

Rolf Haubl, Rudolf Heltzel,  
Marita Barthel-Rösing (Hg.)  
Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung  
Eine Einführung

»edition psychosozial«

Rolf Haubl, Rudolf Heltzel,  
Marita Barthel-Rösing (Hg.)

# Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung

Eine Einführung

Psychosozial-Verlag

Für das Aufspüren von unverständlichen Textstellen danken wir  
Frau Bettina Daser und Frau Eva Klunker.

Gedruckt mit freundlicher Unterstützung der Freunde  
der Universität Augsburg.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Originalausgabe

© 2005 Psychosozial-Verlag

Goethestr. 29, D-35390 Gießen.

Tel.: 0641/77819; Fax: 0641/77742.

E-Mail: [info@psychosozial-verlag.de](mailto:info@psychosozial-verlag.de)

[www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form  
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren) ohne schriftliche  
Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer  
Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Katharina Appel

nach Entwürfen des Ateliers Warminski, Büdingen.

Redaktion: Katja Kochalski

Satz: Katharina Appel

Printed in Germany

ISBN 3-89806-411-5

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Gruppenanalyse auf neuen Wegen <i>Rolf Haubl, Rudolf Heltzel, Marita Barthel-Rösing</i>	7
Gruppenanalytische Beratung in Non-Profit-Organisationen <i>Rudolf Heltzel</i>	11
Mikropolitik für gruppenanalytische Supervisoren und Organisationsberater <i>Rolf Haubl</i>	53
Macht und Geschlecht in Organisationen <i>Elisabeth Rohr</i>	79
»... dann fand ich hilfreich dein Am-Ball-Bleiben« – Männlichkeit als Dimension in Supervision und Beratung <i>Holger Brandes</i>	99
Gruppenanalytische Supervision als Integration von Fallarbeit und Teamentwicklung <i>Marita Barthel-Rösing</i>	121
Angewandte Großgruppen im Schatten des Modernisierungsprozesses <i>Gerhard Wilke</i>	141
Zur Leitung von analytischen Großgruppen <i>Josef Shaked</i>	161
Kultur und interkulturelle Begegnung als Hintergrund von und Herausforderung für Supervision und Beratung <i>Mariagrazia Bianchi-Schaeffer</i>	171
Das Krankenhaus als »Kriegsschauplatz« und/oder als Ort der Gruppenanalyse und ihrer Anwendungen <i>Ulrich Schultz-Venrath</i>	195

## Inhalt

Supervision und Beratung in psychiatrischen Organisationen <i>Rudolf Heltzel</i>	213
Schiffbruch mit Zuschauer: Zur Geschlechterdynamik in der Therapie mit Sexualstraftätern – Erfahrungen aus einer Supervision <i>Franziska Lamott</i>	233
Gruppenanalytische Supervision in Pädagogischen Institutionen <i>Cornelia Volhard</i>	249
Gruppenanalytisch fundierte Beratung in Profit-Organisationen <i>Georg R. Gfäller</i>	273
Vertrauen ist gut – Betriebsrat ist besser: Ein eigenwilliger Dritter in der betrieblichen Arena <i>Erhard Tietel</i>	291
Gruppenanalytisch fundierte Beratung in der Politik <i>Georg R. Gfäller</i>	315
Supervision in kirchlichen Organisationen: Das Fundamentalismusproblem <i>Martin Weimer</i>	335
Vier Gründe, einen Organisationsberater oder einen Supervisor zu rufen: Gesellschaftliche Bedingungen gruppenanalytischer Organisationsberatung und Teamsupervision <i>Hans Bosse</i>	351
Nachwort: Professionalisierung gruppenanalytischer Supervision und Organisationsberatung <i>Rolf Haubl</i>	379
Autorenverzeichnis	387

# Einleitung: Gruppenanalyse auf neuen Wegen

*Rolf Haubl, Rudolf Heltzel, Marita Barthel-Rösing*

Gruppenanalytikerinnen und Gruppenanalytiker, die in der Sektion Analytische Gruppenpsychotherapie (AG) des Deutschen Arbeitskreises für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie (DAGG) organisiert sind, haben in den letzten Jahren große Anstrengungen unternommen, um – neben dem traditionellen therapeutischen Schwerpunkt ihrer Profession – den wissenschaftlichen und praxisbezogenen Austausch im Bereich der *Supervision und Organisationsberatung* voran zu treiben. Diese Anstrengungen schlagen sich in ersten Professionalisierungsschritten nieder, zu denen eine Zertifizierung sowie eine jährlich stattfindende Fachtagung gehören. Inzwischen haben sich zahlreiche Kolleginnen und Kollegen aus dem deutschsprachigen Raum in diesen Innovationsprozess eingebracht und auf diese Weise berufliche »Identitätsarbeit« geleistet.

Die Anwendung der Gruppenanalyse auf die Dynamik und Arbeitsweise von Teams, Großgruppen und Organisationen fußt auf einer Tradition, die mehr als 50 Jahre zurückreicht. Sie ist mit dem – von Gruppenanalytikern entwickelten – Konzept der Therapeutischen Gemeinschaft verbunden. S. H. Foulkes, als damaliger Leiter des Sigmund-Freud-Instituts in Frankfurt am Main eng mit Mitgliedern der »Frankfurter Schule« – insbesondere Horkheimer, Mannheim und Elias – verbunden, hatte Deutschland 1933 verlassen und eine Stelle als Psychiater im Northfield Military Hospital nahe Birmingham gefunden, dem seinerzeit größten psychiatrisch-psychotherapeutischen Behandlungszentrum für psychisch kranke Soldaten während des Zweiten Weltkriegs. Rickmann, Bion und dann v. a. Foulkes und sein Kollege und Schüler Main wirkten hier als Psychiater im Offiziersrang. Northfield wurde zum Zentrum für die Entwicklung neuer gruppenpsychotherapeutischer Methoden und zur Geburtsstätte der gruppenanalytischen Schule. Von Beginn an ging es dort nicht nur um die psychotherapeutische Arbeit in Kleingruppen, sondern um einen umfassenden, im ursprünglichen Sinn systemischen Ansatz in Therapiegruppen, Aktivitätsgruppen und Arbeitsgruppen verschiedenster Art, wobei das Krankenhaus als Ganzes, als ein zusammengehöriges therapeutisches Feld gesehen wurde.

Diese in die Mitte des letzten Jahrhunderts zurückreichenden Erfahrungen berühren Fragen, mit denen gruppenanalytisch arbeitende Supervisoren und Berater in Organisationen heute zu tun bekommen. Auch wenn Foulkes, Main und ihre Mitarbeiter nicht als externe Berater, sondern als Reformen wirkten,

die die Klinik von innen heraus umgestalteten, können heutige gruppenanalytische Supervisoren und Berater auf diesen Ursprüngen ihrer Profession aufbauen. Dabei erhält die Professionalisierung und Institutionalisierung gruppenanalytischer Supervision und Organisationsberatung durch aktuelle berufspolitische Umwälzungen einen entscheidenden Antrieb. Denn im Verlauf der letzten zehn bis fünfzehn Jahre hat sich vieles im Feld der Supervision und Organisationsberatung verändert – nicht zuletzt durch dramatische Veränderungen, die mit einer Existenzgefährdung psychotherapeutischer Praxen einhergingen. Für einige Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker war die Wahrnehmung dieser Entwicklung Anlass dafür, ihre Supervisions- und Beratungsarbeit auszuweiten und zu vertiefen, für andere ist es Grund genug, neue Arbeitsfelder erstmals und vorsichtig in Erwägung zu ziehen und sich ihnen zuzuwenden. Auf diese Weise entsteht Bewegung, die noch vor wenigen Jahren undenkbar schien.

Diese Dynamik entsteht aus gesellschaftlichen Entwicklungen, in die wir alle verstrickt sind – ob wir es wollen oder nicht. Obwohl wir uns bemühen können, darin als möglichst kompetente Akteure zu handeln, entziehen sich wesentliche Aspekte unserer Kontrolle. Das passende Bild dazu ist nicht die gebuchte Kreuzfahrt mit festen Ankerplätzen und sicheren Erholungspausen (obwohl auch diese in der Katastrophe enden kann), sondern die Wildwasserfahrt in der Gruppe, für die man so gut wie möglich vorbereitet sein sollte – um sich den Strudeln der Strömung aussetzen zu können.

Damit ist eine umfassende, komplexe Dynamik angesprochen, die – wie Gruppenanalytiker mit Foulkes sagen – die »Grundmatrix« betrifft. Diese bezieht sich auf den kulturellen und historischen Kontext, der die Entwicklung von Einzelnen, von Familien und Gruppen, von Institutionen und Organisationen im Sinne des alles durchdringenden »Zeitgeistes« zutiefst beeinflusst. Supervision und Organisationsberatung entwickeln sich – wie Psychoanalyse und Gruppenanalyse – in einer nicht aufhebbaren Dialektik mit gesellschaftlichen Kontextphänomenen, d. h. im Schnittfeld ökonomischer, sozial- und gesundheitspolitischer sowie kultureller Veränderungsprozesse.

Unsere Zeiten sind solche des Übergangs, der Brüche und Verwerfungen, der Irritationen und Ambivalenzen, der Identitätsunsicherheiten und Sinnverluste. Dies ist die Matrix für all das, was unser Leben und unsere Arbeit bestimmt. Zusätzliche Brisanz erhält dieser Prozess durch die Beschleunigung, denen Organisationsentwicklungsprozesse ausgesetzt sind – und dies betrifft sowohl das Innere von Organisationen als auch deren Beziehungen zu den jeweiligen Außenwelten: Ständige Veränderungen und Neuerungen, wiederkehrende Strukturwandel und Umbrüche drängen sich aus ökonomischer Sicht auf und sind unumgängliche Herausforderungen in allen Organisationen, die heute überleben wollen. Als Konsequenz prägt chronische Ungewissheit das Erleben aller Beteiligten – nicht nur in ökonomischer, sondern auch in tieferer,



existenzieller Bedeutung. Damit untrennbar verbunden ist ein anhaltendes Infragestellen von Sinn und ein schleichendes Aushöhlen »intermediärer Institutionen«, also der überlieferten Sinn- und Gesinnungsgemeinschaften, deren Verlust vielerorts als schmerzlich erlebt wird.

Manches spricht dafür, dass der Preis für diese Entwicklung hoch sein wird. In unsicheren Zeiten benötigen Menschen überschaubare, verlässliche Verhältnisse, um sich genügend sicher fühlen zu können. Sie benötigen das Gefühl, Teil einer identifizierbaren Organisationskultur zu sein und zur gemeinsamen Organisationsidentität verantwortlich beizutragen. Besonders in Krisenzeiten benötigen sie funktionale psychosoziale Abwehrmechanismen, um die unbewussten katastrophischen Ängste, die aus der skizzierten Ausgangslage resultieren, bewältigen zu können. Entsprechend wird bei allen Versuchen, in Organisationen etwas in Bewegung zu setzen – und Supervision setzt unweigerlich etwas in Bewegung –, große Angst ausgelöst, was eine verstärkte Abwehr zur Folge hat. Alle Organisationen stehen vor der Herausforderung, dieser komplexen Entwicklung standzuhalten und ihr – möglichst konstruktiv – zu begegnen. Supervision und Organisationsberatung gewinnen hierbei zunehmend an Bedeutung, da sie zu dem erforderlichen Containing von Angst und den zugehörigen Bedrohungsgefühlen einen erheblichen Beitrag leisten. Sie können dazu beitragen, dass statt destruktiver Gruppenprozesse und statt des Ausweichens in Formen des Fundamentalismus und der Gewalt Lernen durch Erfahrung und Konfrontation mit der Realität in Prozessen einer gemeinsamen Team- und Organisationsentwicklung die Oberhand behalten können.

Dass die skizzierten Verwerfungen nicht nur mit Belastungen und Risiken verbunden sind, sondern auch Chancen und neue Möglichkeiten der Entwicklung mit sich bringen, ist die andere Seite der Medaille. Viele Organisationen (bzw. deren Subsysteme) werden im Prozess der existenziellen Gefährdung auch mit Mängeln und Routinen konfrontiert, die in ruhigeren Zeiten als unveränderbar galten, deren Wahrnehmen der institutionellen Abwehr unterlag, und die nun neu gesehen und in Frage gestellt werden können. So entstehen »Möglichkeitsräume«, die aber auch mit Verlusten, mit Abschieden von Althergebrachtem und vormals Bewährtem verknüpft sind. Gefährdungen und »Möglichkeitsräume« stehen in einem dialektischen Zusammenhang: Sie scheinen einander auszuschließen – und bedingen einander doch gegenseitig. Die eine Seite ist ohne die andere nicht zu bekommen, was höchste Ansprüche an das Integrationsvermögen aller Beteiligten stellt. Sowohl Organisationen (bzw. deren Subsysteme) als auch die in ihnen tätigen Individuen müssen sich darin üben, Ambivalenzen und Paradoxien zu ertragen und auszuhalten.

Für gruppenanalytische Supervisoren und Organisationsberater besteht eine zentrale Paradoxie darin, dass sie das Spezifische ihrer Methode, den Kern ihrer Identität, erhalten und pflegen – zugleich aber Fremdes, aus anderen

# Gruppenanalytische Beratung in Non-Profit-Organisationen

*Rudolf Heltzel*

Im ersten Teil dieser Arbeit werden Charakteristika von Non-Profit-Organisationen (NPOs) beschrieben und wesentliche Herausforderungen diskutiert, denen sie sich in einer Zeit tief greifender gesellschaftlicher Veränderungen zu stellen haben. Im zweiten Teil wird gruppenanalytische Organisationsberatung im Kontext anderer Beratungskonzepte diskutiert und die gruppenanalytische Beratungspraxis anhand einer Kasuistik veranschaulicht. Obwohl Gruppenanalytiker seit langem nicht nur Supervisionen, sondern auch komplexe Beratungen in Organisationen durchführen, sind diese Erfahrungen in der Fachliteratur bisher nicht ausführlich ausgetauscht worden. Die vorliegende Arbeit erkundet also ein *theoretisch* noch wenig bearbeitetes Terrain und präsentiert Gedanken zu einer Arbeitsweise, die sich in einem dialogischen Prozess zwischen Auftraggebern und Berater als sinnvoll und hilfreich bewährt hat. Andere Gruppenanalytiker könnten – unter anderen Ausgangsbedingungen – zu anderen Konzepten kommen. Gleichwohl besteht die Hoffnung, mit diesen Überlegungen zu einer Professionalisierung gruppenanalytischer Organisationsberatung und zum interdisziplinären Austausch über Fragen der Beratung im Nonprofit-Bereich beitragen zu können.

Die Bedeutung des Themas liegt auf der Hand, wie schon ein erster oberflächlicher Blick auf den Gegenstand zeigt: Während der Nutzen gruppenanalytischer Supervision und Beratung in und für Wirtschaftsunternehmen erst noch nachgewiesen werden muss (zu diesem Arbeitsfeld liegen noch relativ wenig Erfahrungen vor), ist der Ertrag angewandter Gruppenanalyse für den primär nicht gewinnorientierten Sektor bereits heute vielfältig belegt. Wie ich zu zeigen versuche, sind gruppenanalytische Supervisoren/Berater und NPOs »natürliche« Kooperationspartner. Das liegt einmal an dem Umstand, dass die meisten Gruppenanalytiker mit ihren Erst- und Zweitberufen in den verschiedensten NPOs sozialisiert wurden, so dass sie ein hohes Maß an spezifischer Feldkompetenz erwerben konnten. Und dann verbindet gruppenanalytische Berater mit anfragenden NPOs, dass beiden eine *intermediäre Funktion* zukommt, dass sie also Verbindungen zwischen ansonsten klar unterschiedenen und getrennten Bereichen oder Räumen herstellen. Das vertieft und befruchtet die Kooperation, wie weiter unten ausgeführt wird. Da der Nonprofit-Bereich eine beachtliche Ausdehnung erreicht hat und kontinuierlich weiter wächst, da er zahlreichen selbstreflexiven Berufen Heimat bietet und in Bezug

auf die ihm zugehörigen Organisationen eine große Variabilität und Entwicklungsdynamik aufweist, stellt er den größten und wichtigsten Teil des Supervisions- und Beratungsmarktes dar, an dem auch Gruppenanalytiker partizipieren.

## Non-Profit-Organisationen: Charakteristika, Bedeutung, Problemlagen und Konfliktfelder

### (1) Vielfalt und Gemeinsamkeiten von NPOs

NPOs sind ein selbstverständlicher Bestandteil des wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Lebens westlicher Industriestaaten, ihre Bedeutung wächst kontinuierlich an. Traditionell sind sie besonders im Bildungsbereich und Erziehungswesen präsent, sie tragen zur Gestalt des Gesundheitswesens bei und prägen den Katastrophenschutz und vor allem das Sozialwesen in seinen vielfältigen Schattierungen. Die zahlreichen anderen Felder, in denen sie ebenfalls vertreten sind, können hier nicht vollständig aufgelistet werden (siehe dazu: Badelt 2002a). NPOs weisen – auf der Basis verschiedener Rechtsformen – ein bestimmtes Maß an formaler Organisation auf, sie dürfen keine Gewinne ausschütten (anfallende Gewinne müssen für die »Mission« der NPO verwendet werden), sie zeichnen sich durch ein Minimum an Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie sowie Freiwilligkeit (z. B. Mitwirkung Ehrenamtlicher) aus, und sie sind private, also nicht staatliche Organisationen (Badelt 2002a): »Mit NPOs sind all jene privaten, nichtgewinnorientierten Organisationen angesprochen, welche weder dem Markt noch dem Staat zugerechnet werden, und die damit eine Art ›dritte institutionelle Form‹ repräsentieren« (Simsa 2001a, S. 1). Das heterogene Spektrum der NPOs umfasst typischerweise solche Organisationen wie Dienstleistungsbetriebe und Hilfsorganisationen für eine bestimmte Klientel, Bildungseinrichtungen, eingetragene und gemeinnützige Vereine sowie GmbHs mit unterschiedlichen Aufgabenfeldern, Stiftungen, Wohlfahrtsverbände, Interessenvertretungen, Bürgerinitiativen etc., wobei es sich sowohl um große Komplexeinrichtungen und überregional präseante Organisationen, als auch um kleinere Zusammenschlüsse mit wenigen Mitgliedern, Mitarbeitern und ehrenamtlich Tätigen handeln kann (siehe dazu: Badelt 2002; Schwarz 2001; Schwarz u. a. 2002). Trotz der skizzierten Heterogenität des Nonprofit-Sektors macht es Sinn, von Gemeinsamkeiten der entsprechenden Organisationen zu sprechen, da Ausgangslage, Herausforderungen und Entwicklungsperspektiven sich von denjenigen gewinnorientierter Unternehmen unterscheiden. Das Verbot der Gewinnausschüttung, die identitätsstiftende Bedeutung der »Mission«, das Charakteristikum ehrenamtlicher

Mitwirkung nicht nur an der Basis, sondern auch in den Führungsgremien – all diese Charakteristika haben erhebliche Konsequenzen vor allem für das Management, aber auch für Supervision und Beratung in NPOs.

## (2) Relevanz des Nonprofit Sektors

Für den Nonprofit-Sektor in Deutschland hat das seit Jahrzehnten geltende Subsidiaritätsprinzip herausragende ökonomische Bedeutung insofern, als es den NPOs einen Vorrang gegenüber der öffentlichen Hand zuweist, was das Erbringen sozialer Dienstleistungen angeht (siehe dazu: Anheier u. a. 2002). In der Geschichte der Bundesrepublik wurde dies vor allem im Gesundheitswesen und im Sozialbereich von den großen Wohlfahrtsverbänden umgesetzt, die das Subsidiaritätsprinzip hauptsächlich verkörpern. Die zugehörigen großen Komplexeinrichtungen gehören zu den größten NPOs überhaupt. 1990 – vor der Wiedervereinigung – stellten NPOs jeden zehnten Arbeitsplatz im Dienstleistungsbereich (Anheier u. a. 2002, S. 27). Fünf Jahre später betrug die Gesamtzahl der Beschäftigten nahezu 5% der volkswirtschaftlichen Gesamtbeschäftigung, wobei zwischen den alten und den neuen Bundesländern noch erhebliche strukturelle Unterschiede bestehen. Im Gesundheitswesen arbeiteten 1990 über 34% der Vollzeitbeschäftigten in NPOs (in Pflegeheimen lag der Anteil bei 63%), im Bereich sozialer Dienste sogar über 61% (Anheier u. a. 2002, S. 31). Noch beeindruckender als diese absoluten Zahlen ist deren Entwicklung über Jahre betrachtet: »Während die Gesamtbeschäftigungszahlen zwischen 1960 und 1995 um 11% expandierten, steigerte sich die Beschäftigung im Nonprofit Sektor viel kräftiger, nämlich um über 370 Prozent« (Anheier u. a. 2002, S. 33). Simsa referiert Zahlen zur Bedeutung von NPOs in Westeuropa. Gemessen an den Beschäftigungsanteilen sei diese am höchsten in den Bereichen Erziehung und Bildung (nämlich 28%), soziale Dienste (27%) und Gesundheit (22%) (Simsa 2001a).

Diese Daten spiegeln die volkswirtschaftliche Bedeutung des Nonprofit-Sektors wider. Wie groß ihre Bedeutung als Hoffnungsträger gesellschaftlicher Entwicklung ist, zeigt die Tatsache, dass fast drei Viertel aller NPOs in Westeuropa in den Bereichen Erziehung, soziale Dienste und Gesundheit tätig sind (Simsa 2001b, S. 14). Da sie dort nicht selten die Rolle von Vorreitern oder Pionieren bei der Entwicklung und Implementierung innovativer Konzepte spielen (was auch über den Nonprofit-Sektor hinaus wirkt) stoßen sie bedeutensame Reformbewegungen an und tragen zu deren gesellschaftlicher Anerkennung bei. Hinzu kommt die mögliche und in der Fachliteratur zunehmend diskutierte Relevanz für die Entwicklung einer Zivil- und Bürgergesellschaft, womit die aktive Beteiligung nicht staatlicher Akteure am öffentlichen Diskurs angesprochen ist, also die Artikulation wachsender Unzufriedenheit mit Politik

und das Bestreben, diese – im Interesse des aufgeklärten, verantwortungsbewussten Bürgers – zu kontrollieren und mitzugestalten (Simsa 2001b).

### (3) Die intermediäre Funktion von NPOs

Die Bedeutung des »Dritten Sektors« zwischen Staat und Wirtschaft (Anheier u. a. 2002, S. 19; Schwarz u. a. 2002, S. 20) geht aber noch weiter. NPOs zeichnet die Kategorie des »zwischen« aus, sie können als intermediäre Vermittlungsinstanzen zwischen unterschiedlichen Teilbereichen der Gesellschaft verstanden werden (Zauner 2002). So stellen sie eine »Welt zwischen den Welten« (Simsa 2002, S. 145) dar und fungieren als Vermittlungsspezialisten zwischen Öffentlichem und Privatem, zwischen dem Staat und den Individuen, zwischen Bürokratie und persönlicher Lebenswelt, womit ihnen eine integrative Funktion zukommt: »Die Aufgabe von NPOs ist damit die Vermittlung zwischen ökonomischen und sozialintegrativen Interessen und der Sektor gilt generell als *integrierende Kopplungsinstanz*« (Simsa 2002, S. 146). »Vermittlung« meint hier den »Modus der Verhandlung« als eine »Miteinander-in-Beziehung-Setzung« (Zauner 2002, S. 168f.).

Wenn NPOs zwischen mehreren »Welten« vermitteln, sind sie darauf angewiesen, auch nach innen »Mehrsprachigkeit« und eine Grundhaltung des Aushandelns von Interessenlagen zu kultivieren. Dass dies eine ständige Quelle von Konfliktlagen ist und wachsenden Beratungsbedarf hervorruft, wird weiter unten diskutiert. Vorerst ist festzuhalten, dass den NPOs als Repräsentanten einer *intermediären Funktion* eine eminente gesellschaftliche Bedeutung zukommt. Was Berger und Luckmann über »intermediäre Institutionen« sagen, trifft auch auf NPOs zu:

»Intermediär« sind sie deshalb, weil sie zwischen dem Einzelnen und den in der Gesellschaft etablierten Erfahrungs- und Handlungsmustern vermitteln. Mit Hilfe dieser Institutionen trägt die Person selbst zur Erstellung und Bearbeitung des gesellschaftlichen Sinnvorrates bei. (...) So mag eine kirchliche Ortsgemeinde, (...) selbst eine Agentur des Wohlfahrtsstaates im Erleben der damit verbundenen Menschen eine wirklich vermittelnde, intermediäre Institution sein (...) (Berger und Luckmann 1995, S. 59).

Angesichts zunehmender Sinnkrisen wirke »ein gewisser Grundbestand intermediärer Institutionen (...) sinnstiftend und sinnstützend in der Lebensführung des Einzelnen und im Zusammenhalt von Lebensgemeinschaften« (Berger und Luckmann 1995, S. 62). Aus diesen Gedanken folgt als Empfehlung: »Die intermediären Institutionen müssen dort gestützt werden, wo sie nicht »fundamentalistische« Haltungen verkörpern, sondern die »kleinen Lebenswelten« (...) der