
ATTAC DEUTSCHLAND – EINE ORGANISATION NEUEN TYPS?

STRUKTUREN UND FUNKTIONSWEISE VON NPOS UND SOZIALEN BEWEGUNGEN IM VERGLEICH

Hausarbeit zur Erlangung des Mastergrades „Nonprofit-Administration“
im berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengang
„Nonprofit-Management and Governance“
der Westfälischen Wilhelms-Universität
zu Münster, Westfalen

vorgelegt von
Dr. Cäcilie Kowald
aus Mannheim

2017

INHALT

1 Einleitung	6
1.1 Hintergrund und Motivation	6
1.2 Aufbau der Arbeit	7
1.3 Methodik	8
2 Grundlagen	9
2.1 Worum geht es? – Begriffsbestimmungen	9
2.1.1 Non-Profit-Organisationen	9
2.1.2 NGO: ein spezieller Typus von NPO	10
2.1.3 Soziale Bewegungen	11
2.2 Das Verhältnis von Organisationen und Bewegungen	13
2.2.1 Organisationen als Ressource für Bewegungen	13
2.2.2 Institutionalisierung von Bewegungen	15
2.3 Ein klassisches Organisationsmodell und sein Gegenentwurf: Bürokratische und kollektivistisch-demokratische Organisation	17
2.3.1 Die bürokratische Organisation	17
2.3.2 Die kollektivistisch-demokratische Organisation	19
2.4 Struktur und Strukturlosigkeit, Formalität und Informalität	22
2.5 NPOs und Bewegungen aus systemtheoretischer Sicht	24
3 NPOs und Bewegungen: Was verbindet, was trennt sie?	27
3.1 Strukturen	27
3.1.1 Ziele und Mittel	27
3.1.2 Mitgliedschaft	28
3.1.3 Formalstruktur	29
3.1.4 Expertise und Arbeitsteilung	30
3.2 Funktionsweise	34
3.2.1 Die Multifunktionalität des Dritten Sektors	34
3.2.2 Die doppelte Logik sozialer Bewegungen	36
3.2.3 Ressource Geld vs. Ressource Mensch	38
3.3 Zusammenfassung	42

4 Wo steht Attac Deutschland?	43
4.1 Über Attac Deutschland	43
4.1.1 Geschichte	43
4.1.2 Was macht Attac?	44
4.1.3 Aufbau und Gremienstruktur	45
4.1.4 Attac Trägerverein e. V.	46
4.1.5 Das Bundesbüro	47
4.2 NGO, Bewegung oder eine Organisation neuen Typs?	47
4.2.1 Ziele	47
4.2.2 Protest als Mittel	49
4.2.3 Mitgliedschaft	50
4.2.4 Handlungskonzept	52
4.2.5 Besitztyp	53
4.2.6 Struktur	54
4.2.7 Hauptamtlichkeit, Professionalität, Differenzierung	55
4.2.8 Funktionsweise	57
4.3 Zusammenfassung	58
5 Fazit und Ausblick	61
6 Literatur	63

Umfang der Arbeit (Hauptteil): ca. 13.600 Wörter

VERZEICHNIS DER TABELLEN UND ABBILDUNGEN

TABELLEN

Tabelle 1: Ziele und Mittel.....	27
Tabelle 2: Mitgliedschaft.....	29
Tabelle 3: Formalstruktur.....	30
Tabelle 4: Differenzierung	34
Tabelle 5: Besitzstruktur und Handlungskonzept.....	41
Tabelle 6: Unterscheidungskriterien zwischen NPOs und Bewegungen im Überblick.....	42
Tabelle 7: Verortung von Attac zwischen sozialer Bewegung und NPO	59

ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Spannungsdreieck der Funktionen und Handlungslogiken von NPOs	36
Abbildung 2: Die doppelte Logik sozialer Bewegungen	38

ABSTRACT

The German global justice network Attac likes to refer to itself as a unique, innovative form of organization, "between network, NGO and social movement", proclaiming to unite the different traits of those organizational forms, using their specific advantages while at the same time avoiding their downsides. But is this self-description adequate? To find out, this master thesis first determines the exact characteristics and significant differences of NPOs/NGOs and social movements. It brings together insights from sociological organization theory and social movements research, to better understand the structure and the functioning of NPOs/NGOs and social movements and to frame a model of differentiation between the two. Based on this model, the structure and functional logics of Attac Germany are examined and assessed where they rather conform with NPO or social movement characteristics. As a result, the self-description of Attac Germany can be verified as at least mostly appropriate: it in fact shows traits of both organizational forms. However, to evaluate whether or to which extent this is unique or rather typical for social movement organizations, further empirical research is needed.

1 EINLEITUNG

1.1 HINTERGRUND UND MOTIVATION

Seitdem Attac mit dem G8-Gipfel in Genua 2001 in das Licht der Öffentlichkeit rückte, hat es Medien und Forscher gleichermaßen fasziniert. Zum einen verbanden sich mit der plötzlichen Popularität der globalisierungskritischen Bewegung Hoffnungen auf einen neuen Bewegungszyklus, auf eine neue Generation sozialer Bewegungen; zum anderen wurde Attac in Deutschland für viele geradezu zum Synonym für die gesamte globalisierungskritische Bewegung. Bis heute gilt die Forschung zur globalisierungskritischen Bewegung nahezu ausschließlich Attac (Rucht, Teune und Yang 2007, 6).

Grund dafür ist sicherlich zu einen die Medienaufmerksamkeit nach den Protesten von Genua, die sich auf Attac konzentrierte und der Organisation damit zu dem Wachstum und der Bedeutung verhalf, die sie bis heute prägen. Zum anderen fasziniert Attac durch seinen Anspruch, etwas Neues, etwas Neuartiges zu sein. Attac sei, so proklamiert es, ein „innovatives Projekt“, das die Vorteile verschiedener Organisationstypen miteinander verknüpfe und deren Nachteile zu vermeide. Durch die situationsbedingte Kombination der verschiedenen Elemente entstünde eine „dynamische Stabilität“, die den Erfolg und die politische Zukunft von Attac sichere (Attac Deutschland 2001, 4).

Die Selbstbeschreibung als Organisation „zwischen Netzwerk, NGO und Bewegung“ ist vielfach willig übernommen worden (z. B. Brand und Wissen 2002; Nicoll 2005; Rucht, Teune und Yang 2007). Doch stimmt sie? Ist Attac tatsächlich so innovativ, wie es zu sein glaubt? Oder ist die emphatische Selbstbeschreibung nur

ein Versuch, (sich selbst) darüber hinwegzutäuschen, dass Attac viel mehr Organisation als die große neue soziale Bewegung ist, von der viele Aktivist_innen¹ träum(t)en?

Um diese Frage zu beantworten, muss man sich zunächst genauer anschauen, was sich hinter den verschiedenen Organisationskonzepten eigentlich verbirgt.

Dabei soll die von Attac proklamierte Dichotomie zwischen NGO und Bewegung in den Blick genommen werden und mit organisationstheoretischen Konzepten einerseits und Befunden aus der Nonprofit- und Bewegungsforschung andererseits kontrastiert werden.

1.2 AUFBAU DER ARBEIT

In Kapitel 2 dieser Arbeit soll zunächst einmal das Feld, in dem sie sich bewegt, genauer bestimmt werden. Nach einer Klärung der wesentlichen Begriffe – was ist gemeint, wenn von NPO, NGO oder von sozialen Bewegungen die Rede ist? – wird zunächst das Verhältnis von Organisationen und Bewegungen beleuchtet. Im Anschluss daran werden einige ausgewählte Konzepte aus der Organisationstheorie vorgestellt, die auch in der Bewegungsforschung vielfache, wenn auch oft eher implizite Spuren hinterlassen haben.

Kapitel 3 beleuchtet, worin sich Organisationen und Bewegungen ähneln, und wo ihre Unterschiede liegen. Ziel ist es, die Dichotomie NGO vs. Bewegung, die Attac in seiner Selbstbeschreibung bemüht, greifbar zu machen und zu überprüfen.

Kapitel 4 schließlich wendet den Blick vom Allgemeinen zurück auf Attac. Wo steht Attac hinsichtlich der einzelnen Unterscheidungskriterien, die in Kapitel 3 herausgearbeitet wurden? Dominieren Organisationscharakteristika oder eher Bewegungseigenschaften? Mit den Befunden soll dann schließlich die eingangs

¹ Um der sprachlichen Gleichstellung der Geschlechter gemäß §4 LGG NRW Rechnung zu tragen, wurde in dieser Arbeit als geschlechtsneutrale Schreibweise der „Gender_Gap“ gewählt. Diese Schreibweise schließt auch Menschen mit ein, die sich nicht einem der beiden Standard-Geschlechter Frau und Mann zugehörig fühlen.

aufgeworfene Frage beantwortet werden, inwieweit Attac wirklich eine Organisation neuen Typs ist.

1.3 METHODIK

Wer sich mit Organisationen und Bewegungen beschäftigt, begegnet einer Vielzahl von theoretischen Ansätzen, die unterschiedlichen Schulen und Denkrichtungen entstammen. In der Forschung zu Non-Profit-Organisationen dominieren organisationstheoretische Ansätze aus Soziologie und Betriebswirtschaft, während Bewegungen überwiegend aus politikwissenschaftlicher Perspektive untersucht sind, mit Fokus auf psychosoziale Prozesse wie Protest und kollektive Aktion sowie ihren Einfluss auf *politics* und *policy*, auf die politischen Prozesse und die inhaltliche Gestaltung von Politik. Eine Theorie, die beiden Phänomenen gleichermaßen gerecht würde, gibt es nicht.

Eine Arbeit wie die vorliegende muss also ihre theoretische Basis erst einmal selbst schaffen. Aufgrund der sehr unterschiedlichen theoretischen Verankerung der bisherigen Forschung stellt sich jedoch das Problem, wie sich diese überhaupt sinnvoll zusammenführen lässt, insbesondere, wenn sich Ansätze als mehr oder weniger inkompatibel oder sogar widersprüchlich darstellen. Dennoch – oder gerade deshalb – ist Ziel dieser Arbeit, nicht zu sehr auf das Trennende zu sehen, sondern die Berührungspunkte zwischen den verschiedenen Perspektiven aufzuspüren, um dadurch ein zwar mosaikartiges, aber doch vollständigeres Bild zu bekommen als es die Arbeiten, die auf eines der beiden Phänomene fokussieren, bieten können. Dass dabei ein theoretischer „Flickenteppich“ entsteht, ist ein Stück weit unvermeidbar – es würde den Rahmen einer Masterarbeit sprengen, allen zugrunde liegenden Theorien und Denktraditionen im Detail nachzugehen. Deshalb kann vieles nur angerissen oder überblicksartig nebeneinander gestellt werden. Nur vereinzelt werden die zugrunde liegenden Theorien ausführlicher dargestellt, etwa wenn es vielfältige Rückbezüge gibt oder ihre Kenntnis zum Verständnis der auf ihnen aufbauenden Befunde unerlässlich ist.

2 GRUNDLAGEN

2.1 WORUM GEHT ES? – BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

Die unterschiedlichen Perspektiven der Organisations- und Bewegungsforschung zeigen sich schon bei der Begriffsbestimmung. Während der Begriff der Non-Profit-Organisation vor allem einen Typus von Organisationen, die offenkundig einer bestimmten Handlungslogik folgen, zu definieren und von anderen Organisationen abzugrenzen versucht, steht bei der Definition von sozialen Bewegungen die Abgrenzung zu anderen Formen kollektiver Aktion im Vordergrund. Der Bezugsrahmen für letzteres ist also die gesamte Gesellschaft, während der für ersteres schon deutlich konkreter und eingegrenzter ist, nämlich die Gesamtheit der Organisationen bzw. Organisationstypen.

2.1.1 Non-Profit-Organisationen

Non-Profit-Organisationen wurden ursprünglich *ex negativo* definiert, als diejenigen Organisationen, die bei der Bereitstellung von Leistungen im öffentlichen Interesse einer anderen Logik als der von Wirtschaftsunternehmen oder dem Staat folgen, und als „Dritter Sektor“ den beiden Sektoren Markt und Staat gegenübergestellt (Birkhölzer u. a. 2005; Zimmer und Priller 2005). Spezifisches Kennzeichen dieser Organisationen ist die Handlungslogik „Solidarität“ (Birkhölzer 2005, 9) und die Bedeutung der Ressource „Sinn“ (Zimmer und Priller 2007, 15), in Abgrenzung insbesondere zu rein marktwirtschaftlichen Ressourcen und Steuerungsmechanismen.

Eine solch unkonkrete Definition führt jedoch bei dem Versuch, die spezifische Funktionsweise solcher Organisationen genauer zu ergründen, in die Gefahr eines Zirkelschlusses. Die für die weitere Forschung wegweisende Studie des Johns-Hopkins-Projektes, die Non-Profit-Organisationen in 40 Ländern untersuchte, legte deshalb eine Definition zugrunde, die vorrangig an operativen Kriterien aus-

gerichtet war (Zimmer und Priller 2007, 32). Non-Profit-Organisationen sind demnach (Salamon und Anheier 1992; nach Zimmer und Priller 2007) Organisationen, die

1. ein Mindestmaß an formaler Struktur aufweisen,
2. eine eigenständige Verwaltung haben und unabhängig vom Staat sind,
3. nicht gewinnorientiert arbeiten,
4. auf freiwilliger Mitgliedschaft basieren, also keine Pflicht- oder Zwangsvverbände darstellen.

Vorausgesetzt wird dabei insbesondere, dass Non-Profit-Organisationen Organisationen sind, also einem Typus sozialer Systeme angehören, der sich durch folgende Merkmale auszeichnet (Kieser und Walgenbach 2010, 6):

1. die Mitgliedschaft ist klar geregelt (z. B. über Dienstverträge, Beitrittserklärungen),
2. sie beruht auf formalen Regeln (z. B. in Form von Statuten, Geschäftsordnungen, Stellenbeschreibungen u. v. m.),
3. sie hat ein konsolidiertes Auftreten nach außen (kollektive Akteurschaft) durch Regelung der Vertretungsbefugnis und
4. sie weist eine dauerhafte Orientierung an Organisationszielen auf.

2.1.2 NGO: ein spezieller Typus von NPO

NGOs sind eine spezielle Form von Non-Profit-Organisation. Der Begriff geht auf die Charta der Vereinten Nationen von 1945 zurück: Artikel 71 sieht vor, dass der Wirtschafts- und Sozialrat der UNO bei Bedarf „non-governmental organizations“ konsultieren kann, die sich mit Themen in seinem Zuständigkeitsbereich befassen (United Nations 1945, Kap. X, Art. 71; vgl. auch Frantz und Martens 2006, 22).

Während anfangs unter diesen „non-governmental organizations“ ausschließlich international agierende, aber überwiegend ehrenamtlich tätige Organisationen angesehen wurden, zählen heute auch national oder regional tätige, überwiegend jedoch professionalisierte Organisationen dazu. Diejenigen NGOs, die Konsultationsstatus bei der UNO erlangen wollen, müssen eine ganze Reihe von Anforderungen erfüllen, die 1996 in der UNO-Resolution 1996/31 festgehalten wurden

(Frantz und Martens 2006, 32ff.). Unter anderem wird gefordert, dass die Organisation ein Headquarter besitzt, eine demokratisch verabschiedete Satzung, repräsentative Strukturen, einen autorisierten Sprecher, finanzielle Unabhängigkeit von staatlichen Organen und vieles mehr. Daneben werden z. B. internationales Ansehen und eine gewisse Repräsentativität gefordert (United Nations 1996; vgl. auch Frantz und Martens 2006, 32).

- 10. The organization shall have an established headquarters, with an executive officer. It shall have a democratically adopted constitution, a copy of which shall be deposited with the Secretary-General of the United Nations, and which shall provide for the determination of policy by a conference, congress or other representative body, and for an executive organ responsible to the policy-making body.*
 - 11. The organization shall have authority to speak for its members through its authorized representatives. Evidence of this authority shall be presented, if requested.*
 - 12. The organization shall have a representative structure and possess appropriate mechanisms of accountability to its members, who shall exercise effective control over its policies and actions through the exercise of voting rights or other appropriate democratic and transparent decision-making processes. Any such organization that is not established by a governmental entity or inter-governmental agreement shall be considered a non-governmental organization for the purpose of these arrangements, including organizations that accept members designated by governmental authorities, provided that such membership does not interfere with the free expression of views of the organization.*
- (United Nations 1996)*

Es handelt sich also bei den gelisteten NGOs mit Konsultationsstatus um eine spezielle und, gemessen an der Gesamtheit, durchaus kleine, Untergruppe von NGOs, die jedoch das Bild von NGOs in der Öffentlichkeit geprägt haben dürfte.

2.1.3 Soziale Bewegungen

Die Definition von Sozialer Bewegung fällt ungleich schwerer als die von Non-Profit-Organisation, weil es sich dabei um ein deutlich informelles und weniger

strukturiertes Phänomenen handelt. Während die Abgrenzung zu anderen Formen kollektiven Verhaltens, wie Massenhysterien oder auch einzelnen, spontanen Protestereignissen, in der Forschung z. B. durch Herbert Blumer und Neil Smelser bereits ab den 1940er Jahren erfolgte (vgl. Edwards 2014), galt das primäre Interesse der Bewegungsforschung ab den 1960er Jahren vor allem den Voraussetzungen für das Entstehen, die Funktionsweise und die Wirkungen von Bewegungen (Edwards 2014; Hellmann 1999). Insbesondere die von den Neuen Sozialen Bewegungen der 1970er Jahre geprägte europäische Bewegungsforschung entwickelte dabei unterschiedlichste Ansätze und Perspektiven, die, geleitet vom jeweiligen Forschungsinteresse, individuell an einzelne Theorien und Vorarbeiten anknüpfen (Scholl 2014, 235). Eine gemeinsame Theoriebildung existiert bis heute nicht, ebenso wenig wie eine gemeinsame Begriffsbestimmung.

In der Vielzahl von Definitionen für soziale Bewegungen lassen sich jedoch einige gemeinsame Elemente finden (Schnabel, Kopp und Steinbach 2016, 36). Soziale Bewegungen zeichnen sich demnach durch folgende Eigenschaften aus:

1. Sie bestehen aus kollektiven Aktionen von miteinander vernetzten Individuen, Gruppen und Organisationen,
2. die sich auf eine gemeinsame kollektive Identität stützen und
3. dauerhaft
4. ein gemeinsames Ziel verfolgen, das darauf abzielt, sozialen Wandel herbeizuführen oder zu verhindern, und dazu
5. als wichtigste Aktionsform den Protest wählen.

Diese Definition beruht auf deutlich heterogeneren Kriterien als diejenige für Non-Profit-Organisationen. Dies ist jedoch nicht verwunderlich, wenn man berücksichtigt, dass, wie eingangs bereits festgestellt, der Bezugsrahmen sehr viel größer ist, nämlich die Gesamtheit gesellschaftlicher Phänomene.

2.2 DAS VERHÄLTNIS VON ORGANISATIONEN UND BEWEGUNGEN

Da Bewegungen Netzwerke sind, zu denen auch Organisationen gehören, können Organisationen und Bewegungen nicht als getrennte Phänomene betrachtet werden. Vielmehr stehen Organisationen und Bewegungen in einer vielfachen Wechselbeziehung zueinander.

Für die Forschung haben daher Bewegungsorganisationen, also Organisationen, die sich einer sozialen Bewegung zugehörig bzw. als Teil von ihr sehen, einen „Doppelcharakter“ (Raschke 1987, 28): Sie sind für sich betrachtet Gegenstand der Organisationssoziologie, als Teil einer Bewegung jedoch Gegenstand der Bewegungsforschung. Wirklich zu erklären sind sie jedoch nur im gegenseitigen Wechselverhältnis: „Eine Bewegungspartei beispielsweise ist nur zu verstehen und in ihren Handlungen, Organisationsstrukturen etc. zu erklären durch den Rückbezug auf die größere Bewegung“ (Raschke 1987, 28).

Umgekehrt lassen sich jedoch auch Bewegungen nur im Rückbezug auf ihre Organisationen verstehen. Zwei Phänomene sind dabei besonders relevant und gut untersucht: zum einen, welche Rolle Organisationen bei der Entstehung und Aufrechterhaltung von Bewegungen spielen; zum anderen, wie Organisationen aus Bewegungen heraus entstehen und zur Institutionalisierung einer Bewegung beitragen.

2.2.1 Organisationen als Ressource für Bewegungen

Arbeiten aus dem Bereich der Ressourcen-Mobilisierungs-Theorie zeigen, dass Bewegungen sowohl für ihre Entstehung als auch für ihren Fortbestand auf verschiedene Ressourcen angewiesen sind (vgl. z. B. Edwards und Kane 2014). Dabei bilden Infrastrukturen für Organisation und Kommunikation eine wichtige Ressourcenkategorie. Diese werden wesentlich von Organisationen, die sich als Teil einer sozialen Bewegung auffassen, bereitgestellt (Kriesi 1992, 85). Kaum eine Bewegung existiert daher, ohne dass Organisationen darin eine Rolle spielen.

Raschke betont jedoch, dass Bewegungen mehr seien, als die in ihnen agierenden Organisationen: „Das Besondere der sozialen Bewegung liegt gerade in der Wechselwirkung zwischen den Bewegungs-Organisationen und den fluiden Teilen der Bewegung“ (Raschke 1987, 27). Weil Bewegungen somit zwischen schwach strukturierten informellen Gruppen auf der einen und stark strukturierten Organisationen auf der anderen Seite angesiedelt sind, nennt Raschke sie „halbstrukturiert“ (Raschke 1987, 27). Oder, wie der Bewegungsforscher Dieter Rucht es ausdrückt: „Bewegungen sind keine Organisationen, aber sie haben Organisation“ (Rucht, Blatttert und Rink 1997, 50).

Dabei können Umfang und Bedeutung der durch die Organisationen bereitgestellten Bewegungsinfrastruktur durchaus variieren. Raschke unterscheidet deshalb zwischen organisationsdominierten Bewegungen (wie der Arbeiterbewegung) und organisationsschwachen Bewegungen (wie den Neuen Sozialen Bewegungen) (Raschke 1987, 22).

Es ist jedoch keineswegs so, dass nur formale Organisationen zur Infrastruktur einer sozialen Bewegung beitragen; vielmehr besteht die organisatorische Infrastruktur einer Bewegung neben den Bewegungsorganisationen auch aus informellen Netzwerken und Gruppen sowie deren Ressourcen (Kriesi 1992, 85, 86).

Staggenborg zeigt in ihrer Studie zur Professionalisierung und Institutionalisierung von Bewegungen (Staggenborg 1988), dass informelle Gruppen und Netzwerke eine ebenso wichtige Rolle bei der Initiierung von Sozialen Bewegungen, bei der Mobilisierung und in taktischen Fragen spielen, wie formale Organisationen. Allerdings unterscheiden sich die Rollen formalisierter Organisationen und informeller Strukturen innerhalb der Bewegung. Organisationen tragen weniger zum Streuen von Protest in die Breite bei, dafür stabilisieren sie Bewegungen und sichern Kontinuität, insbesondere des Führungspersonals und der Beziehungen zur organisationalen Umwelt. Außerdem wendeten formalisierte Organisationen weniger „disruptive“, radikale Taktiken an und weniger innovative Formen direkter Aktion, sondern setzten tendenziell auf Strategien der Kooperation und das Gespräch mit etablierten politischen Akteuren und Institutionen.

2.2.2 Institutionalisierung von Bewegungen

Es ist aber nicht nur so, dass Bewegungen durch Organisationen entstehen, sondern auch umgekehrt. Die Transformation, die Bewegungen im Laufe der Zeit mitmachen, ist in der Bewegungsforschung unter dem Begriff „Institutionalisierung“ ausführlich diskutiert worden.

Der Begriff der Institutionalisierung wird dabei durchaus unscharf gebraucht. In der Regel geht es dabei um Prozesse wie Professionalisierung, Zielwandel, Oligarisierung, Monetarisierung, Bürokratisierung, verstärkte Arbeitsteilung, Entfremdung, Zentralisierung, Herausbildung einer Führungselite oder ähnliches (Rucht, Blattert und Rink 1997, 52). Der zugrundeliegende Institutionenbegriff schließt nicht an den allgemeinen soziologischen Institutionsbegriff an (Rucht, Blattert und Rink 1997, 54), dem zu Folge Institution eine „normativ geregelte, mit gesellschaftlichem Geltungsanspruch dauerhaft strukturierte und über Sinnbezüge legitimierte Wirklichkeit sozialen Handelns“ (Häußling 2016, 140), wie z. B. die Ehe, ist. Institutionen im soziologischen Sinne werden unterschieden von sozialen Gruppen einerseits, die informell, über direkte soziale Beziehungen funktionieren, und von formal geregelten Organisationen andererseits. Demgegenüber legt die Bewegungsforschung ein Verständnis von Institutionen als Sozialsysteme zugrunde, die einen bestimmten Grad an Organisiertheit erreicht bzw. überschritten haben: „Wir begreifen ... jedes Sozialsystem – angefangen von einer Gruppe bis hin zu komplexen Handlungssystemen – als eine Institution, sobald es informelle und/oder formelle Mechanismen bzw. Regeln sozialer Interaktion aufweist und diese auf eine gewisse Dauer stellt“ (Rucht, Blattert und Rink 1997, 54). In diesem Sinne ist aber jede soziale Bewegung selbst schon Institution. Rucht spezifiziert deshalb Institutionalisierung als „die Ausbildung und Verfestigung verhaltensrelevanter Mechanismen bzw. Regeln“, anhand derer sich die Infrastruktur von sozialen Bewegungen herausbildet und verfestigt (Rucht, Blattert und Rink 1997, 54). Rucht plädiert dafür, Institutionalisierung als rein formal-strukturell anzusehen und dabei Prozesse der Differenzierung (einschließlich Professionalisierung) und Formalisierung analytisch zu trennen von Prozessen, die

häufig empirisch mit ihnen einhergehen, wie Tendenzen zur Bürokratisierung, Hierarchisierung und Oligarchisierung (Rucht, Blatttert und Rink 1997, 55f.).

Zahlreiche theoretische Modelle gehen von einem mehr oder weniger „natürlichen“ Lebenszyklus sozialer Bewegungen aus, der im Laufe der Zeit zu einer Institutionalisierung führt (vgl. Edwards 2014). Weite Verbreitung fand z. B. die „Oligarchisierungsthese“ des amerikanischen Soziologen Robert Michels, der zufolge Bewegungen im Laufe der Zeit einen Transformationsprozess durchmachen, der sich der sich durch Transformation der Ziele, Fokussierung auf den Organisationserhalt und Oligarchisierung auszeichnet. Auch Herbert Blumer ging von einem Phasenmodell aus: Bewegungen entstünden in Zeiten sozialer Spannungen, konsolidierten sich, indem sie eine kollektive Identität herausbildeten, und gingen dann über in Phasen der Formalisierung und Institutionalisierung. Dieses Bild eines natürlichen, zwangsläufigen Lebenszyklus von sozialen Bewegungen erlangte so breite Popularität insbesondere auch innerhalb der Bewegungen, dass fast schon von einer „Alltagstheorie“ (Rucht, Blattert und Rink 1997, 38) gesprochen werden kann.

Gleichwohl ließ sich die behauptete Zwangsläufigkeit dieser Transformation empirisch nicht halten, sondern wurde vielfach widerlegt. Mayer N. Zald und Roberta Ash (1966) beispielsweise zeigten, dass die von Robert Michels behauptete Transformation abhängig von bestimmten Bedingungen sei. Raschke (1987) konstatiert, dass Bewegungen auf drei Arten enden können: 1. durch Auflösung nach Erfolg oder Misserfolg bzw. aufgrund von Ermüdung, 2. durch Transformation in eine Nachfolgebewegung oder 3. durch Institutionalisierung.

Wahrscheinlicher als eine solche strikt getrennte Kategorisierung ist jedoch, dass die meisten Bewegungen allen drei Mechanismen unterliegen, also Teile im Laufe der Zeit wegfallen und andere Teile woanders weitermachen. Staggenborg (1988) beispielsweise, die die Folgen von Professionalisierung und Formalisierung in der US-amerikanischen Abtreibungsbewegung untersuchte, fand wenig Belege dafür, dass formalisierte Organisationen eine Bewegung im Laufe der Zeit ersetzen würden; vielmehr ergänzten sie sie. Allerdings seien stärker formalisierte Bewegungen insgesamt langlebiger.

Empirisch unstrittig ist, dass Bewegungen zahlreiche Organisationen hervorbringen (vgl. z. B. Anheier 2013, 79, 81; Meyer und Simsa 2013, 128). Wie Staggenborg (1988) festgestellt hat, neigen Aktivist_innen, die den Aktivismus als Berufs- und Lebensaufgabe sehen, dazu, Formalisierung der Organisationen, in denen sie sich bewegen, voranzutreiben, weil die daraus resultierende finanzielle Stabilität und Arbeitsstrukturen ihrer eigenen Sicherheit und beruflichen Weiterentwicklung dient. Dadurch stabilisieren sich die Organisationen jedoch nicht nur selbst, sondern auch die Bewegung, der sie entspringen. Ein augenfälliges Beispiel dafür ist die deutsche Ökologiebewegung, die mit der Anti-Atomkraft-Bewegung in den 1970er Jahren einen neuen Aufschwung erfuhr: 40 Prozent der im Rahmen des Johns-Hopkins-Projektes befragten deutschen Umweltorganisationen sind zwischen 1976 und 1989 entstanden (Zimmer und Priller 2007, 132; vgl. auch Brand 1999).

2.3 EIN KLASISCHES ORGANISATIONSMODELL UND SEIN GEGENENTWURF: BÜROKRATISCHE UND KOLLEKTIVISTISCH-DEMOKRATISCHE ORGANISATION

2.3.1 Die bürokratische Organisation

Die einzelnen Aspekte, die in der Institutionalisierungsdiskussion häufig genannt werden, wie Professionalisierung, Formalisierung, interne Strukturierung und Hierarchisierung, lassen sich in ihrer Mehrheit auf ein gemeinsames theoretisches Grundmodell zurückführen: die „rationale“ oder „bürokratische“ Organisation nach Max Weber.

Webers Schrift „Wirtschaft und Gesellschaft“ von 1921/22 ist ein grundlegendes Werk der Organisationsforschung, gewissermaßen ihr Ausgangspunkt. Darin analysiert Weber zunächst verschiedene Formen von Herrschaft und unterscheidet dabei zwischen charismatischer Herrschaft, die auf der „Heldenkraft“ des Herrschenden beruht, die traditionale Herrschaft, die ihre Legitimation aus geltender Tradition bezieht, und schließlich die legale Herrschaft, die auf dem Glauben an die Legalität der gesetzten Ordnung beruht. Charismatische und traditionale

Herrschaft sind vorrationale Formen der Herrschaft, die legale Herrschaft die einzige rationale Form. Letztere ist idealtypisch verwirklicht in der bürokratischen, also sachbezogenen, entpersönlichten und regelhaften Organisation (vgl. Kieser 2014).

Der Idealtypus der bürokratischen Organisation zeichnet sich nach Weber durch zehn Merkmale aus (nach Kühl 2015, 720f.): gesetzlich geregelte Aufgaben, hierarchische Ordnung, bürokratische Verwaltung kraft Wissen, Personalauswahl anhand fachlicher Kompetenz, formale soziale Beziehungen, regelmäßige Bezahlung, Trennung von Eigentum und Aufgabe, Hauptberuflichkeit, feste Karrierewege, Arbeitsteilung.

Die Rationalität der so beschaffenen bürokratischen Organisation entsteht durch die Unterordnung der Person unter den Organisationszweck und die Regelmäßigkeit der Abläufe (Tacke 2015, 44); das macht sie verlässlich und ist Grundlage ihrer Legitimation. Ein weiterer Vorteil der bürokratischen Organisation ist ihre Effizienz, in der sie anderen historischen Formen der Verwaltung (z. B. feudale, kollegiale, ehrenamtliche) überlegen ist; sie erbringt mit kalkulierbarem Aufwand ein voraussehbares Ergebnis (Kieser 2014, 55).

Modelle der Institutionalisierung von Bewegungen greifen explizit oder implizit immer wieder auf den Weberschen Idealtypus der rationalen Organisation zurück. Bei Staggenborg (1988) stehen Formalisierung und Professionalisierung als die beiden entscheidenden Effekte im Fokus. Auch für Rucht und seine Kolleg_innen (1997) sind dies die beiden entscheidenden Dimensionen von Institutionalisierung, die sie – durchaus im Weberschen Sinne – als „Ausbildung und Verfestigung verhaltensrelevanter Mechanismen bzw. Regeln“ verstehen (Rucht, Blatttert und Rink 1997, 54). Und auch bei der Untersuchung von Führung und Führungs-persönlichkeiten in Bewegungen ist die Webersche Unterscheidung von charismatischer und legaler bzw. bürokratischer Herrschaft häufig als Vorbild anzu treffen (Rucht 2013).

2.3.2 Die kollektivistisch-demokratische Organisation

Webers Modell hat viel Zustimmung, aber auch Kritik und Widerspruch erfahren. Vieles davon hat sich in der weiteren Theoriebildung als außerordentlich produktiv erwiesen (Kieser 2014, 60ff., 69).

Mit Blick auf Non-Profit-Organisationen verdient vor allem ein Gegenentwurf genauere Erwähnung. Basierend auf Beobachtungen und Erfahrungen mit den sozialen Bewegungen der 1970er Jahre entwarf Joyce Rothschild-Whitt (1979) das Modell der „kollektivistisch-demokratischen“ Organisation. Grundgedanke ist, dass das Webersche Prinzip der Zweckrationalität für Non-Profit-Organisationen zu kurz greift, weil diese in der Regel nicht nur einem (instrumentellen) Organisationszweck folgen, sondern auch (idealistischen) Zielen und Werten. Der Zweckrationalität steht also eine mindestens so ausgeprägte Wertrationalität gegenüber, die Werte auch dann noch hoch hält, wenn es keine unmittelbare Aussicht auf Erfolg gibt (Maier und Mayer 2013, 216).

Rothschild-Witt identifiziert acht Dimensionen, in denen sich kollektivistisch-demokratische Organisationen von bürokratischen Organisationen unterscheiden (Rothschild-Whitt 1979, 519):

1. Autorität

Autorität wird in der bürokratischen Organisation durch die Stelleninhaber in der hierarchischen Struktur dank ihrer Stellung und/oder Expertise ausübt. In der kollektivistisch-demokratischen Organisation verbleibt die Autorität grundsätzlich beim Kollektiv und wird nur zeitweise und auf Widerruf an Einzelne delegiert. Die Organisationsmitglieder sind in der bürokratischen Organisation den allgemeingültigen festen Regeln verpflichtet, in der kollektivistisch-demokratischen Organisation dem Konsenses des Kollektivs.

2. Regeln

Eines der Hauptmerkmale der bürokratischen Organisation ist ihre Regelfaftigkeit: Regeln sind in hohem Maße formalisiert und fixiert. Dies ist die Grundlage für die Berechenbarkeit und Verlässlichkeit der Organisation.

Im Unterschied dazu werden in der kollektivistisch-demokratischen Organisation Regeln typischerweise nur minimal formalisiert und schriftlich niedergelegt. Entscheidungen werden individuell und situationsbezogen getroffen; sie sind nicht regelhaft vorhersehbar, sondern nur durch Kenntnis der in der jeweiligen Situation relevanten Werte bzw. ethischen Grundsätze.

3. Soziale Kontrolle

In der bürokratischen Organisation wird die soziale Kontrolle über das (organisationsgerechte) Verhalten im Rahmen direkter Supervision und Führung anhand von standardisierten Regeln und Sanktionen ausgeübt, zum Teil, aber demgegenüber nachgestellt, auch durch die Auswahl homogenen Personals. In der kollektivistisch-demokratischen Organisation sind die Hauptmechanismen für soziale Kontrolle persönliche und moralische Appelle sowie die Auswahl homogenen Personals.

4. Soziale Beziehungen

In der bürokratischen Organisation gilt das Ideal der rollenbasierten, zielorientierten und versachlichten Beziehung; das Verschwinden der Person hinter der Rolle wird nicht als Nachteil, sondern als spezifischer Vorteil der Organisationsweise angesehen. In kollektivistisch-demokratischen Organisationen werden Beziehungen vor einem Gemeinschaftsideal bewertet; sie sollen idealerweise ganzheitlich, persönlich und von hohem Eigenwert sein.

5. Personalauswahl und Aufstieg

Im Idealtypus der bürokratischen Organisationen erfolgen Personalauswahl und Beförderung auf Grundlage von formalen Qualifikationen und Leistung. Aufgrund der meist flachen bzw. nichtexistenten Hierarchien gibt es in kollektivistisch-demokratischen Organisationen kein Konzept für Aufstieg oder Beförderung. Die Personalauswahl erfolgt primär aufgrund freundschaftlicher und sozial-politischer Werte, Persönlichkeitsmerkmalen und informeller Kenntnisse und Fähigkeiten. In modernerer Formulierung

würde man sagen: die Personalauswahl in der bürokratischen Organisation erfolgt primär anhand von „Hard Skills“, die in kollektivistisch-demokratischen Organisationen anhand von „Soft Skills“.

6. Anreizstruktur

Die bürokratische Organisation arbeitet primär mit materiellen Anreizen: Leistung und Loyalität werden durch regelmäßige Gehaltszahlungen und andere finanzielle „Belohnungen“ sichergestellt. In kollektivistisch-demokratischen Organisationen sind materielle Anreize nachrangig; entscheidend sind inhaltlich-normative und soziale Anreize wie Zusammengehörigkeitsgefühl, die (gemeinsame) Verwirklichung von Werten etc.

7. Soziale Gliederung

In der bürokratischen Organisation sind Prestige, Privilegien und Macht entsprechend der Hierarchie verteilt; unterschiedliche Positionen innerhalb der Hierarchie rechtfertigen Statusunterschiede. In der kollektivistisch-demokratischen Organisation herrscht ein egalitäres Ideal, das Ungleichheiten sehr stark begrenzt.

8. Differenzierung

Die bürokratische Organisation ist eine arbeitsteilige Organisation: Die Funktionen und Stellen sind stark spezialisiert und voneinander abgegrenzt. Insbesondere zwischen geistiger und manueller Arbeit sowie verwaltenden und produzierenden bzw. ausführenden Tätigkeiten wird getrennt. Die Stellen werden von Spezialisten bzw. Experten besetzt. In der kollektivistisch-demokratischen Organisation hingegen herrscht nur geringe Arbeitsteilung; Verwaltungstätigkeiten werden mit anderen Tätigkeiten kombiniert, die Trennung zwischen geistiger und manueller Arbeit ist reduziert. Rollen werden ganzheitlich und nicht spezialisiert aufgefasst und von Generalisten bzw. „Amateur Factotums“ (Rothschild-Whitt 1979, 519) anstatt von Experten eingenommen.

Aus Weberscher Perspektive wäre die kollektivistisch-demokratische Organisation „vor-rational“ und insofern ein Rückschritt. Aus Sicht ihrer Befürworter liegt jedoch genau darin ihr Gewinn, denn sie versucht, die „Kolonialisierung der

Lebenswelt“ durch die „Systemwelt“ (Habermas 1981; zit. nach Kieser 2014, 65) und die dadurch entstehende „Aufhebung des Individualismus“ ein Stück weit rückgängig zu machen, indem sie das Individuum nicht der Organisation unterordnet, sondern vom reinen Regelausführer wieder zum handelnden Subjekt macht.

Dafür zahlt die kollektivistisch-demokratische Organisation jedoch einen Preis, nämlich den verringerten Effizienz und Vorhersehbarkeit.

Ihre Legitimation zieht die kollektivistisch-demokratische Organisation nämlich aus der partizipativen, demokratischen Art der Entscheidungsfindung. Diese Art der Entscheidungsfindung kostet Zeit. Schnelle Entscheidungen Einzelner würden in der kollektivistisch-demokratischen Organisation nicht als legitim und bindend angesehen (Rothschild-Whitt 1979, 519f.).

Einen weiteren Preis zahlt die kollektivistisch-demokratische Organisation dafür, dass sie Person und Amt bzw. Aufgabe nicht trennt, wie es die bürokratische Organisation tut. Dadurch gewinnen (möglicherweise störende oder hinderliche) individuelle Verhaltensweisen mehr Einfluss in der Organisation; auch die emotionale Intensität innerhalb der Organisation steigt (Rothschild-Whitt 1979, 521). Auch wird dadurch der demokratischen Entscheidungsfindung Grenzen gesetzt – insbesondere wenn der Entscheidungsfindung ein basisdemokratische Konsensprinzip zugrunde gelegt wird, ist eine relativ hohe Homogenität bezüglich der Werte und Einstellungen der Mitentscheidenden erforderlich.

2.4 STRUKTUR UND STRUKTURLOSIGKEIT, FORMALITÄT UND INFORMALITÄT

Wir hatten bereits gesehen, dass soziale Bewegungen sich durch eine Mischung aus formalisierten und informellen Anteilen auszeichnen (siehe oben, Abschnitt 2.2.1). Das Selbstverständnis vieler neuer sozialer Bewegungen sieht jedoch anders aus: sie lehnen formale Strukturen häufig explizit ab. In Abgrenzung insbesondere zu der organisationsdominierten, stark strukturierten und hierarchi-

schen Arbeiterbewegung verstehen sie sich als „Basisbewegungen“ und verbinden damit einen Anspruch an dezentrale, egalitäre Binnenstrukturen, Basisdemokratie in der Entscheidungsfindung sowie Ganzheitlichkeit und Unmittelbarkeit in der Kommunikation und im Ausdruck (Roth 1987, 72; Rucht 1987, 240f.).

Die damit verbundene, teilweise heftige Ablehnung formaler Strukturen bedeutet jedoch keineswegs, dass es keine Strukturen gäbe. Vielmehr bilden sich an Stelle der fehlenden formalen Strukturen informelle Strukturen, Regeln und Hierarchien heraus. Dies veranlasste die US-amerikanische Feministin und Politikwissenschaftlerin Jo Freeman 1970 zu einem wütenden Vortrag (der später in immer neuen Überarbeitungen mehrfach als Aufsatz publiziert wurde) über die „Tyrannei der Strukturlosigkeit“ (Freeman 2013). Sie argumentierte, dass je stärker Formalstrukturen und Hierarchien von einer Gruppe ideologisch abgelehnt würden, umso mehr die sich unvermeidlich einstellenden informellen Strukturen und Hierarchien jeglicher Kontrolle entzogen würden. In der Folge könne eine kleine Elite große Macht über die Gruppe ausüben, ohne dass letzterer demokratische Entscheidungs- oder Kontrollmechanismen zur Verfügung stünden.

Die Freemans (durchaus umstrittener) Analyse zugrundeliegende Unterscheidung von Formalität und Informalität war von den amerikanischen Soziologen Peter M. Blau und W. Richard Scott als Grundbegriffe in die Organisationssoziologie eingeführt worden (Blau und Scott 1962; vgl. von Groddeck und Wilz 2015, 16f.). Im Anschluss an Max Weber definierten sie zunächst soziale Organisation als relationale Interaktionen und geteilte Wertvorstellungen, sodann formale Organisation als soziale Organisation plus Zwecksetzung. Dadurch, dass die formale Organisation – wie jede Gruppe – eigene soziale Praktiken, Werte und Normen entwickelt, entsteht aus der formalen Organisation unmittelbar auch eine informale.

Die informale Organisation umfasst somit alle nicht-geplanten Strukturen Informalität umfasst nicht nur gruppendifferenzielle Prozesse, individuelle Werte und Einstellungen sowie gesellschaftliche Normen, sondern ist vor allem als soziale Vollzugspraxis zu begreifen, die die Lücken der formalen Planung ergänzt und dadurch dynamische Veränderung und situative Problemlösung überhaupt erst ermöglicht.
(von Groddeck und Wilz 2015, 17)

Zu einer ähnlichen Einschätzung kam Niklas Luhmann in seinem Frühwerk *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (Luhmann 1964; vgl. Tacke 2015), jedoch wählte er einen gänzlich anderen Zugang zur Definition von Informalität. Nach Luhmann definieren formale Erwartungen einer Organisation die Mitgliedschaftsgrenze (Tacke 2015, 58f.): Mitgliedschaftsregeln sind solche, deren Nicht-anerkennung oder Nichterfüllung unvereinbar mit der Mitgliedschaft sind. Im Gegensatz zu formalen Erwartungen sind informelle Erwartungen keine Bedingungen für die Mitgliedschaft in der Organisation.

Ebenso wie Blau und Scott geht Luhmann davon aus, dass Informalität unvermeidbar ist (Tacke 2015, 63f.). Ein formales System baut, so Luhmann, als Reaktion auf seine Umwelt, eine eigene, selektive und gegenüber der Umwelt reduzierte Komplexität auf. Dadurch sind widersprüchliche Anforderungen unvermeidbar. Weil aber die formalen Erwartungen widerspruchsfrei sein müssen, damit die Mitgliedschaftsbedingungen erfüllbar sind, werden Widersprüchlichkeiten in die Informalität delegiert und entwickeln dort ihre teilweise sehr machtvolle Wirksamkeit.

2.5 NPOs UND BEWEGUNGEN AUS SYSTEMTHEORETISCHER SICHT

Einen weiter gefassten Blick auf den Dritten Sektor und seine Funktion innerhalb der Gesellschaft hat die soziologische Systemtheorie entwickelt (vgl. zum folgenden Hellmann 1998, Kieser und Walgenbach 2010, Treibel 2006). Für die spezielle Funktionsweise von Non-Profit-Organisationen liefert sie zwar kein geschlossenes Konzept, jedoch ein paar aufschlussreiche Erklärungsansätze.

Die Systemtheorie sieht in der hohen Komplexität moderner Gesellschaften ihr Hauptcharakteristikum. An die Stelle klarer Sozialstrukturen mit spezifischen gesellschaftlichen Zuständigkeiten und einer hierarchischen Gliederung zwischen „oben“ und „unten“ tritt in modernen industrialisierten Gesellschaften die funktionale Differenzierung: Die Gesellschaft differenziert sich in immer weiter speziali-

sierte Teilsysteme aus, die für die Bearbeitung bestimmter gesellschaftlicher Aufgaben zuständig sind. Beispielsweise stellt die Politik kollektiv bindende Entscheidungen her, die Rechtsprechung sorgt für Konfliktregulierung in der Gesellschaft. Gleichzeitig entwickeln sich immer weiter spezialisierte Teilsysteme, wie Familienrecht, Wirtschaftsrecht usw.. Die verschiedenen Funktionssysteme stehen in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander; gleichzeitig sind sie blind für die Probleme, die außerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs liegen und verlassen sich darauf, dass jedes Funktionssystem seine Funktion erfüllt. Das Verhältnis der Funktionssysteme zueinander ist also gekennzeichnet durch gleichzeitige Interdependenz und Indifferenz.

Die Ausdifferenzierung der modernen Gesellschaft befähigt diese zur effizienten Lösung hochkomplexer Probleme. Gleichzeitig zieht sie jedoch Folgeprobleme nach sich, die vor allem aus der Blindheit der verschiedenen Teilsysteme für einander bzw. für das Ganze resultieren. Gesellschaftliche Probleme, auf die keines der Funktionssysteme spezialisiert ist, bleiben ohne Resonanz (Martens und Ortmann 2014, 431ff.).

An dieser Stelle kommen die Non-Profit-Organisationen ins Spiel. „Mehrsprachige“ Organisationen, wie Niklas Luhmann sie nannte (die er im übrigen für „Spezialfälle“ hielt), spielen eine wichtige Rolle für die Integration und Koordination der verschiedenen Funktionssysteme (Kropik 2014, 345f.). Sims (2001) geht sogar noch einen Schritt weiter und schlägt vor, Non-Profit-Organisationen nicht als „jenseits“ oder „zwischen“ den verschiedenen Funktionslogiken stehend zu betrachten, sondern einem „Funktionssystem zweiter Ordnung“ zugehörig. Funktionssysteme zweiter Ordnung seien zuständig für die Bearbeitung von Problemen, die durch die funktionale Differenzierung entstünden. Die Funktionssysteme zweiter Ordnung können die von ihnen adressierten Probleme jedoch nur kompensieren und nicht lösen; zur Lösung sind sie auf die Funktionssysteme erster Ordnung angewiesen. Dies schränkt die Wirksamkeit und Durchsetzungskraft der Funktionssysteme zweiter Ordnung ein. Andererseits rückt es auch die Frage nach der Legitimität des Handelns von NPOs in ein anderes Licht (Sims 2013, 134): Um demokratisch legitimiert zu sein, müssten sie Teil des politischen Systems

werden und könnten dann nicht mehr vermittelnd zwischen den verschiedenen Funktionssystemen wirken.

Um die Zugehörigkeit von NPOs zu den verschiedenen Funktionssystemen greifbar zu machen, unterscheidet Simsa zunächst zwischen NPOs mit priorisierbarer und mit nicht priorisierbarer Funktionslogik – nur letztere ordnet sie den Funktionssystemen zweiter Ordnung zu, erstere hingegen den Funktionssystemen erster Ordnung (Simsa 2001, 302). Bei den Systemen zweiter Ordnung unterscheidet sie dann zwischen dem „System kritischer Öffentlichkeit“, das dafür zuständig ist, Probleme zu benennen und zu kritisieren, um es daraufhin in die Funktionssysteme erster Ordnung zur Lösung zurückzuüberweisen, sowie das „System sozialer Arbeit“, das „Reparaturarbeiten“ leistet (Simsa 2001, 319).

An den Funktionssystemen zweiter Ordnung, insbesondere am System kritischer Öffentlichkeit, partizipieren jedoch nicht nur NPOs, sondern auch soziale Bewegungen. Schon Luhmann hatte als spezifische Funktion sozialer Bewegungen den Protest gegen die Folgeprobleme der funktionalen Differenzierung ausgemacht (Hellmann 1998, 498f.). In dieser Funktion weisen soziale Bewegungen und Non-Profit-Organisationen eine hohe Überschneidung auf: Mit Hilfe von Protest thematisieren sie Probleme oder kontextieren sie neu; ihre Kommunikation ist dabei stark moralisch codiert (Simsa 2001, 321f.).

Simsas Konzept der Funktionssysteme zweiter Ordnung steht gewissermaßen quer zu den Konzepten, die Non-Profit-Organisationen als mehrsprachig oder multifunktional ansehen, denn Non-Profit-Organisationen partizipieren sowohl am System sozialer Arbeit als auch am System kritischer Öffentlichkeit, machen aber keines dieser Systeme vollständig aus. Als Differenzierungskriterium für eine Gegenüberstellung von NGOs und Bewegungen scheidet es damit aus. Dafür zeigt es einmal mehr, dass es sinnvoll ist, Non-Profit-Organisationen (in ihrer Interessenvertretungsfunktion) und soziale Bewegungen gemeinsam zu betrachten – als zwei wesentliche Bestandteile des Systems kritischer Öffentlichkeit.

3 NPOS UND BEWEGUNGEN: WAS VERBINDET, WAS TRENNT SIE?

3.1 STRUKTUREN

3.1.1 Ziele und Mittel

Ein direkter Vergleich von Organisationen und Bewegungen scheint zunächst einmal wenig sinnvoll, denn wie die Ausführungen insbesondere in Kapitel 2.1 und 2.2 gezeigt haben, sind es zwei auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelte Konzepte – Organisationen sind in sich abgeschlossene, strukturierter Gebilde, wohingegen eine Bewegung Organisationen enthalten kann und netzwerkförmig und zumindest teilweise informell strukturiert ist. Dennoch lassen sich schon anhand der Begriffsbestimmungen erste Gemeinsamkeiten und Unterschiede von NPOs und Sozialen Bewegungen ausmachen.

Bei beiden handelt es sich um kollektive Akteure von einer gewissen Dauerhaftigkeit. Gemeinsam ist beiden auch die Ausrichtung auf ein Ziel. Während jedoch Non-Profit-Organisationen unterschiedlichste Ziele haben können – in der Regel wird von gemeinnützigen Zielen ausgegangen; unterscheidungsrelevant ist jedoch (gemäß der Definition des Johns-Hopkins-Projektes) nur das Gewinnausschüttungsverbot –, liegen die Ziele von sozialen Bewegungen primär im Bereich des sozialen Wandels. In diesem Punkt haben sie also Überschneidungen mit Non-Profit-Organisationen, sind aber bei weitem nicht deckungsgleich.

Ähnlich ist es mit der Wahl der Mittel. Während Protest für soziale Bewegungen konstitutiv ist, lassen die Begriffsbestimmungen für Non-Profit-Organisationen offen, mit welchen Mitteln sie versuchen, ihre Ziele zu erreichen. Protest kann durchaus dazu gehören, muss es aber nicht.

NPO Bewegung	
gemeinnützige Ziele	Ziel: sozialer Wandel
Protest als Mittel möglich	Protest als Mittel konstitutiv

Tabelle 1: Ziele und Mittel

3.1.2 Mitgliedschaft

Ein wichtiges Element bei der Erfassung formaler Strukturen und Regeln ist die Frage der Mitgliedschaft. Wir haben bereits weiter oben gesehen (Abschnitt 2.4), dass aus systemtheoretischer Sicht die Organisationsgrenze eine Mitgliedschaftsgrenze ist, die Mitglieder von Nicht-Mitgliedern bzw. Organisation von Umwelt trennt. Die Mitgliedschaft in der Organisation ist an Bedingungen geknüpft, die sich insbesondere auf die Erfüllung von Verhaltensweisen und -erwartungen, Rollen, Stellen, Über- und Unterordnungsverhältnisse, Leistungsbereitschaft, Ressourcenverteilungen, Autoritätsunterwerfung etc. beziehen (Martens und Ortmann 2014, 425f.). Mit dem Eintritt in eine Organisation verpflichtet sich das neue Mitglied der bestehenden Organisationsstruktur und reproduziert sie.

Diese Mitgliedschaftsbedingungen konstituieren nach Luhmann (1964; vgl. Tacke 2015) die Formalstruktur einer Organisation. Formalisiert ist eine Verhaltenserwartung dann, „wenn sie in einem sozialen System durch eine Mitgliedschaftsregel gedeckt ist, d. h. wenn erkennbarer Konsens darüber besteht, dass die Nichtanerkennung oder Nichterfüllung dieser Erwartung mit der Fortsetzung der Mitgliedschaft unvereinbar ist“ (Luhmann 1964, 38; zit. nach Tacke 2015, 58f.). Im Gegensatz dazu ist die Erfüllung informeller Erwartungen, die stets neben den formalen Normen und Strukturen bestehen, keine Mitgliedschaftsbedingung.

Hierin liegt eines der stärksten Unterscheidungsmerkmale zwischen Organisationen und Bewegungen. Die Mitgliedschaft in einer Organisation ist klar geregelt, durch formale Beitragsprozeduren oder -regeln. Bei einer sozialen Bewegung ist die Mitgliedschaft eher lose und beruht häufig mehr auf Zugehörigkeit zu informellen Netzwerken, kollektiver Identität, persönlicher Identifikation mit einer bestimmten Gruppe oder auch fallbezogenen Abstimmungen als auf einem formalen Beitritt; fixierte Mitgliedschaftsbedingungen und -rollen sind die Ausnahme. Manche Theoretiker schlagen deshalb vor, bei sozialen Bewegungen eher von „Anhängern“ als von „Mitgliedern“ zu sprechen (Roth 1987, 71). Dagegen ist es bei Non-Profit-Organisationen möglich, Mitglieder der Organisation von Unterstützern (die nicht Teil der Organisation, sondern ihrer Umwelt sind) zu unterscheiden.

NPO	Bewegung
formalisierte Mitgliedschaftsbedingungen, geregelte Beitrittsprozeduren	Zugehörigkeit auf Grundlage informeller Beziehungen und/oder kollektiver Identität
Rollenidentifikation mit Organisation	persönliche Identifikation mit Gruppe

Tabelle 2: Mitgliedschaft

3.1.3 Formalstruktur

Schon die eingangs angeführte Definition des Johns-Hopkins-Projektes für Non-Profit-Organisationen (siehe oben, Abschnitt 2.1.1) nennt als Bedingung, dass eine gewisse Formalstruktur existiert. In der Praxis haben Non-Profit-Organisationen eine in ihrem Tätigkeitsgebiet anerkannte juristische Organisationsform – in Deutschland typischerweise eine als gemeinnützig anerkennbare Rechtsform wie Verein, Stiftung oder GmbH. Die Anforderungen der jeweiligen Rechtsform stellen einen Rahmen, innerhalb dessen Regeln und Strukturen für die Organisation entworfen werden müssen, bringen aber auch ihrerseits bereits Regeln und Strukturen mit ein.

NGOs (insbesondere diejenigen, die Konsultationsstatus bei der UNO haben oder erlangen wollen; vgl. Abschnitt 2.1.2) sind darüber hinaus weiteren formalen Anforderungen seitens der UNO unterworfen.

Im Gegensatz dazu zeichnen sich soziale Bewegungen durch ein Neben- und Durcheinander von formalisierten und nicht formalisierten Teilen aus (siehe oben, Abschnitt 2.2.1). Selbst wenn es innerhalb einer Bewegung Bereiche gibt, in denen formale Regeln und Strukturen existieren, so gibt es doch immer auch informelle, wenig strukturierte Zonen. Insbesondere gelten die vorhandenen Regeln und Strukturen typischerweise nur für einzelne Organisationen, Bündnisse oder irgendwie geartete Teile der Bewegung, nicht aber für die Bewegung als Ganzes. Selbst bei fortschreitender Institutionalisierung und in sehr organisationsdominierten Bewegungen bleibt eine Differenz zwischen Bewegung und formaler Organisation. Erst wenn eine Bewegung in einer einzigen Organisation aufgehen würde, die damit die Bewegung als Ganzes steuern und kontrollieren könnte, wäre diese Differenz aufgehoben (Rucht, Blatttert und Rink 1997, 47).

NPO Bewegung	
Formalisierung, gemäß Rechtsform und Status	formalisierte und nichtformalisierte Anteile; Regeln und Strukturen gelten nur für Teilbereiche, nicht für die Bewegung als Ganzes

Tabelle 3: Formalstruktur

3.1.4 Expertise und Arbeitsteilung

In seiner Studie zur Institutionalisierung sozialer Bewegungen unterscheidet Rucht zwischen Prozessen der Formalisierung einerseits und der Differenzierung und Professionalisierung andererseits (Rucht, Blattert und Rink 1997, 55). Formalisierung umfasst ihm zufolge die Entwicklung von ausdrücklichen Regeln sowie die Standardisierung von Handlungsabläufen und dient der besseren Berechen- und Steuerbarkeit der Organisation. Differenzierung bedeutet die Herausbildung einer segmentären, hierarchischen oder funktionalen Arbeitsteilung. Sie geht einher mit Professionalisierung, also mit der zunehmenden Ausrichtung von Zuständigkeiten an fachspezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten. Differenzierung und Professionalisierung dienen der Sicherung von Qualitäts- und Leistungsstandards sowie der Effizienz bei der Problembearbeitung.

Professionalisierung ist im Sinne der Ressourcen-Mobilisierungstheorie, die die Bedeutung von Ressourcen für die Entstehung, die Mobilisierungsfähigkeit und die Verfestigung von Bewegungen herausgearbeitet hat, ein Teil der „humanen Ressourcen“, die zu den wichtigsten Ressourcen von Bewegungen gehören (siehe dazu auch Abschnitt 3.2.3). Zu diesen zählen die Ressourcen, die die Aktivist_innen unmittelbar in die Bewegung einbringen, wie beispielsweise ihre Zeit, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, ihre Erfahrung. Eine Bewegung, der es gelingt, eine große Zahl kompetenter und erfahrener Aktivist_innen langfristig an sich zu binden, verfügt folglich über bessere Ressourcen als eine Bewegung mit starker Fluktuation und schwach ausgeprägtem Know-how der Aktivist_innen.

Wie Staggenborg (Staggenborg 1988) gezeigt hat, spielt professionelle Hauptamtlichkeit eine wichtige Rolle für das Fortbestehen von Bewegungsorganisationen, selbst wenn diese ansonsten weitgehend informell strukturiert sind. Hauptamtliche haben nämlich nicht nur bessere Kenntnisse und Erfahrungen im

Umgang mit z. B. Geldgeber_innen oder Medienvertreter_innen, sondern bieten auch – schon aufgrund des ihnen verfügbaren Zeitbudgets – eine höhere Verlässlichkeit im Kontakt und in der Zusammenarbeit (Staggenborg 1988, 597).

Andrews und Caren (2010) zeigten, dass die Größe des hauptamtlichen Mitarbeiterstabs positiv mit der Berichterstattung in den Medien korreliert: „In summary, organizations with greater staff – who may bring greater expertise, skills, and continuity to their work – are better able to capture media attention in local newspapers“ (Andrews und Caren 2010, 854).

Brand hat außerdem für die Ökologiebewegung der Bundesrepublik nachgewiesen, dass sich Professionalisierung nicht nur in einer besseren Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung niederschlug, sondern auch mit einer Festigung der wissenschaftlichen Expertise der Organisationen einherging: „Bei allen größeren Organisationen gewinnen seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre wissenschaftliche Experten an Bedeutung. Für große Teile der Umweltbewegung wird die fachliche Qualifikation zu einem wesentlichen Bestandteil ihres Selbstverständnisses“ (Brand 1999, 251).

Die Expertise einer Bewegung auf ihre Hauptamtlichen zu beschränken, wäre jedoch zu kurz gegriffen. Schon in den großen historischen sozialen Bewegungen finden sich Beispiele für überwiegend nicht-professionell, ehrenamtlich geführte Bewegungen, wie die frühe bürgerliche Demokratiebewegung, ebenso wie für stark professionalisierte Bewegungen, wie die Arbeiterbewegung, die nicht nur sehr organisationsdominiert war, sondern insgesamt auf gut geschulte und gut kontrollierte Kader setzte (vgl. Raschke 1985, 233ff.). Auch finden sich in vielen Bewegungen quasi-professionelle Aktivist_innen, die sich außerhalb des Arbeitsmarktes finanzieren und den Großteil ihrer Zeit und Arbeitskraft in den Dienst der „Sache“ und der Bewegung stellen. Allerdings folgen diese einen anderen Handlungslogik und Motivation als bezahlte Hauptamtliche, wie Staggenborg (1988) gezeigt hat, die deshalb zwischen „Movement Entrepreneurs“ und „Professional Managers“ unterscheidet. „Movement Entrepreneurs“ sind idealistische Aktivist_innen, die für die Sache brennen, für die die Bewegung einsteht. Selbst wenn sie, was nicht selten geschieht, irgendwann zu bezahlten Mitarbeiter_innen

werden, ist ihr primärer Bezugspunkt die Bewegung und das, wofür sie einsteht (oder ihrer Auffassung nach einstehen sollte). „Professional Managers“ hingegen sehen im Aktivismus ihren Beruf; Karriereschritte sind dabei häufig auch mit einem Wechsel zu einer anderen Organisation verbunden. Dadurch ist ihre Bindung an die jeweilige Organisation oder Bewegung geringer, ebenso wie ihr Idealismus. (Staggenborg 1988, 593f.)

Insofern ist es nicht verwunderlich, dass „Professional Managers“ stärker formalisierte Strukturen bevorzugen und ihre Etablierung vorantreiben, nicht zuletzt, weil es der Stabilisierung der Organisation und ihrer Einkünfte (und damit der Basis der eigenen Gehaltzahlungen) dient (Staggenborg 1988, 594f.). Dagegen sind „Movement Entrepreneurs“ risikobereiter als professionelle Hauptamtliche, sie sind eher bereit, Neues anzugehen, auch wenn der Erfolg ungewiss ist. Sie bevorzugen informelle Strukturen, nicht zuletzt weil sie ihnen – quasi als Ausgleich für die Risiken, die sie eingehen – ein hohes Maß an persönlicher Kontrolle erlauben. „Movement Entrepreneurs“ spielen eine wichtige Rolle bei der Initiierung von Bewegungen und bei der Adoption neuer Strategien und Taktiken. Wenn sie sich Formalisierungstendenzen zu hartnäckig widersetzen, können sie jedoch Bewegungen auch schaden und im Extremfall zu ihrem Niedergang beitragen (Staggenborg 1988, 604).

Professionalisierung geht also ein Stück weit mit Formalisierung Hand in Hand – nicht zuletzt, weil professionelle Hauptamtlichkeit zumindest ein Minimum an formaler Organisation erfordert. Wenn jemand für bestimmte Aufgaben eingesetzt werden soll, braucht es jemanden, der diese Aufgaben definiert und die Einstellung vornimmt, rechtlich als Arbeitgeber fungiert. Außerdem haben formalisierte Organisationen bessere Chancen, qualifiziertes Personal zu rekrutieren (Staggenborg 1988, 594), weil sie den „Professional Managers“ eine Karriereperspektive bieten.

Im Übrigen findet sich auch in wenig formalisierten Bewegungen eine Art Arbeitsteilung; diese ist allerdings nicht im Sinne einer Differenzierung fest geregelt und hierarchisch organisiert. Dies zeigt Rucht in seiner Arbeit über „Schlüsselfiguren“

in Bewegungen (die große Ähnlichkeit mit Staggenborgs „Movement Entrepreneurs“ haben), in der er die Bedeutung solcher Schlüsselfiguren für die (Selbst-)Steuerung und Führung von Bewegungen untersucht (Rucht 2013). Dabei stellt er fest, dass – in Kontrast zu den medial vermittelten Bildern, die einzelne Schlüsselfiguren gerne als (alleinige) Repräsentanten einer Bewegung darstellen – sich in Bewegungen typischerweise mehrere Schlüsselfiguren finden lassen, die unterschiedliche Funktionen und Aufgaben übernehmen. Rucht unterscheidet idealtypisch zwischen dem Organisator, der für das nach innen gerichtete, und den Strategen, der für das nach außen gerichtete instrumentelle Handeln zuständig ist, sodann den Mobilisator für die interne Mobilisierung und schließlich den Repräsentanten für die Vertretung der Bewegung nach außen (Rucht 2013, 34). Diese verschiedenen Rollen werden in der Regel von unterschiedlichen Personen wahrgenommen, oft sogar einzelne Rollen von mehreren Personen gemeinsam, schon weil es unwahrscheinlich ist, dass eine Person alle notwendigen Fähigkeiten für alle diese Rollen auf sich vereint (Rucht 2013, 37). Gleichzeitig sind diese Rollen nicht festgeschrieben, sondern verändern sich im Lauf der Zeit, abhängig von den jeweiligen Erfordernissen und Prioritäten in der Bewegung (Rucht 2013, 40), aber auch durch Wechsel im „Personal“.

Im Gegensatz zu Staggenborg, die die Bedeutung von Formalisierung für die Langlebigkeit einzelner Organisation unterstreicht, konstatiert Rucht, der nicht einzelne Organisationen, sondern Bewegungen als Ganzes im Blick hat: „Gerade diejenigen sozialen Bewegungen erweisen sich auf längere Sicht als überlebensfähig und vital, die dezentrale Strukturen, flache Hierarchien, nur mäßige Grade von Arbeitsteiligkeit und ein hohes Maß an Eigeninitiative einer großen Zahl ihrer Träger und Anhänger aufweisen“ (Rucht 2013, 41).

Insofern ist es nicht nur nicht verwunderlich, sondern geradezu sinnvoll, dass viele Bewegungsorganisationen, wie überhaupt Non-Profit-Organisationen, zu Organisationsabwehr neigen (Simsa 2001, 148). Organisationsabwehr entspringt aus der Tendenz, sich eher Gruppen verbunden zu fühlen als einer Organisation, und der grundsätzlichen Unvereinbarkeit der beiden Systemformen: Organisation ist durch unpersönlich-abstrakte Kommunikation und ausgeprägtes Rollenverhalten

geprägt; Gruppe durch Bindung, Vertrauen und gegenseitigen Austausch (Simsa 2001, 148). Organisationsabwehr ist in allen Organisationen zu beobachten, besonders aber in Organisationen mit einer ausgeprägten Ideologie der Gleichheit (Simsa 2001, 149f.). Für viele Aktivist_innen ist deshalb Nicht-Professionalisierung Teil ihrer (Bewegungs-)Identität, obwohl sie die Vorteile einer Professionalisierung durchaus sehen, aber die damit verbundenen Effekte wie formale Strukturen, abnehmende Flexibilität oder hierarchische Strukturen kritisieren (Simsa 2014, 190). Andererseits bieten eine starke Wertorientierung und ideologische Basis offenbar einen gewissen Schutz vor Hierarchisierung und Formalisierung (vgl. Maier und Mayer 2013, 220).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Bewegungen eine fluktuiierende, informelle Arbeitsteilung gegenüber einer formalisierten Differenzierung bevorzugen, während letztere in Organisationen ein Stück weit zumindest unvermeidlich ist.

NPO Bewegung	
Differenzierung, feste Arbeitsteilung	informelle, fluide Arbeitsteilung
hauptamtliche Expertise	ehrenamtliche Expertise

Tabelle 4: Differenzierung

3.2 FUNKTIONSWEISE

3.2.1 Die Multifunktionalität des Dritten Sektors

Wir hatten eingangs gesehen (siehe oben, Abschnitt 2.1.1), dass Non-Profit-Organisationen keine rein zweck rationalen Organisationen sind, sondern „Wert rationalität“ eine große Rolle spielt: Ihre Handlungslogik fußt nicht auf Hierarchie und Macht bzw. Wettbewerb und Tausch, sondern auf Solidarität und Sinn.

Während in frühen Arbeiten zum Dritten Sektor die Abgrenzung zu den anderen Sektoren betont wurde, das „Weder-noch“ des Dritten Sektors, *weder Staat noch Markt*, hat sich inzwischen die Sichtweise hin zu einem „Sowohl-als-auch“ verschoben (Meyer und Simsa 2013, 10): Der Dritte Sektor folgt nicht allein seiner eigenen „Solidaritätslogik“, die der Tauschlogik des Marktes und der Machtlogik

des Staates gegenübergestellt ist, sondern einer Kombination verschiedener Handlungslogiken und Steuerungsmodi (Zimmer 2014, 171).² In diesem Sinne sind Non-Profit-Organisationen hybride Organisationen.³ Weil sie gleichzeitig mehreren, oft widersprüchlichen Funktionslogiken folgen (müssen), sind sie starken innerorganisationalen Widersprüchen und Spannungen ausgesetzt (vgl. auch Sims 2001; Sims 2013; Zimmer und Priller 2007). Es ist dabei keineswegs so, dass nur Non-Profit-Organisationen solchen strukturellen Widersprüchen ausgesetzt sind; typisch für Non-Profit-Organisationen ist jedoch, dass diese Widersprüche nicht eindeutig zugunsten einer Handlungslogik aufgelöst werden (Sims 2001, 141; Kropik 2014, 348).

Zu einem ganz ähnlichen Ergebnis gelangt man, wenn man sich dem Dritten Sektor nicht aus der Richtung der Steuerungslogik nähert, sondern seitens seiner Funktionen. Charakteristisch für den Sektor ist nämlich seine Multifunktionalität (Zimmer und Priller 2005): Non-Profit-Organisationen stellen zum einen soziale Dienstleistungen bereit (Dienstleistungsfunktion); zum anderen sind sie politische Akteure, die Einfluss auf das gesellschaftliche und politische Umfeld zu nehmen versuchen (Funktion der politischen Interessenvertretung); und zum Dritten vermitteln sie als intermediäre Organisationen zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen sowie zwischen Individuum, Gesellschaft und Staat (Intermediarität). Neumayr ordnet diese verschiedenen Funktionen in Anlehnung an das „Wohlfahrtsdreieck“ von Evers und Laville (2004) in einem Funktionsdreieck an (Neumayr 2010, 56–62). Dieses wiederum lässt sich mit dem von Schmidt und Mansour (2007) (ebenfalls anhand von Wohlfahrtsverbänden) entwickelten

² Dies ist in der Literatur nicht immer strikt systemtheoretisch gedacht, findet aber in Simsas Konzept der Funktionssysteme zweiter Ordnung als Ergänzung der klassischen Systemtheorie durchaus eine Entsprechung (vgl. oben, Abschnitt 2.5).

³ Dies ist nicht gleichbedeutend mit der ebenfalls anzutreffenden Verwendung des Begriffs „hybride Organisation“ für Organisationen, die Elemente verschiedener Organisationsformen, wie informelle Quasi-Organisationen, Netzwerke oder Föderationen, kombinieren (Anheier 2013, 83; Anheier, Freise und Themudo 2005, 28) – diese folgen nicht notwendigerweise verschiedenen Handlungslogiken.

„Dilemma-Dreieck“ ergänzen, in dem jeder Funktion eine spezifische Funktionslogik zugeordnet wird, die gegenseitig in Spannungsverhältnissen stehen: 1. die Mitgliedschaftslogik, die die Wertbindung der Mitglieder an die Organisation und ihre Mission leisten muss, 2. die Dienstleistungslogik, die zu effizienten, professionellen und marktgerechten Verhalten zwingt, und 3. die Einflusslogik, das Streben nach politischem Einfluss der Organisation (siehe unten, Abbildung 1).

Während Sims (2001) vorschlägt, zwischen Non-Profit-Organisationen mit priorisierbarer und solchen mit nicht priorisierbarer Funktionslogik zu unterscheiden (siehe oben, Abschnitt 2.5), und Zauner (2007) entsprechend eine Unterscheidung zwischen verwaltungsnahen, wirtschaftsnahen und basisnahen NPOs vornimmt, geht Neumayr (2010) davon aus, dass in der Regel die Organisationen nicht als Ganzes einer einzigen Funktionslogik zugeordnet werden, sondern nur ihre Aufgaben und Tätigkeiten anhand des Funktionsdreiecks genauer verortet werden können.

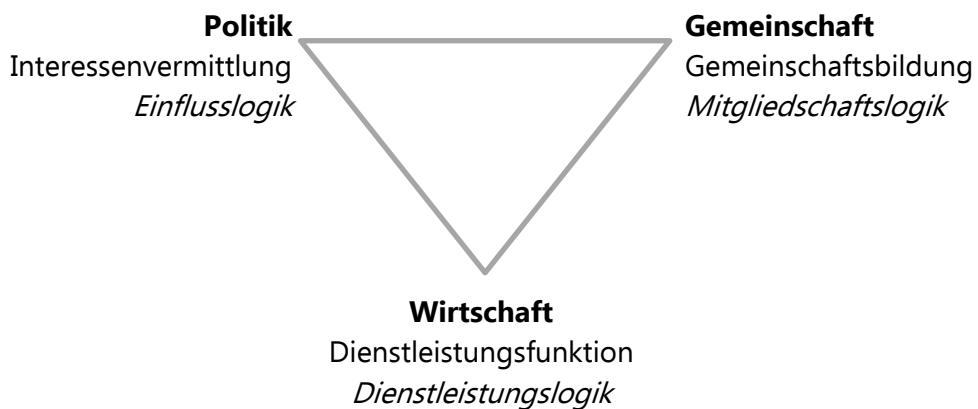


Abbildung 1: Spannungsdreieck der Funktionen und Handlungslogiken von NPOs
(eigene Darstellung, in Anlehnung an Neumayr 2010 und Schmidt/Mansour 2007)

3.2.2 Die doppelte Logik sozialer Bewegungen

Ein zum Funktionsdreieck von Non-Profit-Organisationen vergleichbares theoretisches Modell existiert für soziale Bewegungen nicht. Statt dessen hat sich die Forschung vielfach mit der Frage der kollektiven Identität sozialer Bewegungen

auseinandergesetzt und ihre Bedeutung sowohl für die Entstehung, die Aufrechterhaltung und die Handlungsweise einer Bewegung nachgewiesen (für einen Überblick vgl. z. B. Polletta und Jasper 2001).

Pizzorno (1978) unterscheidet dabei zwei Typen von Bewegungen anhand ihrer dominanten Funktionslogik: zum einen die expressive Logik, die sich an der Identität der Bewegung orientiert, zum anderen die instrumentelle Logik, die sich an einer Strategie zur Erreichung ihrer Ziele orientiert (vgl. Scholl 2014, 239). Während Pizzorno diese beiden Logiken als einander entgegengesetzt ansieht, streichen Polletta und Jasper (2001) heraus, dass sie häufig eng miteinander verknüpft sind: Die Wahl einer bestimmten Strategie erfolgt aufgrund ihrer Passung zur kollektiven Identität und kann diese umgekehrt wieder stärken. Darüber hinaus ist die Herstellung einer kollektiven Identität oft schon Teil des Protests – dazu kann die Pflege einer Gruppensolidarität und die Einforderung von Minderheitenrechten ebenso gehören wie „präfigurative Politik“ in Form von interner Organisation oder alternativen Lebensweisen (vgl. Scholl 2014, 244). Es gibt also nicht entweder expressive oder instrumentelle Bewegungen, sondern Bewegungen bewegen sich zwischen diesen beiden Polen, positionieren sich und verbinden sie immer wieder neu.

Die expressive Logik entspricht dabei durchaus der Mitgliedschaftslogik im Funktionsdreieck für Non-Profit-Organisationen, die instrumentelle Logik der Einflusslogik. Was hingegen in dieser Gegenüberstellung fehlt, ist der dritte Punkt, die Marktlogik. Die meisten Bewegungen verweigern nämlich sich bewusst der Marktlogik und pflegen statt dessen eine Kultur pragmatischer Machbarkeit sowie alternative Formen des Wirtschaftens (vgl. dazu auch oben, Abschnitt 3.2.3). Auch Dienstleistungen, z. B. in Form von Selbsthilfegruppen, Trainings etc., werden in der Regel primär für die Gemeinschaft angeboten, nicht als allgemeine Dienstleistung.

Raschke unterscheidet entsprechend der dominanten Logik zwischen macht- und kulturorientierten Bewegungen. Während kulturorientierte Bewegungen sozialen Wandel über Selbsthilfe und damit Ermächtigung des Individuums anstreben,

verfolgten machtorientierte Bewegungen eher eine politische Interventionsstrategie (Raschke 1985, 332). Diese gehen oft mit einer Vorliebe für expressive bzw. instrumentelle Strategien einher (Raschke 1985, 334, 373ff.). Allerdings handelt es sich auch hier nicht um zwei gegensätzliche Typen von Bewegungen, sondern um zwei Pole, zwischen denen Bewegungen oft schwanken bzw. sich ambivalent verhalten (Raschke 1999, 72).

Dies deckt sich wiederum mit dem Ansatz von Stockemer, der bei der Untersuchung der Motivation für Engagement in der globalisierungskritischen Bewegung zwei Idealtypen von Anhängerschaft ausgemacht hat: zum einen ideo-logisch orientierte Aktivist_innen, die eine Gruppe suchen, die ihre Werte und Überzeugungen bestmöglich repräsentiert, zum anderen instrumentell-strategisch orientierte Aktivist_innen, denen es vor allem um Erreichung ihrer politischen Ziele geht (Stockemer 2012, 465).

Dem Funktionsdreieck der NPOs lässt sich also für Bewegungen eine Funktionsachse gegenüberstellen:



Abbildung 2: Die doppelte Logik sozialer Bewegungen

3.2.3 Ressource Geld vs. Ressource Mensch

Abschnitt 3.1.4 hat sich bereits mit der Bedeutung von Expertise als Form der humanen Ressource für Bewegungen und Organisationen befasst. Diese ist jedoch nicht die einzige wichtige Ressource. Die Ressourcen-Mobilisierungstheorie unterscheidet fünf Arten von Ressourcen (Edwards und Kane 2014, 212ff.):

1. materielle Ressourcen wie Geld, Besitz, Räume, Ausrüstung, Material;
2. humane Ressourcen, wie Arbeitskraft und -zeit, Erfahrung, Fähigkeiten, Spezialwissen;
3. sozial-organisationale Ressourcen bzw. soziale Infrastrukturen, wie Gruppen, Informationsnetzwerke, Bildungseinrichtungen;

4. kulturelle Ressourcen wie gemeinsame Symbole, Vorstellungen und Werte, rhetorische Frames und Verhaltensrepertoires, (sub)kulturelle Produktionen;
5. moralische Ressourcen wie Legitimität, Authentizität, Solidarität, Prominenz.

Moralische Ressourcen haben für Bewegungen wie für Non-Profit-Organisationen vergleichbare Bedeutung, stellt doch die Wertorientierung eine wesentliche Grundlage ihres Handelns dar (vgl. z. B. Zimmer 2014; Zimmer und Priller 2007; Rucht 2012). Kulturelle Ressourcen sind für Bewegungen entscheidend bei der Etablierung ihrer kollektiven Identität (vgl. Hellmann 1999, 100), spielen aber auch in Non-Profit-Organisationen häufig eine große Rolle, insbesondere für die Ausprägung und Umsetzung der eigenen Wertorientierung.

Einen genaueren Blick verdient die Bedeutung von materiellen und humanen Ressourcen in Non-Profit-Organisationen und Bewegungen.

Eine der wichtigsten materiellen Ressourcen ist Geld, weil es sich so leicht wie keine andere Ressource in andere Ressourcen umwandeln lässt (Edwards und Kane 2014, 212f.). Während Non-Profit-Organisationen häufig wirtschaftliche Aktivitäten entwickeln, um ihre Ausstattung an materiellen Ressourcen zu verbessern, dominieren in Bewegungen Strategien, einen Mangel an materiellen Ressourcen durch einen verstärkten Einsatz anderer Ressourcen auszugleichen. Die wichtigsten Arten der Akquirierung von Ressourcen sind für Bewegungen die Eigenproduktion benötigter Ressourcen sowie die Aggregation individueller Ressourcen, die in den gemeinsamen Ressourcenbestand überführt werden (Edwards und Kane 2014, 220f.). Daneben profitieren sie natürlich von wirtschaftlichen Aktivitäten von Organisationen, die sich als Teil der Bewegung oder zumindest ihr nahe stehend ansehen, indem sie deren Ressourcen (mit-)nutzen; sie delegieren jedoch die dafür nötige Marktaktivität an diese Organisationen. Mechanismen der Ressourcenakquirierung sind die Kooptation (Nutzung von Ressourcen einer an- oder eingegliederten Organisation), Appropriation (Aneignung von Ressourcen anderer) und Patronage (Übertragung von Ressourcen von einem Individuum oder einer Organisation auf die Bewegung) (Edwards und Kane 2014, 223f.).

Jedoch hängt der Zugriff auf die Ressourcen anderer wesentlich davon ab, welcher Zugang zu ihnen innerhalb des Bewegungsnetzwerkes besteht: Wenn der Ressourcenzugang formal geregelt ist (z. B. bei Drittmittelförderungen), braucht es einen Partner in der Bewegung, der die Voraussetzungen erfüllt; wenn die Ressourcen auf informeller Basis verteilt werden, muss es einen informellen Zugang zu ihr geben. Das bedeutet, dass die Ressource Geld zwar eine gewisse unvermeidliche Wichtigkeit auch in sozialen Bewegungen hat, dass aber der Resource Mensch ein sehr viel höherer Stellenwert zukommt. Denn zum einen gleichen die individuellen Fähigkeiten und Netzwerke der Aktivist_innen sowie ihr Einsatz aus, was andernorts mit finanziellen Mitteln geregelt wird; zum anderen hängt der Zugriff auf materielle Ressourcen aus anderen Quellen, nicht zuletzt mangels formaler Strukturen, stark an persönlichen Kontakten und weniger an formalen Zugangswege.

Aggregation und Eigenproduktion sind selbstverständlich auch in vielen Non-Profit-Organisationen zu finden. Bewegungen befinden sich in dieser Hinsicht in der Verlängerung des Spektrums, das von schlanken, überwiegend professionell geführten Organisationen wie Greenpeace und Campact auf der einen Seite und stark von freiwilliger Arbeit getragenen Organisationen auf der anderen Seite markiert wird.

Mit Blick auf diese beiden Pole des Spektrums unterscheidet Anheier Mitglieder-basierte und Unterstützer-basierte Organisationen (Anheier, Freise und Themudo 2005, 34). Für ihn stehen dabei die Besitzstrukturen im Mittelpunkt des Interesses: Mitgliederlose Organisationen seien Organisationen ohne Besitzer; die Entscheidungsfindung beruhe nicht auf demokratischen Verfahren, sondern auf dem Einfluss verschiedener Stakeholder. Mit Blick auf die Ressourcen-Mobilisierung zeigt sich der Unterschied zwischen Mitglieder- und Unterstützer-basierten Organisationen jedoch vor allem im Verhältnis zwischen Organisation und Individuum. In einer Unterstützer-basierten Organisation dienen die Unterstützer_innen lediglich der Akquirierung von Ressourcen, die der Organisation – die im Extremfall aus kaum mehr als einer kleinen Führungselite oder einem Stamm Hauptamtlicher

besteht – Handlungsfähigkeit ermöglichen. In Mitglieder-basierten Organisationen oder Bewegungen ist die Akquirierung von Ressourcen über die Mitglieder zwar auch wichtig, wird jedoch ergänzt durch die Aktivierung der Mitglieder zum eigenen Handeln und ihre Einbindung in die Entscheidungsfindung der Organisation.

Insofern weisen Mitglieder-basierten Organisationen das größere Demokratisierungspotenzial auf, indem sie nicht nur, wie die Unterstützer-basierten Organisationen, zur Pluralisierung der Gesellschaft beitragen, sondern sie mit ihren Angeboten zur demokratischen Beteiligung und Einbindung verschiedener Gruppen vertiefen (Anheier, Freise und Themudo 2005, 34). Bewegungen wiederum gehen noch einen Schritt weiter, indem sie eigene Demokratie- und Organisationskonzepte entwickeln und erproben und damit emanzipatorisch wirken⁴. Dem gegenüber ist das Verhältnis vieler NPOs zu ihren Mitgliedern und Unterstützer_innen rein funktionalistisch, als direkte (humane) oder indirekte (materielle) Ressource und Quelle von Legitimation.

NPO	Bewegung
Unterstützer-basiert	Mitglieder-basiert
Übernahme von Handlungsdelegation, stellvertretendes politisches Handeln	(Selbst-)Ermächtigung zu politischem Handeln
kontrolliert Demokratie	praktiziert Demokratie
trägt zur Pluralisierung der Gesellschaft bei	vertieft Pluralisierung der Gesellschaft
funktionalistisch	emanzipatorisch

Tabelle 5: Besitzstruktur und Handlungskonzept

⁴ Welche im übrigen nicht notwendigerweise basisdemokratische Modelle sein müssen, wie man sie insbesondere von den Neuen Sozialen Bewegungen kennt, sondern, wie in rechten sozialen Bewegungen, streng hierarchische Formen von Führung und Gefolgschaft sein können.

3.3 ZUSAMMENFASSUNG

Zusammengefasst lassen sich also sowohl in der Struktur als auch in der Funktionsweise Unterschiede zwischen Bewegungen und Non-Profit-Organisationen feststellen. Dabei ist es allerdings keineswegs so, dass diese immer und in voller Ausprägung zu finden wären. Vielmehr handelt es sich um Ideal- bzw. Extremtypen, zu denen Bewegungen und Non-Profit-Organisationen tendenziell unterschiedliche Neigung und Ausprägung zeigen.

	NPO	Bewegung
Ziele	Gemeinwohl, Gemeingüter	sozialer Wandel
Protest als Mittel	möglich	konstitutiv
Mitgliedschaft	formalisiert, auf Grundlage geregelter Beitrittsprozeduren	informell, auf Grundlage kollektiver Identität
Struktur	formal geregelt, gemäß Rechtsform und Status	„halbstrukturiert“, netzwerkförmig
Differenzierung	fest, rollenbasiert	fluid, informell
Expertise	hauptamtlich	ehrenamtlich
Funktionalität	multifunktional: zwischen Markt, Politik und Gemeinschaft	bifunktional: zwischen Politik und Gemeinschaft
Besitztyp	Unterstützer-basiert	Mitglieder-basiert
Handlungskonzept	stellvertretendes politisches Handeln	(Selbst-)Ermächtigung zu politischem Handeln
Aktivierung	funktionalistisch	emanzipatorisch

Tabelle 6: Unterscheidungskriterien zwischen NPOs und Bewegungen im Überblick

4 WO STEHT ATTAC DEUTSCHLAND?

4.1 ÜBER ATTAC DEUTSCHLAND

4.1.1 Geschichte

Attac steht für „Association pour une Taxation des Transactions Financières pour l'Aide aux Citoyens“ (dt.: Vereinigung zur Besteuerung von Finanztransaktionen im Interesse der Bürger_innen) und wurde Ende 1997 im Rahmen der globalisierungskritischen Protestbewegungen zunächst von französischen Intellektuellen und Aktivist_innen gegründet, woraus sich bereits im Dezember 1998 ein transnationales Netzwerk konstituierte. Ziel war zunächst die Einführung einer sogenannten Tobin-Steuer⁵ zur Eindämmung kurzfristiger Börsenspekulationen, wie sie Ignacio Ramonet, Chefredakteur der französischen Monatszeitung *Le Monde Diplomatique* im Dezember 1997 in einem Leitartikel gefordert hatte (vgl. hierzu und zum Folgenden Hoffstätter und Hersel 2004; Sander 2016).

Attac Deutschland wurde im Januar 2000 gegründet. Die Initiative ging von vier Organisationen aus (WEED, Kairos Europa, Stiftung Umverteilung und Pax Christi). Ihrer Einladung zur Gründung eines „Netzwerks zur demokratischen Kontrolle der internationalen Finanzmärkte“ folgten im Januar 2000 ca. 100 Teilnehmer_innen. Erstunterzeichner_innen der am 31.5.2000 auf der Bundespressekonferenz vor gestellten „Erklärung zur demokratischen Kontrolle der internationalen Finanzmärkte“ waren 80 Organisationen und 200 Einzelpersonen. Zu diesem Zeitpunkt

⁵ Die Tobin-Steuer wurde 1972 von dem amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler James Tobin als Finanztransaktionssteuer auf internationale Devisengeschäfte vorgeschlagen. Ziel ist die Eindämmung kurzfristigen Devisenhandels und damit der Volatilität der Wechselkurse.

waren bereits erste Ortsgruppen (in Berlin, Hamburg, Heidelberg, Bonn und Frankfurt am Main) entstanden.

Anfang 2003 nahm das Bundesbüro in Frankfurt am Main seine Arbeit auf, nachdem bis dahin die Geschäfte von Attac⁶ von der Geschäftsstelle des Verdener Vereins *share e. V.* mitgeführt worden waren.

Im Gefolge der Proteste gegen den G7-Gipfel in Genua 2001 und mehr noch derer gegen den G8-Gipfel in Heiligendamm 2007 erfuhr Attac starke Aufmerksamkeit seitens der Medien, was zu einem erheblichen Bekanntheits- und Popularitätszuwachs führte, der sich in stetig steigenden Mitgliederzahlen niederschlug. Während Attac Deutschland im Juli 2001 nur etwa 400 Mitglieder zählte, waren es Anfang 2013 bereits 12.000; und bis zum Jahr 2016 wuchs die Mitgliederzahl kontinuierlich weiter an, bis auf ca. 30.000.

Da bei diesem Mitgliederzuwachs die anfänglichen, überwiegend informellen Strukturen schnell an ihre Grenzen stießen, wurde beim bis dahin größten Attac-Ratschlag im Mai 2002 eine Gremienstruktur für Attac beschlossen, die Wahlverfahren für die Gremien festgelegt und das Konsensprinzip als grundsätzliches Entscheidungsprinzip festgeschrieben. Außerdem wurde die ursprüngliche Attac-Erklärung von Januar 2000 überarbeitet (und ist in dieser Form bis heute gültig).

4.1.2 Was macht Attac?

Ausgehend von der ursprünglichen Forderung, der Einführung der Tobin-Steuer, befasste sich Attac zunächst vor allem mit der Kritik der globalisierten Finanzmärkte. Da im Laufe der Jahre Attac für immer mehr Aktivist_innen der (einstmals) „neuen“ sozialen Bewegungen der 1970er und 1980er Jahre sowie verschiedener Teile der „Mosaik-Linken“ zur neuen politischen Heimat wurde, weitete sich das Spektrum der Themen immer mehr aus, so dass heute nahezu die gesamte Bandbreite der Probleme neoliberaler Globalisierung behandelt wird. So gibt es bundesweite Arbeitsgruppen, die sich mit Klimagerechtigkeit und mit Wachstumskritik beschäftigen, die Zusammenhänge von Globalisierung und Krieg

⁶ Im folgenden ist, wenn von Attac die Rede ist, Attac Deutschland gemeint.

beleuchten oder die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens fordern. Kampagnen von Attac richteten sich beispielsweise gegen die Einführung der Riesterrente, gegen die Privatisierungen wie die der Deutschen Bahn, gegen Steuerflucht und Freihandel.

4.1.3 Aufbau und Gremienstruktur

Die Basis des überwiegend ehrenamtlichen Netzwerks besteht aus den lokalen bzw. regionalen sowie den überregionalen, themengebundenen Arbeitsgruppen (AGs). Im Jahr 2014 waren rund 2.000 Menschen in ca. 160 Regionalgruppen sowie den bundesweiten AGs und Gremien aktiv (vgl. Sander 2016, 16, 26).

Die Regionalgruppen und bundesweiten Arbeitsgruppen entsenden Delegierte auf den halbjährlichen *Ratschlag*, auf dem über die strategische Ausrichtung von Attac entschieden, der Haushaltsplan verabschiedet sowie einmal jährlich die beiden Steuerungsgremien, der *Koordinierungskreis* und der *Rat*, gewählt werden. Der rund 40 Mitglieder umfassende Rat ist verantwortlich für strategische und weiterreichende inhaltliche Entscheidungen zwischen den Ratschlägen. Der 21-köpfige Koordinierungskreis vertritt Attac nach Außen, koordiniert die überregionale und internationale Kommunikation und aktuelle Bündnisprojekte, verantwortet die Finanzen für das Netzwerk sowie die Personal- und Finanzplanung für das Bundesbüro. Verschiedene Quoten und Schlüssel sorgen dafür, dass in beiden Gremien alle Arbeitszusammenhänge, Regionen und Geschlechter ausreichend vertreten sind.

Daneben gibt es noch einen wissenschaftlichen *Beirat*, dem über 100 Personen aus Forschung und Lehre angehören, die sich Attac verbunden fühlen und seine Arbeit mit ihrer Expertise unterstützen.

Alle Arbeitszusammenhänge in Attac – d. h. die regionalen und bundesweiten Arbeitsgruppen sowie die Gremien – arbeiten grundsätzlich autonom. Für alle verbindlich sind lediglich der Attac-Grundkonsens sowie die Entscheidungen des Ratschlags; Mechanismen von Delegation und Weisung gelten nicht.

Wer bei Attac mitmacht, kann christliche oder andere religiöse Motive haben, AtheistIn, HumanistIn, MarxistIn sein oder anderen Philosophien anhängen. Attac

hat keine verbindliche theoretische, weltanschauliche, religiöse oder ideologische Basis. und braucht eine solche nicht. Vielfalt ist eine Stärke.

Dies heißt allerdings nicht völlige Beliebigkeit. Für Rassismus, Antisemitismus, Fremdenfeindlichkeit, Chauvinismus und verwandte Ideologien gibt es keinen Platz.

Der Grundkonsens von Attac lautet:

- *Attac lehnt die gegenwärtige Form der Globalisierung, die neoliberal dominiert und primär an den Gewinninteressen der Vermögenden und Konzerne orientiert ist, ab: Die Welt ist keine Ware.*
- *Attac wirft die Frage nach wirtschaftlicher Macht und gerechter Verteilung auf.*
- *Attac setzt sich für die Globalisierung von sozialer Gerechtigkeit, politischen, wirtschaftlichen und sozialen Menschenrechten, für Demokratie und umweltgerechtes Handeln ein.*
- *Attac setzt sich in allen Bereichen für Geschlechtergerechtigkeit ein.*

(Attac Deutschland 2001, 1)

4.1.4 Attac Trägerverein e. V.

Um sich nicht unnötig mit Struktur- und Formfragen beschäftigen zu müssen, wurde Attac zunächst als Projekt des bereits existierenden Vereins *share e. V.* konstituiert (Moldenhauer 2004, 163). 2003 hatte Attac eine Größe erreicht, dass diese Konstruktion nicht mehr tragfähig und sinnvoll war, und so wurde der Attac Trägerverein e. V. gegründet, um einen eigenen Rahmen vor allem für die Abwicklung wirtschaftlicher und finanzieller Angelegenheiten von Attac zu schaffen. Über den Attac Trägerverein e. V. wird insbesondere die Einnahme und Verwaltung von Mitgliedsbeiträgen und Spendengeldern abgewickelt; außerdem fungiert er formal als Arbeitgeber für die Angestellten des Bundesbüro. Da es zum Zeitpunkt der Vereinsgründung seitens vieler Mitglieder Vorbehalte gegen eine Institutionalisierung von Attac in Form eines Vereins gab (Moldenhauer 2004, 164), enthält die Vereinssatzung nur wenig mehr als die Minimalforderungen; die eigentlichen Entscheidungsstrukturen sollten die auf dem Ratschlag 2002 beschlossenen Attac-Gremien bleiben. Mitglieder des Attac Trägervereins e. V. sind die Mitglieder des Attac-Rats (und die des Koordinierungskreises, die

automatisch auch Ratsmitglieder sind), was die Verbindung zwischen Verein und Netzwerk sicherstellt. Der Attac Trägerverein e. V. hat einen lediglich zweiköpfigen Vorstand, der in der Regel mit altgedienten Attac-Aktivist_innen besetzt wird.

4.1.5 Das Bundesbüro

Das Bundesbüro in Frankfurt ist kein Attac-Gremium, sondern eine Art Geschäftsstelle und interner Dienstleister. Seine Aufgabe ist, das ehrenamtliche Netzwerk bei seiner Arbeit vor allem organisatorisch, aber auch mit operativer Expertise zu unterstützen; es erarbeitet jedoch keine eigenen inhaltlichen Schwerpunkte und fällt keine strategischen Entscheidungen: „Das Büro wird vom Koordinierungskreis eingesetzt und kontrolliert. Politisch wegweisende Entscheidungen werden nicht vom Büro getroffen“ (Beschluss des Attac-Ratschlags 2002: Attac Deutschland 2006, 11).

Im Bundesbüro arbeiten derzeit ca. 20 hauptamtliche Mitarbeiter_innen, überwiegend mit Teilzeitverträgen über 20 oder 30 Wochenstunden: die zweiköpfige Geschäftsführung, eine Pressereferentin, eine Referentin für Öffentlichkeitsarbeit, zwei Webredakteur_innen, ein Fundraiser, drei Mitarbeiterinnen in Büroorganisation und Mitgliederverwaltung, drei Buchhalter_innen, drei Mitarbeiter_innen im Bereich Aktions- und Kampagnenunterstützung, ein Gruppenreferent, ein Bildungsreferent. Dazu kommen in der Regel zwei bis drei Praktikant_innen sowie eine schwankende Zahl temporärer Mitarbeiter_innen (meist Studierende mit Werksverträgen) für die Organisation von Großveranstaltungen, wie die jährliche Sommerakademie, die Ratschläge, oder auch Demonstrationen und Kongresse.

4.2 NGO, BEWEGUNG ODER EINE ORGANISATION NEUEN TYPUS?

4.2.1 Ziele

Attac sieht sich als Teil der globalisierungskritischen Bewegung; sein Motto lautet „Eine andere Welt ist möglich“. Die Attac-Erklärung konkretisiert dies unter anderem folgendermaßen:

- *Attac will als Teil der außerparlamentarischen Bewegung einen Beitrag für eine umfassende Demokratisierung der Gesellschaft leisten.*
- *Attac streitet für eine neue Weltwirtschaftsordnung, in der der Reichtum der Welt gerecht verteilt und ökologisch genutzt wird.*

(Attac Deutschland 2002b)

Als wichtige Voraussetzung, um eine andere Welt tatsächlich möglich zu machen, sieht Attac die politische und ökonomische Bildung an; es begriff sich von Anfang an auch als „ökonomische Alphabetisierungskampagne“ (Grefe, Greffrath und Schumann 2003, 113). Dem entsprechend stellt die Satzung des Attac Trägerverein e. V. die Bildungsarbeit von Attac in den Vordergrund. Die gemeinnützigen Zwecke Förderung der Bildung und des demokratischen Staatswesens, Förderung der internationalen Gesinnung, Toleranz und Völkerverständigung, der Wissenschaft und Forschung sowie des Umweltschutzes sollen laut Satzung überwiegend durch Bildungsmaßnahmen wie öffentliche Veranstaltungen, Publikationen, Weiterbildungsangebote, Forschungsprojekte, aber auch Netzwerkarbeit und Durchführung von Aktionen verwirklicht werden.

Dabei ist Bildung in der Auffassung von Attac nicht einfach ein öffentliches, gemeinnütziges Gut, sondern wesentliche Voraussetzung für politische Gestaltungskraft und sozialen Wandel: „Nur wenn die Menschen die wirtschaftliche Globalisierung verstehen, wird eine Politik für soziale Gerechtigkeit, Ökologie und Demokratie Wirklichkeit werden können“ (Schaffert 2004, 176). Dieses Bildungsverständnis unterscheidet Attac von anderen gemeinnützigen Organisationen, die sich der Förderung der Bildung verschrieben haben, von jugendpädagogischen Initiativen bis hin zu staatlich anerkannten Fortbildungsstätten.⁷

⁷ Der Bildungsbegriff stand auch im Zentrum des Prozesses vor dem Finanzgericht Hessen am 10.11.2016 um die Gemeinnützigkeit von Attac, die das Finanzamt Frankfurt im Jahr 2012 aberkannt hatte. Während das Finanzamt argumentierte, die „Bildungsangebote des Netzwerks seien lediglich ein Mittel zum Zweck zur Erreichung eines politischen Ziels“, folgte das Gericht der Auffassung von Attac, politische Bildung „bestehe nicht nur in der Feststellung des Status quo, sondern auch im Aufzeigen von Alternativen“ (zit. nach

Die Tatsache, dass Attac einen gemeinnützigen Zweck verfolgt, bedeutet jedoch keineswegs, dass seine Ziele ausschließlich auf das Gemeinwohl im engeren Sinne orientiert sind. Das Ziel, das hinter der Art von Förderung des Gemeinwohls liegt, wie Attac sie versteht und betreibt, liegt, wie wir eingangs bereits gesehen haben, im Bereich des sozialen und politischen Wandels. Die Ziele von Attac entsprechen also eher denen einer sozialen Bewegung als denen einer NPO.

4.2.2 Protest als Mittel

„Die Arbeit von Attac wird von drei Säulen getragen: Bildung, Expertise und Aktion“ (Leidig, Handtmann und Grobe 2004, 121). Unter „Aktion“ werden dabei kreative und informative Aktivitäten wie Straßentheater und Informationsstände ebenso verstanden wie klassische Protestformen, von Großdemonstrationen bis Aktionen zivilen Ungehorsams (Leidig, Handtmann und Grobe 2004, 123ff.). Ziel ist dabei die Herstellung von Öffentlichkeit, um eine breite Auseinandersetzung mit dem adressierten Thema zu erreichen: „Spektakuläre (konfrontative, provokative) Aktionen können ein starkes Bild erzeugen, das aus sich heraus genügend Nachrichtenwert für die Medien besitzt und somit unser Anliegen in die Öffentlichkeit transportiert“ (Leidig, Handtmann und Grobe 2004, 126).

Auch hier zeigt sich also eine deutliche Nähe von Attac zu den sozialen Bewegungen. Andererseits haben inzwischen, im Zuge der immer stärkeren Medienorientierung politischer Kommunikation, gewaltfreie, kreative Protestformen Einzug in das Standardrepertoire vieler Organisationen gefunden, die damit Öffentlichkeit und Aufmerksamkeit für ihre Anliegen herzustellen versuchen. Das Vorhandensein von Protestformen im Handlungsrepertoire der Organisation heißt aber noch

Süddeutsche Zeitung 2016). Vgl. hierzu auch die Pressemitteilung von Attac vom 10.11.2016 (Attac Deutschland 2016d): „Das politische Engagement des Netzwerkes gegen die neoliberalen Globalisierungen steht seiner Gemeinnützigkeit nicht entgegen. ... Die Richter betonten, dass politische Aktivitäten einer Gemeinnützigkeit nicht entgegenstehen, sofern sie im Gesamtkontext eines gemeinnützigen Zwecks stehen und eingebettet sind in ein umfassendes Informationsangebot. Gemeinnützige Zwecke wie Bildung, die Förderung des demokratischen Staatswesens oder Völkerverständigung seien dabei ohne Einflussnahme auf die politische Willensbildung kaum zu verfolgen.“

lange nicht, dass Protest den Stellenwert hat wie in sozialen Bewegungen, in denen Protest wesentlicher Teil der kollektiven Identität ist.

Dass Protest bei Attac zunächst einmal vor allem Mittel zum Zweck ist, lässt sich daran ablesen, dass sich genauere Informationen zu Aktionen bei Attac auf der Webseite im Bereich „Bildungsangebot“ finden sowie auf der Seite der AG Aktion, gleichberechtigt mit vielen anderen Themenseiten bundesweiter AGs. Im Vordergrund der Selbstdarstellung steht jedoch vor allem das kritisch-aufklärerische Bildungs- und Engagementangebot.

Andererseits ist Attac mit der globalisierungskritischen Bewegung groß geworden und hat insbesondere durch die großen Protestereignisse – vor allem die Proteste gegen die G8-Gipfel 2001 in Genua und 2007 in Heiligendamm – wichtige Wachstumsschübe erfahren. Gerade die Proteste in Heiligendamm sind für viele Attacis ein wichtiges Ereignis ihrer persönlichen politischen Biografie, aber auch ihrer Geschichte mit Attac. Protest ist also durchaus Bestandteil der kollektiven Identität von Attac, auch wenn dies in der sonstigen politischen Arbeit häufig in den Hintergrund rückt.

4.2.3 Mitgliedschaft

Es gibt verschiedene Formen von Mitgliedschaft bei Attac.

Die Vereinssatzung unterscheidet zwischen stimmberechtigten Vollmitgliedern und nicht stimmberechtigten Fördermitgliedern. In der Praxis sind die Mitglieder des Attac-Rats (vgl. oben, Abschnitt 4.1.3) sowie ein Großteil der Mitgliedsorganisationen von Attac Vollmitglieder des Attac Trägervereins e. V. Die meisten der inzwischen rund 30.000 Attac-Mitglieder sind jedoch reine Fördermitglieder (vgl. Sander 2016, 5). Der Großteil von ihnen ist bei Attac nicht aktiv und will es vermutlich auch gar nicht sein – mit der Mitgliedschaft wird die Arbeit der Aktiven finanziell unterstützt und ermöglicht.

Neben Einzelpersonen können auch juristische Personen Mitglied in Attac werden – sowohl im Trägerverein als auch im Netzwerk, durch Annahme und Unterzeichnung der Attac-Erklärung. Dies röhrt aus der Gründungszeit von Attac Deutschland, das ursprünglich durchaus als „herkömmliches NGO-Netzwerk“ (Attac

Deutschland 2001) initiiert war (siehe oben, Abschnitt 4.1.1). Die Mitgliedsorganisationen haben innerhalb des Netzwerks einen eigenen Status: sie entsenden Vertreter in die Attac-Gremien (sechs in den Koordinierungskreis und zwölf in den Rat), die sie auf einer eigenen Versammlung wählen (Attac Deutschland 2006, 14).

Um „Attaci“ zu werden, also Attac-Aktive_r bzw. -Aktivist_in, ist grundsätzlich keine formale Mitgliedschaft notwendig. Wer in einem Attac-Arbeitszusammenhang mitarbeitet, ist automatisch Attaci. Eine explizite oder implizite Verpflichtung, auch dem Attac Trägerverein e. V. beizutreten, oder sonstige formellen Aufnahmeprozeduren bestehen nicht. Deshalb ist die genaue Zahl der Aktiven nicht bekannt, zumal sie ständigen Schwankungen und Fluktuationen unterliegt; sie wird auf etwa 1.800 in den Regionalgruppen und 150 in den bundesweiten Arbeitsgruppen geschätzt (vgl. Sander 2016, 16, 26).

Anders als in vielen Vereinen, die neben den festen Mitgliedern durchaus auch einen weiteren Kreis von unterstützenden Nicht-Mitgliedern haben, der nicht zur Organisation selbst, sondern zur Organisationsumwelt gehört, sind die nur informell an Attac angebundenen Aktivist_innen aus Sicht von Attac die eigentlichen Mitglieder.

Dies zeigt sich auch an den Attac-Strukturen: Der halbjährliche Ratschlag, das wichtigste Organ des Netzwerks, steht grundsätzlich allen Aktiven offen (auch wenn, aus den Erfahrungen der oft mühsamen und endlosen Diskussionen basisdemokratischer Versammlungen der 70er und 80er Jahre sowie als Schutz vor Unterwanderung in richtungsweisenden Entscheidungen nur Delegierte aus den Regional- und Arbeitsgruppen stimmberechtigt sind). Dagegen handelt es sich bei den Mitgliedern des Attac Trägerverein e. V. zum größten Teil um reine Unterstützer_innen.

Bezüglich der Mitgliedschaft ist Attac also tatsächlich als zwischen Bewegung und Organisation stehend anzusehen. Formale und informelle Mitgliedschaft bestehen nebeneinander und haben beide ihre Berechtigung. Der informellen Mitgliedschaft wird jedoch letztlich größeres Gewicht beigemessen.

4.2.4 Handlungskonzept

Attac versteht sich selbst als „politisch-emanzipatorische Bildungsbewegung“ (Attac Deutschland 2016a): „Ziel der Aktivitäten von Attac ist es, Menschen in die Lage zu versetzen, sich engagiert für solidarische und aufgeklärte Gesellschaften und friedliche und gerechte Globalisierungsprozesse einzusetzen“ (Attac Deutschland 2016b). Dazu ist politische Bildung eine Voraussetzung, denn „nur wer versteht, wie Gesellschaft funktioniert, kann sich erfolgreich in politische Prozesse einmischen, nur wer weiß, dass Einmischung erfolgreich sein kann, wird sich engagieren wollen“ (Attac Deutschland 2016a). Attac will Menschen befähigen, „Themen der Globalisierung zu verstehen, die eigenen Interessen darin zu erkennen, und entsprechend aktiv zu werden“ (Attac Deutschland 2016b).

Attac hat also ganz klar einen emanzipatorischen Anspruch, der Menschen ermutigen und ermächtigen soll, selbst politisch aktiv zu werden.

Für Viele ist dies ein entscheidender Punkt, der Attac von politisch erfolgreichen, möglicherweise erfolgreicher Organisationen unterscheidet. Als Gegenmodell wird insbesondere Campact gesehen, das im Jahr 2004 nach dem Vorbild der US-amerikanischen Online-Plattform MoveOn unter anderem von ehemaligen führenden Attac-Aktivisten gegründet wurde, um Internet-basierte, an politische Entscheidungsträger gerichtete Kampagnen gezielt und effizient durchführen zu können. Während Campact auf eine punktuelle Mobilisierung ihrer inzwischen sehr zahlreichen, aber nicht weiter miteinander verbundenen und jenseits der vom Campact-Kampagnenteam angestoßenen Aktivitäten passiven Unterstützer_innen setzt, geht es Attac darum, dass Menschen selbst aktiv werden, weil „die Selbstermächtigung der Menschen die unabdingbare Voraussetzung jeder sozialen Bewegung ist und dass es dieser um eine grundlegende Veränderung der gesellschaftlichen Verhältnisse gehen muss“ (Sander 2016, 46). Oder, wie es ein von Sander im Rahmen seiner Attac-Studie befragter Aktivist formuliert: „Was Campact macht, [darin] sind sie für sich sehr erfolgreich. Nur das ist eine andere Art von Politik, eine Stellvertreterpolitik, und Attac hat schon das Prinzip, eine Politik zu machen, die selbstermächtigend ist“ (Sander 2016, 41).

In dieser Betonung des emanzipatorischen Anspruches zeigt sich Attac ganz klar in der Tradition der sozialen Bewegungen stehend.

4.2.5 Besitztyp

Mit dem emanzipatorischen Anspruch von Attac einher geht die Orientierung auf die Mitglieder als wesentliche Träger von Aktivitäten und Entscheidungen.

Die aktiven „Attacis“ sind in der Tat die Träger der Arbeit: „Die ehrenamtlichen beziehungsweise die selbstorganisierten Aktivist_innen bilden die entscheidende Basis von Attac“ (Sander 2016, 16). Das hauptamtliche Bundesbüro hat keine Entscheidungsbefugnis über Aktivitäten des Netzwerks, es ist „kein ‚Politbüro‘ und keine Entscheidungszentrale, sondern eher eine Schaltzentrale, die für Kommunikation, Verbindung und Verwaltung in unserem vielschichtigen Netz sorgt“ (Leidig 2004, 150); politisch wegweisende Entscheidungen darf es nicht treffen (Attac Deutschland 2006, 11). Seine Hauptaufgabe liegt darin, die Arbeit der Attac-Gruppen und -Gremien organisatorisch zu unterstützen und eine gewisse organisationale Infrastruktur zur Verfügung zu stellen (siehe auch oben, Abschnitt 4.1.5).

An zwei Stellen können Entscheidungen über weiterreichende Aktivitäten von Attac getroffen werden: in den Attac-Gruppen, die grundsätzlich autonom arbeiten und über ihre Aktivitäten eigenständig entscheiden können, sowie auf dem Ratschlag, der halbjährlichen Basisversammlung.

Damit ist Attac grundsätzlich eine Mitglieder-basierte Organisation, in der die Mitglieder auf Grundlage demokratischer Verfahren die wesentlichen Entscheidungen treffen.

Dieser Grundsatz ist jedoch in den letzten Jahren durchaus in Frage gestellt worden. Angesichts eines tendenziell kleiner werdenden Stamms von Aktiven und den damit verbundenen Schwierigkeiten, die selbst gewählten Themen und Aufgaben noch sinnvoll zu bearbeiten, wird immer wieder der Ruf nach mehr Hauptamtlichkeit laut (Sander 2016, 38). Dies wird auch begründet mit dem Auftrag, den Attac seitens der rund 30.000 Fördermitglieder habe, die schließlich erwarten würden, dass Attac „mit ihrem Geld und an ihrer Statt“ politisch tätig würde

(Sander 2016, 38). Dem wird nicht zuletzt mit dem Argument begegnet, dass „eine Ausweitung der Hauptamtlichen ... dem Bewegungscharakter von Attac widersprechen und seiner ‚NGOisierung‘ Vorschub leisten“ würde (Sander 2016, 38).

Diese Diskussionen zeigen, dass sich Attac des Dilemmas, in dem es sich dank seiner großen Zahl passiver Unterstützer_innen bzw. Fördermitglieder befindet, durchaus bewusst ist. Die Fördermitglieder bedeuten nicht nur eine bedeutende finanzielle Ressource, die u. a. die bestehende Hauptamtlichkeit überhaupt erst möglich macht, sondern auch Legitimationsmacht für die Politik, die Attac vertritt. Gleichzeitig aber würde Attac, wenn es zu sehr Stellvertreterpolitik „von oben“ macht, in Widerspruch mit seinem eigenen emanzipatorischen Politikverständnis geraten.

Das Selbstverständnis von Attac, zwischen NGO, Netzwerk und Bewegung zu stehen, „die Vorzüge der einzelnen Organisationstypen miteinander zu verknüpfen und deren Nachteile zu vermeiden“ (Attac Deutschland 2001, 4), bedeutet also keineswegs ein beliebiges Nebeneinander verschiedener Elemente. Auch wenn Attac Züge einer Unterstützer-basierten Organisation trägt, setzt es doch in der Praxis seinen Schwerpunkt auf die Mitgliederorientierung.

4.2.6 Struktur

Weiter oben (Abschnitt 3.1.3) hatten wir gesehen, dass sich NPOs und NGOs durch eine ihrer jeweiligen Rechtsform entsprechenden formale Struktur auszeichnen, die in Satzungen, Statuten u. ä. niedergelegt ist.

Der Attac Trägerverein e. V. hat eine anerkannte Rechtsform und eine Satzung, jedoch entspricht diese keineswegs den Strukturen von Attac. Vielmehr ist der Verein ein Vehikel, um bestimmte Dinge, für die eine anerkannte juristische Person notwendig ist, erledigen zu können (vgl. oben, Abschnitt 4.1.4). Die Struktur von Attac ist davon weitgehend unabhängig und ausschließlich selbstgewählt und auch nicht bei irgendeiner Behörde o. ä. registriert.

Andererseits ist es keineswegs so, dass die Attac-Struktur rein informell wäre. Im Gegenteil, es existiert eine ausführliche Regelsammlung, in dem die Struktur der

Gremien, Zuständigkeiten und Wahlverfahren festgelegt sind (Attac Deutschland 2006). Diese Regelsammlung wurde in wesentlichen Teilen auf dem Ratschlag 2002 in Frankfurt von der Attac-Basis beschlossen und wird, wenn strukturelle Ratschlagsbeschlüsse erfolgen, fortlaufend ergänzt (zuletzt 2007/2009).

Einen strukturellen Rahmen für die Arbeit der Regionalgruppen hingegen zieht die Regelsammlung nicht. Gruppen sind in Attac grundsätzlich autonom; das beinhaltet auch die Entscheidung über Strukturen und Arbeitsverfahren, die sie sich geben. Eine ausführlicher „Leitfaden für Attac-Gruppen“ (Attac Deutschland 2016c) erläutert die Grundprinzipien von Attac und gibt Tipps für den Aufbau eigener Arbeitsstrukturen; diese sind aber nur als Empfehlung gedacht, ebenso wie die Begleitung von Gruppen in Gründung oder bei Neustrukturierungen durch die bundesweite AG Gruppenunterstützung und ihre_n hauptamtliche_n Mitarbeiter_in im Bundesbüro. Auch werden immer wieder nicht nur vom Attac-Rat offiziell anerkannte bundesweite Arbeitsgruppen in das Netzwerk mit eingebunden und auch finanziell unterstützt, sondern auch spontanere, projektbezogene Ad-hoc-Arbeitsgruppen, die als „Projektgruppe“ arbeiten, bis sie sich entweder zu einer „richtigen“ AG entwickeln oder ihre Arbeit nach einiger Zeit wieder einstellen. Anders als die Regionalgruppen erhalten solche Ad-hoc-Gruppen jedoch keine eigene Repräsentation in den Attac-Gremien.

Insofern findet sich zwar in Attac eine weit reichende formale Strukturierung, auf Gruppenebene ist jedoch durchaus Raum auch für informelle Strukturen. Damit ist Attac strukturell durchaus als NPO anzusehen; gleichzeitig wird auch hier ein Teil des Bewegungserbes bewahrt.

4.2.7 Hauptamtlichkeit, Professionalität, Differenzierung

Von Anfang an haben Attac Debatten um Hauptamtlichkeit und Professionalisierung begleitet. Während zunächst das notwendige Minimum an Verwaltungsarbeit von den mitgründenden Organisationen (vor allem dem Verdener *share e.V.*) geleistet wurde, wurde aufgrund des rasanten Wachstums des Netzwerks schnell klar, dass es eine eigene Büroinfrastruktur brauchte. In der Anfangszeit waren die Attac-Gründer_innen oft sowohl in den Gremien von Attac als auch im

Büro aktiv. Gleichzeitig finden sich ab dem Zeitpunkt, als die Attac-Strukturen Gestalt annehmen, Bestrebungen, das Büro (als organisatorische Geschäftsstelle) und den Koordinierungs-Kreis (als Gremium der politischen Geschäftsführung) zu entflechten. Im auf dem Ratschlag im Januar 2003 verabschiedeten Struktur-entwurf wird explizit festgehalten: „Das Büro wird vom Koordinierungskreis eingesetzt und kontrolliert. Politisch wegweisende Entscheidungen werden nicht vom Büro getroffen“ (Attac Deutschland 2002a, 19; Attac Deutschland 2006, 11).

Über die tatsächliche Ausstattung mit Stellen findet sich für die Zeit vor Dezember 2003, als das Bundesbüro von Attac von den Räumen von *share e. V.* in Verden in eigene Räumlichkeiten in Frankfurt am Main verlegt wurde, keine verlässliche Angabe. Die Aufzählung der Arbeitsbereiche im Bundesbüro der damaligen Geschäftsführerin Anfang 2004 (Leidig 2004, 150) lässt auf sieben hauptamtliche Mitarbeiter_innen schließen, und zwar für Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltung, Drittmittel, Finanzbuchhaltung, Geschäftsführung, Gruppen- und Aktionsunterstützung, Presse- und Medienarbeit. Im Jahr 2005 waren daraus neun Mitarbeiter_innen geworden (Nicoll 2005, 84), zehn Jahre später knapp 20 (Sander 2016, 9). Ob dies nur eine Folge des bis dahin anhaltenden Wachstums von Attac ist oder auch Teil einer zunehmenden Professionalisierung oder Institutionalisierung, ist nicht ohne weiteres ersichtlich und auch innerhalb von Attac umstritten (Sander 2016, 34).

Unabhängig davon, ob das Bundesbüro tatsächlich eine heimliche Machtzentrale ist, wie manche argwöhnen (vgl. Sander 2016, 34), gilt nach wie vor der Grundsatz: die Hauptamtlichen sind interne Dienstleister und treffen keine Entscheidungen von politischer Tragweite. Auch beschränkt sich die Expertise der Hauptamtlichen auf handwerkliche Aspekte der politischen Arbeit von Attac, wie Öffentlichkeitsarbeit, Kampagnenplanung u. ä., sowie auf Verwaltungsaufgaben wie Buchhaltung und Mitgliederverwaltung. Fachliche Referent_innen-Stellen gibt es nicht; die politische Expertise liegt ausschließlich bei den Arbeitsgruppen und Gremien.

Der Ratschlag im Oktober 2016 fasste jedoch einen Beschluss, der für manche dieses Prinzip aushebelte: Der personell schon lange schwach besetzten AG

Finanzmärkte und Steuern, die aus Sicht vieler das eigentliche Kernthema von Attac bearbeitet, wurde, zunächst befristet für ein Jahr, eine halbe hauptamtliche Stelle für eigene Kampagnenunterstützung bewilligt (Attac Deutschland 2016f). Inwieweit dies tatsächlich ein Einstieg in eine Umwandlung von Attac weg von einer Mitglieder-basierten Organisation hin zu einer Unterstützer-basierten Organisation mit hauptamtlichen Fachreferent_innen sein wird, wie viele befürchten, bleibt abzuwarten.

Einstweilen jedenfalls herrscht bei Attac ein Nebeneinander an fester, rollen-basierter Expertise in den „handwerklichen“ Bereichen sowie fluider, personen-basierter Expertise in den politischen Bereichen. Auch hier lässt sich also der Anspruch von Attac, weder ganz NGO noch ganz Bewegung zu sein, durchaus bestätigen.

4.2.8 Funktionsweise

Wie sieht es nun mit der Funktionsweise von Attac aus? Ist es multifunktional ausgerichtet, zwischen Politik, Gemeinschaft und Markt, oder nur bifunktional, zwischen Politik und Gemeinschaft?

Die entscheidende Frage dabei ist, inwieweit Markttätigkeiten bei Attac eine Rolle spielen. Diese Frage lässt sich beantworten, wenn man sich die Finanzierung von Attac anschaut.

Für Attac ist die Frage nach der Finanzierung nicht nur eine pragmatische, sondern auch eine politische:

Im Grunde stellt sich für jede Organisation weniger die Frage danach, ob, sondern viel mehr die Frage danach, von wem sie sich finanziell abhängig macht. Selbst kapitalismuskritischste Mitglieder von Organisationen sind nicht völlig unabhängig. So können sie die eigenen Geldgeber öffentlich nicht über ein bestimmtes Maß hinaus bekämpfen bzw. kritisieren. ... ,Wes Brot ich ess, des Lied ich sing.'
(Moldenhauer 2004, 161)

Als Konsequenz hat sich Attac für eine überwiegend auf Mitgliedsbeiträgen und Spenden basierende Finanzierung entschieden, denn „damit wird die finanzielle Abhängigkeit auf viele einzelne Unterstützer verteilt“ (Moldenhauer 2004, 161).

Während 2005 noch zwei Drittel der Einkünfte Mitgliedsbeiträge und Spenden waren (Moldenhauer 2004, 161) und der Rest Zuschüsse anderer Organisationen und Stiftungen sowie öffentliche Förderungen, stammen 2017 nahezu alle Einkünfte aus Mitgliedsbeiträgen und Spenden (vgl. Attac Deutschland 2016e).⁸ Zu den wenigen wirtschaftlichen Tätigkeiten gehören die großen jährlichen Weiterbildungsveranstaltungen, Aktionsakademie und Sommerakademie, sowie der Webshop, in dem Informations- und Aktionsmaterialien bestellt werden können. Diese arbeiten jedoch alle nicht kostendeckend, was auch gar nicht angestrebt ist, weil diese Tätigkeiten als Bestandteil oder zumindest als infrastrukturelle Grundlage der politischen Arbeit angesehen werden.

Wirtschaftliche Tätigkeiten spielen also für Attac keine Rolle. Was hingegen durchaus eine Rolle spielt, sind das Fundraising und die Akquirierung von Drittmitteln, wie die Tatsache zeigt, dass es hierfür hauptamtliche Mitarbeiter_innen gibt.

Insofern lässt sich die Frage nach der Funktionsweise von Attac nicht eindeutig beantworten. In seinem Umgang mit wirtschaftlichen Tätigkeiten ist eher eine Nähe zu den sozialen Bewegungen zu erkennen; in seinem professionellen Agieren an den Spender- und Drittmarkten ähnelt es jedoch einer NPO.

4.3 ZUSAMMENFASSUNG

Die Ausführungen dieses Kapitels haben gezeigt, dass Attac tatsächlich an vielen Stellen sowohl Elemente sozialer Bewegungen als auch solche von Non-Profit-Organisationen vereint. In manchen Fällen existieren sie nebeneinander und erfüllen verschiedene Funktionen innerhalb des Gesamtgefüges – wie z. B. die verschiedenen Formen von Mitgliedschaft (auf der einen Seite die formalisierte Mitgliedschaft als unterstützendes, möglicherweise passives Vereinsmitglied, auf der

⁸ Ein Grund könnte die fehlende Gemeinnützigkeit sein (vgl. auch die Fußnote auf S. 47), die den Zugang zu öffentlichen Fördermitteln merklich einschränkte.

anderen Seite die informelle Mitgliedschaft als aktive_r „Attaci“), die klar geregelten bundesweiten Strukturen auf der einen und die offenen lokalen Strukturen auf der anderen Seite, und die Aufteilung von „handwerklicher“ und politischer Expertise auf das hauptamtliche und das ehrenamtliche System. An anderen Stellen treten die verschiedenen Konzepte in ein Spannungsverhältnis zueinander, bei dem jedoch – bisher zumindest – den aus den sozialen Bewegungen stammenden Konzepten der Primat eingeräumt wird, wie z. B. der Selbstermächtigung zu politischem Handeln als entscheidendes Handlungskonzept und damit verbunden das Selbstverständnis als Mitglieder-basierte Organisation.

Tabelle 7 zeigt im Überblick, wie Attac zwischen sozialer Bewegung und NPO verortet ist. Die jeweils fettgedruckte Tabellenzelle gibt an, wo der Schwerpunkt von Attac liegt. In den meisten Fällen sind jedoch Elemente des jeweils anderen Konzept durchaus auch zu finden; wo sie es nicht sind, ist die entsprechend Tabellenzelle durchgestrichen. Wenn beide fettgedruckt sind, existieren beide Konzepte gleichberechtigt nebeneinander.

	NPO	Bewegung
Ziele	Gemeinwohl, Gemeingüter	sozialer Wandel
Protest als Mittel	möglich	konstitutiv
Mitgliedschaft	formalisiert, auf Grundlage geregelter Beitrittsprozeduren	informell, auf Grundlage kollektiver Identität
Handlungskonzept	stellvertretendes politisches Handeln	(Selbst-)Ermächtigung zu politischem Handeln
Besitztyp	Unterstützer-basiert	Mitglieder-basiert
Struktur	formal geregelt, gemäß Rechtsform und Status	„halbstrukturiert“, netzwerkförmig
Differenzierung	fest, rollenbasiert	fluid, informell
Funktionalität	multifunktional: zwischen Markt, Politik und Gemeinschaft	bifunktional: zwischen Politik und Gemeinschaft

Tabelle 7: Verortung von Attac zwischen sozialer Bewegung und NPO

Wenn Attac von sich selbst behauptet, es habe Bewegungscharakter, so ist dies also durchaus berechtigt. Gleichwohl ist Attac auch Organisation, denn die formale Strukturierung ist relativ hoch und durchaus mit der eines größeren Vereins oder Verbandes (bei dem die Zentrale ja auch häufig nicht genau weiß, was die einzelnen Gruppen oder Mitgliedsorganisationen tun oder wie sie es tun) vergleichbar.

5 FAZIT UND AUSBLICK

Der Vergleich der Forschung zu Non-Profit-Organisationen und zu sozialen Bewegungen hat einige mögliche Differenzierungskriterien hervorgebracht – wie z. B. unterschiedliche Ziele, Handlungskonzepte und Besitzstrukturen, verschieden stark ausgeprägte Formalstruktur, Professionalität und Differenzierung, formalisierte und informelle Konzepte von Mitgliedschaft, sowie bi- bzw. multifunktionale Handlungslogiken. Die vorgenommene kontrastierende Gegenüberstellung der verschiedenen Konzepte hat dabei sicherlich die Schwäche, dass sie rein auf Basis der vorhandenen Literatur erfolgte und nicht weiter empirisch validiert ist. Auch konnte aufgrund des begrenzten Umfangs einer Masterarbeit nicht in aller Detailliertheit geklärt werden, wie belastbar die Gegenüberstellungen sind oder ob die Prämissen der jeweils zur Differenzierung herangezogenen Konzepte möglicherweise zu stark differieren.

Aber wie schon eingangs gesagt, ging es in dieser Arbeit primär darum, erst einmal die Verbindungen und Berührungspunkte zwischen den existierenden, theoretisch sehr unterschiedlich verorteten Perspektiven auf NPOs und soziale Bewegungen aufzuspüren. Wie stark diese Verbindungen tatsächlich sind und wo möglicherweise doch das Trennende überwiegt, mögen spätere Arbeiten zeigen.

Mit Hilfe des gewonnenen Kriterienkatalogs war es jedenfalls möglich, die Selbstbeschreibung von Attac als Organisation zwischen Netzwerk, NGO und Bewegung einer qualifizierten Überprüfung zu unterziehen. Dabei hat sich gezeigt, dass die Selbstbeschreibung tatsächlich zutrifft und Attac Elemente verschiedener Organisationstypen miteinander verknüpft.

Ob Attac damit jedoch etwas so Besonderes, eine „Organisation neuen Typs“ ist, wie es behauptet, oder letztlich nur eine typische Bewegungsorganisation, ist damit nicht geklärt. Dazu müsste man systematische Vergleiche zwischen Attac und anderen Bewegungsorganisationen vornehmen und z.B. prüfen, ob andere Bewegungsorganisationen die Spannungsfelder, die sich zwischen den verschiedenen

Konzeptionen auftun, anders oder schneller zugunsten einer dominanten Logik auflösen, als Attac dies tut.

Wie viele Arbeiten hat also auch diese zwar eine Frage beantwortet, aber gleichzeitig viele neue Fragen aufgeworfen, deren Beantwortung neue Erkenntnisse über Organisationen und Bewegungen und ihr Verhältnis zueinander bringen könnten. Der zweite große Leitspruch, den sich Attac (neben dem Slogan „eine andere Welt ist möglich“) von der mexikanischen Zapatisten-Bewegung entliehen hat, könnte also auch über dieser Arbeit stehen: „Fragend schreiten wir voran“.

6 LITERATUR

- Andrews, K. T. und N. Caren. 2010. Making the News: Movement Organizations, Media Attention, and the Public Agenda. *American Sociological Review* 75, Nr. 6 (Dezember 2010): 841–866.
- Anheier, Helmut K. 2013. Entwicklungen der internationalen Zivilgesellschaft. In: *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*, hg. von Ruth Sims, Michael Meyer, und Christoph Badelt, 77–88. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Anheier, Helmut K., Matthias Freise und Nuno Themudo. 2005. Entwicklungslinien der internationalen Zivilgesellschaft. In: *Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven*, hg. von Karl Birkhölzer, Ansgar Klein, Eckhard Priller, und Annette Zimmer, 17–40. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Anheier, Helmut K., Wolfgang Seibel, Eckhard Priller und Annette Zimmer. 2002. Der Nonprofit Sektor in Deutschland. In: *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*, hg. von Christoph Badelt und Florian Pomper, 19–44. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [Attac Deutschland]. 2000. Ergebnisse des Ratschlags für eine politische Regulierung internationaler Finanzmärkte. 22. Januar 2000.
<http://www.attac.de/ratschlag/protokolle/> (zugegriffen: 17. Januar 2017).
- Attac Deutschland. 2001. Das Selbstverständnis von Attac: Zwischen Netzwerk, NGO und Bewegung – 8 Thesen.
http://www.attac.de/fileadmin/user_upload/bundesebene/attac-strukturen/Attac_Selbstverstaendnis.pdf (zugegriffen: 10. Januar 2017).
- . 2002a. Eine neue Struktur für Attac. Konsensvorschlag der Struktur AG zur Beschlussfassung auf dem Attac-Ratschlag 2002.
http://www.attac.de/fileadmin/user_upload/Gremien/Ratschlag/Protokolle/2002_Antraege_an_den_Ratschlag.pdf (zugegriffen: 17. Januar 2017).
- . 2002b. Attac-Erklärung für eine demokratische Kontrolle der Finanzmärkte. 26. Mai. http://www.attac.de/fileadmin/user_upload/bundesebene/attac-strukturen/Attac_Erklaerung.pdf (zugegriffen: 10. Januar 2017).
- , Hrsg. 2004. *Alles über Attac*. 1. Aufl. Fischer Sachbücher 16349. Frankfurt (Main): S. Fischer
- . 2006. Regelsammlung.
http://www.attac.de/fileadmin/user_upload/bundesebene/attac-strukturen/Regelsammlung_Attac_Stand_200509.pdf (zugegriffen: 16. Januar 2017).
- . 2016a. Demokratie. [www.attac.de: Themen](http://www.attac.de/themen/demokratie/). <http://www.attac.de/themen/demokratie/> (zugegriffen: 16. Januar 2017).

- . 2016b. Bildungsangebot. [www.attac.de](http://www.attac.de/bildungsangebot). <http://www.attac.de/bildungsangebot> (zugegriffen: 16. Januar 2017).
 - . 2016c. Leitfaden für Attac-Gruppen. Aktiv werden, um die Welt zu verändern. <http://www.attac.de/was-ist-attac/strukturen/attac-netzwerk/> regionalgruppen/gruppenbroschuere/ (zugegriffen: 20. Oktober 2016).
 - . 2016d. Mitgliedsorganisationen. www.attac.de: Was ist Attac? - Strukturen. <http://www.attac.de/was-ist-attac/strukturen/attac-netzwerk/> mitgliedsorganisationen/ (zugegriffen: 20. Oktober 2016).
 - . 2016e. Richter bestätigen Gemeinnützigkeit von Attac. www.attac.de: Presse - Pressemitteilungen. 11. Oktober 2016. <http://www.attac.de/presse/detailansicht/news/richter-bestaeften-gemeinnuetzigkeit-von-attac/> (zugegriffen: 16. Januar 2017).
 - . 2016f. Haushaltsentwurf 2017. 11. Oktober 2016. <http://www.attac.de/was-ist-attac/strukturen/finanzen/> (zugegriffen: 16. Januar 2017).
 - . 2016g. Protokoll des Attac-Ratschlags vom 28. bis 30. Oktober 2016 in Frankfurt. 30. Oktober 2016. http://www.attac.de/fileadmin/user_upload/Gremien/Ratschlag/Protokolle/Protokoll_Herbstratschlag_Frankfurt_2016.pdf (zugegriffen: 17. Januar 2017).
- Attac Trägerverein e.V. 2014. Satzung (in der Fassung vom 27.9.2014). http://www.attac.de/fileadmin/user_upload/bundesebene/attac-strukturen/Attac-Traegerverein-eV_Satzung_20-11-2010.pdf (zugegriffen: 10. Januar 2017).
- Badelt, Christoph und Florian Pomper, Hrsg. 2002. *Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bergstedt, Jörg. 2013. *Attac: Gipfelstürmer und Straßenkämpfer*. Hamburg: Laika.
- Birkhölzer, Karl, Ansgar Klein, Eckhard Priller und Annette Zimmer. 2005a. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven des Dritten Sektors/Dritten Systems - eine Einleitung. In: *Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven*, hg. von Karl Birkhölzer, Ansgar Klein, Eckhard Priller, und Annette Zimmer, 9–16. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- , Hrsg. 2005b. *Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Blau, Peter Michael und William Richard Scott. 1962. *Formal organizations*. Chandler Publ.
- Brand, Karl-Werner. 1999. Transformationen der Ökologiebewegung. In: *Neue soziale Bewegungen: Impulse, Bilanzen und Perspektiven*, hg. von Ansgar Klein, Hans-Josef Legrand, und Thomas Leif, 237–256. Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Brand, Ulrich und Marcus Wissen. 2002. Ambivalenzen praktischer Globalisierungskritik: Das Beispiel Attac. *Kurswechsel*. 03/2002. Zeitschrift des Beirat für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen (BEIGEWUM): 104–115.
- Edwards, Bob und Melinda Kane. 2014. Resource mobilization and social and political movements. In: *Handbook of political citizenship and social movements*, hg. von Hein-Anton Van der Heijden, 205–232. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Edwards, Gemma. 2014. *Social movements and protest*. 1. publ. Key topics in sociology. Cambridge [u.a.]: Cambridge Univ. Press.
- Everett, Kevin Djo. 1992. Professionalization and Protest: Changes in the Social Movement Sector, 1961–1983. *Social Forces* 70, Nr. 4/1992: 957–975.
- Evers, Adalbert und Jean-Louis Laville. 2004. *The Third Sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.
- Fillieule, Olivier und Guya Accornero, Hrsg. 2016. *Social movement studies in Europe: the state of the art*. New York; Oxford: berghahn.
- Frantz, Christiane und Kerstin Martens. 2006. *Nichtregierungsorganisationen (NGOs)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Freeman, Jo. 2013. The Tyranny of Structurelessness. *WSQ: Women's Studies Quarterly* 41, Nr. 3–4/2013: 231–246.
- Grefe, Christiane, Mathias Greffrath und Harald Schumann. 2003. *Attac - Was wollen die Globalisierungskritiker?* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- von Groddeck, Viktoria und Sylvia Marlene Wilz, Hrsg. 2015. *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Habermas, Jürgen. 1981. *Theorie des kommunikativen Handelns, Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Frankfurt (Main): Suhrkamp.
- Haug, Christoph und Dieter Rucht. 2013. Structurelessness: an evil or an asset? A case study. In: *Meeting democracy: power and deliberation in global justice movements*, hg. von Donatella Della Porta, 179–213. Cambridge [u.a.]: Cambridge Univ. Press.
- Haunss, Sebastian. 2016. Precarious Research in a Movement Society: Social Movement Studies in Germany. In: *Social movement studies in Europe: the state of the art*, hg. von Olivier Fillieule und Guya Accornero, 214–231. New York; Oxford: berghahn.
- Häußling, Roger. 2016. Institution. In: *Grundbegriffe der Soziologie*, hg. von Johannes Kopp und Anja Steinbach, 140–143. Wiesbaden: Springer VS.
- Hellmann, Kai-Uwe. 1998. Systemtheorie und Bewegungsforschung. *Rechtshistorisches Journal*, Nr. 17/1998: 493–510.
- . 1999. Paradigmen der Bewegungsforschung. Eine Fachdisziplin auf dem Weg zur normalen Wissenschaft. In: *Neue soziale Bewegungen: Impulse*,

- Bilanzen und Perspektiven*, hg. von Ansgar Klein, Hans-Josef Legrand, und Thomas Leif, 91–113. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hoffstätter, Viola und Phillip Hersel. 2004. Wie alles begann ... - Entstehung und Geschichte von Attac. In: *Alles über Attac*, hg. von Attac Deutschland, 13–22. Frankfurt (Main): S. Fischer.
- Kieser, Alfred. 2014. Max Webers Analyse der Bürokratie. In: *Organisationstheorien*, hg. von Alfred Kieser und Mark Ebers, 43–72. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, Alfred und Peter Walgenbach. 2010. *Organisation*. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Klein, Ansgar, Hans-Josef Legrand und Thomas Leif, Hrsg. 1999. *Neue soziale Bewegungen: Impulse, Bilanzen und Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kolb, Felix. 2006. Die politischen Auswirkungen und Erfolge sozialer Bewegungen. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Nr. 1/2006: 12–23.
- Kopp, Johannes und Anja Steinbach, Hrsg. 2016. *Grundbegriffe der Soziologie*. 11. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Kriesi, Hanspeter. 1992. Organisationsentwicklung von sozialen Bewegungen. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Nr. 4/1992: 85–93.
- Kropik, Andrea. 2014. Das Maß aller Dinge? Eine Kontrastierung von Nonprofit-Organisationen und Unternehmen aus systemtheoretischer Perspektive. In: *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: quo vadis?*, hg. von Annette Zimmer und Ruth Simska, 343–356. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan, Hrsg. 2015. *Schlüsselwerke der Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Leidig, Sabine. 2004. Schaltzentrale Bundesbüro. In: *Alles über Attac*, hg. von Attac Deutschland, 150–151. Frankfurt (Main): S. Fischer.
- Leidig, Sabine, Stephanie Handtmann und Rasmus Grobe. 2004. Wie arbeitet Attac? In: *Alles über Attac*, hg. von Attac Deutschland, 121–130. Frankfurt (Main): S. Fischer.
- Luhmann, Niklas. 1964. *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Duncker & Humblot.
- . 1988. Organisation. In: *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, hg. von Willi Küpper und Günther Ortmann, 165–185. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maier, Florentine und Michael Mayer. 2013. Organisation von NPOs. In: *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*, hg. von Ruth Simska, Michael Meyer, und Christoph Badelt, 205–225. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Martens, Wil und Günther Ortmann. 2014. Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In: *Organisationstheorien*, hg. von Alfred Kieser und Mark Ebers, 407–440. Stuttgart: Kohlhammer.
- McCarthy, John D. und Mayer N. Zald. 1977. Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory. *American Journal of Sociology* 82, Nr. 6/1977: 1212–1241.
- Melucci, Alberto. 1999. Soziale Bewegungen in komplexen Gesellschaften. Die europäische Perspektive. In: *Neue soziale Bewegungen: Impulse, Bilanzen und Perspektiven*, hg. von Ansgar Klein, Hans-Josef Legrand, und Thomas Leif, 114–130. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meyer, Michael und Ruth Sims. 2013a. NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In: *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*, hg. von Ruth Sims, Michael Meyer, und Christoph Badelt, 3–14. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- . 2013b. Besonderheiten des Managements von NPOs. In: *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*, hg. von Ruth Sims, Michael Meyer, und Christoph Badelt, 145–157. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Moldenhauer, Oliver. 2004. Der Rechtsträger und die Finanzen. In: *Alles über Attac*, hg. von Attac Deutschland, 161–165. Frankfurt (Main): S. Fischer.
- Neumayr, Michaela. 2010. Resource Dependence: Der Einfluss öffentlicher Finanzierungsformen auf die Funktionen von Nonprofit Organisationen in Österreich. Dissertation zur Erlangung des Doktorats der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien. Doctoral, WU Vienna University of Economics and Business, 30. September 2010. <http://epub.wu.ac.at/2790/> (zugegriffen: 25. November 2016).
- Nicoll, Norbert. 2005. *Attac Deutschland: Kritik, Stand und Perspektiven*. Marburg: Tectum.
- Pizzorno, Alessandro. 1978. Political Exchange and Collective Identity in Industrial Conflict. In: *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968*, hg. von Colin Crouch D. Phil und Alessandro Pizzorno, 277–298. Palgrave Macmillan UK.
- Polletta, Francesca und James M. Jasper. 2001. Collective Identity and Social Movements. *Annual Review of Sociology* 27: 283–305.
- Preisendorfer, Peter. 2016. *Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. 4., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Raschke, Joachim. 1985. *Soziale Bewegungen: ein historisch-systematischer Grundriss*. Frankfurt; New York: Campus.
- . 1987. Zum Begriff der sozialen Bewegung. In: *Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland*, hg. von Roland Roth und Dieter Rucht, 19–29. Frankfurt; New York: Campus.

- . 1999. Machtwechsel und soziale Bewegungen. In: *Neue soziale Bewegungen: Impulse, Bilanzen und Perspektiven*, hg. von Ansgar Klein, Hans-Josef Legrand, und Thomas Leif, 64–90. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Roth, Roland. 1987. Kommunikationsstrukturen und Vernetzungen in neuen sozialen Bewegungen. In: *Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland*, hg. von Roland Roth und Dieter Rucht, 68–88. Frankfurt; New York: Campus.
- . 1992. Jenseits von Markt und Staat. Dritter Sektor und neue soziale Bewegungen. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Nr. 4/1992: 12–20.
- Roth, Roland und Dieter Rucht, Hrsg. 2008. *Die sozialen Bewegungen in Deutschland seit 1945: ein Handbuch*. Frankfurt; New York: Campus.
- Rothschild-Whitt, Joyce. 1979. The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. *American Sociological Review* 44, Nr. 4/1979 (August): 509–527.
- Rucht, Dieter. 1987. Von der Bewegung zur Institution? Organisationsstrukturen der Ökologiebewegung. In: *Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland*, hg. von Roland Roth und Dieter Rucht, 238–262. Frankfurt; New York: Campus.
- . 2012. Massen mobilisieren. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Nr. 25–26/2012: 3–9.
- . 2013. Schlüsselfiguren statt Führer: Zur (Selbst-)Steuerung sozialer Bewegungen. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, Nr. 4/2013: 32–43.
- Rucht, Dieter, Barbara Blattner und Dieter Rink. 1997. *Soziale Bewegungen auf dem Weg zur Institutionalisierung: zum Strukturwandel „alternativer“ Gruppen in beiden Teilen Deutschlands*. Frankfurt; New York: Campus.
- Rucht, Dieter und Roland Roth. 2008a. Globalisierungskritische Netzwerke, Kampagnen und Bewegungen. In: *Die sozialen Bewegungen in Deutschland seit 1945: ein Handbuch*, hg. von Roland Roth und Dieter Rucht, 493–512. Frankfurt; New York: Campus.
- . 2008b. Soziale Bewegungen und Protest - eine theoretische und empirische Bilanz. In: *Die sozialen Bewegungen in Deutschland seit 1945: ein Handbuch*, hg. von Roland Roth und Dieter Rucht, 635–668. Frankfurt; New York: Campus.
- Rucht, Dieter, Simon Teune und Mundo Yang. 2007. The History and Structure of Global Justice Movements in Germany. Papier für das ACI-Meeting, Paris, 30.9.–1.10.2005.
- Salamon, Lester M. und Helmut K. Anheier. 1992a. Toward an understanding of the international nonprofit sector: The Johns Hopkins comparative nonprofit sector project. *Nonprofit Management and Leadership* 2, Nr. 3/1992: 311–324.

- . 1992b. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 3, Nr. 2/1992: 125–151.
- Sander, Hendrik. 2016. *Die Zukunft von Attac. Stärken, Probleme, Handlungsoptionen*. Bd. 03/2016. Studien der Rosa-Luxemburg-Stiftung. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung. https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Studien/Studie_03-2016_Die_Zukunft_von_Attac_web.pdf (zugegriffen: 5. Mai 2016).
- Schaffert, Astrid. 2004a. Wissen ist Macht - der ReferentInnen-Pool. In: *Alles über Attac*, hg. von Attac Deutschland, 176–178. Frankfurt (Main): S. Fischer.
- . 2004b. Die Basis: Die Gruppen vor Ort. In: *Alles über Attac*, hg. von Attac Deutschland, 144. Frankfurt (Main): S. Fischer.
- . 2004c. Ein Überblick über die Strukturen. In: *Alles über Attac*, hg. von Attac Deutschland, 131–142. Frankfurt (Main): S. Fischer.
- Schmidt, Josef und Julia I. Mansour. 2007. Wohlfahrtsverbände. Interesse und Dienstleistung. In: *Interessenverbände in Deutschland*, hg. von Thomas von Winter und Ulrich Willem, 244–270. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schnabel, Annette, Johannes Kopp und Anja Steinbach. 2016. Bewegung, soziale. In: *Grundbegriffe der Soziologie*, 36–38. Wiesbaden: Springer VS.
- Scholl, Christian. 2014. The new social movement approach. In: *Handbook of political citizenship and social movements*, hg. von Hein-Anton Van der Heijden, 233–258. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Simsa, Ruth. 2001. *Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen: eine systemtheoretische Analyse*. Frankfurt (Main); New York: Peter Lang.
- . 2013. Gesellschaftliche Restgröße oder treibende Kraft? Soziologische Perspektiven auf NPOs. In: *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*, hg. von Ruth Sims, Michael Meyer, und Christoph Badelt, 125–142. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- . 2014. „Drifting apart“? Unterschiedliche Handlungslogiken von formalisierten und nichtformalisierten zivilgesellschaftlichen Akteuren. In: *Zimmer/Simsa 2014*, hg. von Annette Zimmer und Ruth Sims, 181–195. Wiesbaden: Springer VS.
- Simsa, Ruth, Michael Meyer und Christoph Badelt, Hrsg. 2013. *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Simsa, Ruth und Annette Zimmer. 2014. Quo vadis? In: *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: quo vadis?*, hg. von Annette Zimmer und Ruth Sims, 11–37. Wiesbaden: Springer VS.
- Sommier, Isabelle. 2016. From Anti-globalization to Global Justice Movement: The Waterloo's European Battle. In: *Social movement studies in Europe: the*

- state of the art*, hg. von Olivier Fillieule und Guya Accornero, 118–132.
New York; Oxford: berghahn.
- Staggenborg, Suzanne. 1988. The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement. *American Sociological Review* 53, Nr. 4/1988 (August): 585–605.
- Stockemer, Daniel. 2012. The Interplay between Demand and Supply for Engagement in Social Movement Organisations – Insights from Attac Germany and France. *German Politics* 21, Nr. 4/2012 (Dezember): 464–483.
- Süddeutsche Zeitung. 2016. Attac wieder gemeinnützig. *Süddeutsche Zeitung*, 11. Oktober. <http://www.sueddeutsche.de/politik/urteil-attac-wieder-gemeinnuetzig-1.3244632>.
- Tacke, Veronika. 2015. Formalität und Informalität. Zu einer klassischen Unterscheidung der Organisationssoziologie. In: *Formalität und Informalität in Organisationen*, hg. von Viktoria von Groddeck und Sylvia Marlene Wilz. Wiesbaden: Springer VS.
- Treibel, Annette. 2006. *Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart*. 7., aktualisierte Aufl. Einführungskurs Soziologie hrsg. von Hermann Korte ...; Bd. 3. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- United Nations. 1945. *Charta der Vereinigten Nationen*. <http://www.unric.org/de/charta/> (zugegriffen: 10. Januar 2017).
- United Nations, Economic and Social Council. 1996. Resolution 1996/31: Consultative relationship between the United Nations and non-governmental organizations. 49th plenary meeting. <http://www.un.org/documents/ecosoc/res/1996/eres1996-31.htm> (zugegriffen: 13. Dezember 2016).
- Zald, Mayer N. und Roberta Ash. 1966. Social Movement Organizations: Growth, Decay and Change. *Social Forces* 44, Nr. 3/1966: 327.
- Zauner, Alfred. 2007. Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen,. In: *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*, hg. von Christoph Badelt, 161–164. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zimmer, Annette. 2014. Money makes the world go round! Ökonomisierung und die Folgen für NPOs. In: *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: quo vadis?*, hg. von Annette Zimmer und Ruth Sims, 163–180. Wiesbaden: Springer VS.
- Zimmer, Annette, Thorsten Hallmann und Lilian Schwalb. 2007. *Vereine – Zivilgesellschaft konkret*. 2. Aufl. Grundwissen Politik 16. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Zimmer, Annette und Eckhard Priller. 2005. Der Dritte Sektor im aktuellen Diskurs. In: *Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven*, hg. von Karl Birkhölzer, Ansgar Klein, Eckhard Priller, und Annette Zimmer, 49–70. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- . 2007. *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel: Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zimmer, Annette, Eckhard Priller und Helmut K. Anheier. 2013. Der Nonprofit-Sektor in Deutschland. In: *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management*, hg. von Ruth Sims, Michael Meyer, und Christoph Badelt, 15–36. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zimmer, Annette und Ruth Sims, Hrsg. 2014. *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: quo vadis? Bürgergesellschaft und Demokratie* Band 46. Wiesbaden: Springer VS.

PLAGIATSERKLÄRUNG

Ich versichere an Eides statt, dass ich die nachstehende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und mich anderer als der in der Arbeit angegebenen Hilfsmittel nicht bedient habe. Alle Stellen, die sinngemäß oder wörtlich aus Veröffentlichungen übernommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift