

Alfred Zauner

(Ao.Univ.-Prof. und Organisationsberater, Wirtschaftsuniversität Wien):

„Organisation als Erfolgsfaktor“

Perspektiven der politischen Partei als Nonprofit-Organisation

Einleitungsreferat bei der gleichnamigen Veranstaltung im Rahmen der
RI-Veranstaltungsreihe „Forum Politikberatung“

25. Mai bis 26. Mai 2000
Renner-Institut
Wien

Kontaktadresse:

Renner-Institut
Mag. Friedrich Graf-Götz
Khlesplatz 12
1120 Wien
Tel.: 01/804 65 01/44
E-Mail: goetz@renner-institut.at

Alfred Zauner

Die Organisation als Erfolgsfaktor.

Perspektiven der politischen Partei als Nonprofit-Organisation

1. Einleitung
Sich verändern um gleichzubleiben
2. Spannungsfeld: Soziale Bewegung – Organisation
3. Organisationsentwicklung wohin?
4. Zwischen Markt und Staat? Oder: Was bewegt NPOs?
5. Schlussfolgerungen und Lösungsperspektiven
Lösungsperspektive 1: Professionalisierung
Lösungsperspektive 2: Flexibilisierung der Organisation
Lösungsperspektive 3: Design anschlussfähiger Kommunikation

1. Einleitung

Es ist eine ebenso reizvolle wie wichtige Aufgabe sich anzuschauen, wieweit konkrete Organisationsformen – gleichgültig ob formal festgeschrieben oder als schon immer geübte Praxis – zum Erfolg oder Misserfolg politischer Parteien beitragen. Politische Parteien sind alte Organisationen, sie sind gesellschaftlich wichtige Organisationen und sie sind eindeutig das, was man seit einiger Zeit Nonprofit-Organisationen (NPOs) nennt. Wir haben in den letzten fünf Jahren in einer Forschergruppe an der Wirtschaftsuniversität Wien und auch im Kreis von Unternehmensberatern einige Anstrengungen unternommen, um zu verstehen, ob und inwieweit sich ein erfolgreiches Management von Nonprofit-Organisationen von jenem einer profitorientierten Wirtschaftsorganisation unterscheidet. Dies ist mein Zugang zum Thema.

Ich werde mein Referat mit Hilfe einiger Thesen zum organisationskulturellen Erbe jener NPOs einleiten, die ihre Wurzeln in sozialen Bewegungen haben. Meine Ausführungen beruhen dabei im Wesentlichen auf Erfahrungen in der Beratung von Nonprofit-Organisationen. Um den Blick frei zu kriegen für weiterführende organisatorische Perspektiven wird es im Weiteren unerlässlich sein, eine befriedigende Antwort auf die Frage zu geben, was Nonprofit-Organisationen und insbesondere politische Parteien in einem spezifischen gesellschaftlichen Sinn leisten und wie sie das erfolgreich tun. Das macht einige theoretische Überlegungen notwendig. Als Ertrag aus diesem Ausflug in die Theorie sollte es schließlich möglich sein, die eine oder andere praktische Schlussfolgerung für eine erfolgreiche organisatorische Steuerung von politischen Parteien zu ziehen.

Sich verändern um gleichzubleiben

Einsteigen möchte ich mit einer provokativen Frage zum gestellten Thema: Was bedeutet es in einer sich rasch verändernden Umwelt, die Organisation als Erfolgsfaktor zu sehen und zu nutzen? Heißt das, jede Entwicklung nachzuvollziehen, auch wenn sie sich dann als Fehlentwicklung herausstellt? Heißt es, jeder Managementtheorie zu folgen, auch wenn bald ruchbar wird, dass es sich wieder bloß um eine Berater-Mode handelt? Ich meine, die Organisation als Erfolgsfaktor wirksam zu nutzen heißt unausweichlich, sich einer paradoxen, also einer in sich widersprüchlichen Herausforderung zu stellen. Diese Herausforderung lässt sich am prägnantesten in die Form einer Frage kleiden: "Wie müssen wir uns verändern, um gleich zu bleiben." Für eine politische Partei heißt die Frage noch einmal zugespitzt, "Welche Organisationsformen, welche Strukturen und Prozesse müssen wir neu gestalten oder möglicherweise auch neu erfinden, um den politischen Kern, die Identität unserer Partei zu bewahren und gleichzeitig in einer deutlich veränderten Umwelt anschlussfähig zu bleiben?" Anschlussfähig an die Wähler, aber auch an die vielen anderen Anspruchsgruppen, die von der politischen Partei als Organisation bedient werden wollen und müssen.

Erlauben Sie mir schon an dieser Stelle eine kurze Anmerkung zum Begriff „Anschlussfähigkeit“, der im Kreis der Organisationsberater in den letzten Jahren zu einem wichtigen Angelpunkt wurde. **Organisatorische Anschlussfähigkeit** meint, dass Unternehmen oder auch NPOs *als Organisation* die Fähigkeit besitzen, zu spüren und zu hören, was in der für sie relevanten Umwelt vor sich geht, und umgekehrt auch Signale auszusenden, die von dieser Umwelt als wichtig wahrgenommen werden. Etwas theoretischer ausgedrückt geht es also um eine doppelte Koppelung: um Resonanzfähigkeit und Interventionsfähigkeit. Der eigentliche Witz – und die Herausforderung – liegen nun darin, diese Anschlussfähigkeit nicht als individuelle Fähigkeit einzelner Personen zu verstehen sondern als organisatorische Eigen-

schaft. Was eine Organisation aus ihrer Umwelt wahrnimmt und was nicht und was sie in der Folge intern weiter verarbeitet oder auch nicht, hängt nur zum Teil von den konkret handelnden Personen ab. Organisationen treffen durch ihre Programme, Organisationsmuster und Kommunikationsformen Vorentscheidungen darüber, was sie aus der Umwelt aufnehmen und entscheidungsorientiert intern weiter verarbeiten oder was schlicht nicht gesehen wird bzw. über das informelle Gespräch beim Kaffee nicht hinauskommt.

2. Spannungsfeld: Soziale Bewegung – Organisation

Wenn ich jetzt einige Worte zur Tradition, oder noch präziser zum organisationskulturellen Erbe jener Nonprofit-Organisationen sage, die aus sozialen Bewegungen hervorgegangen sind, so deshalb, weil mir dieses Erbe viele „sozialdemokratischen“ Organisationen zu charakterisieren scheint – im positiven wie auch im negativen, einschränkenden Sinne. Das heißt, ich spreche jetzt in der nächsten These vom Verhältnis der sozialen Bewegungen und der sie tragenden oder ihr nahestehenden Organisationen.

Meine zweite These lautet: Soziale Bewegungen und Organisationen tun sich schwer miteinander und zwar aus einem einfachen Grund. Sie folgen unterschiedlichen Logiken.

Politische Parteien haben ihre Wurzeln in aller Regel in sozialen Bewegungen. Das trifft jedenfalls für alte Parteien zu und insbesondere für die SPÖ. Soziale Bewegungen folgen in ihren Verhaltensmustern der Logik der Gruppe, das heißt, es gelten die Werte Gleichheit, Personenorientierung, Unmittelbarkeit der Kommunikation usw.. Organisationen mit diesem Hintergrund, ich nenne sie „**basisnahe Nonprofit-Organisationen**“, verhalten sich nun oft so, als wären sie eine große Gruppe. Sie verleugnen oder versuchen in ihrer Praxis zu verleugnen, was Organisationen und deren spezifische Logik ausmacht, nämlich die Ausrichtung auf Ziele und Zwecke und die Instrumentalisierung von Personen für diese Zwecke. In diesem Zusammenhang werden Personen auch austauschbar. Mit dieser unausweichlichen „Kälte“ von Organisationen tun sich basisnahe NPOs in aller Regel schwer.

Basisnahe Organisation neigen meiner Erfahrung nach demgegenüber zu den folgenden Kulturmustern:

- **Egalität**
- **Harmonie/Konfliktverdrängung**
- **Personalisierung**
- **Informalität**

Mit dem Muster der **Egalität** ist die Idee angesprochen, daß in der Organisation grundsätzlich alle gleich wären. In einer Wahldemokratie ist dies nun ein Stück weit Organisationsrealität. Die Wähler etwa sind alle gleich und jeder hat auch nur eine Stimme. Für die Organisation gilt jedoch die Anforderung, jenseits des grundlegenden Werts der gleichen Menschenwürde Unterschiede zwischen einzelnen Personen anzuerkennen und zu machen. Erfolgreiche Organisationen nehmen Unterschiede in den Fähigkeiten und im Engagement ziemlich genau wahr und nützen diese in produktiver Weise. Dabei geht es zunächst noch gar nicht um Auf- oder Abwertung der persönlichen Unterschiedlichkeit. Für die Leistungsfähigkeit von Organisationen entscheidend ist vielmehr, Unterschiede bewußt zu beobachten und sie zielorientiert zum Gegenstand des offiziellen Entscheidungshandelns zu machen. Was wir in NPOs demgegenüber sehr viel häufiger erleben, ist die folgenlose wechselseitige Klage über reale oder vermeintliche Unterschiede – im Informellen.

Eine charakteristische Erscheinungsform der Egalitätsneigung in basisnahen NPOs ist das kollektive "Du". So sehr man dies als symbolischen Ausdruck von Kollegialität und freundschaftlicher Nähe auch schätzen mag, so sehr sollten sich NPOs im Klaren darüber sein, dass das organisationsweite „Du“ organisatorisch zugleich eine Fußangel ist. Dies jedenfalls in dem Sinne, als es eine wirkungsvolle Einladung zur Verleugnung oder praktischen Vernachlässigung eines erfolgswirksamen Umgangs mit Unterschieden darstellt.

Mit der Tendenz zur Egalität verbindet sich häufig ein weiteres organisationskulturelles Muster, die Neigung zu **Harmonie**. Gemeint ist damit ein oft aufopferndes Festhalten am äußeren Schein der innerorganisatorischen oder innerparteilichen Harmonie, das zur Verdrängung, zur Verleugnung und zum Hinausschieben von Konflikten führt; Konflikten, die dann, wenn sie nicht mehr unterdrückt werden können, umso heftiger und persönlicher ausgetragen werden.

Das offenkundige Entwicklungspotential in diesem Zusammenhang liegt im Aufbau einer hinreichend differenzierten Streitkultur, die wiederum zur Voraussetzung hat, unterschiedliche Wahrnehmungen und Interessen und darauf gründende Konflikte zu akzeptieren und als Teil jeder lebenden Organisation anzusehen. Für eine lebendige Organisation, die in einem sich ständig verändernden Umfeld in Bewegung bleiben möchte, ist ihre interne Kooperationsfähigkeit gleichzusetzen mit ihrer Fähigkeit, Konflikte frühzeitig aufzuspüren und produktiv für ihre Weiterentwicklung zu nutzen.

Eine weitere Beobachtung führt uns zum Kulturmuster der **Personalisierung**. Nonprofit-Organisationen, die sich aus sozialen Bewegungen heraus entwickelt haben, neigen – so die These – zur Personalisierung. Dies zeigt sich darin, dass es eine Tendenz gibt, alle Erfolge

und Misserfolge einzelnen Personen zuzuschreiben und im Gegenzug strukturelle Konfliktlagen als Ausdruck persönlicher Schwächen zu deuten. Die damit einhergehenden Zuschreibungsprozesse können für die adressierten Betroffenen sehr herausfordernd oder aufreibend sein; für viele in der Organisation sind sie jedenfalls auch sehr entlastend: Man weiß immer gleich, wer schuld ist. Das ist sehr österreichisch - genauer: sehr katholisch. Es ist nicht zu übersehen, dass dieses Kulturmuster eine in NPOs verbreitete Unfähigkeit bzw. Zurückhaltung begünstigt, strukturellen Spannungsfeldern oder Konfliktlagen einen angemessenen – und das heißt nicht zuletzt auch einen individuell entlastenden – organisatorischen Handlungsrahmen zu geben.

Für eine politische Partei zeigt sich in dieser Perspektive allerdings ein spezifischer Widerspruch. Nachdem es ein zentraler Teil des Geschäfts von Parteien ist, politische Ideen über Medien zu verbreiten und die Eigengesetzlichkeiten der Medien in diesem Zusammenhang einfach nicht außer Acht gelassen werden dürfen, müssen politische Parteien die Personalisierung von Sachinhalten und gesellschaftlichen Spannungsfeldern aus taktischen Gründen ein Stück weit auch aktiv betreiben. Medien transportieren bekanntlich alles über Personen. Daraus könnte man die anspruchsvolle Herausforderung ableiten, politische Parteien müssten an ihrer wählerwirksamen Außengrenze produktiv mit dem medialen Zwang zur Personalisierung umgehen, sich aber gleichzeitig davor hüten, dass dieser Trend intern das überkommene organisationskulturelle Erbe der Personalisierung weiter verstärkt.

Ein viertes Kulturmuster sehe ich in der ausgeprägten Neigung zur **Informalität**. In basisnahen Nonprofit-Organisationen werden organisatorische Regelungen häufig als kalt empfunden, Verbindlichkeiten schriftlich festzuhalten gilt als Ausdruck von Ängstlichkeit oder noch schlimmer von Misstrauen. In diesen Organisationen - und das gilt für Österreich noch stärker als etwa für Deutschland - setzt man mehr auf das informelle Gespräch und hegt die Erwartung, dass sich alle Probleme schon "irgendwie ausreden lassen". Letztlich bestimmen dann persönliche Nähe und Distanz den eigenen Stellenwert in der Organisation. Dies wiederum verlangt jeder Person einen erheblichen Aufwand an Beziehungspflege ab und bindet insgesamt beachtliche Energien.

Mit kritischem Blick auf die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen bedeutet dieses Handlungsmuster, dass in Organisationen, in denen die informelle Handlungsebene hohe Wirksamkeit und Wertschätzung genießt, vorhandene Regelungen und Strukturmuster häufig umgangen werden, denen in der Folge auch wenig Verbindlichkeit zugeschrieben wird. Da man weiß, wie wenig verbindlich viele formale Regelungen sind, wie man sie elegant umgeht und worauf es wirklich ankommt, unterbleibt die Auseinandersetzung um Abschaf-

fung oder Änderung von nicht mehr funktionalen Regelungen und Strukturen. Damit bleibt festzuhalten, dass der hohe Grad von Informalität, den wir in basisnahen NPOs antreffen, letztlich strukturkonservierend wirkt.

3. Organisationsentwicklung wohin?

Wenn meine bisherigen Ausführungen über Nonprofit-Organisationen im Großen und Ganzen auch die Praxis Ihrer Parteiorganisation widerspiegeln sollten, dann stellt sich natürlich die Frage, welche Folgerungen denn nun aus diesen Überlegungen zu ziehen wären. Die Anschlussfrage könnte also konkret lauten: Wohin müssten sich politische Parteien entwickeln, wenn sie sich stärker auch als Organisation verstehen und verhalten wollten, um die damit verbundenen Chancen an zusätzlicher Wirksamkeit, aber auch an persönlicher Entlastung ihrer Funktionsträger und Mitarbeiter wahrnehmen zu können?

Hier sind drei Entwicklungsrichtungen denkbar:

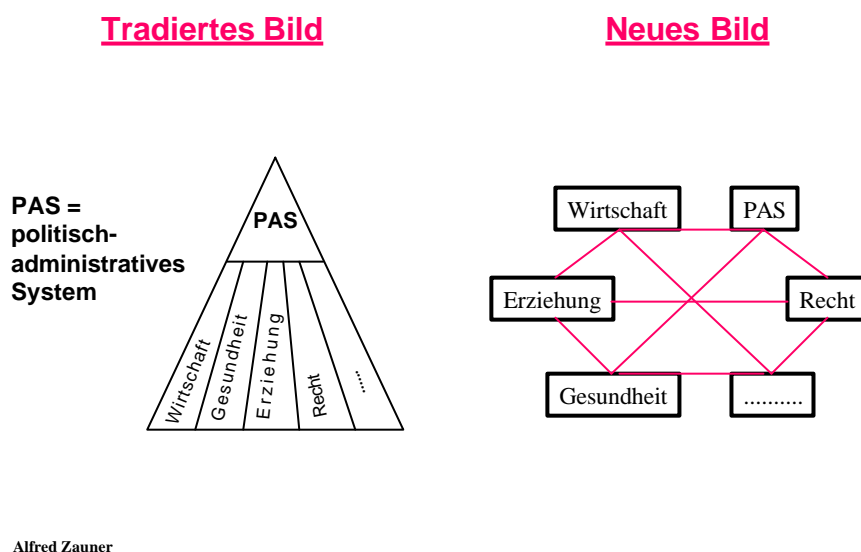
- Weiter in Richtung staatlicher Bürokratie
- Weiter in Richtung „Politisches Unternehmen“
- Oder gibt es einen dritten, für Nonprofit Organisationen angemesseneren Weg der Organisationsentwicklung?

Für den Weg in Richtung staatlicher **Bürokratie** gibt es gewisse Einladungen, die insofern eine stille Anziehungskraft haben, als Parteien ja öffentliche Vertretungskörper beschicken, um dort den politischen Willen gegenüber der Verwaltung zur Geltung zu bringen. Große Parteien spiegeln demgemäß den staatlichen Verwaltungsaufbau in ihren Strukturen wider. Eine zweite Richtung, die politischen Parteien heute immer wieder empfohlen wird, argumentiert, Parteien müssten sich in Richtung eines **politischen Unternehmens** entwickeln. So wie viele heute schon den Staat selbst als Unternehmen sehen wollen, sollten sich jetzt also auch Parteien und andere Nonprofit-Organisationen als Unternehmen verstehen und entsprechend agieren. Diese Position unterstellt schlicht, Nonprofit-Organisationen seien einfach rückständig und müssten gewissermaßen betriebswirtschaftlich auf Vordermann gebracht werden, dann wären ihre Probleme im Wesentlichen gelöst. Sie merken an meinem Unterton, dass ich diese Position nur für beschränkt tragfähig halte. Sicherlich lässt sich das eine oder das andere von Wirtschaftsunternehmen lernen, weil der Effizienzdruck dort zu bestimmten methodischen Entwicklungen geführt hat, wie Probleme schnell und rationell bearbeitet werden. Das beginnt beispielsweise mit dem Einsatz von Flip-Charts zur Problemvisualisierung in Besprechungen bis hin zum Projektmanagement zur Lösung komplexer Aufgaben. Es ist durchaus sinnvoll, hier ein Stück weit von der Privatwirtschaft zu lernen und

solche Instrumente auch zu nutzen. Eine andere Frage ist jedoch, ob sich die ganze Organisation nach dem Strukturmuster privatwirtschaftlicher Unternehmen ausrichten soll, und da möchte ich Zweifel anmelden, die es im Weiteren zu begründen gilt.

Es ist also danach zu fragen, ob nicht ein dritter für Nonprofit-Organisationen angemessener Weg der **Organisationsentwicklung** gefunden werden muss, und wie sich ein solcher Anspruch begründen lässt.

Ausgangspunkt für die Beschäftigung mit den damit verknüpften Fragen ist die Feststellung,



dass die Dominanz, das heißt die Überlegenheit und das Gewicht der Politik gegenüber anderen gesellschaftlichen Teilbereichen heute im Schwinden begriffen ist. Es wäre hilfreich – so die systemtheoretische These, sich von der Vorstellung zu verabschieden, die noch das Denken unserer Verfassungsväter prägte, dass Politik und Verwaltung alle anderen gesellschaftlichen Teilsysteme „von oben“ wirkungsvoll steuern könnten. Demgegenüber gewinnt die Sichtweise an Plausibilität, dass die gesellschaftlichen Teilsysteme sich heute so weit verselbständigt haben, dass eine hierarchische Form der Steuerung eigentlich nur mehr sehr begrenzt möglich ist. Ich möchte diese veränderte Konzeption in zwei Bildern darstellen:

Das tradierte Bild, das auch unserer Verfassung zugrunde liegt, sieht das politisch-administrative System in zentraler Position, die Teilsysteme Wirtschaft, Gesundheit, Erziehung, Recht, Wissenschaft, Finanzen und dergleichen sind darunter angeordnet und werden vom politischen System aus gesteuert. Das neue Bild sieht die Teilsysteme in zentraler Position, die Politik wird von ihnen aus gesteuert.

gesellschaftlichen Teilsysteme sich in ihrer Leistungsfähigkeit, ihrer internen Logik und Sprache soweit ausdifferenziert und verselbständigt haben, dass sie von einer Spitze aus nicht mehr zentral zu steuern sind. Auch die Politik wird in diesem Sinne als ein Teilsystem unter anderen begriffen, d.h. es ist den anderen Systemen nicht mehr übergeordnet. Wenn dem so ist, dann verringert sich auch der direkte Steuerungszugriff der politischen Parteien, was aber nicht notwendigerweise heißt, dass nun alles dem „Glanz des Geldes“ (H. Willke) unterworfen werden müsste.

Allerdings stellt sich umso dringlicher die Frage, wie denn das praktische Zusammenspiel der einzelnen Teilsysteme funktionieren, wie die notwendige Anschlussfähigkeit an die Logik und den Eigensinn der jeweils anderen Teilsysteme gesichert werden kann, denn gewachsen ist ja nicht nur die Eigenständigkeit der Teilbereiche, sondern zugleich auch ihre Abhängigkeit von den (Vor-)Leistungen der anderen gesellschaftlichen Bereiche. Wer oder was leistet nun die gesamtgesellschaftlich notwendige Arbeit der Vermittlung und Verkoppelung zwischen den „eigensinnigen“ Teilsystemen, wenn eine symbolisch übergeordnete Spitze diese Funktion praktisch nicht mehr erfüllen kann?

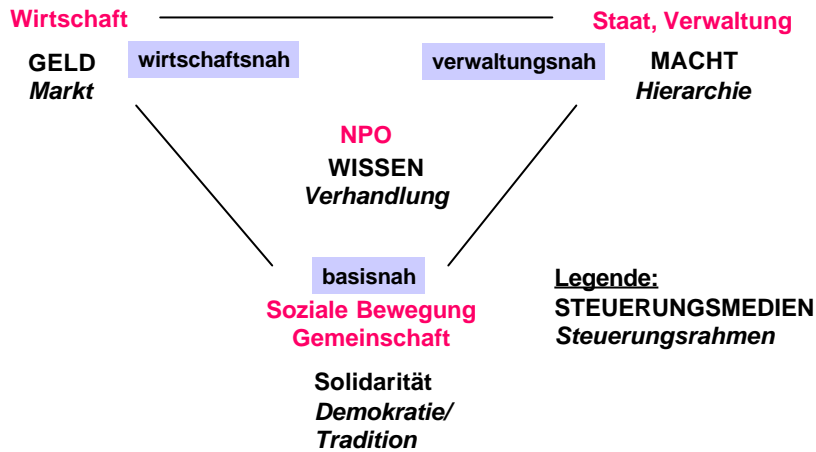
In einem ersten Zugang können wir vermuten, dass die Arbeit der Medien einen unverzichtbaren Beitrag dazu leistet, dass ein Mindestmaß an Verständigung zustande kommt. Das geschieht von dieser Seite her wohl flächendeckend, aber eher oberflächlich. Auf einer Ebene tiefer ist wohl das politische System und mit ihm auch die Parteien anzusiedeln, die auf dem Weg der Gesetzgebung einen verbindlichen Rahmen sicherstellen. Unterhalb dieser Ebene finden wir schließlich eine große Zahl von Nonprofit-Organisationen, denen die Feinarbeit der heute so wichtigen **Vermittlung und Verkoppelung** der Teilsystemen zufällt. So vermittelt etwa die Bewährungshilfe zwischen dem Rechtssystem, dem politischen System und dem Familiensystem, oft auch dem Wirtschaftssystem. Ein städtisches Theater wiederum hat das Kultursystem, das politische System und wie fast immer auch das Wirtschaftssystem zum notwendigen Angelpunkt. Dass das Wirtschaftssystem kaum zu umgehen ist, beruht schlicht auf der Tatsache, dass auch Nonprofit-Organisationen ihre Mitarbeiter in Geld zahlen müssen. Und dies ist vermutlich mit ein Grund, weshalb die Logik des Wirtschaftssystems heute auch in NPOs so dominant erscheint. Wenn aber die Hauptthese im Wesentlichen stimmig ist, dass die primäre gesellschaftliche Funktion von Nonprofit-Organisationen in der Vermittlung zwischen und der Verkoppelung der unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsysteme besteht, dann sollte dieser Befund auch Auswirkung darauf haben, welchen Ansprüchen eine erfolgreiche interne Steuerung dieser Organisationen genügen muss. Dazu erscheint es hilfreich, sich kurz mit den in der politischen Theorie vorherrschenden Steuerungsmodellen auseinanderzusetzen.

4. Zwischen Markt und Staat? Oder: Was bewegt NPOs?

In der ökonomischen Theorie werden Nonprofit-Organisationen **zwischen Markt und Staat** angesiedelt und gleichsam als Zwitter eingestuft, die ein bisschen von da und ein bisschen von da haben, aber insgesamt nichts Gescheites darstellen. Es ist hilfreich, diese Thematik anders zu konzipieren und davon auszugehen, dass es nicht nur zwei Pole gibt, die für die Ausbildung von Organisationen relevant sind, sondern drei. Als **dritten gesellschaftlichen Pol**, aus dem wohl schon immer und fast „naturwüchsig“ Organisationen erwachsen sind, sehe ich die „**Soziale Bewegung**“ oder – etwas traditioneller – die „**Gemeinschaft**“. Aus dieser Ecke stammen nicht zuletzt die politischen Parteien.

Wichtig ist nun festzuhalten, dass NPOs, die aus diesem Ursprung kommen, nicht mit der sozialen Bewegung oder Gemeinschaft selbst gleichzusetzen sind. Auch Ihre Parteiorganisation ist nicht die „sozialdemokratische Bewegung“. Um dies an einem anderen Beispiel zu demonstrieren: Für den Organisationsforscher mag der Sonntag der Friedensdemonstration als politischer Bürger wohl herzerwärmend sein, interessanter aber ist für ihn der Montag danach. Nach der sonntäglichen „Bewegtheit“ stellt sich nämlich die Frage, wie sich die Bewegung **Stetigkeit und Dauer** verschaffen kann. Die Nonprofit-Organisation ist also nicht die soziale Bewegungen selbst, sie ist bestenfalls basisnah, wenn und insofern sie in engem Austausch mit den Menschen bleibt, die diese Bewegung unmittelbar tragen. Spätestens dann aber, wenn ein Verein über die Gruppengröße oder eben eine Partei über den Ortsverein hinaus wächst, dann tritt die Logik der Organisation spannungsreich neben die Logik der Bewegung. Ich möchte diese dreipolige Sichtweise im folgenden Schaubild verdeutlichen:

Gesellschaftliche Pole der Ausbildung von Organisationen



Alfred Zauner

Den Ursprungskontexten der Ausbildung von NPOs (Staat, Wirtschaft, Soziale Bewegung/Gemeinschaft) werden in diesem Bild die jeweils typischen Steuerungsmedien (Macht, Geld, Solidarität) und der charakteristische Entscheidungs- oder Steuerungsrahmen (Hierarchie, Markt, Demokratie/Tradition) zugeordnet. Das Bild soll darüber hinaus den oben betonten Unterschied zur verbreiteten zweipoligen Sichtweise verdeutlichen, indem es der NPO eine eigenständige Position gegenüber den übrigen Polen sowohl hinsichtlich ihres charakteristischen Steuerungsmediums (Wissen) als auch in Bezug auf den entsprechenden Entscheidungsrahmen (Verhandlung) zuweist. Diese Neupositionierung der NPO bedarf noch einer näheren Pzisierung, bevor wir uns den praktischen Schlussfolgerungen zuwenden.

Wenn wir mit gutem Grund annehmen können, dass eine wichtige Funktion von NPOs in der Koppelung und Vermittlung zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen liegt, so ist es naheliegend, die angemessene Form der Vermittlungsarbeit zwischen den unterschiedlichen Funktionssystemen und ihren eigensinnigen Lebenswelten weder in der hierarchischen Über- und Unterordnung, noch im Markt, noch auch in demokratischen oder traditionsverhafteten Prozessen anzunehmen, sondern im Entscheidungsrahmen der **Verhandlung**. Ebenso einleuchtend erscheint es, dass nicht Macht, noch Geld, noch auch die vororganisatorische Bindungswirkung von Solidarität solche Vermittlungsleistungen als dominierende Medien der Steuerung kennzeichnen werden. Wir glauben demgegenüber, im Medium **Wissen** den wirksamen und charakteristischen Steuerungsmodus von NPOs zu

finden. Dies wird insbesondere dann verständlich, wenn wir Wissen in seinem doppelten Bedeutungsgehalt sehen: einerseits Wissen als **brauchbare Information**, andererseits – und diesfalls für politische Parteien hochgradig relevant – als **Sinn- und Bedeutungsgebung**.

5. Schlussfolgerungen und Lösungsperspektiven

Welche praktischen Schlussfolgerungen können wir aus dem Ausflug in die Theorie für die organisatorische Gestaltung und das Management von NPOs im Allgemeinen, für politische Parteien im Besonderen ziehen? Ich möchte zunächst zwei Gesichtspunkte und ihre praktischen Folgerungen nochmals besonders hervorheben. Im Weiteren werde ich drei Lösungsperspektiven aufzeigen, die in unterschiedliche Richtung weisen, sich in der Praxis der Organisationsentwicklung aber doch ergänzen können und wohl auch müssen.

- Nonprofit-Organisationen vermitteln zwischen den oben vorgestellten unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen und sie müssen ihre Anschlussfähigkeit an den ganz spezifischen Eigensinn dieser anderen Teilsysteme und deren Logik aufbauen und erhalten. Das Management von Nonprofit-Organisationen und vermutlich auch das interne Management von politischen Parteien ist genau besehen daher eher das **Management von Dissens** als von Konsens. Den Konsens in den Grundwerten wird man als verbindliche Handlungsorientierung und als identitätsstiftende Differenz zu anderen politischen Parteien immer brauchen. Knapp unterhalb dieser allgemeinen Richtschnur aber gilt es, kommunikative Räume einzurichten für die Entfaltung der Vielfalt der gesellschaftlichen Lebensentwürfe und der Eigensinnigkeiten der Teilsysteme, um daraus anschlussfähige politische Konzepte zu erarbeiten. Damit wird für das Management von NPOs **Konfliktfähigkeit** zu einer **Schlüsselqualifikation**. Will man diese Fähigkeit nicht ausschließlich einzelnen Personen aufbürden, sondern begreift man das Management des Dissenses als dauerhafte Aufgabe der Gesamtorganisation, so erfordert dies, Strukturen und Prozesse zu schaffen, die das laufende Abarbeiten der aus dem Erfordernis der mehrfachen Anschlussfähigkeit erwachsenden Ansprüche und Konflikte unterstützen.
- Wenn die Annahme vom Verlust der Vorrangstellung der Politik gegenüber anderen gesellschaftlichen Teilsystemen richtig ist, dann verliert auch für die politische Partei das Steuerungsmedium Macht an Wirksamkeit und Bedeutung. Da sich die politische Partei – zumindest in Europa – nur begrenzt über das Medium Geld Einfluss sichern kann, ist für ihre Anschluss- und Interventionsfähigkeit ein Bedeutungsgewinn des Steuerungsmediums **Wissen** zu erwarten.

Lösungsperspektive 1: Professionalisierung

Professionalisierung ist in Nonprofit Kreisen das am häufigsten gebrauchte Schlagwort der letzten Jahre. Die Strategie der Professionalisierung zielt auf die fachliche Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter der NPOs, von der man sich jenen Gewinn an Effizienz und Wirksamkeit des Organisationshandelns erwartet, die man privaten Wirtschaftsunternehmen zuschreibt. Es kann auch kein Zweifel darüber bestehen, dass eine professionelle Bearbeitung verschiedener Teilaufgaben in NPOs ebenso ertragreich wäre, wie sie in Wirtschaftsunternehmen unverzichtbar ist. Investitionen in Personalentwicklung sind in diesem Zusammenhang hilfreich, oft notwendig, für sich allein aber noch keine hinreichende Strategie für nachhaltige Veränderungen. Das gilt nicht nur für Nonprofit-Organisationen.

Für Nonprofit-Organisationen und politische Parteien erscheint mir nun eine Strategie, die allein oder überwiegend auf die Professionalisierung ihres Führungspersonals durch **Personalentwicklung** setzt, aus verschiedenen Gründen zum einen verführerisch, zum anderen problematisch. Zunächst ist festzuhalten, dass organisatorische Anstrengungen in diese Richtung sehr anschlussfähig sind an die beschriebene organisationskulturelle Tradition der „Personalisierung“ organisatorischer Leistungen und Probleme und ebenso an den Zwang zur Zurechnung von politischen Inhalten und Strategien an konkrete Personen, den die Gesetze der massenmedialen Vermittlung offenkundig ausüben.

Andererseits verstärkt diese Strategie die Tendenz, organisatorisch bedeutsames Wissen an Personen zu binden und nicht für die Organisation selbst verfügbar zu halten. Die für NPOs typischerweise zu leistende **Konfliktbalance** muss so weiterhin primär von Personen geleistet werden, die vor dem Hintergrund der wahrgenommenen Spannungsfelder und Widersprüche täglich Entscheidungen zu treffen haben. Mit zu diesen „balancierenden“ Entscheidungen zählt für Politiker dann nicht zuletzt auch die Aufgabe, sich gegenüber wechselnden Adressaten und Anspruchsgruppen immer wieder ausgleichend positionieren zu müssen. Diese Anforderung könnte auch eine allseits zu beobachtende und organisatorisch durchaus problematische Erscheinung mit erklären helfen: Wer sich heute politisch auch nur einigermaßen erfolgreich engagiert, ist innerhalb kurzer Zeit voll eingespannt, überlastet und nicht selten überfordert. Wir können annehmen, dass Überbelastungen und Überforderungen dieser Art innerhalb der Organisation informell abgefedert und stabilisiert werden durch besonderen Zuspruch und Anerkennung, die man für seine Einsatzbereitschaft erfährt. Organisatorisch aber verbindet sich mit diesem Muster wiederum ein Stück **struktureller Konservatismus**, weil Organisationen sich gegenüber diesen Personen aus verständlichen Dank- und

Schuldgefühlen schwer tun mit inhaltlicher Kritik oder gar mit einer Abberufung aus Funktionen, weil jüngere oder besser geeignete Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung stehen.

Lösungsperspektive 2: Flexibilisierung der Organisation

Wenden wir uns dem engeren Thema der Gestaltung der Organisation zu, so erscheint mir zunächst nicht eine Vereinfachung, sondern eine Strategie der Steigerung der organisatorischen Vielfalt bedenkenswert. Gibt es hinreichend differenzierte Anschlussstellen in der Organisation für das, was sich gesellschaftlich tut? Werden diese Entwicklungen extern und intern auch wahrgenommen? Mit Anschlussstellen sind – wie schon weiter oben gesagt – organisatorische Einheiten und Prozesse angesprochen, die in doppelter Koppelung zum spezifischen Umfeld sowohl **resonanzfähig** wie **interventionstüchtig** sind. Reichen etwa, um auf politische Parteien zu kommen, die gegebenen territorialen und berufsständischen Gliederungsprinzipien noch aus? Ist die Generation der 15-30 Jährigen mit diesen Formen der organisatorischen Einbindung noch zu erreichen? Oder empfiehlt sich auch organisatorisch ein Umdenken „von der Lösung vorgefundener Probleme zur Problematisierung vorgefundener Lösungen“ (D. Baecker). In eine ähnliche Richtung zielt der Hinweis, organisatorische Strukturen könnten heute nicht mehr auf lange Zeiträume konzipiert werden, die „Organisation der Organisation“ sei vielmehr zur Daueraufgabe des General Management, also der unternehmerischen Gesamtleitung geworden (R. Wimmer). Sollten Sie die Managementtheorie in diesen Punkten ernst nehmen, so wäre zu prüfen, wieweit die gegebenen Strukturen verändert und kreativ ergänzt werden müssen. Unter dem Blickwinkel der organisatorischen Anpassung an rasch wechselnde Umweltkonstellationen erscheint mir dabei eine **Flexibilisierung der Organisation** durch den vermehrten Einsatz von Projektstrukturen eine naheliegende organisatorische Entwicklungsstrategie.

Ein ertragreiches Feld organisatorischer Erneuerung stellt in NPOs regelmäßig auch eine operative **Entkoppelung von Leistungsbereichen** dar. Nicht dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Sekretariaten unpolitisch sein sollten, aber eine Sekretärin muss nicht auch noch Politik machen. Diejenige, die Marketing betreibt, soll vor allem eine gute Marketing-Fachfrau sein; derjenige, der für Ihre Finanzen und Ihre Wirtschaftsagenden zuständig ist, soll nicht gerade aus den Reihen des politischen Gegners kommen, vor allem aber soll er ein qualifizierter Fachmann sein und danach bewertet werden, ob er in seinem Bereich gute Arbeit macht. In diesem Zusammenhang ist es ratsam, Zielvereinbarungen und Bewertungsverfahren für alle strategischen Aktivitäten zu entwickeln und zwar nach den fachlichen Kriterien des jeweiligen Arbeitsbereichs. Auch und gerade in basisnahen NPOs gilt es als wichti-

ger Schritt zur organisatorischen Professionalisierung zu wissen, wer wofür zuständig ist und Klarheit darüber zu schaffen, welche Leistung dort zählt. Das muss und kann nicht für alle Bereiche gleich sein, darüber muss man sich im Einzelnen einigen.

Eine zentrales Thema der jüngeren Managementtheorie geht schließlich der Frage nach, welche Mechanismen Organisationen entwickeln, um **aus alltäglichen Erfolgen wie Misserfolgen zu lernen**. Es ist ein Wert, miteinander freundlich umzugehen und zu sagen, „das hast du irgendwie verhaut, aber das kriegen wir schon wieder hin“. Aber wenn das alles ist, dann vergibt sich die Organisation die Chance, aus Fehlern auch zu lernen. Ich habe die böse Vermutung, dass basisnahe NPOs gern verzeihen – siehe Harmonieneigung, aber lernen Sie auch? Eine ziemlich provokante Aufforderung eines Managementgurus lautet demgegenüber: „Machen Sie ruhig Fehler, aber schneller als die anderen und lernen Sie daraus!“ (T. Peters). Gerade weil wir davon ausgehen, dass Organisationen keine Maschinen sind, die man von oben wirklich steuern kann, sondern soziale Systeme mit ihrem jeweils spezifischen Eigenleben, gelten die Abweichungen von unseren Erwartungen zunächst nicht als Fehler, sondern geben uns eine neue Information über die Organisation. Sie bringen unser Bild von der Organisation weiter und verbessern unser Steuerungshandeln.

Lösungsperspektive 3: Design anschlussfähiger Kommunikation

Organisationen sind – ebenso wie die Gesellschaft selbst – der neueren Systemtheorie zufolge Kommunikationssysteme. Ob eine kommunikative Absicht verstanden wird und zu Folgehandlungen führt oder nicht, entscheidet letztlich immer der, an den sie gerichtet ist. Wir haben mit Macht, Geld und Wissen drei „Steuerungsmedien“ genannt, die den Adressaten dazu verleiten könnten, einem kommunikativen Angebot Folge zu leisten. Ein viertes Steuerungsmedium „Liebe“ wird von der Theorie dem Bereich der Intimkommunikation vorbehalten (N. Luhmann). Meine These ist nun, dass abgeleitete Formen, also gleichsam „Derivate“ des Mediums Liebe, etwa: persönliche **Wertschätzung, Achtung und Solidarität** ebenfalls beachtliche Steuerungswirkung in Organisationen entfalten und insbesondere basisnahe Nonprofit-Organisationen mit ihrem werthaften Ursprung in der sozialen Bewegung bzw. in der Solidargemeinschaft verbinden. In diesem Sinne wäre dann präzise zu fragen, welche „affektiven Signale“ (L. Ciompi) durch die Form der Kommunikation mit transportiert werden müssen, um auf Seiten der Adressaten aus Wissen eine „sozial brauchbare“ Information, aus angebotenen Sinngehalten eine „sozial anschlussfähige“ Bedeutungsgebung zu machen.

Damit aber tritt die Gestaltung der kommunikativen Formen und Ereignisse ins Blickfeld erfolgsorientierten Organisationshandelns. Die sorgsame Gestaltung von Kommunikation ist

nun sowohl **Handwerk wie auch Kunst**. Handwerk in dem Sinn, dass man dazu einiges lernen kann von der Aufstellung der Tische im Raum bis zu Techniken der Visualisierung. Eher schon der Kunst zuzurechnen ist die flexible Gestaltung des Strukturen und Prozesse offener Diskurse unter Einschluß des Elements der Schließung, das heißt der sozial nachvollziehbaren Entscheidung. Ich vermute, das weithin unterschätzte Erfolgskriterium solcher kommunikativer Ereignisse ist nicht zuletzt ein ästhetisches, also eines der inhaltlichen, sozialen und affektiven Stimmigkeit.

Diese Thematik erinnert mich an zwei Dinge, mit denen ich dann auch schließen möchte. In der politischen Theorie war es meines Wissens Antonio Gramsci, der in den 20er Jahren Fragen der kommunikativen Ästhetik unter der plakativen Formel der „kulturellen Hegemonie“ thematisiert hat. Erinnerunglich ist auch ein anderes, praktisches Beispiel, das in seiner Zeit medial durchaus stimmig und wirksam war. Es gab in den 60er Jahren im österreichischen TV die sogenannten „Stadtgespräche“, die Helmut Zilk moderierte. Das war für diese äußerst hierarchiegläubige Zeit ein deutliches Stück kommunikativer Öffnung. Informationen und soziale Sinngehalte waren dabei eingebettet in eine für die damalige Zeit neue mediale Symbolik der Wertschätzung der Meinung des „kleinen Mannes“ und wurden so anschlussfähig transportiert.

An dieser Stelle möchte ich den gedanklichen Bogen wieder schließen und anknüpfen an den Beginn, wo ich gesagt habe, politische Parteien müssten sich heute fragen, wie sie sich verändern müssen, um ihre Identität, ihren politischen Kern zu bewahren. Wenn Wissen in der hier beschriebenen Form ein wichtiges Steuerungsmedium für Nonprofit-Organisationen sein sollte, dann erinnert mich das an eine alte Parole der Aufklärung und auch der frühen sozialdemokratischen Bewegung: Wissen ist Macht.

Dr. Alfred Zauner
Ao.Univ.-Prof. und Organisationsberater
Wirtschaftsuniversität Wien
E-Mail: alfred.zauner@wu-wien.ac.at