

# Navigieren bei normativer Unsicherheit

Wie die Vielstimmigkeit von Corporate-Philanthropy-Beziehungen die interne Stabilität von Non-Profit-Organisationen beeinflusst

*Katy Adams*

## Einleitung

Der *Non-Profit*-Sektor befindet sich derzeit im Umbruch. Die Grenzen zu anderen Sektoren verschwimmen zunehmend und der Bedarf nach finanzieller Sicherheit und ausreichenden Kapazitäten steigt. Die Folgen dieses Wandels sind nicht unbedingt negativ, da sie das Überleben der Organisation sichern, bedeuten allerdings, dass sich die grundlegenden Wertesysteme der Organisation wandeln. Sogar die Diakonie Deutschland, eine Organisation mit tief verwurzelten Werten, wird davon betroffen, wie etwa durch die Lockerung der christlichen Bedingungen für einen Job in der Organisation.<sup>1</sup>

Ein solcher zunehmender Druck auf Non-Profit Organisationen (NPO) häufig bedeutet, dass sie auf externe Unterstützung und Hilfe angewiesen sind, insbesondere aus dem privaten Sektor und damit von Unternehmen. Solche *Corporate Philanthropy* (CP) bietet Unternehmen und deren Mitarbeitenden bestimmte positive Effekte, wie etwa eine steigende Wettbewerbsfähigkeit, eine positive Kundenbetrachtung und stärkere Motivation. Der Forschung zufolge führt eine Beziehung zu einem Unternehmen zu ähnlichen Vorteilen für eine NPO.<sup>2</sup> Trotz des erkannten ungleichen Machtgleichgewichts im Verhältnis zwischen NPO und Unternehmen mangelt es allerdings an direkten Untersuchungen über mögliche negative Folgen einer CP-Beziehung für eine NPO. Um auf diese Auswirkungen näher einzugehen, konzentrierte sich diese Arbeit auf die folgende Forschungsfrage: *Was sind die Auswirkungen einer CP-Beziehung auf die internen Beziehungen einer NPO?* Daraus entsteht eine Diskussion, die nicht nur bestehende Theorien und die Ergebnisse von Untersuchungen verwendet, sondern diese auch hinterfragt, ergänzt und erweitert.

---

<sup>1</sup> Vgl. Diakonie, Nachgefragt zum evangelischen Profil (2019). <https://www.diakonie.de/journal/nachgefragt-zum-evangelischen-profil/> (Zugriff am 09.15.2022).

<sup>2</sup> Vgl. Holger Backhaus-Maul: Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. Bundeszentrale für politische Bildung (2004). <http://www.bpb.de/apuz/28430/corporate-citizenship-im-deutschen-sozialstaat> (Zugriff am 07.02.2022); Vgl. Tara Bryan: Multilevel Learning in Nonprofit Organizations: Exploring the Individual, Group, and Organizational Effects of a Capacity Building Program, in: Journal of Nonprofit Education and Leadership, 7(2) (2017) 91-109; Vgl. Assâad El Akremi/Jean-Pascal Gond/Valérie Swaen u. a.: How do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale, Journal of Management, 44(2), (2018), 619-657; Vgl. Owais Nazir/Jamid Ul Islam: Effect of CSR Participation on Employee Sense of Purpose and Experienced Meaningfulness: A Self-Determination Theory Perspective, Journal of Hospitality and Tourism Management, 46 (2021), 123-133.

## Ein Moment der normativen Unsicherheit

Um die Forschungsfrage zu beantworten, analysiert die Arbeit die Faktoren, die eine *CP*-Beziehung prägen. Im Einklang mit der pragmatischen Soziologie und dem kritischen Realismus stellt sie die *CP*-Beziehung als einen Moment der normativen Unsicherheit unter den *NPO*-Mitarbeitenden dar<sup>3</sup>, in dem die verschiedenen Wertesysteme des Unternehmens und der *NPO* gegeneinander getestet werden. Dieses Moments bzw. das Ergebnis dieses Wertetests wird durch den gegenseitigen Sinnprozess der Parteien aufgelöst. Die daraus entstehenden Narrative (die *Metanarrative*) über die begründeten Werte in der *CP*-Beziehung werden im veränderten Alltag der *NPO*-Mitarbeitenden angesiedelt und durch die Narration (die *Metanarration*) kommuniziert. Sie führen zu einer neuen Wahrnehmung der Realität durch die *NPO*-Mitarbeitenden, auf die sie reagieren, mit entsprechenden Auswirkungen auf die internen Beziehungen der *NPO*.

Das Ergebnis des Wertetests und damit die durch die *Metanarration* kommunizierten *Metanarrative* wird von den Machtverhältnissen in der Beziehung der *NPO* zum Unternehmen bestimmt, und damit u. a. von dem Bild, das die *NPO* und das Unternehmen voneinander haben. Dies ist das Produkt des bewusst gestalteten externen Bildes der Organisationen sowie anderer Narrative über die Organisationen, die an die Mitarbeitenden im alltäglichen Leben kommuniziert werden (die *Zusatznarrationen*, zusammen mit der *Metanarration* die *Gesamtnarration*). Sowohl das Ergebnis als auch der Inhalt der Zusatznarrationen sind fast unmöglich zu bestimmen, da es sich um so viele unterschiedliche und bewegende Einflüsse handelt, die in jeder *CP*-Beziehung anders sind. Sie werden auch von den Verhandlungen, die die praktische Art ihrer Beziehung zueinander bestimmen und die ihrerseits von den Machtverhältnissen zwischen den Parteien zur *CP*-Beziehung beeinflusst werden können, geprägt. Das Bild, das sich ergibt, ist das einer *NPO* inmitten einer Vielstimmigkeit, die die *NPO* mit verschiedenen und ständig wechselnden Narrativen konfrontiert.

## Die Verbindung zwischen der *CP*-Beziehung und der internen Stabilität der *NPO*

In der Arbeit wird die Reaktion der *NPO*-Mitarbeitenden auf diese Vielstimmigkeit aus der Perspektive der sozialen Identität untersucht. Nach dieser Perspektive hängt die soziale Identifikation eines Mitarbeitenden, d. h. die tiefste Art der Bindung zwischen einem

---

<sup>3</sup> Vgl. Martin Durdovic: The Transformation of Order in Narrative as Discordant Concord: Using Paul Ricoeur to Explore Narrative Realism as Part of Social Morphogenesis, in: Journal for the Theory of Social Behavior, 52 (2021), 260-278; Vgl. Janis Petzinger/Tobias Jung/Kevin Orr: ‚Uncertainty is the Only Certainty‘: How Pragmatic Sociology Provides a Useful Theoretical Framework for Researching the Third Sector During COVID-19, Voluntary Sector Review, 12(1) (2021), 137-142.

Mitarbeitenden und seiner Organisation, davon ab, inwieweit der Mitarbeitende seine Mitgliedschaft in der Organisation bewertet. Diese Bewertung wird auf zwei Arten bestimmt. Erstens, inwiefern die Werte, die durch die *Gesamtnarration* der CP-Beziehung als begründet kommuniziert werden, die persönlichen Einstellungen eines Mitarbeitenden widerspiegeln und folglich ein Gefühl von *self-respect* in ihm auslösen. Zweitens, inwiefern der Mitarbeitende den externen Status der Organisation als positiv wahrnimmt.

Je positiver diese Einschätzung ist, die in der Arbeit als *Mitgliedschaftseinschätzung* bezeichnet wird und bei jedem Mitarbeitenden anders liegt, desto mehr steigert die Mitgliedschaft in der Organisation das Selbstwertgefühl des Mitarbeitenden und desto mehr ist der Mitarbeitende folglich bereit, sich mit seiner Organisation zu identifizieren.<sup>4</sup> Die soziale Identifikation auf der persönlichen Ebene kann zu einer kollektiven Verinnerlichung der Normen der Organisation und folglich zu einer Normalisierung auf der kollektiven Ebene führen. Eine solche sogenannte Institutionalisierung bedeutet, dass die prototypischen Werte und Normen der Gruppe von so vielen Mitarbeitenden akzeptiert wurden, dass bestimmte Verhaltensmuster für sie selbstverständlich geworden sind. Es besteht dadurch ein direkter Zusammenhang zwischen den Narrativen über die Auflösung der normativen Unsicherheit in einer CP-Beziehung – und folglich der Einflüssen auf sie – und der internen Stabilität der NPO.

Es muss allerdings mit ständigem Wechsel in der Normalisierung und damit in der internen Stabilität einer NPO gerechnet werden. Beim Eintritt in eine CP-Beziehung existiert bereits eine gewisse soziale Identifikation unter den NPO-Mitarbeitenden, die eine Folge ihrer Mitgliedschaftseinschätzung vor der NPO-Beziehung ist. Je nach ihrer Reaktion auf die CP-Beziehung verändert sich der Grad dieser sozialen Identifikation und führt zu einer möglichen Veränderung der internen Stabilität der NPO. Außerdem ist eine NPO kein statisches Gebilde, sondern hat eine gewisse Lebensdauer: Die Arbeit betrachtet daher den Einfluss einer CP-Beziehung auf die NPO sowohl auf kurze als auch auf lange Sicht. Die Arbeit behauptet, dass die Folgen einer CP-Beziehung unterschiedlich sind, je nach Dauer der CP-Beziehung, während der die NPO-Mitarbeitenden der *Gesamtnarration* der CP-Beziehung ausgesetzt werden, bzw. der Phase nach der CP-Beziehung, bevor die NPO eine neue CP-Beziehung eingeht. Je länger diese Phasen dauern, desto stärker schwankt die Normalisierung der NPO. Während der gesamten Lebensdauer einer NPO kommt es folglich zu einer Reihe kontinuierlicher Schwankungen, die die Entwicklung der internen Stabilität der NPO bestimmen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Ann-Katrin Jünemann: Selbstwert und Selbstvertrauen, in: Dieter Frey (Hg.), *Psychologie der Werte*, Deutschland 2016, 187-200; Uwe Kanning: *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiter-Bindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*, Deutschland.

## Die Einflüsse auf die Folgen der CP-Beziehung

Die Arbeit zielt jedoch nicht nur darauf ab, theoretische Theorien und Diskussionen zu präsentieren, sondern will auch von praktischer Relevanz sein. Dementsprechend wird auch analysiert, ob die praktische Natur der *NPO* beeinflusst, wie *NPO*-Mitarbeitenden auf die Narrative reagieren, die sie erhalten. Sie berücksichtigt daher Faktoren wie die Größe der *NPO* und die Kommunikation der *NPO*-Führungskräfte, die beide die Salienz gewisser Aspekte der *CP*-Beziehung beeinflussen, was dazu führen kann, dass die Mitarbeitenden diese anders verstehen und anders darauf reagieren. Dabei unterstreicht die Arbeit die Bedeutung der Besonderheiten der *NPO*, einschließlich dem alltäglichen Kontakt des Mitarbeitenden mit der *CP*-Beziehung sowie ihrer internen persönlichen Beziehungen und der strategischen Entscheidungen ihrer Führungskräfte für die letztendlichen Auswirkungen der *CP*-Beziehung auf die internen Beziehungen der *NPO*. Sie betont auch den Einfluss des Arbeitsklimas in einer *NPO* während einer *CP*-Beziehung und argumentiert u. a., wie es wichtig ist, dass die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass sie und die Führungskräfte an einem Strang ziehen und im gleichen Team sind sowie dass die Beziehung zwischen ihnen von Respekt, Höflichkeit und Anerkennung geprägt wird. Es wird folglich darauf hingewiesen, wie es den Führungskräften der *NPO* möglich ist, die Auswirkungen der Narrative der *CP*-Beziehung auf deren Mitarbeitenden zu beeinflussen.

Das breitere Umfeld der *CP*-Beziehung, das u. a. ihre Sinnprozesse und ihre praktischen Praktiken und Ansätze beeinflusst, sowie ihrer Parteien wird auch berücksichtigt. Dieses Umfeld prägt bis zu einem gewissen Grad die Einflüsse auf die verschiedenen Narrative der *CP*-Beziehung sowie die anderen Aspekte, die die Bewertung dieser Narrative durch die *NPO*-Mitarbeitenden und die Konsequenzen dieser Bewertung beeinflussen. In der Arbeit wird daher auch die Bedeutung des Sektors und seiner Erwartungen und Normen für die Auswirkungen der *CP*-Beziehung auf die *NPO*-Mitarbeitenden erörtert.

Darüber hinaus betrachtet die Arbeit das Ergebnis der Mitgliedschaftseinschätzung für die soziale Identifikation der Mitarbeitenden als veränderbar. Sie beschreibt bestehende Untersuchungen, die darauf hinweisen, dass Mitarbeitende auf eine negative Mitgliedschaftseinschätzung in einer Weise reagieren können, die sie verbessert und dadurch ihre Bereitschaft zu einer sozialen Identifikation mit ihrer Organisation verändert. Hier geht es um das Konzept der *Identity Management Strategies*, die darauf abzielen, die Mitgliedschaftseinschätzung eines Mitarbeitenden sowie deren Auswirkung auf sein Selbstkonzept zu verbessern. In der Arbeit werden drei solcher Strategien vorgestellt, nämlich individuelle Mobilität (der Versuch der Mitarbeitenden, sich in eine höhere Gruppe zu platzieren), soziale Kreativität (der Vergleich der eigenen Gruppe mit anderen auf der Grundlage neuer Bewertungsfaktoren), und sozialer Wettbewerb (die Einführung kollektiver, praktischer Maßnahmen, die eine Umkehrung der relativen Position einer Gruppe in der

Hierarchie auslösen). Dazu ein weiteres Konzept, das eine zusätzliche Reaktion der Mitarbeitenden zeigt, nämlich das der *Victimhood* (die Annahme der schwächeren Position der eigenen Gruppe mit dem Ziel, davon zu profitieren).

## Die Bedeutung der Arbeit

Wenn man diese Narrative und zusätzlichen Einflüsse zusammenfasst, ergibt sich ein Bild vielfältiger Verknüpfungen, gegenseitiger Abhängigkeiten und gemeinsamer Verantwortlichkeiten, die nicht statisch sind, sondern sich ständig in Bewegung befinden, und die die Auswirkungen der *CP*-Beziehung auf die internen Beziehungen und damit die interne Stabilität der *NPO* beeinflussen. Es wird auch deutlich, dass diese Auswirkungen nicht das Ergebnis eines einzelnen Einflusses sind, sondern das Ergebnis einer Kombination aller Elemente, die in einer *CP*-Beziehung ins Spiel kommen. Eine solche *CP*-Beziehung ist kein starres Gebilde, sondern eine Verschmelzung verschiedener Einflüsse, Präferenzen und Strategien. Ihre Auswirkungen auf die interne Stabilität einer *NPO* – die ihrerseits kein fester Zustand, sondern immer im Fluss ist – sind in jeder *CP*-Beziehung und zu jedem Zeitpunkt anders. Sie sind daher nicht genau vorhersehbar und können zwar beeinflusst, aber nicht festgelegt werden. Es gibt folglich keine genaue Antwort auf die Frage, wie sich der Eintritt in eine *CP*-Beziehung auf die interne Stabilität einer *NPO* auswirkt.

Es entsteht trotzdem ein einmaliges Bild eines Prozesses, dessen Auswirkungen jedes Mal verschieden sind und auf einem äußerst komplizierten Netzwerk unterschiedlicher und gegenseitig abhängiger Verbindungen, Einflüsse und Verknüpfungen basiert (Abbildung). Die interne Stabilität der *NPO* ist während ihrer gesamten Lebensdauer im Fluss und durchläuft viele verschiedene Verzweigungspunkte. Noch dazu ist dieser Bereich mit erheblicher Komplexität und Mehrdeutigkeit verbunden, ständig in Bewegung und durch vielfältige Einflüsse gekennzeichnet.

Nichtsdestotrotz sollten die Ergebnisse der Untersuchung allen Beteiligten, einschließlich der gesamten Branche, bewusst machen, wie die Auswirkungen der *CP*-Beziehung beeinflusst werden können. Dabei dient die Arbeit nicht nur als Anstoß für weitere Forschungen, sondern auch für weitere Diskussionen über mögliche Optionen, die den Akteuren zu einer *CP*-Beziehung zur Verfügung stehen, um die interne Stabilität einer *NPO* durch eine *CP*-Beziehung zu beeinflussen. Sie veranschaulicht, dass eine *CP*-Beziehung keine bloße Initiative ist, die ohne Rücksicht auf ihre Folgen für die Lebensfähigkeit der *NPO* angegangen werden kann, sondern vielmehr die Möglichkeit langfristiger Einflüsse auf diesen birgt, und zwar sowohl positiver als auch negativer Art. Eine zunehmend unübersichtliche und voneinander abhängige Gesellschaft muss die Übernahme dieser Verantwortung fordern: Nur wenn die Akteure *CP*-Beziehungen ihre Ansätze adaptiv verwalten und gestalten, kann sie das Wohlergehen aller fördern.

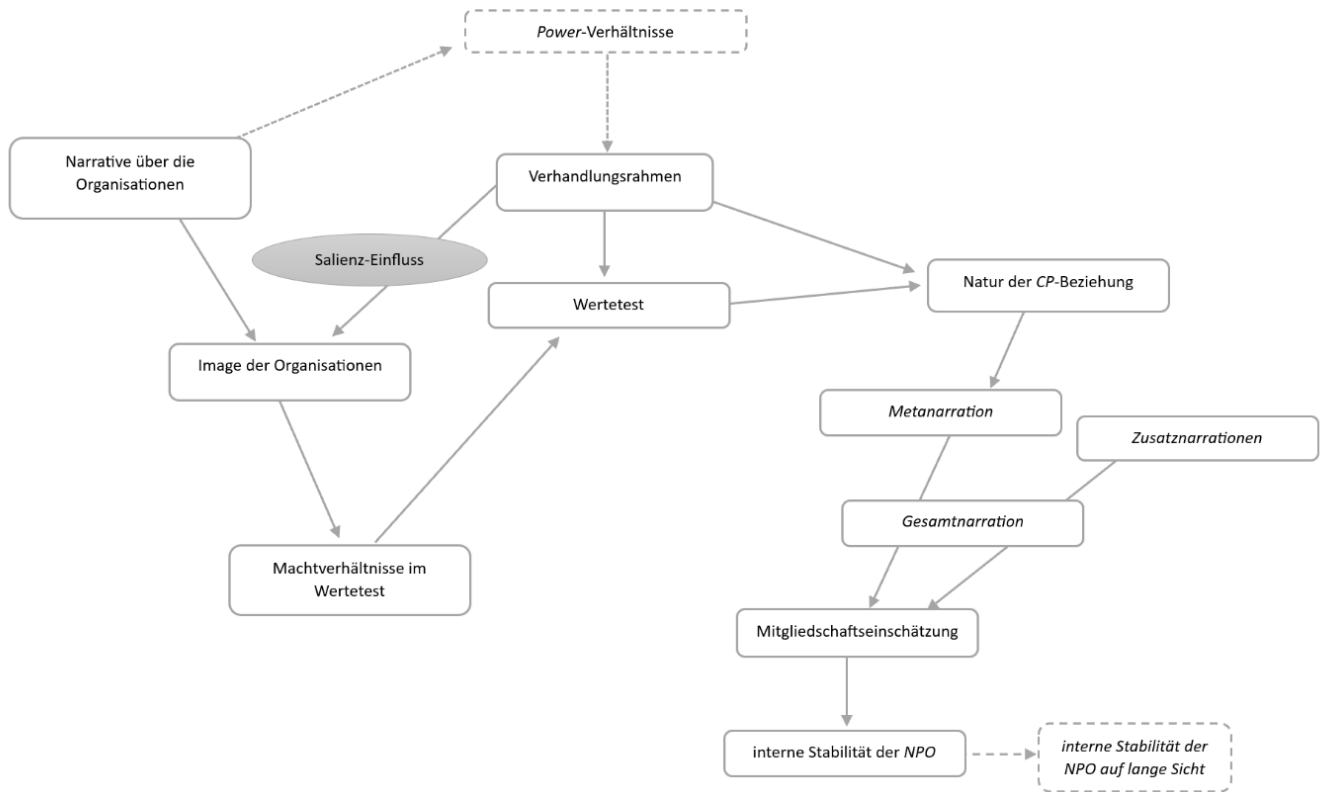


Abbildung (eigene Darstellung)

## Literatur

- Assâad El Akremi/Jean-Pascal Gond/Valérie Swaen u. a.: How do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale, *Journal of Management*, 44(2), (2018), 619-657.
- Holger Backhaus-Maul: Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. Bundeszentrale für politische Bildung (2004). <http://www.bpb.de/apuz/28430/corporate-citizenship-im-deutschen-sozialstaat> (Zugriff am 07.02.2022).
- Tara Bryan: Multilevel Learning in Nonprofit Organizations: Exploring the Individual, Group, and Organizational Effects of a Capacity Building Program, in: *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 7(2) (2017) 91-109.
- Diakonie, Nachgefragt zum evangelischen Profil (2019). <https://www.diakonie.de/journal/nachgefragt-zum-evangelischen-profil/> (Zugriff am 09.15.2022).
- Martin Durdovic: The Transformation of Order in Narrative as Discordant Concord: Using Paul Ricoeur to Explore Narrative Realism as Part of Social Morphogenesis, in: *Journal for the Theory of Social Behavior*, 52 (2021), 260-278.
- Ann-Katrin Jünemann: Selbstwert und Selbstvertrauen, in: Dieter Frey (Hg.), *Psychologie der Werte*, Deutschland 2016, 187-200.
- Uwe Kanning: Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiter-Bindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie, Deutschland.
- Owais Nazir/Jamid Ul Islam: Effect of CSR Participation on Employee Sense of Purpose and Experienced Meaningfulness: A Self-Determination Theory Perspective, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46 (2021), 123-133.
- Janis Petzinger/Tobias Jung/Kevin Orr: ‚Uncertainty is the Only Certainty‘: How Pragmatic Sociology Provides a Useful Theoretical Framework for Researching the Third Sector During COVID-19, *Voluntary Sector Review*, 12(1) (2021), 137-142.