

Referat von Mag. Christian Havranek

Bewegung und Stillstand

Bemerkungen zur Eigenlogik von Personal- und Organisationsentwicklung in einer politischen Partei

Das Referat wurde vorgetragen während der Veranstaltung:

„Organisation als Erfolgsfaktor“
Eine Veranstaltung der Reihe Forum Politikberatung

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

Information:

Renner-Institut

Mag. Friedrich Graf-Götz

Tel.: ++43/1/804 65 01

E-Mail: goetz@renner-institut.at

Mag. Christian Havranek

Bewegung und Stillstand

Bemerkungen zur Eigenlogik von Personal- und Organisationsentwicklung in einer politischen Partei

1. Einleitende Bemerkungen

Ich habe mich über die Einladung zu diesem Referat sehr gefreut und vermute, dass der Grund für die Einladung darin liegt, dass ich in den vergangenen Jahren einige Arbeitsschritte in der Personal- und Organisationsentwicklung in der SPÖ begleiten durfte. Das ist insofern eine Ausnahmesituation gewesen, als mein übliches Betätigungsfeld in Wirtschaftsorganisationen oder im Bereich der öffentlichen Verwaltung liegt, wo ich beratend in der Personalentwicklung tätig bin. Die Zusammenarbeit mit der SPÖ mündete **1997 in eine Konzepterstellung zu dem Thema Personalentwicklung für die Bundespartei**, dessen Umsetzung allerdings nicht stattfand. Die Gründe hierfür zu reflektieren ist mit eine der Aufgaben in diesem Referat. **1998 und 1999 durfte ich an der Erstellung des Projektes „Team für Wien“ in der Initialisierungsphase mitarbeiten** und am Ende des Jahres **1999 die Arbeitsgruppe Organisation, die sich dem Thema der Strukturreformen widmete, moderieren.**

Den Arbeitskontakten war gemeinsam, dass die Zusammenarbeit mit den Arbeitsgruppen immer sehr angenehm war, dass ich mich selber in diesen Arbeitsprozessen wohlfühlt habe, dass die Menschen, mit denen ich zu tun hatte, offen und engagiert mitarbeiteten. **In der Phase der Konzepterstellung**, die bei Veränderungsprojekten im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung einen wichtigen Stellenwert einnimmt, **ging es immer relativ zügig voran, die Phase der konkreten Umsetzung** wurde nicht extern begleitet (was an sich kein Problem ist und öfter vorkommt), **und hat oft gar nicht oder in äußerst veränderter Form stattgefunden.** Auf mögliche Ursachen möchte ich später eingehen.

Vorab möchte ich ihnen einen kurzen Überblick der Gliederung dieses Referates geben:

Ich werde zu Beginn kurz die Begriffe Personal- und Organisationsentwicklung interpretieren, in weiterer Folge auf die hauptamtliche Ebene eingehen, d.h. hier den Aspekt Personal- und Organisationsentwicklung differenzieren, weiters die ehrenamtliche Ebene aus dem Blickwinkel Personalentwicklung beleuchten. Zum Abschluß ist es mir ein Anliegen, ein Gesamtresümee zu ziehen und auch einige kritische Anmerkungen machen. Die Kritik basiert auf einer großen Wertschätzung sowohl den Inhalten der Sozialdemokratie als auch den handelnden Personen gegenüber.

2. Personal- und Organisationsentwicklung – zwei Seiten derselben Medaille

Es gibt ohne Zweifel in der Literatur eine Vielzahl von Definitionen für die Begriffe Personal- und Organisationsentwicklung. Es war einem Kollegen in einem Fachbeitrag ohne Probleme möglich, an die fünfzig verschiedene Definitionen allein für den Bereich Organisationsentwicklung aus der gängigen Literatur herauszufiltern. Ich möchte diese fünfzig Definitionen nicht durch eine weitere Realdefinition im Sinne von Max Weber ergänzen, sondern vielmehr kurz beleuchten, wie sich meine Arbeit im Rahmen dieser beiden Begriffe darstellt.

Im Bereich der Personalentwicklung gehe ich grundsätzlich davon aus, dass es um notwendige personalwirtschaftliche Funktionen geht. Dazu gehört die Frage, wie es gelingt, geeignete Personen für eine Mitarbeit anzusprechen und auszuwählen, welche Leistungen erbracht werden, wie durch Führungsinstrumente Leistungserwartungen gemeinsam zwischen Führungskräften und Mitarbeitern vereinbart werden, wie man besondere Leistungsträger in einer Organisation diagnostiziert und fördert, wie welche Leistungen entgolten worden, also die Frage der innerbetrieblichen Gehaltsfindung u.ä.

Bei der Personalentwicklung geht es daher darum, Methoden und Instrumente zu entwickeln, damit diese personenbezogenen Führungsaufgaben wahrgenommen werden. Der Zweck ist, dass Fähigkeiten und Potentiale der Mitarbeiter/innen so entwickelt und gefördert werden, dass sie die beruflichen Aufgabenstellungen professionell wahrnehmen können.

Im Bereich der Organisationsentwicklung geht es um die Gestaltung und Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation, also um die Strukturen, innerhalb derer die Leistungserstellung realisiert werden kann. Strukturen können unterstützend oder hinderlich sein. **Organisationsentwicklung hat also zum Ziel, unterstützende, die Zielsetzungen der Organisation adäquate Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen und diese den Markt- und innerbetrieblichen Bedürfnissen entsprechend laufend weiterzuentwickeln.** Um einen bildhaften Vergleich aus der Privatwirtschaft zu bringen: Die Geschwindigkeit der Bearbeitung von Geschäftsprozessen spielt eine bedeutende Rolle. Damit ist es notwendig, die entsprechenden Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse dorthin zu legen, wo sie tatsächlich gebraucht werden. Damit Entscheidungen unter einem betriebswirtschaftlichen Aspekt getroffen werden können - denken wir z.B. an Versicherungen (welche Risiken werden genommen), oder auch an Banken (welche Kreditrisiken werden eingegangen oder welche Versprechen in Bezug auf Veranlagung, Verträge etc. werden gemacht) – ist es wichtig, dass man hier das Prinzip der Dezentralisierung, der Profit Center Bildung, des Unternehmens im Unternehmen etc. fördert. Diese Art des Unternehmensaufbaus und der Entscheidungsfindung ist heute sicherlich gegenüber zentralen, vom tatsächlichen Geschäftsprozess weit entfernten Stabsfunktionen zu bevorzugen. Dazu bedarf es jedoch der entsprechenden Organisationsstrukturen, aber auch Menschen, die die entsprechenden Einstellungen und Fähigkeiten mitbringen, ein solches fraktales Prinzip, ein Unternehmertum im Unternehmen, auch leben zu können.

Damit sind also Personal- und Organisationsentwicklung in der Tat zwei Seiten einer Medaille und daher auch immer gleichzeitig zu betrachten und gegebenenfalls zu thematisieren und zu verändern.

3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Personal- und Organisationsentwicklung zwischen politischen Parteien und anderen Organisationen

Ohne Zweifel gibt es eine ganze Reihe von Gemeinsamkeiten zu Wirtschafts- und Verwaltungsinstitutionen.

Bei der Betrachtung dieser Frage aus der Sicht der politischen Parteien ist die hauptamtliche und ehrenamtliche oder Funktionärebene zu differenzieren. Ich möchte daher die Frage der Gemeinsamkeiten und Unterschiede vorerst aus der Perspektive der hauptamtlichen Ebene darstellen.

3.1 Die hauptamtliche Ebene

Welche **Gemeinsamkeiten** gibt es also zwischen der hauptamtlichen Ebene von politischen Parteien und Wirtschafts- und Verwaltungsinstitutionen?

Eine Gemeinsamkeit ist sicher, dass Dienstleistungen erbracht werden, also äußerst spezifische Produkte hergestellt werden, die nicht aufbewahrbar sind, die so gut wie keinen bzw. nur geringen Seriencharakter haben, die nicht standardisiert sind, die also ein hohes Maß an individuellen und maßgeschneiderten Lösungen bei der jeweiligen Aufgabenstellung verlangen. Eine weitere Gemeinsamkeit der hauptamtlichen Ebene ist, dass diese Organisationen primär in Form einer Matrixstruktur aufgebaut sind.

Was ist damit gemeint?

Auf der einen Seite gibt es spezielle temporäre Aufgaben, die kundenorientiert für eine bestimmte Zielgruppe, wie z.B. Funktionäre, erbracht werden, oder die aufgrund ihrer temporären Natur (wie z.B. ein Wahlkampf) eher Projektcharakter haben. Gemeinsam ist diesen Aufgaben, dass jeweils ein definiertes Ziel in einem definierten Zeitraum mit definierten Ressourcen zu erreichen ist.

Parallel dazu gibt es aber auch noch jene Ebene, die man als Erhaltungsfunktion der Organisation bezeichnen kann, dazu zählen Verwaltungstätigkeiten, z.B. das Einheben von Mitgliedsbeiträgen, das Aufrechterhalten von wiederkehrenden Aufgaben, wie Publikationen u.ä.

Diese Parallelität zweier Organisationsformen, nämlich einer Projektorganisation für Gestaltungsaufgaben und einer auf Reproduktion ausgerichteten Organisation, die mehr verwaltungsorientiert ist, für Erhaltungsaufgaben, ist sehr typisch für eine ganze Reihe von Dienstleistungsorganisationen, wie z.B. Beratungsunternehmen, Wirtschaftstreuhand, Rechtsanwälte u.ä.

Leider ist auch eine Gemeinsamkeit zwischen politischen Parteien und anderen Dienstleistungsorganisationen, dass man diese Parallelität verschiedener Organisationsformen zu wenig erkennt, dass sie z.B. auch in der Aufbauorganisation, die eher der Verwaltungslogik entspricht, nicht abbildet. Besondere Herausforderungen an Planung und Organisation und an personenbezogener Führung gehen mit einer solchen Parallelität zweier Organisationsparadigmen immer auch einher.

Ohne Zweifel gibt es aber auch eine Reihe von **Unterschieden**.

Meiner Wahrnehmung nach ist der wohl größte Unterschied, dass eine politische Partei tatsächlich ein „mikrozelluläres System“ von sich äußerst autonom fühlenden und agierenden Einheiten darstellt. Die große Schwierigkeit und Besonderheit, die sich hierbei stellt, ist, diese vielen Zellen in einem stringenten und zielgerichteten Gesamtorganismus zu verknüpfen, einheitlich sinnvolle Standards, wie z.B. bei der Auswahl von hauptamtlichen Mitarbeitern (Stichwort Bezirksgeschäftsführer) tatsächlich durchzuhalten.

Eine weitere Besonderheit ist das äußerst intransparente Koordinations- und Leitungssystem. Es gibt sicherlich eine Loyalität hin zu der hauptamtlichen Aufbauorganisation und gleichzeitig zu der ehrenamtlichen Ebene.

Auch bei der relativen Intransparenz der Zahlungsströme zeigt sich eine eindeutige Differenzierung hin zu nahezu allen anderen Institutionen, wo es geradezu undenkbar ist, dass die jeweils übergeordnete Ebene eigentlich nur Teile der Informationen darüber hat, wie der konkrete Finanzierungsstrom aussieht.

Eine weitere Besonderheit liegt wohl darin, dass auch hauptamtliche Mitarbeiter/innen, ob sie wollen oder nicht, das in dem massenmedialen Fenster der politischen Öffentlichkeit erzeugte Image der ehrenamtlichen Funktionäre untrennbar „mitnehmen“. Das Gesamtimage der politisch arbeitenden Menschen wird durch die öffentlich agierenden Funktionäre determiniert. **Wenn die hauptamtlichen Mitarbeiter/innen hier sozusagen der „Innendienst“ sind und die ehrenamtlichen der „Außendienst“, so bestimmt der Außendienst weitgehend das Gesamtimage der Organisation.**

Zusammengefasst sind die Hauptdifferenzen insbesondere in der großen Unklarheit und Intransparenz, wer wem wann Aufgaben delegieren kann, wie eine Gesamtwillensbildung zustande kommt, wie man auch auf übergeordneter Ebene gemeinsame Ziele verfolgen kann, ob es möglich ist, von übergeordneter Ebene auch Ziele, z.B. im Bereich eines Wahlkampfes, hin zu den kleineren Einheiten zu bringen, zu sehen.

Aus der Sicht der hauptamtlichen Mitarbeiter ist es also so, dass parallel zumindest zwei Ebenen als Ansprechpartner auftreten:

- ◆ **auf der einen Seite die ehrenamtlichen Funktionäre als Kunden der eigenen Dienstleistung,**
- ◆ **auf der anderen Seite aber eben auch die hauptamtliche Aufbauorganisation.**

Die Wahrscheinlichkeit, dass, wenn sehr viele an unklaren Orten anschaffen, letztendlich gar nicht oder wenig geführt wird, ist relativ hoch.

Wie zeigt sich das im Bereich der Organisationsstruktur?

Provokant könnte man fragen:

„Welche Organisation kann es sich heute noch leisten, grundsätzlich falsch organisiert zu sein?“

Die Antwort ist klar: an sich keine, aber politische Organisationen sind es meiner Wahrnehmung nach.

Denn das Leitprinzip im Bereich der Organisationsstruktur ist nach wie vor das Territorialprinzip, auf diesem Prinzip beruht der stufige Aufbau Bezirk, Land, Bund. Dies mag vor hundert Jahren absolut sinnvoll gewesen sein, richtig und wichtig und einer der Erfolgsfaktoren der Vergangenheit, heute ist dies aber differenzierter zu sehen.

Ich denke, dass das Territorialprinzip im Zeitalter des Internets, der Globalisierung, der Informationsgesellschaft, der New Economy, deren Produkte und rasches Wachstum wir gerade in diesen Monaten erleben und beobachten können, als Leitprinzip der Organisationsstruktur wirklich veraltet ist.

Es gibt so gut wie keine Organisation, die nicht über zusätzliche Strukturen und „Vertriebswege“ wie Call Center, Internet, Zusatzvertriebssysteme wie einen mobilen Außendienst, etc. nachdenkt.

Im politischen Bereich steht das Territorialitätsprinzip noch dazu im Widerspruch zum Zielgruppenprinzip, insbesondere Wählerzielgruppen.

Da diese alten Strukturen nicht wirklich oder relativ schlecht funktionieren, ist es an der Zeit, neue zu finden, solche, die in Netzwerken organisiert sind, die sich nach Themen und damit nach Zielgruppen organisieren, solche, die auch sehr stark mit modernen Informationstechnologien arbeiten.

Das waren einige der Gedanken, die zum „Team für Wien“ und dem Organisationskonzept geführt haben. Hier ist mir zweierlei aufgefallen:

Auf der einen Seite, dass es eigentlich nur projekthaft möglich war, diese Aufgabenstellung auch in ihrer Pionierphase zu bearbeiten und auf der anderen Seite, dass, als es von der Pionierphase in eine erste Umsetzungsphase, also eine erste konkrete Ansprachephase von „Team für Wien“-Mitgliedern ging, dass hier eine neue Organisationseinheit innerhalb der üblichen Aufbauorganisation sozusagen „dazugehängt“ wurde. Es werden immer wieder neue Bereiche in der Aufbauorganisation eingegliedert, jedoch ohne eine grundlegende Veränderung und Anpassung an die heutigen Erfordernisse vorzunehmen.

Diese Erkenntnis findet sich auch in dem Strukturreformkonzept der SPÖ, das unter Leitung von Dr. Alfred Gusenbauer erarbeitet wurde, wieder. Dort wird definitiv festgehalten, dass man ganz klar zwei Ebenen der Organisation unterscheiden muss:

1. Jene, die auf **Erhaltungsfunktionen**, auch auf Reproduktion ausgerichtet ist. Diese kann nur mit der Logik einer Verwaltungsorganisation funktionieren. Hier gilt es, schlanke Abläufe zu machen und eigenverantwortliche Kompetenzcenter zu schaffen. Es kann durchaus sein, manche Bereiche, wie z.B. Einkauf oder Produktion von Werbemitteln, zu zentralisieren, und auf der anderen Seite territoriale Strukturen zuzulassen. Andere Organisationen schaffen auch Kompetenzcenter - durchaus auch für Verwaltungsaspekte - und finden heraus, dass sie mit einer oder zwei Verwaltungseinheiten für ganz Österreich gut auskommen. **Natürlich bewirken im Bereich der Verwaltung die neuen Technologien im allgemeinen einen unglaublichen Zentralisierungs- und Konzentrationsprozess.** Es ist z.B. nicht sinnvoll, Kompetenzen für professionelle Werbeauftritte in Wahlkämpfen an allen möglichen Orten in Österreich, ich meine damit die Ebene der Bezirks- oder Landesparteien, neu zu erfinden. Das ist eindeutig ineffizient und hier sind Kompetenzen zu bündeln.

2. Zweitens war dort wichtig, dass für Kernaufgaben der hauptamtlichen Organisation ausschließlich das Projektmanagement das organisatorische Mittel der Wahl ist, und zwar überall dort, wo aufgrund der Aufgabe alle Merkmale eines Projektes gegeben sind. Diese sind:

- ◆ es gibt einen dedizierten **Auftraggeber** (der wird wohl oft im Bereich der Ehrenamtlichen liegen, z. B. bei Wahlkämpfen),
- ◆ **diese Aufgabe ist zeitlich begrenzt,**
- ◆ **sie verlangt eine interdisziplinäre Zusammenarbeit,**
- ◆ **sie konzentriert kurzfristig viele Ressourcen,** die nach Ende des Projektes in der Qualität und Dichte auch nicht mehr notwendig sind,
- ◆ **die besondere Art der Aufgabe verlangt eine besondere Art der Führung,** Stichwort Projektleitung.

Dies hat in sehr ausgearbeiteter und professioneller Form das Organisationsentwicklungsprojekt der steirischen Landes-SPÖ gezeigt.

Warum glaube ich, dass in der Tat für Gestaltungsaufgaben das Projektmanagement das Mittel der Wahl ist?

Es erscheint mir jene Organisationsform zu sein, die am klarsten eine Auftraggeber- und eine Auftragnehmerfunktion hat. Die Projektorganisation stellt auch die **Bedingung, schriftliche Aufträge** zu geben, das notwendige, anzustrebende Endresultat zu beschreiben und sich auch zu überlegen, welche finanziellen und personellen Ressourcen für das Erreichen dieser Ziele notwendig ist.

Demnach braucht man auch verschiedene Führungskompetenzen. Erlauben Sie mir, an dieser Stelle ein Beispiel aus einem großen internationalen Unternehmen, das allerdings auch in Österreich eine lange Tradition hat, zu zitieren. Dieses

Unternehmen meint heute, dass Führung in ganz unterschiedlichen Erscheinungsformen auftaucht:

- ◆ auf der einen Seite in der klassischen Form - die **Linienführung**. In der politischen Partei wäre das die Führungsfunktion in der hauptberuflichen Aufbauorganisation, also der Landes- und Bundesgeschäftsführer
- ◆ **Gleichberechtigt und genauso wichtig ist auch der Projektleiter als Führungskraft**. In diesem speziellen Unternehmen wird sogar nach Projekten unterschiedlicher Größe definiert. Das ist ein sehr wichtiger Schritt, weil dadurch auch temporäre, projektbezogene Führung einen der Linienführung ähnlichen Stellenwert und auch eine Gehaltswertigkeit erhält. In unserem Modell wäre das die Leistung für projektorientiertes Arbeiten, sei es im Rahmen von Wahlkämpfen, sei es im Rahmen einfacherer oder komplexerer Projekte bei besonderen politischen Aufträgen - ich verweise auf Erfahrungen der Steiermark.
- ◆ Dieses Unternehmen hat aber noch einen dritten Führungsaspekt mit der Bezeichnung **Account Management**, worunter das Managen von Kundenbeziehungen und von Netzwerken zu verstehen ist. Das impliziert, dass Führung von Kundenbeziehungen auch einen Wert hat, der entsprechend zu honorieren ist, d.h. der gute Vertriebsmitarbeiter ist nicht nur der Direktor im Außendienst, sondern er ist tatsächlich auch statusmäßig, hierarchiemäßig etc. den Linienführungskräften gleichgestellt. In unserem übertragenen Bild ist das eindeutig die Funktionärschicht, nämlich der „Außendienst“ der Partei sozusagen. Diese Form von Führung haben wir schon.

Ich möchte jetzt nicht Analogien herstellen, wo vielleicht keine sind, sondern nur darauf hinweisen, dass sich heute auch andere Organisationen mit der Frage auseinandersetzen, dass sich Führung in komplexerer und vielschichtigerer Form zeigt als vielleicht in den Organisationen der 60-er oder 70-er bzw. 80-er Jahre.

Eine weitere Konsequenz wäre aber, dass – und hier gestatten Sie mir ein wenig visionär zu werden – das letztendlich nur dann Realität werden kann, wenn es sozusagen auf der Ebene der Verfassung (das ist in einer Partei auf der

Ebene der Statuten) **auch abgebildet wird**. Bezüglich der Inhalte und der formalen Ausgestaltungen sind Sie alle Experten. **Ich denke nur, es müsste ein ganz wichtiger Schritt sein, zu erkennen, dass in Zukunft eigentlich keine Spiegelorganisation zwischen der ehrenamtlichen und der hauptamtlichen Ebene notwendig ist. Das ist technologisch und sachlich nicht mehr notwendig. Es kann sehr wohl eine territorialistische ehrenamtliche Struktur geben, die jedoch von einer neu und modern organisierten hauptamtlich organisierten Organisation unterstützt wird.** Das mag vielleicht im Moment etwas visionär klingen, ich glaube aber, dass das ein Gedanke ist, den man weiter verfolgen soll.

Ein **Zwischenresümee** auf der Seite der Hauptamtlichen:

Die angesprochenen OE-Themen sind klar erkennbar, sie liegen auf der Hand, im PE-Bereich hätte das eine Reihe von Konsequenzen:

- ◆ Eine **Professionalisierung der Auswahlfunktion** ist notwendig, bewusst wurde darauf auch in dem nicht-umgesetzten PE-Konzept 1997/98 fokussiert. Ich glaube, dass die Fluktuation im hauptamtlichen Bereich wesentlich höher ist, als sie auf den ersten Blick erscheint und sehr viele temporäre Arbeitsverhältnisse eingegangen werden. Ich denke, dass es wichtig ist, zu überprüfen, ob Mitarbeiter/innen Potential für Projektleitung mitbringen oder ob sie eher auf der Verwaltungsseite einzusetzen sind. Das könnte man sehr rasch tun und auch umsetzen.

- ◆ Auf der zweiten Seite: **Welche Struktur wollen wir und was heißt das für das Thema der personenbezogenen Führung?** Wie Sie wissen, ist das Führungsmodell in einer Matrixorganisation sehr anspruchsvoll. Ein Mitarbeiter kann z.B. in der Verwaltungsorganisation den Vorgesetzten X haben, in der Kundenorganisation den Projektleiter Y. Mit solchen widersprüchlichen und komplexen Führungsformen muss man erst umgehen lernen. Das geschieht derzeit zu wenig, dazu auch gegen Ende des Referats noch einige Ausführungen.

- ◆ Es kann nicht so sein, dass es heute so gut wie alle Organisationen durch **institutionalisierte Führungsinstrumente** (wie z.B. das Mitarbeitergespräch) schaffen, ihren Leistungsprozess zu strukturieren. Es ist ein äußerst unbefriedigender Zustand, dass die Umsetzung einfachster personalwirtschaftlicher Instrumente in einer politischen Organisation auf fast unlösbare Widerstände stößt.

Zusammenfassend betrachtet scheint es im hauptamtlichen Bereich also so zu sein, dass auf der inhaltlichen Ebene ganz klare Forderungen und Zielsetzungen ableitbar sind.

3.2 Die Ebene der ehrenamtlichen Funktionäre

Hier liegen die Differenzen zur Wirtschaftsorganisation sicherlich klarer auf der Hand. **Die ehrenamtlichen Funktionäre, also die Politiker, sind der „Außendienst“, es gilt das Prinzip der sehr starken Personalisierung, also der Identität von Inhalt und Form und nicht zuletzt das permanente gläserne Fenster der Mediengesellschaft.** Fast jedes Tun ist immer öffentlich, wird transportiert.

Heinz Fischer, aber auch andere, haben in ihren Betrachtungen ausgeführt, dass das Senioritätsprinzip und das Remanenzprinzip bedeuten, daß es gerade in der Legislative, egal auf welcher Ebene, einen äußerst geringen personalen Wechsel gibt. Abgesichert durch das Legitimationsprinzip der Wahlen ist es de facto so, dass der Satz von Robert Mitchels, demnach auch große Organisationen oder Organisationseinheiten von relativ kleinen Gruppen - er nennt das das ewige Gesetz der Oligarchie - bestimmt werden. Das führt zu Stillstand.

Dazu kommt sicher, dass der politische Bereich Eigentümlichkeiten hat, die in den entsprechenden wissenschaftlichen Disziplinen sicherlich eingehend erforscht sind. Aus der Sicht des Personalmanagementberaters ist unmittelbar die große Adhocratie bei der Bewältigung von Aufgaben, das unmittelbare Nutzen von Chancen und Konstellationen in dieser stark medienorientierten und öffentlich orientierten Arbeitsweise bemerkbar. **Typischerweise kommt es zu einem**

Spiegelungsphänomen, nämlich dahingehend, dass das politische Geschäft sich naturgemäß sehr stark mit Machtorientierung, mit Einflussorientierung, mit dem Suchen und Ausüben von temporären Koalitionen, etc. beschäftigt und dass das natürlich auch nach innen gilt, sprich sich in Kandidatenlisten u.ä. niederschlägt. Oft ist das äußerst dominant und in der Erscheinung auch unangenehm, vor allem dann, wenn man innerparteiliche Konflikte (Stichwort Kärnten) genauso nach außen transportiert und das letztendlich zu einem unglücklichen Erscheinungsbild führt.

Meine These ist also, dass die üblichen Mechanismen und Denkweisen der Personalentwicklung hier nicht greifen. Diese Systeme sind wesentlich different, es kann daher nur Versuche, Ansätze der Optimierung geben.

Aus meiner Sicht es ist ein sinnvoller Ansatz, dass man in einem konsultativen Prozess zu der Erstellung von Kandidatenlisten und der Absicherung im Demokratieprinzip auch Hearingstrukturen einsetzt, wo man auf einer offeneren Basis prozesshaft versucht, zwischen den Interessen und Neigungen der Personen und den tatsächlichen Fähigkeiten für die Position Übereinstimmung festzustellen. Das ist in diesem Personalentwicklungsprojekt auch ausgeführt, wobei wir versucht haben, auch Pilotversuche in verschiedenen Bundesländern einzuarbeiten.

Ich möchte nun ein **Aufgaben- und Anforderungsprofil für diese ehrenamtliche Ebene** zeigen, das 1997 erarbeitet wurde.

Stellenbezeichnung:

Mandatar/in Nationalrat

◆ **Sinn / Zweck der Stelle:**

- Interessensvertretung im Repräsentationsprinzip
- Optimale Wählerbetreuung im Wahlkreis

- Impulse, Beiträge zur Politikfindung und Politikvermittlung
- Impulse für organisatorische Entwicklung der Partei

◆ **Hauptaufgaben:**

- Interessensvertretung des Wahlkreises
- Aufbau und Entwicklung eines Beziehungsnetzwerkes: Journalisten/innen, Opinionleaders, Vereine
- Fachliche Schwerpunktbildung in der Clubarbeit
- Medienkontakte / Medienpräsenz
- Regelmäßige Wählerkommunikation und Betreuung der Mitglieder
- Halten von Referaten
- Anlaufstelle für Anliegen von Gruppen und Personen (individuelle, Bürgerinitiativen und andere)
- Wahrnehmung von Führungsaufgaben in der Partei
- Mitwirkung an inhaltlicher Programmarbeit

Die Definition notwendiger und wünschenswerter Ausbildung und Berufserfahrung entfällt in diesem Kontext und wird über die Überprüfung in Bezug auf Eignung, Aufgaben und Anforderungen abgedeckt.

Wünschenswerte Erfahrung:

- bisherige politische Arbeit auf kommunaler Ebene, Gewerkschaft, Kammern, Bürgerinitiativen, anerkannt im bisherigen Beruf

◆ **Fachliche Anforderungen:**

- Grundkenntnisse über volkswirtschaftliches und politisches System in Österreich
- Detaillierte Kenntnisse der SPÖ
- Kenntnisse der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit

- Kenntnisse über soziale, wirtschaftliche und politische Situation in seinem Wahlkreis
- Grundkenntnisse des politischen Managements
- Organisation von politischen Prozessen und Auseinandersetzungen

◆ **Fachübergreifende Anforderungen Nationalrat:**

➤ Kommunikationsfähigkeit

- auf Menschen zugehen
- zuhören können
- motivierendes und sicheres Sprechen vor Gruppen
- rhetorische Fähigkeiten
- Menschen begeistern
- Glaubwürdigkeit und Authentizität

➤ Soziale Kompetenz

- Fähigkeit, rasch Beziehungen herzustellen
- Kontaktnetz aufbauen und pflegen
- Anliegen anderer auf- und ernstnehmen

➤ Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit

- Konstruktive und in der Sache harte Auseinandersetzung mit dem politischen Gewinner
- Konsensfähigkeit
- Kompromissfähigkeit
- Handlungsfähigkeit auch bei Misserfolgen
- Weiter aktiv sein, auch bei Misserfolgen

➤ Integrationsfähigkeit

- Sich selbst als Teil der Partei und des Klubs sehen

- Einbeziehen anderer
- Konflikt- / eigene Meinung / Parteilinie konstruktiv einbringen

- Informationsverhalten

- rasche und zügige Weitergabe von Informationen
- Hintergrundinformationen an Funktionäre
- stets interessiert an Informationen
- über Club und Arbeitsschwerpunkte anderer Kollegen/innen informiert sein
- über Inhalte, Initiativen und Prozesse in anderen Parteien informiert sein

◆ **Persönlichkeit**

- Übereinstimmung zwischen Politikinhalt und eigener Lebensführung
- Kritikfähigkeit
- lässt sich kritisieren, hält Kritik aus, bleibt handlungsfähig, antwortet mit Argumenten, wirkt überzeugend
- Medienwirksamkeit
- sicherer Umgang mit Medien
- bringt die Dinge auf den Punkt
- Kennt eigene Grenzen, kauft Beratung und Spezialisten zu
- nutzt vorhandene Instrumente und Möglichkeiten der Organisation
- bezieht andere mit ein

Das ist sicher kein perfektes Profil, aber ich denke, es könnte als Ausgangspunkt für eine intensivere Auseinandersetzung dienen.

In Summe erscheint mir aber die Fokussierung auf die hauptamtliche Ebene, sozusagen auf den Innendienst des politischen Geschäftes, sinnvoller und wichtiger zu sein.

4. Zusammenfassende Bemerkungen

Immer wieder fällt auf, dass **Analyse und Konzeption leicht, die Umsetzung aber schwierig und mangelhaft ist**. Hier möchte ich abschließend einige Betrachtungen festhalten.

In der Außenbetrachtung ist festzustellen, dass der Professionalisierungsgrad im Vergleich zu anderen Organisationen erschreckend gering ist. Woran könnte dies liegen bzw. welche Möglichkeiten der Verbesserung bestehen?

- ◆ **Erstens glaube ich, dass die für Veränderungsprojekte notwendigen, qualitativ hochwertigen internen Personenkapazitäten nachhaltig und substantiell unterschätzt werden**. Für Personal- und Organisationsentwicklung ist aus meiner Sicht eine Mindestkapazität einer sehr fähigen Person auf Bundesebene sowie drei weiteren Personen in Kompetenzzentren auf der Landesebene notwendig, um hier wiederum in einem Zeitraum von mindestens drei Jahren ganz systematisch, projekthaft, Schritt für Schritt solche Veränderungsprojekte zu begleiten.
- ◆ **Ein weiterer Schritt wäre eine verstärkte Außenorientierung im Sinne von Best Practice Modellen**. Es ist mir immer wieder aufgefallen, dass das systematische voneinander Lernen erschreckend wenig geschieht. Die Gefahr, dass sozusagen ein und dasselbe an unterschiedlichen Orten im Sinne der Musil'schen Parallelaktion gleichzeitig erfunden und realisiert wird, ist hoch.
- ◆ Öffnung heißt auch Öffnung hin zu dem Bereich, den man heute gemeinhin als New Business bezeichnet, also Telekom-Unternehmen, Start-Up-Companies, im Internetbereich und sich auch anzuschauen, welche Führungsorganisations- und Koordinationsformen heute auftauchen, weil diese eine gute Repräsentanz sind für die Anforderungen, die vorhin dargestellt wurden.
- ◆ **Weiters erscheint mir typisch, dass das notwendige Ausmaß und die Intensität der Beteiligung von Betroffenen - ich denke an die Ebene der**

Bezirksgeschäftsführer und deren Mitarbeiter, aber auch auf Landesebene, etc. krass unterschätzt wird.

Es gibt gerade in den letzten Jahren interessante Beispiele von den ÖBB über die Wiener Polizei, wo in Unternehmen **in Großgruppenevents mit 100, 200, 300 und mehr Personen nicht nur, wie früher, plenar vorgetragen bzw. kongressartig gearbeitet werden kann, sondern wo wirklich der Anspruch eines „Real-Time-Strategic-Change“ realisiert wird. Die zielorientierte Moderation von Großgruppenveranstaltungen, sei das jetzt eben open space oder andere Techniken, haben in den letzten Jahren einen hohen Professionalisierungsgrad erfahren**, sehr bedeutende Wirtschaftsunternehmen nutzen diese Techniken und das sollte auch vor politischen Parteien oder politischen Institutionen nicht Halt machen.

8. Abschließende Bemerkungen

Mir ist bewusst, dass vieles von dem, was ich gesagt habe, vielleicht utopisch erscheint. Meine Beweggründe liegen darin, dass es ein persönlicher Wunsch ist, eine erfolgreiche und starke Sozialdemokratie zu sehen und zu erleben und ich es für außerordentlich wichtig halte - vor allem wenn ich mir die gesellschaftlichen Herausforderungen dieses Jahrhunderts anschau - dass jene politische Kraft, die das vergangene Jahrhundert gestaltet hat und nachhaltig die Gesellschaft verändert und entwickelt hat, dies auch im 21. Jahrhundert tut. **Meine These ist, dass Dienstleistungsorganisationen letztendlich nach außen nur darstellen können, was sie nach innen sind.** Es liegt natürlich im Fokus meiner Profession, dass ich dazu einlade und dafür plädiere, sich Stärken, Schwächen und Veränderungsnotwendigkeiten in einer Organisation genau anzuschauen und Schritt für Schritt zu verändern, weil sie letztendlich - wenn auch vielleicht nicht von heute auf morgen und kurzfristig – **einen substantiellen Beitrag für die Außenwirksamkeit, den Wahlerfolg, das Durchsetzen politischer Inhalte leisten kann.**