das Auftreten von Leistungssubventionen.....	256
16.4	Verstärkte Ausrichtung auf den Markt .....	259
16.5	Das Projekt EFQM .....	260
16.5.1	Das EFQM-Modell .....	261
16.5.2	Die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im EFQM-Modell .....	263
16.6	Subventionen schwergewichtig für soziale Dienstleistungen .....	266
17	Subventionsvereinbarung 2006-2009: Einschneidende Subventionsverluste.....	267
17.1	Organisationsentwicklung 2006 .....	268
17.2	Die Vision 2006 .....	271
17.3	Von der Vision 2006 zur Vision 2010.....	273
17.4	Fusion mit Pro Senectute Baselland .....	277
18	Vorläufige Quintessenz und viele offene Fragen .....	279

18.1	Quintessenz: Ein geplanter und gesteuerter Organisationswandel .....	279
18.2	Offene Fragen .....	281
Teil 3: Interpretation der Deutungen von Organisationsmitgliedern .....		283
J.	Vorgehen bei der Erhebung und Auswertung weiterer Daten .....	283
19	Methode der Datenerhebung: Qualitative Interviews.....	284
19.1	Ziel(e) meiner Erhebung mit qualitativen Interviews .....	286
19.2	Grundlegende Richtlinien für das Vorgehen.....	290
19.2.1	Beachtete Interview-Richtlinien bei der Durchführung.....	294
19.2.2	Interview, Nachfragephase, Memos und Leitfaden-Aktualisierung .....	297
19.3	Der den Interviews zugrundeliegende Leitfaden.....	299
19.4	Auswahl der zu Befragenden.....	302
19.5	Transkriptionsweise.....	304
20	Methode der Auswertung.....	305
20.1	Interpretation von Texten.....	305
20.2	Die Deutung von Deutungen der befragten Organisationsmitglieder.....	307
20.3	Konkretes Vorgehen bei der Auswertung – Beschreibung des Verfahrens .....	309
20.3.1	Strukturierung des Gegenstandsbereichs mit Grounded Theory.....	311
20.3.2	Rekonstruktion von Strukturen des Erfahrungs- und Handlungsraums .....	313
21	Möglichkeiten und Grenzen der Studie.....	318
21.1	Zur Güte und Gültigkeit der Studie .....	318

21.2	Mitarbeiter, Forscher und „Sohn des Chefs“ – Rollen im Forschungsfeld .....	322
Teil 4: Einordnung, Kennzeichen und Folgen des rekonstruierten Organisationswandels .....		329
K.	Die Einordnung des Wandels durch die Mitarbeitenden .....	329
22	Der Organisationswandel verstanden als Wachstum .....	329
23	Der Organisationswandel als eine zunehmende Professionalisierung .....	337
23.1	Professionalisierung als Orientierung an und Umsetzen von Fachwissen .....	339
23.2	Professionalisierung als eine (Um-) respektive Durchstrukturierung.....	347
23.3	Professionalisierung als ein vom Management gesteuerter Wandel.....	353
23.4	Professionalisierung als Annäherung an die Erwerbswirtschaft.....	361
23.5	Organisationswandel als eine Professionalisierung: Quintessenz .....	367
L.	Kennzeichen und Folgen des Wandels .....	370
24	Folgen für die Arbeitstätigkeit .....	370
24.1	Arbeiten in einer professionalisierten NPO heisst hoher Leistungsdruck .....	370
24.2	Differenzierung, Spezialisierung, Funktionalisierung .....	375
24.2.1	Einschränkung des Handlungsspielraums .....	375
24.2.2	Ohnmachtsgefühle und Vertrauensverlust gegenüber Entscheidungsträgern ...	381
24.3	Standards, Leistungskataloge und Kontrollen als Stressfaktoren .....	391
24.3.1	Druck durch Leistungsvereinbarung respektive -vorgaben .....	393
24.3.2	Quintessenz: Erzwungenes „schnelles“ Arbeiten in der Sozialarbeit .....	404
24.4	Der konträre Blickwinkel: Mehr Fairness dank Standards .....	406

24.5	Die Glorifizierung der Vergangenheit – ein verlorenes Paradies .....	409
24.5.1	Eine erinnerte gemütliche Organisation .....	410
24.5.2	Verloren gegangene Gemeinschaften und spürbare Konkurrenzsituation .....	413
24.6	Zunehmende Bedeutung von Management-Fähigkeiten .....	416
24.6.1	Management-Wissen und Bewusstsein hierarchischer Differenzen .....	416
24.6.2	Die Verbetriebswirtschaftlichung als der einzige mögliche Weg.....	419
24.6.3	Die objektivierete Management-Kultur.....	423
25	Die rekonstruierte kleine soziale Lebenswelt einer professionalisierten NPO.....	427
25.1	Versachlichte soziale Beziehungen in der Organisation.....	432
25.2	Gestörter kommunikativer Austausch .....	436
25.3	Dezentralisierung, Anonymisierung und weitere Versachlichung .....	442
M.	Die andere Seite der Medaille: Eine Organisation, in der man gerne arbeitet .....	447
26	Das Team als neu entdecktes kleines Paradies .....	450
27	Die kommunikative Konstruktion einer besonderen Organisation.....	455
27.1	Das besonders grosse persönliche Engagement .....	455
27.2	Engagement dank dem sozialen, gemeinnützigen Zweck?.....	458
28	Weitere mögliche Gründe für das reklamierte grosse persönliche Engagement .....	462
28.1	Persönliches Engagement als pragmatische Anpassungsleistung?.....	462
28.2	Motivation und hohe Leistungsbereitschaft dank gefühlter Integration .....	472
28.3	Persönliches Engagement wegen der erfahrenen Wertschätzung.....	480

N.	Schlusswort und Quintessenz .....	486
29	Vom Arbeiten in einer zweckrationalisierten gemeinnützigen Organisation .....	487
29.1	Die Re-Konstruktion einer kleinen sozialen Lebenswelt.....	487
29.2	Ökonomisiert und doch gemeinnützig – Ursachen einer spürbaren Ambivalenz .	488
29.3	Eine belastende wie auch geschätzte Entwicklung – zwei Seiten einer Medaille .	491
29.4	Die Suche nach Freiräumen in eng umgrenzten Handlungsfeldern .....	498
29.5	Fazit.....	504
30	Verwendete Literatur .....	508
31	Verwendete Artikel aus Zeitungen und Zeitschriften.....	545
32	Verwendete Beiträge aus Radio und Fernsehen (Podcasts).....	551
33	Verwendete Dokumente aus dem Internet.....	552
34	Verwendete Dokumente von Pro Senectute Basel-Stadt respektive beider Basel .....	554
34.1	Subventionsvereinbarungen und Leistungsverträge.....	554
34.2	Visionen, Konzepte und Jahrespläne.....	556
34.3	Jahresberichte.....	557
34.4	akzent magazin – Zeitschrift von Pro Senectute beider Basel .....	558
34.5	ps-intern – Infoblatt für Mitarbeitende .....	559
34.6	Protokolle von Stiftungsratssitzungen .....	561
34.7	Qualitative Interviews mit Mitarbeitenden von Pro Senectute beider Basel .....	564
35	Lebenslauf.....	565