

Dissertation

Die Macht der Verbände und ihre Zukunft in der Europäischen Union

Verfügbare Kapitalien und Potentiale der Sozialpartnerverbände in Österreich und
deren Einfluss auf die Effektivität und Effizienz in der Vertretung von Interessen

von

Mag^a. Eva- Susanne Krappel

Matr. Nr. 8601483

Angestrebter akademischer Grad Doktorin der Philosophie

Wien, Mai 2010

Studienkennzahl: A 092 300

Dissertationsgebiet lt. Studienblatt A 092

Betreuer: Univ.Do. Dr. Johann Wimmer, Institut f. Politikwissenschaft der Universität Wien

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1.1 Begriffswerkzeug	9
1.1.1 Macht.....	9
1.1.2 Organisation.....	12
1.1.3 Verband, Partei, Institution, Institutionalisierung	13
1.1.4 Interessenvertretung (IV)	14
1.1.5 Effektivität, Effizienz, Produktivität, Qualität.....	14
1.2 Methoden, Modelle und Theorien	15
1.2.1 Systemischer Ansatz in der Organisationsentwicklung und -theorie	15
1.2.2 Theorien, oder was hat Luhmann mit Bourdieu zu tun?.....	18
1.2.3 Das Diversity-Modell.....	20
1.2.4 Die Methode: Systemische Organisationsdiagnose und –entwicklung.....	23
2 Entwicklungsgeschichte der Verbände in Österreich	27
2.1 Industrialisierung und Liberalisierung in der Donaumonarchie – ein asynchroner Prozess	27
2.1.1 Interessenvertretung der Selbständigen und Unternehmer als „staatstragende Standesvertretungen“	30
2.1.2 Interessenvertretung der Landwirtschaft – die Genossenschaft	33
2.1.3 Interessenvertretung der Arbeitnehmer – staatsgefährdende Vereinigungen.....	35
2.2 Die Erste Republik – Narzissmus, Konflikt und Gewalt.....	40
2.3 Organisationsgeschichte und –kultur der Verbände in der Ersten Republik – die Kluft zwischen Elite und Masse	49
2.3.1 Zum Vergleich: Die katholische Kirche.....	49
2.3.2 Das Arrangement der Wirtschaftsverbände.....	50
2.3.3 Die Emanzipationsbestrebungen der Arbeitnehmerverbände	52
2.4 Die 2. Republik – Restrukturierung, Stillstand und Transformation	53
2.4.1 Politische Ideologie, Parteien und Verbände in Österreich.....	54
ÜBERSICHT: VERBÄNDE, PARTEIEN UND LAGERSTRUKTUR IN ÖSTERREICH	60
3 Die Kontrahenten werden Partner – das Konzept der Sozialpartnerschaft	61
3.1 Moderater Pluralismus im neoliberalen Kleid	65
3.2 Korporatismus versus Pluralismus – ein politikwissenschaftliche Debatte.....	70
3.3 Neokorporatismus und politischer Stillstand	73
3.4 Die schwarz-blaue Wende: Sozialpartnerschaft ade?	79
3.5 Krise und Paradigmenwechsel: An der Wende von der Hegemonie des Finanzkapitalismus zu einer Kultur des Human- und Sozialkapitals.....	88
4 Systeme im System – Entwürfe der modernen Gesellschaft.....	91
4.1 Zum Systembegriff.....	91
4.1.1 Dynamik im politischen System.....	92
4.1.2 Gruppendynamik in homogenen und heterogenen Gruppen	95
4.1.3 Gemeinsames Handeln, soziales Kapital und Macht.....	97
4.2 Strukturen sozialer Systeme	103
4.2.1 Systemische Diagnose	106
4.3 Organisationstheorien und Gesellschaft	108
4.3.1 Von Minzberg bis Glasl – Modelle und Theorien	115

4.3.2	Organisationsentwicklung und Gesellschaft	123
4.3.3	Management der gesellschaftlichen Widersprüche (NPO)	127
5	Konzepte von Führung	131
5.1.1	Führung in der demokratischen Organisation	138
5.1.2	Transformationsprozesse- ein Vorschlag von vielen.....	141
5.2	Führung und ihre politische Dimension – Antonio Gramsci.....	152
5.2.1	Lernsystem und Demokratisierung.....	155
6	Umfeldanalyse: Exemplarische Beispiele demokratiepolitischer Defizite im „moderaten“ Pluralismus	161
6.1	Medien und politische Öffentlichkeit	161
6.2	Politischer Pluralismus versus institutionalisierte Demokratie	165
6.3	Politisches Personal im moderaten Pluralismus	170
6.3.1	Elite oder Klasse - politische Organisation als Ausdruck männlicher Hegemonie.....	172
6.3.2	Sozialpartnerschaft als Männerbund	177
7	Strategien der Veränderung (Change Management) und laterale Organisationsmodelle.....	183
7.1	Demokratie neu erfinden	183
7.1.1	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für Veränderung.....	183
7.2	Organisation neu erfinden (Change Management).....	187
7.3	Modelle zur Unterstützung von organisationalem Wandel	197
7.3.1	Metaphern als Analysewerkzeug.....	203
7.3.2	Lernen in komplexen Systemen.....	209
7.3.3	Feedbacksysteme, Supervision und Konfliktmanagement.....	212
7.3.4	Entwicklung Im kulturellen Subsystem- Umgang mit Diversität.....	215
7.3.5	Entwicklung im sozialen Subsystem- unterschiedliche Geschwindigkeiten..	216
7.3.6	Entwicklung im technisch-instrumentellen Subsystem	217
8	Systemische Organisationsanalyse der Sozialpartnerverbände	219
8.1	Gründungsgeschichten und ihre Wirkungen auf Identität und Organisationskultur	221
8.1.1	System-Umwelt-Korrelationen - Demokratiekrise und strukturelle Defizite im politischen System	221
8.1.2	Tiefenstruktur und Kultur	229
8.1.3	Parteien und Interessen.....	240
8.1.4	Der riskante Weg von der „Bewegung“ zur Institution	243
8.2	Traditionelle Formen von Organisation – der Status quo.....	249
8.2.2	Managerialismus – Effizienzsteigerung in der bürokratischen Organisation .	260
8.2.3	Im Übergang von bürokratischen zu lernenden Organisationen- Matrixorganisation	263
8.3	Organisationsentwicklung und Demokratisierung – der zeitgemäße Auftrag für die ArbeitnehmerInnenvertretung	267
8.4	Sozialpartnerverbände - Struktur, Verhalten und Kultur.....	276
8.4.1	Strukturelemente der Sozialpartnerverbände- die Dominanz des ständischen Prinzips.....	280
8.4.2	Verhaltenscharakteristik der Sozialpartnerverbände.....	289

8.4.3	Die Hierarchisierung von Arbeit	292
8.4.4	Das Ungleichgewicht der verfügbaren Kapitalien	297
8.4.5	Arbeiterkammern und Bundesarbeitskammer auf dem Weg vom Amt zur Dienstleistungsorganisation	299
8.4.6	Wirtschaftskammer – ein Biotop mit bürokratischem Skelett	310
8.4.7	Landwirtschaftskammern: Überlebenstraining am Tropf starker Partner	317
8.4.8	Die Gewerkschaften und der ÖGB – prekäre Organisationsbedingungen und Mitgliederverlust	329
8.4.9	Industriellenvereinigung – konzentrierte Macht im Hintergrund.	342
9	Macht und Ohnmacht der Verbände in Österreich – in der EU	349
9.1	Konservativ ist „in“	351
9.2	Grundzüge des politischen Systems der EU	355
9.2.1	Diversität der politischen Kulturen	355
9.2.2	Demokratiefreie Zone	357
9.2.3	Tendenz zur Postdemokratie	358
9.3	Die Organe des Systems	359
9.4	Ein Europäisches Sozialmodell – die Herausforderung für die Zukunft	366
9.4.1	Sozialpartnerschaft auf EU-Ebene	366
9.4.2	Zivilgesellschaft als Ideenbörse – ein Beispiel	372
9.4.3	Eine andere Politik ist möglich	373
9.5	Diskursive Macht – Differenzierung der Interessen und Lobbying	375
9.5.1	Rolle der Gewerkschaften in der EU	378
9.6	Lernfelder der Verbände	381
10	Attac – Ein Beispiel für diskursive Intelligenz und Authentizität	387
11	Resümee	397
12	Literatur:	407

Vorwort:

*„Wir sind der Produktion von Wahrheit durch die Macht unterworfen
und können die Macht nur über die Produktion der Wahrheit ausüben.“*

(Michel Foucault)

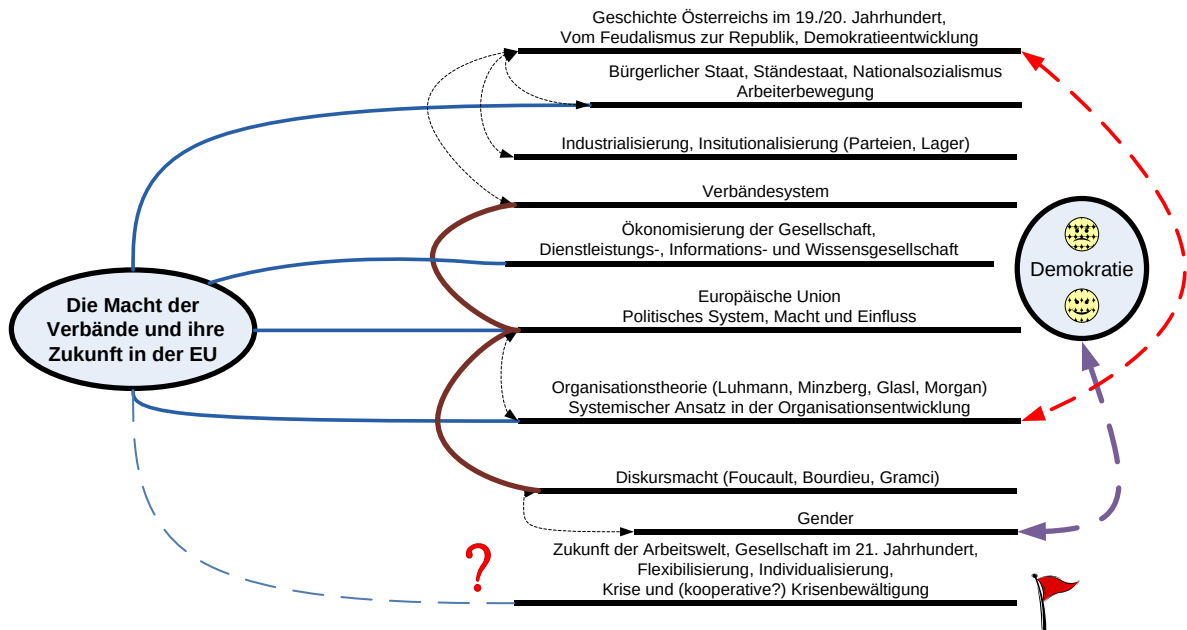
Wissenschaftsproduktion ist weder vom gesellschaftlichen Kontext noch von den Biographien der wissenschaftlich Tätigen zu trennen. In dieser Hinsicht ist Wissenschaft weder neutral noch objektiv sondern wirkt diskurssteuernd. Durch diese Realität ist es unumgänglich, die Autorenschaft offenzulegen.

Ich bin ein Arbeiterkind. Ich bin mit dem „Wirtschaftswunder“ in den 1960er Jahren groß geworden. Ich lebe noch immer dort wo ich aufgewachsen bin – im Wiener Arbeiterbezirk Brigittenau. Ich habe die Arbeitermittelschule im zweiten Bildungsweg absolviert und bin seit meinem 16. Lebensjahr berufstätig. Ich bin Mutter einer Tochter und habe in den 1970er Jahren begonnen, mich im Schlepptau der Frauenbewegung zu „emanzipieren“ und politisch im Sinne einer aktiven Zivilgesellschaft zu engagieren. Ich bin von der Vorstellung und Erfahrung geprägt, dass Gesellschaft veränderbar und gestaltbar ist. Diese Überzeugung hat mein privates und vor allem auch mein berufliches Leben geprägt. Meine berufliche Sozialisation fand in der Industrie, im außeruniversitären Forschungsbereich, im Zeitungswesen und in der Politik statt. Derzeit leite ich in der Arbeiterkammer Niederösterreich die Abteilung für Personal- und Organisationsentwicklung. Die Fragen, die sich aus der Vielfalt meiner Erfahrungen aufdrängten, sind Thema dieser Arbeit. Kurz zusammengefasst skizzieren sie mein Forschungsfeld:

1. Warum wird Organisation nur in Form von Hierarchien sichtbar?
2. Hierarchie widerspricht meiner Definition von Demokratie - fällt das nur mir auf, oder denken auch andere so?
3. Hierarchie behindert die Entwicklungsmöglichkeiten von Individuen und Gruppen gleichermaßen – warum organisieren sich Nachfolgeorganisationen der Arbeiterbewegung in hierarchischen Formationen?

Meine Arbeit ist im Kontext meiner beruflichen und privaten Sozialisation zu lesen. Sie ist daher nicht „objektiv“, sondern hat einen durch Erfahrung geprägten, subjektiven Fokus wie jede andere wissenschaftliche Betätigung auch.

Hinzu kommt, dass mein Denken vorwiegend ganzheitlich, bildhaft und vernetzt im Gegensatz zu linear sequenziellen Prozessen funktioniert. Daher ist die Konsistenz der Quellen auch nur durch die Vorstellung von Verknüpfungen und Bezügen nachvollziehbar. Ein Assoziogramm soll das zumindest im Ansatz veranschaulichen.



Unter der Prämisse, dass man Komplexität am besten mit Methodenvielfalt bewältigt, war der systemische Zugang für meine Arbeit unumgänglich. Politische Interessenvertretung und deren Organisation kann nur dann ganzheitlich erfasst werden, wenn auf Mensch, Gruppe und Organisation gleichermaßen Bezug genommen wird - unabhängig von den Grenzziehungen wissenschaftlicher Disziplinen.

Im Rückgriff auf konstruktivistische Ideen, psychotherapeutische Erfahrungen und hirnpfysiologische Erkenntnisse gehe ich davon aus, dass die Voraussetzung für Veränderung die Veränderung von Wahrnehmung ist, die vor allem auf Reflexion und Feedback basiert. Auf der Ebene der Gesellschaft kann dies nur durch einen neuen Diskurs geleistet werden, der neuen „Wahrheiten“ den Weg aufbereitet. Daher ist es notwendig, auch Utopien vorzudenken und quer zum Mainstream Vorstellungen zu entwickeln, die den üblichen Rahmen sprengen. Ich erinnere mich dabei an die Postulate der Französischen Revolution ebenso, wie an die Bemühungen der Arbeiterbewegung um Umsetzung und versuche, in Erinnerung an Hannah Arendt meinem vollgeschriebenen „Denktagebuch“ eine wissenschaftstaugliche Form zu geben.

Da der politische Diskurs wesentlich von Medien bestimmt wird, beziehe ich Dokumente

„veröffentlichter Meinung“ ebenso in die Analyse der Verbände ein, wie wissenschaftliche Publikationen.

Die Arbeitsphase zu dieser Dissertation erstreckte sich über mehrere Jahre in denen sich krisenhaft gesellschaftliche Transformationsprozesse abzeichneten. Daher wurden durch die Ereignisse der Finanz- und Wirtschaftskrise manche kritischen Analysen obsolet, weil sie eingetreten sind.

Die Ziele dieser Arbeit sind mehrdimensional und orientieren sich an entwicklungshemmenden Formen gesellschaftlicher Organisation. Daraus leiten sich folgende Hypothesen ab:

1. Politische Systeme werden von Ideologien (Metaebene) und konkreten Interessen bestimmt. Während Ideologien langfristige Konzepte gesellschaftlicher Entwicklung entwerfen, bestimmen konkrete Interessen die unmittelbare Steuerung der politischen Prozesse. Verbände haben daher im Sinne des Interessenausgleichs in demokratischen Systemen wesentliche Funktionen in der politischen (Diskurs)Steuerung. Sie wirken als Bindeglied zwischen Volk (Interessengruppen und Klassen) und Regierung.
2. Macht und Einfluss der Verbände können anhand ihrer Kapitalien¹ (Bourdieu) analysiert werden, die durch die Formen der Organisation generiert werden.
3. Die Sozialpartnerverbände konstituieren sich vor allem über die Widersprüche von Arbeit/Kapital, ländlich/urban, Ökonomie/Staat, und regional/zentral. Gegenwärtig vergrößert sich das Spektrum der Systemwidersprüche vor allem im Prozess der Globalisierung. Die noch im 19. Jahrhundert klaren gesellschaftlichen Konfliktlinien werden zusehends diffuser. Die moderne „Risikogesellschaft“ erhöht die Komplexität von Interessenvertretung insgesamt und stellt daher neue Anforderungen an die Organisation politischer Akteure, insbesondere an jene der ArbeitnehmerInnen.
4. Eine Regression der Demokratie wird vor allem durch die fehlende politisch-demokratische Sozialisation der BürgerInnen gefördert, denn in den prägenden Systemen des öffentlichen Lebens wie Bildung und Ökonomie wird kaum demokratische Praxis vermittelt. Die Debatte um den Begriff „Postdemokratie“ ist daher als Warnung ernst zu nehmen.
5. Eine Demokratisierung der Gesellschaft geht von den inneren Strukturen ihrer konstituierenden Systeme aus und daher wirken Verbände als politische Akteure und ihre

¹ Kulturelles, soziales, symbolisches und ökonomisches Kapital

Organisationsformen als Vorbilder für politische Partizipation und demokratische Praxis.

Modelle und Methoden zur Demokratisierung von Gesellschaft und ihrer Subsysteme werden gegenwärtig verstärkt diskutiert und angewendet – eine Auswahl der Konzepte wird in dieser Arbeit dargestellt.

Da diese Arbeit als qualitative Sozialforschung beschrieben werden kann, entsprechen meine Vorgehensweisen einer „grounded Theory“. Dieser Ansatz entspricht meinen praxisbezogenen Intentionen der Verwertung, denn ich strebe keine wissenschaftliche Karriere an, sondern fühle mich der politischen Arbeit verpflichtet.

1.1 Begriffswerkzeug

1.1.1 Macht

Grundsätzlich definiere ich Macht als relationales Phänomen, das sich in sozialen Kontexten konstituiert. Während Hannah Arendt in ihrer politischen Theorie Macht als ein lebendiges Prinzip „gemeinsamen Handelns“ von Individuen beschreibt, definiert Micheal Foucoult die diskursive „Produktion von Wahrheit“ als Deutungsmacht. Beide Vorstellungen beruhen auf Interaktion und trennen sich scharf von dem Begriff „Herrschaft“ ab. Arendt bezieht sich dabei auf Platons Begriff des Menschen als „zoon politikon“ der als diskursiv Handelnder zu verstehen ist: *„Macht entspricht der menschlichen Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln. Über Macht verfügt niemals ein Einzelner; sie ist im Besitz einer Gruppe und bleibt nur solange existent, als die Gruppe zusammenhält.“*² Ihr Machtbegriff grenzt sich damit von der eindimensionalen Deutung vertikaler Beziehungen, wie Herrschaft und Hierarchie, und/oder Gewalt ab und fokussiert auf laterale Kommunikation und Interaktion. Ich beziehe mich auf den Arendt'schen Machtbegriff, da er aus meiner Sicht dem systemischen nicht widerspricht, konkret und eindeutig verwendet werden kann und auch mit dem Luhmann'schen Machtbegriff korreliert, der Macht als „codegesteuerte Kommunikation“³ beschreibt: *„Macht verliert ihre Funktion, doppelte Kontingenz zu überbrücken, in dem Maße, als sie sich dem Charakter von Zwang annähert..... Die Macht des Machthabers ist größer, wenn er mehr und verschiedenartige Entscheidungen zu machtmäßiger Durchsetzung auswählen kann..... Macht steigt mit Freiheiten auf beiden Seiten...“*⁴ Mit einer zentralen Handlungsanleitung des radikalen Konstruktivismus geht der Luhmann'sche Machtbegriff demnach geradezu eine Symbiose ein: *„Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird.“*⁵

Diese Mehrdimensionalität unterstützt auch die Struktur des Tetralemmas⁶ und seiner Möglichkeit der vierfachen Verneinung in dem es modellhaft den Raum jenseits von Dualismen

² Arendt, Hannah: Macht und Gewalt, Piper Verlag, München 1970, 16. Auflage 2005, S. 45

³ Luhmann, Niklas: Macht, Lucius&Lucius UTB, Stuttgart 2003, 3. Auflage, Seite 15

⁴ Luhmann, Niklas: Macht, Lucius&Lucius UTB, Stuttgart 2003, 3. Auflage, Seite 9

⁵ Heinz v. Förster

⁶ Tetralemma bezeichnet eine Argumentationsform. Diese wurde bei Gericht verwendet um eine Klärung zwischen den Positionen des Klägers und des Angeklagten zu erreichen. Neben den Möglichkeiten, dass einer von beiden recht hat, wurde so auch in Betracht gezogen, dass entweder beide oder keiner von beiden recht hat. Diese Argumentationsstruktur wurde von Nagarjuna, einem buddhistischen Gelehrten, um eine fünfte Position erweitert. Diese wird in der buddhistischen Logik als vierfache Verneinung bezeichnet.

<http://www.hyperkommunikation.ch/lexikon/tetralemma.htm>

für Entscheidungen öffnet, wie nachfolgende Chart verdeutlichen.



Abbildung 1: Varga v. Kibet, Matthias; Flipchartprotokoll der Veranstaltung: Systemische Strukturaufstellungen in Wirtschaftsmediation & Management, 27. – 29. Juli 2009, Pöllauberg, Steiermark

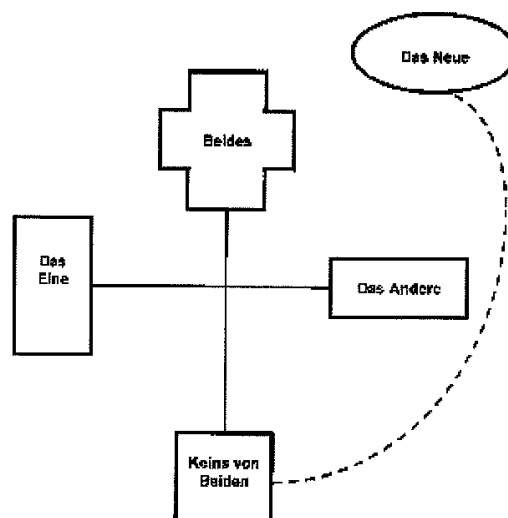


Abbildung 2: Die Figur des Tetralemmas

Wesentlich für die Definition von Macht ist, dass ich „gemeinsames Handeln“ vorerst funktional als System von Kommunikationen verstehe, abseits einer Bewertung und einer moralischen Kategorisierung. Macht ist demnach weder gut noch böse, sondern definiert Systeme gemeinsamen Handelns von Individuen, Gruppen und Systemformationen in begrifflicher Abgrenzungen zu Dominanz, Zwang, Kompetenz, Autorität, Kontrolle, Einfluss, Herrschaft, Gewalt etc. Wenn „Macht“ im Text nicht näher definiert ist, ist sie in diesem Kontext zu verstehen.

„Ermächtigung“ (Empowerment) von Individuen/Akteuren ist in dieser Logik die Voraussetzung für die Entfaltung von Macht und ein Schmiermittel von Macht ist Vertrauen (s.a. Luhmann). Vertrauen ist nach Luhmann eine Strategie zur Komplexitätsreduktion in unüberschaubaren Situationen wo Vertrauen zu einer auf Intuition gestützten Entscheidung befähigt. Daher ist Vertrauen kein emotionaler, sondern ein funktionaler Begriff. In Erweiterung zur Luhmann'schen Definition kann die „riskante Vorleistung“ auch als solche verstanden werden, darauf zu vertrauen zu können, dass andere mit ihrem Handeln zum Erfolg ebenso beitragen können, wie du selbst.

Empowerment umfasst mehrere Ebenen:

- auf der individuellen Ebene „*power within*“, also das Selbstvertrauen, auf die eigene Lebenssituation Einfluss nehmen zu können,
- sowie die soziale Ebene, also zusammen mit anderen (*power with*) gemeinsam Veränderungen herbeiführen zu können und
- „*power over*“, die echte Teilhabe an politischen Prozessen mit der realistischen Perspektive zur Veränderung von Machtstrukturen⁷

Eine spieltheoretische Dimension eröffnet Pierre Bourdieu mit seiner Erweiterung des Kapitalbegriffs von Marx. Bourdieu spaltet den Begriff in ökonomisches, kulturelles, soziales und symbolisches Kapital, wobei letzteres als sichtbares Zeichen bzw. Metapher für Macht verstanden werden kann, gleich „Trümpfen“ in einem Spiel. Seine Theorie von der „Symbolischen Herrschaft“ kann in Verbindung zu Luhmanns „codegesteuerter Kommunikation“ interpretiert werden und definiert die gesamtgesellschaftliche Aneignung der Wahrnehmungskategorien der Mächtigen als soziale Konstruktion. „Habitus“ ist daher von der Position im sozialen Raum und den herrschenden gesellschaftlichen Wahrnehmungskategorien geprägt, als ein eingeschriebenes, unbewusstes System und eine dauerhafte Disposition, die das Han-

⁷ Vgl.: Becker, David: Die Erfindung des Traumas – Verflochtene Geschichten. Edition Freitag, 2006, S. 179

deln bestimmt. Zu seiner Realisierung braucht „Habitus“ sein „Feld“ und gemeinsam bilden sie nach Bourdieu die „zwei Dimensionen des Sozialen“ die sich wechselseitig erschaffen und damit ein machtvolleres Spiel von Kommunikationen aufrecht erhalten.

Macht wird in dieser Arbeit daher immer dynamisch, über den Zusammenhang mit Reflexion, Feedback, Bewusstsein und zielorientierter Veränderung gedacht.

1.1.2 Organisation

Einen „Quantensprung“ erfährt Macht durch Organisation. Kommunikationen und gemeinsames Handeln erreicht durch strukturelle Unterstützung eine neue Dimension, auf der Macht erweitert werden kann. Systemtheoretisch sind Organisationen Kommunikationsprozesse, die ein bestimmtes Muster aufweisen. Die Summe der Interaktionsprozesse ergibt einen ganzen Organismus, der sich über Rollen und Funktionen realisiert. *„Kommunikation ist kausal dafür, dass die Handlungen unterschiedlicher Akteure (=Kommunikationsteilnehmer) verzahnt werden. Erst Kommunikation macht aus solitär handelnden Individuen Teilnehmer an sozialen Systemen und erst Kommunikation bringt soziale Systeme hervor.“*⁸ Daher können neue Formen von „Medien“, neue Formen der Organisation hervorbringen. In Organisationen werden Kommunikationsprozesse nach bestimmten Spielregeln immer wieder reproduziert, wenn dies gelingt, entsteht „Organisationsgeschichte“ die sowohl auf die Gegenwart wirkt als auch für die Zukunft Bedeutung hat. Organisationen können für alle möglichen Zwecke funktionalisiert werden: Wirtschaft, Wissenschaft, Kriegsführung etc. Das heißt jedoch nicht gleichzeitig, dass sie zweckrational funktionieren, denn wollen sie überleben, muss ihr oberstes Ziel der Selbsterhalt sein, also die Aufrechterhaltung der Kommunikationsprozesse. Damit funktionieren sie selbstbezogen, können also als selbstreferenzielle Systeme betrachtet werden.

1.1.2.1 Formale und informale Organisation

Struktur beschreibt die Art und Weise der Bezogenheit in einem System. In jedem sozialen Gebilde sind Strukturmerkmale nachweisbar - z.B. in Soziogrammen - die implizite, informale Organisation abbilden. Formale Organisation definiert Strukturen konkret und sichtbar. Formale (explizite), wie auch informale (implizite) Strukturen unterstützen die Ausrichtung von Systemmitgliedern des sozialen Gebildes auf ein verfolgtes Ziel.

⁸ Simon, Fritz B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007, S. 22

*Struktur ist die Art und Weise des
Zusammenhangs*

*Form ist die Möglichkeit der
Struktur*

Die Formen von Organisation weisen unterschiedliche strukturelle Muster (Hierarchie, Heterarchie, Strataarchie⁹, Netzwerk, Matrix etc.) auf, deren Effizienz mit den Methoden der Organisationslehre analysiert werden können. Strukturelle Effizienz hat direkte und indirekte Auswirkungen auf die Effektivität (Output) eines Systems. Organisation als Struktur von Kommunikationen wird entgegen der soziologischen Definition unabhängig von der Gruppengröße gedacht, denn bereits in Paarbeziehungen sind strukturelle Muster analysierbar (z.B. in der Transaktionsanalyse von Eric Berne)

Selbst auf individueller Ebene sind Strukturmerkmale im Denken, Fühlen und Handeln nachweisbar - in Psychoanalyse und -therapie, Supervision etc. werde diese „Muster“ reflektiert – was als ein Beweis für ihre höchst wirkungsvolle Form innerer Organisation darstellt. Struktur definiert in diesem Kontext Wesensmerkmale der „Persönlichkeit“ von AkteurInnen. Und das Muster der Organisation definiert somit das strukturelle Element eines Systems.

1.1.3 Verband, Partei, Institution, Institutionalisierung

Durch formale Organisation wird Macht institutionalisiert. Wesentlich dabei ist, dass formale Organisation (offen gelegte Funktionen, Rollen- und Kompetenzverteilung, festgelegte Prozesse und Abläufe, Regeln, Ziele und Strategien etc.) nur rudimentär Auskunft über die tatsächliche Organisation einer Institution geben kann. Informelle Kommunikationen wirken in jedem Strukturelement machtvoll, subversiv und unkontrollierbar. Gleiches gilt für Interferenzen und systemische Kopplungen an Umgebungssysteme.

Verband wird in dieser Arbeit als interessengeleitetes soziales System gedeutet, das verschiedenste Organisations- bzw. Institutionalisierungsformen aufweisen kann. Im rechtlichen Sinn sind Verbände Zusammenschlüsse oder Vereinigungen von natürlichen und/oder juristischen Personen, die formal bestimmte (gemeinsame?) Interessen verfolgen. Nach gängigem Recht sind derartige Sozietäten juristische Personen, denen man „*Handlungsfähigkeit, Willensfähigkeit und sogar Gewissen*“ zuspricht¹⁰. Diese Rechtspersönlichkeiten können durch ihre innere Organisation über spezifische Wesensmerkmale verfügen, also einen „or-

⁹ nach: Samuel Eldersveld

¹⁰ Tobias Nerb in: Sebaldt, Martin: Straßner, Alexander: Klassiker der Verbändeforschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006, S. 267f

ganischen Charakter“¹¹ aufweisen. *„Diese Lebenseinheiten sind mit einem Geist begabt und haben eine Lebensdauer, welche die der Mitglieder zu überdauern vermag“*, so Otto v. Gierke in seinem Genossenschaftsrecht“¹². Und das bedeutet gleichzeitig, dass politische AkteurInnen mehr sind, als die Summe ihrer Mitglieder.

Politische Parteien unterscheiden sich von Verbänden durch ihr ausgewiesenes Organisationsziel, im Wettstreit um Wählerstimmen öffentliche Ämter zu besetzen, um direkten Einfluss auf Entscheidungen in Gemeinwesen und Staat zu erlangen.

1.1.4 Interessenvertretung (IV)

Organisationen, Unternehmen und unterschiedlichste soziale Formationen (Vereine, Initiativgruppen, soziale Bewegungen etc.) mit definierten Interessen und Zielen bündeln, formulieren und vertreten Anliegen ihrer Klientel (Mitglieder, KundInnen, Aktivistinnen, Betroffene) gegenüber Öffentlichkeit, Gemeinwesen und/oder Staat und Regierungen. Obwohl sich unter diesem Begriff auch Gruppierungen wie Hundezüchtervereine, Schachklubs, Sport und karitative Vereinigungen subsumieren lassen, beziehe ich mich in meiner Arbeit auf politische Interessenvertretungsorganisationen, die sich als Segment einer demokratischen Organisation von Staat und Gesellschaft verstehen.

Die Gründungs- und Organisationsgeschichte spielt in der Art und Weise der Interessenvertretung eine wesentliche Rolle, was auch Thema dieser Arbeit sein soll.

1.1.5 Effektivität, Effizienz, Produktivität, Qualität

Effektivität definiert Zielerreichung, vor allem in Bezug auf Wirksamkeit (Output) und Qualität. Ein soziales System ist daher dann effektiv, wenn es definierte Ziele erreicht.

Qualität wird definiert als das Erfüllen von Erwartungen.

Effizienz definiert, ob der erzielte Effekt den Aufwand rechtfertigt (z.B. Kosten-Nutzen-Relation) und misst damit die Produktivität einer Organisation. Wirtschaftlichkeit ist jedoch nur ein Faktor in der Produktivitätsmessung. Eine Erweiterung wäre z.B. die „Balanced Score Card“¹³ wo Kosten nur ein Kriterium von mehreren darstellt.

¹¹Tobias Nerb, a.a.O, S. 265

¹²zit. nach Tobias Nerb, ebd.

¹³Die BSC ist ein Konzept zur Messung der Aktivitäten einer Organisation im Hinblick auf ihre Vision und Strategien, um den Führungskräften einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität des Unternehmens zu bieten. Das neue Element besteht darin, dass die BSC nicht nur auf die Finanzperspektive

1.2 Methoden, Modelle und Theorien

1.2.1 Systemischer Ansatz in der Organisationsentwicklung und -theorie

Der systemische Ansatz der Organisationsentwicklung ist ein handlungsorientiertes¹⁴ Konzept zur Analyse und Intervention in soziale Systeme (wie Unternehmen und Institutionen etc.), dem ein humanistisches Menschenbild zugrunde liegt. Systemische Prinzipien sind weder als deskriptiv (so ist es...) noch als normativ (so soll es sein...) zu verstehen, sondern sollen im jeweiligen Kontext „kurativ“ also, förderlich, praktikabel, nützlich etc. wirken. Systemisch bezeichnet damit keine Eigenschaft, sondern eine Herangehensweise.¹⁵ Die theoretischen Grundlagen stammen aus Psychotherapie, Konstruktivismus, Systemtheorie und Kybernetik.¹⁶ Die systemischen Grundprinzipien stammen aus Gregory Batesons Psychotherapieansatz, der in der Philosophie des radikalen Konstruktivismus eine Erweiterung findet und in den 1970er und 80er Jahren bestimmend für die Kommunikationsforschung (Watzlawick) wurde. Niklas Luhmann liefert dazu ein praktikables Systemmodell. Luhmann bezog sich auf die kybernetische Systemtheorie der 1950er und 60er Jahre, die „*das Verhältnis von System und Umwelt als Problem von Konstanz und Veränderung*“ definierte. *Im Mittelpunkt der Überlegungen steht die Frage, wie System-Konstanz in einer sich verändernden Umwelt aufrechterhalten werden kann. Die Stabilität eines Systems wurde damit erstmals nicht als Wesenszug von Systemen (ontologischer Ansatz) sondern als Problem definiert, und zwar als ein Problem, das es fortwährend zu lösen gilt (Luhmann)*¹⁷.

Das systemische Denkmodell ist transdisziplinär: Den theoretischen bzw. methodischen Hin-

fokussiert, sondern auch die menschlichen Aspekte beinhaltet, die die Treiber für die Ergebnisse sind, so dass sich die Organisation auf ihre Zukunft und langfristigen Interessen konzentriert. Aufgrund ihrer flexiblen und damit umfassenden Gestaltungsmöglichkeit ist die Balanced Scorecard ein Instrument zur Einrichtung eines integrierten Managementsystems. Die Dimensionen der BSC werden sinnvollerweise für jede Organisation individuell festgelegt. Sie umfassen aber praktisch immer die Finanzperspektive und die Kundenperspektive, meist auch die Prozessperspektive und die Potential-, oder Mitarbeiterperspektive. (wikipedia)

¹⁴ handlungsorientiert meint hier die Betonung der kurativen Intervention im Gegensatz zu einer Betrachtung von Eigenschaften.

¹⁵ Vgl. Mathias Varga v. Kibed, Vortrag im Rahmen der Konferenz, Trigon meets Syst., Salzburg Jänner 2010

¹⁶ „Sybille Moser formuliert in ihrem Aufsatz „Hermeneutics meets Cybernetics - Constructivist Arguments for the Integration of Qualitative and Quantitative Research in ESL“, im Zusammenhang mit Literaturwissenschaftlicher Analyse, so: In general, the discourse of Radical Constructivism focuses on the relation between living systems and their environments. Referring to biological systems theory, radical constructivists such as Humberto R. Maturana, Heinz von Foerster and Ernst von Glasersfeld assume, that cognitive living systems observe their environments by drawing distinctions within their behavioural domains. Distinctions operate as observations and therefore always bear a specific practical relevance. They enable cognitive systems to interact in particular ways with their environments.. Quelle: <http://www.arts.ualberta.ca/igel/IGEL2002/Moser.pdf>

¹⁷ Schreyögg, Georg: Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999, S. 91

tergrund bilden Theoreme aus

- Psychoanalyse und Methoden der Psychotherapie,
- Erkenntnisse aus der Kommunikations- und Kognitionsforschung,
- den Neurowissenschaften,
- der Organisationssoziologie,
- der Anthropologie und
- den Wirtschaftswissenschaften.

*„Die Systemtheorie (einschließlich der Kybernetik) stellt die Frage, was eigentlich das Gemeinsame an dynamischen, komplexen Ganzheiten ist, die in ihren konkreten Ausprägungen, wie sie von einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen erfaßt werden, ganz unterschiedlich erscheinen, wie sich solche Systeme verhalten und sie ‚überleben‘ können. Auf dieser disziplinübergreifenden Ebene entwickelt sich ein begriffliches Instrumentarium zur Bezeichnung solcher Phänomene und eine ‚systemische‘ Denkweise, die sukzessive zu einer lernbaren ‚Systemmethodik‘ führt.“*¹⁸

Die systemische Sichtweise verknüpft also Erkenntnisse aus den unterschiedlichsten Disziplinen zu einem handlungsrelevanten Ansatz der soziales Lernen als zyklischen Prozess auslöst. Die systemische Analyse ist sowohl learning by doing als auch die Planung für einen Zyklus des Lernens. *„Soziales Lernen hat stattgefunden, wenn gemeinsame Änderungsmaßnahmen getroffen werden, weil die InteressenvertreterInnen gelernt haben, was getan werden muss, denn eine Situation macht Fortschritte oder wird transformiert, wenn Verstehen und Handeln entstanden sind.“*¹⁹

¹⁸ P. Ulrich et al. Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln 1991, zit. Aus: Gerald Lembke, überarbeitete Fassung Examensarbeit, an der Universität Oldenburg am Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung bei Prof. Dr. Reinhard Pfriem 1995/96 , www.vordenker.de

¹⁹ Ison, Ray: Armson, Rosalind in: LO Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 33, Institut für systemisches Coaching und Training, Wien, Sept/Okt. 2006, Seite 18

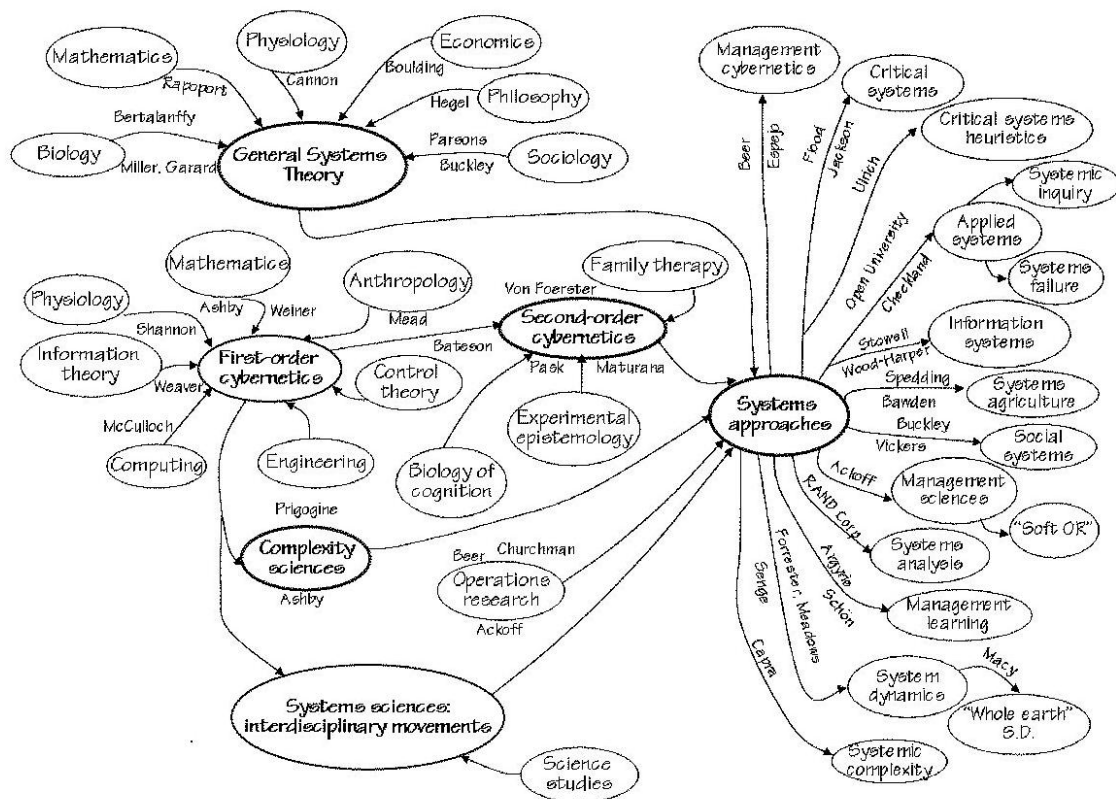


Abbildung 3: Einflüsse auf systemische Denkweise, Quelle: LO Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches Management, Nr. 33, 2006, Seite 14

Die systemische Sichtweise ist ganzheitlich und versucht ein Gesamtsystem zu erfassen (Analyse, Diagnose), um evtl. sinnvolle Interventionsmöglichkeiten vorzuschlagen und mit den jeweils passenden, aber völlig unterschiedlichen Methoden umzusetzen. Essentiell ist, dass das systemische Denkmodell einen Paradigmenwechsel schafft, indem sie das lineare Modell von Ursache und Wirkung verwirft, das komplexe Systeme wie Natur, Gesellschaft, Unternehmen, oder auch nur Gruppen nicht erklären kann. Die Theoriebildung „wurzelt in der Infragestellung der Gegenüberstellung von Natur und Kultur sowie der Dichotomie von Struktur/System und Handlungsfähigkeit.“²⁰ Wesentlich dabei ist die Hinwendung zu zirkulären Systemmodellen. Für das Feld Politikwissenschaft ist der Ansatz höchst relevant, wenn man Politik als komplexes System von Kommunikation definiert (wie Niklas Luhmann und die Heidelberger Schule, etc.).

Eine zentrale Annahme des Konstruktivismus ist, dass sich AkteurIn und System gegenseitig bedingen. Weiters die Annahme, dass uns die Welt nicht zugänglich ist, solange sie nicht

²⁰ Sibylle Moser, Geschlecht als Konstruktion, Eine Annäherung aus der Sicht des Radikalen Konstruktivismus und der soziologischen Systemtheorie, Seite 3, Website Uni Wien „produktive Differenzen, forum für differenz und genderforschung. http://differenzen.univie.ac.at/texte_systemtheorie.php

sprachlich und symbolisch über diskursive Prozesse erschlossen wird, von AkteurInnen in die Welt gebracht und damit zur sozialen Konstruktion werden, wie Sibylle Moser bestätigt: „In einer Vielzahl von konstruktivistischen Studien wurde nachgewiesen, dass ein Wandel von Ideen, der durch neues Wissen und Akteure, die dieses Wissen aktiv verbreiten, angestoßen wird, letztendlich zum Wandel von Politik führen kann.“²¹ Konstruktivistische Wissenschaft kann damit durch die Verbreitung von neuem Wissen oder dem Reframing (=neu erfinden, anders deuten) traditioneller Sichtweisen - im Sinne von Verstehen²² (im Gegensatz zu Erklären) letztendlich auch zum Wandel von Politik beitragen.

Besondere Bedeutung kommt der interdisziplinären Sichtweise deshalb zu, da auch vom Wissenschaftsdiskurs angenommen werden kann, dass er selbstreferenziell funktioniert. Eine „Intervention“ aus einem anderen Wissenschaftsdiskurs kann daher von der Position eines „Außen“ erfolgen und ist sinnvoll, weil dadurch „blinde Flecken“ im System aufgedeckt werden können²³.

1.2.2 Theorien, oder was hat Luhmann mit Bourdieu zu tun?²⁴

Es scheint mir sinnvoll Pierre Bourdieus Milieutheorie mit der konstruktivistischen Systemtheorie von Niklas Luhmann in Beziehung zu setzen und zu verbinden, da sich die Theorien meiner Einschätzung nach nicht widersprechen, sondern ergänzen. Aus meiner Sicht kann man das Subjekt in einer sozialen Theorie nicht gänzlich ausblenden, sondern vielmehr sind die Wechselbeziehungen zwischen Individuum und Gesellschaft der zentrale Ansatzpunkt für eine Analyse. Wenn man dem Subjekt als sozialwissenschaftliche Kategorie Beachtung schenken will, muss es in seiner Gesamtheit erfasst werden. Das heißt, als körperliches, psychisches und kulturelles Wesen. „Persönlichkeit“ ist ebenso als System zu erfassen wie gesellschaftliche Gruppen ein System bilden, wenn auch mit unterschiedlichen Strukturmerkmalen. Da kein System dem anderen völlig gleicht, gilt das auch für die verschiedenen Sys-

²¹ Ulbert Cornelia: Konstruktivistische Analysen der internationalen Politik: Von den Höhen der Theorie in die methodischen Niederungen der Empirie, Papier zur Tagung der Sektion Internationale Politik der DVPW, Mannheim 6./7. Oktober 2005

²² Bezogen auf die sozialwissenschaftliche Forschung bedeutet das eine Annäherung aus unterschiedlichen Quellen und Perspektiven und unter Anwendung verschiedener Methoden vgl. auch Hannah Arendt und ihren Ansatz „Ich will verstehen...“

²³ H.v.Förster und E.v.Glaserfeld haben ihre Expertisen in Psychologie und Physik zur Definition des radikalen Konstruktivismus genutzt.

²⁴ Vgl.: Joachim Fischer, Bourdieu und Luhmann: Soziologische Doppelbetrachtung der „bürgerlichen Gesellschaft“ nach ihrer Kontingenzerfahrung, Karl Siegbert Rehberg (Hrsg.): Soziale Ungleichheit - Kulturelle Unterschiede. Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München 2004, Frankfurt/New York 2006, CD, S. 2850-2858. <http://www.fischer-joachim.org/publikation.htm>

tembegriffe und -modelle selbst. Wesentlich an Modellen ist allein ihre Erklärungskraft im Sinne von Komplexitätsreduktion.

Im Fokus dieser Arbeit stehen daher die prägenden Funktionseigenschaften von Systemen, ihre Wirkungsweisen und Strukturbilder, die auch als aussagefähige Modelle dienen. Individuum und Gesellschaft stehen immer in einer Wechselbeziehung und deren Kommunikationen bilden ein vielschichtiges, komplexes System von Entscheidungen, über die nur ansatzweise Aussagen getroffen werden können. Ich greife daher auf verschiedene Modelle zurück v.a. von Pierre Bourdieu und Niklas Luhmann, die ich als kompatibel erachte. Zum besseren Verständnis nachstehend eine Zusammenschau.

ÜBERSICHT: THEORIEVERGLEICH BOURDIEU, LUHMANN, EIGENE DARSTELLUNG

Vergleich/	Bourdieu	Luhmann	Theoriekonvergenz
Soziale Theorie	Akteursorientiert = die Verhältnisse werden von den Menschen gemacht	Systemorientiert = die Verhältnisse konstituieren und reproduzieren sich selbstreferenziell	System = Akteur System = Struktur
Ordnung der Gesellschaft	Vertikal (Klassen)	Horizontal (Teilsysteme)	dynamisch
Individuum und Gesellschaft	Feld und Habitus	Umwelt und System	Habitus und Feld verhalten sich wie Umwelt zu System
Elemente f. soziale Systeme	Handlung	Kommunikation	Kommunikation ist Handeln = Handeln ist Kommunikation
Gesellschaft wirkt auf das Individuum	Feld ist Voraussetzung für Habitus	Komplexität der Umwelt ist immer größer als jene des (psychischen) Systems	gegenseitige Bedingung
Kontrollverlust	Komplexität der Beziehungen undurchschaubar	(Doppelte) Kontingenz Emergenz	(ES?)
Gesellschaftstheorie	Eigenständige Kapitallogiken ökonomisches, soziales und kulturelles Kapital	Funktional ausdifferenzierte Systeme Ökonomie, Recht, Wissenschaft, Kunst	Kapitalsorten und symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien können als Modelle in gleicher Weise verwendet werden
	Kapitalsorten	Kommunikationsmedien	Theoriearchitektur nicht hierarchisch (Parataxe) im Gegensatz zu materialistischen Theorien
	Aufhebung von Dualismen	Systemisch, transdisziplinär	Komplex, relational
Wirkungsepoche	ab 1958	ab 1960	parallel
Rezeption	ab 1970	ab 1970	parallel
Analyse/Diagnose der bürgerlichen Gesellschaft im Umfeld von	• Existenzialismus/ • Postmoderne Strukturalismus • Frankreich • katholische Ethik • Max Weber	• Strukturfunktionalismus • Deutschland • protestantische Ethik • Max Weber	Gegenwartsbeschreibungen für soziale Differenzierung in den Gründungsnationen der der EU
Beide	Reformulierung ihrer eigenen Erfahrung in der bürgerlichen Gesellschaft von 1970 – ca. 2000		Produkt ihrer Zeit

1.2.3 Das Diversity-Modell

Das Diversity-Modell von Marilyn Loden und Judy Rosener beschreibt ein komplexes Modell von Persönlichkeitsdimensionen, die gemeinsam mit zusätzlichen anderen Faktoren wie Sozialisation, Umwelterfahrungen etc. die Identität eines Subjekts beeinflussen und den individuellen Blickwinkel auf die Welt begrenzen. Im Diversity-Modell von Loden und Rosener sind die internen Dimensionen weitestgehend als Invariable zu verstehen, die trotz ihrer Unveränderbarkeit für den individuellen Lebensvollzug aller Menschen – überall auf der Welt – entscheidend sind.



Abbildung 4: Quelle: <http://www.managing-diversity.at/>; das ursprüngliche Konzept stammt von Loden, M., and J.B. Rosener. 1991.

Das Diversity-Modell kann als Modell hochdifferenzierter Gesellschaften ebenso herangezogen werden, wie für die Erklärung des Erfolgsfaktors von Teamarbeit, der auf der Verbindung unterschiedlicher Sichtweisen zu einer Potenzierung von Information und Leistung führt. Nachfolgende Geschichte von den Blinden und dem Elefanten aus Indien soll das veranschau-

lichen: „Der erste Mann ertastet einen Stoßzahn und behauptet, das Tier gleiche einem Speer. Der zweite ertastet die Seite des Elefanten und erklärt, daß er mehr einer Mauer gleiche. Der dritte hat ein Bein ertastet und beschreibt das Tier als einen Baum; der vierte, der den Rüssel des Elefanten befühlt, hält es eher für eine Schlange. Der fünfte hat das Ohr des Elefanten zu fassen bekommen und erkennt eine bemerkenswerte Ähnlichkeit mit einem Fächer, und der sechste, der den Schwanz erwischt, meint, daß er viel mehr einem Seil gleiche. Sehr viel komplizierte wäre die Deutung noch geworden, wenn sich der Elefant in Bewegung gesetzt hätte. Der Mann, der sich am Bein des Elefanten festgehalten hätte, hätte eine elliptische Vorwärtsbewegung erlebt. Der Mann am Schwanz wäre unregelmäßig hin und her bewegt worden, während die anderen ruckweise hin- und hergeschleudert und möglicherweise dabei mit Wasser und Schlamm bespritzt worden wären. Der Elefant in Bewegung hätte wahrscheinlich ihre ganzen bisherigen Erkenntnisse über den Haufen geworfen und es ihnen noch schwerer gemacht, sich auf ein Ergebnis zu einigen.“²⁵ Das heißt z.B., dass es in patriarchalen „Monokulturen“ nicht egal ist ob man als Frau, farbiger oder behindert Mensch lebt, denn die globale Gesellschaft ist nach den Bedürfnissen und Spielregeln hegemonialer Männlichkeit (z.B. in den USA – WASP²⁶) organisiert. Invariable - biologischen, ethnischen und sozialen Ursprungs - determinieren damit die Herrschafts- und Machtverhältnisse und wirken als „Platzanweiser“ in der jeweiligen Gesellschaft und ihrer Institutionen. Die gegenwärtigen „modernen“ Gesellschaftsformationen könnte man demnach als biologistisch, sozialdarwinistisch und rassistisch kategorisieren – als Malestream.

Die externen (äußeren) Dimensionen bilden vorwiegend Variablen der Sozialisation ab und lassen damit Rückschlüsse auf persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Lebensumstände zu. Gesellschaftliche, soziologische, geographische u.a. Variablen wirken auf persönliche Denk- und Verhaltensmuster, beeinflussen physische und psychische Verfassung, geben Auskunft über Rolle, Funktion und Status innerhalb einer Gesellschaft – formen also die Umwelterfahrung im Austausch mit anderen Dimensionen.

Die Dimensionen der Zugehörigkeit (Organisationale Dimensionen) sind mehr oder weniger freiwillige Bekenntnisse zu interessenorientierten Gruppen und sozialen Formationen. Sie korrelieren mit den internen und externen Dimensionen und lassen Rückschlüsse auf die gesell-

²⁵ Morgan, Gareth, Bilder der Organisation, Klett-Cotta, 4. Auflage 2006, S. 501

²⁶ WASP (ein Akronym von White Anglo-Saxon Protestant) bezeichnet eine elitenbildende Bevölkerungsgruppe in den USA mit eben diesen Merkmalen: weiße Hautfarbe, protestantischer Glaube und englische Abstammung. (<http://en.wikipedia.org/wiki/WASP>)

schaftliche Positionierung im öffentlichen Raum zu.

Mit diesem Modell ist das Konstrukt "Persönlichkeit" in seiner Komplexität natürlich niemals erfassbar, das ist aber auch nicht sein Ziel; vielmehr bilden die Dimensionen von Diversity eine grobe Struktur zur Orientierung in der unendlichen Vielfalt menschlicher Existenz. Gleichzeitig bilden die Dimensionen von Diversity einen Raster für die Bandbreite an Variationen im praktischen Lebensvollzug ab, die für Modelle sozialer und gesellschaftlicher Organisation von Bedeutung sind – und damit bilden sie einen nützlichen und praktikablen Rahmen für sozialwissenschaftliche Analysen.

Für mich ist das Diversity-Modell ein geeignetes Instrument für systemische Analysen. Nach systemischem Verständnis fällt das Individuum ebenso unter den Systembegriff wie "Gruppe" oder "Gesellschaft". Während Luhmann Systeme eher virtuell betrachtet, trifft der systemische Diskurs ins Konkrete. Aber auch Luhmann grenzt das Individuum nicht aus seinem Systembegriff aus, denn er schreibt: *„Von sozialen Systemen kann man immer dann sprechen, wenn Handlungen mehrerer Personen sinnhaft aufeinander bezogen werden und dadurch in ihrem Zusammenhang abgrenzbar sind, von einer nicht dazugehörigen Umwelt. Sobald überhaupt Kommunikation unter Menschen stattfindet, entstehen soziale Systeme; denn mit jeder Kommunikation beginnt eine Geschichte, die durch aufeinander bezogene Selektionen sich ausdifferenziert, indem sie nur eine von vielen Möglichkeiten realisiert...“*²⁷ Bestimmend ist also die Zugehörigkeit, die je nach Rolle, Funktion oder Bedingung auch mehrfach sein kann. Der Mensch ist darüber hinaus immer zugleich als biologisches und als soziales Wesen zu betrachten. Die systemische Perspektive rückt deshalb die dynamische Wechselwirkung zwischen den biologischen und psychischen Eigenschaften einerseits und sozialen Bedingungen andererseits ins Zentrum der Betrachtung und sucht nach ganzheitlichen Erklärungen.

Die Konstruktion von Modellen definiere ich als weder wahr noch falsch, sie dienen einzig und allein dazu Probleme und Anliegen besprechbar zu machen, was durch Visualisierung unmittelbar und rasch möglich wird. Sie haben daher vor allem praktischen Nutzen (für die Effizienz der Kommunikation) und können im Dialog mit anderen adaptiert, erweitert oder auch verworfen werden.

²⁷ Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung 2, Aufsätze zu Theorie und Gesellschaft, 4. Auflage 1991, Westdeutscher Verlag, Opladen 1975, S. 9

1.2.4 Die Methode: Systemische Organisationsdiagnose und –entwicklung

Im Systemtheoretischen Paradigma (Luhmann) konstituieren sich Soziale Systeme über Kommunikationen. Die Art und Weise wie diese Kommunikationsprozesse verlaufen, bestimmen die Form (Gestalt) der Organisation eines Systems. Henry Mintzberg beschreibt und kategorisiert nicht nur die Wirkungskräfte²⁸ in einer Organisation, sondern visualisiert auch unterschiedliche Organisationsbilder. Mintzberg unterscheidet idealtypisch sechs Grundtendenzen von Organisationen mit ihren wichtigsten Koordinationsmechanismen, zentralen Einheiten und der Verteilung von Macht:

ÜBERSICHT: ORGANISATIONSKONFIGURATIONEN NACH HENRY MINTZBERG (1981)²⁹

Konfiguration	Primärer Koordinationsmechanismus	Schlüsselteil der Organisation	Typ der Dezentralisation
Unternehmerische Organisation	Direkte Kontrolle	Strategische Spitze	Vertikale und horizontale Zentralisation
Maschinenorganisation	Standardisierung der Arbeitsabläufe	Technostruktur	Begrenzte, horizontale Dezentralisation
Organisation der Professionals	Standardisierung der Fertigkeiten	Operativer Kern	Horizontale Dezentralisation
Diversifizierte Organisation	Standardisierung des Outputs	Mittleres Linienmanagement	Begrenzte, vertikale Dezentralisation
Innovative Organisation	Gegenseitige Abstimmung	Unterstützende Einheiten	Selektive Dezentralisation
Missionarische Organisation	Standardisierung der Normen	Ideologie	Dezentralisation
Politische Organisation	Keine	Keine	verschiedene

Wesentlich ist, dass sich Kommunikationen als wechselseitige, permanente Prozesse in deren Muster/Gestalt beschreiben und verändern lassen. Der Fokus liegt nicht bei den einzelnen Akteuren sondern darauf, was sich zwischen ihnen ereignet.

1.2.4.1 Wesenselemente von Organisationen nach Glasl

Glasl erfasst Organisationen über ein ganzheitliches systemtheoretisches Konzept, das in Auseinandersetzung mit der Systemtheorie und mit den Organisationsmodellen von French/Bell, Katz/Kahn, Peter/Waterman und Mintzberg etc. entstanden ist. Das TRIGON-Entwicklungsmodell, hat sich in der OE-Praxis als höchst hilfreich herausgestellt, weil es Organisationen als offene, dynamische Systeme versteht:

²⁸ Nach Mintzberg wirken 5 Hauptkräfte in Organisationen: Direction, Efficiency, Proficiency, Concentration, und Innovation. Als katalytische Kräfte nennt er Cooperation und Competition

²⁹ Vgl.: Piber, Hannes in: Glasl, F, Kalcher, T., Piber, H., (Hg.): Professionelle Prozessberatung. Haupt Verlag, Freies Geistesleben, Bern, Stuttgart, Wien, 2005

„es gibt Teile oder Elemente,

die miteinander in Beziehung stehen, sich wechselseitig beeinflussen und insgesamt eine „Ganzheit“ darstellen und somit Grenzen bilden,

sie sind im kontinuierlichen Austausch mit der Umwelt (daher auch offen) und verändern sich laufend, sind also dynamisch“³⁰

Elemente, die von anderen Autoren als Subsysteme definiert werden, werden von Glasl als Wesenselemente verstanden, die jeweils eine Innen- und Außenorientierung aufweisen. Gegliedert in drei Subsysteme (kulturelles, soziales, technisch-instrumentelles) lassen sich sieben Wesenselemente von Organisationen wie folgt definieren:

ÜBERSICHT: SUBSYSTEME VON ORGANISATIONEN NACH GLASL

	Im Innensystem	Wesenselement	Zum Umfeld
Kulturelles Subsystem	Gesellschaftlicher Sinn, Vision, Mission, Grundwerte, Philosophie, historisches Selbstverständnis etc.	Identität	Image, Politik, Marktposition, Konkurrenzprofil, Selbständigkeit bzw. Abhängigkeiten
	Programme, Pläne, Unternehmenspolitik, Personalpolitik etc.	Policy, Strategie, Programme	Marktstrategien, KundInnenbeziehungen, Portfolio etc.
Soziales Subsystem	Statuten, Gesellschaftsvertrag, Aufbauorganisation, Führungssystem, formales Lay out	Struktur der Aufbauorganisation	Strukturelle Kopplungen, Präsenz in Verbänden, strategische Allianzen etc.
	Wissen und Können der MA, Haltungen, Einstellungen, formale und informelle Beziehungen, Führungsstile, Rollen, Macht und Konflikt, Betriebsklima, Zusammenarbeit etc.	Menschen, Gruppen, Klima	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Umgang mit Macht gegenüber dem Umfeld etc.
	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen in den Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, SpezialistInnentum, Koordination etc.	Einzelfunktionen, Organe	Branchenverständnis, Arbeitsteilung innerhalb der Branche, Berufsbilder, Kollektivverträge, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen
Technisch-instrumentelles Subsystem	Kernprozesse, Supportprozesse, Managementsystem, (Entscheidungsprozesse, Planungs- und Steuerungsprozesse, Logistik etc.)	Prozesse und Abläufe	Beschaffung, Lieferung, Austausch von Information, Beteiligungssysteme, KundInnenfeedbacksysteme, etc.
	Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, Kapitalausstattung etc.	Physische Mittel	Einbettung in die Landschaft, Physisches Umfeld, Anbindung ans Verkehrssystem, Verhältnis von Eigen- zu Fremdmitteln etc.

Die Wesenselemente (auch Basisprozesse) haben keine Reihenfolge oder Priorisierung, sie sind als interdependente Prozesse zu verstehen, die in Beziehung zueinander stehen, wie folgendes Bild veranschaulichen soll:

³⁰ Piber Hannes in: Glasl, F., Klacher, T., Piber, H. (HG) Professionelle Prozessberatung. Haupt Verlag, Freies Geistesleben, Bern, Stuttgart, Wien, 2005, Auszug TRIGON Entwicklungsberatung, Organisationsmodelle, S. 1f.

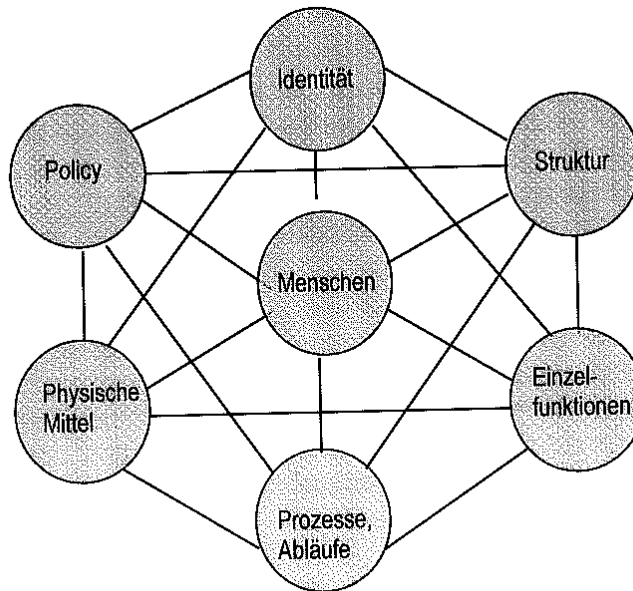


Abbildung 5: Systemtheoretische Darstellung der Wesenselemente - TRIGON

1.2.4.2 Entwicklungsphasen von Unternehmen nach Glasl³¹

Da soziale Systeme wie Unternehmen, Institutionen – also Organisationen – dynamische Systeme sind, durchlaufen sie nach Friedrich Glasl Entwicklungsphasen, die bestimmte “Wesensmerkmale” aufweisen, die sich in allen Subsystemen zeigen und die bei Organisationsanalysen und -interventionen beachtet werden müssen. Auf der Grundlage der von Bernard Lievegoed entwickelten Theorie der drei Entwicklungsphasen - der Pionier-, der Differenzierungs- und der Integrationsphase ergänzt Friedrich Glasl das Dreiphasenmodell mit den neuesten Erkenntnissen der evolutionären Systemtheorien durch eine vierte Phase, die Assoziationsphase. Durch die gemeinsame Betrachtung von Wesenselementen und Entwicklungsphasen lassen sich Organisationen modellhaft in ihren Transformationsprozessen erfassen und analysieren.

³¹ Univ.-Doz. Dr.rer.pol. habil. Friedrich Glasl, Studium der Politischen Wissenschaften in Wien. Berater am NPI-Institut für Organisationsentwicklung, Zeist (NL). 1983 Habilitation an der Universität Wuppertal in Wirtschaftswissenschaften/Organisationslehre, Dozent an der Universität Salzburg, Mediator und Mediationstrainer BM

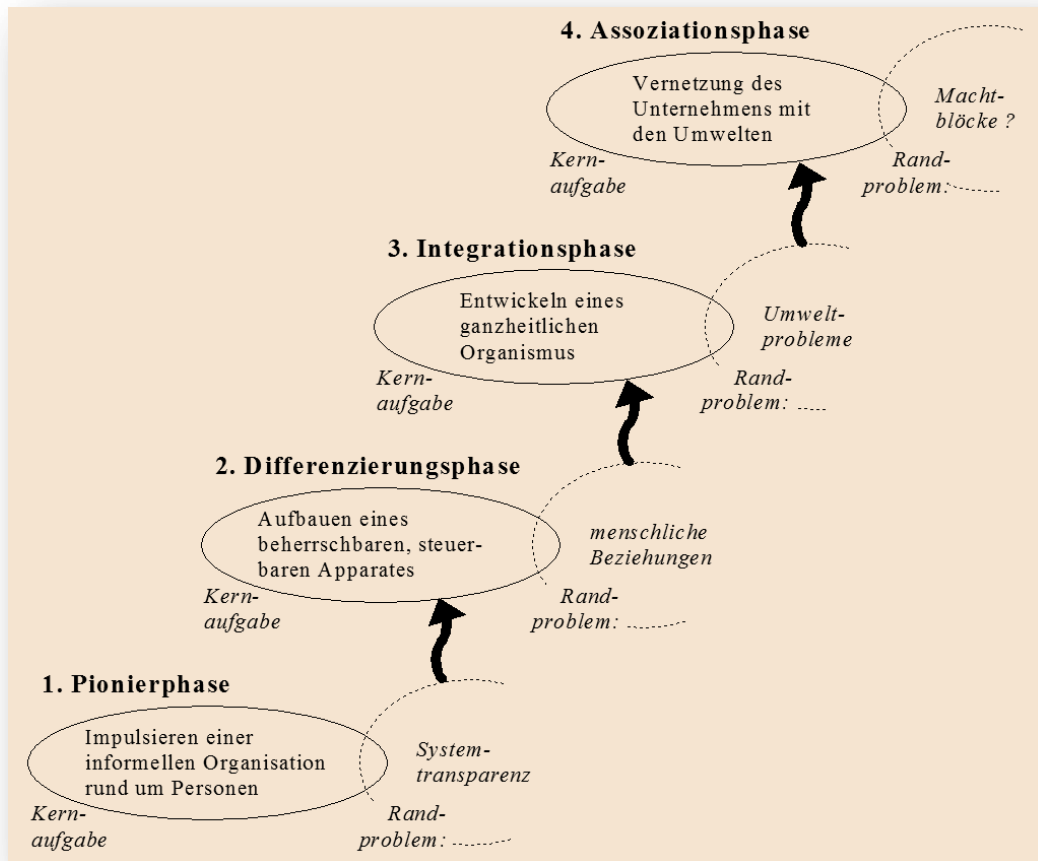
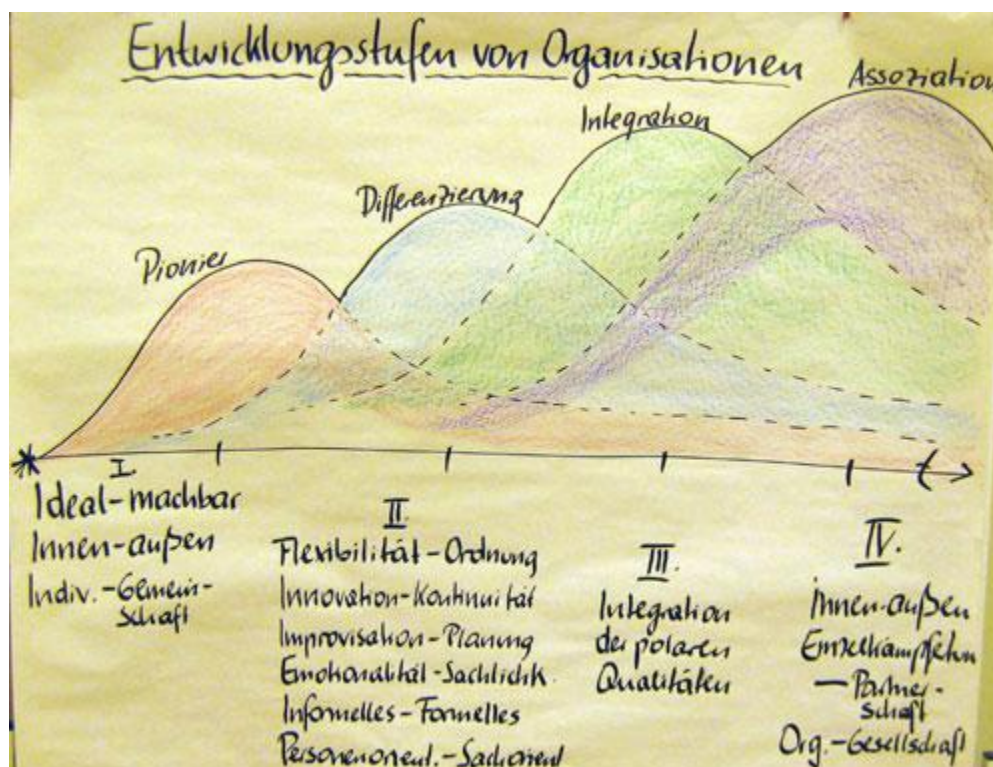


Abbildung 6 und 7: Entwicklungsphasenmodell nach Glasl, die Fähigkeiten der durchlaufenen Phasen (Stufen) bleiben für das System verfügbar. (Quelle: Friedrich Glasl, Trigon Entwicklungsberatung, Kongressunterlage Syst meets Trigon, Jänner 2010)



2 Entwicklungsgeschichte der Verbände in Österreich

Das folgende Kapitel dient der Rezeption der Gründungsgeschichten und –mythen von Sozialpartnerverbänden. Die Pionierphase einer Institution ist ein wesentlicher Aspekt für die Analyse ihrer Entwicklungs-, Organisations- und Wirkungsgeschichte. Für gewöhnlich prägen Gründungsmythen die Organisationskultur und –struktur jedes Unternehmens, jeder Institution. Es ist dabei unwesentlich, ob die Mythen bewusst für das Unternehmen genutzt werden oder verdrängt wirksam sind. Ich konzentriere mich daher auf mir zweckdienlich erscheinende, exemplarische Gesichtspunkte der Gründungsphasen und Wirkungsgeschichten und stelle keinen Anspruch auf wissenschaftlich-historische Analyse. Vielmehr interessieren mich die heute noch wirkenden Gründungsmythen der jeweiligen Institutionen, ihre daraus resultierenden „Verfassungen“, Werthaltungen und ideologischen Ausrichtungen, „Does and don’t’s“ in der Unternehmenskommunikation, ihre historisch gewachsenen Kopplungen an Umgebungssysteme wie politische Parteien, staatliche Subsysteme und Verwaltung sowie ihrer verfügbaren Kapitalien und daraus resultierende Positionen im Staat. Wesentlich dabei ist, dass die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, kulturellen und historischen Erfahrungen in Österreich sehr spezifisch sind, und daher nur bedingt Vergleiche mit anderen Verbändelandschaften in Europa zulassen. Vor allem *„die Arbeiterbewegung hat in den verschiedenen Ländern eine Vielzahl von Organisationsformen“* mit *„unterschiedlichen Verhaltensweisen“* hervorgebracht.³² Enge Beziehungen zwischen Staat, Kirche und Wirtschaft bestimmten die Zeit der Industrialisierung nachhaltig und schufen ein spezifisch österreichisches politisches System.

2.1 Industrialisierung und Liberalisierung in der Donaumonarchie – ein asynchroner Prozess

*„Die Chancen für ein rasches industrielles Wachstum waren seit dem 18. Jahrhundert vorhanden. Sie wurden aber bis 1938 nicht wahrgenommen und verpasst.“*³³ So fasst die Industriellenvereinigung den Prozess der Industrialisierung in Österreich zusammen. Wobei die Jahreszahl 1938 geeignet ist, höchst ambivalente Assoziationen bei RezipientInnen zu wecken! Ob dies zufällig oder gewollt so dargestellt wird, bleibt offen. Tatsächlich aber setzt der Übergang vom Agrarstaat zum Industrieland später als in vielen westeuropäischen Staaten

³² Siehe Kendall, Walter: Gewerkschaften in Europa, Hoffmann und Campe, Kritische Wissenschaft, Hamburg 1977, S. 298f.

³³ Industriellenvereinigung, Industrieland Österreich, eine Erfolgsgeschichte mit Umwegen, Festschrift zum 60. Jährigen Bestandsjubiläum, 2006, S. 42

ein. Um 1850 waren rund 80 % der Bevölkerung in der Agrarwirtschaft tätig, mit seit Jahrhunderten konstant niedrigem Produktivitätsniveau.³⁴ Die Modernisierung aller ökonomischen Sektoren vollzog sich schleppend und von Beginn an staatlich unterstützt. So wuchs der Index der industriellen Produktion in Deutschland zwischen 1860 und 1913 von 11 auf 138, in Österreich-Ungarn jedoch nur von 10 auf 41 Punkte.³⁵ Nicht eine bürgerlich-liberale Revolution leitete die Veränderungen der sozio-ökonomischen Verhältnisse in der Donaumonarchie daher ein, sondern vielmehr wurden die permanenten Finanzkrisen des Staates zum Motor der Transformation. Durch „Wirtschaftsförderung“ sollte die Industrialisierung vorangetrieben werden, um die Steuereinnahmen zu steigern und nachhaltig zu sichern. Gleichzeitig wurde eine Industrialisierung der Agrarproduktion mit Agrarreformen zwischen 1848 und 1861 eingeleitet. In diesem Modernisierungsprozess profitierten vor allem Großgrundbesitzer und damit in erster Linie der Adel. Kleinere Landwirtschaften blieben auf der Strecke, da sich eine mechanisierte Produktionsweise nur auf großen Flächen rechnen konnte. Die Verlierer in diesem Prozess bildeten das neu entstandene ländliche Proletariat, das als Basis für den wachsenden Bedarf an lohnabhängigen Arbeitskräften diente. So waren z.B. um 1886 Textilindustrie, Brauereien, Schnapsbrennereien und vor allem die Zuckerrübenindustrie fest in der Hand böhmischer Fürsten. Die böhmischen Länder leisteten damit über 40 Prozent der Industrieproduktion und 45 Prozent des Steueraufkommens in der gesamten Monarchie.³⁶

Auch über das notwendige Kapital für industrielle Güterproduktion verfügten in der österreichisch-ungarischen Monarchie eher Großgrundbesitzer - zu denen auch die Kirche gehörte - als das ökonomisch wie politisch wenig innovative Bürgertum. *„Der österreichische Verein für Chemische und Metallurgische Produktion wurde von acht Mitgliedern des Hochadels, drei Bankiers und zwei Industriellen gegründet.“*³⁷ In den Aufsichtsräten der Eisenbahnen und der Schwerindustrie waren *„im Jahr 1874 13 Fürsten, ein Landgraf, 64 Grafen, 29 Freiherrn und 41 andere Adelige“*³⁸ versammelt. Die „alten“ Kräfte (Hof, Adel, Klerus, Bürokratie und Armee) verloren zwar 1861 ihre feudalen Privilegien, doch die ständische Einteilung der Bevölkerung blieb bis 1917 erhalten. Zusätzlich bremste der Nationalismus im Vielvölkerstaat die

³⁴ vgl. ebd., S. 42 f

³⁵ P. Bairoch: International Industrialization Levels from 1750 to 1980. in: The Journal of European Economic History 11 (1982), S. 284 ff., aus Fischer Band V, S. 149

³⁶ vgl.: <http://www.nachrichten.at/boehmen/580440?PHPSESSID=e>

³⁷ Fischer (Hg), Band 5, 1985, S 49

³⁸ Fischer (Hg), Band 5, 1985, ebd.

Dynamik der Modernisierung.

Die Spitzen der Gesellschaft versammelten sich in den beiden Häusern des Reichsrats (Herren- und Abgeordnetenhaus). Adelige spielten in vielen europäischen Parlamenten eine überproportionale Rolle, so auch in Österreich: *„Im Jahr 1891 gab in Österreich das Klassenwahlrecht, das bis 1907 galt, den 5402 Großgrundbesitzern 85 von 353 Sitzen im Reichstag, während mehr als 1,3 Mill. Wähler der dritten Kurie nur 129 Sitze erhielten.“*³⁹

Die sozio-ökonomischen Veränderungen zw. 1848 und 1914 in Österreich können als ein Prozess der Klassenkonstituierung beschrieben werden, der den Konfliktstoff für viele Jahrzehnte in sich trug, denn die politisch bestimmende Oberschicht umfasste nicht mehr als 1-2 Prozent⁴⁰ der Bevölkerung. Neben Großgrundbesitz entschieden Eigentum, Verdienste um den Staat und Bildung über die Zugehörigkeit, wobei zumeist nur die Kombination mindestens zweier dieser Voraussetzungen zu dauerhafter Verankerung in der herrschenden Klasse notwendig war. Besitz und Stand wurden im damaligen Österreich vererbt und damit fehlte die Basis für die Entwicklung einer tragfähigen Mittelschicht. Zugang zu der Oberschicht ermöglichte dennoch *„die Verleihung von Ehrentiteln wie ‚Kommerzienrat‘ für die Unternehmer, ‚Geheimrat‘ für die Beamten und Gelehrten, ‚Hofschauspieler‘ oder ‚Kammersänger‘“*⁴¹, und viele dieser Titel haben auch im heutigen Österreich noch Bedeutung. *„Die Anfänge der Industrialisierung in Österreich kennzeichnete daher eine eigentümlich asynchrone ökonomische und politische Entwicklung.“*⁴² Während nach 1848 wirtschaftliche Reformen vorangetrieben wurden, um kapitalistische Produktionsweisen zu fördern, blieb eine politische Liberalisierung aus. Die gesellschaftliche Segregation entsprach dem klassischen materialistischen Dualismus zwischen Arbeit und Kapital. Mit der schrittweisen Ausweitung des Wahlrechts bis 1906 (allg. Männerwahlrecht, ausgenommen Dienstboten) und der Bildung von Parteien wurde dieser Konflikt institutionalisiert. Freilich vollzogen sich die Prozesse der Institutionalisierung asynchron und auf unterschiedliche Art und Weise, entsprechend der jeweils verfügbaren ökonomischen, sozialen und kulturellen Ressourcen der jeweiligen gesellschaftlichen Gruppe.

Das Bildungssystem war der Kirche überlassen und darauf ausgerichtet, die ständische Ord-

³⁹ Fischer (Hg), Band 5, 1985, S 47

⁴⁰ vgl. Fischer (Hg), Band 5, 1985, S. 51

⁴¹ Fischer (Hg), Band 5, 1985, S 50

⁴² Traxler, Franz: Evolution gewerkschaftlicher Interessenvertretung, Entwicklungslogik und Organisationsdynamik gewerkschaftlichen Handelns am Beispiel Österreich, Braumüller Verlag Wien, Campus Verlag Frankfurt, 1982, S. 2

nung zu stützen. Es funktionierte als „Platzanweiser“⁴³ in der Gesellschaft. Das Heer der Untertanen sollte zu Gehorsam und Pflichterfüllung erzogen werden, es diente als zugerichtetes Humankapital für streng hierarchische Organisationen wie Militär und industrielle Produktion ebenso wie für ständig verfügbare und ergebene Dienstbotenschaft. Die Revolution von 1848 wurde bezeichnender Weise von der Monarchie auch auf eine verfehlte Bildungspolitik zurückgeführt.

Ein für die weitere Entwicklung wesentliches Phänomen war die Urbanisierung. Um die Mitte des 19. Jhts. gab es in Europa mit Paris und London nur zwei Millionenstädte. Bis 1910 kamen Wien, Berlin, St. Petersburg und Moskau dazu. In der Metropole der Donaumonarchie versammelte sich mehr als 7 % der Bevölkerung Zisleithaniens und später in der Republik an die 30 % der österreichischen Bevölkerung.⁴⁴

Die gesellschaftlichen Konfliktlinien wurden damit mehrdimensional. Neben der ständischen Segregation spaltete sich die Gesellschaft vielfach. Die Widersprüche taten sich zwischen urban/ländlich, Peripherie/Zentrum, Kapital/Arbeit, Kirche/Staat, Bildung/Analphabetismus usw. auf.

Als Erbe der Französischen Revolution setzte das Bürgertum im Napoleonischen Frankreich gesetzlich verankerte Institutionen durch, die Interessen der Bürger gegenüber dem Staat vertreten sollten, unabhängig davon, welche Regierung an der Macht war. Durch die Napoleonischen Kriege verbreitete sich diese Idee in Europa – so entstanden Mitte des 19. Jhts. in vielen europäischen Staaten Handelskammern. In dem stetigen Prozess der Ökonomisierung der Gesellschaft bildeten sich auch in der absolutistisch regierten Donaumonarchie vor allem ständische Interessenverbände, die der alten Ordnung nicht widersprachen, sondern vielmehr die Monarchie stützen sollten.

2.1.1 Interessenvertretung der Selbständigen und Unternehmer als „staatstragende Ständesvertretungen“

2.1.1.1 Die Handelskammern

Die ersten Interessenverbände (IV) für den Handel bildeten sich bereits im 18. Jahrhundert. Es folgten in der ersten Hälfte des 19. Jhts. Industrie- und Gewerbevereine, wie z.B. die „Provinzialkommerzkommissionen“, deren Aufgabe die Beratung der Landesregierungen in Wirt-

⁴³ Hubert Christian Ehalt., in OE 1 „Betrifft Geschichte“, „Die Arbeitslosen von Marianthal“

⁴⁴ vgl.: Fischer (Hg), Band 5, 1985, S 40

schaftsfragen war.⁴⁵ Um die Mitte des 19. Jhts. war der Wirtschaftsliberalismus das bestimmende Prinzip in Amerika und Europa. Die Arbeitsverfassung nach dem liberalen Prinzip, definierte Arbeit als Ware und die Selbstverantwortung jedes Einzelnen für seine Arbeitskraft. Das Prinzip der Nichteinmischung des Staates in die Wirtschaft wurde v.a. in Österreich allerdings nur soweit umgesetzt, wie es der Monarchie von Nutzen war. In diesem Zusammenhang ist auch die Gründung der Handelskammern als Körperschaften öffentlichen Rechts zu sehen, deren Gründung mit 1850 (Handelskammergesetz) begann und im Unterschied zu freien Gewerbevereinen die großbürgerlichen Kräfte (Industrielle und Handelstreibende) bündelte und ihnen mit 1868 in der Novellierung des Gesetzes politische Mitspracherechte im Reichsrat (Kurie⁴⁶) einräumte. *„Die Handelskammern hatten Wünsche und Vorschläge über Gewerbe und Handelzustände in Behandlung zu nehmen, ihre Ansichten und Gutachten betreffend die Erhaltung und Förderung des Gewerbefleißes und des Verkehrs den Behörden zur Kenntnis zu bringen. Sie konnten Vorschläge für die Verbesserung der Handels- und Gewerbegesetzgebung unterbreiten, Anträge zur Belebung von Handel und Gewerbe stellen und Einfluss auf das gewerbliche Schulwesen nehmen. Sie erhielten weiters das Recht auf Mitarbeit bei der Vorbereitung von Gesetzen, die kommerzielle oder gewerbliche Interessen betrafen, indem die Regierung vor wesentlichen Änderungen solcher Gesetze und Verordnungen das Gutachten der Handelskammer einholen sollte. Die Handelskammern erlangten ferner auch eine wichtige politische Bedeutung dadurch, dass allen Kammerzugehörigen, die eine bestimmte Steuerleistung aufweisen konnten, sowohl im Landtag als auch im Reichsrat eine Vertretung eingeräumt wurde.“*⁴⁷ Damit wurden sie nicht nur politisch zum Akteur sondern sie spielten eine wesentliche Rolle im politischen Prozess zur Industrialisierung der Wirtschaft. *„An Mitwirkungsrechten wurden ihnen durch den Gesetzgeber im Laufe der Zeit u.a. die Durchführung statistischer Erhebungen, Gutachtertätigkeit bei der Vergabe von Konzessionen sowie im Bereich des Steuer- und Finanzwesens, beratende Mitwirkung bei Gesetzesentwürfen zur Förderung des Handels und des Gewerbes, und eine Bewilligungskompetenz bei Änderung der Zollpolitik übertragen“*⁴⁸ Zwischen 1848 und 1873 trugen die Reformbemühungen Früchte, die ihren Höhepunkt in der Gründerzeit erreichten. Eine politische Liberalisierung war in der prosperierenden Wirtschaft damit kein vordringliches Ziel mehr, vielmehr

⁴⁵ Traxler, Franz: 1982, ebd. S. 2

⁴⁶ bis 1918 herrschte ein Kurienwahlrecht, die Kurien wurden nach Steuerleistung eingeteilt

⁴⁷ Weinwurm, Leo: Die Arbeiterkammer während des autoritären Regimes 1934-1938, Hausarbeit aus Geschichte bei Prof. Dr. Gerald Stourzh, Wien 1978, S. 1

⁴⁸ Traxler, Franz, 1982, S. 3

wurde das österreichische Bürgertum zum entschiedenen Gegner der Arbeiterbewegung, da sie durch deren Forderung nach einem allgemeinen Wahlrecht zurecht befürchten mussten, an Einfluss zu verlieren.

Die „Zwangskorporationen“⁴⁹ der Handelskammern dienten jedoch als erstrebenswertes Vorbild für die IV anderer Berufsgruppen und für die Einrichtung der Arbeiterkammern, die allerdings erst 1920 verwirklicht wurde. Im frühen 20. Jhdt. folgten Notariats-, Rechtsanwalts-, Ärzte-, Apotheker- und Ingenieurskammern. Diese „staatstragenden“, bürgerlichen Verbände agieren bis heute vor allem als Standesvertretungen mit höchst homogener Klientel.

2.1.1.2 Freie Vereine

Mit dem Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch (ABGB) wurde das Bürgertum grundsätzlich bereits im Vormärz von der Monarchie als gesellschaftliche Gruppe anerkannt, wenn auch nicht in der Breite und in dem Ausmaß wie in anderen europäischen Ländern wie den großen Handelsnationen. Mit der Gewährung der Vereinsfreiheit durch das Staatsgrundgesetz 1867 bildeten sich in Österreich unzählige freie Vereine vor allem mit regionaler Bedeutung (z.B. die freiwilligen Feuerwehren). 1889 zählte man im westlichen Reichsteil der Monarchie 15800 Vereine.⁵⁰

Unter den privatrechtlich organisierten Gewerbevereinen waren Vereinigungen von Selbstständigen zum Zweck der fachlichen Bildung, der gegenseitigen Information und der Interessenvertretung der gewerblichen Wirtschaft zu verstehen. Viele hatten einen genossenschaftlichen Charakter in denen zünftlerische Traditionen bzw. ständische Ideen noch weiterlebten.⁵¹ Mit der 1. Gewerbeordnungsnovelle von 1883 erhielten die Gewerbe-genossenschaften durch die Pflichtmitgliedschaft kammerartigen Charakter.⁵²

Neben den Gewerbevereinen, wo sich das Handwerk organisierte, bildeten sich Vereine der Kaufleute. Diese Organisationen schlossen sich 1908 zu einem Dachverband im „Zentralverband der österreichischen Kaufmannschaft“ zusammen.

Und „1862 entstand mit dem "Verein der Industriellen" die erste überregionale industrielle Interessenvertretung Österreichs. Die meisten der beinahe 600 regionalen, lokalen und bran-

⁴⁹Bruckmüller, 1985, S. 412

⁵⁰vgl. Bruckmüller, 1985, S. 399

⁵¹vgl. Bruckmüller, 1985, S. 403

⁵²Bruckmüller, 1985, S.413

*chenmäßigen Industrieorganisationen schlossen sich 1892 im "Centralverband der Industriellen Österreichs" (einem Verband der Verbände) und 1897 im "Bund der österreichischen Industriellen" (einem Verband einzelner Firmen) zusammen. Bereits diese Vorläuferorganisationen der heutigen Industriellenvereinigung basierten auf freiwilliger Mitgliedschaft, zum Unterschied von der Pflichtmitgliedschaft bei den Kammern. "*⁵³ Bereits 1896 erschien die erste Ausgabe der „Industrie“, das offizielle Organ des Centralverbandes, das die kommunikative Vernetzung nach innen und außen bis heute unterstützt.

Durch ihre Mitgliederstruktur, mehrheitlich einer Kombination von Besitz und adeligem Stand, war die Industriellenvereinigung (IV) von Beginn an ein geschlossener Elitenverband der zwar mit gesellschaftlicher, politischer und ökonomischer Potenz ausgestattet, und damit über enorme Einflussmöglichkeiten verfügte, dessen Kraft sich durch die Nähe zum neoabsolutistischen Kaiserhauses vorerst jedoch bloß auf die Absicherung traditioneller gesellschaftlicher Verhältnisse entfalten konnte. Die Rolle der IV in der ersten Republik und im Nationalsozialismus war wohl wenig ruhmreich, denn die IV erzählt – wie auch die meisten anderen Verbände - aus heutiger Sicht ihre „Erfolgsgeschichte“ erst ab 1946.⁵⁴

2.1.2 Interessenvertretung der Landwirtschaft – die Genossenschaft

Den sozialen Unterbau bildete in der Habsburger Monarchie die Agrarbevölkerung also Bauern und LandarbeiterInnen. Sie betrug noch 1850 selbst in den industriell fortschrittlichsten Gebieten wie Böhmen, Mähren, Schlesien und Niederösterreich um die 50%, in manchen Regionen jedoch über 80 Prozent. Bis 1910 verschob sich der Anteil insgesamt auf durchschnittlich 50 %.⁵⁵

*„Obwohl der Verein als bürgerliche Sozialform in den Städten am meisten Verbreitung fand, war schließlich auch der landwirtschaftliche Bereich von der neuen Form des freien Vereins geprägt.“*⁵⁶ Allerdings führten erst im Jahre 1902 die Bestrebungen der Landwirte zum Erfolg, in einem Gesetz für eine Berufsgenossenschaft mit Kammercharakter.

Getragen wurden die ersten Landwirtschaftsvereine vor allem vom Adel, die über den für industrielle Produktion notwendigen Großgrundbesitz (über 1000 ha) verfügen konnten, und später auch von jenen großbäuerlichen Gutsbesitzern, die an der Kommerzialisierung der

⁵³<http://www.industriellenvereinigung.at/>

⁵⁴Vgl.: <http://www.industriellenvereinigung.at/>

⁵⁵Vgl. Fischer, Band V, S. 487

⁵⁶Bruckmüller, 1985, S. 399

landwirtschaftlichen Produktion interessiert waren. Die gesellschaftliche Auffächerung je nach Größe und Lage des Besitzes war nicht aufzuhalten.

Die breite Bauernschaft verlor ihre bisherigen Lebensgrundlagen, sie waren in den paternalistischen Traditionen von Kirche und Abhängigkeit von Grundherren verhaftet. *„Die überaus langwierige und schmerzhaft Realisierung der sogenannten 'Bauernbefreiung' markierte zwar den Ausgangspunkt für die Herausbildung eines quantitativ bedeutsamen, selbständigen Bauerntums. Dessen Potential zu wirtschaftlicher und politischer Innovation war jedoch alles in allem gering. Die Masse der kleineren und mittleren Produzenten stand ökonomisch und sozial ganz im Schatten der Großlandwirte und konnte erst mit erheblicher Phasenverschiebung an die sich entfaltenden kapitalistischen Wirtschaftsformen Anschluss finden.“*⁵⁷

Dieser Befund ist für deutsche und österreichische Bauernschaft gleichermaßen gültig. Sie schlossen sich daher zu regionalen Verbänden zusammen, um gegen die liberalistische Agrarproduktion bestehen zu können. Die differenzierten Interessenlagen der Bauern führten zu unterschiedlichsten genossenschaftlichen Vereinigungen (Molkerei-, Viehzucht-, Acker- und Weinbau, Kredit und Absatzgenossenschaften etc.)

Friedrich Wilhelm Raiffeisen war ein Begründer der genossenschaftlichen Bewegung in Deutschland, dessen Konzepte auch für die freien Vereinigungen der Bauernschaft in Österreich richtungsweisend wurden. *„Das im Jahre 1866 erstmals erschienene Buch von F.W. Raiffeisen über Darlehenskassen-Vereine gab praktische Anleitungen für die Verwirklichung seiner Genossenschaftsideen und trug zu deren raschen Verbreitung bei.“*⁵⁸ Das von ihm konzipierte Genossenschaftsmodell war Vorbild für die Einrichtung von Kreditgenossenschaften sowie Waren- und Verwertungsgenossenschaften. *„Die Gründungswelle von Raiffeisen Genossenschaften nach dem System Raiffeisen - und damit der Siegeszug einer Idee - setzte hier im Jahre 1886 ein.“*⁵⁹ In seinen Gründungsjahren stellten die Genossenschaften ein geradezu revolutionäres, solidarisches und selbstverwaltetes Modell dar, das auf horizontalen Sozialbeziehungen basierte. Das genossenschaftliche Prinzip ist demokratisch angelegt und daher dazu geeignet, Selbstverantwortung, Kooperation, Eigeninitiative und Standesbewusstsein zu fördern.

Die Landwirtschaftskammer (LWK) erzählt ihre Geschichte folgendermaßen:

⁵⁷ Eggebrecht, Arne et al, Geschichte der Arbeit, Kiepenheuer & Witsch, Köln 1980, S. 552

⁵⁸ <http://www.rvooe.at/>

⁵⁹ <http://www.rvooe.at/>

„Erste Ansätze für Zusammenschlüsse der in der Land- und Forstwirtschaft Tätigen gab es in der 2. Hälfte des 18. Jahrhunderts, als nach Vorbildern in Frankreich, England und Deutschland in fast allen Ländern des alten Österreich "Ackerbaugesellschaften" errichtet wurden, die jedoch bald von Landwirtschaftsgesellschaften abgelöst wurden ... Die Landwirtschaftsgesellschaften widmeten sich der Landeskulturförderung und in Ansätzen auch schon der Interessenvertretung. In der Zeit der Grundentlastung und Auflösung des bäuerlichen Abhängigkeitsverhältnisses nach 1848 wurde der Versuch unternommen, nach dem Muster des 1850 erlassenen Gesetzes über die Handels- und Gewerbekammern auch Ackerbaukammern oder Landwirtschaftskammern zu schaffen. Das führte zur Auflösung der Landwirtschaftsgesellschaften und zur Einrichtung von Landeskulturräten nach Landesgesetz (Tirol 1881, Oberösterreich 1886, Niederösterreich 1905, Kärnten 1910 und Vorarlberg 1911). In der Steiermark blieb die Landeswirtschaftsgesellschaft vorerst bestehen.

Aufgabe der Landeskulturräte war, die wirtschaftlichen Interessen der Landwirtschaft zu fördern und zur Pflege der Landeskultur beizutragen. Sie waren aber nicht berechtigt eine Kammerumlage einzuhoben oder ihre Vertretungskörper selbst zu wählen. Erst nach dem 1. Weltkrieg wurden die Grundlagen für die Errichtung autonomer beruflicher Interessenvertretungen geschaffen“.⁶⁰ Das ständische Grundprinzip der Bauernschaft wird noch heute gepflegt, so sind z.B. die in der Landwirtschaft unselbständig Beschäftigten seit 1950 nicht in den Kammern für Arbeiter und Angestellte organisiert, sondern in einem eigenen Verband, der Landarbeiterkammer.

2.1.3 Interessenvertretung der Arbeitnehmer – staatsgefährdende Vereinigungen

Die industrielle Produktion entzog dem Kleingewerbe und den ländlichen Heimarbeitern zunehmend die Lebensgrundlage. Viele Menschen waren gezwungen, *„auf der Suche nach Arbeit in die Industriezentren zu übersiedeln, wo sie das Heer des "Lumpenproletariats" stetig vergrößerten.“*⁶¹ In der Revolution 1848 traten erste Arbeiterverbände organisiert auf. Sie wurde blutig niedergeschlagen. Im Gegensatz dazu, begann die Organisationsgeschichte der Handelskammern. *„Schon am 10. Jänner 1849 wurden die Organe gewählt und am 15. Jänner desselben Jahres die erste österreichische Handelskammer in Wien konstituiert.“*⁶²

Die neoabsolutistische Regentschaft versuchte so lange wie möglich ein Parlament zu ver-

⁶⁰ <http://www.agrarnet.info>

⁶¹ <http://www.dasrotewien.at/online/page.php?P=11996>

⁶² http://wko.at/mk/60jahre/geschichte_wkoe02.htm

hindern. Erst mit der Verfassung von 1867 wurde ein „Kurienparlament“ eingerichtet, zu dem bestimmte Bevölkerungsgruppen Abgeordnete entsenden konnten (z.B. aus den Reihen der Unternehmer oder der Landwirtschaft). *„Das Gesetz vom 29. Juni 1868 galt 50 Jahre - bis zum Ende des Ersten Weltkrieges. Es fundierte das obligatorische Begutachtungsrecht, ferner das Recht der Kammern zu gegenseitiger Konsultation und gemeinsamer Beratung. Schon 1867 erhielten die Kammern das Recht, in die vierte Kurie des österreichischen Reichsrates Delegierte zu entsenden“*⁶³, erzählt die Wirtschaftskammer (WK - Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft Österreichs) ihre Geschichte mit Stolz.

Das „Zensuswahlrecht“ sorgte dafür, dass Arbeiter und Angestellte von vornherein von Wahlen ausgeschlossen blieben. Somit hatten sie auch keine Vertretung im Parlament. Bezugnehmend auf eine ständischen Gesellschaftsordnung forderte 1872 der „Verein Volksstimme“ in einem Memorandum an den Reichsrat die Errichtung von Arbeiterkammern, die auch Mandatare in eine „Arbeiterkurie“ entsenden sollte. Die Errichtung von Arbeiterkammern war damals vor allem ein Projekt der christlichen Sozialpolitiker und wurde daher von der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung eher abgelehnt.

Mit der Dezemberverfassung 1867 wurde jedoch auch das Vereins- und Versammlungsgesetz beschlossen und es bildete sich der „Erste Wiener Arbeiterbildungsverein“ in Gumpendorf“, dem viele folgten. *„Aus den verschiedenen "Fachsektionen" dieser Bildungsvereine gingen schließlich die ersten wirklichen Gewerkschaftsvereine hervor, die sich, trotz weiterhin bestehender behördlicher Schikanen, rasant entwickelten.“*⁶⁴

Die industrielle Produktion verlangte von den Arbeitern Verhaltensweisen, die sie aus ihrer meist ländlichen Herkunft kaum kannten. Die „Disziplinierung“ bezog sich vor allem auf Fremdbestimmung und Gehorsam gegenüber einer mechanistischen Organisationsform in der Fabrik. Pünktlichkeit und die neuen Produktionstechniken bestimmten den Arbeitsrhythmus, sie erforderten vorerst jedoch noch keine besonderen Kenntnisse, da die Arbeitsschritte vorgegeben waren. Die Methoden der Disziplinierung reichten von Geldstrafen bis zur Züchtigung und waren durchaus erfolgreich. Das Prinzip „Zeit ist Geld“ wurde auch mit Hilfe einer entsprechenden Pädagogik innerhalb von nur zwei Generationen für die Arbeiterschaft zur Norm, und die Arbeit zum zentralen Lebensinhalt in einer Arbeitswoche, die bis zu 80 Stunden dauerte. Gleichzeitig wurde Arbeit zur Ware und die musste billig sein. Der Staat

⁶³ http://wko.at/mk/60jahre/geschichte_wkoe02.htm#...

⁶⁴ <http://www.dasrotewien.at/>

hatte kein Interesse gegen diese krassen Ausbeutungsverhältnisse vorzugehen, denn sein Interesse galt der Entwicklung von Kapital. Alle diese Faktoren bewirkten eine massenhafte psychische, physische, kulturelle und materielle Verelendung großer Teile der Bevölkerung.

Die Ideologie der Arbeiterbewegung orientierte sich weitgehend an der politischen Theorie von Karl Marx und dem Widerspruch zwischen Arbeit und Kapital. Daher war neben der Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen und einer sozialen Absicherung die Bewusstseinsbildung der Arbeiterschaft ein wesentliches Element und Voraussetzung für politische Veränderung. Die von den herrschenden Klassen als staatsfeindlich eingestuften Zusammenschlüsse der Arbeiterbewegung mündeten letztendlich aber doch in der Gründung von Gewerkschaften, politischen Parteien, Konsum- und Wohnbaugenossenschaften und verschiedensten Vereinen.

*„1873 waren in den heutigen österreichischen Bundesländern bereits 150 einschlägige Vereine mit ca. 52.000 Mitgliedern registriert, etwa 70% davon in Wien.“*⁶⁵ Bereits als 1868 die Handelskammern eingerichtet wurden, forderten die Arbeiter ebenfalls eine institutionelle Interessenvertretung, aber erst die von Victor Adler 1886 verfasste Schrift „Die Arbeiterkammer und die Arbeiter“ beschrieb annähernd die heutige Institution in ihrer Organisationsform. Zur Gründung der Arbeiterkammern kam es erst 1920. Aber schon 1874⁶⁶ schlossen sich verschiedenste sozialdemokratische Organisationen vorerst noch geheimen und ab dem Hainfelder Parteitag⁶⁷ 1889 offiziell in der SDAP, der Sozialdemokratischen Arbeiterpartei zusammen, sie war es auch, die den Arbeiterverbänden später die „Richtung“ vorgab.

Die ersten Arbeitervereine im 19. Jhdt. waren berufsbezogene Gesellenorganisationen, die ob ihrer „staatsgefährdenden“ Funktion immer wieder verboten wurde. Eine Ausnahme bildeten die katholischen Gesellenvereine (z.B. Kolping), die standesbewusst vor allem ausgebildete Handwerker vertraten.

⁶⁵ <http://www.dasrotewien.at/>

⁶⁶ Am 5. April 1874 kam es in Neudörf, nur einen Kilometer von Wiener Neustadt entfernt, zum "geheimen" Gründungsparteitag der österreichischen Sozialdemokratie, bei dem 74 Delegierte ein erstes sozialdemokratisches Programm auf den Grundlagen der Ideen von Karl Marx und Friedrich Engels verabschiedeten.Die internen Fraktionskämpfe wurden erst beim Einigungsparteitag in Hainfeld beendet. Quelle: Lexikon der Wiener Sozialdemokratie: <http://www.wien.spoe.at/online/page.php?P=12015>

⁶⁷ Im Jahre 1874 wurde in dem burgenländischen Ort Neudörf die Sozialdemokratische Arbeiterpartei Österreichs gegründet, zu der sich aber noch nicht alle Strömungen der österreichischen Arbeiterbewegung bekannten. Am Parteitag in Hainfeld im Jahre 1888/89 gelang es Viktor Adler, der deshalb als Gründer der Sozialdemokratischen Arbeiterpartei Österreichs gilt, die wichtigsten ideologischen Strömungen der Arbeiterbewegung in der Sozialdemokratischen Arbeiterpartei Österreichs (SDAP) zu einigen. Ab diesem Parteitag war die österreichische Sozialdemokratie eine politisch handlungsfähige Massenpartei: Ucakar im Handbuch des österr.pol. System, S. 211, vgl. Maderthaner 1989.

Der erste branchenübergreifende Arbeiterverein war der 1867 gegründete Wiener Arbeiterbildungsverein, der sich darüber legitimieren konnte, dass die industrielle Produktion eine lesende und schreibende Arbeiterschaft zunehmend notwendiger machte. Die Trägerschaft fand sich vor allem bei der Arbeiterschaft in Großbetrieben der Eisenbahnwerkstätten und Maschinenfabriken.⁶⁸ „Natürlich verfolgten die Arbeiterbildungsvereine auch politische Zwecke, obwohl dies vereinsrechtlich zunächst verboten war.“⁶⁹ Ideologisch orientierten sich die Arbeiterbildungsvereine an den deutschen Sozialdemokraten und sympathisierten mit der Ersten Arbeiterinternationale von 1864. Nach ersten Massendemonstrationen vor dem Wiener Parlament im Jahr 1869 wurden gewisse Arbeitervereine verboten. Gleichzeitig kam es zu einer Spaltung in gemäßigte und radikale Gruppierungen.

In einer Note des Ministeriums für öffentliche Sicherheit und Landesverteidigung an das Ministerium für Inneres vom 2. Juli 1869 heißt es: „Die Arbeiterbildungsvereine sind bei ihrer Gründung in den Jahren 1867 und 1868 mit Rücksicht auf den statutenmäßigen Vereinszweck der Verbreitung von Bildung und mittels derselben die Förderung der materiellen Interessen der Arbeiter als nicht politische Vereine behandelt worden. Die seitherige Erfahrung zeigt, dass diese Vereine [...] durchgehend den sozialdemokratischen Prinzipien Lassalles huldigen. Diese Prinzipien [...] sind im wesentlichen zweifellos politischer Natur; denn sie stellen die Selbsthilfe – insbesondere durch Gründung von Produktivassoziationen auf Staatskosten –, das allgemeine Wahlrecht und in erster Linie die Gründung der sozialdemokratischen Republik als die auf dem Wege der Agitation anzustrebenden Ziele auf und verfolgen damit unzweifelbar politische Zwecke [...] In diesem Sinne ist bereits [...] die Bildung sozialdemokratischer Arbeitervereine als staatsgefährlich untersagt ... worden [...]“⁷⁰

Die Arbeiterbildungsvereine dienten als Basis für den Kampf gegen das Koalitionsverbot, das 1870 aufgehoben wurde. Ab Mitte der 1880er Jahre gab es ernsthafte Versuche die Arbeiterschaft zu organisieren. Die kapitalistischen Arbeitsbedingungen forderten von den Industriearbeitern eine 70 -80-Stunden-Woche und Kinderarbeit war die Regel. Eine soziale Absicherung fehlte gänzlich. Vorreiter waren die gutausgebildeten Facharbeiter und vor allem jene, die sich in großen Betrieben leichter organisieren konnten. Ihr vorrangiges politisches Ziel war der 8-Stunden-Tag. Ein Zusammenschluss der vielen regionalen und auf betrieblicher

⁶⁸ vgl.: Brückmüller 1985, S. 406

⁶⁹ <http://www.dasrotewien.at/online/page.php?P=11768>

⁷⁰ heißt es in einer Note des Ministeriums für öffentliche Sicherheit und Landesverteidigung an das Ministerium für Inneres vom 2. Juli 1869 zit. nach: <http://www.dasrotewien.at/online>

Ebene organisierten Vereinigungen scheiterte jedoch immer wieder an ideologischen, nationalistischen und kulturellen Barrieren.

So wurde 1893 zwar auf dem „Kongress der Gewerkschaften Österreichs“ die Bildung einer Gewerkschaftskommission als Zentralstelle der Gewerkschaftsvereine gegründet. *„An diesem Kongress nahmen 69 Wiener Gewerkschaftsvereine mit 158 Delegierten und 125 Provinzvereine mit 112 Delegierten teil.“*⁷¹ Allerdings scheiterte bereits vier Jahre später die Dachorganisation u.a. an nationalistischen Gegensätzen, die bis zur Auflösung der Monarchie eine gemeinsame Gewerkschaftsorganisation verhinderte.

Zu diesem Zeitpunkt war die Organisationsform der Arbeiterbewegung also noch nicht festgelegt, das genossenschaftliche Prinzip wurde auch in der Arbeiterbewegung gelebt. Durch die ständige Verfolgung und Abdrängung der Arbeiterbewegung in die Illegalität und die ideologischen Grabenkämpfe entstand der Druck nach Institutionalisierung. Die sozialdemokratische Arbeiterbewegung formierte sich am Hainfelder Parteitag in der SDAP, der sozialdemokratischen Arbeiterpartei. *„Die Einigung hatte eine derart nachhaltige Wirkung, dass es auch zu einer engen Bindung der Gewerkschaften an die Sozialdemokratische Partei kam. Partei und Gewerkschaft betrachteten sich fortan als siamesische Zwillinge.“*⁷² Auch der „Christliche Arbeiterverein“ schloss sich der Christlich-Sozialen Partei an. Mit der Entwicklung der Richtungsgewerkschaften zwischen 1894 und 1907 war die Art der Institutionalisierung innerhalb der zersplitterten Gewerkschaftsbewegung bereits abzulesen.

Auch unter dem Vorbild kommunistischer Organisationsprinzipien entstanden in der Folge ideologisch gebundene, vertikal und mit starken Führungspersönlichkeiten ausgestattete, hierarchische Verbände, die Massen mobilisierten konnten und vor allem durch ihre internationale Ausrichtung in der Lage waren, eine politische Bewegung anzutreiben. Allerdings waren bereits damals die Institutionen der Arbeiterschaft nicht nur von der Staatsgewalt bedroht, sondern auch direkt abhängig von der wirtschaftlichen Lage im Staat. Herrschte hohe Arbeitslosigkeit, schwand die wirtschaftliche Kraft der Vereine und damit ihre Durchsetzungsfähigkeit. Ein Umstand, der bis in die Gegenwart fort dauert⁷³ und einen wesentlichen Unterschied zu Unternehmensverbänden darstellt.

⁷¹ Horak, Kurt (Red.), Jahrbuch des österreichischen Gewerkschaftsbundes 1993, 100 Jahre und kein bisschen leise, Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, Wien 1992, S. 11

⁷² Krula, Willi: Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945, Gewerkschaftskunde des VÖGB, September 2002, Seite 25

⁷³ Die Lohnsumme ist für die wirtschaftliche Absicherung der AK ausschlaggebend und der Gewerkschaftsbeitrag vom Einkommen der Mitglieder

Insgesamt äußert sich in allen diesen Vereinigungen der österreichisch-ungarischen Monarchie ein neues Selbstverständnis, das man, parallel zu der Verfestigung der Organisations- und Bewusstseinsstruktur bei Bauern, Beamten und Arbeitern als 'Klassenkonstituierung' beschreiben kann, deren Ziel aber letztendlich die Integration in eine (klein)-bürgerliche Gesellschaft war.

„Kaiser, König, Edelmann, Bürger, Bauer, Bettelmann“, ein Auszählreim, der als Metapher den hierarchischen Stufenbau der Gesellschaft widerspiegelt, und dessen Wurzeln in der ständischen Gesellschaft des Mittelalters wurzeln, war noch im 19. Jahrhundert eine zutreffende Beschreibung der sozialen Wirklichkeit. Erst der Niedergang der Monarchie im ersten Weltkrieg schaffte neue Machtverhältnisse in der ersten Republik, allerdings spiegelt sich bis heute noch die ständische Vergangenheit in der politischen Landschaft Österreichs vor allem in den Verbänden wider. Während die Unternehmerverbände ihre Macht bereits in strukturell ausdifferenzierten und allgemein anerkannten Organisationen bündelten, befanden sich die Arbeitnehmerverbände erst in der „Pionierphase“ der Organisationsentwicklung, also am Übergang von der sozialen Bewegung zur institutionalisierten Interessenvertretung. Wobei sich die Gewerkschaften bis heute noch immer eher als „Bewegung“ definieren, ein Umstand, der sich in ihrer Organisationskultur widerspiegelt und Thema nachfolgender Kapitel sein wird.

2.2 Die Erste Republik – Narzissmus, Konflikt und Gewalt

Nach der Auflösung der österreichisch-ungarischen Monarchie ersetzte das flächenmäßig kleine „Deutschösterreich“ den ehemals riesigen Vielvölkerstaat. Der Sturz in die Kleinstaatlichkeit verursachte ein allgemeines Gefühl des Zweifels an der Überlebensfähigkeit Österreichs und eine Unterbrechung des Industrialisierungsprozesses. Die Erwerbsquoten sanken allgemein und vor allem die im Krieg massenhaft beschäftigten Frauen wurden aus dem Arbeitsmarkt wieder verdrängt.

Besser ging es der ländlichen Bevölkerung, die in den Jahren des Krieges nicht nur ihre Subsistenz sichern, sondern auch an den Bedürfnissen der städtischen Bevölkerung verdienen konnte - dazu kam der fast vollständige Abbau der Hypothekarverschuldung durch die Inflation.⁷⁴ Grund und Boden wirkt in Zeiten der Inflation als sichere Anlage und daher waren die Großbauern gemessen an ihrer Steuerleistung zur Oberschicht aufgerückt, wenn sie nicht

⁷⁴ Fischer, Band 6, S. 527

bereits aus dem Adel stammten.

Verlierer waren u.a. die Beamten, deren Anpassung der Gehälter mit der Inflation nicht Schritt hielt. *„So waren die Realbezüge der höheren Beamten nach dem Gehaltsgesetz von 1924 um ein Drittel niedriger als 1913.“*⁷⁵

Österreichs Erste Republik lässt sich gut unter den Begriff „Konfliktdemokratie“ zusammenfassen, deren Scheitern auf ökonomische Ursachen, aber vor allem auf das Fehlen eines demokratischen Grundkonsenses innerhalb der Gesellschaft zurückzuführen ist. Kommunistische, sozialistische und anarchistische politische Ideen standen den liberalen, nationalistischen und christlichen Ideologien gegenüber. Die russische Revolution erzeugte zusätzlich eine enorme Dynamik in der gesamten europäischen Arbeiterbewegung.

Die sozialdemokratischen, freien Gewerkschaften erfassten 1917/18 mehr als 70 Prozent der organisierten Arbeiterschaft⁷⁶. Mit der Gründung der ersten Republik (1918) wurden erstmals die politischen Konzepte der Arbeiterbewegung umgesetzt, da sie offenbar die einzigen zeitgemäßen Antworten boten. *„In der Periode der sozialdemokratischen Vorherrschaft zwischen 1918 und 1920 wurden vor allem auf Initiative der Gewerkschaften weitreichende Sozialgesetze verabschiedet.“*⁷⁷ Zum Beispiel der 8-Stundentag, Arbeitsurlaub und Kollektivverträge, Arbeitslosenversicherung, Betriebsräte usw. Allerdings begann sich die Arbeiterbewegung in radikale, anarchistische und demokratisch-gemäßigte Richtungen aufzuspalten, was die Zusammenarbeit nicht gerade einfach machte. Gleichzeitig engagierte sich auch die Christlich-Soziale Partei für die sozialen Anliegen der Arbeiter, und vor allem in der Bildungspolitik waren Sozialdemokraten und die katholische Kirche in einer Frontstellung, die bis heute andauert. Die kommunistische Partei hatte in Österreich vorerst wenig Einfluss.

Karl Renner, erfahrener Politiker und Führer des gemäßigten Flügels der Sozialdemokraten wurde 1918 Staatskanzler und profilierte sich als Pragmatiker eines moderaten "Austromarxismus". *„Der Austromarxismus war ... eine politisch-philosophische Bewegung und stand vielfach im Gegensatz zur politischen Praxis der Sozialdemokratischen Partei, die stärker mit den Gewerkschaften zusammenarbeitete. Seine Vertreter verfochten den Standpunkt der proletarischen Revolution und wollten die Ideen von Marx auf alle politischen und wirtschaftli-*

⁷⁵ Fischer, Band 6, S. 528

⁷⁶ vgl.: Fischer, Band 6, S. 529

⁷⁷ Fischer, Band 6, S. 529

*chen Erscheinungen anwenden.*⁷⁸ 1922 wurde die Arbeiterbank (heute BAWAG), gegründet um den Institutionen der Arbeiterbewegung (Partei, Gewerkschaft und Genossenschaft) die materielle Basis zu sichern. Die Arbeiterbank unterschied sich in der ersten Republik ihrer Geschäftsgebarung nicht von anderen Banken. Zu den genossenschaftlich organisierten Institutionen gehörte vor allem die "Großeinkaufsgesellschaft für österreichische Consumvereine" (GÖC später. KONSUM) zu der auch einige Betriebe zählten, wie zum Beispiel „Hammerbrot“. Das „Rote Wien“ wurde durch die Wohnbau- und Bildungspolitik (Glöckel'sche Schulreform) zum Vorzeigeprojekt sozialpolitischer Reformpolitik. *„Die Maßnahmen des "Roten Wien" im Wohnungs- und Sozialbereich erregten weltweites Aufsehen, und auch im Bereich der Bildung, der Kultur und des Sports trachtete die Sozialdemokratie danach, eine eigenständige "proletarische Kultur" als Gegenentwurf zur bürgerlichen Gesellschaft zu entwickeln.*⁷⁹

Unter Karl Renner dauerte es nicht einmal zwei Jahre (1920) bis die „Arbeiterkammern“ als Pendant zu den Handelskammern auf eine gesetzliche Basis gestellt wurden⁸⁰. Die „Kelsen-Verfassung“ schrieb das demokratische Mitbestimmungsrecht aller Bürger und Bürgerinnen über das Wahlrecht hinaus fest und bildete damit die Grundlage für den „Kammerstaat“ Österreich. So sind die Kammern bis heute gesetzlich verankert, und seit 2007 auch in der Verfassung rechtlich abgesichert. Das Gesetz über die Errichtung von Kammern für Arbeiter und Angestellte aus 1920 bestimmte, *„dass am Standort jeder Kammer für Handel, Gewerbe und Industrie und für deren Sprengel eine Arbeiterkammer zu errichten sei. Demnach wurde – mit Abweichung für Niederösterreich und für Vorarlberg – in jeder Landeshauptstadt eine Arbeiterkammer eingerichtet.*⁸¹

Vorerst verhielten sich sowohl die Sozialdemokraten wie auch die Christlich-Sozialen als kleinbürgerliche Massenparteien vor allem anti-liberal - Otto Bauer strebte z.B. die Sozialisierung des Großgrundbesitzes, der Banken und der Schlüsselindustrien an. Durch die neuen Machtverhältnisse war die Unternehmerschaft *„daher gezwungen, auf sozialpartnerschaftlicher Ebene eine Verständigung mit den Gewerkschaften zu suchen. Die sozialpartnerschaftli-*

⁷⁸ <http://aeiou.iicm.tugraz.at/aeiou.encyclop.a/a964387.htm>

⁷⁹ <http://www.dasrotewien.at/online/page.php?P=12057>

⁸⁰ Vorerst gliederten sich die Kammern für Arbeiter und Angestellte in zwei Sektionen (Arbeiter, Angestellte), aber noch im gleichen Jahr wurden die im öffentlichen Verkehr Bediensteten als weitere Sektionen, wieder getrennt in Arbeiter und Angestellte hinzugefügt. (vgl.: Weinwurm Leo: Die Arbeiterkammern während des autoritären Regimes 1934 – 1938, Hausarbeit aus Geschichte bei Prof. Dr. Gerald Stourzh, Wien 1978, S. 3f)

⁸¹ Weinwurm Leo: Die Arbeiterkammern während des autoritären Regimes 1934 – 1938, Hausarbeit aus Geschichte bei Prof. Dr. Gerald Stourzh, Wien 1978, S. 3

*chen Gremien der Nachkriegszeit, das Paritätische Industriekomitee und die Industriekonferenzen, erlangten so wesentliche Bedeutung für die Bewältigung der Demobilisierungskrise und für die Umstellung auf die Friedensproduktion.*⁸² Zu diesem Zeitpunkt bekannten sich auch die Christlich-Sozialen (vor allem Ignaz Seipel) zu einer Vergesellschaftungspolitik im Sinne einer europäischen Friedenssicherung.

Doch bereits ab 1920 begannen sich die bürgerlichen Parteien zu einer antimarxistischen Front zusammenzuschließen. In der dritten Industriekonferenz, die von der Wiener Arbeiterkammer einberufen wurde, kritisierte der Hauptverband der Industrie den „*kapitalfeindlichen Geist von Gesetzgebung und Verwaltung*“⁸³ und verweigerte eine weitere Zusammenarbeit. Der Genfer Vertrag 1923 zur Sanierung der Staatsverschuldung mit ausländischem Kapital und der christlich-soziale Regierungsvorsitz – nun in der „Republik Österreich“ – von Ignaz Seipel⁸⁴, (1922 –1924) verschaffte den bürgerlichen Parteien wieder Aufwind und die westeuropäische Hochfinanz verschaffte sich damit nachhaltigen innenpolitischen Einfluss. Ihre Wirtschaftspolitik war insgesamt nach den ideologischen Grundsätzen des Liberalismus ausgerichtet, lehnte staatliche Einflussnahme entschieden ab und die Wirtschaftsentwicklung wurde den freien Kräften des Marktes überlassen; die christlich-sozialen Kernschichten in der Bauernschaft wurden jedoch durch einen „protektionistischen Agrarkurs“ bedient. Die Regierungsparteien (Christlich-soziale und die Großdeutschen) förderten Gewerbe und Bauernschaft – nicht aber die Masse der Bevölkerung, die Arbeiter und Arbeitslosen. Diese Politik prägte auch die Zeit nach der Völkerbundkontrolle in der zweiten Hälfte der 20er Jahre. Einzige Ausnahme war das „Rote Wien“. Antisemitismus sowie narzisstische Kränkung über „Restösterreich“ und die daraus resultierende Deutschtümelei bildeten jedoch eine Matrix über alle Klassen hinweg, was als Basis für faschistische Ideologien einen geradezu idealen Nährboden darstellte. Das entsprechende „Human Kapital“, also „Untertanen“ für autoritäre und gewaltvolle Gesellschaftsstrukturen lieferte dazu die „schwarze Pädagogik“.⁸⁵ Stefan

⁸² Fischer, Band 6, S. 555

⁸³ www.sozialpartner.at/sozialpartner/Sozialpartnerschaft_ZweiteRepublik.pdf

⁸⁴ Ignaz Seipel war Priester und Moraltheologe. Im Bürgerblock schloss er Christlichsoziale, Landbund und Großdeutsche zu einer antimarxistischen Einheitsfront zusammen, bekämpfte die Sozialdemokraten und förderte nach 1927 die Bewegung der Heimwehr. Anfangs großösterreichisch eingestellt, bekannte sich Seipel 1918 zur Republik und trat zuletzt für die berufsständische Ordnung ein.
<http://aeiou.iicm.tugraz.at/aeiou.encyclo.s/s513761.htm>

⁸⁵ Schule leistet neben der Familie Sozialisation (Regeln und Verhalten), Qualifikation (Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten) und Allokation (gesellschaftlicher Status, Platzanweisung in der Gesellschaft). Als „schwarze Pädagogik“ wird das bürgerliche Erziehungskonzept bezeichnet, das vor allem auf Gehorsam und Anpassung fokussiert.

Zweig schildert, „daß der Staat die Schule als Instrument zur Aufrechterhaltung seiner Autorität ausbeutete. Wir sollten vor allem erzogen werden, überall das Bestehende als das Vollkommene zu respektieren, die Meinung des Lehrers als unfehlbar, das Wort des Vaters als unwidersprechlich, die Einrichtungen des Staates als die absolut und in alle Ewigkeit gültigen.“⁸⁶ Das Lehrer-Schülerverhältnis beschrieb er als für beide Seiten trostlos, denn „zwischen Lehrer und Schüler, zwischen Katheder und Schulbank, dem sichtbaren Oben und sichtbaren Unten stand die unsichtbare Barriere der ‚Autorität‘, die jeden Kontakt verhinderte.“⁸⁷

Mit der Weltwirtschaftskrise 1929 begannen die Konflikte zwischen den Lagern aufzubrechen und die Nationalsozialisten gewannen an Bedeutung. Die Konfliktdemokratie definiert sich martialisch über Symbole der Angst. Zwischen den paramilitärischen Verbänden der faschistisch ausgerichteten Heimwehr und des republikanischen Schutzbundes destabilisierten gewaltvolle Auseinandersetzungen die junge Republik und schwächten die Sozialdemokratie. Obwohl sie noch 1930 eine relative Mehrheit im Parlament erreichen konnte, musste sie in Opposition bleiben. Der Einfluss faschistischer Ideologien in weiten Teilen Europas führte auch in Österreich zum Ende der Demokratie (Februar 1934) und der Rekonstruktion autoritärer Machtverhältnisse.



Wahlplakate der Christlich-Sozialen, Sozialdemokraten und Großdeutschen. Der in deutscher Schreibschrift (Kurrent) geschriebene Text des großdeutschen Plakats lautet: "Bist du ein Deutscher? Dann kannst du nicht für rot oder schwarz stimmen. Wähle großdeutsch!" Das sozialdemokratische Plakat stellt die Sanierung der Staatsfinanzen auf dem Rücken des Volkes zum Wohle (ausländischer) Kapitalisten dar.⁸⁸

⁸⁶ Zweig, Stefan: Die Welt von gestern, Erinnerungen eines Europäers, Bermann-Fischer Verlag, Wien 1948, S.60

⁸⁷ Zweig, Stefan: a.a.O., S. 56

⁸⁸ Quelle: <http://projects.brg-schoren.ac.at/nationalsozialismus/krisen.html>

Mit der Verfassungsnovelle von 1929 wurde die parlamentarische Demokratie auch durch die ständische Neuordnung der Verbände geschwächt. Und „neben der Freien Gewerkschaft buhlten zwei weitere "Gegengewerkschaften" um politische Gunst: Dies waren einerseits die Christlichen Gewerkschaften mit Naheverhältnis zu den Christlich-Sozialen, andererseits seit 1927 die Unabhängigen Gewerkschaften der Heimwehr. Die Mitgliederzahlen konnten sich jedoch nie wirklich mit den Freien Gewerkschaften messen. In puncto Einfluss sollte sich dies mit dem Ständestaat und ihrer Einheitsgewerkschaft natürlich ändern.“⁸⁹

„Die Christliche Arbeiterbewegung gehörte zu den Siegern des Bürgerkrieges vom Februar 1934. Der Freiheitsbund hatte auf der Seite der Regierungsgruppen gekämpft, gemeinsam mit den Einheiten der Heimwehren. Die Christliche Arbeiterbewegung konnte daher auch einen Platz im nun offen und uneingeschränkt diktatorischen System beanspruchen, das mit der Verfassung vom 1. Mai 1934 zum "autoritären Ständestaat" wurde.

Die Christlichen Gewerkschaften lösten sich, nach dem Verbot der Freien Gewerkschaften, selbst auf. (13) Sie übernahmen jedoch gleichzeitig die führende Rolle im durch Verordnung der Regierung am 2. März 1934 geschaffenen "Gewerkschaftsbund der österreichischen Arbeiter und Angestellten". Diese Einheitsgewerkschaft sollte mit dem Spannungsverhältnis der Richtungsgewerkschaften Schluß machen - gleichzeitig jedoch wurde dieses Spannungsverhältnis zu einem wohl unüberbrückbaren Gegensatz verschärft, weil die sozialdemokratisch orientierten Gewerkschaften ihre gewaltsame Zurückdrängung nicht akzeptieren konnten und wollten.“⁹⁰

Die Arbeiterkammern wurden im Ständestaat Verwaltungskommission unterstellt, die Selbstverwaltungskörper wurden jedoch bereits 1931 entmachtet (die Wahlen wurden hinausgeschoben) und am 23. September 1933 verlautbarte der Christliche Gewerkschafter Johann Staud: „Die Christlichen Gewerkschaften lehnen den Weiterbestand der Arbeiterkammern in ihrer gegenwärtigen Zusammensetzung als den derzeitigen Verhältnissen nicht mehr entsprechend ab. Sie verlangen den Einbau der Arbeiterkammern in die in Aussicht genommene ständische Verfassung“⁹¹. Sukzessive wurden nun die sozialdemokratischen Führungskräfte (Funktionäre und Beamte) durch christlich-soziale oder „unabhängige“ (faschistische) Gewerkschaftsangehörige ersetzt. „Die 11 von der Regierung besetzten Mandate in der Verwal-

⁸⁹ Werner Sturmberger, <http://derstandard.at/PDA/?id=1439685>

⁹⁰ Anton Pelinka: <http://www.labournetaustria.at/archiv18.htm>

⁹¹ Weinwurm, Leo: Die Arbeiterkammern während des autoritären Regimes, Hausarbeit aus Geschichte bei Prof. Gerald Stourzh, S.-6

*tungskommission dieser Kammer teilten sich 6 Vertreter der Christlichen Gewerkschaften mit 3 Repräsentanten der "Unabhängigen" und 2 Repräsentanten der Deutschnationalen Gewerkschaften."*⁹²

Auch für die mit praktisch unkündbaren Dienstverträgen abgesicherten Kammerbeamten hatten die Verordnungen aus dem Februar 1934 mehrere Konsequenzen die von Lohnkürzungen bis zur Entlassung reichten. In einer Verordnung der Verwaltungskommission wurden Dienstverträge praktisch aufgehoben: *„Durch diese Verordnung wurde ferner festgelegt, dass Angestellte, die sich für eine verbotene politische Partei oder eine behördlich aufgelöste Vereinigung betätigen oder staats- und regierungsfeindliche Bestrebungen fördern, zu entlassen sind. In diesem Fall verlor der Angestellte auch den Anspruch auf Abfertigung oder auf einen Versorgungsgenuss (Rente). Diese Bestimmungen fanden auch Anwendung auf jene Angestellten, die sich vor dem Wirksamkeitsbeginn der Verordnung, also vor dem 23. Februar 1934, staats- oder regierungsfeindliche betätigt hatten. Damit war den Verwaltungskommissionen die Handhabe gegeben, einen Großteil der sozialdemokratischen Kammerangestellten zu entlassen."*⁹³ Letztendlich gingen die Arbeiterkammern in der berufsständischen Neuordnung der „Wirtschaftskammer“⁹⁴ auf und in der Gesetzgebung ersetzte diese den Bundesrat als zweite gesetzgebende Kraft. *„Am 1. Mai 1934 verkündet die Regierung unter Bundeskanzler Dollfuß eine neue Verfassung, die endgültig das staatsrechtliche Ende der 1. Republik bedeutet. Österreich wird ein autoritärer Staat auf christlicher und ständischer Grundlage unter Betonung der staatskirchlichen Rolle des Katholizismus."*⁹⁵

Das Verbot der Kommunistischen und der Sozialdemokratischen Arbeiterpartei versteht sich von selbst. Die florierende Arbeiterbank wurde liquidiert. *„Man hat die Arbeiter wehrlos gemacht, ihnen alles genommen und gibt ihnen dafür Versprechungen. Eine ‚echte Demokratie‘ soll kommen, in der 50000 Arbeiter dasselbe Recht haben wie 50 Unternehmer. Das hat man Ihnen aber erst versprochen! Gegeben hat man ihnen eine Gewerkschaft, die keine ist, man gibt ihnen Vertrauensmänner, die kein Vertrauen haben, denn sie sind ernannt und nicht gewählt. Der Industriellenbund allerdings wählt sich die seinen! Und was Millionen in diesem*

⁹² Anton Pelinka: <http://www.labournetaustria.at/archiv18.htm>

⁹³ Weinwurm, Leo: Die Arbeiterkammern während des autoritären Regimes, Hausarbeit aus Geschichte bei Prof. Gerald Stourzh, S.-29

⁹⁴ In diesem Prozess wurden die sozialdemokratischen Funktionäre und Führungspersönlichkeiten sukzessive durch christlich-soziale und faschistische ersetzt. Für die sozialdemokratische Arbeiterbewegung war diese Übergangszeit eine traumatische Erfahrung, die in der Zweiten Republik tabuisiert wurde.

⁹⁵ <http://www.akustische-chronik.at>

*Land nur grollend ertragen, das heißt christlicher Ständestaat.*⁹⁶, so fasst Bruno Kreisky in seiner Rede beim Sozialistenprozess am Wiener Landesgericht im März 1936 die Entwicklungen aus seiner Sicht zusammen.

Die damals dominierende österreichische Schule der Nationalökonomie (u.a. F. Hayek) vertraute auf die Selbstheilungskräfte des Marktes. Voraussetzung dazu wäre nur die Währungsstabilität und ein ausgeglichenes Budget, also Sparen bei den öffentlichen Ausgaben.

Bereits 1932 vertrat der „Hauptverband der Industrie Österreichs“ die Meinung, *„dass der Weg aus der Krise nur durch eine Senkung der Löhne und sozialen Abgaben, der Arbeitslosenunterstützung und durch Steuererleichterungen für die Wirtschaft möglich sei. Bereits im Herbst 1932 wurden großzügige Steuersenkungen angekündigt.*⁹⁷

1934 forderten die Unternehmerverbände *„Zinssenkungen, die Verringerung der Sozialausgaben des Staates, eine weitere Senkung der Produktions- und Lohnkosten, die Errichtung kartellmäßiger Zusammenschlüsse, um eine gemeinsame Preispolitik zu ermöglichen sowie eine 'Entpolitisierung der Wirtschaft' und eine 'Entpolitisierung der Sozialversicherungsinstitute'. Weil die Wirtschaft über 'die erdrückende Abgabenlast auf der Seite der Wirtschaft' klagte und ein 'wirtschaftsfreundliches' Steuersystem verlangte, kam es ab 1934 zu einem massiven Sozialabbau. Am stärksten wurde ab 1934 bei den Ausgaben für Bildung, Bundesbetriebe, Investitionen und vor allem Soziales (etwa 20 %) gespart. Gestiegen sind ab 1934 dagegen die Ausgaben für Landesverteidigung (die verdreifacht wurden!), weiters gestiegen sind auch die Ausgaben für die innere Sicherheit sowie für die Land- und Forstwirtschaft*⁹⁸. Eine ähnliche Politik verfolgte am Beginn des 3. Jahrtausends die rechtskonservative Regierung in Österreich unter Wolfgang Schüssel. Der Erfolg blieb nicht aus: Denn *„trotz der fortdauernden Wirtschaftskrise verdoppelte sich von 1934 bis 1937 der Aktienindex der 34 wichtigsten Industrieaktien in Österreich.*⁹⁹

Die Dominanz der Ökonomie war zum bestimmenden politischen Paradigma geworden. Das gemeinsame Handeln der Großfinanz, der alten Kräfte und nun auch der (Wirtschafts-) Wissenschaft formte ein bis heute bestehendes Machtkonglomerat, das auch die existenziellen

⁹⁶ Bruno Kreisky, Rede beim Sozialistenprozess im Wiener Landesgericht vom 10 März 1936, in: Kreisky Reden, Verlag Österreichische Staatsdruckerei, Wien 1981, S. 1

⁹⁷ Höferl, ebd.

⁹⁸ Höferl, Andreas, Parallelen der Budget- und Wirtschaftspolitik im Österreich der 30er Jahre mit jener seit dem Jahr 2000, Österreichische Gesellschaft für Politikberatung und Politikentwicklung ÖGPP, Wien 2004

⁹⁹ Höferl, ebd.

Krisen des Staates Österreich überstehen konnte.

Austrofaschismus, Bürgerkrieg und letztendlich der Anschluss Österreichs an das Nationalsozialistische Deutschland führte in einen totalitären Staat. Die als Religionsersatz dienende Ideologie des Nationalsozialismus duldete keine Abweichungen. Sämtliche politischen und gesellschaftlichen Institutionen und Verbände wurden „gleichgeschaltet“ das heißt, ideologisch wie organisatorisch auf die Weltanschauungen und Ziele des Nationalsozialismus ausgerichtet. Selbst die katholische Kirche wurde nicht verschont. Kirchenvermögen wurde beschlagnahmt, über 6.000 kirchliche Vereine, Werke und Stiftungen wurden verboten. Der Industriellenbund wurde 1938 nach dem Anschluss in die Wirtschaftskammern integriert – die Sektion Industrie in der ÖWK besteht bis heute.

Bereits in den 1930er Jahren entzog die Wirtschaftskrise den Gewerkschaften und den Arbeiterkammern die materielle Grundlage¹⁰⁰ Das „Parlament der Arbeitnehmer“ - die gewählten Organe der AK - wurden im Ständestaat durch Verwaltungskommissionen ersetzt. Im Juni 1938 wurden alle freien Vereine dann aufgrund eines Gesetzes über die Überleitung und Eingliederung von Vereinen, Organisationen und Verbänden vom 17. Mai 1938 letztendlich aufgelöst bzw. „gleichgeschaltet“. Das Vermögen der Arbeitnehmerverbände wurde der Deutschen Arbeitsfront zugewiesen¹⁰¹.

In der Deutschen Arbeitsfront wurden die früheren Gewerkschaften und die Unternehmer, Angestellte und Gewerbetreibenden zusammengefaßt; sie umfaßte rund 18 Millionen Werktätige. Berufsgruppen der Lehrer, Ärzte, Rechtswahrer usw. wurden in jeweiligen NS-Verbänden geführt, ebenso weitere Gruppen wie Studenten, Frauen, Kriegsoffer, Kraftfahrer oder Künstler.¹⁰²

Den Zusammenbruch der parlamentarischen Demokratie in der Ersten Republik führt David F.J. Campbell¹⁰³ auf ökonomischer Determinismus, mangelnden politischen Grundkonsens und Mangel an politischer Toleranz, sowie auch die Bereitschaft zur Unterstützung demokratieferner oder –feindlicher Ideologien zurück, kurz auf das Fehlen jeglicher Dialogbereitschaft

¹⁰⁰ Die Gewerkschaften hatten hohe Mitgliederverluste durch die Massenarbeitslosigkeit und die finanzielle Basis der AK, die Kammerumlage ist von der Lohnsumme abhängig, die bei niedrigen Beschäftigungsstand entsprechend sinkt.

¹⁰¹ Vgl.: Schreiber, Eva: Dissertation Universität Wien Juni 2002, „Zwischen Tradition und E-Commerce“ – Zukunftsperspektiven der gesetzlichen Arbeitnehmervertretung in Österreich, Seite 47 - 52

¹⁰² vgl.: <http://www.bpb.de/publikationen>

¹⁰³ Campbell, David F. J. u. Christian Schaller (Hrsg.) (2002). Demokratiequalität in Österreich. Zustand und Entwicklungsperspektiven. Opladen: Leske + Budrich, S. 19

der politischen Akteure. Wofür nicht nur das christlich-soziale Lager verantwortlich ist, sondern auch Teile der Arbeiterschaft, die ebenso zu den Nationalsozialisten übergelaufen sind. Für die unrühmlichen Begleiterscheinungen beim Einmarsch der deutschen Truppen in Österreich war das Feld seit Jahren aufbereitet worden: *„Nicht dass der Machtwechsel im März 1938 keine Zäsur darstellte, aber das Ende des demokratischen Parlamentarismus und vor allem das Verbot der sozialdemokratischen Arbeiterpartei und die Verfolgung von deren führenden Köpfen ebneten den folgenden Ereignissen nicht unwesentlich den Weg.“*¹⁰⁴ Die Politik der Zweiten Republik steht unter dem Nimbus, dazu die Gegenstrategien verwirklicht zu haben. Dem wird in dieser Arbeit noch nachgegangen.

2.3 Organisationsgeschichte und –kultur der Verbände in der Ersten Republik – die Kluft zwischen Elite und Masse

Die Polarisierung der Klassengesellschaft drückte sich auch in der Haltung der Verbände aus. Auf der einen Seite standen die Interessen der traditionellen Machtformationen wie Kirche, Großgrundbesitz und Industriekapital - in dessen Dunstkreis sich auch das ständisch orientierte Bildungsbürgertum sammelte – das auf den Erhalt der Elitenherrschaft bedacht war, und auf der anderen Seite das Proletariat. Die Institutionalisierung von „Elite“ und „Masse“ vollzog sich in politischen Parteien und Verbänden, die aus verschiedensten Gründen jedoch keine in sich konsistente Politik verfolgen konnten. Zudem kam, dass nationalistische, antisemitische und narzisstische Haltungen eine Matrix über alle Klassen hinweg bildeten, und damit die breite Basis für faschistische Ideologie darstellte.

2.3.1 Zum Vergleich: Die katholische Kirche

Die bereits Jahrhunderte alten Organisationsstrukturen der katholischen Kirche stellten eine krisenresistente, stabile institutionelle und vor allem supranationale Formation dar, die unerschütterlich in sich selbst funktionierte und nach außen hin zweckrationale Bündnisse einging. Ihre Arrangements waren und sind vor allem auf den Systemerhalt gerichtet. *„Im Sommer 1933 schloß Hitler mit der Kirche das Reichskonkordat ab. Dieser Vertrag garantierte der Kirche die Freiheit des Bekenntnisses, die selbständige Ordnung kirchlicher Angelegenheiten und den Schutz katholischer Organisationen, die sich auf religiöse und karitative Zwecke beschränkten. Angesichts zahlreicher Lobsprüche von Kanzel, Katheder und Kirchenzeitungen im Bezug auf das Reichskonkordat war es für kritische Katholiken fast unmöglich ihre ablehnen-*

¹⁰⁴ Oliver Rathkolb in: Betrifft Geschichte, OE1, 12. März 2008

*de Haltung offen auszusprechen.*¹⁰⁵ Ihr absolutistischer und vor allem international verankerter Apparat verfügte über eine nach rationalen Gesichtspunkten orientierte Eigendynamik, der ideelle Widersprüche ausblendet. Auf das Schmiermittel hierarchischer Organisationen – den Gehorsam ihrer Mitarbeiter – konnte diese Institution weitestgehend vertrauen, denn auch die Kritiker blieben letztendlich ihrem „obersten Herren“ gegenüber loyal. Im österreichischen Ständestaat spielte die Kirche eine staatstragende Rolle und erst im Umfeld des Nationalsozialistischen Staates, kamen die österreichischen Organisationen in ernstere Schwierigkeiten. *„In einigen Gemeinden waren Christen immer wieder bereit aus ihrem Glauben heraus Widerstand zu leisten. Die Kirchenleitungen wollten den passiven Widerstand einzelner allerdings nicht mittragen, zumindest nicht in der Öffentlichkeit.Wichtig war für die Kirche nur, dass sie ihr Selbstbestimmungsrecht wahren konnten.*¹⁰⁶ Kurz: Die katholische Kirche stellte ein Bollwerk dar, dass auf Basis ihrer Jahrhunderte alten symbolischen, kulturellen, sozialen und natürlich auch materiellen Kapitalien errichtet worden war, an dessen Existenz auch der Totalitarismus nur wenig kratzen konnte.

2.3.2 Das Arrangement der Wirtschaftsverbände

Im Gegensatz zu den Institutionen der Arbeiterbewegung hatten die Handels- bzw. Wirtschaftskammern aufgrund ihres Bestandes und ihrer Stellung im Staat bereits bürokratischer Strukturen ausbilden können. Glasl¹⁰⁷ definiert die „Differenzierungsphase“ einer Organisation durch den Aufbau und die Festigung eines steuerbaren Apparats über festgelegte Funktionen, Prozesse und Abläufe.

Die Wirtschaftskammer erzählt dieses Ereignis selbstbewusst: *„Das Bundesgesetz betreffend die Errichtung von Kammern für Industrie, Gewerbe, Handel, Verkehr und Finanzen vom 30. Juni bestätigte alle bisherigen Rechte und Pflichten der Kammern, regelte ihre Kooperation mit den damals noch außerhalb der Kammern bestehenden, zu "Bünden" gesetzlich umgeformten Spitzenkörperschaften der gewerblichen Wirtschaft und schuf zum ersten Mal auch eine Bundeshandelskammer (konstituiert am 5. Februar 1938)*¹⁰⁸, in der bereits die seit 1934 liquidierten Arbeiterkammern aufgegangen waren.

Die Wirtschaftskammern konnten die gesellschaftliche Kraft der bürgerlichen Revolutionen

¹⁰⁵ <http://projects.brg-schoren.ac.at/nationalsozialismus/kirche.html#Kriegsende>

¹⁰⁶ <http://projects.brg-schoren.ac.at/nationalsozialismus/kirche.html>

¹⁰⁷ Glasl, Friedrich,

¹⁰⁸ http://wko.at/mk/60jahre/geschichte_wkoe02.htm

für sich nutzen und bauten auf Basis ihrer ökonomischen Kraft auch ihr kulturelles und soziales Kapital aus. Sie verfügten zudem bereits über eine entsprechend lange und unbestrittene Bestandsgeschichte, hatten sich bereits als System im Staat etabliert und verfügten über formal ausdifferenzierte Kommunikationswege und Entscheidungsstrukturen. Standardisierte Prozesse und Abläufe schafften transparente Arbeitsteilung, die Beziehungen zu Umgebungssystemen wie Verwaltung und Regierung erfolgen koordiniert, planvoll und vor allem kulturkompatibel mit der staatlichen Verwaltung. Die Sachzwänge dominieren in dieser Entwicklungsphase, ideologische Konflikte werden in den Hintergrund gedrängt.

Das Selbstverständnis des bürgerlichen Unternehmertums als selbständige, unabhängige Akteure bildete in Abgrenzung zu den abhängigen und unselbständigen Arbeitern einen konservativen Elitenhabitus. Konflikthemmend wirkte auch, dass sich die eigenständigen Interessen der Industrie - bis zu ihrer Integration in die Wirtschaftskammer in der NS-Diktatur - in einem eigenen Verband ausdrücken konnten. Die internationale Vernetzung des Kapitals und die überschaubare Gruppengröße der Industriellen konnten jedoch auch ohne eigenen formalen Verband agieren und ihre Interessen sichern.¹⁰⁹ Industrie und Bankwesen spielte nachweislich auch eine wesentliche Rolle im Nationalsozialismus. *„Für große Teile der Schwerindustrie, des Mittelstandes, der Landwirtschaft, der Studentenverbände und der Wissenschaftsvereinigungen war das Arrangieren mit dem neuen Regime nicht verwunderlich, da ihre Organisationen oder Repräsentanten mit dem Nationalsozialismus längst mehr oder weniger offen sympathisiert hatten.“*¹¹⁰ Das heißt, ihre Interessenvertretung funktionierte zweckrational über bürokratische Vorgänge, die weitgehend frei von ideologischen Konflikten laufen konnten. Auch wenn handelnde Personen wechselten, blieben die Funktionen gleich, denn *„Verwaltungen überdauern – das gilt ziemlich allgemein – Revolutionen und politische Zusammenbrüche relativ unbeschädigt“.*¹¹¹ So wurden die Handelskammern zwar einem kommissarischen Leiter unterstellt und später in das System der reichsdeutschen Industrie- und Handelskammern eingeordnet, sie blieben aber während des gesamten zweiten Weltkriegs bestehen wie auch die Industriellenvereinigung auf Ihre Homepage beschreibt: *„Die politischen Umbrüche der 1. Republik gingen auch an dieser Organisation nicht spurlos vorüber - 1934, mit Einführung des ständestaatlichen Systems, wurde der Bund der Österreichischen Industriellen geschaffen. Nach dem Anschluss 1938 lösten die neuen Machthaber den*

¹⁰⁹ Die IV war im Nationalsozialismus in der Wirtschaftskammer integriert

¹¹⁰ http://www.bpb.de/publikationen/62112W,3,0,Wie_wann_und_warum_entstanden_Verb%E4nde.html#art3

¹¹¹ Wimmer, Hannes: Die Modernisierung politischer Systeme, Böhlau Verlag, Wien 2000, S. 403

Industriehaus-Verein auf. Der Industriellenbund wurde zerschlagen und in die einzelnen Abteilungen der Wirtschaftskammern zerlegt. Die enge räumliche Zusammenfassung diverser Fach- und Untergruppen ermöglichte es jedoch, des öfteren gemeinsam Interessen der "ost-märkischen" Industrie gegenüber Berliner Zentralstellen zu vertreten.“¹¹²

2.3.3 Die Emanzipationsbestrebungen der Arbeitnehmerverbände

Die Richtungsgewerkschaften der 1. Republik waren in ideologische Lager aufgespalten und standen sich ebenso unversöhnlich gegenüber wie die politischen Parteien. Auch innerhalb der marxistisch orientierten Gewerkschaft waren sich Revolutionäre und Reformeure uneinig. Das heißt, in der Gewerkschaftsbewegung waren gemeinsame politische Strategien unmöglich. Durch ihre kurze und prekäre Bestandsgeschichte waren Gewerkschaften und auch die Arbeiterkammern als Institutionen in der Pionierphase stecken geblieben. Man kann daher annehmen, dass deren „Organisationswissen“ noch zu wenig ausgeprägt war, um eine krisenresistente, steuerbare Massenorganisation ausgestattet mit ausreichendem sozialen Kapital etablieren zu können. Materiell waren die Arbeitnehmerorganisationen naturgemäß nur eingeschränkt abgesichert. Eine effektive, stabile Aufbauorganisation ist zudem in der kurzen Zeit des Bestandes und ihrer ständigen Bedrohung auch kaum möglich. Dazu kommt, dass die revolutionären und anarchistischen Strömungen innerhalb der linken Arbeiterbewegung einer bürokratischen Institutionalisierung mit reformistischem Ansatz eher skeptisch gegenüberstanden. Ihr politisches Ziel war eine Umkehrung der gesellschaftlichen Verhältnisse und nicht staatstragende Politik.

Glasl nennt die Gründungsphase von Organisationen „*Pionierphase*“¹¹³. Sie wird in einer sozialen Formation im allgemein von charismatischen und/oder autoritären Führungspersonlichkeiten geprägt und funktioniert vorwiegend über informelle Kommunikationsstrukturen. Eine gemeinsame, für alle verbindliche Vision hat sich in der Gründungsphase noch nicht etablieren können, es ist daher in einer Massenorganisation auch keine Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel möglich. Der vorherrschende nach außen gerichtete Aktionismus erfordert gewaltige Anstrengungen, ebenso wie die nach innen gerichtete Integrationsarbeit, die ständig divergierende Auffassungen abstimmen muss. Es wird kaum geplant, vielmehr wird improvisiert - was zwar zu hoher Flexibilität und Effektivität führt - aber gleichzeitig die Gefahren von Chaos in sich birgt. Die Innenstruktur ist von Machtkämpfen, Willkür und Intranspa-

¹¹² <http://www.industriellenvereinigung.at/b60m92>

¹¹³ vgl.: Friedrich Glasl, Entwicklungsphasen eines Unternehmens, Trigon Entwicklungsberatung

renz geprägt, die Mitarbeiterschaft ist von den Führungspersönlichkeiten abhängig und kann daher wenig Eigeninitiative entwickeln. Insgesamt entsteht das Bild einer verschworenen Aktionsgemeinschaft als „große Familie“¹¹⁴, im Falle der Gewerkschaftsbewegung als zerstrittene und überaus große Familie. Mit Bourdieu gesprochen, bildete die Arbeiterbewegung ein offenes soziales Feld, indem die Spielregeln noch nicht festgelegt waren.

Die kulturellen, gesellschaftlichen und sozialen Verhältnisse in der Zwischenkriegszeit waren insgesamt vom Partikularismus geprägt, das Verständnis von Demokratie bezog sich allein auf ihre Methoden. Durch den Paternalismus monarchistischer Gesellschaftsorganisation und deren Bildungssystem, war das „Untertanenbewusstsein“ die Norm. Eine bürgerlich-liberale Revolution brach auf halber Strecke zusammen und erteilte sich selbst ein Denkverbot. Die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten der Akteure in Bezug auf dialogische Konfliktbearbeitung – die Voraussetzung für Aushandlungsprozesse auf Augenhöhe – waren daher kaum entwickelt, sie konnten nur in gewaltvollen Auseinandersetzungen enden. Das Bedürfnis von Gruppen nach Einheit wurde über überhöhte Symbolik, Außenfeinde und autoritäre Führungspersönlichkeiten bedient, was direkt in den Totalitarismus führte.



Abbildung 7: Quelle <http://projects.grg-schoren.ac.at/nationalsozialismus/krisen.html>

2.4 Die 2. Republik – Restrukturierung, Stillstand und Transformation

Das Fehlen liberaler Einstellungen in Österreich und der Zusammenprall der vorherrschenden politischen Ideologien in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, ermöglichten den Aufstieg einer dritten autoritär agierenden nationalistischen Strömung. Die konservativ christliche Idee auf der einen - und die utopistisch sozialrevolutionär ausgerichteten politischen Strömungen der Arbeiterbewegung auf der anderen Seite, standen sich unvereinbar gegenüber.

¹¹⁴ Glasl, ebd.

Das Fehlen einer integrierenden WIR-Konstruktion im Österreich nach dem Ersten Weltkrieg schaffte daher eine Basis für die überhöhte narzisstische Identitätsproduktion durch den Nationalsozialismus als Synthese einer vermeintlich politischen Mitte die sich über gemeinsame Feindbilder definierte. Die ideologischen Differenzen zwischen den beiden großen, traditionellen Lagern, die durch die Großparteien ÖVP und SPÖ kanalisiert wurden, blieben auch in der zweiten Republik aufrecht, allerdings verständigte man sich auf der Basis des paritätischen Interessenausgleichs in einer klassischen „win-win-Relation“. Wesentlich dabei war jedoch, dass die Sozialdemokratie - und damit die Arbeiterbewegung insgesamt - endgültig salonfähig wurden, und zur staattragenden Kraft in Österreich und in vielen anderen Ländern Europas avancierte.

Die Demokratie der Zweiten Republik wurde nicht nur von außen (den Alliierten) verordnet, sondern auch von oben etabliert: *„Es waren die Spitzenrepräsentanten der drei „antifaschistischen Parteien“ SPÖ, ÖVP und KPÖ, die die Unabhängigkeitserklärung vom 27. April 1945 unterzeichneten; die sich, im Rahmen der Provisorischen Staatsregierung, auf eine Verfassungsgrundlage – nämlich auf die Übernahme des Bundes-Verfassungsgesetzes von 1920 in Form der Novelle 1929 – geeinigt hatten.....Es waren die Repräsentanten der alten, fragmentierten Zivilgesellschaft, die der Zweiten Republik ein bestimmtes demokratisches Gerüst vorgaben. Die Bedeutung zivilgesellschaftlicher Kontinuität – repräsentiert in der Kontinuität politischer Eliten, wie etwa der Führungsspitzen von SPÖ (Karl Renner, Adolf Schärff, Oskar Helmer, Ernst Koref) und ÖVP (Leopold Kunschak, Julius Raab, Leopold Figl, Heinrich Gleißner) – läßt die Einbrüche in der demokratischen Entwicklung zwischen 1933 und 1945 als eine Art Betriebsunfall einer ansonsten glatt ablaufenden Evolution erscheinen.“*¹¹⁵

2.4.1 Politische Ideologie, Parteien und Verbände in Österreich

Politische Ideen als soziale Konstrukte, definieren Weltbilder, die von einer bestimmten Perspektive in der Gesellschaft abhängig sind und aus denen bestimmte Interessenlagen resultieren. Der Begriff "Ideologie" (gr. idea, Erscheinung, und *logos*, Wort) entstand im Zuge der Aufklärung und wurde 1796 von dem französischen Philosophen Destutt de Tracy geprägt, der als Begründer der "Wissenschaft von den Ideen" gilt. Die Schule der Ideologen verstand sich als Gegenströmung zum Rationalismus von René Descartes. Die französischen "Ideologen" waren liberal orientiert. "Ideologie" bezeichnet ein System von Weltanschauung und Wertvorstellungen. (vergl.: Wikipedia=Ideologie)

¹¹⁵ Pelinka, Anton: <http://www.demokratiezentrum.org/media/pdf/pelinka.pdf>

Später haben sich u.a. Karl Marx, Vilfredo Pareto¹¹⁶, Friedrich Nietzsche, Hannah Arendt und Jürgen Habermas den Themenkomplex richtungsweisend gewidmet.

Theodor W. Adorno unterscheidet zwischen der Gesamtideologie eines Individuums und seiner Ideologie in verschiedenen Bereichen des sozialen Lebens wie Politik, Wirtschaft oder Religion. Ideologien sind nach Adorno Produkte historischer Prozesse. Die Anhänger geschlossener Ideologien sind zumeist nur eine kleine dogmatische Minderheit (Extremismus), da im Normalfall unterschiedliche ideologische Systeme absorbiert und zu individuellen Denkmustern verwoben werden. Luhmann spricht vom "Gedächtnis der Gesellschaft" und vom "Gedächtnis der Politik" das sich über semantische Prozesse fortschreibt. Pierre Bourdieu definiert das soziale Gedächtnis als kulturell eingeschriebenes Skript, das sich in Personen über ihren Habitus manifestiert. Was hier deutlich werden soll ist, dass Ideologie als ein soziales Konstrukt zu verstehen ist, das wir erfinden, um uns Orientierung zu verschaffen – eine Art Leitbild. (vergl.: H.v.Förster und E. v. Glasersfeld Konstruktivismus = Wie wir die Welt erfinden!) In diesem Sinn ist auch Religion Ideologie.

Wie bereits ausgeführt, bilden sich politische Parteien und ideologisch orientierte Interessenverbände beginnend mit dem Parlamentarismus in Österreich (Verfassung 1848 und Dezember Verfassung 1867), entlang der Konfliktlinien und Interessensgegensätze einer Klassengesellschaft. Gleichzeitig entstanden die Vorläufer von Gewerkschaften. Die Kammern für Arbeiter und Angestellte und die Landwirtschaftskammern bildeten sich nach dem Vorbild der bereits bestehenden Handelskammern. Während die ersten „Honoratiorenparteien“ sich vorerst nur als „Wahlhelfer“ für gesellschaftliche Eliten verstanden, entwickelten sie sich im Laufe des 19. Jhts - im Zuge der Industrialisierung - Massenparteien.

Mit dem Entstehen einer politischen Öffentlichkeit und ausgelöst durch das allgemeine Wahlrecht (vorerst nur für Männer - erst ab 1918 dürfen auch Frauen wählen), bündelten Interessengruppen, die Anliegen der gesellschaftlichen „Klassen“ in Verbandsstrukturen, die im Laufe ihres Bestehens zunehmend institutionalisierte Organisationsformen herausbildeten. Die verschiedenen Weltanschauungen bildeten "Lager", aus denen die politischen Parteien hervorgingen. Politische Parteien sind Vereine mit ausdifferenzierter Organisationsstruktur und festgelegten Statuten, sie sind rechtsfähig. Sie verfügen über entsprechendes Personal, beteiligen sich an Wahlen und streben politische Ämter an.¹¹⁷

¹¹⁶ Derivation/Rationalisierung

¹¹⁷ Vgl. Wimmer, a.a.O., S.619ff

Die für das österreichische politische System wesentlichen ideologischen Lager waren in der ersten, wie in der 2. Republik:

- Marxistisch-, sozialistisch- bzw. Sozialdemokratisch
- Christlich-sozial und Katholisch-konservativ
- Deutschnational bzw. Nationalsozialistisch

Liberalismus und Kommunismus (ebenso wie der Protestantismus) spielten und spielen in der politischen Landschaft Österreichs keine- oder nur eine untergeordnete Rolle.

Ideologisch vertreten konservative Parteien in westlichen Demokratien die Anliegen der Kirche bzw. Konfessionen (der Religion) und Standpunkte einer ‚christlichen (Sexual)Moral‘, sie sind daher auch gegen libertäre Modelle individualistischer Lebensstile. Als Kernaufgaben des Staates sehen sie vor allem Sicherheitspolitik nach innen und außen. Kriminalitätsbekämpfung und militärische Absicherung sind daher auch die fundamentalen Forderungen. Der Staat schafft damit die Voraussetzungen für ein ungestörtes Wirtschaftsleben in urbanen und vor allem auch im ländlichen Raum, da in Österreich eine „Agrarpartei“ fehlt und die Bündestruktur der ÖVP die Interessenbereiche Wirtschaft, Arbeitnehmer und Bauern integriert. Die Pflege von Bräuchen und Traditionen schafft die Basis für Gemeinschaft¹¹⁸, und bildet damit die Basis sozialen und kulturellen Kapitals. *Das ideologische Profil der ÖVP „orientierte sich in den 50er Jahren an der deutschen CDU, die sowohl programmatisch, mit der sozialen Marktwirtschaft Ludwig Erhards, als auch im autoritären Führungsstil Konrad Adenauers Vorbildfunktion für die Ära Raab hatte.“*¹¹⁹

Dem wenig erfolgreichen „technokratischen Konservativismus“ der 70er Jahre folgte die Ära des „Neokonservativismus“ in Anlehnung an die Konzepte des „Thatcherismus“. *„Die Ideologie der ÖVP in den 1980er Jahren stellte also jene Mischung aus Neoliberalismus und traditionellem Konservatismus dar, die als Neokonservatismus bezeichnet wird.“*¹²⁰ Liberale Konzepte integriert die ÖVP nur für ihre wirtschaftspolitische Ausrichtung. Die ÖVP hebt sich von den Sozialdemokraten durch ihre starke, statusbezogene Leistungsbetonung und von den Liberalen durch ihr Gemeinschaftsbewusstsein ab und versucht aktuell wieder die *„religiösen Fundamente einer postsäkulären Welt“*¹²¹ zu verfestigen. *„Der österreichische Bundeskanzler*

¹¹⁸ Vgl. Wimmer, a.a.O., S 664ff.

¹¹⁹ Dachs et al., a.a.O., S. 355

¹²⁰ Zit. Müller 1988, in: Dachs et al., S. 357

¹²¹ Dachs et.al., a.a.O., S. 359

Klaus bezeichnete die ÖVP Alleinregierung (1966 -1970) als erste ‚katholische Regierung‘ der zweiten Republik¹²² und in der EU Verfassungsdebatte forderten die Konservativen (an der Spitze die CDU) eine christliche Komponente im Verfassungstext. Österreichs Kardinal Schönborn spricht sich aktuell sogar für „ein christliches Europa“¹²³ aus und Veit Sorger erzählt von einer Arbeitsgruppe „Wirtschaft und Religion“ in der Industriellenvereinigung, die eine „neue“ Werteorientierung fördern soll¹²⁴.



Abbildung 8: unverkennbarer Habitus des ÖVP-Politikers Wilhelm Molterer

Diese Ansinnen erhalten ihren besonderen Charme durch die Tatsache, dass die katholische Kirche bis 1945 jeden Demokratisierungsprozess verhindern wollte. Die Verbindung der autoritären Struktur der katholischen Kirche und der konservativen Ideologie macht konservative Parteien zum entschiedenen Gegner emanzipatorischer gesellschaftlicher Prozesse wie jener der Arbeiterbewegung.

Die Sozialisten bzw. die Sozialdemokratie steht per Definition gegen Religion und Kirche und für die strikte Trennung von Kirche und Staat. Ihre Zielgruppe war das Proletariat, das sich aus den Zwängen der feudalen Gesellschaft lösen und emanzipieren sollte. „Überzeugt von der Marx’schen These von der Verelendung der Massen setzten die Parteivorstände“¹²⁵ auf demokratische Wahlen zur Erreichung ihrer Ziele. Bis dahin galt es das Klassenbewusstsein der Arbeiter zu schärfen und deren Lebensbedingungen über „sozialistische Inseln“¹²⁶ (eine Vorgangsweise, die in der OE als *Ölfleckstrategie* erscheint) im Kapitalismus zu verbessern. Selbstorganisation war in der Arbeiterbewegung ein wesentliches Prinzip bei der Gründung von Genossenschaften, Verbänden und Vereinen. Eine reformierte Bildungspolitik (vor allem

¹²² Wimmer, a.a.O., S. 667

¹²³ <http://www.gemeinschaftundbefreiung.at/aktuelles/schoenborn20040511.htm>

¹²⁴ Veit Sorger in der ORF-Presserstunde vom 16.11.2008, vgl. <http://www.industriellenvereinigung.at/b1570m156>

¹²⁵ Wimmer, a.a.O., S. 676

¹²⁶ Ebd.

im roten Wien) sollte zu einer eigenständigen, emanzipatorischen Kultur der Arbeiterschaft gegen die paternalistischen Konzepte der Konservativen führen und damit zum Aufbau eigenständigen kulturellen Kapitals. Im Parteiprogramm 1958 gelang der Durchbruch von einer proletarischen Klassenpartei zu einer Partei für alle arbeitenden Menschen: *„Der Sozialismus ist eine internationale Bewegung, die keineswegs eine starre Gleichförmigkeit der Auffassungen verlangt. Gleichviel ob Sozialisten ihre Überzeugung aus den Ergebnissen marxistischer oder anders begründeter sozialer Analysen, oder aus religiösen oder aus humanitären Grundsätzen ableiten, alle erstreben ein gemeinsames Ziel: eine Gesellschaftsordnung der sozialen Gerechtigkeit, der höheren Wohlfahrt, der Freiheit und des Weltfriedens.“*¹²⁷ An die Macht kamen die reformierten sozialdemokratischen Volksparteien jedoch erst in den 1970er Jahren. Die wesentlichsten gesellschaftspolitischen Reformen gelangen in der Hochblüte der Sozialdemokratie, wo eine Keynesianische Wirtschaftspolitik und ein pluralistischer Geist mit den Personen Willi Brand in Deutschland, Olaf Palme in Schweden und Bruno Kreisky in Österreich verbunden wird - eine kurze Periode der Deutungshoheit für sozialdemokratische Ideologie. Aktuell versteht sich die Sozialdemokratie als eine Partei zur schrittweisen Demokratisierung der Gesellschaft zu einer „Sozialen Demokratie“, deren Reformprogramm auf sozialen, humanen und ökologischen Grundsätzen fußt, internationalistisch angelegt ist und die Gleichheit aller Menschen zum Ziel hat.¹²⁸ Damit ist die SPÖ in gesellschaftspolitischer Hinsicht für liberale Ideologie anschlussfähig, was im Kanon mit der wirtschaftspolitischen Ausrichtung der ÖVP als Erklärung für das Scheitern der österreichischen Liberalen Partei (LIF) gesehen werden kann.

Das rechte, nationale Lager bindet in Österreich die Freiheitliche Partei Österreichs (FPÖ), derzeit gespalten in FPÖ und BZÖ. In den Zeiten der kleinen Koalition mit der SPÖ wurde der liberale Flügel der Freiheitlichen sichtbar, der jedoch mit dem Parteivorsitz von Jörg Haider entmachtet wurde. Profilieren konnte sich die FPÖ nur als populistische Protestpartei, die sie bis heute ist, obwohl sie bei der vorgezogenen Nationalratswahl 2008 rund 17 % erreichte und gemeinsam mit dem BZÖ (ca. 11 %) damit fast ein Drittel der Wählerstimmen erhielt.

Unser Verständnis von Demokratie ist das Konkurrenzspiel zwischen politischen Ideen, deren Akteure politische Parteien sind. Das wesentliche Ziel politischer Parteien ist es, an die Regierung zu kommen und damit den Staat nach ihren Wertvorstellungen zu gestalten. In pluralis-

¹²⁷ Dachs et.al., Seite 334

¹²⁸ Vgl. Dachs et.al., S. 334

tischen demokratischen Systemen werden durch die mehrfache Spaltung der Spitze (in der feudalen Gesellschaft gab es nur eine Elite, die des Adels), Hierarchien im Staat breiter und die Eliten differenzierter, ein Prozess, der aus demokratiepolitischer Perspektive hoffentlich noch nicht abgeschlossen ist und sich auch an der Diversifizierung der Parteienlandschaft (siehe z.B. NR-Wahl 2008 in Österreich) ablesen lässt. Einparteiensysteme können demnach jedenfalls per Definition nicht demokratisch sein.¹²⁹

Verbände hingegen haben nicht das Ziel an die Regierung zu kommen, sie fungieren als Interessenvertretungen für bestimmte gesellschaftliche Gruppen und nehmen eine Vermittlungsfunktion zwischen Staat und Bürger wahr, indem sie Interessen bündeln und in ihrem Sinn politisch Einfluss nehmen. (Interessen)-Verbände spielen in allen demokratischen Staaten, aber vor allem im politischen System Österreichs, eine wesentliche Rolle. Die zweite Republik war durch geradezu symbiotische Beziehungen zwischen Parteien und Verbänden geprägt. Im Rahmen der Sozialpartnerschaft bilden die Parteien und Verbände ein gemeinsames Subsystem in der Gesellschaft und verfügten in der 2. Republik über enormen Einfluss auf Parlament und Regierungen und damit über politische Macht. Die ideologischen Lager spiegeln sich ebenfalls in der Verbindung zwischen Parteien und Verbänden als ideologisch verbundene Subsysteme wieder, deren ideologische Kopplung zu engen personellen wie auch institutionellen Verflechtungen führt, was folgende Tabelle (siehe folgende Seite) veranschaulichen soll:

Der hohe Grad an „institutionalisierter Demokratie“ hatte Auswirkungen auf das politische System insgesamt. „Proporzdemokratie“, „Konkordanzdemokratie“ und „Neokorporatismus“ lauteten die Vorwürfe aus der Politikwissenschaft bis in die späten 80er Jahre und sie bezogen sich vor allem auf die Macht der Verbände in Österreich. Anton Pelinka zieht 1985 sogar Parallelen zum „autoritären“ Staat, wo Eliten von „oben“ entscheiden: *„In der Sozialpartnerschaft entscheiden wenige für viele....Absprachen zwischen einer möglichst kleinen Zahl von Repräsentanten und unter möglichst perfektem Ausschluss einer direkten Beteiligung der Öffentlichkeit...“*¹³⁰ Diese Machtkonzentration wurde zusätzlich durch Parteipresse und staatlichen Monopolrundfunk unterstützt.

¹²⁹ Vgl. Wimmer, aa.O. Kapitel 9

¹³⁰ in: Demokratierituale, Böhlau 1985, S. 172 ff

ÜBERSICHT: VERBÄNDE, PARTEIEN UND LAGERSTRUKTUR IN ÖSTERREICH ¹³¹

Politisch-ideologisches Lager	Sozialistisch/ sozialdemo- kratisch Links	Katholisch-konservativ Mitte/rechts	Deutschnational Rechts außen
Werte und Grundhaltungen	„die Zukunft gestalten“ Interessenvertretung der arbeitenden Menschen	„aus der Vergangenheit lernen“, christliche Werte bewahren	Nationale Identität, Aus- grenzung des Fremden
Zentrale Begriffe	Klasse	Religion, Stand	Ethnizität, Nationalität
Politische Partei	SDAP, ab 1945 SPÖ	Christlich Soziale Partei, ab 1945 ÖVP	Großdeutsche VP und Landbund, dann VDU und FPÖ/BZÖ
Vorfeldorganisationen in der ersten Republik	Freie Gewerkschaften	Christliche Gewerkschaften, Handelskammern	Deutschnationaler Handels- gehilfenbund
Aktuelle Einflussgebiete in der Verbändelandschaft	Gewerkschaften, ÖGB, AK über FSG Freier Wirtschaftsverband in der WK	Wirtschaftskammer, Land- wirtschaftskammern, katho- lische Verbände (Cartellver- band, Katholische Aktion) aber auch FCG Fraktion in den Gewerk-schaften und in den AK	Freiheitliche Arbeitnehmer im ÖGB und Ring freiheitli- cher Wirtschafts-treibender in der WK
Kooperationen	Gewerkschaften	Kirche, Wirtschaft	
Wesentliche Machteinbu- ßen und Identitätskrisen der Lager	Schwindender Einfluss auf die Ökonomie durch die Auflösung der Verstaatlich- ten Industrie Krise der Gewerkschaften Krise des Sozialstaats	ideologische Widersprüche zwischen Konsum und Kirche – Entstaatlichung und Beamtentum, usw. Auflösung traditioneller Familienstrukturen	Globalisierung und Nation?

¹³¹ vgl. Pelinka Medienpaket Politische Bildung

3 Die Kontrahenten werden Partner – das Konzept der Sozialpartnerschaft

Die wesentlichen politischen Kräfte in Österreich, also Konservative und Sozialdemokraten, zogen aus der politischen Entwicklung in der Zwischenkriegszeit die Lehre, dass Macht nur über gemeinsames Handeln zu erhalten war. Aus der politischen Polarisierung der 1. Republik formierte sich eine pragmatische Mitte, getragen von der Sozialpartnerschaft. „...Zu SPÖ und ÖVP, welche die sozialdemokratische und die christlichsoziale Tradition fortführten, war als dritte "antifaschistische Partei" die KPÖ getreten, das deutschnationale Lager war durch die NS-Zeit diskreditiert und konnte erst 1949 wieder in politische Erscheinung treten. Vertreter dieser drei antifaschistischen Parteien verkündeten schon wenige Tage nach der Befreiung Wiens durch sowjetische Truppen, am 27. April 1945, eine "Unabhängigkeitserklärung", mit der sie die Wiederherstellung der demokratischen Republik Österreich proklamierten.“¹³²

Während die KPÖ aber bald wieder in der Bedeutungslosigkeit versank, teilten sich Sozialdemokratie und Konservative satt und friedlich im Proporz die Macht im Staat. Allerdings werden die „antifaschistischen Haltungen“ der großen Volksparteien von verschiedenen Autoren unterschiedlich eingeschätzt. Matthias Wittau merkt zum Beispiel an: „Zwar erklärte die im April 1945 neugegründete Österreichische Volkspartei (ÖVP), dass sie nicht in der Tradition des Ständestaates stehe, mit Gründungsmitgliedern wie Leopold Figl (Ostmärkische Sturmscharen) oder Julius Raab (ehemaliger Führer der niederösterreichischen Heimwehr) war die personelle Kontinuität jedoch gegeben. In der ersten Konzentrationsregierung, die sich 1945 mit KPÖ, ÖVP und SPÖ unter Duldung der Sowjetunion ernannte, waren somit direkt verantwortliche Arbeitermörder wieder an der Macht. Im ÖVP-Parlamentsklub hängt noch heute – 2007 – ein Bild von Engelbert Dollfuß, jenem österreichischen Führer, der 1933 geputscht und das Parlament ausgeschaltet hatte.“¹³³

Das liberale Lager war in Österreich bereits im 18. und 19. Jahrhundert schwach entwickelt. Die Gründung des Liberalen Forums am 4. Februar 1993 durch Heide Schmidt hatte nach eigener Aussage zum Ziel: „dem politischen Liberalismus in Österreich eine Chance zu eröffnen und damit einen notwendigen politischen Impuls zu Österreichs demokratischer Erneue-

¹³² <http://www.parlinkom.gv.at/portal/>

¹³³ Mathias Wittau in: Holger Marcks und Matthias Seiffert (Hg.), Die großen Streiks, Episoden aus dem Klassenkampf, Unrast Verlag, Münster 2008, S. 124

rung zu setzen.“¹³⁴ Bisher ist das allerdings nicht gelungen, denn das Liberale Forum war auch bei den letzten Wahlen nicht erfolgreich.

Österreichs politisches System formierte sich um den staatlichen Ausgleich zwischen den Ideologien im Kompromiss. Verbindendes Element war in erster Linie das Bekenntnis zum Antifaschismus, was aber keineswegs darauf hindeuten soll, dass die Ursachen für die Nationalsozialistische Ära in Österreich aufgearbeitet wurden. Im Gegenteil: Ab Kriegsende warben ÖVP und SPÖ nicht nur um die Wählerstimmen ehemaliger Nationalsozialisten, sondern nahmen beitrittswillige, ehemalige Nationalsozialisten als sogenannte „Minderbelastete“ in die Parteien auf.¹³⁵ *„Die Wissenschaftler Peter Schwarz und Wolfgang Neugebauer, bis vor kurzem Leiter des Dokumentationsarchives des Österreichischen Widerstandes (DÖW), haben in den letzten Jahren den Umgang des Bundes Sozialdemokratischer Akademiker (BSA) mit den "braunen Flecken" der eigenen Vergangenheit untersucht.... Die Ergebnisse: Der seinerzeitige SP-Chef und spätere Bundespräsident Adolf Schärp, dessen Nachfolger Bruno Pittermann sowie Verstaatlichten-Minister Karl Waldbrunner und Justizminister Christian Broda haben sich laut Neugebauer am massivsten für die "Karriereförderung" ehemaliger Nazis bemüht.“*¹³⁶ Der SPÖ-Politiker Adolf Schärp ließ im Wahlkampf 1957 sogar den Slogan plakatieren: *„Wer einmal schon für Adolf war, wählt Adolf auch in diesem Jahr.“*¹³⁷ Dessen ungeachtet war die Konsenspolitik der Zweiten Republik ein Erfolgskonzept vor allem für die ökonomische Entwicklung, die über den Begriff „Wirtschaftswunder“ sprichwörtlich wurde.

Durch die Vorherrschaft der Rüstungsindustrie im Nationalsozialismus erlebte die österreichische Wirtschaft einen enormen Strukturwandel. Die Zahl der Betriebe mit über 1000 Beschäftigten hatte sich verdoppelt und die westlichen Bundesländer Österreichs hatten durch die Nähe zum nationalsozialistischen Deutschland einen Industrialisierungsprozess durchgemacht.¹³⁸ Gleichzeitig waren die Kriegsschäden enorm, die Infrastruktur weitgehend zerstört und die Versorgung der Bevölkerung katastrophal.

¹³⁴ <http://www.liberale.at/web/media/b7c69104.pdf>

¹³⁵ Mathias Wittau in: Holger Marcks und Matthias Seiffert (Hg.), *Die großen Streiks, Episoden aus dem Klassenkampf*, Unrast Verlag, Münster 2008, S. 125

¹³⁶ ORF-on, Science: SPÖ-Akademiker warben nach Weltkrieg um Nazis, Buchempfehlung Wolfgang Neugebauer/Peter Schwarz: *"Der Wille zum aufrechten Gang. Offenlegung der Rolle des BSA bei der gesellschaftlichen Reintegration ehemaliger Nationalsozialisten"*, herausgegeben vom Bund sozialdemokratischer AkademikerInnen, Czernin Verlag 2005
<http://science.orf.at/science/news/131862/main?tmp=19102>

¹³⁷ Mathias Wittau ebd. S. 125

¹³⁸ vgl.: Stadler, Karl R. in: *Arbeitswelt und Sozialstaat*, Festschrift für Gerhard Weissenberg, Europaverlag, Wien 1980, S. 119f.

Knapp vor dem 1. Mai 1945 wurde im Wiener Rathaus die erste provisorische Regierung unter dem Sozialdemokraten Karl Renner gebildet und das Verfassungsgesetz von 1929 wieder eingeführt. *„Es wurden die politischen und wirtschaftlichen Gesetze neu beschlossen, das Verbotsgesetz eingeführt und das Kriegsverbrechergesetz beschlossen, die Kammer wieder geschaffen, wobei den Arbeiterkammern auch die Landarbeiter eingereiht wurden.“*¹³⁹ Allerdings vertritt der Österreichische Landarbeiterkammertag seit 1950 wieder die in der Agrarwirtschaft beschäftigten ArbeitnehmerInnen nach dem ständischen Prinzip. Mit Ausnahme von Burgenland und Wien gibt es derzeit in sämtlichen Bundesländern Landarbeiterkammern. (vergl.: <http://www.landarbeiterkammer.at/>)

Das von den Siegermächten besetzte Österreich rückte über die ideologischen Grenzen hinweg auch in wirtschaftspolitischer Hinsicht zusammen, vor allem auch deshalb, weil die Sowjetunion großes Interesse an „deutschem Eigentum“ zeigte. Daher wurden die ersten Weichenstellungen für die Verstaatlichungspolitik bereits in den ersten Monaten nach Kriegsende gelegt. *„Nicht nur die SPÖ und der überparteiliche ÖGB, sondern auch bürgerliche Politiker bekannten sich damals zur Einschränkung des Kapitalismus.“* Also beschloss die provisorische Regierung am 5. September die Verstaatlichung der Unternehmungen der Energiewirtschaft, des Bergbaues, der Erdölproduktion, der Eisenhüttenindustrie, der Starkstromindustrie und des Lokomotiv- und Waggonbaues¹⁴⁰, schildert Karl R. Stadler, Historiker und Leiter des Ludwig-Boltzmann-Instituts für die Geschichte der Arbeiterbewegung. Bis auf die russischen Einspruch - bezogen vor allem auf die österreichischen Erdölvorkommen - wurde das Verstaatlichungsgesetz unter ÖVP-Führung (die Wahlen am 25. Nov. 1945 brachten eine ÖVP-Mehrheit) in der Regierung am 26. Juni 1946 im Parlament verabschiedet und von den Besatzungsmächten anerkannt.

Ein weiteres wesentliches Element der Sozialpartnerschaft in der 2. Republik war und ist die soziale Absicherung. Paradoxe Weise wurde die alte Forderung der Arbeiterbewegung nach sozialer Sicherung für kranke und alte Arbeitnehmer nach dem Anschluss Österreichs durch den Nationalsozialismus realisiert. Der hohe Stellenwert sozialer Sicherung wird nun - im Gegensatz zur ersten Republik - von allen politischen Kräften außer Streit gestellt¹⁴¹. Gleich-

¹³⁹ Oskar Helmer am Parteitag der Sozialistischen Partei Österreichs, 14./15. Dez. 1945, Niederschrift über die Beratungen, Vorwärts Verlag 1946

¹⁴⁰ Stadler, Karl R: in: Arbeitswelt und Sozialstaat, Festschrift für Gerhard Weissenberg, Europaverlag, Wien 1980, S. 124

¹⁴¹ vgl.: Tálos, Emmerich: in Arbeitswelt und Sozialstaat, Festschrift für Gerhard Weissenberg, Europaverlag, Wien 1980, S. 141f.

zeitig wurde der Grad des Ausbaus an sozialer Absicherung an die wirtschaftlichen Möglichkeiten gebunden. *„Das allgemeine „Sozialversicherungsgesetz“ aus 1955 ersetzte letztendlich die Reichsversicherungsverordnung durch österreichisches Recht.“*¹⁴² Die zahlreichen Novel-lierungen sind bis heute der Dauerbrenner in der österreichischen Innenpolitik. Sukzessive wurde den Sozialpartnerverbänden in der 2. Republik die Gestaltung der gesamten Sozialpo- litik überantwortet. *„Der Parlamentarische Entscheidungsprozess war durch eine zwanzig Jahre dauernde Koalition zwischen den beiden dominanten Parteien, ÖVP und SPÖ geprägt. Die politische Konsens- und Kompromissfindung – Bestandsbedingungen einer Koalition – wirkte auch in der Zeit der Einparteienregierungen nach 1966 fort. Noch bedeutender, weil die Verbände die Drehscheibe der Sozialpolitik der Zweiten Republik sind, ist die Konsensfin- dung auf der Ebene der gesellschaftlichen Interessenvertretungen. In der Wiederaufbauphase nach 1945 bereits realisiert, entwickelte sich die Kooperation zwischen gesetzlich eingerichte- ten und freien Interessenvertretungen zu einem umfassenden System der Entscheidungsfin- dung bzw. der Vorstrukturierung politischer Entscheidung in allen gesellschaftspolitischen Fragen.“*¹⁴³

Durch die Erfahrungen des Nationalsozialismus basiert die Politik der Sozialpartnerschaft zum einen auf dem Paradigma von Wirtschaftswachstum und Stabilität und zum anderen auf dem friedlichen Ausgleich durch Verhandlungen zwischen divergierenden Weltanschauungen und Interessen. Das politische System jenes “moderaten Pluralismus” bezog sich auf Regie- rungsformationen (große Koalitionen) ebenso wie auf das Modell einer Verbändepartner- schaft, in dem die Interessenpolitik zwischen Arbeit und Kapital stattfand. *„Ideell beruht die Sozialpartnerschaft auf der Kultur der politischen Lager in Österreich. Diese wurden in der Zweiten Republik institutionell in der Form von Fraktionen bzw. Wählerlisten, die in den Par- teienlagern korrespondieren, in die Verbände eingebaut. Dieses Arrangement erleichtert die intra- wie die interorganisatorische Konsensfindung..... Umgekehrt eröffnet diese Einbindung vor allem den beiden Großparteien über die ihnen nahestehenden Verbände Mitsprache- chancen in den staatlichen Institutionen auch dann, wenn sie sich in Opposition befinden soll- ten.“*¹⁴⁴ Die beiden politischen Lager bildeten so ein Netzwerk an Kommunikationen zwischen

¹⁴² Tálos, Emmerich, in: Arbeitswelt und Sozialstaat, Festschrift für Gerhard Weissenberg, Europaverlag, Wien 1980, S. 143

¹⁴³ Tálos, Emmerich, in: Arbeitswelt und Sozialstaat, Festschrift für Gerhard Weissenberg, Europaverlag, Wien 1980, S. 141

¹⁴⁴ Traxler, Franz in: Tálos, Emmerich (Hg.), Sozialpartnerschaft, Kontinuität und Wandel eines Modells, Verlag für Gesellschaftskritik, Wien 1993, S. 106

den Institutionen und wurden ein staatstragendes Machtgefüge.

3.1 Moderater Pluralismus im neoliberalen Kleid

Österreichs politisches System der zweiten Republik wird von der Politikwissenschaft als moderater Pluralismus definiert, wobei das Fehlen des politisch liberalen Elements ins Auge sticht, denn die Pluralismustheorie hat ihre Wurzeln in Großbritannien, einer Hochburg des politischen Liberalismus. Einen „Pluralismus der Souveränität“ forderte der britische Sozialist und Politikwissenschaftler Harold Laski bereits in den frühen Jahren des 20. Jahrhunderts, denn *„der hierarchisch aufgebaute Staat mit absoluter Souveränität ist weder unter verwaltungstechnischen noch unter ethischen Aspekten eine angemessene Lösung.“*¹⁴⁵ Seine Kritik richtet sich gegen den *„Souveränitätsanspruch des modernen Staates gegenüber anderen gesellschaftlichen Gruppen – etwa Kirchen, Gewerkschaften, Freimaurerlogen oder Verbänden“*¹⁴⁶. Er setzt damit Staat und Verbände auf eine Ebene und weist den Verbänden die Rolle zu, die *„Vielfältigkeit der Gesellschaft als Resultante der Mannigfaltigkeit der menschlichen Handlungsmotive“*¹⁴⁷ widerzuspiegeln. Das *„Handeln einer Körperschaft wird dadurch gerechtfertigt, dass sie die Zustimmung ihrer Mitglieder erfährt.“*¹⁴⁸ Gleiches gilt für den Staat. *„Damit ist der Staat nichts anderes als eine freiwillige Vereinigung letztlich auf die Folgebereitschaft der Individuen angewiesen, die sich in vielerlei soziale Zusammenhänge eingebunden wissen und diese auch brauchen um sich zu entfalten.“*¹⁴⁹ Die einzige Unterscheidung zwischen Staat und Verbänden sieht Laski in der Zwangsmitgliedschaft, die er nur beim Staat für gegeben erachtet. Die für Österreich typischen Körperschaften öffentlichen Rechts mit ihrer Pflicht/bzw. Zwangsmitgliedschaft würden sein Konzept jedoch sprengen, denn seine Idee der Verbände beruht auf freiwilligen Zusammenschlüssen, wie z.B. den Gewerkschaften. Ein pluralistisches Gesellschaftsmodell forderte u.a. auch der Ökonom Hayek in Abgrenzung zu den planwirtschaftlich agierenden kommunistischen Gesellschaften, denen es auf Grund des fehlenden Wettbewerbs an „Ideen“ durch hierarchisch gesteuerte Zentralverwaltungsapparate an Innovationsanreizen mangle.

Österreichs Sozialpartnerschaft mit ihrer Verbändestruktur (3 von 5 mit verpflichtender Mitgliedschaft) rückt damit ins Zwielficht des Neokorporatismus und der Konkordanzdemokratie.

¹⁴⁵ Jürgen Stern, in: Sebaldt, Straßner, S. 170 f

¹⁴⁶ Jürgen Stern, in: Sebaldt, Straßner, S. 169

¹⁴⁷ Jürgen Stern, in: Sebaldt, Straßner, S. 172

¹⁴⁸ Jürgen Stern, in: Sebaldt, Straßner, S. 172

¹⁴⁹ Jürgen Stern, in: Sebaldt, Straßner, S. 171

Nicht umsonst wurde der Sozialpartnerschaft bis in die 1980er Jahre „Schattenregierung“ vorgeworfen. Gerade Laskis radikal pluralistische Ansatz macht aber deutlich, dass die Verflechtung zwischen Parteien, Verbänden und Bürokratie einer demokratischen, mitgliederge-rechten, autonomen Interessenvertretung entgegensteht, wenn gesellschaftliche Vielfalt und Diversität durch zentralistische Machtpolitik erdrückt wird.

Ernst Fraenkel stößt ins gleiche Horn wenn er Verbände neben die Parteien als „*die entscheidenden Vermittlungsagenturen bei der Transformierung politischen Willens*“¹⁵⁰ stellt. Er fordert dezidiert die Heterogenität von Ideen und Interessen, die vom Staat unabhängige Interessenorganisationen repräsentieren. „*Um dem Schicksal der Vermassung zu entgehen, gewähren die westlichen Demokratien ihren Bürgern die uneingeschränkte Möglichkeit, sich in einer Vielzahl von Verbänden pluralistisch zu organisieren, zu betätigen und kollektiv in das Staatsganze einzugliedern.*“¹⁵¹ Verbände sind aus seiner Sicht „*nicht nur eine gesellschaftliche Notwendigkeit, sondern auch als Schule für Demokratie*“¹⁵² und zivilisierte Konfliktregelung zu verstehen.

Der pluralistische Ansatz birgt jedoch die Gefahr, dass die prinzipielle Chancengleichheit in der politischen Praxis nicht umsetzbar ist. So haben unbestritten kapitalstarke Gruppen bessere Voraussetzungen für Machtentwicklung als Behinderte Menschen, Frauen, Alte und Arbeitslose etc. Nach Pierre Bourdieus „Kapitalienkonzept“ könnte die Pluralismustheorie nur dann funktionieren, wenn alle gesellschaftlichen Gruppen über gleichwertige Kapitalien verfügen könnten, was aber nicht der Realität entspricht. So trägt z.B. die Verbindung von materiellem Kapital und politischer Macht (Sozialkapital) die Tendenz zur Monopolisierung von Interessenvertretung und Bildung eines Elitenkartells in sich, warnen die Pluralismuskritiker. Die neoliberale Ausrichtung der westlichen Demokratien stellt für diese Befürchtungen ein Paradebeispiel dar. Die überdimensionalen politischen Einflussmöglichkeiten der Industrieverbände auf europäische Politiken zeigen sich u.a. in Deutschland an der direkten Mitwirkung von Peter Hartz (ehemaliger Manager bei VW) an sozialpolitischen Konzepten. In Österreich bei den politischen Kontakten zwischen ÖVP und Raiffeisenverband und an der engen Beratungsbeziehung zwischen dem Spitzenmanager Claus Raidl und Wolfgang Schüssel. Die Industriellenvereinigung ist nicht nur international gut vernetzt, sondern auch im Parlament mit Abgeordneten und in der Regierung Schüssel mit Martin Bartenstein gut ver-

¹⁵⁰ Alexander Straßner in: Sebaldt, Straßner, S.78f

¹⁵¹ Fraenkel 1979 in: Sebaldt, Straßner, S.81

¹⁵² Alexander Straßner in: Sebaldt, Straßner, S.83f

treten. Die Gewerkschafter im Parlament wurden im Gegenzug dazu zunehmend in Frage gestellt.

Die folgenden Schaubilder sollen die Transformation des politischen Systems in Österreich darstellen. Das Modell der politischen Polarisierung steht für die 1. Republik, jenes des „moderaten Pluralismus“ für die 2. Republik.

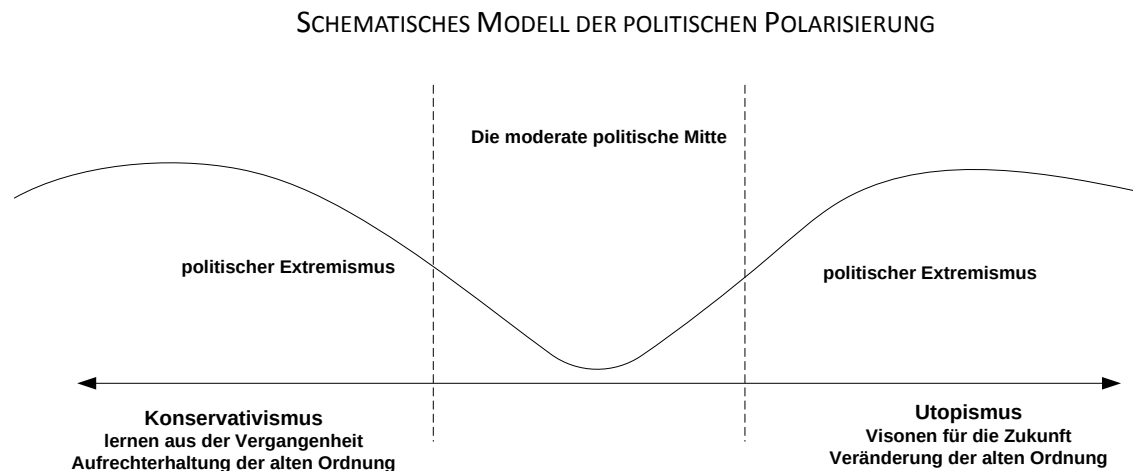


Abbildung 9: nach J. Wimmer SE Institutionen moderner Demokratien WS 2007

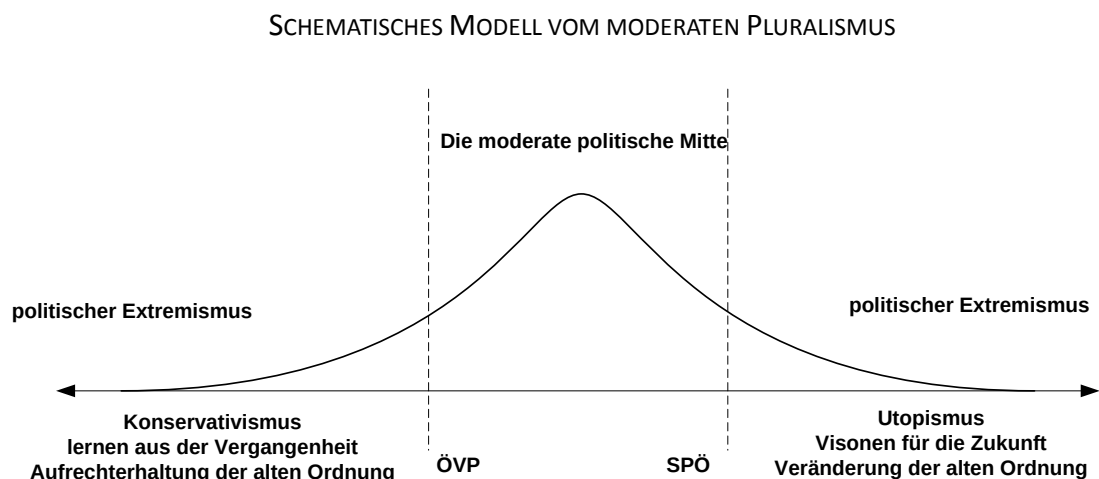


Abbildung 10: nach J. Wimmer SE Institutionen moderner Demokratien WS 2007

Durch das Zusammenrücken der beiden Lager wird das politische System der 2. Republik als „moderater“ Pluralismus definiert, der den Konsens und Interessenausgleich zwischen Arbeit und Kapital zum obersten Prinzip erhoben hat. Eine grundsätzliche gesellschaftspolitische Auseinandersetzung mit den Ursachen für die Anfälligkeit des politischen Systems für autoritäre Strukturen blieb jedoch aus. Erst in den 1960er und 70er Jahren fand europaweit eine

Reideologisierung, allerdings außerhalb der Parlamente statt. Die linke Protestbewegung in Österreich richtete sich gegen die zumeist bereits in der ersten Republik etablierten, staats-tragenden Eliten und bekämpfte den politischen Stillstand, was tatsächlich in politischen Re-formen in der Ära Kreisky Wirkung zeigte, und die Gesellschaft in den folgenden Jahren nachhaltig veränderte. So wurde - verspätet aber doch – damit begonnen, die nationalsozia-listische Ära aufzuarbeiten und autoritäre Strukturen zu hinterfragen. Vor allem aber wurde damals erstmals auf Regierungsebene der Frauenpolitik Platz eingeräumt.

Eine politisch-ideologische Mitte formierte sich in den 1980er und 90er Jahren beginnend mit der Ära Vranitzky als SPÖ-Bundeskanzler und dem globalen Siegeszug der neoliberalen Marktwirtschaft. Das ursprüngliche ideologische Profil der SPÖ und der ÖVP verblasste in der Annäherung an die neoliberale Ideologie. Beide Parteien ordneten ihr Programm wirtschafts-politischen „Sachzwängen“ unter, was erhebliche Folgen für ihre Glaubwürdigkeit bei der Wählerschaft bis heute hinterließ.

Trotz desaströser Wahlergebnisse (die beiden Großparteien wurden in der NR-Wahl 2008 mit jeweils unter 30 Prozent der Stimmen zu Mittelparteien) bleibt die Aufteilung der Macht im österreichischen Staat vorerst zwischen diesen Lagern verteilt, was nicht zuletzt auf deren intensive organisatorische Vernetzung und institutionelle Verankerung auch in den Verbän-den zurückzuführen ist. Die Grünen haben es auf ihrem Weg von der sozialen Bewegung zur Partei bis heute nicht geschafft, sich in den Institutionen ausreichend zu verankern, was ihren politischen Einfluss grundsätzlich begrenzt.

In den letzten 20 Jahren nahm daher die ideologische Bindung der Wählerschaft zunehmend ab. Politische Parteien, Gewerkschaften und die Kirche leiden aus den verschiedensten Gründen an Mitgliederverlust. Die traditionellen, homogenen gesellschaftlichen Gruppen (z.B. Arbeiterschaft, Wirtschaftstreibende) spalten sich zunehmend in höchst komplexe und heterogene Interessenbündel auf, die sich bereits in einer Person widerspiegeln (Handelsan-gestellte, Konsumentin, Autofahrerin, Umweltschützerin, Steuerzahlerin, Mutter etc.). Be-reits 1956 erkannte Ralf Dahrendorf, dass „Klassen“ über „*Machtmittel*“, die nicht nur durch Besitz bzw. Nichtbesitz von Produktionsmitteln zu definieren sind. Sein „homo sociologicus“ nimmt in unterschiedlichen Kontexten auch unterschiedliche soziale Rollen ein und hat damit auch unterschiedliche Interessen. Auch nach dieser Definition reicht das Konstrukt des Klas-senantagonismus zwischen Kapital und Arbeit allein nicht mehr zur Beschreibung der mo-dernen Gesellschaft aus.

In diesem gesellschaftlichen Diversifizierungsprozess sind Interessenvertretungsmonopole zunehmend mit inneren Widersprüchen konfrontiert, was die Stringenz politischer Strategien wahrnehmbar beeinflusst und die strategischen Spitzen traditioneller politischer Organisationen oftmals überfordert. Die vorwiegend reaktive politische Programmatik der politischen Parteien und Sozialpartnerverbände erschöpft sich im Prinzip „mehr vom Gleichen“. Offenbar fällt es schwer, die alten Erfolgskonzepte zugunsten zeitgemäßer gesellschaftlicher Innovationen einzutauschen – warum das so ist, kann vielleicht die Organisationsanalyse der politischen Akteure in den folgenden Kapiteln beleuchten. Die Medien- und Informationsgesellschaft ist vor allem eine Konsumgesellschaft und definiert sich nicht mehr über ideologische Programmatik, sondern vor allem über den Verbrauch von Ressourcen, Produkten, Dienstleistungen etc.. Darüber hinaus gewinnen supranationale Institutionen zunehmend an Einfluss gegenüber nationalen politischen Akteuren. Entpolitisierung und Politikverdrossenheit formen somit eine politische Landschaft im Umbruch.

Die schwarz-blaue Wende bescherte den Verbänden zusätzlich eine veritable Legitimationskrise. „Weniger Staat, mehr privat“ stellte auch die etablierten Körperschaften öffentlichen Rechts in Frage. Die WK war gezwungen umfassende Strukturbereinigungsmaßnahmen umzusetzen und die AK wurde vor allem von der Haider-FPÖ in ihrer Gesamtheit in Frage gestellt. Der ÖGB setzte sich zuerst mit der KONSUM-Pleite und nun mit dem BAWAG-Skandal selbst matt und kämpft ums Überleben. Der Neoliberalismus bescherte allein der Industriellenvereinigung steigenden Einfluss auf politische Entscheidungen, was sich auch personell in den Regierungsmannschaften der letzten Legislaturperioden ausdrückt.

Das Postulat einer „Entideologisierung der Gesellschaft“ ist aus meiner Sicht allerdings eine Schimäre, tatsächlich hat sich der Neoliberalismus als Ideologie in unseren Köpfen festgesetzt, wie auch Pierre Bourdieu feststellt: *„...dieser Neoliberalismus ist nur die schlichte, frisch getünchte Maske einer urtümlichen konservativen Ideologie, bedeutet eine "konservative Revolution", die sich, gerade auch in den Medien, nun auf der Höhe des Zeitgeschmacks darstellt. Die ungeteilte Herrschaft des Neoliberalismus in Europa und in der gesamten Welt hat eine ganze Heerschar ratloser, entmutigter Menschen hervorgebracht, ...Die entfesselten Mächte der Ökonomie werden sich selbst überlassen und die Medien stellen sich in den Dienst jener Kitschfiguren, die sich dadurch allen Anschein politischer Machtfülle geben können und doch gleichzeitig diese allgemeine Entpolitisierung verkörpern, zu der sie selbst beitragen.“*¹⁵³

¹⁵³ Pierre Bourdieu, aus Text in Form einer Video-Grußbotschaft für die Konferenz der österreichischen IG

3.2 Korporatismus versus Pluralismus – ein politikwissenschaftliche Debatte

Franz Traxler formuliert 1988 seine These des „politischen Tausches“ in der Tradition handlungstheoretischer Ansätze, indem er die Verbände als, interessenorientierte Organisationen kollektiven Handelns beschreibt, die entsprechend ihrem Auftrag analog der Cleavage von Arbeit und Kapital agieren. *„Der Aufbau des Tarifsystems entspricht unmittelbar dem Organisationsinteresse der Verbände, da er nicht nur die Vertretung von Mitgliederinteressen, sondern auch die Absicherung des Organisationsbestandes ermöglicht.“*¹⁵⁴ Der bilaterale Interessenausgleich zwischen Unternehmer- und Arbeitnehmerverbänden wirkt auf die „Steigerung der Regierbarkeit“ des Staates was eine trilaterale wechselseitige Legitimierung und Stützung zu einem eigenständigen System konglomeriert. Eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung kann daher den Sozialpartnerverbänden weder ein Anliegen sein, noch könnten sie diesem Anspruch gerecht werden, denn sie agieren rein im Sinne eines politisch-strategischen Tauschhandels ausschließlich im Spannungsfeld zwischen Arbeit und Kapital, was in Zeiten der endlichen natürlichen Ressourcen zum unlösbaren Problem wird. Die „Nebenwidersprüche“ der vorigen Jahrhunderte rücken tatsächlich aber immer stärker ins Zentrum der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit und die etablierten Interessenvertretungsorganisationen haben gerade hier keine Antworten parat.

Die Hochblüte der Sozialpartnerschaft in Österreich in den 70er und 80er Jahren des 20. Jhts. stand damals trotz ihrer stark eingegrenzten Politikfelder im Kreuzfeuer der Kritik, die Vorwürfe aus der Politikwissenschaft prägten Begriffe wie „Proporzdemokratie“, „Konkordanzdemokratie“ und „Neokorporatismus“ und sie bezogen sich vor allem auf die Dominanz der Verbände im politischen System. Egon Matzner prophezeite im Jahr 1976 eine düstere Zukunft für das österreichische politische System: *„Die österreichischen Strukturen werden auf eine in zunehmendem Maße autoritäre Weise intakt gehalten, wozu Einschränkungen demokratischer Freiheiten, Tabuisierung der Gesellschaftskritik und Isolierung der Kritiker ebenso gehören wie die größere Verbindlichkeit und Durchsetzbarkeit von Entscheidungen der Sozialpartner und deren Regierung.“*¹⁵⁵ Und Anton Pelinka¹⁵⁶ zieht 1985 sogar Parallelen zum „autoritären“ Staat, wo Eliten von „oben“ entscheiden: *„In der Sozialpartnerschaft entschei-*

Kultur zu den zivilgesellschaftlichen Facetten des kulturellen Feldes in Wien am 31.3.2000, <http://government-austria.at>

¹⁵⁴ Traxler, Franz: Interessenverbände und Regierbarkeit. Anmerkungen aus international vergleichender Perspektive, in H. de Rudder/H. Sahner (Hrsg.) Herrschaft der Verbände? Interessenverbände – Gegenregierungen oder Partner?, Berlin Verlag, Berlin 1988

¹⁵⁵ in: Pelinka, a.a.O.

¹⁵⁶ in: Demokratierituale, Böhlau 1985, S. 172 ff

den wenige für viele....Absprachen zwischen einer möglichst kleinen Zahl von Repräsentanten und unter möglichst perfektem Ausschluss einer direkten Beteiligung der Öffentlichkeit...”

Und in der Tat wurde Österreich in den Zeiten der Hochblüte der Sozialpartnerschaft „auf den international vergleichenden Korporatismusskalen, die in der Regel auf der Dichotomie zwischen Pluralismus und Korporatismus aufbauen, nahe dem korporatistischen Idealtypus verortet.“¹⁵⁷

Die starke politische Beteiligung der Verbände und ihre Definition im österreichischen politischen System als quasi illegitime „Herrschaft der Verbände“ wurden in mehrfacher Hinsicht auch zum innorganisationalen Problem. Denn, je mehr Verbände die Erfüllung öffentlicher Aufgaben übernehmen, also die Aufgaben des Staates, desto weniger Spielraum bleibt für die Vertretung der Mitgliederinteressen. Der Zwiespalt zwischen staatstragender, stabilisierender Politik und Mitgliederorientierung fand seinen Höhepunkt in den 1970er und 1980er Jahren, wo die Zentralverbände der Arbeitgeber und Arbeitnehmer konzertiert über fiskal- und einkommenspolitische Entscheidungen Steuerungsfunktionen übernahmen. Gleichzeitig wird korporatistischen Systemen die Monopolisierung von Interessenvermittlung zum Vorwurf gemacht. Ein Vorwurf, der in den zentralistisch organisierten Verbänden der Sozialpartnerschaft, wo die „Disziplinierung von Verbandsmitgliedern zugunsten der Regierungspolitik“¹⁵⁸ naheliegt, durchaus plausibel erscheint.

Demokratiepolitisch gesehen sind zwar monopolistische Verbände angreifbar, allerdings sind ihre Aktivitäten lokalisierbar und damit nachvollziehbar. Im Gegensatz dazu ist der pluralistische Wettbewerb durch Lobbys intransparent und damit ebenso bedenklich. Die Zwickmühle erhält eine weitere Variante dadurch, dass einerseits politisches Handeln durch mächtige Verbände effektiver wird, und andererseits der Spielraum für Repräsentation von Mitgliederinteressen abnimmt. Diese Widersprüche spiegeln sich auch in der politikwissenschaftlichen Debatte wider, wo Pluralismuskonzepte gegen Korporatismuskonzepte gestellt werden. Aber sogar im vielzitierten Prototyp einer Konkordanzdemokratie – in Österreich verlaufen die Grenzen fließend. Als Beispiel für die Überlagerung der beiden Systeme kann der ÖGB herangezogen werden. So ist der ÖGB zwar ein Zentralverband, allerdings mit x Einzelgewerkschaften und freiwilliger Mitgliedschaft, und damit verfügt er auch über eine innerverbandli-

¹⁵⁷ Emmerich Talos, demokratiezentrum Wien, onlinequelle, vgl. Lembruch, Sozialpartnerschaft in der vergleichenden Politikforschung. In: Peter Gerlich et al (Hrsg.): Sozialpartnerschaft in der Krise, Wien 1985, S. 89

¹⁵⁸ Czada, Roland, Konjunkturen des Korporatismus, Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung in: Steeck, Wolfgang (Hrsg.): Staat und Verbände, PVS-Sonderheft 25, Opladen 1995, S. 37-64

cher Legitimation, die theoretisch durchaus als pluralistisch interpretierbar ist.

IDEALTYPUS IN DER ÜBERSICHT¹⁵⁹

	Korporatismus	Pluralismus
Merkmale der Verbände	Begrenzte Zahl Mitgliedschaftszwang Nichtkompetitiv Hierarchisch geordnet Funktional differenziert	Vielfalt Freiwilligkeit Kompetitiv Nichthierarchisch Fließende Grenzen und Mehrfachmitgliedschaften
Merkmale der Staat-Verbände Beziehungen	Staatliche Anerkennung Repräsentationsmonopol Im Austausch gegen Kontrolle der verbandlichen Führungsauslese und Interessenartikulation	Keinerlei staatliche Begünstigung Keine staatliche Intervention in Verbändeangelegenheiten

Gleichzeitig stellt aber das österreichische Kammersystem den Korporatismus in Reinkultur dar, was in der Legitimationskrise Anfang 1990 auch dramatische Auswirkungen auf das politische System insgesamt hatte und das interessenpolitische Vertretungssystem nachhaltig veränderte und schwächte. Im Prozess des Übergangs vom Realkapitalismus zum Finanzkapitalismus fehlte vor allem der Arbeitnehmervertretung jeglicher Gestaltungsspielraum. Dass das nicht zwingend nur auf globale Entwicklungen zurückzuführen ist, zeigen die Beispiele alternativer nationaler Ausgleichsstrategien im skandinavischen Raum.

Die Gegenüberstellung von Pluralismus und Korporatismus allein, scheint daher nicht nur mir wenig vielversprechend für eine brauchbare Analyse der Verbände zu sein. Die Politikwissenschaft schöpft vorwiegend aus der Empirie und stößt dabei an Grenzen, wenn offenkundig wird, *daß weder ein pluralistisches Kräftegleichgewicht, noch die Aggregation von Präferenzen in Wahlen und Abstimmungen politische und administrative Prozesse erklären konnten*.¹⁶⁰ Czarda vermutet, „dass eben nicht eine hierarchisch strukturierte Staatsverwaltung einerseits und über den Markt koordinierte private Wirtschaftsunternehmen andererseits die vorherrschenden „governance“-Typen bildeten, sondern Mischformen, die weder den Idealen der Staatslehre noch denen der neoklassischen Gleichgewichtsökonomie entsprechen“.¹⁶¹ Gemeint könnten Formen der verbandlichen Konfliktregelung parallel zum Staat Konfliktregelung sein, „die zur Legitimation und Steuerung eines politischen Gemeinwesens beitragen“.

¹⁵⁹ Schmitter 1974, in: Czada, Roland, Konjunkturen des Korporatismus, Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung in: Steeck, Wolfgang (Hrsg.): Staat und Verbände, PVS-Sonderheft 25, Opladen 1995, S. 37-64

¹⁶⁰ Czada, Roland: Vortrag auf der Tagung „Kooperative Politikverfahren“. Universität Witten-Herdecke, 8.-10. Okt. 1998, http://www.politik.uni-osnabrueck.de/POLSYS/Archive/czada_entdeckungsverfahren.html

¹⁶¹ Czada, Roland: Der freundliche Staat, Kooperative Politik im institutionellen Wettbewerb, in: Kooperation als Entdeckungsverfahren, Überlegungen zum Innovationspotential assoziativen Handelns, S. 137 f., Hrsgg. Von Siegfried Frick, Reinhard Penz, Jens Wieß, Metropolis Verlag, Marburg 2001, S 133 - 168

Und gerade „*sie sind geeignet, die Erfordernisse politischer Stabilität und die Notwendigkeiten gesellschaftlichen und ökonomischen Wandels in eine Balance zu bringen.*“¹⁶²

Auch „*in den Sozialwissenschaften sind es nicht unbedingt disziplininterne Prozesse, die neue Sichtweisen begründen*, so Roland Czada da und meint: „*vielmehr spielen externe, nichtwissenschaftliche Diskurse und gesellschaftlicher Wandel eine entscheidende Rolle.*“¹⁶³ Dieser Diagnose kann ich mich anschließen und werde daher in den folgenden Kapiteln aus den verschiedensten Perspektiven die möglichen Ursachen für die Paralyse der Sozialpartnerschaft beleuchten. Den Fokus bilden Organisationsgeschichte, -kultur, Strukturmerkmale, systemische Kopplungen und die daraus ableitbaren Entwicklungsmöglichkeiten.

3.3 Neokorporatismus und politischer Stillstand

Mit Neokorporatismus wurde im Aufsatz von SCHMITTER „*Still the Century of Corporatism?*“ (1974) erstmals die strukturierte, im Prinzip langfristige aber im Grunde freiwillige Beteiligung von Interessengruppen an der Politik durch wechselseitige Organisationsbeziehungen und Verhandlungen zwischen dem politisch-administrativen System einerseits und starken, meist zentralisierten Verbänden (z.T. mit Zwangsmitgliedschaften ausgestattet) andererseits verstanden (Czada 1991, S. 365), was das österreichische politische System recht treffend beschreibt. Der Neokorporatismusbegriff schafft einen erweiterten Rahmen nachdem sich das angloamerikanische Pluralismuskonzept für europäische Verhältnisse als inadäquat erwiesen hat und das Korporatismuskonzept eher eine ständestaatliche Ordnung beschreibt. „*Während der Begriff zunächst nur für die Bezeichnung einer "tripartistischen" Kooperation von Staat, Unternehmerorganisationen und Gewerkschaften verwendet wurde, werden heute verschiedene Formen der politischen Kooperation von organisierten Interessen untereinander oder mit staatlichen Instanzen unter den Begriff "Neokorporatismus" subsumiert.*“¹⁶⁴ Zwar sind die beschriebenen neokorporatistischen Arrangements nicht für alle europäischen Länder symptomatisch, aber für die politischen Systeme Deutschlands, Österreichs, die Schweiz und die skandinavischen Länder sind sie anwendbar. Die Vermittlungsfunktion von Zivilgesellschaft und Staat wird darin vor allem den „handlungsfähigen“, das heißt bürokratisch organisierten Verbänden zugeschrieben, obwohl das Paradigma zentralistischer Steuerung in

¹⁶² Ebd. S. 138

¹⁶³ Czada, Roland, Konjunkturen des Korporatismus, Zur Geschichte eines Paradigmenwechsels in der Verbändeforschung in: Steeck, Wolfgang (Hrsg.): Staat und Verbände, PVS-Sonderheft 25, Opladen 1995, S. 37-64 – Kapitel 1 Thesen

¹⁶⁴ Bundeszentrale für politische Bildung, homepage Stichwort Neokorporatismus, <http://www.bpb.de/wissen/01275914909434604335614077813943,0,0,Neokorporatismus.html>

postmodernen Gesellschaften überholt scheint. Ihre Organisationsformen variieren (nach Größe und Portfolio etc.) ebenso wie ihre Nähe zum Staat. Sämtliche Akteure (Verbände, Parteien, Verwaltung, große Unternehmen etc.) sind vor allem in Österreich untrennbar miteinander vernetzt und trotz möglicher ideologischer Frontstellungen untereinander, bilden die Spitzen der durchgehend hierarchisch strukturierten Organisationen gemeinsam mit den Medien die Klasse der politischen Opinion Leader, deren Diskurs die politische Deutungsmacht innehat. Querdenker werden zwar geduldet, allerdings gleichzeitig durch die Übermacht neutralisiert. Die ATTAC Programme zur staatlichen Regulierung des Finanzkapitals und die Infragestellung grenzenlosen Wachstums wurden bis zum Börsenkrach im Herbst 2008 von den meisten Ökonomen und Marktdogmatikern als „Sozialromantik“ abgetan.¹⁶⁵

Die Indoktrination über Jahrzehnte hat gewirkt und wir haben es uns bis zur 1. Ölkrise bequem gemacht. Denn in Zeiten des unkontrollierten Wachstums war es ja weder in der Politik noch in der Wirtschaft notwendig, besondere Strategien zu entwickeln. Fehlende Produktivität und Qualität, sinnlose Prozesse, überkomplexe Organisationsstrukturen und tiefgestaffelte Hierarchien, massenhaft inkompetente Funktionsträger und oft unglaubliche Informations- und Kommunikationslücken wurden durch ungebremses Wachstum kompensiert.¹⁶⁶ Die Konsumpleite ist ein Paradebeispiel für diesen Tatbestand. Diese Zeiten des Überflusses waren jedoch bereits in den späten 70er Jahren vorbei und ab dann begann ein gnadenloser Verdrängungswettbewerb, der auch in der Politik seinen Niederschlag fand. Die konsensuale Machtverteilung wurde spätestens in den 90er Jahren von einem verbissenen Kampf um die „Wahrheit“ in der Politik abgelöst.

Von ihrer Gründung an war die Sozialpartnerschaft in Österreich auch ein pragmatisches Instrument zum Machterhalt der großen Massenparteien SPÖ und ÖVP das im Proporz verwirklicht wurde.¹⁶⁷ Entsprechend ihrem jeweiligen politischen Stärkeverhältnis verteilten die

¹⁶⁵ So auch beim Dialogforum Hirschwang 2007 der AKNÖ, AKNÖ-Spitze und WIFO-Chef Prof. Karl Aiginger fordern ökonomisches Wachstum

¹⁶⁶ Vgl.: Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph, Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, Vorwort zur 7. Auflage 1998, S. 40f.

¹⁶⁷ Welchen Einfluss das Proporzsystem auf die Produktivität der Unternehmen und Institutionen hatte und hat, beschreibt folgende Definition pointiert: „offizielles System der proportionalen Vergabe von Ämtern und Anstellungen in Österreich entsprechend der Parteimitgliedschaft. Analog zur Stärke der Parteien wurden dabei in den meisten Branchen, v.a. aber bei der Stellenvergabe in Behörden und öffentlichen Einrichtungen, bestimmte Schlüssel festgelegt, nach denen Mitglieder von SPÖ und ÖVP bevorzugt eingestellt wurden. Dieses System stieß seit den 1970ern zunehmend auf Kritik, da das Parteibuch und nicht die tatsächlichen Qualifikationen den Ausschlag für die Einstellung von BewerberInnen gab; auch fühlten sich AnhängerInnen kleinerer Parteien benachteiligt. Der wachsende Unmut am Proporzsystem, dem auch die Schuld für Filz und Korruption gegeben wurde, trug mit zum Aufschwung der rechtsradikalen FPÖ zur dritten Volkspartei in den

Parteien ÖVP und SPÖ die Posten nicht nur in den eigenen Unternehmen (wie Konsum, BA-WAG, ARBÖ, ÖAMTC, Raiffeisen etc.), im öffentlichen Dienst und in der verstaatlichten Wirtschaft an ParteigängerInnen um sich gegenseitig kontrollieren zu können. „Bis in die 1960er Jahre war auch die *"Lagermentalität"* ein wesentliches Element der politischen Kultur des Landes. Sie basierte auf relativ geschlossenen soziokulturellen Milieus, die die beiden weltanschaulichen Lager der Sozialdemokraten und der Christlich-Konservativen, der Vorläuferpartei der ÖVP, herausgebildet hatten.... Noch in den 1950er und 1960er Jahren war in Österreich jede/r vierte Erwachsene Mitglied einer politischen Partei – mehr Parteibücher im Verhältnis zur Einwohnerzahl gab es in keinem anderen demokratischen System Europas.... Der Einfluss der Parteien ging dementsprechend weit über den politischen Bereich hinaus. Er führte zu einer Aufteilung des Landes in eine *"rote"* und eine *"schwarze Reichshälfte"*, verbunden mit gegenseitigen Bereichskontrollen. Das Rundfunkvolksbegehren von 1964, das sich als erstes Volksbegehren in der Geschichte der Republik gegen den Einfluss der Parteien im Rundfunk wendete, konnte dem Proporz erstmals Schranken setzen. Seither ist die Diskussion um *"Postenschacher"*, *"Privilegienwirtschaft"* und die Forderung nach mehr Sachlichkeit in der Politik nicht verstummt.“¹⁶⁸ Naturgemäß wird das Thema vor allem von den rechten Oppositionsparteien immer wieder lanciert und von den Medien gerne aufgegriffen. Seitdem die FPÖ allerdings in diesem System mit einer Rolle spielt, wurde es wieder stiller in dieser Debatte.



Abbildung 11: Plakatentwurf für die Nationalratswahl 1959: Die SPÖ warnt vor zu starker Machtkonzentration bei der ÖVP. Entwurf: Victor Th. Slama -Quelle: Wiener Stadt- und Landesbibliothek

Aber trotz großkoalitionärer Zusammenarbeit sind das gegenseitige Misstrauen und die ideologischen Barrieren zwischen den Lagern bis heute aufrecht und in der politischen Debatte durch unvereinbare Positionen spürbar (z.B. Gesamtschule, Studiengebühren, Pensionen,

1990ern bei. Auf vielen Gebieten wurde mittlerweile das Proporzsystem entschärft bzw. modifiziert, so dass etwa auch FPÖ-Mitglieder bevorzugt eingestellt werden.“ In: Marcks, Holger & Seiffert, Matthias (Hg.): Die großen Streiks, Episoden aus dem Klassenkampf, UNRAST Verlag, Münster 2008

¹⁶⁸ <http://www.demokratiezentrum.org/de/startseite/wissen/wissensstationen/proporz.html>

Gesundheitssystem etc.) und so manche Regierungskonstellation ist daran bereits gescheitert. In den sozialdemokratisch dominierten Gewerkschaften gibt es traditionell nur einen politisch relevanten bürgerlichen Block, die Gewerkschaft Öffentlicher Dienst wo Beamte, Lehrer etc. organisiert sind. (Die Beamten sind gleichzeitig auch eine der wenigen Berufsgruppen, die nicht in den Arbeiterkammern vertreten sind.) Die Christlich Soziale Ideologie konnte sich jedoch im Feld der Arbeiterbewegung insgesamt nicht wirklich durchsetzen. Vielmehr bildeten die Sozialdemokratische Partei und die Gewerkschaften über lange Jahre eine programmatische und funktionale Symbiose. Das heißt, die Funktionäre der Sozialdemokratie waren in der Partei wie auch in der Gewerkschaft verankert – z.B. wurde bei einer SPÖ-Regierungsbeteiligung traditionell das Sozialministerium mit einem Funktionär, selten mit einer Funktionärin, aus der Arbeiterkammer besetzt. Die gewählten Organe der Arbeiterkammern (die Selbstverwaltung = Vollversammlung = Parlament der ArbeitnehmerInnen) sind bis auf die katholischen Hochburgen Tirol und Vorarlberg von der Fraktion sozialdemokratischer Gewerkschafter (FSG) dominiert.

Gleiches gilt für die Wirtschafts- und Landwirtschaftskammern, sie sind das Spielfeld der Konservativ-katholischen ÖVP mit ihren Bündnen (Die 3 traditionellen und einflussreichsten Bündne sind der Österreichische Bauernbund (ÖBB), der Österreichische Wirtschaftsbund (ÖWB) und der Österreichische Arbeiter- und Angestelltenbund (ÖAAB).¹⁶⁹ Zwar bestehen Fraktionen sozialdemokratischer Wirtschaftstreibender und Bauern in der WK bzw. der LWK, allerdings blieben sie bis heute ohne politische Relevanz.

Abgesehen von der kurzen Episode einer Gewerkschaftsgründung in den 1990er Jahren durch die Haider-FPÖ spielen die Freiheitlichen keine tragende Rolle in den Sozialpartnerverbänden. Ihre geringe Verankerung in den Institutionen dürfte auch ein Grund dafür sein, die Kammern beharrlich in Frage zu stellen.

Ein „sozialpartnerschaftliches System“, definiert sich über seine „Dreigliedrigkeit“, wo Interessenabstimmung und -ausgleich zwischen den Vertretungsorganen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit Staat bzw. Staatenbünden oder internationalen Organisationen auf dem Verhandlungsweg herbeigeführt wird, so die traditionelle politikwissenschaftliche Definition. Während derartige Systeme in den meisten europäischen Ländern in irgendeiner Form bestehen, kann man Österreich mit seinen Monopolverbänden als Prototyp bezeichnen. *„Die idealtypische Struktur des Neokorporatismus ist der Tripartismus: dieser setzt zum einen nicht*

¹⁶⁹ <http://aeiou.iicm.tugraz.at/aeiou.encyclop.o/o804195.htm>

nur mächtige, zentralisierte, mit Monopolcharakter ausgestattete Verbände voraus, sondern in den betreffenden Bereichen die Existenz von Verband und Gegenverband. Die Spitzen von Verband und Gegenverband handeln dann gemeinsam mit Vertretern des politisch-administrativen Systems „die für die Beteiligten in Relation zu ihrer Machtbasis optimale Interessenrealisierung“ aus. Damit dieses Arrangement nicht von einem Teilnehmer dominiert wird, der anderen Teilnehmern die wesentlichen Beschlüsse diktiert, sollten Verband und Gegenverband nach Struktur und Machtbasis einigermaßen „symmetrisch“, d.h. gleichgewichtig und gleichartig sein. Die Einschaltung des Staates hat darüber hinaus den Sinn, dafür zu sorgen, daß der „Bereichs-Egoismus“ nicht überhandnimmt, indem der Staat versucht, Verband und Gegenverband auf bestimmte Verhaltensrichtlinien zu verpflichten, um sozialverträgliche Einigungen zu garantieren. Der idealtypische Korporatismus funktioniert demnach zweiseitig: „als Instrument der Durchsetzung von Interessen und als Instrument der Durchsetzung gesamtgesellschaftlicher Imperative“. Damit kann er sowohl als Instrument der Interessenvermittlung als auch als Steuerungsmechanismus betrachtet werden (Abromeit, S. 147).

Diese Annahme von Heidrun Abromeit mag zwar in der politischen Theorie schlüssig sein, in der Praxis funktioniert sie kaum „idealtypisch“, weil die Machtverhältnisse spätestens seit den 1980er Jahren nicht mehr als symmetrisch zu bezeichnen sind. Die Betrachtung über gekoppelte Systeme scheint mir zielführender, vor allem wenn man die Dominanz der Ökonomie sichtbar machen möchte.

Durch die einzigartige Machtkonzentration der Verbände in Österreich in der Hochblüte der Sozialpartnerschaft und deren Kerngeschäft, der Interessenausgleich zwischen Wirtschaft und Arbeit über Tarifpolitik, wurde eine ganzheitliche, auf den gesellschaftlichen Wandel bezogene, politische Strategie in den letzten Jahrzehnten sträflich vernachlässigt. Wohlstand wurde zunehmend und im Sinne der Wirtschaft eindimensional allein über die Deckung von Konsumbedürfnissen definiert. Längst überfällige gesellschafts- und demokratiepolitische Reformen – wie zum Beispiel jene des Bildungswesens (die Abkehr vom konservativ-elitären, paternalistisch-autoritären System, oder eine Demokratisierung der Wirtschaft und des Arbeitslebens) traten im Zuge der zunehmenden Ökonomisierung der Gesellschaft aus dem Blickfeld. Eine durchgängige Demokratisierung der Gesellschaft über Bildung und Beteiligung – also Kernforderung der Arbeiterbewegung – konnten die Sozialdemokraten daher bis heute nicht umsetzen.

Die Kritik am konsensorientierten politischen System setzte auch bereits in den 1960 Jahren

ein, als sich der Österreichische Staat konsolidiert hatte. Das seit 1955 unabhängige und neutrale Österreich hatte eine prosperierende Wirtschaft, konnte einen wachsenden Lebensstandard erwarten und war an politischen Konflikten nicht interessiert. Die autoritätsabhängige gesellschaftliche Kultur der Vergangenheit (Monarchie, Ständestaat und Nationalsozialismus) prägte weiterhin die Politik, das Bildungswesen, die Familie, die Bürokratie und die Unternehmen. Der gesellschaftliche Ausgleich zementierte damit nicht nur in Österreich eine neue Elitenkultur in der sich Konservative und Sozialdemokraten zu einer bürgerlichen Mitte vereinigten, in der eine Kultur der Selbstreflexion und Erneuerung vermieden werden musste, um die Widersprüchlichkeit der politischen Strategien zu kaschieren. Ich sehe daher die antiautoritäre Bewegung (im Anschluss an die Jugendrevolte 1968) als Reaktion auf den Stillstand in der politischen Diskussion in Westeuropa und der gesamten westlichen Welt; als Reaktion auf die intellektuelle Paralyse, mit verursacht durch den „Kalten Krieg“. Erst die Umweltbewegung erkämpft seit den 70er Jahren die Aufweichung der Polarität politischen Denkens, das sich über ein Jahrhundert nur dem Widerspruch zwischen Arbeit und Kapital widmete und das ökonomische Wachstumsparadigma in Frage stellt.

Der Niedergang des kommunistischen Systems in den späten 1980er Jahren machte zudem vor allem die politische Linke ratlos. Das kapitalistische System hatte sich durchgesetzt und das Hajek'sche Konkurrenzpostulat erschien damit bewiesen. *„Die Sozialdemokratie, weit entfernt von einem Sieg über den alten Gegner, ist tief angeschlagen in ihrer Identität. Sicher, heute sind weitaus mehr sozialdemokratische Parteien an der Macht als damals, aber die Art von Politik, die sie eingeführt haben, kann kaum als "links" bezeichnet werden. In Wahrheit bewegen sie sich kontinuierlich nach rechts, während sie sich euphemistischer Weise als "Mitte-links" bezeichnen. Hinter dem Anspruch, die Sozialdemokratie zu modernisieren, geben "Dritter Weg" und "Neue Mitte" den Kampf um Gleichheit preis, der immer den Kern sozialdemokratischer Programme dargestellt hat. Wir könnten fast sagen, sie sind am Weg, das linke Projekt insgesamt zu liquidieren. Ohne Zweifel war also die Folge der Krise des Kommunismus eine Stärkung und Ausweitung der neoliberalen Hegemonie.“*¹⁷⁰

Das „Hajek'sche Wettbewerbsdogma“ hatte sich wie ein Nebel über die westliche Welt gelegt und wurde zur vorherrschenden Ideologie. Dass die Auflösung der kommunistischen Systeme auch – und vor allem – als ein Sieg von Demokratie zu sehen sein könnte, fand keinen Weg in die politische Öffentlichkeit. In Österreich setzte die neoliberale Wende bereits vor der

¹⁷⁰ Chantal Mouffe, <http://igkultur.at/igkultur/kulturrisse/1004347806/1004883946>

Schwarz/Blauen Regierung ein. In der Ära Vranitzky entstanden zwischen Sozialdemokratie und Gewerkschaften erste Risse. Der „Austro-Thatcherismus“ wurde jedoch erst in der Schüssel-Ära zum prägenden Prinzip, dem weder SPÖ noch die Grünen eine glaubwürdige Strategie entgegensetzen konnten. Die „Koalition der Mitte“ bildete sich nun um die Sachzwänge der liberalen Ökonomie, die sich global und machtvoll in Szene setzen konnte. Und diese ökonomischen Sachzwänge dominieren bis dato wie nie zuvor politisches Handeln. Die ökonomische Konditionierung vieler Gesellschaftsbereiche begrenzte nicht nur die Handlungsfähigkeit politischer Entscheidungsträger, sondern auch die wesentliche dritte Kraft im Staat, die Medien. Medienprodukte sind nur noch innerhalb der neoliberalen Logik der materiellen Gewinnmaximierung lebensfähig. So wie Menschen als KonsumentInnen instrumentalisiert werden, werden Nachrichten zu Waren. Das politische System wird vom Neoliberalismus der Chicagoer Schule und seiner Marktlogik determiniert, obwohl die Anzeichen für sein Versagen zahllos waren, und in der aktuellen Krise des Finanzmarktes Bestätigung finden.

3.4 Die schwarz-blaue Wende: Sozialpartnerschaft ade?

Während die Reaganomics und der Thatcherismus bereits in den frühen 1980er Jahren den Keynesianismus verabschiedeten, vollzog sich die neoliberale Wende in Österreich mit der Regierung Schüssel im Jahr 2000 mit dem Beginn der Privatisierung des öffentlichen Sektors. Eine neoliberale Handschrift ortet WIFO-Chef Karl Aiginger vor allem bei der Verschiebung der Eigentumsstruktur in Österreich: *„Der Anteil der Betriebe im öffentlichen Eigentum geht zurück, obwohl die Datenlage hier notorisch schlecht ist und öffentlicher Einfluss viele Dimensionen hat, von direktem Eigentum über Einfluss auf Bestellung von Management bis zur Regulierung und Wettbewerbskontrolle. Vor allem die ehemaligen öffentlichen Monopole sind heute privatisiert oder teilprivatisiert und haben Konkurrenz bekommen. Aus Märkten, die man als nationale "Natürliche Monopole" definiert hatte, sind nun internationale Märkte geworden, auf denen teils die Ex-Monopolisten, teils neue Allianzen und Oligopolisten arbeiten, oft umgeben von vielen Dienstleistern, Nutzern, Lieferanten. Aber es gibt sicher mehr Markt und weniger Staat im Bereich von Telekom, Post, Strom, Gas, Verkehr. Es gibt auch mehr Wettbewerbsbehörden, neu definierte Universaldienstleistungen und Service verpflichtungen, Steuerung durch Mauten und Fahrverbote. In der Tendenz aber gibt es sicher mehr Markt. Die Ausdehnung der Privatisierung und des Konkurrenzgedankens auf Bereiche der*

*Daseinsvorsorge (und wie diese definiert ist) ist einer der umkämpften Politikbereiche.*¹⁷¹

Mit der Entstaatlichung der Infrastruktur (Bahn, Postdienste, Energieversorgung etc.) ist ein Grundpfeiler der 2. Republik weggebrochen und dem Einfluss sozialpartnerschaftlicher Regulierung entzogen worden. Damit verlor auch der ÖGB seine wichtigste Einflussosphäre auf wirtschaftspolitische Entscheidungen, die in den großen verstaatlichten Unternehmungen vor allem durch mächtige und politisch wirksame Betriebsräte mitgestaltet wurde. Im Gegenzug stieg der Einfluss der Industriellenvereinigung über die Führungspersönlichkeiten und Kontrollorgane der neuen Aktiengesellschaften. Gleichzeitig wurde das Tandem ÖGB und Arbeiterkammer teilweise selbst verschuldet¹⁷² in seiner Aufgaben und Arbeitsteilung in Frage gestellt. Somit schwächte die schwarz/blau Regierung die Sozialdemokratie nicht nur auf politischer Ebene, sondern auch auf der Ebene ihrer Institutionen.

Der Rechtsruck in Österreich war aber auch Folge eines Trends, der bereits in der Ära Vranitzky eingeleitet wurde. *„In direkter Verbindung zu Vranitzky und seiner Amtsperiode steht das Bemühen, den „Austro-Keynesianismus“ an die neoliberalen Gebote dieses Jahrzehnts anzupassen. Er stand an der Spitze einer Koalitionsregierung, die die neue Tagesordnung der Privatisierung, insbesondere der verstaatlichten Industrie und der in staatlichem Eigentum befindlichen Banken, überwachte.*¹⁷³

Dass dies nicht die einzige Option der Sozialdemokratie darstellte, beweist das Beispiel Schwedens. *„Der Wohlfahrtsstaat sei Teil einer schwedischen Theorie der Liebe, eine Erweiterung eindimensionaler wirtschaftsliberaler Theorien zur Glücks- statt zur Gewinnmaximierung“*¹⁷⁴, charakterisiert der schwedische Journalist Henrik Berggren die Haltung in seinem Land. Ähnlich wie in Österreich basierte der schwedische Wohlfahrtsstaat auf dem Interessenausgleich von Arbeit und Kapital meint der Volkswirt Karl Aiginger: *"Wenn man in Schweden über das Modell spricht, meinen wir eigentlich das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Industrie, und zwar unmittelbar vor und nach dem Zweiten Weltkrieg. Damals gab es ein*

¹⁷¹ Karl Aiginger, ebd.

¹⁷² Mit dem AK-Gesetz von 1992 begann die AK ihre Dienstleistungen anzubieten. Während die AK sich in diesem Bereich professionalisierte, ging die Beratungsleistung der Gewerkschaften immer mehr zurück. Die direkte Dienstleistung an den Mitgliedern leistet nun immer mehr die AK und mittlerweile ist es schwer zu argumentieren, warum man einer Gewerkschaft betreten sollte, die abseits ihrer Mitglieder undurchschaubar und wenig erfolgreich agiert.

¹⁷³ Günter Bischof in seiner Einleitung zur Buchpräsentation mit anschließender Podiumsdiskussion des Bruno Kreisky Forums, The Vranitzky Era in Austria, Contemporary Austrian Studies, vol.7, 1999, <http://www.kreisky.org/kreiskyforum/pdfs/rueck/113.pdf>

¹⁷⁴ Zitiert nach: Matthias Hannemann, Zurück in die Zukunft, Brand 1 Magazin, 7/07

*großes gegenseitiges Verständnis dafür, welche politischen Maßnahmen notwendig waren. Es verschwand in den siebziger Jahren. Und mit ihm das schwedische Modell der Zusammenarbeit.“*¹⁷⁵ Allerdings fanden die Wirtschaftsreformen in den skandinavischen Ländern „ohne neoliberale Rhetorik statt und waren kombiniert mit einem aufgeklärten Keynesianismus und einer proaktiven Wachstumspolitik. Ziel dieser Reformen war die Sicherung des Kerns des Sozialmodells nach Jahrzehnten von Abwertungen und Verlust des Einkommensvorsprungs.“¹⁷⁶ Das heißt, der Sozialstaat wurde anders als in Österreich nie außer Streit gestellt sondern stand vielmehr im Fokus der politischen Bemühungen aller politischen Parteien. „Zur Finanzierung des Sozialstaates braucht „es einen starken Staat, der bereit ist, die soziale Infrastruktur über Steuern zu finanzieren. In den skandinavischen Ländern läuft das so, und sie haben bisher die Globalisierung erfolgreicher gemeistert als andere Staaten“.“¹⁷⁷

Die Wohlfahrtssysteme der skandinavischen Länder (Schweden, Dänemark und Finnland) sind bis dato hoch entwickelt, die Einkommensunterschiede sind geringer und ökologische Aspekte werden integriert. WIFO-Chef Aiginger ortet in den skandinavischen Ländern keynesianische Züge¹⁷⁸:

- als sie trotz Krise nicht radikale Budgetsanierung versucht haben...
- das Abdriften der niedrigsten Löhne verhindert und
- niedrige Einkommen mit hohen Sozial- oder Ersatzleistungen gestützt haben.

Anders in Österreich. Eine bürgerlich-konservative Wende in der österreichischen Politik, die sich bereits in den 80er Jahren ankündigte, wurde von der rechtskonservativen Regierung (ÖVP und FPÖ bzw. BZÖ) ab dem Jahr 2000 verstärkt und programmatisch umgesetzt. Der politische Stellenwert der Sozialpartnerschaft wurde insgesamt geschwächt, aber die Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen, also AK und ÖGB wurden in die Schranken gewiesen und die AK mit der Androhung einer 40 prozentigen Beitragskürzung für die Pflichtmitgliedschaft aktiv bedroht. Während die Unternehmerverbände über ihre Verflechtungen zu den Regierungsparteien weiterhin Einfluss nehmen konnten, waren vor allem die Arbeiterkammern paralysiert. Nicht wenige KommentatorInnen zogen Parallelen zur christlich-

¹⁷⁵ Matthias Hannemann, Zurück in die Zukunft, Brand 1 Magazin, 7/07

¹⁷⁶ Karl Aiginger in seiner Antrittsvorlesung im Rahmen der Gastprofessur, Dep. Volkswirtschaft an der Universität Wien H:\user\ai\g\vorlesungen\wu_ws06_vorlesung\WU_Antrittsvorlesung 9. 11. 06 16:35

¹⁷⁷ Mascha Madörin in: Kassasturz, Finanzkrise und Entwicklung aus feministischer Perspektive, WIDE Positionspapier zur globalen sozialen, ökonomischen und ökologischen Krise, Wien Jänner 2010, Netzwerk Women in Development Europe, S. 23

¹⁷⁸ Vgl. Aiginger, a.a.O.

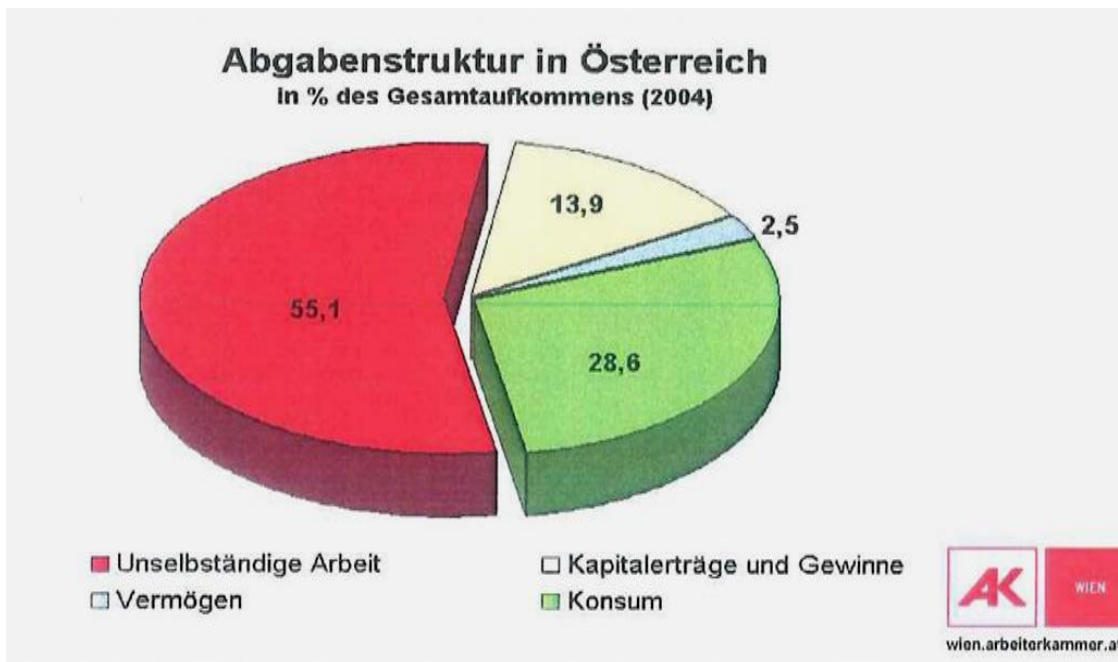
konservativen Politik des autoritären Ständestaats.

Gleichzeitig wurde der Einfluss der ArbeitnehmerInnenvertretung auf Sozialpartnereinrichtungen geschwächt wie am Beispiel der Machtverschiebungen im Hauptverband der Sozialversicherungsträger abzulesen ist. Die Verhandlungskultur der Regierung mit den Sozialpartnern bekam ebenfalls einen „neuen Stil“. Mediengerecht inszenierte „runde Tische“ und „Gipfeltreffen“ lösten die traditionellen Verhandlungsgremien und informellen Absprachen ab. Das Kerngeschäft der österreichischen Sozialpartnerschaft, nämlich die Mitgestaltung politischer Vorhaben im Rahmen des Tripartismus von Verbänden und Staat wurde damit obsolet.

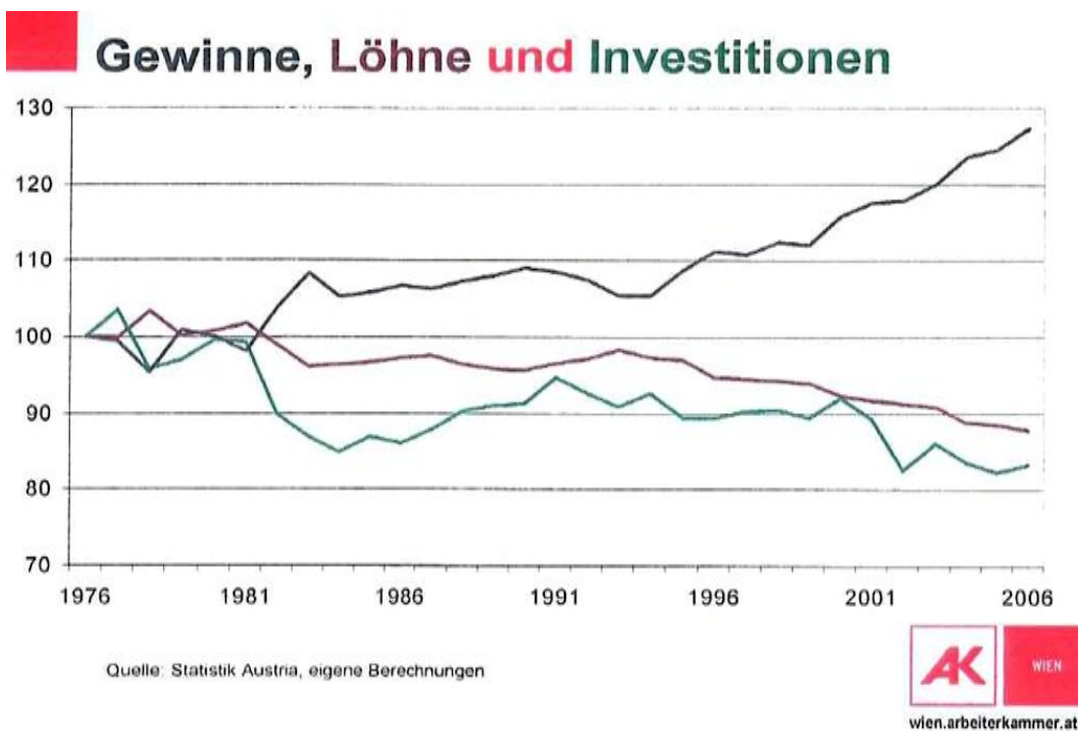
Das politische Gewicht hat nach der schwarz-blauen Wende nachhaltig zugunsten der Unternehmerseite verschoben und damit *„findet offensichtlich ein Prozess der Anpassung der Beziehungen an die realen Kräfteverhältnisse statt; der Handlungsrahmen von Gewerkschaft und Arbeiterkammer wird enger gesteckt, ihr Einfluss eingeschränkt,*¹⁷⁹ meint auch der Politikwissenschaftler Ferd. Karlsrufer. Die klientelistische Politik der Mitte-Rechts Regierung bildet sich auch im österreichischen Staatshaushalt ab, der zu drei Viertel aus den Erträgen der Lohn- und Mehrwertsteuer gespeist wird. Kapitalerträge leisten einen mageren Anteil von 13,9 Prozent. Daran konnte auch die Periode der großen Koalition bis 2008 nichts ändern.

Perfide ist die neoliberale Ideologie, die Modernisierungsverlierer zu Sozialschmarotzern stempelt. So postuliert die moderne Marktgesellschaft zwar unaufhörlich ihre Verteilungsgerechtigkeit über „Leistung“, hinterfragt man jedoch diesen „Leistungsbegriff“, wird schnell offensichtlich, dass nicht Leistung für den sozialen Aufstieg ausschlaggebend ist, sondern „Erfolg“ auf einem meist virtuellen Markt. Abgesehen davon, dass manche sozialen Gruppen kaum Chancen haben zu sogenannten Leistungsträgern aufzusteigen, sind Gewinne aus Finanzspekulationen und medial vermittelte Prominenz nach meinem Verständnis gerade das Gegenteil zu Arbeit und Leistung im herkömmlichen Sinn. Und die „leistungsbezogene Entlohnung“ des Top-Managements erscheint aus volkswirtschaftlicher Sicht und im Zusammenhang mit fehlgeschlagenen Spekulationsgeschäften und daraus folgenden Firmenpleiten geradezu paradox.

¹⁷⁹ Karlsrufer, Ferdinand: Interessenverbände im Umbruch, Materialpaket politische Bildung, http://iiss210.joanneum.at/demokratiezentrum2/media/pdf/karlsrufer_interessensverb%C3%A4nde.pdf



Im Prozess der Liberalisierung der Wirtschaft stiegen die Kapitalerträge ebenso dramatisch wie die Reallöhne sanken. Diese Entwicklungen entsprechen dem globalen Trend zur neoliberalen Ökonomie mit allen negativen gesellschaftlichen, ökologischen und demokratiepolitischen Konsequenzen.



Wenn auch das für Österreich so typische traditionelle (neo)-korporatistische Sozialpartnerschaftsmodell der Vergangenheit angehört, bleiben doch Ihre Institutionen politische Akteure im Staat. Sie (re-)agieren weiterhin, allerdings mit veränderten Kompetenzen und einer Schieflage im Kräfteverhältnis zwischen Arbeit und Kapital. Das Bemühen um eine verfas-

sungsrechtliche Absicherung der Kammern in der großen Koalition 2007/08 ist als Reaktion auf das vorangegangene Bedrohungsszenario zu verstehen, das als Paradebeispiel für das Selbsterhaltungsparadigma von Organisationen (s. Systemrationalität“ v. Luhmann) dienen kann.

Die traditionelle politische Praxis der Sozialpartnerschaft, fokussiert auf den Interessenausgleich zwischen Arbeit und Kapital, wird auch durch verfassungsrechtliche Absicherung nicht zeitgemäßer urteilt auch die Soziologie in Anlehnung an die Luhmann'sche Funktion von Leitdifferenzen¹⁸⁰: „Mit einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Gesellschaft in eigenständige Teilbereiche wurde die marxistische Leitdifferenz von Kapital und Arbeit immer fragwürdiger. Bei aller Wichtigkeit von Tarifauseinandersetzungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern für interne Beziehungen in Organisationen schien sich die Auseinandersetzung nicht als Ordnungsschema für die Gesamtgesellschaft zu eignen.“¹⁸¹ Bereits das Auftauchen der Grünen in der Parteienlandschaft war ein Indiz dafür, dass neben der Ökonomie auch die Umweltproblematik zu komplex ist, als sie allein in den Denkschemata der Sozialpartnerschaft erklären zu können. In den Verbänden, vor allem der österreichischen Sozialdemokratie herrscht jedoch eine Art Denkverbot im Sinne der Pflege der ideologischen Traditionen. Die ideologische Abgrenzung zum politischen Gegner erfolgt nicht mehr aufgrund realer gesellschaftlicher Verhältnisse sondern wird Selbstzweck zum Systemerhalt für eine politische Klasse und zur Legitimierung nach innen und außen. Die Disfunktionalitäten und die Morbidität werden vor allem im Rückblick offensichtlich.

- Gewaltbereite Gewerkschafter, die Mitte der 1980er Jahre gegen AubesetzerInnen antraten waren nur die sichtbare Spitze eines Eisbergs an nicht bearbeiteten Widersprüchen in AK und ÖGB.
- Der NORICUM-Skandal offenbarte die eindimensionale Strategie einer sozialdemokratischen Regierung – Arbeitsplätze um jeden Preis – auch durch Waffenproduktion und Export in kriegführende Länder
- Während ein Herr Wlaschek sein Konsumimperium (BILLA) errichtete, wurde die KONSUM-Genossenschaft der Arbeiterbewegung von ihren FunktionärInnen zugrun-

¹⁸⁰ „Leitdifferenzen sind Unterscheidungen, die die Informationsverarbeitungsmöglichkeiten der Theorie steuern. Diese Leitdifferenzen können die Qualität eines beherrschenden Paradigmas gewinnen, (so) dass praktisch die gesamte Informationsverarbeitung ihnen folgt.“ In: Luhmann, Niklas: Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1993, S. 19

¹⁸¹ Kühl, Stefan: Arbeits- und Industriesoziologie, 2006 zit. nach Lensing, Thorsten, Der Arbeitsbegriff als Platzhalter und Interpret, Dissertation an der philosophischen Fakultät der Universität Freiburg i. Br., 2006/2008, S. 257

de gerichtet.

- Der ARBÖ steht wegen Misswirtschaft und Selbstbedienung der Führung vor der Pleite
- Mit den Geldern des Streikfonds am Aktienmarkt zu spekulieren wie die Gewerkschaftsbank BAWAG und gleichzeitig gegen die neoliberale Ökonomie zu wettern ist nur noch ein weiteres Indiz für die gegenwärtige Leere in der ideologischen Programmatik der Gewerkschaftsbewegung. Realpolitisch spielen die Gewerkschaften nur noch auf der Ebene der Tarifverhandlungen eine Rolle. Gesellschaftspolitisch fehlt ihnen jedes Konzept.

Ähnliches spielt sich im bürgerlich-konservativen Lager ab.

- Kirche und Deregulierung verträgt sich nicht, wenn die Sonntagsruhe heilig sein soll.
- Das vielbeschworene Ideal der bürgerliche Familie ist ein Konzept aus dem vorvorigen Jahrhundert, das sich in der flexiblen modernen Gesellschaft in der Form nicht mehr verwirklichen lässt. Die stetige Beschwörung der ÖVP die „heilige“ Familie zu fördern, kann somit nur noch als glatte Realitätsverweigerung zugunsten ihrer christlichen Klientel bezeichnet werden.
- Bauern stellen nur noch einen Anteil von unter 5 % der österreichischen Bevölkerung. Von den enormen EU-Förderungen profitiert in Österreich überdimensional der Großgrundbesitz der nach wie vor in den Händen von Kirche und Adel ist. Mit diesem „Konzept“ wird das „Bauernsterben“ wohl weitergehen.
- Zwischen großen, mittleren und kleinen Betrieben bestehen offensichtliche, strukturelle Interessengegensätze, und doch werden sie von einer Organisation vertreten.
- Der WBO-Skandal, der Weinskandal, der Milchwirtschaftsskandal.....

Diese Liste ließe sich weiter fortsetzen, soll ab nur deutlich machen, dass beide großen ideologischen Lager in der Krise stecken. Oskar Negt spricht von einer Sinnkrise der Parteien und der Politik insgesamt, wenn er den Göttinger Parteienforscher Franz Walter zitiert: *„...die Sicherheit von Sinn und Ziel, die den politischen Alternativen früher kontrastscharf zugrunde lag, ist verloren gegangen. Doch Sinn ist neben dem Drang nach Macht der primäre Treibstoff für den politischen Einsatz. Sinn ist die Mentalressource für Engagement, Anstrengung, Leistung, Altruismus, Leidensfähigkeit, Solidarität, Ehrgeiz, Kreativität....Die großen Sinnperspektiven von Sozialdemokraten und Christdemokraten (Sozialismus und Wirtschaftsdemokratie hier; Heimat, Nation und Christentum dort) haben sich entweder erledigt oder sind triviali-*

*siert, gar diskreditiert. ...der Sinnverlust ist gewiß ebenfalls die Folge des dröhnenden, pausbäckigen, gedankenlosen Pragmatismus der neunziger Jahre, der von den großen Utopien wohl zu Recht nichts wissen wollte, dabei aber, gewissermaßen in einen großen Ausverkauf, alles programmatische Denken, jeden konzeptionellen Entwurf gleich mit entsorgte. Der sinnentleerte Pragmatismus hat der Politik und den Parteien die normativen Fluchtpunkte genommen.*¹⁸² Die fehlende gemeinsame Vision – so lehrt auch die Organisationstheorie – hat gerade für politische Parteien fatale Auswirkungen auf die Effektivität ihres Wirkens.

Die sozialen Protestbewegungen der vergangenen 40 Jahre können als Reaktion auf die Fokussierung der Politik auf die nicht adäquate politische Strategien verstanden werden. Trotzdem wanken die Parteien und Verbände noch immer auf den ausgetretenen Pfaden, als wäre nichts passiert. Die in der Verfassung festgeschriebene Existenzberechtigung der Kammern und ihre Verflechtungen zu Parteien und Regierungen könnten im schlimmsten Fall zur Einzementierung der anachronistischen politischen Programmatik und -Praxis in Österreich führen und innerhalb der Organisationen könnte die Nähe zum Staat die Restrukturierung bürokratischer Systeme fördern. Beide Szenarien sind keine adäquaten Strategien für Interessenvertretung in einer zunehmend komplexer werdenden Systemumwelt.

Neue, international vernetzte Bürgerbewegungen wie ATTAC, Greenpeace, Amnesty International usw. werden gegenwärtig von der politischen Öffentlichkeit wesentlich mehr wahrgenommen als die etablierten Verbände. Ihre ideologische Ausrichtung wendet sich glaubwürdig und stringent vor allem gegen die derzeit vorherrschende Ideologie des Neoliberalismus ohne dabei antiliberal im politischen Sinn zu wirken. Ihre Deutungsmacht nimmt in dem Ausmaß zu, wie sich ihre Prognosen bestätigen. Seit der US-amerikanischen Finanzmarktkrise werden die ATTAC Forderungen nach Regulierung auch von den nationalen und internationalen Regierungsorganisationen übernommen. Gleiches vollzieht sich in Bezug auf die Umweltorganisationen.

Zusammenfassend lässt sich die Lage der Sozialpartnerschaft so beschreiben: *„Innerhalb der Verbände ist eine zunehmende Heterogenität von Interessen erkennbar. Das erschwert die innerverbandliche Interessenvereinheitlichung. Zwischen den Verbänden kommt es zu einer Verengung der Konsensbasis, sobald Regierungen ihre tripartistisch-neutrale Position verlassen. Aber auch die Parteienkonkurrenz bestimmt die Gestaltungschancen der Sozialpartner. Wenn an die Stelle einer stabilen großen Koalition ein Mehrparteiensystem tritt, wird*

¹⁸² Negt, Oskar: Wozu noch Gewerkschaften, Eine Streitschrift, Steidl Verlag, Göttingen 2004, S. 16f.

die Parteienkonkurrenz intensiviert. Das erschwert die Vernetzung zwischen Verbänden und Parteien. So betrafen etwa die Konflikte zwischen SPÖ (in der Regierung) und ÖGB/AK während der zweiten Hälfte der 1990er Jahre vor allem die Sparpakete 1995/96 und die Pensionsreform. Diese waren tiefergehend als die Konflikte zwischen Unternehmerverbänden und der ÖVP.¹⁸³ Für die etablierten Verbände und dabei vor allem jene unter Druck geratenen der ArbeitnehmerInnen ist es hoch an der Zeit ihre politischen Programme neu zu schreiben, sich organisatorisch neu aufzustellen und sich global zu vernetzen. Tun sie das nicht bald, droht die AK - wenn auch als „Selbstverwaltungskörper“¹⁸⁴ in der Verfassung abgesichert - zum bürokratischen Anhängsel der staatlichen Verwaltung ohne politische Gestaltungsmöglichkeit zu werden und der ÖGB, derzeit hauptsächlich mit sich selbst beschäftigt, zum traurigen Relikt aus längst vergangenen Tagen ohne ideologisches Profil und ohne politische Relevanz zu verkommen. Die längst fällige Diskussion über demokratische Mitbestimmung wird auch von den Gewerkschaften nur noch unter ökonomischen Effizienzkriterien geführt.¹⁸⁵ Die strategische Ausrichtung auf die ursprünglichen Ziele einer emanzipatorischen Arbeiterbewegung sind weitgehend zugunsten einer konsumorientierten, kleinbürgerlichen Wohlstandsdefinition aufgegeben worden und damit ging auch die strategische Ausrichtung der „Bewegung“ verloren.

Richtungsweisend und exemplarisch bringt Marlene Streeruwitz das politische Leitmotiv für ArbeitnehmerInnenvertretung auf den Punkt, wenn Sie meint, *„daß Solidarität anders verortet werden muß und quer zu den immer noch ständestaatlichen wirtschaftsbürokratischen Strukturen verlaufen sollte.....“*¹⁸⁶

Das „catch all“-Konzept der großen politischen Parteien ging zu Lasten einer konsistenten politischen Strategie, was in Zeiten der wirtschaftlichen Krise vor allem der Sozialdemokratie schadet. Die Macht und Mächtigkeit (bzw. Ohnmächtigkeit) der politischen Akteure in diesem Prozess versuche ich nun einer tiefergehenden systemischen Analyse zu unterziehen und in der politischen Landschaft für die Zukunft neu zu verorten. Zwar stehen die Verbände im Mittelpunkt der Analyse, allerdings verlangt systemische Analyse eine ganzheitliche Sicht,

¹⁸³ Dimmel, Nikolaus; Hagen, J.Johann: Strukturen der Gesellschaft, Familie, soziale Kontrolle, Organisation und Politik, WUV Universitätsverlag, Wien 2005, Seite 375

¹⁸⁴ Bundesverfassungsgesetz, BGBl. Nr. 1/1930, zuletzt geändert durch das Bundesverfassungsgesetz BGBl. 1 Nr. xxx/2007, Art. 115 und Art. 120

¹⁸⁵ Vgl. Bontrup, Heinz.J., Arbeit, Kapital und Staat, Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft, PapyRossa Verlag, Köln 2006, S. 140

¹⁸⁶ <http://www.dialog-forum.at/>, Website Dialog-Forum Hirschwang, 2008

was durch ein möglichst breites Spektrum an Zugängen zumindest annähernd erreicht werden soll.

3.5 Krise und Paradigmenwechsel: An der Wende von der Hegemonie des Finanzkapitalismus zu einer Kultur des Human- und Sozialkapitals

Das krisenhafte Finish des unregulierten Finanzkapitalismus kann man derzeit (2007/08) am Niedergang der Wallstreet beobachten. Das freie Spiel der virtuellen Kräfte in der Ökonomie bricht mit den Pleiten der größten Investmentbanken, den steigenden Ölpreisen und galoppierender Inflation in den USA zusammen. Begleitet wird die Finanzkrise von Ressourcenknappheit bei überlebenswichtigen Rohstoffen und weltweiter Umweltzerstörung. Das Ende der vorherrschenden Doktrin des Neoliberalismus und des permanenten ökonomischen Wachstums ist damit zumindest eingeleitet. Krisen bieten aber immer die Chance für Veränderung und eine mögliche Richtung zeigte unter anderen Pierre Bourdieu mit seinem Kapitalienkonzept auf, zum Beispiel dadurch, dass der Wachstumsbegriff auf kulturelles und soziales Kapital umgelegt werden könnte.

Bourdieu erweitert den Marx'schen Kapitalbegriff. Er erkennt und definiert damit Produktivkräfte im sozialen, kulturellen, symbolischen und im materiellen Kapital einer Gesellschaft. *„Das Sozialkapital ist die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens und Anerkennens verbunden sind; oder anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf Zugehörigkeit zu einer Gruppe beruhen.“*¹⁸⁷ Durch die Zugehörigkeit zu Gruppen wird der Austausch von Ressourcen möglich. Soziales Kapital kann in kulturelles oder materielles Kapital über Austauschbeziehungen umgewandelt werden.

Der US-amerikanische Soziologie James S. Coleman betont darüber hinaus eine funktionale Dimension, die besagt, dass sich soziales Kapital nicht in Besitz eines Individuums befinden kann, sondern nur in der Beziehung zu anderen. Er bindet individuelles Handeln an gesellschaftliche Strukturen und stellt damit eine Akteur/System Relation vor. Als Struktur kann jedes Beziehungsnetzwerk wie Familie, Gruppe, Verband bzw. ihre Organisations- und/oder Gesellschaftsform u. ä. verstanden werden. Coleman selbst sah sich in Opposition zur Systemtheorie, trotzdem scheint mir gerade dieser Aspekt durchaus mit systemischen Ansätzen kompatibel. Methodisch erfassen die boomenden Netzwerkanalysen die strukturellen Per-

¹⁸⁷ Bourdieu, Pierre (1983): zit. nach Gehmacher, Ernst et.al., Sozialkapital, Neue Zugänge zu gesellschaftlichen Kräften, Mandelbaum Verlag, Wien 2006, S. 19

spektiven. Darüber hinaus beeinflussen ökonomische, politische und kulturelle Rahmenbedingungen die Austauschbeziehungen, in denen soziales Kapital generiert wird.

Soziales Kapital definiert sich somit einerseits über strukturelle Aspekte, also Formen von Beziehungen, aus denen potentieller und tatsächlicher Nutzen bzw. Mehrwert durch Ressourcenaustausch generiert werden kann, und andererseits werden durch die Art und Weise der Beziehung Normen und Werte geschaffen. Nach Bourdieu entsteht Sozialkapital durch die Kooperationsbereitschaft der Akteure auf Basis von Vertrauen und dezidiert nicht durch Straf – und Sanktionsandrohung. Durch diese Definition wird ein neuer Wachstumsbegriff möglich. Ein Zuwachs an derart generiertem sozialen Kapital führt zu einem gesellschaftlichen Kulturwandel – von der kompetitiven zur einer kooperierenden Gesellschaft.¹⁸⁸

Bourdieu beweist in seinen Arbeiten, dass die ungleiche Verteilung sozialen Kapitals auf die unterschiedlichen Lebenschancen ebenso wirkt, wie die Ungleichverteilung materiellen Kapitals. Er beschreibt überzeugend, dass nicht nur ökonomisches und kulturelles Kapital wie Bildung, Zertifikate etc. auf die soziale Positionierung wirken, sondern auch das verfügbare soziale Kapital, also das Eingebundensein in Beziehungsnetzwerke eine wesentliche Rolle in Bezug auf Chancengleichheit spielen.

Die vielfältigen Hypothesen darüber, welche Strukturmerkmale vor allem auf der Ebene von Organisation den sozialen Nutzen optimieren, werden in den nachfolgenden Kapiteln bearbeitet. Unbestreitbar ist, dass sich die Kluft zwischen den gesellschaftlichen Klassen in den letzten Jahrzehnten eher vergrößert als verkleinert hat. Das Ungleichgewicht wirkt über die Verfügbarkeit materieller Ressourcen und den Zugang zu Bildung auch auf das soziale Kapital, das darüber entscheidet, wer durch seine gesellschaftliche Position über „Definitionsmacht“ verfügen kann.

Durch die bisher vorherrschende Ideologie des Neoliberalismus verloren zwar die Verbände der ArbeitnehmerInnen an Macht und Einfluss, doch die derzeit beobachtbare ökonomische Krise bietet eine Chance für einen tiefgreifenden Paradigmenwechsel von einem kompetitiven zu einem kooperativen Gesellschaftsmodell, in dem die Arbeitnehmerverbände eine zentrale Rolle bei der Konstituierung kooperativer Problemlösungsstrategien leisten könnten. Voraussetzung dafür wären dementsprechend angepasste innere Organisation und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit kooperationsbereiten politischen Akteuren auf staatlicher

¹⁸⁸ Ein Beispiel dafür ist das Organisationskonzept der Genossenschaft.

und nicht-staatlicher Ebene.

Unterstützt wird der Wandel vom kompetitiven zum kooperativen Weltbild durch einen weltweiten interdisziplinären Diskurs in verschiedensten Wissenschaftsdisziplinen:

Die Neurowissenschaften sprechen vom sozialen, kooperativen Gehirn¹⁸⁹ und setzen Lernen und individuelles Glück-bzw. Sinnfindung direkt in Beziehung¹⁹⁰. Mit naturwissenschaftlichen Methoden werden Veränderungen der Verschaltungen im Gehirn gemessen um psychische und physische Faktoren in Beziehung zu setzen.¹⁹¹ Die Ergebnisse der Hirnforschung eröffnen damit auch für die Sozial und Humanwissenschaften neue Perspektiven.

Die Managementlehrbücher setzen durchwegs auf kooperative Teams als Produktivitätsmotoren, definieren moderierende Leadershipmodelle und fordern Vertrauenskulturen als Grundlage für „Lernende Organisationen“ und Wissensmanagement. Wissen bezieht sich in dieser Definition keinesfalls auf Expertise allein, sondern auch auf Traditionen, Regeln, Standards, Leitbilder, Mythen, Routinen etc. So wird soziales Kapital mit der Generierung von materiellem Kapital direkt in Beziehung gesetzt.

Die Organisationstheorie forciert Netzwerkstrukturen und heterarchische bzw. demokratische Organisationsarchitekturen. Die politischen Interessenverbände könnten in Umsetzung neuer kooperativer Organisationsformen nicht nur innovativer, sondern auch Muster für „einen freundlichen Staat“¹⁹² werden.

Die Biologie spricht immer weniger vom Erfolg konkurrierender Systeme und immer mehr von Biotopen als Orte des „Zusammen Lebens“.

Die Forderung nach einer Demokratisierung der Gesellschaft wird nicht mehr nur von zivilgesellschaftlichen Gruppen als Gegenstrategie zur Politikverdrossenheit eingefordert, sondern auch vom Staat selbst, der um seine Legitimation in Zeiten verminderteter Wahlbeteiligung besorgt ist.

Und so weiter..... Insgesamt betrachtet, könnte man daraus einen Trend von der Konkurrenz zur kooperativen Gesellschaft ableiten. Die aktuellen Systembedingungen, ihre Verwerfungen und daraus folgenden Veränderungsmöglichkeiten, sind Inhalt des folgenden Abschnitts.

¹⁸⁹ Bauer, Joachim: Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Hoffmann und Campe, Hamburg 2006

¹⁹⁰ Spitzer, Manfred: Das Gehirn. Eine Gebrauchsanweisung, Rowohlt Verlag, 2007

¹⁹¹ Kandel, Eric: Zit.

¹⁹² Vgl.: Czada, a.a.O.

4 Systeme im System – Entwürfe der modernen Gesellschaft

4.1 Zum Systembegriff

Um einen sehr umfassenden Systembegriff einzugrenzen, ist es notwendig ihn zu präzisieren.

Die Kategorien von Systemen lassen sich wie folgt unterteilen:

ÜBERSICHT: ALLGEMEINE SYSTEMTHEORIE

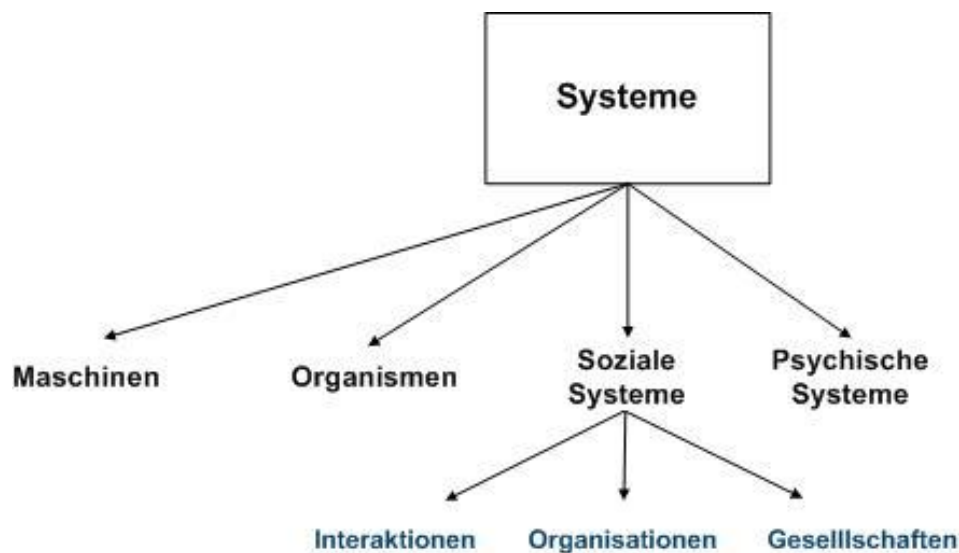


Abbildung 12. Vergl.: Luhmann, *Soziale Systeme, Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp 1984

Bei der Definition von sozialen Systemen ist wesentlich, dass nicht die Menschen als zentrale Elemente eines Systems gesehen werden, sondern deren Handlungen (Kommunikationen). System wird als Konstrukt verstanden, indem „*das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile*“, eine Definition, die zwar nicht neu ist - denn sie stammt von Aristoteles - für die weitere Analyse ist sie aber von zentraler Bedeutung. Die Struktur eines Systems ist daher durch die Relationen zwischen den Systemteilen bestimmt. Formale Strukturen dienen der Komplexitätsreduktion innerhalb eines Systems, also zur Orientierung der Systemmitglieder.

System und Umwelt stehen ebenfalls in Beziehung und damit entsteht ein Bild vom System im System. Die funktionale Geschlossenheit bzw. Offenheit von Systemen differiert. Systemische Analyse greift auf die Tatsache zurück, dass Systeme vergleichbare Dynamiken entwickeln und daher Analogien auch zwischen unterschiedlichen Systemtypen herstellbar sind. Davon ist abzuleiten, dass sich parallel zum Prozess der Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Subsysteme Formen der Organisation bilden, die sich auf gesellschaftlicher Ebene als nützlich

erweisen¹⁹³- und dieser Prozess ist fortschreitend.

Der systemische Diskurs umfasst Analogien und Modelle, die sich auf biologische, psychische, soziologische und formal-logische Theorien beziehen, die übereinandergelegt fraktale Muster ergeben in der Substanz der Aussage jedoch harmonisch zusammenstimmen.

4.1.1 Dynamik im politischen System

In modernen Gesellschaften verschwimmen die Systemgrenzen zunehmend. Eine exakte sektorale, nationale oder auch disziplinäre Trennung würde die vielfältigen Interdependenzen verleugnen und daher kaum zu einer sinnvollen Analyse führen. Vor allem Verbände, Parteien, Regierung und Verwaltung agieren hochvernetzt; und Massenmedien sind sowohl der Zivilgesellschaft als auch der Wirtschaft zuzurechnen. Die Zugehörigkeit von Systemmitgliedern ist in der Regel mehrfach. So ist ein sozialdemokratischer Gewerkschafter auch Teil einer politischen Partei und darüber hinaus ev. auch noch Funktionär der Arbeiterkammer. Gleiches gilt für die Funktionäre der Wirtschaftskammer als Mitglieder des ÖVP-Wirtschaftsbundes, für Mitglieder der Industriellenvereinigung mit Nationalratsmandat etc. Auch über diese vielfältigen Beziehungen sind Systeme aneinander gekoppelt.

Im Zentrum dieser Arbeit stehen natürlich die Verbände als „Soziale Systeme“ (Organisationen) und ihre Funktion im politischen System Österreichs.

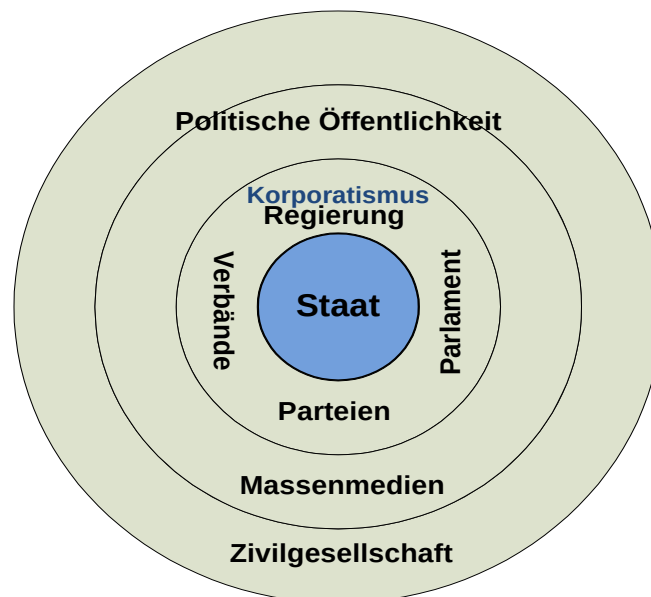


Abbildung 13 Die Subsysteme im politischen System einzelner Staaten nach Wimmer, WS 07/08

¹⁹³ Vgl. Simon, Fritz B., In: Wimmer et al. (Hrsg.), Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg 2009, S. 44

Wie bereits ausgeführt, haben Verbände im Gegensatz zu politischen Parteien nicht das Ziel an die Regierung zu kommen, sie fungieren vielmehr als Interessenvertretungen für bestimmte gesellschaftliche Gruppen und nehmen eine Vermittlungsfunktion zwischen Staat und Bürger wahr, indem sie Interessen bündeln und in ihrem Sinn politisch Einfluss nehmen. Der politikwissenschaftliche Mainstream definiert Verbände „*insbesondere dann für den Staat als Verhandlungspartner interessant, wenn sie*

- *ein Bereichsmonopol haben*
- *hoch konzentriert und hierarchisch organisiert sind sowie*
- *über hinreichende Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Mitgliedern verfügen.*“¹⁹⁴

In diesem Kontext werden die zentralistischen Organisationsformen der Verbände in Österreich verständlich, wenn auch dieses Selbstverständnis nicht mehr als zeitgemäß einzustufen ist. (Interessen)-Verbände spielen in allen demokratischen Staaten, aber vor allem im politischen System Österreichs, eine wesentliche Rolle. Die zweite Republik war durch geradezu symbiotische Beziehungen zwischen Parteien und Verbänden geprägt, man kann daher von einem Parteien/Verbände Subsystem in Österreich sprechen¹⁹⁵. Im Rahmen der Sozialpartnerschaft verfügten die österr. Verbände in der 2. Republik über enormen Einfluss auf Parlament und Regierungen und damit über politische Macht. Dieses System der „regulierten Selbstregulierung“ wirkte als direkte Entlastung des Staates, weil er sich aus bestimmten Bereichen „heraushalten“ konnte. Durch diese dauerhaften, strukturellen Verbindungen zwischen Staat und Verbänden kann man in Österreich von einem neokorporatistischen System sprechen, das allerdings die aktuellen gesellschaftlichen Interessenlagen kaum mehr in der Lage ist zu repräsentieren.

Systemtheoretisch betrachtet verlieren die in Ideologien gegossenen Widersprüche (vor allem die alleinige Dichotomie zwischen Arbeit und Kapital) zunehmend an Relevanz. Die Auflösung der hierarchisch gegliederten ständischen Gesellschaft in Teilsysteme erfordert eine neue Sichtweise auf Staat und Staatlichkeit insgesamt und auf die Institutionen des Staates im Besonderen. Luhmann definiert Demokratie als Spaltung der Spitze in Regierung und Opposition. Während Luhmann jedoch noch mit einer funktionalen Aufspaltung argumentiert, ist mein Bild vom politischen „Spiel“ nicht nur aber vor allem auf Basis eigener Erfahrung

¹⁹⁴ Matuschek, Gerald: Hausarbeit „Neokorporatismus als Form politischer Steuerung“, SS 1998 Humboldt-Universität Berlin

¹⁹⁵ Vgl.: Wimmer a.a.O., S. 670

weit komplexer. Vor allem das System „Politische Öffentlichkeit“ ist ein formbarer Begriff, der jedoch im Mittelpunkt steht, wenn man demokratische Prozesse nicht allein politischen Parteien überlassen will.

Faktum ist allerdings, dass solange die soziale Schichtung unverrückbar im feudalen System hierarchisch geordnet war, eine „Spaltung der Spitze“ in Regierung und Opposition undenkbar gewesen wäre. Im Prozess der Modernisierung der Gesellschaft im 19. und 20. Jahrhundert vollzieht sich damit eine Veränderung von Herrschaft, deren Formen von Organisation vor allem das Bürgertum für sich nutzen konnte.

Wesentlich für die Entwicklung demokratischer Systeme war die Entstehung einer politischen Öffentlichkeit durch Massenmedien. Während in der Monarchie die ständische Gesellschaftsordnung hierarchische Strukturen festlegte, spaltet sich der moderne demokratische Staat zunehmend in heterarchisch¹⁹⁶ organisierte Subsysteme auf, die aufeinander einwirken, wie folgendes Schema veranschaulichen soll. Dieses „aufeinander Wirken“ hat weitreichende Konsequenzen für Machtverhältnisse.

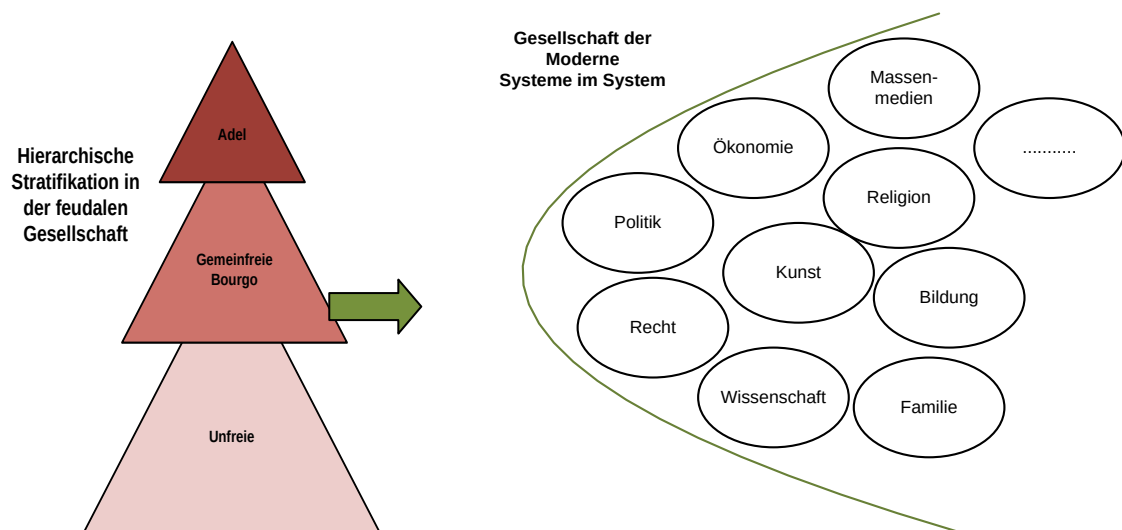


Abbildung 14: Evolution der Gesamtgesellschaft nach J. Wimmer SE Institutionen moderner Demokratien WS 2007

Sie Systemformationen verfügen über unterschiedliche Mächtigkeit was Organisationsform, Ausdehnung, symbolische, kulturelle und materielle Kapitalien betrifft, und sie verfügen über

¹⁹⁶ „Heterarchien sind aus mehreren voneinander unabhängigen ‚Akteuren‘, ‚Entscheidungs-trägern‘ oder ‚Potentialen‘ zusammengesetzte Handlungs- oder Verhaltenssysteme, in denen es keine zentrale Kontrolle gibt, sondern die Führung des Systems in Konkurrenz und Konflikt, in Kooperation und Dominanz, in Sukzession und Substitution sozusagen immer wieder neu ausgehandelt wird oder von Subsystem zu Subsystem bzw. von Potential zu Potential wandert.“ Bühl, W. L. (1987): Die Grenzen der Autopoiesis, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39(1987), S. 225 – 254, zit. aus: Diskussionsbeiträge des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Universität Klagenfurt, No. 2004/01 „Heterarchische Hierarchie: Ein Organisationsprinzip flexibler Produktionssysteme, Thorsten Blecker / Bernd Kaluza, erscheint in: Wildemann, H. (Hrsg.): Personal und Organisation, TCW-Verlag, München 2004, o.S.

bestimmte Systemcodes, die mit Diskursen bzw. Disziplinen vergleichbar sind.

4.1.2 Gruppendynamik in homogenen und heterogenen Gruppen

Codes wirken systemerhaltend, was positiv für die Stabilität des Systems - aber durch den entstehenden „Mainstream“ negativ auf seine Innovationsfähigkeit wirkt. Dafür gibt es mehrere Hinweise: Ein Beispiel aus der Wissenschaft macht die Ambivalenz sichtbar: Das "Peer Review-Verfahren", soll bei wissenschaftlichen Arbeiten einen gewissen Qualitätsstandard garantieren. ExpertInnen aus dem eigenen Arbeitsfeld begutachten dabei ein Manuskript und empfehlen es dann zur Veröffentlichung weiter, oder lehnen es ab. In dieser Praxis ist ein Kloneffekt wahrscheinlich, der eventuelle Abweichungen vom Mainstream verhindert. Der Linzer Wissenschaftsphilosoph Gerhard Fröhlich hält das Peer Review-System, als eine der alten Konstanten des Wissenschaftsbetriebs, für höchst innovationsfeindlich, für ineffektiv und willkürlich.¹⁹⁷ Kloneffekte forcieren wissenschaftlichen Mainstream und führen dadurch zu einer Deutungshoheit, was u.a. über lange Jahre die wissenschaftliche „Wahrheit“ des neoliberalen Modells sicherte.

Ähnliche Prozesse leiten den „Kloneffekt“ bei der Rekrutierung von MitarbeiterInnen und deren Karrierechancen innerhalb einer Organisation. Dieser Effekt aus dem OE-Diskurs bezeichnet die Haltung von Führungskräften, eher jenen zu vertrauen, die ihnen ähnlich sind um damit ihre Codes abzusichern und so „unberechenbare“ Vielfalt zu begrenzen. Das heißt, die Codes leisten damit auch einen wesentlichen Beitrag für die „Geschlossenheit“ eines Systems durch eine Homogenisierung ihrer Mitglieder. Eine so geartete politisch-ideologische Homogenisierung betrieben die politischen Lager bewusst in Verbänden und Ministerien was zu wenig originellen „Hausmachtpolitiken“ in den jeweiligen Ressorts führte.

Die Nachteile homogener Gruppen hat die Sozialpsychologie (z.B. Irving Janis 1972, 1982) empirisch nachgewiesen, sie entstehen durch einen zu starken „groupthink“. *„Janis bezieht seine Überlegungen aus der Auswertung historischer Dokumente zu wichtigen politischen Entscheidungen, insbesondere Entscheidungen, die im Gruppenkontext gefällt worden waren und im Fiasko endeten.“*¹⁹⁸ Die Risikofaktoren für „groupthink“ werden so beschrieben¹⁹⁹:

- überbetontes Wir-Gefühl (Gruppenkohäsion)
- Isolation der Gruppe und Intransparenz ihrer Entscheidungsprozesse (damit wird eine

¹⁹⁷ Oe1, Dimensionen Magazin vom 11.7.08, Publish or perish

¹⁹⁸ Gollwitzer, Mario; Schmitt, Manfred: Workbook Sozialpsychologie, Beltz Verlag, Weinheim 2006, S. 197

¹⁹⁹ Vgl.: Gollwitzer, Mario; Schmitt, Manfred: Workbook Sozialpsychologie, Beltz Verlag, Weinheim 2006, S. 197

Unangreifbarkeit von außen angestrebt)

- Daher herrscht ein einseitiger, repressiv-autoritärer Führungsstil vor, wo abweichende Meinungen als Bedrohung empfunden werden.
- Stress entsteht vor allem durch die überfordernde Komplexität der Entscheidungsaufgabe

Das führt nach Janis Untersuchungen zu:

- einem Gefühl der Unverwundbarkeit und Einmütigkeit
- dem zweifellosen Glauben an die Richtigkeit der getroffenen Entscheidung
- es herrscht die Tendenz, entscheidungskonträre Informationen zu ignorieren und abzuwerten und Zweifler in der Gruppe unter Druck zu setzen
- In homogenen Gruppen besteht eine starke Neigung, Outgroup-Mitglieder abzuwerten

Die hier beschriebenen Phänomene kennen wir unter anderem auch als Kernpunkte feministischer und politikwissenschaftlicher Kritik an Verbänden und Institutionen, wenn sie als männerbündische, undemokratische Elitenkonstrukte beschrieben werden.²⁰⁰

Die Leistungsvorteile homogener Gruppen beziehen sich auf die Verkürzung der Gruppenphasen, das heißt, Arbeitsfähigkeit kann durch Gleichartigkeit und gleiche Kommunikationscodes schneller hergestellt werden, als in heterogenen Gruppen.

Differenziertere Dynamiken sind von heterogenen Gruppen zu erwarten, denn in heterogenen Gruppen ermöglichen die einzelnen Mitglieder durch ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten, Biographien, Erfahrungen und Wissenshintergründe Synergie-Effekte.²⁰¹ Innovative und kreative Prozesse können daher eher durch heterogene als durch homogene Gruppen geleistet werden. Die beschriebenen Kloneffekte hemmen somit produktive Entwicklungen in Gruppen bzw. Systemen.

Über bestimmte Themenfelder sind Systeme jedoch aufeinander angewiesen und treten über gemeinsame „Codes“ in Beziehung. Die System - Codes bestimmen, Interaktionen und

²⁰⁰ „Männerbünde im klassischen Sinne (z.B. Freimaurer, britische Clubs usw.) sind zu erkennen an ihrer (formellen wie informellen) Schließung gegenüber Frauen wie ihrer Abspaltung weiblicher Existenzweisen überhaupt, sie sind aber auch über eine gemeinsame Ideologie, die Konfiguration ihrer Feindbilder, ihre Tendenz zu Geheimbündelei, ihre absonderlichen Geselligkeitsformen sowie ihre spezielle Form der Kameraderie zu identifizieren. Ein ausgeprägtes Freund-Feind-Denken, "wir" und "die anderen" in einem erkennbaren Verhältnis von Über- und Unterordnung, reguliert die Demarkation gegenüber "außen" und verwaltet die Emotionen der meist männlichen Eliten. Die Mitglieder sind einander "gleich" (Brüder) stehen als Gefolgschaftsgruppe aber in einem hierarchischen Verhältnis zu ihrem "Führer" (ideeller Vater).“
<http://homepage.univie.ac.at/marion.loeffler/archiv/SS02/lexikon.htm>

²⁰¹ Vgl.: Gollwitzer, Mario; Schmitt, Manfred: Workbook Sozialpsychologie, Beltz Verlag, Weinheim 2006, S. 196

Handeln der jeweiligen Systemteile (Individuen bzw. Funktionsträger). Und sie definieren, welche Handlungen anschlussfähig sind, und welche den System-Codes zuwiderlaufen. Dieses Modell von Luhmann kommt in seiner Aussage Bourdieus Modell von der Korrelation zwischen Habitus und Feld gleich. Luhmann spricht von systemischen Kopplungen, wie nachfolgende Graphik veranschaulichen soll.



Abbildung 15: Luhmann, Systemcodes, www.computerbase.de

Es ist aber durchaus möglich, so räumt auch Luhmann ein, diese Codes zu verändern. Die Veränderungsleistung obliegt dabei den Funktionsträgern (Akteuren), die analog zu ihrer Selbstveränderung strukturelle Anpassungen in ihrer Kommunikationsbeziehung vornehmen. In dieser Konsequenz bestätigt sich der Satz von Sokrates: „*Wer die Welt bewegen will, sollte erst sich selbst bewegen.*“

4.1.3 Gemeinsames Handeln, soziales Kapital und Macht

Soziales Kapital ermöglicht gemeinsames Handeln (Streben nach Macht) und ist bei Systemtransformationen unverzichtbar. Macht realisiert sich dabei über „Kommunikationen“, sowohl über ein (formales oder informelles) Netzwerk von Beziehungen als auch über ein Netzwerk an Bedeutungen. Das heißt, Veränderungsprozesse vollziehen sich reflexiv in Struktur und Kultur, wie nachfolgendes Beispiel darstellen soll.

In der Moderne hat sich gemeinsames Handeln zwischen Wissenschaft und Wirtschaft als extrem leistungsfähig erwiesen - und das nicht nur in der Produktentwicklung. Auf Basis der volkswirtschaftlichen Theorie der Chicagoer Schule (Mainstream in der Ökonomischen Lehre seit den 1980er Jahren) hat sich die Weltwirtschaft mit der Durchsetzung ihrer gemeinsamen Systemcodes von praktisch jeder politischen Kontrolle befreit. Die Organisation der Gesellschaft wird über Ökonomie und Wettbewerb begründet und konterkariert damit die Ziele der

Aufklärung nach Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit in der Gesellschaft außer Kraft. Damit stellt die in den letzten 30 Jahren fortschreitende Ökonomisierung der Gesellschaft eine Bedrohung von Demokratie dar. Während in der Epoche der Vormoderne die Ungleichheit durch die Qualifikation adeligen Blutes Standesunterschiede konstruierte, übernimmt diese Funktion der gesellschaftlichen Ungleichheit nun die Qualifikation des Managements.²⁰² So ist der Raiffeisen Manager Christian Konrad zum Beispiel in der Lage 86 Funktionen und Ämter auszuüben!²⁰³ Diese Kontrollmacht über Ämter und Funktionen ist für Politiker kaum vorstellbar, weil die öffentliche Meinung Ämterkumulierung ablehnt. Für Manager ist das offenbar kein Problem, wie nachfolgende Graphik (1) zeigt.²⁰⁴

Wer die Macht im Staate inne hat, offenbart auch folgende Netzwerkanalyse (Graphik 2) des FAS²⁰⁵: Niederösterreichs Politprominenz bildet gemeinsam mit dem Raiffeisen Sektor eine unübersehbares Machtzentrum. Armin Wolf kommentiert pointiert das daraus resultierende Managerranking so: *„Wenig überraschend wird die Liste von Raiffeisen-General Christian Konrad angeführt, bei dessen "Sauschädel-Essen" und Mariazeller Wanderungen sich praktischerweise auch gleich all die anderen treffen, die hinter ihm aufgelistet sind. Aber ein wenig überrascht es doch, wie sehr Raiffeisen diese Hitparade der Macht dominiert: Auf vier der fünf ersten Plätze - Manager der Bauern-Genossenschaft: Konrad, Ludwig Scharinger aus OÖ, RZB-Chef Rothensteiner und der Niederösterreicher Erwin Hameseder. Vor Hameseder hat es Erste-Boss Treichl gerade noch auf Platz vier geschafft.“*²⁰⁶

Und unter dem Fokus Wirtschaft interpretiert der Trend (7/Juni 09) die Netzwerkanalyse (Graphik 3) des FAS-Research-Instituts und präsentiert ein Ranking der 100 Mächtigsten WirtschaftslenkerInnen, gerade einmal 4 Frauen sind darin zu finden! Darunter Brigitte Jank, Präsidentin der Wirtschaftskammer Wien und Sonja Zwazl, Präsidentin der Wirtschaftskammer Niederösterreich. Im Managementbereich bildet Brigitte Ederer eine singuläre Erscheinung.

²⁰² höre auch: Hubert Christian Ehalt, Wissenschaftsförderungsreferent der Stadt Wien und Professor für Sozialgeschichte an der Universität Wien, OE1, Gedanken für den Tag 23. Juni 2009, 06:57 Uhr

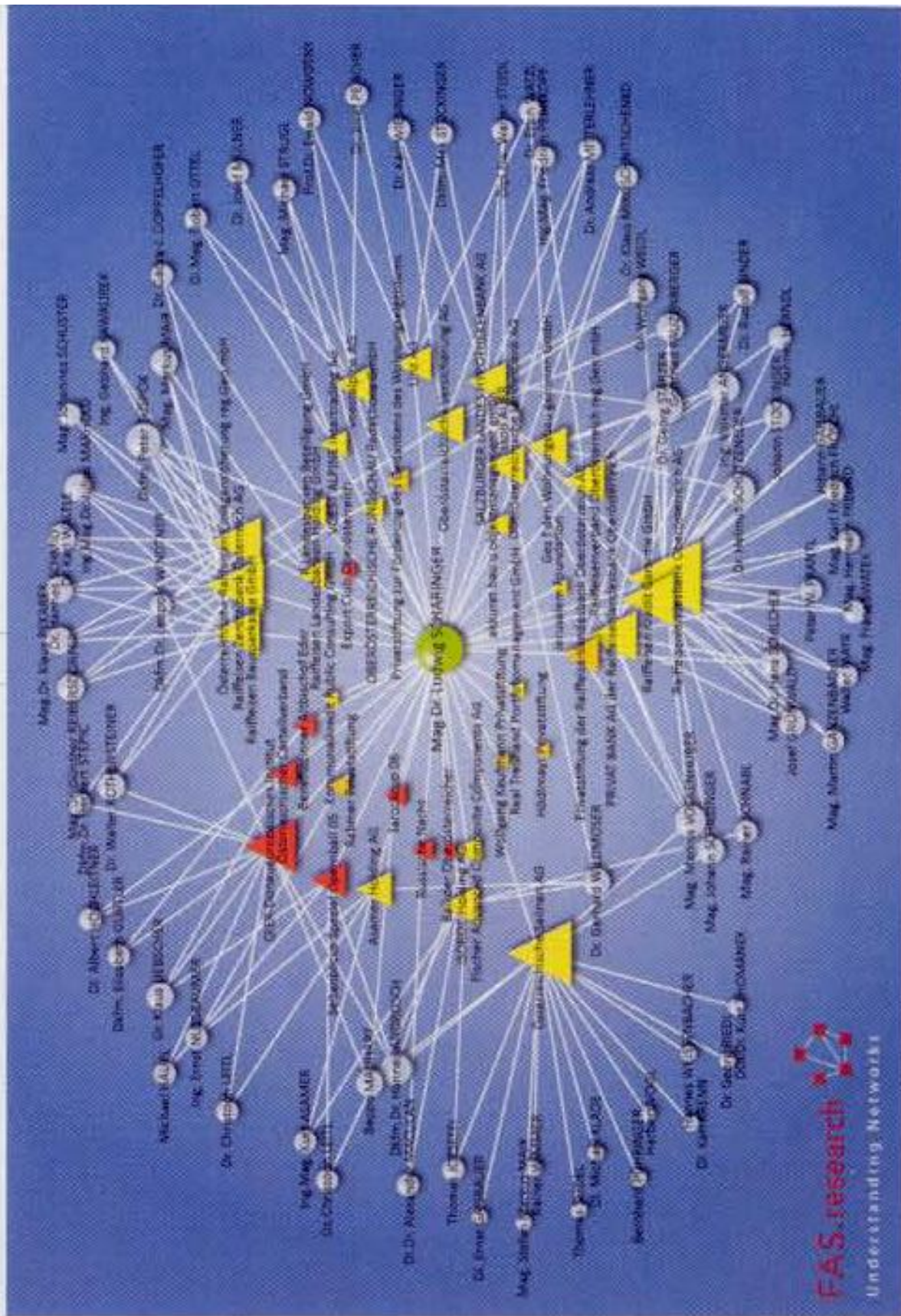
²⁰³ Industriemagazin 11/08, Seite 42

²⁰⁴ geld Magazin 9/2008 "Netzwerke sind für eine Karriere wesentlich", <http://www.fas.at/presse/meldungen/de.html>

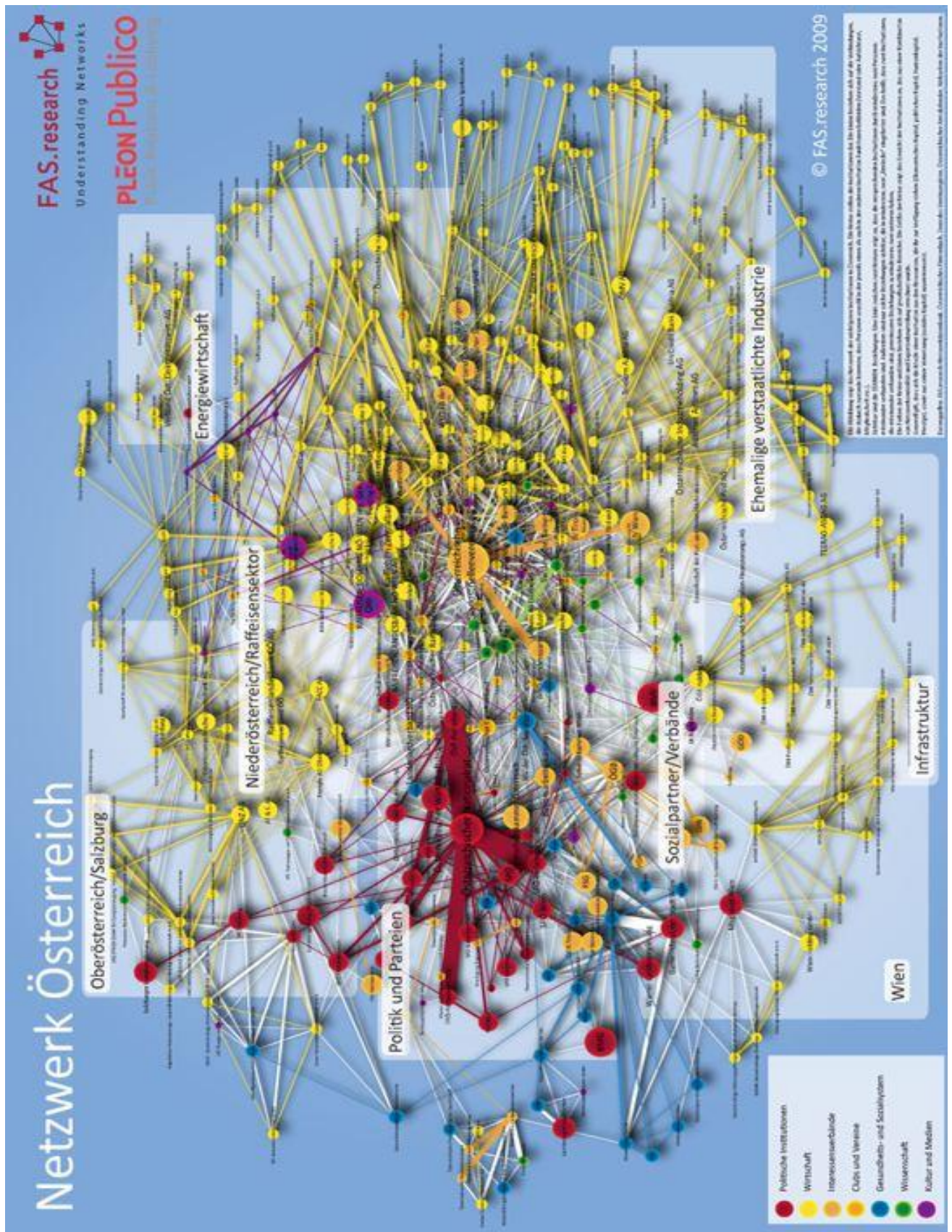
²⁰⁵ FAS-Netzwerkanalyse erschien im Trend 7/2009 als Beilage

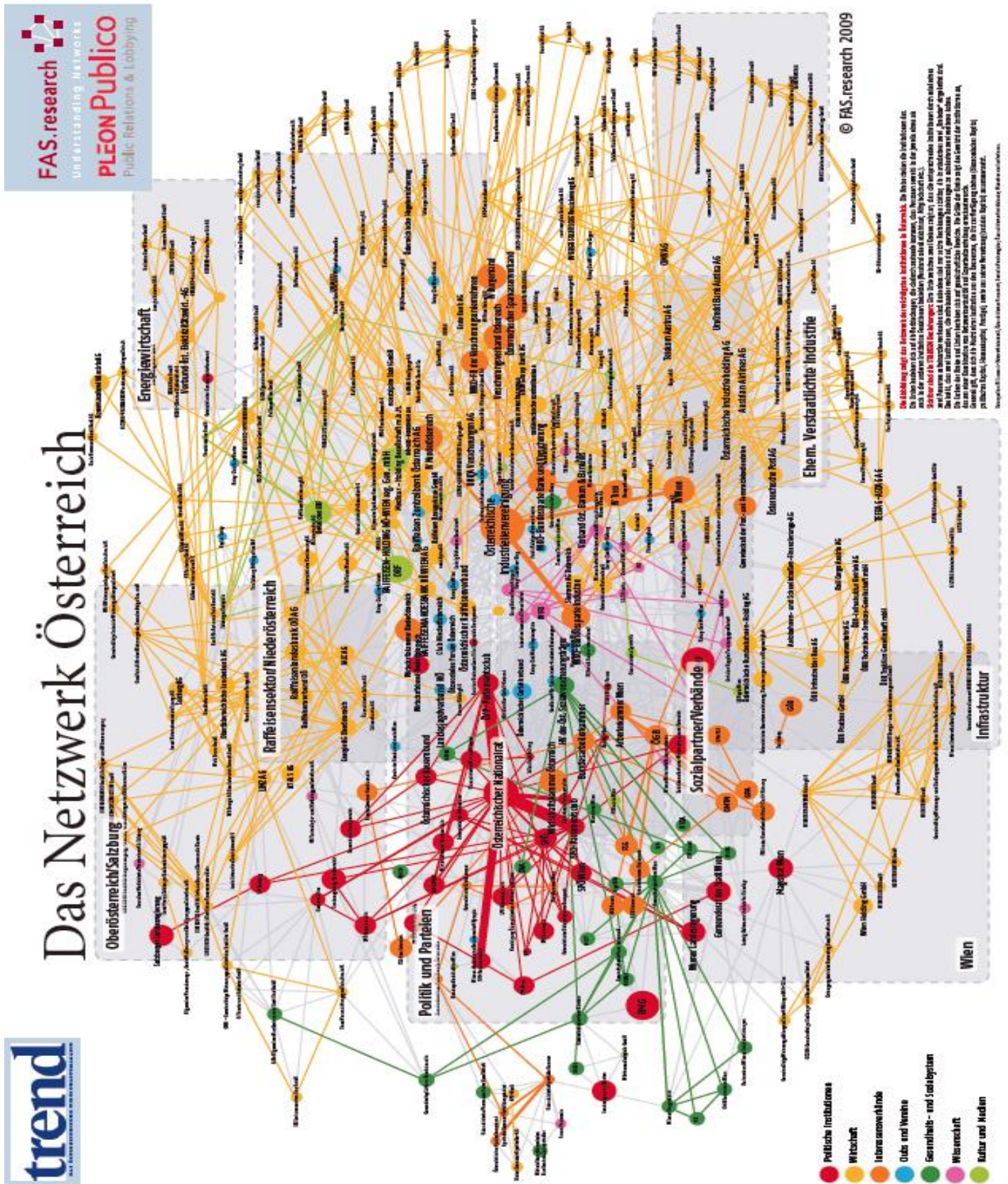
²⁰⁶ <http://zib.orf.at/zib2/wolf/> 30.06.2009

Beziehungsnetz. Die Grafik stellt die Beziehungen von Generaldirektor Ludwig Scharinger dar. Die Daten stammen aus dem Firmenbuch und den 5.000 größten Unternehmen in Österreich. In die Datenbank fließen auch Informationen über Klubs, Organisationen, TV-Beiträge und Internetseiten.



GRAPHIK 2





Der Trend kommt mit seiner Überarbeitung der Rangliste zu folgendem Ergebnis: „*Christian Konrad vor Hans Dichand und Ludwig Scharinger.die neue Liste zeigt: Wer in Österreich wirklich Einfluss hat, ist männlich, 50+, konservativ und hat entweder eine Bank, einen Jagdschein oder eine Zeitung. Oder - siehe Christian Konrad - Jagdschein + Banken + Zeitungen* ...“²⁰⁷ Die Vernetzung zwischen Wirtschaft und Politik ist augenscheinlich ebenso wie das Machtungleichgewicht zwischen den Systemen. Materielles und soziales Kapital wird vorwiegend von der wirtschaftsnahen ÖVP generiert. Die Zirkulation der Macht wird in Bündeln, Clubs und Vereinen wie Rotary, CV, Freimaurer oder auch Fussballclubs vor allem informell aufrecht erhalten.

Es ist davon auszugehen, dass die Zirkel der Macht in den Europäischen Demokratien nach ähnlichen Mustern funktionieren. Die europäische Sozialdemokratie verfügt weder über die soziale noch die materielle Substanz um hier mithalten zu können, vielmehr schmälert jeder Versuch zudem ihre Glaubwürdigkeit. Vor allem aber hat die ideologische Degeneration zur Erosion an der Basis geführt was dem Verlust von sozialem Kapital gleichkommt.

Gleichzeitig beschleunigte sich die Transformation der Weltgesellschaft seit der Wirtschaftskrise in den 1970er Jahren enorm. Seither bilden Prozesse der Globalisierung und der neoliberalen Ökonomie einen Sog, der die wesentlichen Elemente der Nationalstaatskonzepte unterlaufen. Ein Prozess, der auch die Herrschaftsverhältnisse neuerlich verändert hat. Die Gewerkschaften und die linken Parteien fanden darauf keine Antwort, obwohl die internationale Solidarität der Arbeiterschaft ihr genuines Ziel war.

Die Strukturen transnationaler Systeme und deren Handlungsspielräume entziehen sich zudem staatlicher Regulierung und damit auch demokratischer Kontrolle, was zu einer globalen Oligarchie geführt hat. „*Die 500 größten transkontinentalen Privatkonzerne der Welt haben vergangenes Jahr 52 Prozent des Weltbruttosozialproduktes kontrolliert. Sie haben eine Macht, wie sie nie ein Kaiser, kein König und kein Papst hatte.*“²⁰⁸ Zwar stehen der globalisierten Ökonomie transnationale politische Akteure wie der IWF oder die OECD gegenüber, seit dem Ende des Keynesianismus operieren sie jedoch selbst in den hegemonialen, (neo)liberalen ökonomischen Doktrinen vom selbstregulierenden Markt. Dazu kommt, dass internationale Vereinigungen wie der IWF (die OECD hat bereits eine komplexere Struktur) als bürokratisch-hierarchische Linienorganisationen konfiguriert sind, was im Verhältnis zu

²⁰⁷ Armin Wolf, ORF ZIB, <http://zib.orf.at/zib2/wolf/> 30.06.2009

²⁰⁸ Jean Ziegler im Standard v. 24.November 2009, <http://derstandard.at/1256745525704/Sterbende-Kinder-vergisst-man-nicht>

den Netzwerken ökonomischer Systeme als Nachteil interpretiert werden kann. Dazu aber mehr in den folgenden Kapiteln.

4.2 Strukturen sozialer Systeme

Das für uns quasi „naturgegebene“ Axiom von Struktur in sozialen Systemen wird durch die Hierarchie erfüllt, deren trivialer Konfliktregelungsmechanismus durch Befehl und Anordnung Komplexität ausschließt. Zurecht stellt sich die Frage, wie *„diese erstaunliche Resistenz der hierarchischen Organisationsform zu erklären (ist), die seit 200 Jahren überlebt hat, während sich die gesellschaftliche Umwelt völlig veränderte?“*²⁰⁹, fragt sich der Politikwissenschaftler Johannes Wimmer zurecht. Das „heilige“ Ordnungsprinzip hat ihr Vorbild in den christlichen Kirchen mit festgelegter vertikaler Gliederung in eindeutigen Über- und Unterordnungen, ist geübte Praxis in militärischen Formationen und Vorbild für bürokratische Maschinenorganisation. Hierarchie wird daher zu Recht nicht nur im feministischen Diskurs als patriarchales Organisationsprinzip offengelegt, sondern gleichzeitig als allgemein entwicklungshemmendes, die Gesellschaft durchdringendes Prinzip kritisiert. So liest man im „Kurswechsel“: *„Politische Utopien können ... nicht mehr hierarchisch sein. Und zwar nicht nur was Hierarchie als Organisationsform betrifft, sondern auch in Bezug auf eine vorgegebene Einteilung in wichtige und unwichtige Angelegenheiten – was für klassische Utopien typisch war.“*²¹⁰

Über das hierarchische Prinzip werden Herrschaftsverhältnisse in sozialen Gruppen festgelegt, Eliten von der Masse unterschieden und Ungleichheiten legitimiert. Positionierungen in der Organisationshierarchie werden auf die gesellschaftliche Positionierung übertragen, was auffallend an die feudalen Schicht- und Klassenmodelle erinnert. Die Top-Führungskräfte aus Unternehmen und Institutionen sind gleichzeitig Teil einer gesellschaftlichen Elite. Die Bildung von Hierarchien hat sich im Patriarchat als berechenbarste Strategie zur Konfliktregulierung erwiesen, was weitreichende Folgen für Organisation mit sich bringt. Nach Max Weber bilden die bürokratischen Hierarchien ein unverzichtbares stabilisierendes Element staatlicher Verwaltung. Sein Befund entstammt allerdings der Logik des beginnenden Industriezeitalters wo Herrschafts- und Untertanendenken zur gesellschaftlichen Praxis gehörte und Frauen gerade erst zum politischen Subjekt erhoben wurden. Webers Bürokratiemodell wurde für die Berechenbarkeit und Planbarkeit politischer Steuerung entwickelt. Jedoch bereits Max Weber sah in den Prinzipien der Spezialisierung, Arbeitszerlegung und Hierarchisierung

²⁰⁹ Wimmer, Hannes: Die Modernisierung politischer Systeme, Böhlau Verlag, Wien 2000, S. 393

²¹⁰ Spehr, Christoph: Freie Kooperation, in: Kurswechsel 1/2005, S. 58

im Arbeitsleben eine politische Dimension, die demokratische Organisationsformen desavouierte²¹¹. Tatsache ist, dass das bürokratische Modell noch heute für praktisch jede Organisation als Vorlage herangezogen wird und erst in der jüngsten Vergangenheit belebten Konzepte alternative Organisationsformen den Diskurs.

Viel zu wenig Beachtung finden weit verbreitete und mannigfaltigste Formen des Austausches und der Konfliktregelung die einem horizontalen Kooperationsprinzip folgen, wie etwa Genossenschaften, Graswurzelbewegungen, manche regionalen bzw. kommunalen Selbstverwaltungen wie Regionalwährungen, Tauschkreise oder auch die freiwilligen Feuerwehren etc. Trotzdem sie sich gerade im politischen und im ökonomischen System als Alternativen anbieten und auch erfolgreich angewendet werden, treten sie als Organisationsmuster kaum ins kollektive Bewusstsein. Idealtypisch definiert werden horizontale bzw. dezentrale Organisationsarchitekturen als gesellschaftliche und/oder ökonomische Koordinationsinstanzen, die weder durch Befehlshierarchien noch durch sozialdarwinistische Wettbewerbsmechanismen geprägt sind, sondern durch ein Kooperationsprinzip, das einem Austauschprinzip im Sinne aller Beteiligten folgt – also solidarische Demokratie zum Prinzip erhebt. Die Sinnhaftigkeit horizontaler Muster bestätigt auch die Gruppentheorie: *„Konsequenterweise benötigt eine Gruppe keine rigide Führung, wenn die Gruppe erfolgreich agiert und die Erträge gerecht verteilt werden. Eine steile Hierarchie ist weiter unangebracht, wenn die Mitarbeiter sehr kompetent sind, ein großes Bedürfnis nach Unabhängigkeit haben und das Gefühl einer professionellen Identität. Dies entspricht nun fast exakt der Definition unseres zeitgemäßen Menschenbildes. Aus diesem Grund können wir Unternehmen mit flachen Hierarchieebenen auch als modern und zeitgemäß ansehen. Damit werden aber auch an die Kommunikations- und Informationssysteme neue Anforderungen gestellt.“*²¹²

Vor allem die Konfliktregulierung in lateralen Systemen od. Systemen mit flachen Hierarchien erfordern im Gegensatz zu zentralistischer Hierarchie ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen. *„Die Stabilität und der Erfolg kooperativer politischer Problemlösungen hängt von der Fähigkeit der maßgeblichen Akteure ab, gegebenenfalls auf rasche eigene Problemlösungen zu verzichten und stattdessen gemeinsam zu lernen, wie sie umfassende Problemlagen, die alle Akteure eines Systems betreffen, adäquat begegnen können.“*²¹³ Was hier neben Konflikt-

²¹¹ Vgl.: Morgan, Gareth: Bilder der Organisation, Klett-Cotta, Vierte Auflage, Stuttgart 2006, S. 27ff.

²¹² Obermeier, Christoph: Vor- und Nachteile steiler bzw. flacher Hierarchien und unterschiedliche Anforderungen an Kommunikationssysteme, Studienarbeit, Dokument Nr. V23161, <http://www.grin.com/>

²¹³ Czada, Roland: Kooperation als Entdeckungsverfahren, Überlegungen zum Innovationspotential assoziativen

fähigkeit und holistischer Betrachtung gefordert ist, ist Systemflexibilität. Also ein Organisationsprinzip, das in der Lage ist, dezentral und unmittelbar „proaktive oder reaktive sowie zielgerichtete Änderungen der Systemkonfiguration zu ermöglichen, um die Anforderungen von sich verändernden Umweltbedingungen zu erfüllen.“²¹⁴

Während im 19. Jahrhundert die erstarrte ständische Agrargesellschaft von der modernen Industriegesellschaft abgelöst wird, transformiert sich in den letzten 30 Jahren die „postindustrielle“ Gesellschaft in eine neue Gestalt. Der Bruch vollzieht sich in der Auflösung industriegesellschaftlicher Wachstums-, Planungs- und Ordnungsprinzipien in der Herausbildung einer „Risikogesellschaft“²¹⁵ Im Übergang vollzieht die postindustrielle Gesellschaft²¹⁶ einen Wandel von materiellen zu immateriellen Kapitalien. Information und Wissen werden die wesentlichen Wertschöpfungsfaktoren. Damit geht ein gesellschaftlicher Wertewandel einher, der nicht nur eine radikale Umgestaltung der Arbeitswelt mit sich bringt, sondern die soziokulturelle Ausformung der Gesellschaft insgesamt verändert. Das politische System mit seinen Institutionen hat jedoch bis dato weder die Anpassung des Bildungssystems noch die sinnvolle Gestaltung der Rahmenbedingungen für eine global vernetzte Wirtschaft schaffen können. Das politische System reagierte vielmehr nach dem Prinzip „Mehr vom Gleichen“, was aber zu keiner Lösung führen kann, da Veränderungen nur „über den mühsamen Umweg der Veränderung der Muster und Regeln der Kommunikation gelingen kann.“²¹⁷

„Will man Demokratie und Modernität entfalten, dann ist es notwendig, der Komplexität differenzierter Gesellschaften mit adäquat komplexen Verschränkungen der differenzierten Autonomien mit re-integrierenden Kontexten zu begegnen. Eine autoritäre Beschneidung der Eigendynamik und der operativen Autonomie der Funktionssysteme fordert die Regression geradezu heraus“, meint daher Helmut Willke und fordert „nichttriviale“ Systemarchitekturen, in denen zumindest Erfahrungslernen möglich ist.“²¹⁸ Es liegt auf der Hand, dass zentralistische, bürokratische - also hierarchische Organisationen gerade das nicht erfüllen können.

Handelns., in Der Freundliche Staat, Kooperative Politik im institutionellen Wettbewerb, Metropolis Verlag, Marburg 2001, S. 148f

²¹⁴ Kaluza, B; Blecker, Th: Flexibilität – State of the Art und Entwicklungstendenzen, in Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, Berlin 2005, zit. aus: Diskussionsbeiträge des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Universität Klagenfurt, No. 2004/01 „Heterarchische Hierarchie: Ein Organisationsprinzip flexibler Produktionssysteme, Thorsten Blecker / Bernd Kaluza, erscheint in: Wildemann, H. (Hrsg.): Personal und Organisation, TCW-Verlag, München 2004, o.S.

²¹⁵ Vgl.: Ulrich Beck, a.a.O.

²¹⁶ Vgl.: Daniel Bell, Die nachindustrielle Gesellschaft, Campus Verlag, Frankfurt 1975

²¹⁷ Willke, Helmut: a.a.O., S. 59; er bezieht sich dabei auf die therapeutischen Methoden der Palo-Alto-Schule.

²¹⁸ Vgl.: Willke, Helmut, a.a.O, S. 58f

4.2.1 Systemische Diagnose

Die systemische Sicht basiert vor allem auf dem postmodernen Pluralismus an Theorien, Modellen und Verfahren basierend auf der Einsicht, dass Gesellschaft immer vielfältigere Formen hervorbringt, also zunehmend komplexere Strukturen herausbildet, die nur mit einer ebensolchen Vielfalt an Analysemethoden bearbeitbar ist. Darüber hinaus erfordert eine dynamische Entwicklung ein hohes Maß an Sensibilität gegenüber den Bedürfnissen der sich ständig neu erfindenden Systemmitglieder und der Systeme selbst. Der bewusste Umgang mit Unterschieden wird zum Paradigma und zum Produktivitätsfaktor.

Mit folgendem Systembegriff wird die dazu notwendige holistische Sicht eröffnet: *„Als wichtiges Kennzeichen eines Systems wird der ganzheitliche Zusammenhang von Dingen, Vorgängen und Teilen verstanden, wobei das Wesen der einzelnen Bestandteile vom übergeordneten Ganzen her bestimmt wird. Der aus der Kybernetik stammende Satz "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile" beschreibt eine noch ungewohnte Qualität. Das "Ganze" bekommt eine andere (höhere) Qualität als die aggregierten Teile. Die neue Qualität entsteht durch die zahlreichen Kommunikationen zwischen diesen einzelnen Teilen.“*²¹⁹ Und die Art und Weise, wie Kommunikationsflüsse in Systemen ablaufen, definieren deren formale Struktur, also auch die Form der Organisation. Die postmoderne Risikogesellschaft erfordert bekanntlich immer vielfältigere Variationen und flexible Veränderungsprozesse. Bereits Luhmann beschreibt die formalen Elemente von Organisation daher als reflexives Kommunikationssystem:

- Programmatik: Regeln und Programme zur Orientierung für richtiges/falsches Handeln (z.B. Unternehmenszweck bzw. -kultur als virtuelles Konstrukt)
- Kommunikationswege: bestimmen die Art und Weise der Entscheidungsfindung (z.B. Organigramm als formales Muster, aber auch informelle Netzwerke etc.)
- Personal: beeinflusst Programmatik und Entscheidungen, Luhmann verwendet den Begriff „einfärben“. (die Ebene der handelnden Subjekte)

Nach Niklas Luhmann sind Organisationen soziale Systeme, die sich über Kommunikationen reproduzieren. Kommunikationen sind aufeinander bezogene Operationen, die erst in ihrer Gegenseitigkeit Sinn erzeugen. Organisation entsteht und reproduziert sich über die Kommunikation von Entscheidungen, die sich auf Basis spezifischer „Codes“ operativ schließt.

²¹⁹ Gerald Lembke: <http://www.vordenker.de/gerald/sysansatz.html>

Durch die Permanenz der operationalen Schließung entsteht eine spezifische Systemkultur, deren Regeln für die Mitglieder verbindlich sind. Um die Vielzahl und Komplexität der Kommunikationen überschaubar zu halten, bilden die Systeme Strukturen, wie z.B. Hierarchien, Netzwerke, Kreise, Cluster etc., also evidente Formen von Organisation. Formale Organisationsstrukturen dienen der Komplexitätsreduktion für die Orientierung der Systemmitglieder und –beobachter und zur Konfliktregulierung. Denn Kommunikationsprozesse erzeugen Entscheidungsdruck und das bedeutet Dauerkonflikte. Wesentlich ist, dass Entscheidungen nur dann sinnvoll kommuniziert werden, wenn auch die nicht gewählten Möglichkeiten argumentativ mitkommuniziert werden, meint Luhmann. Hierarchie ist aber eine Strukturform von Entscheidungsprozessen in denen die Kommunikationswege vertikal verlaufen, also von einer Ebene zur anderen kaum nachvollziehbar sind. Die klassisch hierarchischen Weisungsketten von oben nach unten (top down) wirken zwar in einfacher Form konfliktregulierend, sind jedoch zu trivial, als dass sie für das Funktionieren komplexer Systeme als Erklärung herangezogen werden könnten, denn sie verleugnen u.a. die Realität wechselseitiger Konditionierung im Kommunikationsprozess. Dazu kommt, dass sie in ihren Kaskaden der Informationsvermittlung nicht nur fehleranfällig sondern auch schwerfällig sind (Bürokratie).

Während Luhmann vor allem auf strukturelle Aspekte hinweist, und das Individuum dabei weitgehend ausklammert, bringen aktuelle soziologische Arbeiten das Individuum über seine Funktionen und Positionen im System wieder ein. Dabei beziehe ich mich vor allem auf die Arbeiten von Richard Sennet²²⁰ und Helmut Klages.²²¹ Der Fokus einer ganzheitlichen Erfassung von Organisationen muss daher sowohl auf die „Hardware“ (Struktur, materielles Kapital) als auch auf die „Software“ (Human- und Sozialkapital) gerichtet sein, und vor allem auf deren Wechselwirkungen. Daher richtet sich der Blick auf:

- **Struktur:** Gesamtheit der Ordnung von miteinander in Beziehung stehenden Elementen, Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Führungssysteme etc.
- **Verhalten:** Individuum und Gruppe, Rollen und Funktionen, Umweltbeziehungen, Arbeitsgestaltung, Motivation und Identifikation, Kommunikation und Kooperation bzw. Konkurrenz, Umgang mit Konflikten, etc.
- **Kultur:** geschriebene und ungeschriebene Gesetze und Spielregeln, materielle und immaterielle Belohnungs- und Sanktionssysteme, Haltungen und Werte, Technologie,

²²⁰ Sennet, Richard: Der flexible Mensch, Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin Verlag, 2000

²²¹ Klages, Helmut: Der blockierte Mensch, Zukunftsaufgaben gesellschaftlicher und organisatorischer Gestaltung, Campus Verlag, Frankfurt 2002

Unternehmensleitbild etc.

Alle diese Aspekte haben Wirkungen auf Effizienz und Effektivität einer Organisation und obwohl sie nicht scharf voneinander zu trennen sind, bieten sie einen brauchbaren Zugang für eine Analyse. Die Steuerung von Systemen wird durch Unternehmensziele geleistet, ausgedrückt durch:

- Vision (Zukunftsbild)
- Mission (Zweck, Grundsätze, Werte)
- Strategie (Ausrichtung zur Zielerreichung)

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Organisationsstrukturen setzen sich aus Kommunikation zusammen, sie werden permanent über Kommunikation interpretiert und können daher auch verändert werden. Kommunikationsstrukturen, also Organisationen, sind soziale Konstrukte, die sich im Spannungsfeld von Individuum und Gruppe vollziehen. In jedem System herrscht ein ständiger Prozess von Veränderung und Stabilisierung, allerdings variiert je nach Systemformation Flexibilität bzw. Lernvermögen.

Die systemische Organisationstheorie sucht nach holistischen Modellen um Organisation erfassen zu können. Bereits Minzberg bildete Organisation als „Logo“ ab. Die bildhafte Begrifflichkeit variiert je nach Autor. Während Glasl vom „Wesen“ einer Organisation spricht, orientiert sich Morgan an Metaphern. Das Bild einer Systemformation wird zur Basis für Analyse und Intervention. Bei der Analyse von Verbänden kann es daher sinnvoll sein, sich ein „Bild“ von den Organisationen zu machen.

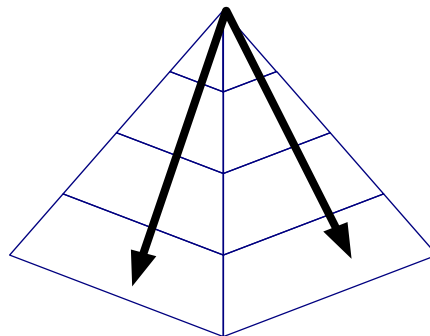
4.3 Organisationstheorien und Gesellschaft

Unbestritten ist, dass längerfristige Interessenvermittlung (über eine soziale Bewegung hinaus) dauerhafte Organisationen erfordert, die auf Vertretung und Vermittlung von Gruppeninteressen spezialisiert sind.²²² Die bis heute gängigen Formen von Organisation beziehen sich auch mit dem Hintergrund demokratischer Verfassungen traditionell auf das bürokratische Modell von Max Weber aus dem 19. Jahrhundert, das sich an der Befehlsstruktur militärischer Stab-Linienorganisation orientiert. Auch die Sozialpartnerverbände haben sich als bürokratische Formationen aufgestellt, deren Organisationsprinzip bis heute ihre Wirkung im Innen- und im Außensystem entfaltet: *„Bürokratisierung bietet das Optimum an Möglichkeit*

²²² Vgl. Abromeit, Heidrun: Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz, Leske+Budrich, Opladen 1993, Seite ???

für die Durchführung des Prinzips der Arbeitszerlegung in der Verwaltung nach rein sachlichen Gesichtspunkten, unter Verteilung der einzelnen Arbeiten auf spezialistisch abgerichtete und in fortwährender Übung immer weiter sich einschulende Funktionäre. „Sachliche“ Erledigung bedeutet in diesem Fall in erster Linie Erledigung „ohne Ansehen der Person“ nach berechenbaren Regeln....Ihre spezifische, dem Kapitalismus willkommene Eigenart entwickelt sie um so vollkommener, je mehr sie sich entmenscht....die Ausschaltung von Liebe, Hass und allen rein persönlichen, überhaupt allen „irrationalen“ Empfindungselementen....Je komplizierter und spezialisierter sie wird, desto mehr verlangt sie den menschlich unbeteiligten, daher streng „sachlichen“ Fachmann...”²²³

Die klassisch-bürokratische Organisation geht demnach von einem mechanistischen, rein sachlichen Weltbild aus und setzt auf stabile Umwelten. Menschen werden als Produktionsfaktor definiert, dynamische, unberechenbare Effekte werden ausklammert und die Formation von Organisation wird durch das hierarchische Schichtmodell der Pyramide abgebildet, das frappant an das Schichtmodell der feudalen Gesellschaft erinnert.



Hierarchie bedeutet, Führung als „triviale Maschine“²²⁴ zu verstehen. Von oben wird gesteuert (input) und in Kaskaden nach unten wird funktioniert (output), so das Konzept. Maschine wird hier als virtuelles Konstrukt begriffen, sie „ist nichts anderes als eine spezifische Form der Organisation von Dingen, Menschen, Handlungszusammenhängen. Eigentlich existiert diese Maschine gar nicht materiell, zumindest ist es unerheblich. Wichtiger ist vielmehr die Form der Beziehung zwischen ihren einzelnen Komponenten und der Außenwelt.“²²⁵

Die Maschine als Metapher „ist daher hervorragend geeignet, bestimmte Phänomene, wie

²²³ Max Weber, zit. nach Bammé et al, 1983, S. 198

²²⁴ H.v. Förster in: Foerster; Heinz v., Glasersfeld; Ernst v., Hejl; Peter M., Schmidt; Siegfried J., Watzlawick; Paul: Einführung in den Konstruktivismus, Piper Verlag, München, 6. Auflage 2005, S. 90

²²⁵ Bammé et al, 1983, S. 151

*sie in den Sozialwissenschaften untersucht werden, zu beschreiben, etwa das von Max Weber idealtypisch entfaltete Modell bürokratischer Herrschaft wenn man auf die Kategorie des Verhaltens fokussiert....“*²²⁶ Bereits hier wird die Verbindung zwischen Gesellschaft und ihren Organisationsprinzipien deutlich: Die Bürokratie ist in ihren Funktionsweisen damit die Abbildung standes- bzw. statusbezogener gesellschaftlicher Schichtung einerseits und setzt auf industriegesellschaftliche Planungs- und Kontrollmechanismen andererseits, wenn sie danach strebt, *„die Vielfalt zu begrenzen, damit das Verhalten vorhersehbar wird.“*²²⁷

Herrschaft wird durch die permanente Reproduktion von Asymmetrien (Mann-Frau, Chef-Mitarbeiter, reich – arm, Gott - Mensch etc.) konstruiert, die wir als vermeintlich „naturegegebene“ Ordnung zwischenmenschlicher Beziehung als ein „oben“ und „unten“, verinnerlicht haben. Wenn wir daher Organisation denken, dann denken wir in Hierarchien - also linearen, vertikalen Beziehungsmustern - deren Schmiermittel Befehl und Gehorsam ist. Abgesehen davon, dass Gehorsam kein demokratiepolitisch sinnvolles Verhalten ist, geht dieser klassische Begriff von Organisation davon aus, dass Entscheidungen von oben immer richtig und sinnvoll sind, und ihre Ausführung wie angeordnet erledigt wird. Dass man davon keinesfalls ausgehen kann, führt bereits das Kinderspiel „Stille Post“ vor Augen. Darüber hinaus belegt die Kommunikationswissenschaft bereits in den 1960er Jahren²²⁸, dass kein Kommunikationsprozess störungsfrei linear verläuft, sondern vielmehr dass, was beim Empfänger ankommt, in den seltensten Fällen auch das ist, was der Sender mitteilen wollte. Bürokratische Organisation behindert somit nachweislich sinnvolle Kommunikation und produziert damit strukturbedingte Reibungsverluste.

Luhmann bestätigt die Irrationalität bürokratischer Organisation so: *„Je rationaler Organisationssysteme konzipiert und im Hinblick auf ihre spezifische Leistungsfähigkeit ausgebaut werden, desto schwieriger wird es, das organisatorisch Mögliche in der Interaktion aus zu realisieren. Die Interaktion folgt ihren eigenen Systemgesetzen und nimmt das Organisationsprogramm nicht oder nur begrenzt auf. Das organisatorisch Vorgesehene wird auf der Ebene der Interaktion unterlaufen, deformiert oder gar absichtliche zum Entgleisen gebracht..... In einer Gesellschaft, die in fast alle Funktionsbereiche Organisationssysteme einschalten muß, wird dieses Problem universell relevant. Wohlgemerkt handelt es sich nicht nur um Ungehorsam oder heimlichen Widerstand der Untergebenen. Vielmehr fallen die Herr-*

²²⁶ zit. nach Bammé et al, 1983, S. 151

²²⁷ Bammé et al, 1983, S. 154

²²⁸ Siehe z.B. Paul Watzlawick, Schultz v. Thun, Transaktionsanalyse etc.

*schenden selbst den Kapazitätsschranken ihrer Interaktionssysteme zum Opfer – nicht selten zur Verzweiflung ihrer Untergebenen.*²²⁹

Dazu kommt, dass im Kontext der boomenden Informations- und Kommunikationstheorie Information oft unzureichend mit Technik assoziiert wird, denn *„Informationen können nicht nur Nachrichten, sondern auch Sinneswahrnehmungen, Gefühlsübertragungen, intuitive Erkenntnisse, Ideen und Werte sein. Information wird – wie in der Technik – als eine Beziehung verstanden. Eine Beziehung ist gekennzeichnet durch Unterschied. Und aus mess-, erkenn- und wahrnehmbaren Unterschied kann gelernt werden“*²³⁰ Die wichtigsten bzw. produktivsten Informationsflüsse spielen sich daher in der Beziehung zwischen Menschen ab und die werden nicht nur durch Strukturen behindert sondern verschlechtern sich im zunehmenden gesellschaftlichen Wertechaos.²³¹

Das Menschenbild hat sich darüber hinaus im 20. Jahrhundert völlig gewandelt. Während noch im 19. Jahrhundert Le Bon mit einem biologistischen Blick die „Psychologie der Massen“ beschrieb und die Hierarchisierung von Gruppen als Herdentrieb definiert²³², brechen diese Vorstellungen im 20. Jahrhundert zunehmend auf. Der wissenschaftliche Diskurs korreliert dabei mit dem herrschenden politischen System. Demokratiefähige Individuen werden als Menschen beschrieben, die *„nach Selbstverwirklichung, Autonomie und Selbstkontrolle streben“*²³³. Als Mensch, der *„Subjekt seiner Handlungen ist und deren Ergebnisse auch selbst überprüft“*.²³⁴ In diesem Kontext vollzieht sich Lebensqualität, die mit den Erfahrungen von Autonomie, Partizipation und Kompetenz in Zusammenhang stehen.²³⁵ Lebensqualität definiert sich somit nach objektiven und subjektiven Kriterien, deren Beeinträchtigung aber vor

²²⁹ Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung 2, Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Westdeutscher Verlag, 4. Auflage, Opladen 1991, S. 15

²³⁰ Hennessey, Richard; Mangold, Roland: in: Wirtschaftspolitische Blätter 2/2009, Aufsätze/Essays: Mit Lebensqualität gegen die Wirtschaftskrise, S. 270

²³¹ Vgl.: Hennessey, Richard; Mangold, Roland; in: Wirtschaftspolitische Blätter 2/2009, Aufsätze/Essays: Mit Lebensqualität gegen die Wirtschaftskrise, S. 271

²³² „Sobald eine gewisse Anzahl lebender Wesen vereinigt ist, einerlei, ob eine Herde Tiere oder eine Menschenmenge, unterstellen sie sich unwillkürlich einem Oberhaupt, d.h. einem Führer“ Le Bon, Psychologie des foules, 1912

²³³ Hacker 2001, S. 53, zit. nach: Obermeier, Christoph, Vor- und Nachteile steiler bzw. flacher Hierarchien und unterschiedliche Anforderungen an Kommunikationssysteme, Studienarbeit GRIN, Verlag für akademische Texte, S. 3)

²³⁴ Hacker, ebd.

²³⁵ Vgl.: Hennessey, Richard; Mangold, Roland; in: Wirtschaftspolitische Blätter 2/2009, Aufsätze/Essays: Mit Lebensqualität gegen die Wirtschaftskrise, S. 275

allem durch deren Dissonanz hervorgerufen wird.²³⁶ „Anfang der neunziger Jahre brachte Martin Baethge die These in die Arbeitssoziologie ein, dass die Arbeitskräfte mit neuen normativen Erwartungen in das Erwerbsleben eintreten, die sich insbesondere auf die Gestaltungschancen der Arbeit und die Möglichkeit bezogen, die eigenen Werthaltungen einbringen zu können. Als sich in weiten Bereichen der Wirtschaft die Einsicht verbreitete, dass tayloristische und bürokratische Prinzipien nicht für das Höchstmaß an Effizienz sorgen, schienen für eine solche „normative Subjektivierung“ der Arbeit Chancen auf Einlösung in der Praxis zu reifen.“²³⁷

Im Gegensatz zu diesen Ansätzen vollzieht sich Organisation in den Subsystemen der Gesellschaft jedoch immer noch nach althergebrachten Grundsätzen aus dem 19. Jahrhundert. So entstehen Widersprüche zwischen Innen- und Außensystem wie folgende Tabelle erläutert.

ÜBERSICHT: WIDERSPRUCHSFELDER ORGANISATION UND GESELLSCHAFT

Widerspruchsfeld	Innen- oder Subsysteme	Außensystem bzw. Gesellschaft
Information	Be- oder Verhinderung von Informationsaustausch durch Abteilungsgrenzen und Hierarchieebenen	Informationsflut
Wirtschaft	Planwirtschaft, Bürokratie und Schnittstellenmanagement	Wettbewerb und Marktwirtschaft
Verantwortung	Chef, Vorgesetzte/r	Jeder für sich selbst
Leistung	Im Auftrag	Selbstintendiert
Individuum	Festgelegt auf eingegrenzte Rollen und Funktionen	Pluralistische Lebensstile
System	Trivial	Komplex

Fritz B. Simon beschreibt die Situation für das Individuum beim Eintritt in ein Unternehmen, in eine Organisation treffend: „Es lässt sich seine Unberechenbarkeit („Nicht-Trivialität“), d.h. die Nicht-Erwartbarkeit seines Verhaltens, gegen ein mehr oder weniger angemessenes Schmerzensgeld abkaufen“²³⁸ Und während die Gesellschaft mit Information überschwemmt wird, wird in den Institutionen und Unternehmen der Informationsfluss gestört. Während das demokratische System Selbstverantwortung von den BürgerInnen verlangt, wird von MitarbeiterInnen „Gehorsam“ gefordert usw.

²³⁶ Vgl.. Hennessey, Richard; Mangold, Roland; in: Wirtschaftspolitische Blätter 2/2009, Aufsätze/Essays: Mit Lebensqualität gegen die Wirtschaftskrise, S. 273

²³⁷ Flecker Jörg, in: Netzwerk Innovation, zukunftsfähige Politikprojekte, Alfred Gusenbauer (Hg.), Cernin Verlag, Wien 2002, S. 74f

²³⁸ Simon Fritz B., Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl-Auer Systeme, Heidelberg 2007, S. 45

Die Annahme linear verlaufender Kommunikation und Organisation hält weder der Realität stand, noch ist sie zeitgemäß, trotzdem wird sie weiterhin unhinterfragt angestrebt. Die nachweisbaren Produktivitätsverluste versucht man durch „moderne“ Kommunikations- und Managementtechniken auszugleichen. Zwar entwickelt die neoklassische Organisationstheorie parallel zu den gesellschaftlichen Veränderungen bereits ein differenzierteres Menschenbild (*vom reinen Funktionsträger zur sozio-emotionalen Person*²³⁹) was sich jedoch auf die Strukturen von Organisation nicht nachhaltig auswirkte. Die konservative Organisationstheorie legt weiterhin Führungsstrategien fest, die angeblich rational-analytische Entscheidungs- und Kontrollinstrumente schafft und in eine hochspezialisierte, formal geregelte, hierarchisch festgelegte Arbeitsteilung gegossen sind.

In seiner Kritik an der klassischen Theorie erkennt der „Human Ressourcen-Ansatz“, dass die Motivation in der Position des Gehorsams sinkt und daher die vorhandenen Kompetenzen (Fähigkeiten und Fertigkeiten) in der Organisation nicht entsprechend genutzt werden können. Die idealtypische Organisation ist nach dieser Theorie daher jene, wo die Ziele des Unternehmens mit denen der MitarbeiterInnen übereinstimmen. Eine Vorstellung, die mit der zunehmenden Größe einer Gruppe oder eines Unternehmens, und der daraus folgenden Diversifizierung und Fragmentierung, jedoch immer unwahrscheinlicher wird. Daher hat dieser Ansatz bisher möglicherweise in kleinen Familienbetrieben oder auf spezifische Ziele fokussierten sozialen Bewegungen eine reale Chance auf Umsetzung. In großen Unternehmen und Organisationen verhindern die notwendigen funktionalen Ausdifferenzierungen - vor allem durch deren strukturelle Architektur - jedoch oftmals diesen Effekt, der vor allem auf direkter Kommunikation beruht.

Wie sehr die Organisationstheorie im vergangenen Jahrhundert den wissenschaftlichen Diskurs belebte und die unterschiedlichsten Strömungen hervorbrachte, soll nachstehende Grafik veranschaulichen. Die hohe Diversifizierung seit den 1970er Jahren hatte jedoch kaum Auswirkungen auf die Praxis.

²³⁹ Gerald Lembke, überarbeitete Fassung Examensarbeit, an der Universität Oldenburg am Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung bei Prof. Dr. Reinhard Pfiem 1995/96, www.vordenker.de

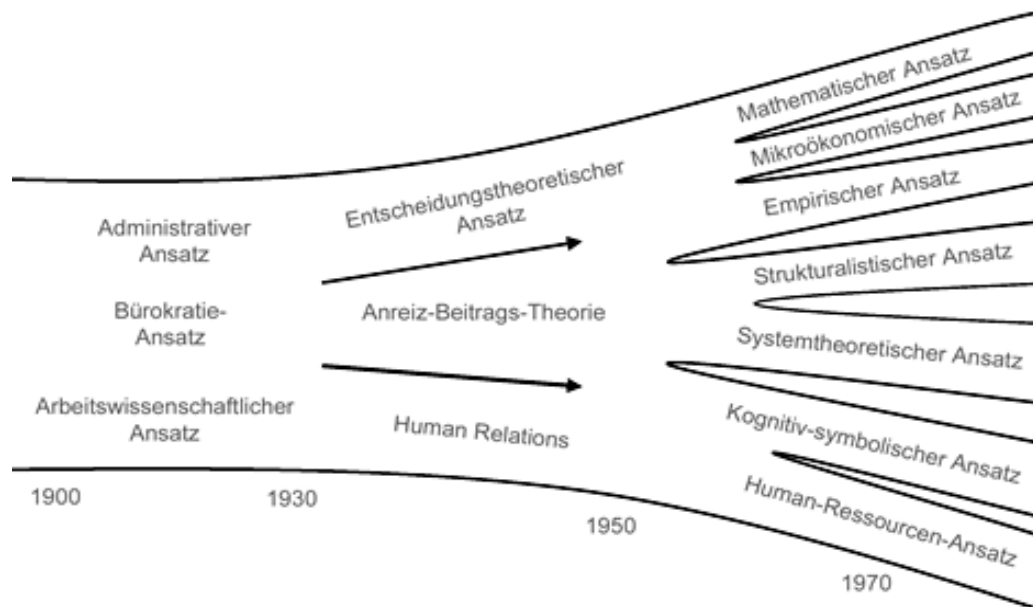


Abbildung 16: Strömungen der Organisationstheorie nach Schreyögg 1999

Der Systemtheoretische Ansatz (Luhmann) geht im Gegensatz zu den traditionellen Theorien von hochkomplexen, nicht linearen Strukturen aus und sieht Organisation als Mittel zur Schaffung komplexitätsreduzierender Subsysteme in einer insgesamt unüberschaubaren und eben nicht stabilen (Um)Welt. Spezialisierung und funktionale Differenzierung über Organisation liefert daher nach Luhmann die notwendige Verankerung in einer sich ständig verändernden Umwelt. Die Umweltbeziehungen verlangen gleichzeitig Flexibilität und Anpassungsvermögen um den Bestand des Systems zu sichern. Die Aufrechterhaltung des Systems ist daher ein ständiges Problem, das immer neu gelöst werden muss. Veränderung wird so zur Systembedingung. Da die System/Umwelt-Beziehungen vor allem in Bezug auf ihre Mächtigkeit einerseits immanent und andererseits unbeständig sind, stellt sich das Bestandsproblem für die unterschiedlichen Systeme jeweils anders und in ungleicher Intensität. Dieser Aspekt hält gerade auf die Frage nach der Macht der Verbände mögliche Antworten bereit.

Allerdings erweist sich die rein funktionale Sicht der Luhmann'schen Systemtheorie bei der Analyse sozialer Systeme in der Praxis als Beschränkung. Basierend auf der Tatsache, dass menschliche Kommunikation selbst ein hochkomplexes Phänomen ist (siehe Eisbergmodell), versucht die systemische Organisationsentwicklung daher das restriktive und komplizierte Theoriekonzept Luhmanns mit anderen Aspekten relational zu verbinden, um eine Vielfalt an Ideen für die Analyse zu nutzen. Dabei wird auf mehrere von Schreyögg beschriebenen Äste (siehe Abbildung: Schreyögg) zurückgegriffen.

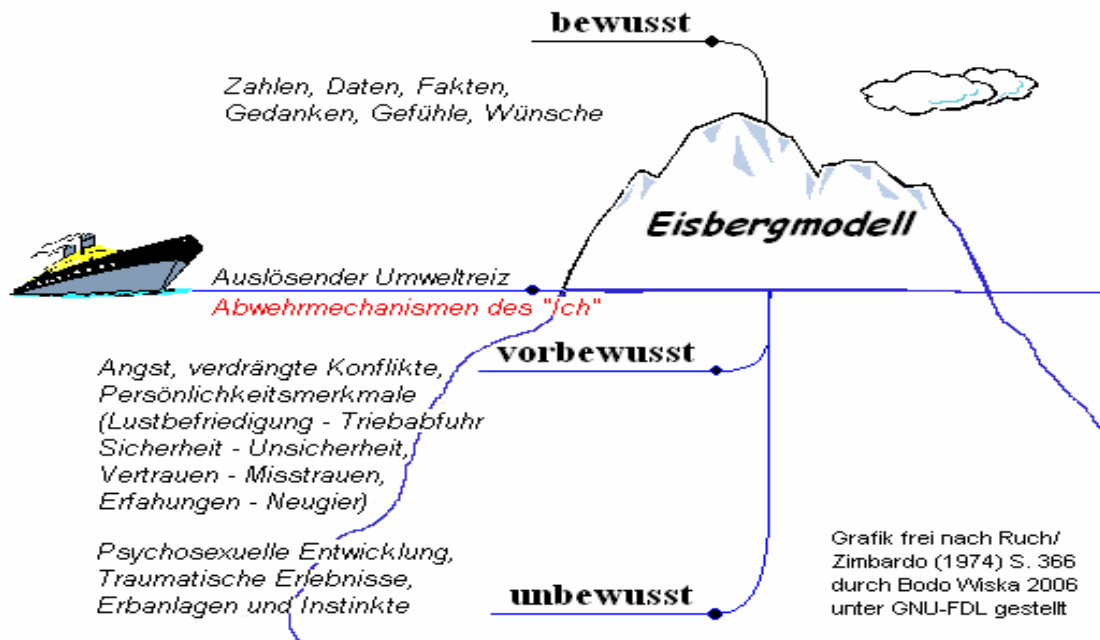


Abbildung 17: Eisbergmodell der Kommunikation: Die bewusste Kommunikationsleistung wird von vor- bzw. unbewussten Faktoren beeinflusst. Kommunikation ist daher auf der Ebene des Rationalen nicht erfassbar. Quelle: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/archive/6/68/20060713125322!Eisbergmodell.png>

Eine Verbindung der Erkenntnisse aus den verschiedenen Ansätzen, vor allem der Fokus auf den strukturalistischen, symbolischen oder situativen Ansatz, stellt sich in der Praxis als hilfreich dar, wenn er vor allem im Sinne von Intervention handlungsrelevante Hinweise auf Systemformationen gibt. Der situative Ansatz versucht z.B. Organisation in ihren Strukturmerkmalen zu analysieren und zu erfassen um sie zu optimieren. Die Komplexität von Organisation wird hier über eine Strukturtypologie reduziert, wie sie auch die klassische Theorie von Henry Mintzberg beschreibt. Mintzberg Ansatz geht davon aus, dass es „nicht die "beste" sondern nur eine für die jeweils gültigen Situationen geeignete Organisationsform gibt“²⁴⁰. Er legt damit die Grundlage für einen dynamischen Entwicklungsansatz, der von Veränderung und Anpassung ausgeht, ohne die Konstanz von Organisationsmustern negieren zu wollen.

4.3.1 Von Mintzberg bis Glasl – Modelle und Theorien

Das „Mintzberg-Logo“ bildet die wichtigsten Elemente einer Organisation als organisches Gebilde ab, das sich situativ gestaltet (siehe folgende Grafik). Organisation setzt sich nach Mintzberg aus sechs Basiselementen zusammen:

- Strategische Spitze
- Mittleres Management (operational)
- Durchführende, Ausführende

²⁴⁰ Oskar Grün, auf: http://de.wikipedia.org/wiki/Konfiguration_von_Mintzberg

- interne Dienstleistung
- Technischer Stab (Standards)
- Ideologie (Vision, Mission, Unternehmenskultur)

Six Basic Parts of the Organization

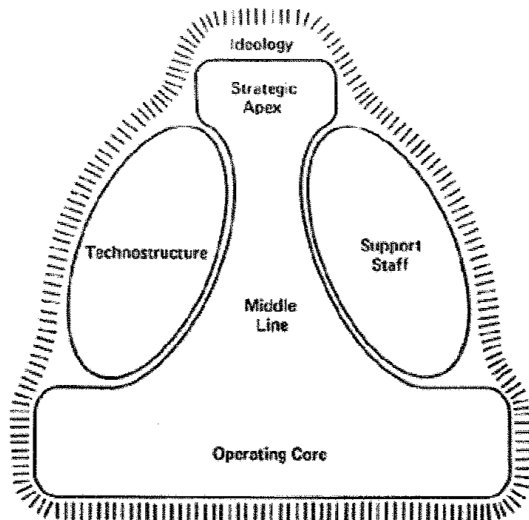


Abbildung 18. Abbildung 9: Henry Mintzberg "Organisatorische Konfiguration" Quelle:

www.12manage.com/methods_minzberg_configurations_de

Er geht davon aus, dass das Feld in dem eine Organisation operiert, seine Struktur beeinflusst. Seine Organisationstypologien stellen daher fraktale Muster einer Ursprungsversion (siehe nachfolgende Tabelle) dar, die dem geübten Auge unmittelbar Aufschluss über das „Wesen“ einer Organisation geben können. Von den Schlüsselementen jeder Organisation (operativer Kern, mittleres Management, Strategische Spitze, Technostruktur, Support und Ideologie) gehen spezifische Tendenzen im System aus (siehe nachfolgende Abbildungen). Kerntendenz ist der Wettbewerb um Einfluss. Um die interne „Koalition“ bildet sich ein Kraftfeld externer Einflüsse. Die drei wichtigsten Funktionsbereiche einer Organisation benennt Mintzberg mit Strategische Spitze, Mittleres Management und operativer Kern. Diese Kernorganisation wird durch eine Technostruktur (Planung, Standardisierung und Controlling) und einen Support (interne Dienstleistung) unterstützt. Zusammengehalten wird das System vor allem von ihrer „Ideologie“.

Darüber hinaus definiert Mintzberg fünf Kräfte, die Macht repräsentieren. Es sind dies

- die Vision des Unternehmens,
- die Effizienz, das Können,
- das Verhältnis zwischen Konzentration und Diversifikation und
- die Lernfähigkeit eines Systems.

Die katalytischen Kräfte Konkurrenz und Kooperation sind die „energetischen“ Grundlagen des Systems. Dabei beschreibt „Kooperation“ jene Kraft, die zusammenzieht (z.B. die gemeinsame Ideologie, die gemeinsame Idee), die die Kultur einer Organisation bestimmt, Normen und Werte vermittelt, und damit die Klammer um die Einzelelemente bildet – kurz das integrierende Element darstellt.

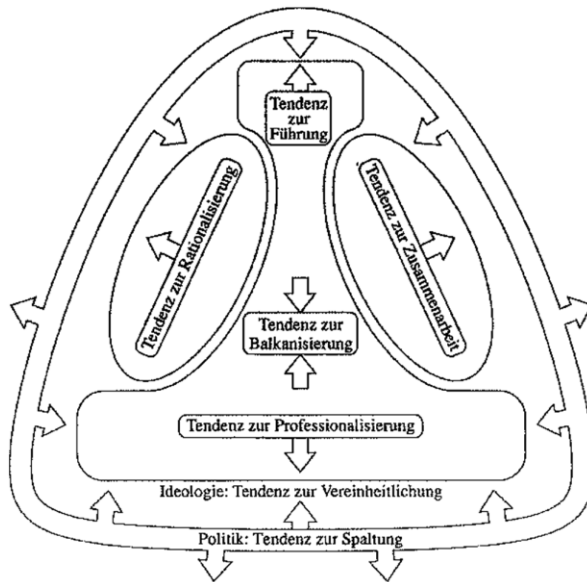


Abbildung 19: Grundtendenzen von Organisationselementen Quelle: www.12manage.com/methods_mintzberg_configurations_de

Konkurrenz ist dagegen jene Kraft, die einen Drift nach außen bewirkt - eine Tendenz zur Spaltung und damit letztendlich zur Auflösung bewirkt. Mintzberg beschreibt diese Kraft als „Politik“, die auch als „Konflikt“ gedeutet werden kann.

Mintzbergs Modell bezieht sich auf die organisationalen Strukturformationen und ihrer tendenziellen Spielräume für fraktale Muster. Die formale Organisationsstruktur wird als direkt ausschlaggebend für die Effizienz der Organisation gedeutet²⁴¹. Daraus ist abzuleiten, dass Organisationen ihre Strukturen flexibel an ihre jeweiligen Situationen anpassen, sich also entsprechend den äußeren Einflüssen situativ verändern müssen, um effizient zu bleiben. Die System-Umwelt-Beziehung wird damit zu einem zentralen Qualitätsmerkmal einer Organisation. Die ideale-Organisation definiert Mintzberg als Pentagon. Wesentlich dabei ist, dass die Kommunikationswege nicht mehr nur wie in der Pyramide top down, sondern in einem sternförmig symmetrischen Netz dargestellt sind.

²⁴¹ was aber nicht heißt, dass ineffiziente Organisationen keine Überlebenschancen haben!

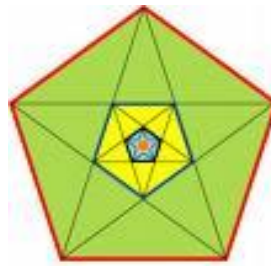


Figure 6

Quelle: www.uow.edu.au/~nillsen/PentagonE.jpg

In Bezug auf die Evolution von Organisationen stellt er folgende Aussagen zur Verfügung:

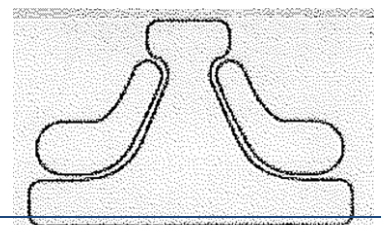
- je älter und größer die Organisation ist, desto höher ist der Grad der Formalisierung
- die Struktur der Organisation ist damit ein Spiegelbild des Alters der Branche
- je größer die Organisation desto differenzierter die Struktur
- je komplexer/ vielfältiger/dynamischer die Umwelt, desto dezentraler die Struktur
- je feindlicher die Umwelt, desto zentraler die Struktur (vorübergehende Zentralisierung)
- je größer die externe Kontrolle, desto höher ist die Zentralisierung/Formalisierung der Struktur.

Seine Analyse beruht vor allem auf empirischen Untersuchungen und mündet in der Beschreibung von idealtypischen Organisationsformen:

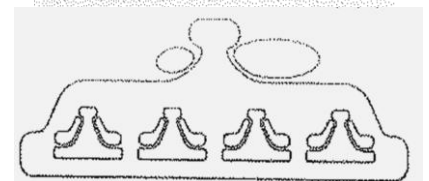
Die unternehmerische Organisation verfügt über eine ausgeprägte strategische Spitze und den breiten operativen Körper. Das mittlere Management fehlt weitgehend.



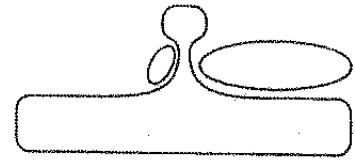
Die Maschinenorganisation (Bürokratie) wird von einer ausgeprägten Technostruktur eingezwängt, der die Prozesse und Abläufe im operativen Kern kontrolliert.



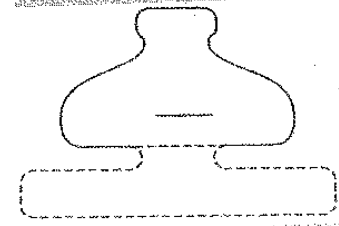
Die diversifizierte Organisation (z.B. Gewerkschaften und ÖGB) entwickelt eine Tendenz zur „Balkanisierung“, das heißt, das mittlere Management versucht die Macht im eigenen Bereich zu sichern und auszuweiten. Eine zentrale Spitze ist notwendig um die Divisionen zusammenzuhalten, allerdings liegt die tatsächliche Macht beim mittleren Management.



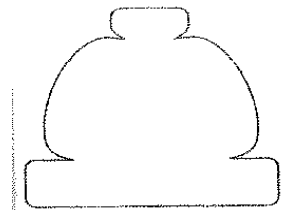
In der ExpertInnenorganisation (Professionals) verfolgt das Schlüsselement die stetige Professionalisierung um die Einflüsse anderer auf ihre Arbeit zu minimieren. Sie hat eine geringe Technostruktur, eine kleine Führungsspitze aber einen großen Supportapparat zu Unterstützung der ExpertInnen.



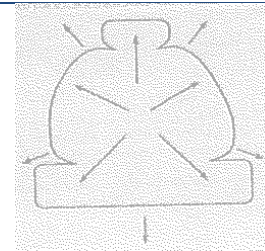
In der innovativen Organisation ist der Abstimmungsbedarf zwischen den Systemteilen so hoch, dass multidisziplinäre Teams ein System vertikaler und horizontaler Dezentralisation bilden und traditionelle Systemteile wegfallen.



Die missionarische Organisation wird von ihrer Ideologie zusammengehalten. Die Standardisierung der Normen wird zum primären Koordinationsmuster.



Die politische Organisation weist kein stabiles Bild der Machtverteilung auf. Kein Schlüsselement und kein Koordinationsmechanismus sind auf Dauer bestimmend.



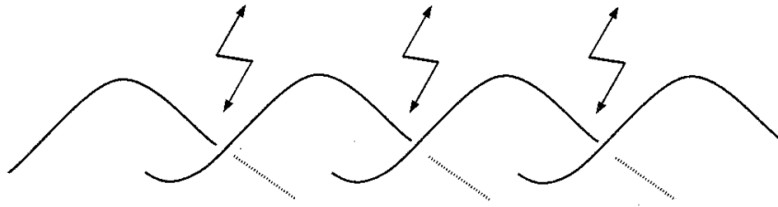
Als wahrscheinlichste Alternative zur bürokratischen Organisation beschreibt Mintzberg die „Adhokratie“. Abgeleitet wird der Begriff "Adhokratie" vom lateinischen *ad hoc*, das mit "aus dem Moment heraus" oder mit "eigens zu diesem Zweck geschaffen" übersetzt wird. In dieser Organisationsform schrumpft der operative Kern – wesentlich sind die wertschaffenden Organisationsteile. Mintzberg zeichnet so die Organisation der Zukunft vor, sie verfüge in der Risikogesellschaft durch ihre Flexibilität über das größte Innovationspotential.²⁴²

Friedrich Glasl entwickelt auf Basis der Theorien von Mintzberg und dem Ansatz von Bernard Lievegoed²⁴³ seine Theorie von den Entwicklungsphasen²⁴⁴ von Organisationen. Demnach entwickelt sich eine Organisation nach ihrer Gründung in aufeinander folgenden Phasen, die sequenziell aber ineinander und konfliktträchtig verlaufen.

²⁴² Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Adhokratie>

²⁴³ Gründer des NPI-Instituts (Inst. F. Organisationsentwicklung), Prof. für Sozialpädagogik an der Erasmus Universität in Rotterdam, später Prof. f. Nationalökonomie und Dekan der volkswirtschaftlichen Fakultät in Twente

²⁴⁴ Wesenselemente könnten auch als Subsysteme von Organisationen interpretiert werden



Wesentlich jedoch ist, dass die Ressourcen jeder durchlaufenen Phase für die Organisation nutzbar bleiben und in Regressions- bzw. Krisenphasen abrufbar sind.

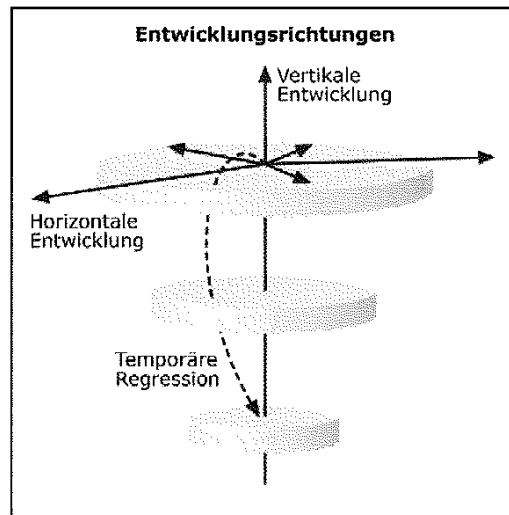
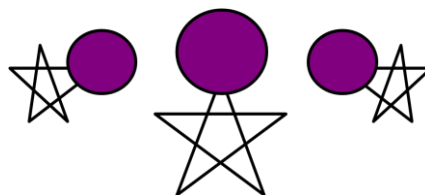


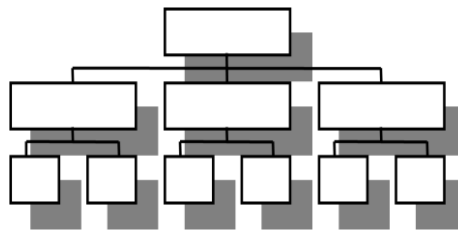
Abbildung 20: Quelle Systemics Consulting Group, Berlin

- ↓ Beginnend mit der Pionierphase - in der kleine Organisationen auch verharren können (wie z.B. kleine Familienbetriebe) - orientiert sich das Gesamtsystem an der Vision der GründerInnen. Die eindeutige (autoritäre oder charismatische) Führung und die überschaubare Größe ermöglichen direkte Kommunikation, wodurch sich Steuerungs- und Planungsstrukturen erübrigen. Pionierunternehmen können damit flexibel und kundInnenorientiert agieren. Es wird rund um die Fähigkeiten der Systemmitglieder improvisiert. Organisationales Lernen ist v.a. Learning by doing.



*Das Unternehmen in der Pionierphase, die Organisation als Familie,
Führung: autoritär oder charismatisch*

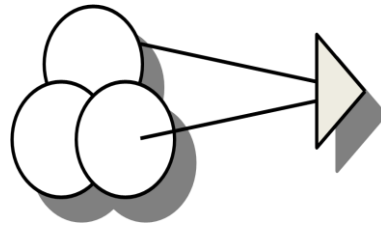
- ⇓ Wächst eine Organisation bzw. Unternehmen müssen die Kommunikationswege immer stärker auf indirektem Weg ablaufen. Ein wachsendes System benötigt daher formale, transparente Strukturen um Orientierung für ihre Mitglieder zu schaffen und Steuerung zu ermöglichen. Die Organisation wird zu einem Apparat ausdifferenziert. Funktionen, Aufgabenprofile, Entscheidungsstrukturen, Prozesse und Abläufe werden festgelegt, es wird geplant und kontrolliert. Das System durchläuft seine Differenzierungsphase. Das führte in den meisten Fällen bisher in die klassische, bürokratische Maschinenarchitektur eines Unternehmens oder einer Institution. Verharrt ein System in dieser Struktur, wird es starr und unpersönlich, es kann weder die Potentiale der Mitarbeiter nutzen, noch auf KundenInnenfeedback- oder Umwelteinflüsse reagieren, weil alles festgelegt ist. Lernen wird als arbeitsteilig begriffen: in Seminaren wird gelernt, was im Job dann umgesetzt werden kann.



*Das Unternehmen in der Differenzierungsphase, die Organisation als Apparat,
Führung: formalisiert, bürokratisch*

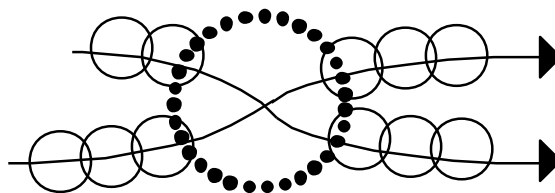
- ⇓ Um produktive Entwicklung zu ermöglichen, müssen die festgelegten Strukturen aufgeweicht und die KundInnen- bzw. Mitgliederbedürfnisse ins Zentrum der Aufmerksamkeit treten. Auf das Unternehmens- bzw. Organisationsziel fokussiert werden Prozesse und Abläufe optimiert um rasch und flexibel agieren zu können. Die Führung übernimmt Steuerungsfunktionen und delegiert ganzheitlich die Aufgabenerfüllung an kleinere Einheiten, die eigenständig planen und in einer Matrix koordinieren. Zumeist vollzieht sich in dieser Integrationsphase gleichzeitig ein Dezentralisierungsprozess. Die Beziehungen werden vielfältig es wird teamorientiert gearbeitet, Selbststeuerung und Selbstorganisation erfolgt zunehmend in (halb-)autonomen Gruppen. Die Aufbauorganisation tritt in den Hintergrund, die Prozessorganisation wird zum „mächtigsten“ Element. Am Übergang von der Differenzierungs- in die Integrationsphase arbeiten derzeit die Mehrzahl der Unternehmen und Organisationen. Lernen in

dieser Phase orientiert sich an der Vision und wird ganzheitlich verstanden.



*Das Unternehmen in der Integrationsphase, die Organisation als Organismus,
Führung: situativ, Teamstrukturen*

- ↓ Darüber hinaus nennt Glasl die Assoziationsphase, wo die Grenzen von System und Umwelt aufgebrochen werden, ebenso wie die Grenzen für Gestaltung und Verantwortung. Kooperationen nach innen und außen ermöglichen sinnstiftende Produktivität im Sinne eines großen Ganzen. Die Organisation hat nur noch ein virtuelles Zentrum und passt sich an die Umwelt ständig an, Glasl bevorzugt das Bild eines Biotops. Die Betroffenen werden zu Beteiligten und damit gleichzeitig zu den Gestaltern der Organisation. Permanentes Lernen ist Organisationszweck, der Fokus liegt bei interkulturellem Lernen und externe Jobrotation.



*Das Unternehmen in der Assoziationsphase, die Organisation als Biotop,
Führung: autonome Teams, Selbststeuerung*

Die konflikthafter Übergänge werden sowohl durch den Widerstand gegen den Autoritätsverlust der jeweiligen Funktionshierarchie ausgelöst, als auch durch die Mehrdeutigkeit bei interdisziplinärer, kooperativer Problemlösung und nicht zuletzt durch die „Fremdheit“ relationaler formaler Strukturen.

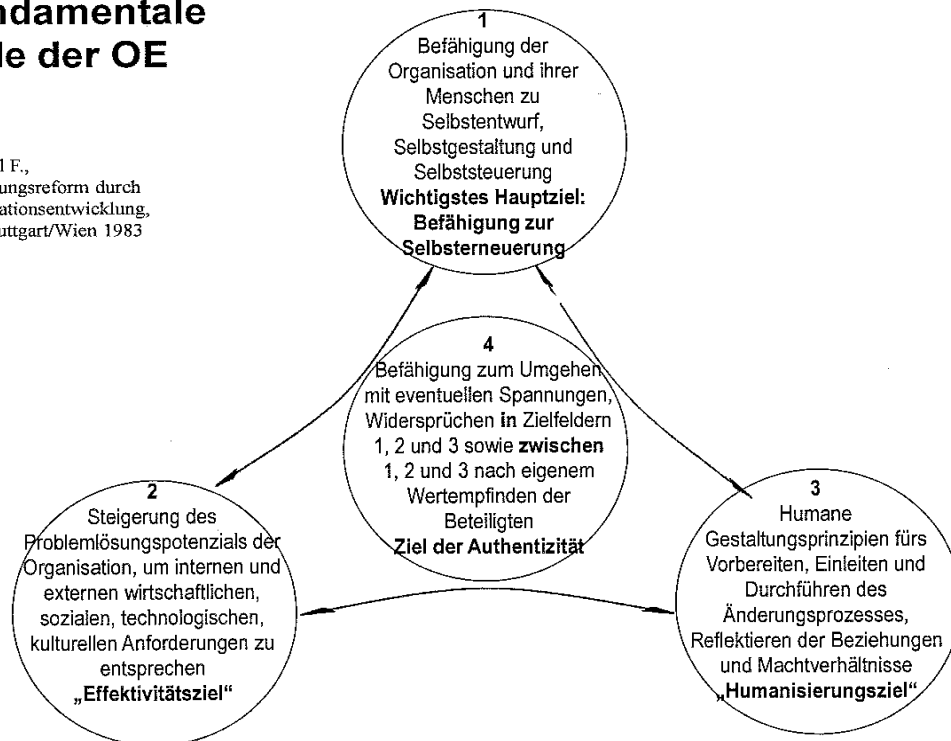
So müssen z.B. am Übergang von der Pionierphase in die Differenzierungsphase der/die GründerInnen auf Autorität verzichten, weil sich die Führungsfunktionen ausdifferenzieren. Im Übergang von der Differenzierungs- in die Integrationsphase wird Führung zu einem Steuerungssystem mit dezentralen selbstverantwortlichen Kompetenzzentren umgestaltet. Und

in der Assoziationsphase kooperiert das System unter Nutzung aller Ressourcen nur noch mit anderen Systemen um ein Gesamtsystem sinnvoll zu gestalten. Dieses Konstrukt könnte man also auch als „lernende Organisation“ in Reinkultur bezeichnen. Auf der Unternehmensebene ist hier das GORE-Modell als prototypisch zu nennen.

Die fundamentalen Ziele von Organisationsentwicklung fasst Glasl so zusammen:

Fundamentale Ziele der OE

In: Glasl F.,
Verwaltungsreform durch
Organisationsentwicklung,
Bern/Stuttgart/Wien 1983



Die Ziele „Befähigung zur Selbsterneuerung“, Authentizität, Effektivität und Humanisierung „im Mikro und Meso-Bereich befähigen Menschen für die Erneuerung im Makrobereich“, meint Glasl, sie „stärkt die Organisationen, und dies fördert die Erneuerungsfähigkeit in Kultur, Politik und Wirtschaft als Grundlage von Freiheit und Demokratie.“²⁴⁵

4.3.2 Organisationsentwicklung und Gesellschaft

Wenn man Glasls Entwicklungstheorie auf das gesellschaftliche System anwendet, so drängen sich die Bilder vom Übergang des Feudalismus in die bürgerliche Republik und von der repräsentativen zur partizipativen Demokratie geradezu auf und es wird offensichtlich, dass sich konfliktträchtige und mühevollen Veränderungsprozesse weder in Organisationen noch in der Gesellschaft ohne ausreichender Grundlage und Vorarbeit vollziehen. Vielmehr braucht es dafür ein Zusammenwirken mehrerer Kräfte, denn die Subsysteme einer Gesellschaft ver-

²⁴⁵ Trigon Entwicklungsberatung, Ziele von Organisationsentwicklung nach Friedrich Glasl, Handout vom Kongress „Trigon meets Syst., Salzburg, Jänner 2010

halten sich relational, wenn auch mit unterschiedlicher „Mächtigkeit“ und Dynamik.

Das bedeutet, ebenso wie Philosophie und Kultur der Aufklärung für die Französische Revolution die gesellschaftliche Basis geschaffen haben, braucht jede Veränderung im Vorfeld ihre Klammer im gesellschaftlichen Diskurs. Dann erst können Auslöser und Antreiber Krisen in den Systemumwelten, Druck von der Basis oder äußere Einflüsse (z.B. Ökologische od. ökonomische Krisen), gesellschaftliche Umbrüche etc. oder auch Revolutionen sein.

Als Beispiele für Strukturveränderungen und die dabei vom System zu bewältigenden Prozesse können Übergänge von der Monarchie zur Republik und von der Autokratie bzw. Oligarchie zur Demokratie herangezogen werden, wenn auch die Größenrelationen verzerrend wirken. Man könnte daher annehmen, dass die gegenwärtige Weltwirtschaftskrise Chancen für einen Paradigmenwechsel birgt, der mit Hannah Arendt gedacht, in *„innovativen Momenten des Politischen“*²⁴⁶ liegt. Denn, so meint Arendt: *„im politischen Handeln realisiert sich ... – durchgängig inspiriert von den ereignishaft-außergewöhnlichen Momenten revolutionärer Gründungen – vornehmlich die Fähigkeit, einen Anfang zu machen, eine gegebene Ordnung zu unterbrechen, die Ordnung der Dinge neu zu setzen“*.²⁴⁷

Dass vor allem gewinnorientierte Unternehmen heutzutage eine Vorreiterrolle in der Organisationsentwicklung spielen, hat ihre Ursache aber gewiss nicht im „Politischen“, sondern im enormen Druck des neoliberalen Wettbewerbs und der Dominanz des Finanzkapitalismus. Der permanente Prozess der Gewinnmaximierung erzwingt permanente strukturelle Veränderungen in Unternehmen. Sie sind daher gezwungen, alle Produktivkräfte zu nützen um im Wettbewerb bestehen zu können. Das Institut für Wirtschaftswissenschaften der Universität Klagenfurt bestätigt, *„das aufgrund der verschärften Wettbewerbsbedingungen häufig angestrebt wird, zentralisierte Organisationsformen zu substituieren und postbürokratische Organisationsformen umzusetzen.“*²⁴⁸ Dabei geht es vor allem um die Steigerung der organisationalen Flexibilität und die Erhöhung der Innovationsfähigkeit durch die Aktivierung des bisher brachliegenden spezifischen Wissens der Mitarbeiterschaft. Erreicht wird das vor allem durch Dezentralisierung bzw. Entscheidungsdelegation. Durch die weitgehende Selbstorganisation

²⁴⁶ Hannah Arendt zitiert und interpretiert von Rahel Jaeggi, in *Wie weiter mit Hannah Arendt?*, Publikation des Hamburger Instituts für Sozialforschung (Hg.), Hamburg 2008, S. 9

²⁴⁷ Jaeggi, a.a.O., ebd.

²⁴⁸ Kaluza, B; Blecker, Th: *Flexibilität – State of the Art und Entwicklungstendenzen*, in *Erfolgsfaktor Flexibilität. Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen*, Berlin 2005, zit. aus: *Diskussionsbeiträge des Instituts für Wirtschaftswissenschaften der Universität Klagenfurt*, No. 2004/01 „Heterarchische Hierarchie: Ein Organisationsprinzip flexibler Produktionssysteme“, Thorsten Blecker / Bernd Kaluza, erscheint in: Wildemann, H. (Hrsg.): *Personal und Organisation*, TCW-Verlag, München 2004, o.S

und Selbststeuerung kleiner Einheiten werden die Prozesse in den Unternehmen kostengünstiger, unmittelbarer und flexibler. Klassische, aufbauorganisatorische Konzepte, die sich an Hierarchien und Weisungen orientieren versagen bei einem dynamischen und turbulenten Umfeld²⁴⁹, so die Autoren.

So herrschen in hoch entwickelten Produktionsbranchen bereits Strukturen die als Heterarchische Hierarchie²⁵⁰ bezeichnet werden. *„Aus der Sicht der Organisationstheorie sind die Konzepte der Dezentralisierung und der Modularisierung eine notwendige Reaktion auf das Versagen der Hierarchie bei nur schwer oder gar nicht plan- und beherrschbaren Problemstellungen sowie sehr dynamischen Umweltbedingungen. Ein für diese Aufgabenstellung geeigneter organisatorischer Ansatz, der die Flexibilität der Unternehmen in diesem Umfeld erhöhen soll, ist die Heterarchie. Heterarchische bzw. nebengeordnete Strukturen zielen darauf, die durch nicht antizipierte Veränderungen der Rahmenbedingungen induzierten Planungs- und Steuerungsprobleme mit Hilfe unvorhersehbarer Veränderungen des Systemverhaltens auf untersten Ebenen zu bewältigen.“*²⁵¹ Notwendige Entscheidungen werden also dort getroffen, wo die erforderlichen Informationen vorliegen. Führung hat in diesen Systemen vor allem koordinierende Funktion. *„Die Realisierung des gebotenen Flexibilitätspotentials der neuen Organisation“*, betonen die Autoren, *„wird deshalb wesentlich von den Fähigkeiten und Qualitäten der Mitarbeiter bestimmt, mit den neuen Freiheitsgraden und Handlungsspielräumen umzugehen und autonome Entscheidungen zu treffen“*²⁵² Dieses Versprechen in Bezug auf den Produktivitätsvorteil und die zentrale Anforderung an eine professionelle Personalentwicklung sind ein Grund dafür, dass gerade die systemische Unternehmensberatungsbranche Hochkonjunktur hat.

Die Modernisierungsaufgabe für NPO unterscheidet sich nicht grundsätzlich von der Restruk-

²⁴⁹ Vgl.: Kaluza, B; Blecker, Th: Flexibilität... a.a.O., Seite 5

²⁵⁰ In der Organisationstheorie bezeichnetz.B. Probst (1992, S. 495) die Heterarchie als „...das Prinzip fluktuierender hierarchischer Beziehungen zwischen Individuen oder Systemen. Das bedeutet, daß sich die hierarchischen Strukturen je nach Bedarf umkehren lassen, ebenso wie die für die hierarchische Ordnung ausschlaggebenden Kriterien – Kompetenz, Status, Ansehen, usw. – von Fall zu Fall verschieden sein können.“ Konkrete Organisationsmuster werden somit situativ ausgebildet und sind nicht einheitlich für die Organisation als Ganzes definiert. Die Bedeutung des Organisationsprinzips der Heterarchie verdeutlicht folgendes aus der Soziologie stammende Zitat von Bühl (1987, S. 242): „Heterarchien sind aus mehreren voneinander unabhängigen ‚Akteuren‘, ‚Entscheidungsträgern‘ oder ‚Potentialen‘ zusammengesetzte Handlungs- oder Verhaltenssysteme, in denen es keine zentrale Kontrolle gibt, sondern die Führung des Systems in Konkurrenz und Konflikt, in Kooperation und Dominanz, in Sukzession und Substitution sozusagen immer wieder neu ausgehandelt wird oder von Subsystem zu Subsystem bzw. von Potential zu Potential wandert.“ Kaluza, B; Blecker, Th: Flexibilität... a.a.O., Seite 8f.

²⁵¹ Kaluza, B; Blecker, Th: Flexibilität... a.a.O., Seite 8

²⁵² Kaluza, B; Blecker, Th: Flexibilität... a.a.O., Seite 13

turierung im Unternehmensbereich.²⁵³ Zum einen verhalten sich die operativen Elemente von Non Profit Organisationen (NPO) als soziale Systeme nicht grundsätzlich anders als Profitorganisationen – mit der Einschränkung, dass Finanzziele weniger dominieren - was gleichzeitig aber bedeutet, dass die komplexitätsreduzierende Wirkung des Geldes geringer ist. Zum anderen schafft der Systembegriff die Grundlage für den Vergleich von Organisationen, Unternehmen, Staaten usw., denn sie sind soziale Systeme mit vergleichbaren Strukturmerkmalen. Aber, und das ist in dieser Arbeit der Fokus, in Verbänden werden Werte, Ideologien und gesellschaftliche Interessen verarbeitet und in politisches Handeln übersetzt, was ihre Struktur(veränderung) zu einem politischen Phänomen werden lässt.

Interessenverbände werden zunehmend als „Bürokratische Netzwerke“²⁵⁴ bezeichnet, was zumindest auf die Wahrnehmung nichttrivialer Organisationsmuster verweist. Vor allem durch die Technostruktur des Internet werden zunehmend auch außerhalb der Unternehmenswelt vermehrt netzwerkartige, heterarchische Strukturen wahrnehmbar und daher bewusst. Internationale Forschungs- und Entwicklungsprojekte kommen trotz weltweiter Kooperation ohne zentrale Steuerung aus. Auf Basis des Linux Betriebssystems wird freie Software (Open Source Software -kurz: OSS) in freiwilliger Kooperation weltweit kreiert und optimiert. Zivilgesellschaftliche Netzwerke machen Revolution, wie z.B. die orange Revolution in der Ukraine. Sogar gewaltvolle, kriegerische Auseinandersetzungen brauchen keine zentrale Steuerung mehr, sie funktionieren weitgehend selbstgesteuert, wie z.B. der islamische Jihad. Was diese Organisationen steuert, ist ein gemeinsames Ziel und das virtuelle Zentrum bildet die gemeinsame Idee bzw. gemeinsame Interessen. In der modernen Gesellschaft dominiert zwar noch immer das Strukturprinzip der Hierarchie, was nach Glasls Phasenmodell jedoch darauf hindeutet, dass sich unsere Gesellschaft im Übergang von der Differenzierungs- in eine Integrationsphase befindet²⁵⁵.

Die damit zunehmend widersprüchliche Gestalt hoch differenzierter Gesellschaften wird damit einerseits von dynamischen Auflösungserscheinungen und andererseits von starren überkommenen Strukturen geprägt. Das heißt, gegenwärtig unterwerfen sich mündige BürgerInnen als MitarbeiterInnen in Unternehmen und Organisationen je nach Organisationsstruktur

²⁵³ Vgl.: Traxler, Franz: „Gesellschaftlicher Wandel und gewerkschaftliche Organisation“ in: *Kammer für Arbeiter und Angestellte*, Salzburg, 1995, Yearbook (part 2): 7-25.

²⁵⁴ Morath, Frank A., Interorganisationale Netzwerke, in der Reihe Managementforschung und Praxis, Universität Konstanz, herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki Nr. 15, 1996, S. 4

²⁵⁵ Z.B. könnte der Prozess der Globalisierung so verstanden werden oder die Infragestellung der Nationalstaatlichkeit etc.

und –kultur mehr oder weniger paternalistisch-autoritären Beschränkungen in der Arbeitswelt. Auf gesellschaftlich, kultureller Ebene kollidiert dieses hierarchisch-bürokratische Modell jedoch frontal mit dem liberalen Modell der Selbstverantwortung eines autonomen Subjekts im „Privaten“, wie es der Neoliberalismus postuliert. Damit haben vor allem ArbeitnehmerInnen mit Dissonanzen fertig zu werden, die tagtäglich sowohl auf individueller wie auch auf der Ebene der Systeme auftreten. Eine typische Reaktion auf diesen Widerspruch kennen wir als „Dienst nach Vorschrift“. Diese Verweigerungshaltung ist eine individuelle oder auch gruppenspezifische Strategie, wenn man einer Macht ausgesetzt ist, die man nicht akzeptiert.

Das Phänomen der Aufgabe von individuellem Freiraum stellt sich jedoch grundsätzlich bei jeder Interaktion, denn mit Kommunikation tritt man in eine Beziehung, die den Raum auf natürliche Weise temporär begrenzt. Daher lässt man sich freiwillig nur dann darauf ein, wenn sinnstiftende Effekte zu erwarten sind. Und nur diese auf Freiwilligkeit beruhende gelingende Kommunikation – auf der Ebene des Sinns und der Emotion – schafft den „Mehrwert“ wonach Organisationen streben, wenn das Ganze mehr als nur die Summe seiner Teile sein soll. Die so erzeugten Produktivitätseffekte werden derzeit vor allem im profitorientierten Unternehmensbereich über die finanziellen Effekte tatsächlich konkret messbar und werden so auch über diesen Zusammenhang gesellschaftlich vermittelt. Mit dem New Public Management hat diese materialistische Logik auch auf den Non Profit Bereich übergegriffen, was fatale Folgen für die Effektivität dieser Organisationen auslösen kann, weil NPOs vorwiegend immaterielle Ziele verfolgen und daher der finanzielle Profit keine sinnstiftende Wirkung erzeugt.

4.3.3 *Management der gesellschaftlichen Widersprüche (NPO)*

Verbände werden als Non Profit Organisationen (NPO) kategorisiert, die sich von sozialen Bewegungen über ihre formale Organisationsform abgrenzen und vom Staat durch ihre eigene Rechtsform. Gewinne dürfen von NPO zwar erwirtschaftet, aber nicht ausgeschüttet werden - das grenzt sie von Unternehmen ab. Und sie funktionieren unterschiedlich, aber jeweils in einem Mindestausmaß autonom, also selbst verwaltet. Ihre MitarbeiterInnenschaft bzw. Mitgliederschaft besteht aus hauptamtlichen und aus ehrenamtlichen Funktionen.²⁵⁶

²⁵⁶ Vgl.: Gössler Martin; Schweinschwaller, Thomas: Spezifika von Nonprofit Organisationen und deren Beratung, in: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management Nr. 2/08, Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf, S. 49

NPO unterscheiden sich in Organisationskultur, Zielen, Werten, Finanzierung etc. und durch ihre Nähe zu gesellschaftlichen Subsystemen. Es ist davon auszugehen, dass Größe, Rechtsform und/oder Zweck eines Systems bestimmend für den Charakter von NPO sind. Für die Beschreibung der Verbände ist die Unterscheidung zwischen wirtschaftsnahen, verwaltungsnahen und basisnahen NPO ausreichend. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass sich wirtschaftsnahe Organisationen an der Logik der Wirtschaft orientieren, ebenso wie verwaltungsnah an der Bürokratie und basisnahe NPO stark an soziale Bewegungen erinnern. Ruth Simsa und Michael Patak beschreiben die unterschiedlichen Charakteristiken folgendermaßen:²⁵⁷

- „Wirtschaftsnahe NPO's: Elan und Klarheit, aber weniger Werte“ (z.B. Industriellenvereinigung)
- „Verwaltungsnahe NPO's: Stabilität, aber wenig Autonomie“ (z.B. Bewährungshilfe)
- „Basisnahe NPO's: Elan, Werte und Leben, aber Diffusität“ (z.B. Menschenrechts-, Umwelt- und Entwicklungspolitische Vereine)

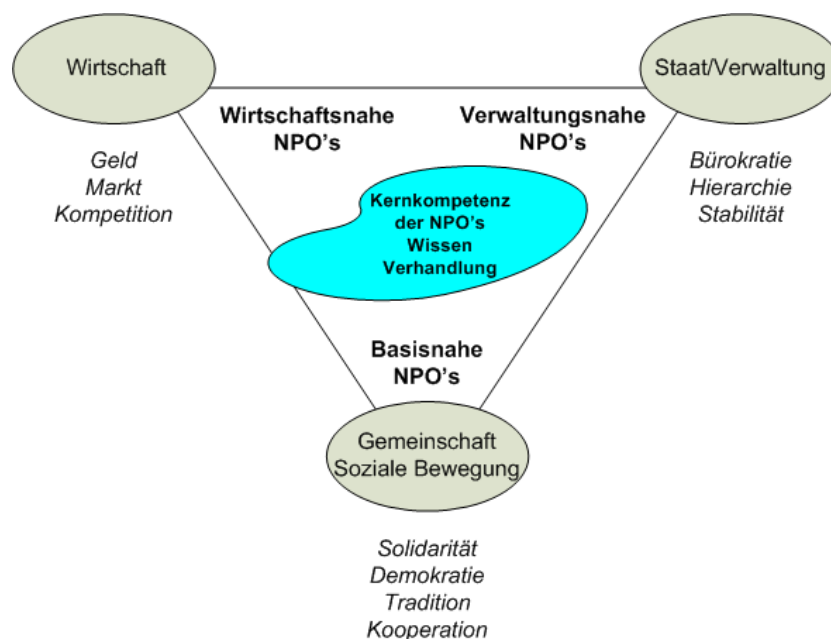


Abbildung 21 Quelle: Simsa, Patak, a.a.O., S. 24 (s.a. Zauner 2007)

Die Sozialpartnerorganisationen stellen Mischformen dieser Kategorisierung dar und daher variieren auch ihre Codes.

²⁵⁷ Simsa, Ruth; Patak, Michael Leadership in Non Profit Organisationen, Die Kunst der Führung ohne Profitdenken, Fachbuch Wirtschaft, Linde international, Wien 2008, S. 24 ff

Aus der Praxis der Organisationsberatung²⁵⁸ sind bei Non Profit Organisationen (NPO) aber insgesamt tendenziell folgende - für Entwicklungsprozesse entscheidende - Ambivalenzen zu beachten, die gleichzeitig die Wege für sinnvolle Veränderung skizzieren:

- NPO verdanken ihre Existenz den Leerstellen der modernen Gesellschaft. Sie arbeiten sozusagen zwischen den Funktionssystemen (wie z.B. Wirtschaft, Recht, Politik, Privatleben) an den gesellschaftlichen Widersprüchen und übertragen diese Paradoxien in die internen Strukturen zulasten von Klarheit und Eindeutigkeit. Daher sind NPO auch ExpertInnen der Mehrdeutigkeit. Verschiedene Abteilungen verfolgen oft unterschiedliche Ziele, weil sie an unterschiedlichen Widersprüchen arbeiten, ein Unding wenn man die Managementlehre anlegt. Daher ist es wichtig, die eigene Position zwischen sich eigendynamisch entwickelnden Funktionssystemen offen zu legen und zu reflektieren, damit Klarheit darüber besteht, dass die Ziele immer auch vom Umfeld abhängig sind. Produktiv könnte sein, die entstehenden Paradoxien als Antreiber für organisationale und gesellschaftliche Entwicklung zu erkennen und sich als Anwalt der Ambivalenzen zu verstehen. Das heißt, NPO könnten eine wichtige Vermittlungsrolle nicht nur zwischen Staat und Zivilgesellschaft, sondern auch zwischen den Subsystemen der Gesellschaft darstellen, weil sie ja ohnehin die unterschiedlichen Logiken im Innensystem bearbeiten müssen.
- Direkte und persönliche Kommunikation sind die Kernkompetenzen von NPO. Sie neigen daher zur Personalisierung von strukturellen Themen, was oft zu einer kritischen Haltung gegenüber der Organisation führt. Funktionale Strukturen werden als Verdinglichung menschlicher Beziehungen verstanden. Funktionale Autorität wird oftmals subversiv unterlaufen und abgewertet. Diese Kritikfähigkeit könnte aber auch als Wegweiser zum lebendigen Kern der Organisation genutzt werden.
- Während profitorientierte Unternehmen aufwändig Kontakt zu Ihren KundInnen herstellen müssen, rennen die KundInnen und KlientInnen bei den NPO quasi die Türen ein. Die hohe KundInnen- bzw. KlientInnenbindung ist kommunikativ hoch anspruchsvoll und durch die meist emotional aufgeladenen Anliegen oft belastend für die MitarbeiterInnen. Die daraus resultierenden Resonanzphänomene geben aber gleichzei-

²⁵⁸ Für den folgenden Abschnitt vgl.: Gössler Martin; Schweinschwaller, Thomas: Spezifika von Nonprofit Organisationen und deren Beratung, a.a.O., S. 48 - 56

tig wertvolle Informationen über das KundInnen- bzw. KlientInnensystem und damit Orientierung für die Organisationsziele.

- Der Status eines Produkts oder einer Dienstleistung korreliert mit dem Status der KundInnen und KlientInnen. Das Feld der Marken bietet z. B. ein Umfeld mit Image. In NPO wird aber gerade an den gesellschaftlichen Widersprüchen und möglicherweise auch an den Rändern gearbeitet und daher wird die Arbeit in NPO zwar idealisiert, hat aber einen vergleichsweise niedrigen gesellschaftlichen Status. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Wirtschaftsverbänden und ArbeitnehmerInnenverbänden. Während „Business“ durchaus Selbstvertrauen schafft und Erfolg zumindest suggeriert, geben die oft nur kleinen Erfolge der ArbeitnehmerInnenvertretung in meist prekären Lebenssituationen wenig Anlass für großen Enthusiasmus, was über Resonanzphänomene auch zu internen Abwertungsspiralen führen kann. Aber die Bündelung des daraus entstehenden „Aggressionspotentials“ könnte jedoch die Effektivität nach außen erhöhen.
- Mit der Durchsetzung neoliberaler Gesellschaftskonzepte wurde das Soziale und Kulturelle dem Ökonomischen untergeordnet. Die mechanistischen Verkürzungen betriebswirtschaftlicher Effizienzsteigerung und Kontrollvorstellung suggerieren zweckrationale Planung und Steuerung. Wie jedoch oben bereits ausgeführt, ist das im NPO Bereich reine Illusion. Ökonomisierung und Manageralismus haben in NPO daher mehr Nachteile als Vorteile. In diesem Zusammenhang könnten NPO ein Boden für kreative, neue Ansätze zur Organisationsoptimierung sein.

Ein Schlüsselement für strukturelle Veränderung in allen sozialen Systemen ist in jedem Fall das Konzept von Führung bzw. Steuerung, denn *„eine wesentliche Barriere für lernförderliche Arbeitsstrukturen sind rigide Hierarchien“*.²⁵⁹

²⁵⁹ Naschold, Frieder: Modernisierung des Staates, Zur Ordnungs- und Innovationspolitik des öffentlichen Sektors, Edition Sigma, Berlin 1993, S. 84

5 Konzepte von Führung

Vorangestellt soll ein Beispiel aus einem Assessment aus eigener Erfahrung in einer NPO Aufschluss darüber geben, wie Führungsverständnis mit Effektivität und Effizienz zusammenhängen:

Zwei Teams mit definierten Führungsfunktionen haben mehrere, unterschiedliche Aufgaben zu bewältigen. Während in Team **BLAU** die Führungsperson (sie ist übrigens männlich) die Teamfunktionen bei jeder Aufgabenstellung direktiv definiert und die Aufgaben den einzelnen Teammitgliedern zuteilt, verhält sich die Führungsperson in Team **ROT** (sie ist weiblich) bei einer von mehreren Aufgabenstellung gänzlich anders. Sie liest die Aufgabenstellung vor und fragt in die Runde: „Diese Aufgabe liegt mir nicht, wem ist die Aufgabenstellung klar und wer fühlt sich dafür kompetent?“ Ein Teammitglied meldet sich. Die rote Führungskraft übergibt die Führung in dieser Aufgabe dem kompetenten Teammitglied und integriert sich ins Team. Ergebnis: Team **ROT** bewältigt die Aufgabe schneller und effizienter als Team **BLAU** und hat dabei auch noch Spaß. Im Feedback wird die rote Führungskraft des Gewinnerteams von den Assessoren kritisiert, sie hätte die Führung abgegeben, zu schnell aufgegeben, sich zu wenig engagiert. Die Führungskraft von Team **BLAU** erhält trotz schlechterem Ergebnis als Feedback: Gut geführt! Was dieses Verständnis von Führung für die Produktivität eines Unternehmens oder einer Institution bedeutet, liegt auf der Hand. Dieses Beispiel ist idealtypisch für ein starres, statusbezogenes Führungsverständnis in bürokratischen Organisationen zulasten von Qualität und Effizienz. Es stammt nicht aus dem vorigen Jahrhundert, sondern aus der jüngsten Vergangenheit und wird weiter gepflegt.

Klaus Doppler vermutet daher zurecht eine „Ostblock-Mentalität im Westen“: *„Was in letzter Zeit im Osten passiert ist, wie die Dinge ins Rollen gebracht wurden, wie alte Fesseln abgestreift, wie über Jahrzehnte errichtete Entmündigungsbükratien wie Kartenhäuser zusammenbrechen, das alles ist ein faszinierendes Schauspiel. Ein (gesellschafts)-kritischer Live-Krimi, der vor unseren Augen abläuft. Wie wäre es mit ähnlichen Revolutionen in einigen unserer Unternehmen und Organisationen im Westen? In nicht wenigen herrscht nach wie vor Absolutismus im Hochformat – Ceausescu lässt grüßen. Wer aber traut sich, solchen Unternehmensführern das Handwerk zu legen? Oder ist der Hofstaat zu gut bezahlt, sind alle zu stark korumpiert, als dass jemand wirklich daran interessiert wäre, dieses Schauspiel zu be-*

enden?“²⁶⁰ Klaus Doppler ist kein linker Anarchist sondern promovierter Psychologe, Autor eines Longsellers (Managementliteratur) und seit 1972 als Unternehmensberater und Trainer tätig und auf Change-Management²⁶¹ spezialisiert.

Der Begriff der Ostblock-Mentalität ist gleichzeitig das Paradebeispiel für das Scheitern in einer *double-bind* –Kultur, wo einerseits der Kollektivismus beschworen, und andererseits die Nomenklatura gelebt wird. Viele Führungskräfte unternehmen derzeit im Taumel der Team-euphorie den Versuch, bloß Verantwortung nach unten zu delegieren, ohne die Befehlsgewalt verlieren zu wollen. Diese Strategie ist jedoch absolut kontraproduktiv, sie führt unweigerlich zu Orientierungslosigkeit und Vertrauensverlust bei den MitarbeiterInnen und zur organisierten Verantwortungslosigkeit. Team heißt nicht, dass niemand Richtungen und Ziele vorgibt, sondern dass Führung je nach Kompetenz situativ wechseln kann und soll. Die Struktur dahinter bilden Regeln, die transparent und daher von allen akzeptiert sind, und im Idealfall daher auch gemeinsam beschlossen wurden.

Bereits der „Human Relations Ansatz“ in den 1980er Jahren fordert die Abkehr von den arbeitsteiligen Modellen des Fordismus und Taylorismus. Die strikte, eindimensionale Arbeitsteilung zwischen einem denkenden, steuernden und kontrollierenden Management und den ausführenden Werk tätigen war mit zunehmender Kapitalkonzentration, fortschreitender Technologieentwicklung und gesellschaftlicher Liberalisierung bzw. Demokratisierung nicht mehr zeitgemäß. Für die Produktivität ausschlaggebend, wird im „Human Relations- Ansatz“ die partnerschaftliche Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn gesehen. Die „Soziale Effizienz“ wird durch die Steigerung der Arbeitszufriedenheit erreicht,²⁶² MitarbeiterInnen werden als Wettbewerbsfaktoren gedacht, die durch Führung motiviert und in ihrer Entwicklung unterstützt werden müssen, um Unternehmensziele zu erreichen. Die Management-Systeme und –werkzeuge bilden Prozesse zur Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisierung und Kontrolle. Die Personalführung, also die Art und Weise wie dieses Prozesse vollzogen werden, hat eine zentrale Bedeutung für den Erfolg.

Festgelegt auf dieses Paradigma arbeiteten die wachsenden Unternehmen der westlichen Welt in den letzten 30 Jahren des vorigen Jahrhunderts, und mussten gleichzeitig den Auf-

²⁶⁰ Doppler, Klaus: Incognito, Führung von unten betrachtet, Murmann Verlag, Hamburg 2006, S.87

²⁶¹ Changemanagement bezeichnet Prozesse, die Kulturveränderung im Unternehmen zum Ziel haben; dabei ist zu bedenken, dass Struktur und Kultur sich gegenseitig bedingen.

²⁶² Bontrup, Heinz-J., Arbeit, Kapital und Staat. Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft, Papy Rossa Verlags GmbH. & Co. KG, Köln 2006, 2. Auflage, S. 111ff

schwung der japanischen Unternehmen auf dem Weltmarkt beobachten. Die dortige Unternehmenskultur war bereits traditionell auf eine „Vergemeinschaftete Personalpolitik“ im Sinne einer verschworenen Betriebsgemeinschaft ausgerichtet. *„Hier setzte man seit langem nicht einseitig auf Technikentwicklung und Anpassung des Menschen an diese Technik, sondern auf Arbeitsprozesse und ihre –abfolge sowie auf eine partizipative Organisationsstruktur, die den Beschäftigten auch an den Entscheidungsprozessen teilnehmen lässt, um ihn für anspruchsvollere Tätigkeiten zu motivieren.“*²⁶³ Plötzlich sprach man in den USA und Europa von einer japanischen Übermacht und von einer Wettbewerbsbedrohung, die man nicht zuletzt aus der produktiveren Unternehmenskultur ableitete.²⁶⁴

Der Übergang vom Real- in den Finanzkapitalismus in den 1990er Jahren veränderte das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit nachhaltig. Im Unternehmensbereich entstand der Begriff des „Arbeitskraftunternehmers“²⁶⁵ Hand in Hand mit Lean Production und Lean Management. Teamstrukturen, ganzheitliche qualifizierte Arbeitsplätze und die Integration von KundInnen und LieferantInnen brachten einen enormen Produktivitätsschub, der jedoch vor allem durch die Effizienzsteigerung zu Personalabbau und vergrößertem Leistungsdruck führte. Eine Demokratisierung in der Unternehmenswelt steht bis heute aus, obwohl bereits im Human-Relation-Ansatz dafür die Grundlagen geschaffen wurden. MitarbeiterInnen haben noch immer den Status der „Untergebenen“ anstatt als ebenbürtige Systemmitglieder betrachtet zu werden. Dazu hat auch die Gewerkschaftspolitik wesentlich beigetragen, deren Strategie eher vom Paternalismus als vom Empowerment getragen wurde. Die grünen Gewerkschafter kritisieren daher zurecht die Arbeitswelt als demokratiefreie Zone.

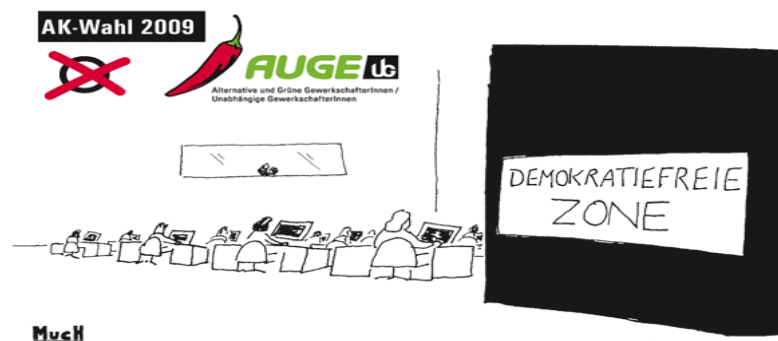


Abbildung 22: Quelle: http://www.auge.or.at/_ecards/ecards.html

²⁶³ Bontrup, a.a.O., S. 117

²⁶⁴ Vgl. Bontrup, a.a.O., S. 117

²⁶⁵ Bontrup, a.a.O., S. 118

Was in innovativen Unternehmen jedoch Einzug gehalten hat, ist die hohe Wertigkeit von Unternehmenskultur zur Herstellung eines bindenden Wir-Gefühls. Die gemeinsamen Normen, Werte und die Idealisierung der Produkte und Dienstleistungen bieten die Möglichkeit für Identifikation und Zugehörigkeit. Ein Wert, der in modernen Gesellschaften oft als defizitär erlebt wird und daher diese Lücke auffüllt. Unternehmen wie Google Microsoft oder BMW fördern in Personalentwicklungsmaßnahmen gezielt diese Identifikation der MitarbeiterInnen sowohl mit dem Unternehmen als auch mit dessen Produkten. Personal wird nicht mehr als reiner Kostenfaktor sondern als strategische Ressource in Form von Humankapital eingesetzt, was gleichzeitig den Übergang von der Personalverwaltung zur Personalentwicklung einleitet²⁶⁶. Ich habe PE-Konzepte kennengelernt, deren Ausrichtung ähnlich wie Sekten und Religionsgemeinschaften v.a. auch ausschließende und abgrenzende Faktoren forcieren. So funktionieren Arbeitsverhältnisse flexibel und selbstorganisiert, die Hierarchien sind flach und suggerieren Selbstverantwortung, die Geschlossenheit des Systems wird über das gemeinsame Ziel hergestellt. Die daraus entstehende hohe Selbstbindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen schafft Produktivität über Eigenmotivation und möglicherweise auch Selbstaussbeutung, die nur geringe funktionale Intervention erfordert. Damit wird die gemeinsame Idee zur stärksten Triebkraft für Produktivität. Die engen Systemgrenzen führen dabei jedoch oft auch zur Ausgrenzung gewerkschaftlicher Organisation. Die Loyalität gegenüber dem Unternehmen und ihren Produkten ist oberstes Prinzip, was auch mit der Dominanz der Ökonomie in der Gesellschaft zusammenläuft.



Beispiel Google²⁶⁷:

Google wurde 1998 gegründet und ist kein Jahrzehnt später ein Unternehmen mit rund 14.000 MitarbeiterInnen (stetig steigend) mit einem Marktwert von geschätzten 23 Milliarden US Dollar und ca. 44 Prozent Marktanteil. Google ist die teuerste Marke der Welt.²⁶⁸ Über das Unternehmen, die Struktur oder Interna von Google herrscht allerdings ein Mantel des Schweigens – es dringt kaum Information nach außen. Das Spitzenmanagement ist multiethnisch und der Frauenanteil mit rund 25 Prozent im Technologiebereich relativ hoch. Die Fir-

²⁶⁶ Vgl.: Naschold, Frieder: Modernisierung des Staates, Zur Ordnungs- und Innovationspolitik des öffentlichen Sektors, Edition Sigma, Berlin 1993, S. 81

²⁶⁷ Vgl.: Christoph Hörl, Google Inc. – Ein einzigartiges Unternehmen, Facharbeit aus Wirtschaft/Recht, <http://facharbeit-google.christoph-hoerl.de/facharbeit-google-christoph-hoerl.pdf>

²⁶⁸ Meldet der Spiegel vom 21. April 2008

menphilosophie lautet: „Gib Dich nie mit dem Besten zufrieden!“²⁶⁹ Folgende Unternehmensleitsätze sind nach eigenen Angaben im Unternehmen realisiert und beschwören die Superlative ebenso wie Lässigkeit und globale KundInnenorientierung:

- *Der Nutzer steht an erster Stelle und alles Weitere ergibt sich von selbst.*
- *Es ist das Beste, eine Sache wirklich, wirklich gut zu machen.*
- *Schnell ist besser als langsam.*
- *Die Demokratie im Internet funktioniert.*
- *Nicht immer, wenn Sie eine Antwort brauchen, befinden Sie sich unbedingt gerade an Ihrem Schreibtisch.*
- *Sie können Umsätze erzielen, ohne jemandem damit zu schaden.*
- *Es gibt immer noch mehr Informationen.*
- *Das Bedürfnis nach Informationen überschreitet alle Grenzen.*
- *Sie können seriös sein, ohne einen Anzug zu tragen.*
- *Toll ist einfach nicht gut genug.*²⁷⁰

Die MitarbeiterInnen werden über aufwendige Auswahlverfahren rekrutiert, nur die Besten UniversitätsabgängerInnen werden aufgenommen und finden ein höchst ansprechendes Arbeitsumfeld vor. Freizeitinfrastruktur am Firmengelände, Massage, Elternurlaub, Friseur, Ärzte und eine Haubenkantine, die dreimal täglich für die MitarbeiterInnen offen steht. Die Unternehmenszentrale „Googleplex“ gleicht dem Campus einer Universität und 20 Prozent der Arbeitszeit – wie auf Universitäten für ProfessorInnen auch oftmals üblich – können sich MitarbeiterInnen mit ihren eigenen Ideen beschäftigen. Für besonders gelungene Innovationen werden MitarbeiterInnen mit Aktienpaketen belohnt. Kein Wunder, dass Google keine Stellenanzeigen schalten muss, es bewerben sich tagtäglich unzählige „high potentials“, denn *„die Zeitschrift Forbes nennt Google das zweite Jahr in Folge als den beliebtesten Arbeitsplatz in der Welt.“*²⁷¹ Ein Organigramm oder ein Bild der Firmenstruktur ist allerdings nicht zu googlen, die innere Struktur von Google bleibt ein gut gehütetes Geheimnis. Bekannt ist allerdings, dass die Unternehmensgründer Larry Page und Sergey Brien – damals noch Studenten - gelegentlich heute noch mit Rollern durch die Gänge fahren und bei der Arbeit statt Anzug und Krawatte weiße Laborkittel tragen. Google prägt in ihrem öffentlichen Auftritt, dem Corporate Design (CD) und ihrem Image Kultur und das weltweit!

Da über die interne Unternehmensstruktur wenig bekannt ist, kann auch keine Aussage über Führungssystem und –kultur getroffen werden. Sicher ist, dass die Mission und das Vorbild

²⁶⁹ <http://www.google.com/corporate/tenthings.html>

²⁷⁰ <http://www.google.com/corporate/tenthings.html>

²⁷¹ meldet Novosti, die russische Nachrichtenagentur am 17.6.2008

der Gründer des Unternehmens jene Kultur und Authentizität schafft, die MitarbeiterInnen zu Höchstleistungen antreibt, nur wenige das Unternehmen verlassen, und der Erfolg damit das Konzept legitimiert. Dadurch bildet das Unternehmen Google ein konsistentes System, das in der Lage ist, Orientierung und Klarheit in Bezug auf die Werte zu schaffen.

Für NPO's stellt sich die Frage nach der Konsistenz ihrer Systeme ebenso. Denken wir zum Beispiel an die ursprüngliche Mission der Arbeiterbewegung von „Demokratisierung und Emanzipation“ dann ist das Projekt nach unserer Analyse gelinde gesagt ins Stocken geraten, was möglicherweise auch an der Inkonsistenz zwischen Programm und institutioneller Struktur bzw. Kultur liegt (vergl. das Beispiel für das vorherrschende Führungsverständnis!). Daher wäre es im Sinne von Produktivität naheliegend, nach einem Führungssystem zu suchen, das in der Lage ist, ein konsistentes Wertesystem zu schaffen. Das würde u.a. bedeuten, dass wenn Demokratisierung und Empowerment als politisches Programm in der ArbeitnehmerInnenvertretung erfolgreich umgesetzt werden soll, muss das Innensystem der Institutionen dafür die Voraussetzungen schaffen, indem diese Kultur (vor)gelebt wird.

Der Sozialpsychologe Kurt Lewin definierte bereits Mitte des 20. Jahrhunderts den Begriff eines demokratischen (kooperativen) Führungsstils. Sein Anspruch bezieht sich auf die Resozialisierung der deutschen Bevölkerung nach der nationalsozialistischen Ära und stellt die Frage nach der Möglichkeit zur Demokratisierung einer Gesellschaft mit autoritären Schulsystemen und Erziehungsmodellen. Eine Demokratie ohne DemokratInnen ist jedoch ein Projekt, das zum Scheitern verurteilt ist, und das musste auch Lewin feststellen.

Nichts desto trotz verbreitet sich gegenwärtig die Begrifflichkeit „demokratische Führung“ und heterarchischer Organisation zunehmend im systemischen Organisationsberatsungsdiskurs, der gleichzeitig den Blick auf zivilgesellschaftliche Systeme und andere Subsysteme der Gesellschaft wie das Bildungssystem lenkt. Schon die Konzepte der Freinet-Pädagogik des vorigen Jahrhunderts gehen davon aus, dass Bildungssystem und Gesellschaftssystem sich gegenseitig bedingen und forderten daher eine demokratische Schule, die das Selbstbewusstsein und die Selbstverantwortung der SchülerInnen stärken.²⁷² Auch das Konzept kooperativen, offenen Lernens nach den Prinzipien der US-Reformpädagogin Helen Parkhurst

²⁷² „Die Demokratie von morgen wird durch die Demokratie in der Schule vorbereitet. Ein autoritäres Regime in der Schule kann keine demokratischen BürgerInnen heranbilden. Mit diesem Credo begannen vor mehr als 80 Jahren Elise und Celestin Freinet in Frankreich mit ihrer „Ecole moderne“- einer neuen Pädagogik basierend auf vier Grundsätzen: freie Entfaltung der Persönlichkeit, kritische Auseinandersetzung mit der Umwelt, Selbstverantwortlichkeit des Kindes, Zusammenarbeit und gegenseitige Verantwortung.“ (vgl. info@gbw.wien.at)

(1887-1973) auf eine Umkehrung des Lehrer-Schüler-Verhältnisses. Lehrer nehmen nicht mehr eine frontale Haltung des „Besserwissens“ im Unterricht ein, sondern verstehen sich als ModeratorInnen und Coaches für selbstorganisiertes Lernen.²⁷³ „Cooperatives offenes Lernen“ (COOL), wurde zum Beispiel von Teilen der Lehrerschaft in einer Handelsschule in Steyr initiiert. Bezeichnend ist, dass diese Initiativen von der Lehrerschaft selbst ausgehen und kaum institutionelle Unterstützung erhalten, oder sogar behindert werden: „Nur eine ÖVP-nahe Spitzenbeamtin im Bildungsministerium hielt die Hand über die Lehrerinitiative. „Dafür gab es von den roten Gewerkschaften Beton. „Die Genossen mobilisierten dagegen und die Schwarzen waren froh, dass sie diese Arbeit für sie erledigten““²⁷⁴, so ein Lehrer der Schule. Unterstützt werden diese Projekte wie jenes in Steyr vielmehr von großen Industrieunternehmen wie BMW, SKF und MAN!²⁷⁵

Als „alltägliche Verschwendung von Humanpotenzial“ bezeichnet Helmut Klages²⁷⁶ daher die Reproduktion veralteter Strukturen in Institutionen. Denn abgesehen vom ökonomischen Paradigma der Produktivitätsentwicklung lässt sich der Begriff Humanpotential auch auf die Gesellschaft umlegen. Die moderne Demokratie beinhaltet zwar die Vorstellung eines eigenverantwortlich handelnden Menschen der sich im gesellschaftlichen Raum engagiert – allerdings findet der Bürger/die Bürgerin nur sehr beschränkt nutzbare strukturelle Voraussetzungen vor, die das ermöglichen. Es kann daher der Bogen vom ökonomischen zum politischen System gespannt werden, wenn es um Generierung von Sozial- und Humankapital und die dazu notwendigen Führungs- bzw. Steuerungssysteme geht.

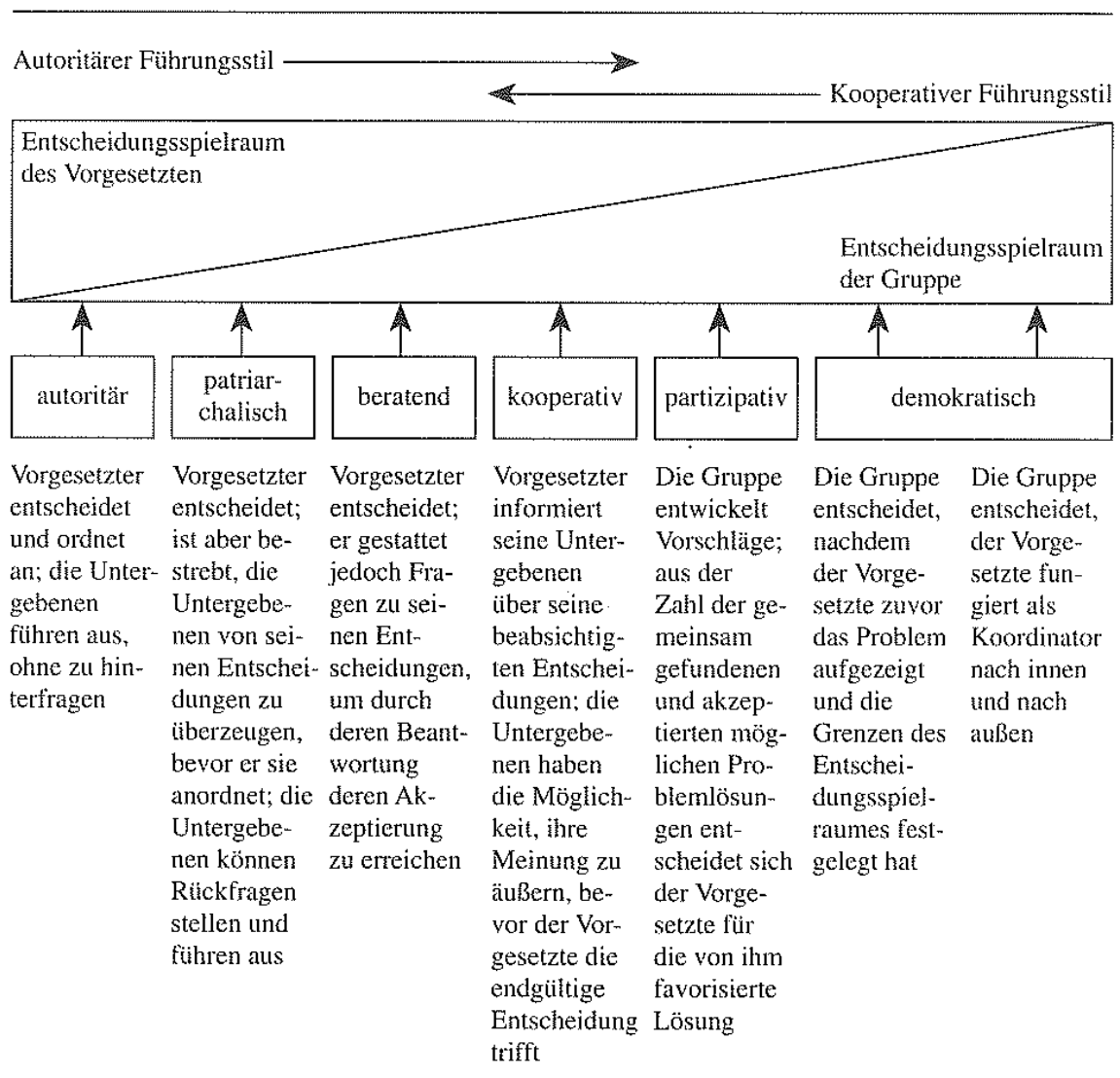
Ein Überblick über die unterschiedlichen Führungsstile gibt folgende Skala, die ein Spektrum von autoritär bis demokratisch auffächert. Dabei verhalten sich die Spielräume für Einflussnahmen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen idealtypisch komplementär, also wo die Einflussnahme der Führung am größten ist, ist er für die MitarbeiterInnen am geringsten und umgekehrt. Neben der situationsbezogenen Abhängigkeit von Führungsstilen ist der Vergleich mit dem gesellschaftlichen Kontext aufschlussreich.

²⁷³ Vgl.: Abschied vom Besserwisser. Wie die Cool-Erfinder ihre Idee vom offenen Lernen in heimischen Schulen verbreiten, Profil Nr. 40, Jänner 09, S. 33

²⁷⁴ Profil Nr. 40, Jänner 2009, S. 32

²⁷⁵ Ebd., S. 33

²⁷⁶ Klages, Helmut, a.a.O, S. 82



In der Beratungsbranche kursiert unter anderem vermehrt folgender Ansatz eines demokratischen Führungsstils, der in Zusammenhang mit konstruktivistischen und systemischen Ideen zu sehen ist, und in praktischer Umsetzung zu „politischem Handeln“ im Sinne Hannah Arendts führen könnte.

5.1.1 Führung in der demokratischen Organisation

Joan Goldsmith und Kenneth Cloke²⁷⁸, Autoren des US-Bestsellers „*The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*“, kippen die traditionellen Bilder von Führung. Der Ansatz von Goldsmith und Cloke geht dabei weit über die politische Praxis der repräsentati-

²⁷⁷ In: Glasl, Friedrich, Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung, a.a.O., S. 140

²⁷⁸ Kenneth Cloke leitet das Center for Dispute Resolution und ist Mediator, Arbitrator, Berater und Trainer. Mehr als 30 Jahre Beratungserfahrung und Co-Autor von 5 Büchern.

ven Demokratie hinaus, denn Führung wird als horizontale Beziehung verstanden. Zwar haben auf den ersten Blick demokratische Staaten mit Unternehmen nicht viel gemeinsam, trotzdem drängt sich die Frage auf – so die AutorInnen – warum den BürgerInnen eines Staates die Wahl ihrer Führung zusteht, in Unternehmenszusammenhängen jedoch den MitarbeiterInnen die Fähigkeit zur Mitbestimmung weitestgehend mit dem Argument entzogen wird, sie seien nicht fähig, langfristig und unternehmerisch zu denken. Das Streben nach Demokratie erstreckt sich nun über mehr als 2000 Jahre und es scheint nicht plausibel, dass was für politische Prozesse als sinnvoll erkannt wurde, nicht auch für Unternehmen Gültigkeit haben soll, wenn es sich doch um die gleichen Menschen handelt – ob sie nun ihre politische Führung oder Unternehmensführung „wählen“.

„Demokratische Führungskräfte entwickeln die Führungsfähigkeiten jedes Mitarbeiters, jeder Mitarbeiterin weiter. Sie schaffen Verbindungen zwischen den Planern und den Umsetzern, zwischen Verantwortung und Möglichkeitsräumen, Realität und Träumen, Ordnung und Anarchie“, so Cloke und Goldsmith.

Exkurs: Ihre Thesen im Überblick:

„Die Kernprinzipien sind immer die gleichen: Das grundlegende Regieren übernehmen die Regierten; die Leitung übernehmen die Geführten.

- *Je mehr die MitarbeiterInnen lernen wie Führungskräfte zu denken, desto kreativer, strategisch orientierter und selbstverantwortlicher werden sie.*
- *Führung ist keine singuläre Aufgabe, sondern eine Fülle von ganz unterschiedlichen, manchmal sogar gegensätzlichen Aufgaben, die nicht eine Person grundsätzlich besser erfüllen kann als eine andere und die sich entsprechend der Rahmenbedingungen im Unternehmen kontinuierlich verändern.*
- *Das Ende des Managements und der Beginn gemeinsamer, demokratischer, selbstorganisierter Organisationen resultiert unausweichlich in einer umfassenden Transformation der Art sowie des Umfangs unternehmerischen Denkens und Handelns.*
- *Demokratie besteht vor allem in einer Verteilung von Macht und durchgängiger Demokratisierung des Unternehmens, sowie der Schaffung von Eigentümer-MitarbeiterInnen anstatt von UnternehmensmieterInnen.*
- *Wenn MitarbeiterInnen beginnen, den Wandel vom „Besitzt werden“ zum „Besitzen“ des Unternehmens zu durchlaufen, dann steigen nicht nur die Unternehmensergebnisse dramatisch, sondern auch die Arbeitszufriedenheit.*

Die wichtigsten Fragen zum demokratischen, vernetzten Führungsstil beantworten die Beiden so:

WAS IST NOTWENDIG, UM VERNETZTE FÜHRUNG IM UNTERNEHMEN AUFZUBAUEN?

In Unternehmen, die ihre Mitarbeiter kontinuierlich ermuntern, ihren Führungsbedarf und ihre Führungsfähigkeiten zu identifizieren, bestimmte Formen des vernetzten Führungsstils zu definieren und darüber nachzudenken, was es bräuchte, um diese zum Leben zu erwecken, beginnen die MitarbeiterInnen von sich aus Führungsfähigkeiten aufzubauen. Sobald diese die Unterschiede zwischen ihren Führungsstilen bemerken, herausfinden, was ihre MitarbeiterInnen von ihnen brauchen und wollen und sich klar darüber werden, was sie bereit sind, zur Befriedigung dieser Bedürfnisse beizutragen, aus diesen Gedanken Handlungen entwickeln und diese auch umsetzen, vernetzen sich ihre Führungsfähigkeiten untereinander und erfüllen so den gesamten Bedarf des Unternehmens.

WIE GEHEN DEMOKRATISCHE FÜHRUNGSKRÄFTE MIT KONFLIKTEN UM?

Demokratische Führungskräfte betrachten Konflikte als ein Zeichen, dass jemandem etwas nicht passt und machen aus jedem Konflikt eine Möglichkeit des Lernens, des Wachstums und der Verbesserung. Demokratische Führungskräfte nutzen jeden Konflikt um ihre Kommunikationskompetenz, ihre Lösungs-, Verhandlungs- und Vermittlungsfähigkeiten sowie ihren Umgang mit unterschiedlichen Verhaltensweisen zu optimieren. Die vermeiden weder Konflikte, noch verhalten sie sich gegenüber anderen aggressiv, anstatt dessen fokussieren sie auf die Lösungen der Probleme und auf die Zukunft.

GIBT ES GENUG RAUM AN DER SPITZE DES UNTERNEHMENS?

Die Spitze der Organisation sollte nicht der einzige, ja nicht einmal der primäre Ort des strategischen Denkens und der Entscheidungen sein. Das ist genau der Grund, warum demokratische Organisationen vernetzte Führungskräfte brauchen und den für hierarchische Unternehmen typischen, destruktiven Wettbewerb um Top-Positionen zu eliminieren versuchen. Die wichtigste Verantwortung demokratischer Führungskräfte besteht darin, einen Ersatz für sich selbst zu suchen und andere dabei zu unterstützen, in ihre Fußstapfen zu treten. Demokratische Führungskräfte coachen, führen, unterstützen, fördern und beraten andere, wie diese wo auch immer einen echten Unterschied erzeugen können und all das mit anderen teilen können, was sie selbst gelernt haben.

WORIN BESTEHT DIE WICHTIGSTE VERANTWORTUNG VON DEMOKRATISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEN?

Die wichtigste Verantwortung besteht im Grunde darin, nicht nur einfach die Arbeit zu erledigen – was natürlich wichtig und notwendig ist – sondern auch jeden im Unternehmen bei der Ausschöpfung seines gesamten Potentials, bei der Verbesserung seiner Leadership-Fähigkeiten und in seinem Selbstmanagement zu unterstützen – und ihm zu ermöglichen, ein Maximum an Spaß und Freude an seiner Arbeit zu entwickeln.

Hier wechseln in den verschiedensten Situationen und Zusammenhängen die Rollen. Führung wird

*nicht mehr an Personen gebunden, sondern wird zu einem System, einem demokratischen System. Auch wenn diese Vorstellungen bei weitem nicht den realen gegenwärtigen Bedingungen entsprechen, geben sie doch einen Trend wieder, dessen Anspruch im Management Development seinen Niederschlag findet.*²⁷⁹

Exkurs Ende

Das Konzept der demokratischen Führung zielt auf den Kern der systemischen Definition von Führung - Führung wird als relationale²⁸⁰ Beziehung, als System gedacht. Die Transformation des Führungssystems wirkt sowohl auf Beziehungen, Prozesse und Abläufe wie auch auf die strukturellen Dimensionen von Organisationen. Die Verantwortung verteilt sich im gesamten Unternehmen, Entscheidungen werden von Teams getroffen, Ziele werden vereinbart, kommuniziert und koordiniert, Diversität²⁸¹ hat einen hohen Stellenwert und daher wird Transparenz und Nachvollziehbarkeit zur Systembedingung, ebenso wie die ständige Erweiterung sozialer Kompetenzen. Dass dieser Ansatz nicht die pure Sozialromantik widerspiegelt beweisen bereits Forschungsarbeiten in der Mitte des vorigen Jahrhunderts.

5.1.2 Transformationsprozesse- ein Vorschlag von vielen

Bereits 1961 ging Rensis Likert²⁸² der Frage nach, was organisatorischen Erfolg ausmacht. Die Ergebnisse seiner empirischen Studien fasst er im „System 4“ zusammen (vergl. nachstehende Tabelle):²⁸³

Das „System 4“ zum Erfolg von Organisationen beruht auf drei wesentlichen Prinzipien:

- Das Prinzip unterstützender Beziehungen
- Das Prinzip der Gruppenarbeit, -entscheidung und -kontrolle
- Das Prinzip der überlappenden, multiplen Organisationsstruktur, dem Netzwerk.

Likerts zentrale Idee ist dabei, daß über das Erreichen der Organisationsziele zugleich eine

²⁷⁹ Kenneth Cloke und Joan Goldsmith: Reflection Pieces (Nr. 14/ 2003), Lernende Organisation LO, 14/2003, Hrsg. Institut für systemisches Management, Sonja Radatz

²⁸⁰ Im systemischen Sinn von Reflexivität und Symmetrie

²⁸¹ Diversität ist eine Voraussetzung für die Kreativität von Teams – heterogene Gruppen profitieren von der Regel „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“.

²⁸² Rensis Likert (1903 – 1981) war ein Professor und Sozialforscher. Er ist Gründer des *Institute for Social Research* an der University of Michigan. Nach ihm sind die von ihm entwickelten Likert-Skala und das Linking-Pin-Modell benannt.

²⁸³ Zitiert nach: Scheyögg, Georg, Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 1999, S.255ff.

*Erreichung der persönlichen Ziele möglich werden soll.*²⁸⁴ Ein Ansatz der sich am Human-Ressourcen Ansatz orientiert, darüber hinaus aber eine strukturelle Verankerung vorsieht. Nachstehende Tabelle erläutert seinen Ansatz für die Führungs- und Kommunikationsstruktur bzw. Kultur.

Führungsverhalten und organisatorischer Erfolg	Gruppenprozesse und organisatorischer Erfolg	Kommunikation, Einfluss und organisatorischer Erfolg
In sehr produktiven Gruppen finden sich viel häufiger personenorientierte Vorgesetzte als Vorgesetzte mit aufgabenorientiertem Führungsstil.	Unterstützendes Verhalten des Vorgesetzten und der konstruktive Gebrauch von Gruppentreffen und Gruppenversammlungen fördern den Teamgeist und lassen eine hohe Gruppenkohäsion entstehen.	In Organisationen, in denen ein Klima des Misstrauens, der Angst, Feindseligkeit usw. vorherrschen, ist der Informationsfluss reduziert und die Informationen sind vergleichsweise häufig verfälscht und verzerrt.
In den wenig produktiven Gruppen wird sehr viel enger kontrolliert als in den produktiveren Gruppen	Hohe Gruppenkohäsion führt zu besseren Leistungen, aber nur dann, wenn in der Gruppe hohe Leistungsziele bestehen.	Kohäsive Gruppen/Abteilungen haben ein besser funktionierendes (rascher, reibungsloser, effektiver) Kommunikationssystem und weisen weniger Perzeptionsfehler auf als schwachkohäsive Gruppen.
Vorgesetzte von erfolgreichen Gruppen reagieren auf Fehler der Gruppenmitglieder helfend und verständnisvoll, während Vorgesetzte von nicht-produktiven Gruppen in solchen Situationen eher bestrafendes und kritisierendes Verhalten vorziehen.	Mitglieder hochkohäsiver Gruppen zeigen weniger Ängste und Spannungen am Arbeitsplatz als Mitglieder schwachkohäsiver Gruppen.	Funktionstüchtigkeit des Kommunikationssystems und Gruppenerfolg korrelieren positiv miteinander.
Abteilungen/Gruppen, die sich am freiesten fühlten, zeigten die besten Leistungen.	Mitglieder erfolgreicher Gruppen helfen einander häufiger und tun dies aus eigener Initiative heraus.	In erfolgreichen Abteilungen sehen die Mitglieder sehr viel mehr Möglichkeiten, das Abteilungsgeschehen zu beeinflussen als in weniger erfolgreichen Abteilungen.
Vorgesetzte, die nur allgemeine Ziele setzten und wenig in den Prozess der Zielerfüllung eingriffen, waren erfolgreicher als Vorgesetzte mit entgegengesetzten Verhaltensweisen.		Erfolgreiche Gruppen zeichnen sich durch ein höheres Maß gegenseitigen Einflusses aus als weniger erfolgreiche Gruppen.

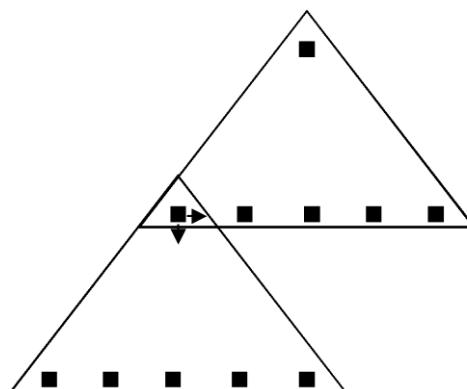
Der Übergang vom wenig effizienten hierarchischen zum erfolgreichen Netzwerkprinzip erfordert demnach einen substanziellen Paradigmenwechsel beim Organisationsdesign und beim Führungsverständnis. Der Grad an Selbstorganisation und Empowerment werden damit zu Erfolgsfaktoren für die Effizienz und Effektivität einer Organisation. Die Veränderung vollzieht sich im Spannungsfeld zwischen Bürokratie und Selbstverantwortung sowohl auf der Organisations- wie auch auf gesellschaftlicher Ebene. Eine mehrdimensionale Abgrenzung soll nachfolgende Auflistung veranschaulichen.

²⁸⁴ Vgl. Schreyögg a.a.O, S. 258

Das klassisch-hierarchische Modell	Sozialkompetenz will
Information und Wissen als Machtmittel verwenden und nur für die Erledigung von Aufgaben selektiv verteilen	Frühzeitige, offene und umfassende Information und Kommunikation als Grundlage einer partnerschaftlichen Führungs- bzw. Unternehmenskultur
Direktive Führung	Selbststeuerung und Selbstverantwortung
Anpassung und Unterordnung	Autonomie
Durchsetzung auch verdeckter Ziele und geheimer Interessen	Transparenz der Ziele, Absichten und Interessen
Gehorsam, „Loyalität“	Selbständiges Denken, kritisches Hinterfragen, offenes Feedback
Klare und eindeutige (unumstößliche) Ordnung	Sinnvolle Prozesse
Standardisierung	Vielfalt situativer Lösungen
Arbeitsteilung, Abgrenzung, Konkurrenz	Integration, Kooperation, Vernetzung, Team
Demonstration von Mut und Stärke als Basis der Durchsetzung	Zulassen von Unsicherheit und Angst zur Früherkennung von Problemen
Konflikte verschweigen, vertuschen und/oder durch Schiedsspruch beenden	Konflikte erkennen, ansprechen und auf dem Verhandlungswege lösen
Kontrolle auf der Basis grundsätzlichen Misstrauens	Vertrauen nicht nur als Ausdruck menschlicher Wertschätzung, sondern als Weg zu hoher Produktivität und Effektivität

Die Transformation von patriarchalen (bürokratischen) zu matristischen²⁸⁵, lateralen bzw. demokratischen Systemen findet in den unterschiedlichsten Sozietäten längst statt und wird vor allem durch die Technostruktur des Internets gefördert und gestaltet. Die bereits genannten Produktivitätszwänge spielen allerdings auf organisationaler Ebene für Unternehmen die wesentlichste Rolle. Für NPO bzw. Verbände bildet die Vernetzung mit Mitgliedern und Umfeld das zentrale Problemfeld. So könnten einerseits die Mitglieder wertvolle Hinweise für die Zieldefinition liefern und andererseits könnte die Aufgabenkoordination mit angrenzenden Organisationen oder Organisationseinheiten die Effizienz erhöhen. In beiden Fällen sind Prozesse und Abläufe, also organisationale Kommunikationsstrukturen von entscheidender Bedeutung für Zielerreichung, Wirkung und Aufwandsoptimierung. Die Transformation vom hierarchischer zur Netzwerkorganisation beschreibt Likert in Schritten²⁸⁶:

„Schritt 1: Vertikale Vernetzung: Linking pin –Prinzip nach Likert



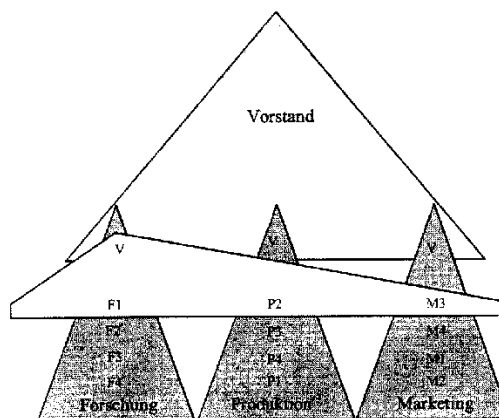
²⁸⁵ Dieser Begriff stammt von Sonja Radatz, Leiterin des Instituts für systemisches Coaching und Training, Wien und Hamburg.

²⁸⁶ Aus: <http://www3.psychologie.hu-berlin.de/arbpsy/studenten/seitz/titel.htm>

Die Verbindung zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen wird durch das "linking pin" hergestellt. Dies ist ein Mitarbeiter, der als Mitglied in beiden Gruppen gewährleisten soll, daß Ziele, Vorstellungen, Ideen, Vorschläge usw. sowohl von oben nach unten als auch umgekehrt weitergegeben werden. Voraussetzung für die beabsichtigte Wirkung ist die strenge Einhaltung des Gruppenentscheidungsprinzips.

Schritt 2: Funktionsübergreifende Arbeitsgruppen ("cross function work groups") nach Likert.

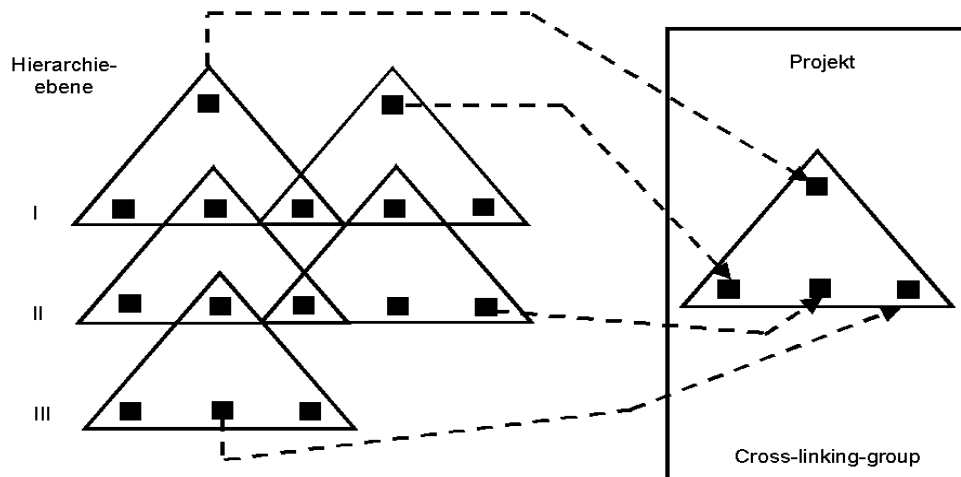
Die vertikale Vernetzung soll um eine horizontale erweitert werden, durch die abteilungsübergreifende Beziehungen ermöglicht werden. Die Mitglieder dieser Gruppen rekrutieren sich aus horizontal gleichgelagerten Funktionsgruppen. Sie sollen nach geographischen oder produktmäßigen Gesichtspunkten zusammengestellt werden. Auch hier ist Kohäsion innerhalb der Gruppen und Kooperation untereinander von entscheidender Bedeutung. Das hierarchische Prinzip wird aber beibehalten, um Entscheidungsprozesse zu erleichtern.



Der Vorgesetzte dieser Gruppen trägt auch Personalverantwortung und das Organisationsmitglied kann seinen eigenen Einfluss somit über zwei Kanäle geltend machen. Auch die Einnahme verschiedener Standpunkte wird durch diese Doppelmitgliedschaft gefördert. (Anm. Diese Organisationsform kann als Matrixorganisation mit Projekt- und Prozessmanagement beschrieben werden.)

Schritt 3: Laterale Gruppenarbeit

In sog. "cross-linking-groups" arbeiten Mitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen zusammen, wenn für die Lösung eines anstehenden Problems die Zusammenführung bestimmter Kompetenzen erforderlich ist. Entschieden wird nach der Gruppenentscheidungsmethode, ein formeller Vorgesetzter trägt aber auch hier die Verantwortung für das Funktionieren der Gruppe.



Als generelles Ziel gilt:

Unter voller Ausnutzung der technischen Ressourcen die Organisation zu einem

- *hoch motivierten*
- *hoch koordinierten und*
- *hoch kooperativen*

sozialen System zu entwickeln, das die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter in den Leistungsprozeß zu integrieren vermag.

Als relevanteste Bedürfnisse gelten -im Anschluß an Maslow-:

- *soziale Einbettung*
- *Wertschätzungsstreben*
- *Neugierde und Kreativität*

*System 4 soll den Weg zeigen, wie die Ansprüche des Individuums und die der Organisation miteinander in Einklang gebracht werden können.*²⁸⁷

Eine Ergänzung von Likerts Modell liefern Managementtools auf Basis „soziokratischer“ Steuerung und partizipativer Gruppenentscheidung. Soziokratie²⁸⁸ beruht auf den Prinzipien von Gleichwertigkeit (im Gegensatz zu Gleichheit) und der Anwendung kybernetischer Steuerungsprozesse, die der Dynamik von Systemen entsprechen. Die Koppelung von Subsystemen nach soziokratischen Prinzipien erfolgt einerseits über die Leitungsfunktion und über

²⁸⁷ :<http://www3.psychologie.hu-berlin.de/arbpsy/studenten/seitz/titel.htm>

²⁸⁸ Der Begriff Soziokratie wurde von dem französischen Philosophen des frühen neunzehnten Jahrhunderts und Begründer der Sozialwissenschaften Auguste Comte geprägt. Soziokratie bedeutet wörtlich die Herrschaft der „Sozios“, Menschen, die in sozialer Beziehung zueinander stehen.

einen nach „Konsent“-Prinzip gewählten Delegierten. Damit werden soziokratische Entscheidungsprozesse top down (Leitung) und bottom up (Delegierte) abgesichert. In den Niederlanden sind daher soziokratisch aufgebaute Unternehmen vom Gesetz her nicht mehr verpflichtet, einen Betriebsrat einzurichten.

Die vier Grundprinzipien der Soziokratie ermöglichen methodisch eine Demokratisierung von Entscheidungsprozessen. Sie basieren auf dem

- Konsentprinzip, also der gleichwertigen Teilhabe von (Sub)Systemmitgliedern an Entscheidungsprozessen. Eine Entscheidung gilt nur dann, wenn von keinem Systemmitglied (ungeachtet der hierarchischen Position in der Linie) schwerwiegende Einwände im Konsentkreis argumentativ eingebracht werden.
- Die Organisation wird in Kreisen gedacht. Zu einem Kreis gehören jeweils jene, die eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen haben. Sie haben daher ein gemeinsames Ziel und treffen auch alle Entscheidungen, die zur Zielerreichung notwendig sind.
- Die Kreise sind doppelt gekoppelt. Top down durch die Leitung und bottom up durch offen gewählte Delegierte (vergl. Konsentprinzip).
- Essentiell ist der Modus einer soziokratischen Wahl, der das Mehrheitsprinzip ersetzt und Transparenz bei Wahlentscheidungen herbeiführt: Funktionsträger und Delegierte werden offen (im Gegensatz zu geheim) mit Konsent gewählt. Jedes Kreismitglied gibt seine Stimme für eine Person ab und argumentiert seine Wahl. Dadurch erhalten alle die Information über die Beweggründe aller und können daher im nächsten Durchgang auf Basis von mehr Information ihre Entscheidung neu treffen, oder finden sich in ihrem Vorschlag bestätigt. Der Einigungsprozess wird so lange in diesem Modus fortgeführt, bis Konsent erreicht wird. Gibt es keine Einigung, kann angenommen werden, dass die Lösung außen zu suchen ist.

Das soziokratische Wahlverfahren ermöglicht Wahlen nach dem Kompetenzprinzip, denn die Wahlentscheidung basiert auf der Fragestellung „welche Fähigkeiten erfordert die Aufgabe?“.

Dieses Verständnis von Organisationsentwicklung leitet einen Übergang von steilen in flache Hierarchien ein. Die Funktionen von Führung beim Prozess- und Projektmanagement sind situativ angelegt und die Aushandlungsprozesse werden in die Subgruppen verlagert. Bereits dieser Grad an Selbstorganisation hat weitreichende Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Individuum und Gruppe in Bezug auf Rollen, Funktionen und Haltungen. Erlebt wird in

diesen Gruppenprozessen Empowerment, Selbstverantwortung und ein neuer Grad an Selbstbestimmung – also Demokratisierung. Übertragen auf das System Gesellschaft könnte so auch das linear-hierarchische, patriarchale, ständisch-bürokratische Systems überwindbar sein, das sich bis dato in den traditionellen Organisationsformen widerspiegelt und damit traditionelle Herrschaftsverhältnisse reproduziert. Die Theorien von Organisation sind daher immer auch in einer Wechselbeziehung zu soziopolitischen Trends zu sehen.

Gleichzeitig mit dem Entstehen von Likerts Modell vollzog sich der Wandel in der anti-autoritären Bewegung der 1968er Jahre und erhielt im vorigen Jahrhundert immer wieder Impulse von der Frauen-, Friedens-, Ökologie und der Anti-Rassismusbewegung. Ein paar Beispiele:

- So erleben zum Beispiel die Inhalte des „Club of Rome“ aus den 70er Jahren gegenwärtig eine Renaissance in der Kritik an den Kerntheorien des Neoliberalismus.
- In die historisch gewachsenen „männlichen Systeme“ drängen unaufhaltsam Frauen.
- Biologische Systeme werden vermehrt durch ihre Diversität und Kooperationsfähigkeit als „intelligent“ erkannt und definieren damit auch für andere Disziplinen neue Zugänge und Modelle.
- Insgesamt verschwimmt das bisher linear organisierte Nebeneinander der Wissenschaften zunehmend zu einem interdisziplinären Diskurs, der sich je nach Problemstellung fokussiert.
- Komplexität, Diversität, Dezentralisierung und Vernetztheit bestimmen die Sicht auf die Welt und verdrängen zunehmend lineare, eindimensionale, mechanistische Modelle von Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Kirche²⁸⁹, Ökonomie und Ökologie zeigen krisenhafte Erscheinungen, alte Dogmen werden von innen wie von außen breit kritisiert und in Frage gestellt, etc.

Gleichzeitig formieren sich traditionalistische und dogmatische Gruppen neu, was auch als Beweis für spürbare Veränderung gesehen werden kann. Wie diese Transformationen stattfinden – ob evolutionär oder in Brüchen – hängt sowohl von individueller wie auch struktureller Dialogfähigkeit der politisch handelnden Akteure im gesellschaftlichen System zusammen. Der Prozessverlauf ist daher nicht abzusehen, wohl aber dass er stattfindet.

In meinem beruflichen Kontext hat es sich sehr bewährt, mit Bildern zu arbeiten. Anhand von

²⁸⁹ Vor allem die streng hierarchisch organisierte katholische Kirche verliert gegenüber flach hierarchisierten Glaubensgemeinschaften (z.B. Protestantismus und Islam) an weltweiter Verbreitung.

Bildern kann man Ziele gemeinschaftlich definieren, sie kommunizierbar aufbereiten und Strategien an ihnen festmachen, sie regen die Kreativität an und geben gleichzeitig Orientierung. In Veränderungsprozessen braucht es konkrete Ziele auf die hingearbeitet werden kann, allerdings sind sie in einem Regelkreis ständig zu hinterfragen und anzupassen. Veränderung heißt daher auch gleichzeitig permanente Adaption der Ziele.



Ein neues Bild von Organisation könnte daher auch eine Erweiterung von Minzbergs Pentagon sein. Das folgende Modell „Ikosaeder“ stammt von Stafford Beer²⁹⁰ und zeichnet die Vision der Zukunft.

®

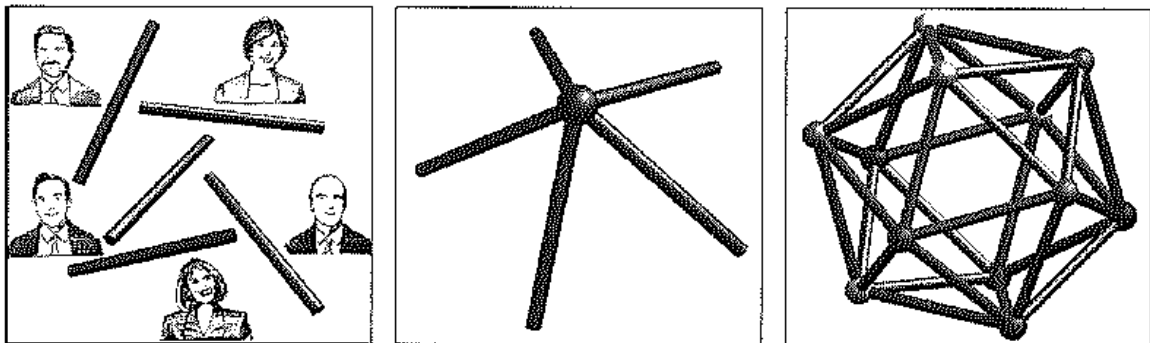
Ausgehend von den Theorien der Kybernetik kreiert Stafford Beer eine "Lehre von der effektiven Organisation". Er greift vor allem auf die Arbeiten von Norbert Wiener, Warren McCulloch und Ross Ashby zurück und verbindet damit die kybernetischen Modelle der Mathematik mit der Neurophysiologie und der Psychotherapie. Sein Ansatz geht der Frage nach, wie eine Organisation die Komplexität seiner Umwelt bewältigen kann, was sich in politikwissenschaftlichem Zusammenhang auch auf die Frage der Governance komplexer sozialer Systeme bezieht. *„Eines der wichtigsten Gesetze in seinen Arbeiten war Ashby's Law der erforderlichen Varietät, welches besagt, dass nur Varietät in der Lage ist, Varietät zu absorbieren.“*²⁹¹ Das heißt, dass Organisationen ihre Komplexität erhöhen müssen, um adäquate Lösungen zu finden. Das Gegenteil aber wird durch starre Hierarchien erreicht, Komplexität wird verhindert. Stafford Beer konzipierte eine basisdemokratische Methode, die kreativer Teamarbeit, einen hohen Grad an Informationsvernetzung und Effektivität und Effizienz fokussiert: *„Es ist eine bestimmte Methode eine Sitzung abzuhalten, welches auf dem Modell des Ikosaeders beruht. Auch Leonardo da Vinci war von dieser Idee bereits fasziniert. Im Rahmen von drei Iterationen werden die unterschiedlichen Sichtweisen von 30 Teilnehmern zu einer neuen ganzheitlichen Sichtweise integriert. Die Eigenwerte erhöhen den Informationsstand der Teilnehmer, so dass Informationen, die zuvor nur einer Person zur Verfügung standen, nach den drei Runden von allen Teilnehmern geteilt werden können. Ausserdem entsteht ein geflochtenes Band der*

²⁹⁰ Anthony Stafford Beer, Begründer der Management-Kybernetik auf die vor allem das St. Galler Modell von Fredmund Malik aufbaut.

²⁹¹ <http://www.wissensnavigator.com/download/staffordbeer.pdf>

Verbundenheit zwischen den Teilnehmern“.²⁹² Der Ablauf der Methode „Syntegration“ wird durch einen Ikosaeder symbolisiert, der das absolute Gegenteil zur Hierarchie darstellt.

„Das Ikosaeder weist 12 Eckpunkte auf, welche für einzelne Themen stehen, die von den Teilnehmenden einer Syntegration diskutiert werden, und die von einer Ausgangsfrage oder Problemstellung abgeleitet werden. Jedes Thema wird einer Farbe zugeordnet. Die Unterteilung einer Fragestellung in zwölf Aspekte stellt eine ausreichende Differenzierung dar und ist gleichzeitig eine Anzahl, die der einzelne Teilnehmer noch mitverfolgen und beeinflussen kann. Das Ikosaeder weist zudem dreißig Kanten auf, welche die Teilnehmer einer Syntegration darstellen. Jeder Teilnehmer nimmt damit eine persönliche Position in dieser Struktur ein, aus der heraus er die zwölf Themen mit beeinflusst. Das Ikosaeder maximiert damit den Wirkungsgrad der Zusammenarbeit, indem es die maximal möglichen Beziehungen möglichst gut nutzt.



Es verkürzt die Informationsdistanz zwischen den einzelnen Teilnehmenden und es ist hierarchiefrei. Jeder Teilnehmende hat die gleichen Möglichkeiten, das Resultat zu beeinflussen, und nimmt doch eine einzigartige Position in der Struktur ein, in der seine Stärken optimal zum Tragen kommen.“²⁹³

Der Ablauf beginnt mit der individuellen Hypothesenbildung zur Fragestellung, die dann auf zwölf Themen durch gleichberechtigte Zustimmung reduziert werden. „Auf einem „Marktplatz“ einigen sich die Workshop-Teilnehmer zunächst auf zwölf Aspekte ihres Generalthemas. Ein Algorithmus ordnet diese zwölf Themen den zwölf Eckpunkten des Ikosaeders zu, ebenso die 30 Teilnehmer den 30 Kanten, worauf ein wildes Themen-, Personen- und Rollen-

²⁹² Stafford Beer im Gespräch mit Otto E. Rössler, moderiert von Artur P. Schmidt, <http://www.wissensnavigator.com/download/staffordbeer.pdf>

²⁹³ Andreas Kraft und Günter Nittbaur in: Sandner, Günther; Schönbauer, Ulrich (Hrsg.), Unternehmensreorganisation und Arbeitnehmerinteressenvertretung, analysen und Strategien nach den Managementskandalen, ÖGB-Verlag, Wien 2003, S.158f.

karussell in Gang kommt. Weil jede Kante zwei Ecken verbindet, ist jeder Teilnehmer automatisch Mitglied in zwei fünfköpfigen Gruppen, die ihr Thema eine Stunde lang diskutieren; an zwei weiteren Themengruppen ist er in der Rolle als Kritiker beteiligt: Er verfolgt die Debatte aus der zweiten Reihe, sein Rederecht ist auf zwei fünfminütige Kommentare beschränkt; bei weiteren vier Themen ist jeder Teilnehmer schließlich als Beobachter ohne jedes Rederecht dabei. Im Laufe eines Workshops wird jedes der zwölf Themen in unterschiedlicher Besetzung dreimal verhandelt; und weil immer zwei Themen gleichzeitig bearbeitet werden, sind alle 30 Teilnehmer eingebunden: je fünf aktive Diskutanten, fünf Kritiker und fünf stille Beobachter.“²⁹⁴

Wesentlich dabei ist, dass die Gruppenmitglieder unterschiedliche Positionen zu den Themen in den Dialogprozessen einnehmen: Diskutant, Kritiker und Beobachter. In mehreren Durchläufen werden die Lösungsvorschläge verdichtet, wobei alle Themen von allen Teilnehmenden in unterschiedlichen Rollen bearbeitet wurden. Hier eine Ablaufstruktur:

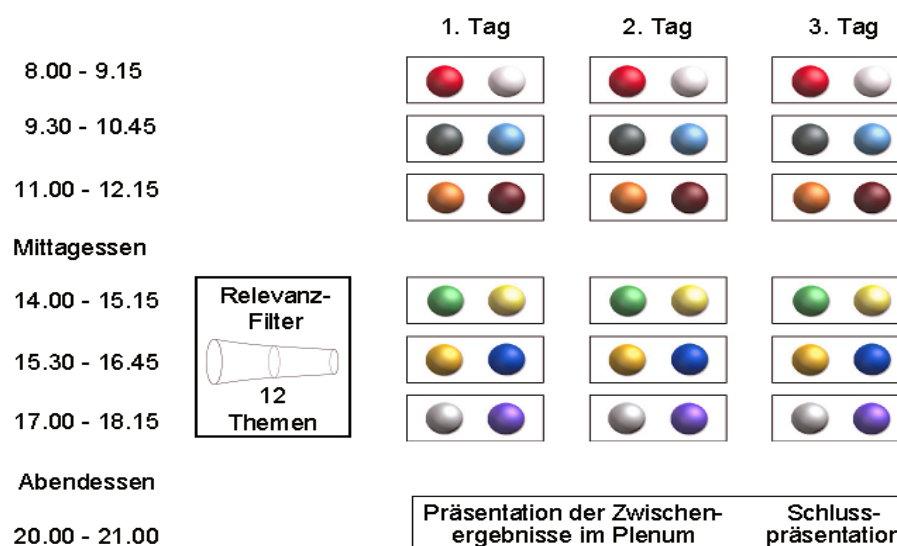


Abbildung 23: Ablauf einer Syntegration, Quelle: http://www.duwe-mcz.de/content/syntegration-programme/pdf/reverberator_syntegration.pdf

Die Information fließt selbstregulierend durch die Struktur des Ikosaeders. „Am Ende einer Syntegration sind rund 90% des gesamten verfügbaren Wissens der Teilnehmenden über alle Köpfe hinweg verteilt. Dieses als Eigenwert eines Systems bezeichnete Ergebnis lässt sich mathematisch exakt berechnen und resultiert aus dem selbstgesteuerten Wissens- und Informa-

²⁹⁴ Stefan Scheytt in: brand eins 4/2003

http://www.brandeins.de/home/inhalt_print.asp?id=205&MagID=6&MenuID=19&SID=su6624966134558

tionsfluss, der sich im Strukturmodell des Ikosaeders begründet.“²⁹⁵ Damit führt allein die Struktur zu einer „lernenden Organisation“.

Die komplexe Struktur leistet das was normale Projektteams und Arbeitsgruppen auf Grund ihrer Gruppengröße und Besetzungsstruktur meist nicht leisten können: Kleine Projektteams bündeln Spezialwissen und können oft nur ein Detail des Problems bearbeiten. Dazu kommt, dass die Breite der Beteiligung mit den Erfolgsaussichtigen bei der Umsetzung korreliert.

*„Lässt man die Gruppe deshalb auf Seminarstärke von 10, 20, 30 Teilnehmern wachsen, stehe am Ende regelmäßig das Gefühl, mit zu viel Aufwand zu wenig erreicht zu haben. Weil die Agenda, meist von oben vorgegeben und in Beton gegossen, jede Initiative von unten lähmt. Weil Frontalunterricht einschläfert. Weil sich die Hierarchie in Redezeiten von null bis endlos fortsetzt. Weil unausgesprochen nur der kleinste gemeinsame Nenner gesucht wird statt Antworten auf die Fragen des Meetings.“*²⁹⁶

In der Struktur des Isokaeder fließt die Informationen hierarchiefrei nach einer strengen Systematik, die allein schon durch die ständig wechselnden Rollen die TeilnehmerInnen zur Aufmerksamkeit zwingt. Ziel ist, dass nach drei Tagen das Wissen der Teilnehmer auf dem gleichen Stand ist, damit eine gemeinsame Wirklichkeit zu einem bestimmten Thema konstruiert wurde und durch die gemeinsame Sichtweise auch in komplexen Fragestellungen eine demokratische Entscheidung getroffen werden kann.

Würden zum Beispiel parlamentarische Ausschüsse oder andere politische Gremien mit dieser Struktur arbeiten, steigert sich nicht nur die Demokratiequalität sondern auch die Qualität der politischen Entscheidungen. Das formale Gerüst der Methoden bietet Sicherheit vergleichbar mit einer „Bürokratie von unten“.

Veränderungs- bzw. Change Management-Strategien sowie deren Methoden werden in nachfolgenden Kapiteln intensiver behandelt. Bei den Transformationsprozessen ist jedoch von zentraler Bedeutung, dass die ExpertInnen der Optimierung die Betroffenen selbst sind und daher nur entsprechende Interventionen der Moderation und Begleitung benötigen. Die gängigen Großgruppensettings wie Zukunftskonferenz, Open Space, Zirkuläre Dialoge, World Cafe, Appreciative Inquiry, Real Time Strategic Change etc. entsprechen dieser Anforderung und stellen integrierende Strukturen dar. Betroffene werden mit diesen Methoden zu Betei-

²⁹⁵ http://www.duwe-mcz.de/content/syntegration-programme/pdf/reverberator_syntegration.pdf

²⁹⁶ Stefan Scheytt in: brand eins 4/2003

http://www.brandeins.de/home/inhalt_print.asp?id=205&MagID=6&MenuID=19&SID=su6624966134558

ligten, Führung wird dabei zu einem flexiblen, dialogischen System, was als Lern- und Demokratisierungsprozess gleichermaßen verstanden werden kann. Neu sind die Konzepte demokratischer Führungssysteme jedoch nicht, das belegen die reformpädagogischen Konzepte vergangener Jahrhunderte (v.a. zwischen 1890 und 1940), die auf eine Selbstermächtigung des Individuums fokussieren. Als politische Theorie soll beispielhaft Antonio Gramscis politische Pädagogik herangezogen werden.

Gramscis politische Theorie geht im Gegensatz zu Marx von komplexen Kräfteverhältnissen aus, die nicht ausschließlich an ökonomische Bedingungen geknüpft sind. Machtverhältnisse werden demnach auch auf der Ebene der Kultur ausgehandelt. Gramscis Kulturbegriff umfasst *„alle möglichen Lebens-, Organisations- und Kommunikationsformen, jegliche soziale Praxis als Ereignis kultureller Beziehungen“*²⁹⁷. So wird Kultur zum politisch umkämpften Feld und auch zum Ort gesellschaftlicher Erneuerung. Die Hegemonie über den kulturellen Bereich wird durch die Reproduktion gelebter Praxis erreicht: *„herrsche Macht ist subtil und schreibt sich in den Alltag, in die Gewohnheiten zu leben und zu denken“* ein. *„- in die habituelle gesellschaftliche Praxis.“*²⁹⁸ Daraus lässt sich ableiten, dass Macht sich nicht allein durch repressive Maßnahmen aufrechterhalten lässt, sondern auch auf die Zustimmung der ihr Unterworfenen angewiesen ist.²⁹⁹ Durch seinen Kulturbegriff ist Gramsci an moderne Interpretationen der Gesellschaft (z.B. Bourdieu) nicht nur anschlussfähig, sondern liefert wesentliche Argumente für Organisationsentwicklung in den Institutionen der Arbeiterbewegung.

5.2 Führung und ihre politische Dimension – Antonio Gramsci

Auch Gramscis Theorie löst die Dichotomie zwischen Führung und Geführt-Werden auf und verweist auf eine wechselseitige Beziehung, ein sich gegenseitig bedingendes Verhältnis, das einen Konsens zwischen „Erzieher“ und „Schüler“ voraussetzt. Damit wird auch *„Herrschaft stets als ein wechselseitiges Praxisverhältnis“*³⁰⁰ gedacht. Hegemonie baut auf Führung durch Deutungsmacht, die sich politische Akteure vor allem auf kulturell-moralischer Ebene aneig-

²⁹⁷ Lauggas, Ingo in: Peter Fleissner & Natascha Wanek (Hg.) Bruchstücke, Kritische Ansätze zu Politik und Ökonomie im globalisierten Kapitalismus, Materialien zur Ringvorlesung, SS 2008, Universität Wien, Trafo-Verlagsgruppe, Berlin 2009, S. 278

²⁹⁸ Lauggas, Ingo in: Peter Fleissner & Natascha Wanek (Hg.) Bruchstücke, Kritische Ansätze zu Politik und Ökonomie im globalisierten Kapitalismus, Materialien zur Ringvorlesung, SS 2008, Universität Wien, Trafo-Verlagsgruppe, Berlin 2009, S. 281

²⁹⁹ Vgl. Lauggas, a.a.O., S. 281f.

³⁰⁰ Merken, Andreas: Hamburger Skripte 15, Hegemonie und Gegen-Hegemonie als pädagogisches Verhältnis, Antonio Gramscis politische Pädagogik, Rosa-Luxemburg-Bildungswerk Hamburg ev., Hamburg, Dez. 2006, S. 13

nen können. Das heißt, dass jede hegemoniale Führung, die nicht durch permanente Gewalt ausgeübt wird, darauf angewiesen ist, ihre spezifische Weltsicht als führend zu etablieren. Michel Foucault hat diesen Machtbegriff auf den Punkt gebracht und als diskursive Strategie festgelegt:³⁰¹ Als Beispiel führt Gramsci die Französische Revolution an, wo die ideologische und kulturelle Vorarbeit für den Umsturz der bürgerlichen Revolutionäre durch Literatur, Theater und politische Agitation geleistet wurde. *„Jede neue Komödie von Voltaire, jedes neues Pamphlet wurde zum Funken, der die schon zwischen Staaten und Regimen bestehenden Verbindungswege übersprang und dieselben Zustimmungsaussagen, dieselben Gegner überall und zur gleichen Zeit vorfand. Die Bajonette der napoleonischen Heere trafen auf einen Weg, der bereits durch eine unsichtbare Armee von Büchern und Broschüren geebnet worden war.“*³⁰²

Die bürgerliche Deutungsmacht expandierte so zu einem gesamtgesellschaftlichen Strukturverhältnis, *„denn Führung vergesellschaftet sich..., sei sie politisch, kulturell oder moralisch-ethisch ausgerichtet, vor allen in pädagogischen Formen, die vornehmlich in den intermediären, also den zivilgesellschaftlichen Räumen von Gesellschaft Fuß fassen und im Netzwerk von Diskursen, Wissen und Institutionen von den Akteuren angeeignet werden.“*³⁰³ Damit ist nicht nur jede Pädagogik politisch sondern jede Regierung setzt den Konsens der Regierten voraus. Der bürgerliche Staat hat es daher nach Gramsci geschafft, seine hegemonialen Ansprüche im Konsens zu organisieren und aufrecht zu erhalten und damit die Arbeiterbewegung zu neutralisieren. Und diese Diagnose ist bis heute relevant: *„Das Scheitern der Gesellschaftsveränderung durch den Staat hat mit dem Wesen des Staates selbst zu tun“*, so John Holloway³⁰⁴ (2005), denn unser *„Staat ist nicht einfach eine neutrale Institution, sondern eine spezifische Form von sozialem Verhältnis“*, *„...die auf dem Ausschluss der Menschen von der Macht basiert, die auf der Trennung und Fragmentierung der Menschen beruht“*.³⁰⁵ Dieser Ansatz ist vor allem im Zusammenhang mit dem Niedergang der kulturellen Deutungsmacht der Arbeiterbewegung und dem Aufstieg der neoliberalen Ökonomie höchst relevant.

Wesentlich in Gramscis Theorie ist die Tatsache, dass es ihm nicht darum geht, die Verhält-

³⁰¹ Foucault, Michel, Dispositive der Macht, Über Sexualität, Wissen und Wahrheit, 1998

³⁰² Gramsci, Antonio: Sozialismus und Kultur, 27f., zit. nach Merkens, a.a.O., S. 7

³⁰³ Merkens, Andreas, a.a.O., S. 8

³⁰⁴ John Holloway stammt aus Dublin und lehrt Politikwissenschaft an der Autonomen Universität in Puebla, Mexiko

³⁰⁵ Holloway, John: in: Kurswechsel 1/2005, Alternative Ökonomien- Alternative Gesellschaften, Die Welt verändern, ohne die Macht zu übernehmen, S. 35

nisse umzukehren, also das bürgerliche Wissens- und Wahrheitsregime durch ein sozialistisches zu ersetzen, sondern die *„grundlegende Anordnung von Regierenden und Regierten, Führenden und Geführten, zum eigentlichen Gegenstand der Auseinandersetzung und Transformation“*³⁰⁶ zu machen. Ziel muss es daher sein, einen pädagogischen Prozess der „Selbstermächtigung“ zur allgemeinen politischen Handlungsfähigkeit einzuleiten, um tatsächlich Veränderung zu schaffen. Das Projekt der politischen Akteure bedeutet daher, jene gesellschaftliche Organisation vorzubereiten, die Führung und Hegemonie aufhebt – also den Prozess der Befreiung und Selbstermächtigung in Gang zu setzen. Ziel ist die egalitäre Aufhebung von Führungsverhältnissen und nicht die Reproduktion von Herrschaft. Tatsächlich organisierte sich die Linke jedoch in rigiden autoritären Formationen zur Homogenisierung eines Klassenwillens nach dem Vorbild traditioneller militärischer Organisationsprinzipien. *„Deren folgenreichste trat in Form des Leninschen Parteibegriffs auf die historische Bühne.“*³⁰⁷ Und man kann davon ausgehen, dass deren „Erfolg“ dem Selbstverständnis arbeitertbewegter Massenorganisationen auch heute noch Reste dieser zentralistisch autoritären Organisationskultur innewohnen und so auch weiterhin in die gesellschaftlichen Systeme übertragen werden.

Gramsci *„kritisiert mit Nachdruck das vorherrschende Lehrverständnis der sozialistischen Bildungseinrichtungen, die seines Erachtens einer ‚Jesuiten Schule‘ gleicht, die absolute Wahrheiten verkündet, statt die Lernenden zu befähigen als kritische Akteure in das gesellschaftliche Leben einzugreifen.“*³⁰⁸ Er wendet sich dabei gegen ein positivistisches Weltverständnis, das „Wahrheiten“ verkündet anstatt kreative Weltaneignung zu ermöglichen und meint: *„Die Außenwelt, die allgemeinen Verhältnisse zu verändern, heißt sich selbst zu potenzieren, sich selbst zu entwickeln.“*³⁰⁹ Ein Satz den SystemikerInnen mit humanistischer Grundhaltung nicht nur unterstreichen würden, sondern auch bereits als Programmatik auf individueller und auf organisationaler Ebene festgelegt haben.

So ist es nicht überraschend, dass auch die aktuelle Demokratiedebatte ins gleiche Horn stößt. Urs Mati stellt fest, dass Macht in der Gesellschaft stets auch die Macht über die wichtigsten Sozialisationsprozesse beinhaltet. *„Eine Politik der Chancengleichheit istso lange zum Scheitern verurteilt, als sie die bestehenden, in der Regel von Angehörigen privilegierter*

³⁰⁶ Merkens, Andreas, a.a.O., S 14

³⁰⁷ Sloterdijk, Peter: Zorn und Zeit, Suhrkamp Verlag, 1. Auflage, Frankfurt am Main, 2006, S. 203

³⁰⁸ M Merkens, Andreas, a.a.O., S 16

³⁰⁹ Gramsci, Gefängnishefte 6, 134f. zit. nach Merkens a.a.O., S. 17

*Gruppen geschaffenen sozialen Institutionen sowie die von ihnen definierten Wertehierarchien stillschweigend akzeptiert.*³¹⁰ Und er folgert: *„Nicht selten weist ...die Kritik der existierenden Demokratie Gemeinsamkeiten mit jener Kritik auf, die von Seiten der Arbeiterbewegung formuliert worden ist“*³¹¹.

5.2.1 Lernsystem und Demokratisierung

Tatsache ist, dass sich die „Reste“ der ständischen Gesellschaft im österreichischen Bildungswesen besonders tradiert haben. Nicht nur ist die Klassenzugehörigkeit immer noch stabiler Faktor für die gesellschaftlichen Rollen und Karriereverläufe, sondern auch die Art und Weise der Wissensvermittlung, hat Jahrhunderte alte Tradition. Für gesellschaftlichen Aufstieg ist zudem nicht in erster Linie der Bildungsgrad ausschlaggebend, sondern das was Pierre Bourdieu als „Habitus“ definiert.³¹² Eliten reproduzieren sich demnach über Herkunft und Weltaneignung und nicht über objektivierbare Kriterien für Leistung, wie der Begriff „Leistungsgesellschaft“ suggerieren will.

Das bedeutet, dass das traditionelle Bildungssystem bisher nur wenig zur Demokratisierung und Chancengleichheit beigetragen hat, weil es auf der Ebene des Verhaltens kontraproduktive Impulse gesetzt hat. Fritz B. Simon äußert dazu folgende Analogie: *„Das wichtigste, was wir in unserem Bildungssystem lernen, ist still sitzen. Wir alle sind der lebende Beweis. Und deshalb heißt der höchste Grad, den man im deutschen Bildungswesen erreichen kann, Lehrstuhl. Doch Stühle sind, bei allen Fortschritten der Rollstuhltechnik, nicht gerade ein Symbol von Dynamik.“*³¹³ Fest steht, dass die aktuellen Bildungskonzepte aus den Zeiten der Industriegesellschaft des vergangenen Jahrhunderts stammen, wo Disziplin und Pflichterfüllung einen besonderen Stellenwert für das Funktionieren der industriellen Produktion innehatten, und wogegen bereits die Konzepte der Reformpädagogik ankämpften. Viktor Adler sprach aus, was heute mehr denn je für die Sozialdemokratie Geltung hat: *„Wähler gewinnen*

³¹⁰ Mati, Urs: Demokratie das uneingelöste Versprechen, Rotpunktverlag, Zürich 2006, S. 108

³¹¹ Mati, Urs: ebd., S. 109

³¹² Habitus bezeichnet *„in kompakter Form kognitive und normative Verhaltenserwartungen, die vom Individuum nach Maßgabe seiner sozialen Herkunft erlernt und im Lebenslauf als sinnhafte Orientierung des Verhaltens weitergetragen werden, so dass das Individuum in klassenspezifisch generalisierten Situationen des Konsums, der Bildungs-, Berufswahl und Karriereentscheidungen usw. auf >richtige<, das heißt, lokal passende Weise versteht, was es für Erwartungen und Bewertungen haben kann und soll. Erwartungsstrukturen werden qua Herkunft, Sozialisation und Bezugsgruppen internalisiert, reproduziert und zu einem habitusförmigen Ethos komprimiert.“* Nollmann, Gerd in: Bourdieu und Luhmann, Ein Theorievergleich, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2004, S. 128

³¹³ Simon, Fritz B.: aus dem Vortrag Lernen und wie man es erfolgreich verhindert, (wikipedia)

*ist nützlich und notwendig; Sozialdemokraten erziehen ist nützlicher und notwendiger.*³¹⁴

Während ein bürgerliches Bildungsprinzip der Aufrechterhaltung einer elitären Schicht verpflichtet ist, waren die ursprünglichen Bildungskonzepte der Arbeiterbewegung auf die „*freie Entfaltung der menschlichen Persönlichkeit*“, eine „*Erziehung zur Aktivität*“ und zur „*Selbsterziehung*“ gerichtet, die einen „*neuen Menschen*“ hervorbringen sollte.³¹⁵ Die Herausforderungen sah man bereits in der Ersten Republik in der Bewältigung der Widersprüche „*im Verhältnis von Mann und Frau in der Organisation, in dem Gegensatz zwischen Massen und Führer, im Verhältnis der Generationen zueinander (Alt-Jung) und im Gegensatz zwischen Intellektuellen und Nichtintellektuellen.*“³¹⁶ Frappierend ist, dass diese Auflistung bis heute nichts von ihrer Aktualität verloren hat, denn diesen Ansatz verfolgt das heute so „moderne“ Diversity-Prinzip.

Unbestritten ist, dass Demokratie auf Bildung angewiesen ist, allerdings prägt die Form der Wissensvermittlung und -aneignung Persönlichkeit. Das traditionelle Lehrer/Schüler-Verhältnis tradiert autoritär paternalistische Beziehungsmuster, die kaum auf Selbstermächtigung fokussieren. Die „braven“ und meist auch erfolgreichen SchülerInnen sind das Ergebnis der „*Trivialisierungsmaschine*“ Schule, wie Heinz v. Foerster auch auf Grund seiner eigenen Erfahrungen folgert. „*Trivialisierung bedeutet hier also Amputation interner Zustände, Blockierung der Entwicklung unabhängigen Denkens und Belohnung von vorschriftsmäßigem, also voraussagbarem Verhalten.*“³¹⁷ Damit steht das traditionelle System Schule zu den Anforderungen einer (post)modernen (Risiko)Gesellschaft in völligem Widerspruch. Die Funktionssysteme der Risikogesellschaft entwickeln autonom hohe Eigendynamiken und der Umgang mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit wird zur (Über)lebensfrage für Individuen und Organisationen gleichermaßen. „Erziehung als Anleitung zur Selbsterziehung“ fordern daher auch Helmut Willke und der gesamte systemische Diskurs als adäquate Antwort auf die Komplexitätsanforderungen polyzentristischer und heterogener Gesellschaften.

„*Willst Du erkennen, so lerne Handeln*“ lautet eine der humanistischen Thesen aus Heinz v. Foersters Paradigma des radikalen Konstruktivismus und seine Aussage lässt sich ohne weite-

³¹⁴ Zit. nach: Weidenholzer, Josef: Auf dem Weg zum „Neuen Menschen“, Bildungs- und Kulturarbeit der österreichischen Sozialdemokratie in der Ersten Republik, Europaverlag, Wien-München-Zürich, 1981 (2. Auflage 1982), S.48

³¹⁵ Vgl. Weidenholzer, Josef, a.a.O., S. 75ff

³¹⁶ Weidenholzer, a.a.O., S. 81

³¹⁷ Heinz von Foerster, KybernEthik, S. 145, zitiert nach:
<http://www.unikoblenz.de/~ods/jgro/konstruktivismus/lerntheo.htm>

res mit Hannah Arendts Anspruch des „politischen Handelns“, als zutiefst menschliche Fähigkeit, vereinbaren. „Politik handelt vom Zusammen- und Miteinandersein der Verschiedenheit.“³¹⁸ antwortet H. Arendt auf die Frage „Was ist Politik“ und erläutert: „Der Bereich des Politischen ist der Bereich radikaler Freiheit und Gestaltbarkeit, das radikal Neue und das radikal Nichtnotwendige, der Möglichkeitsspielraum eines Handelns, das durch nichts weiter bedingt ist.“ Rahel Jaeggi fasst daher zusammen: „Das Politische ist also der öffentliche Bereich freier Gestaltungsmöglichkeiten in dem gemeinsam über die gemeinsame Welt entschieden wird.“³¹⁹ Bereits aus dieser Verbindung kann man ableiten, dass politisches Handeln im Sinne Hannah Arendts erlernbar sein muss und dieses Potential die Basis für eine demokratische Gesellschaft bildet.

Demokratische Bildung konfrontiert Lernende mit Aufgaben, Problemen und Feldern von kontroversen Deutungen und nicht mit fertigen Konstrukten. Politische Bildung verläuft daher prozesshaft als „politische Sozialisation“ anhand konkreter Erfahrung und deren Reflexion; sinnvolle Interventionen in dieses Geschehen sind unterstützend und anregend. Kurz: Demokratie lernt man indem man ihre Prinzipien erlebt, anwendet, übt, optimiert und damit lebt. Nur die Muster nicht trivialen Lernens zielen auf Selbstermächtigung (Empowerment), auf sinnvolle Professionalisierung durch Reflexion und führen zu dem - unter diesen Umständen geradezu unvermeidlichen Effekt - lebenslangen Lernens. Und wie auch Gramsci betont, bedingen sich individuelle und Systemintelligenz gegenseitig.

Willke spricht in diesem Zusammenhang allerdings von einer nur losen Kopplung, denn es kommt durchaus vor, wie er provokant meint, „dass intelligente Personen in dummen Organisationen operieren können und umgekehrt“.³²⁰ Intelligente Organisationen brauchen daher beides: intelligente Personen und intelligente Struktur. Das heißt, intelligente Organisation entsteht durch die Intelligenz der Systemmitglieder, die selbst die Struktur gestalten. Willke erklärt damit externe Intervention als kontraproduktiv.

Willke kritisiert in diesem Zusammenhang den Universitätsbetrieb – aber auch alle traditionellen Institutionen des Staates - die er als zum Teil selbstschädigende aber in jedem Fall wenig produktive „Risikoregime“ charakterisiert, weil ihre Struktur nicht darauf angelegt ist, zu

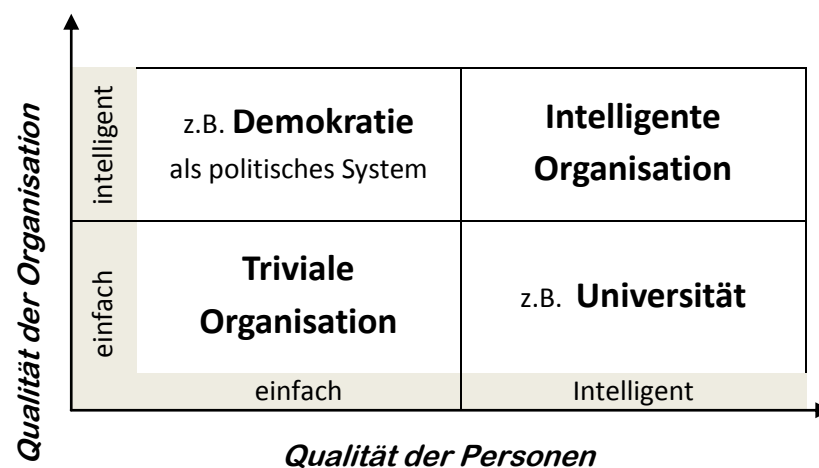
³¹⁸ Hannah Arendt auf die Frage „Was ist Politik“ in: Jaeggi, Rahel: Wie weiter mit Hannah Arendt?, Hamburger Edition, Institut für Sozialforschung (Hg.), Hamburg 2008, S. 10f.

³¹⁹ Jaeggi, Rahel: Wie weiter mit Hannah Arendt?, Hamburger Edition, Institut für Sozialforschung (Hg.), Hamburg 2008, S. 11

³²⁰ Willke, Helmut: Supervision des Staates, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1997, S. 20

lernen. „Die europäischen Universitäten sind ein Hauptbeispiel für dumme Organisationen, in denen – so sollte man annehmen können - leidlich intelligente Menschen arbeiten. Dumm sind sie, weil ihre organisationale Intelligenz bestenfalls auf der Stufe der Humboldtschen Reformen stehen geblieben ist. Sie schaffen es nach wie vor nicht, institutionelle Regelsysteme, Anreizsysteme und organisationale Karrieremuster zu etablieren, welche aus der Summe konkurrierender Einzelkämpfer, isolierter Individuen und einsamer Forscher vernetzte Gemeinschaften kooperierender Gruppen, Teams oder Projekte bilden würden. Das systemische Innovationspotential der Universitäten ist miserabel, wenn man es daran misst, ob es ihnen gelingt, die ihnen von der Umwelt, ihren Klienten und ihren Mitgliedern gestellten Probleme zu lösen. Faktisch sind zum Beispiel alle Versuche der Institutionalisierung von Interdisziplinarität gescheitert, ...immer noch beharrt jede Teildisziplin auf ihrer Exklusivität und schirmt sich eifersüchtig gegenüber Grenzgängern ab.“³²¹

ÜBERSICHT: DUMME ORGANISATIONEN, INTELLIGENTE PARLAMENTE?



Quelle: Willke, Systemisches Wissensmanagement, Kongressunterlage, 1. Weltkongress für systemisches Management, 1.-6. Mai 2001 im Austria Center, Wien

Und tatsächlich gibt das UG 2002 den österreichischen Universitäten neuerdings Autonomie, was aber offenbar nicht zu mehr Gestaltungsraum im Innensystem führt, sondern im Gegenteil zu einem Mehr an zentralistischer Organisation durch mangeralistische Kontrollsysteme. Seine Erfahrung im bürokratischen Organisationsmodell in einer österreichischen Universität veranlasst den Salzburger Universitätsprofessor Walter Berka zur Ableitung eines unumstößlichen Gesetzes, wenn er meint: „Je stärker ich die Universität als Organisation nach außen mache, umso mehr wächst der Druck im Inneren.“³²² Diese eigenartige Innensicht weist auf

³²¹ Willke, Helmut: Supervision des Staates, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1997, S. 21

³²² In: Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft, 20. – 21. 5. 2005, Entwicklungspläne und

prekäre Organisationsbedingungen in der traditionalistischen, bürokratischen Organisation der Universitäten hin, die trotz ihrer prinzipiellen Autonomie die Möglichkeit zum Strukturwandel nicht nutzen konnte. Die Stringenz managerialistischer Kontrollsysteme bremsen die Voraussetzungen zur Etablierung einer lernenden Organisation; denn dieses Konzept basiert in jedem Fall auf einem nicht trivialen Organisations- und Führungskonzept, das u.a. auf „team learning“, „individueller Reife“ und holistischem Systemdenken beruht.³²³ Zentrales Anliegen einer Organisation in der Übergangsphase müsste darüber hinaus die Qualität der KundInnenbeziehungen sein – aber sogar davon ist zumindest in meiner Universität wenig zu bemerken.

Dieser Befund lässt sich ohne weiteres auf andere Funktionssysteme des Staates wie das Rechtssystem oder das politische System übertragen. Neben einem radialen Umbau des gesamten Bildungswesens stellt aktuell jedoch *„die Demokratisierung der Wirtschaft im Mikro-, ebenso wie im Makrobereich, m.E. die wichtigste gesellschaftspolitische Aufgabe dar. Denn erst mit der Demokratisierung der Wirtschaft werden die gesellschaftsstrukturierenden Machtzentren zurückgedrängt,“*³²⁴ meint daher Heinz Bontrup. Aus systemischer Sicht stellt sich jedoch nicht in erster Linie die Frage danach von welchem Subsystem die Transformationsprozesse ausgehen, sondern in erster Linie nur dass sie beginnen. Dahinter steckt die Annahme, dass Veränderungen in einem System auch Veränderungen in den benachbarten Systemen bewirken. Anschlussfähig ist hier Wilkes Begriff von „Kontextsteuerung“.

Untermauert werden sowohl die oben ausgeführte politische Theorie wie auch die Idee des Konstruktivismus neuerdings durch die derzeit boomende Hirn- und Kognitionsforschung. Im Bildungssystem liegt der Schlüssel zu Demokratie über die Entscheidung ob es *„fleißige Pflichterfüller oder begeisterte Gestalter“* hervorbringt, meint z.B. auch der Neurobiologe und Hirnforscher Gerald Hüther³²⁵, denn das menschliche Gehirn passt seine innere Organisation und Struktur an die Art seiner Nutzung an. Hüther plädiert für einen radikalen Wandel des Bildungssystems, der folgendem Leitsatz zu folgen hat: *„Alles das, was dazu führt, dass*

Zielvereinbarungen: Die strategische Steuerung von Universitäten zwischen staatlichen Vorgaben, Wettbewerbsdruck und autonomer Profilierung,
http://www.oefg.at/text/veranstaltungen/entwicklung/Beitag_Berka.pdf

³²³ Vgl. die 5 Disziplinen der lernenden Organisation von Peter Senge: Personal Mastery, Mental Models, Shared Visioning, Team Learning, Systems Thinking

³²⁴ Bontrup, Heinz J. zitiert Rudolf Hickel in: Arbeit, Kapital und Staat, Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft, PapyRossa Verlag, Köln 2006, S. 126

³²⁵ Prof. Dr. Gerald Hüther, Hirnforscher, Sachbuchautor, Leiter des Zentrums für neurobiologische Präventionsforschung der Universitäten Göttingen und Mannheim/Heidelberg.

*sich die Beziehungsfähigkeit von Menschen verbessert, ist gut fürs Hirn und gut für die Gemeinschaft, in der diese Menschen leben. Alles, was die Beziehungsfähigkeit von Menschen einschränkt und unterbindet, unterminiert, ist schlecht fürs Hirn und schlecht für die Gemeinschaft.“*³²⁶ Wohin die traditionelle Erziehung zur „fleißigen Pflichterfüllung“ in letzter Konsequenz führen kann, wurde uns von Hannah Arendt durch die Beobachtung des Eichmann-Prozesses drastisch vor Augen geführt.³²⁷ Daher sind diese Erkenntnisse der Neurobiologie und Kognitionsforschung auch höchst relevant für die Sozialwissenschaften.

Viele aktuelle interdisziplinäre Diskurse um Führung, Demokratisierung, Empowerment, Organisationsentwicklung, Neurobiologie, Bionik etc. sind systemisch angelegt und erweisen sich als untereinander nicht nur kompatibel, sondern auch höchst produktiv - sie fanden nur leider bisher in der österreichischen Politikwissenschaft wenig Beachtung.

Eine „Ermächtigung“ bzw. Optimierung des politischen Systems korreliert mit der Veränderung in anderen Systemen, zum Beispiel durch eine echte Demokratisierung der Verbände in ihrer Reorganisation als lernende Organisation. Und so war das ja auch ursprünglich im System der Selbstverwaltung vorgesehen. Gegenwärtig haben jedoch die traditionellen politischen Systeme wie z.B. nationale oder internationale Parlamente wenig Steuerungsmöglichkeiten und das hat mehrere Ursachen.

³²⁶ Univ. Prof. Dr. Gerald Hüther, Leiter der Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Universitäten Göttingen und Mannheim/Heidelberg beim Kongress zum 100. Geburtstag von Viktor E. Frankl, <http://www.existenzanalyse.co.at/huether.html>

³²⁷ S. Arendt, Hannah: Eichmann in Jerusalem, Ein Bericht von der Banalität des Bösen, Piper Verlag, 14. Auflage, München 2005

6 Umfeldanalyse: Exemplarische Beispiele demokratiepolitischer Defizite im „moderaten“ Pluralismus

6.1 Medien und politische Öffentlichkeit

Die Machtverhältnisse in der Gesellschaft der Moderne sind durch die “Systemzwänge” der Ökonomie bestimmt. Die Subsysteme Medien, Umwelt, Soziale Absicherung, Gesundheit, Infrastruktur, Bildungssystem etc. werden durch die neoliberale Brille betrachtet und Marktesetzen unterworfen. Die politische Öffentlichkeit, deren Wirken die Voraussetzungen für Demokratie in einer Gesellschaft überhaupt erst schaffen kann, ist daher aktuell auf Massenmedien angewiesen, deren oberstes Ziel nicht mehr Information, sondern Gewinnmaximierung ist. Die Interdependenzen von Politik, Ökonomie und Medien sind vielfältig. Sie reichen von Einflussnahme auf die Inhalte bis zur direkten Abhängigkeit der Medienprodukte von Inserenten und Kapitalgebern.

Printmedien begleiten seit ca.1900 die Politik, die ersten Volksempfänger beschleunigten den Siegeszug des Nationalsozialismus und der Fernseher wurde zum Aushängeschild des Wirtschaftswunders um 1950. In den 1970er-Jahren startete das Internet und jedes neue Medium bewirkte eine revolutionäre Veränderung gesellschaftlicher Kommunikationskultur. Seither ist die Medienlandschaft nicht nur durch explosionsartige Expansion gekennzeichnet, sondern auch durch hochvernetzte Konvergenz - mit folgenden Trends

- Fortschreitende Ökonomisierung zu Lasten von kulturellen und/oder politischen Paradigmen
- Wachsende Bedeutung von Technologie und Finanzkapital
- Konzern-Journalismus (Multimedia u. Mischkonzerne)
- Verflechtungen zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Medien
- Verschwimmen von E und U Journalismus „cross media publishing“
- Anwachsen von PR-Journalismus (Öffentlichkeitsarbeit/Werbung)
- Auflösung der Grenzen zwischen redaktionellen und nichtredaktionellen, informationellen und fiktiven Angeboten.
- www als Informationsquelle zulasten eines investigativen Journalismus

Am Aufstieg des ehemaligen Baulöwen Silvio Berlusconi zum Staatschef Italiens kann man exemplarisch nachvollziehen, wie Ökonomie, Medien und Politik zu einem System verschmelzen (im Falle Berlusconis sogar in einer Person) und wie die Machtverhältnisse ge-

wichtet sind. In die entgegengesetzte Richtung wandern ehemalige Spitzenpolitiker. Nach Beendigung ihrer politischen Karriere sind sie in den obersten Etagen von multinationalen Unternehmen zu finden. Viktor Klima bei VW, Brigitte Ederer bei Siemens, Gerhard Schröder bei Gasprom und so weiter.

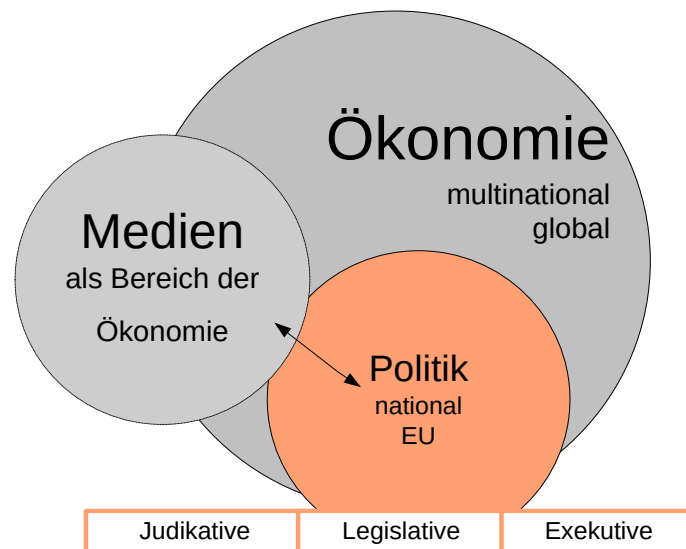


Abbildung 24: Graphik (eigene Darstellung): Das System der Ökonomie überlagert Medien und Politik. Im globalen Netzwerk wird soziales, materielles und symbolisches Kapital generiert.

Während die Ökonomie und damit auch Medien global agieren können, funktioniert Politik weitgehend noch national. Die Machtverhältnisse der Systeme sind, bezüglich ihres Einflusses auf die „öffentliche Meinung“, hier im Größenverhältnis nur angedeutet, tatsächlich noch weit asymmetrischer und werden auch durch internationale Politiken keinesfalls ausgeglichen.

Die Medienkonzerne in den USA, Japan und Europa wirken als globale Meinungsindustrien mit höchst profitablen Sparten. Die Vielfalt ihrer Medienprodukte (TV-Sender, Verlage, Werbeagenturen, Filmstudios usw.) dient entsprechend der neoliberalen Logik nicht der Meinungsppluralität, sondern der Gewinnmaximierung. Henry A. Grundwald, der ehemalige TIME-Chefredakteur bezeichnet Information als die wichtigste Ware unserer Gesellschaft³²⁸. Wenig überraschend investieren Banken, Versicherungen und Industriekonzerne gerne in die Meinungs-Supermärkte und machen damit dreifachen Profit. Sie lukrieren nicht nur Dividenden sondern sie inserieren quasi im eigenen Unternehmen und können gleichzeitig die Berichterstattung soweit beeinflussen, um weitgehend geschützt vor der Öffentlichkeit agieren zu können. Es entsteht ein Machtmonopol, das demokratische Prozesse zu Ritualen degra-

³²⁸ Muzik, a.a.O., S. 13

diert. Die Politik kann nur bedingt intervenieren, ist sie doch auf mediale Berichterstattung angewiesen. Dieses System funktioniert global, national aber auch regional.

Die gegenseitigen Abhängigkeiten von Medien und Politik nehmen mit der Vielzahl und dem Verbreitungsgrad neuer Medien zu. Massenmedien müssen politische Berichterstattung leisten um den dafür vorhandenen Markt zu bedienen; Politik ist auf Medienpräsenz angewiesen, um vom WählerInnenvolk wahrgenommen zu werden. Medien und Politik bilden daher ein interdependentes System, das vor allem auch auf persönlichen Kontakten zwischen Politikern und Journalisten beruht. Über diese Kommunikationen sind Medien weniger an die Zivilgesellschaft als an Politik und Ökonomie gekoppelt. Medien konstruieren die politische Wirklichkeit und sind damit aktive Gestalter im demokratischen Prozess. Ihre Kontrollfunktion für Politik wird durch die engen Verflechtungen relativiert. Nicht umsonst gehören JournalistInnen und PolitikerInnen zu den aktivsten MedienkonsumentInnen. Die Politischen Gegner kritisieren sich via Medien. Was in den Medien erscheint, ist relevant in der Debatte. Die aber nur vermeintlich öffentliche Diskussion entwickelt ihre eigene Dynamik im „*Poltainment*“³²⁹, das den politischen Diskurs dominiert.

Zunehmend übernehmen Parteizentralen mit professionellem Kommunikationsmanagement, einer Flut an Presseaussendungen, Pressekonferenzen und Medienereignissen die Funktion innenpolitischer Redaktionen. Medienberatung sorgt für Politikformulierung und auch für politische Strategien, indem Themen lanciert, Botschaften platziert, Argumentationslinien entworfen, und für die oftmals skurrile mediale Präsenz der Spitzenakteure gesorgt wird. Medien werden von der Politik instrumentalisiert und gleichzeitig wird Politik durch die Medien determiniert. Es findet ein permanenter Austausch über persönliche und institutionalisierte Kontakte statt.³³⁰ Exemplarisch dafür ist der Brief der SPÖ-Spitze vom 25. Juni 2008 an den Herausgeber der Kronen Zeitung.

Die Kronen Zeitung ist ein österreichisches Phänomen, sie kann eine Leserschaft von 2,9 Mio. und damit 43 Prozent der österreichischen Bevölkerung mit Meinung versorgen– mit dieser Breitenwirkung ist sie einzigartig auf der Welt: *„Die Krone hat sich in Jahrzehnten zu einem Machtzentrum österreichischer Politik entwickelt. Und wenn auch nur, weil die Politiker ihre Macht fürchten und in vorauseilendem Gehorsam, beim Lunch im Korso, ihre Strategien an den zu erwartenden journalistischen Feldzügen ausrichten. Verantwortlich ist das Blatt auch*

³²⁹ Meyer, S 14.

³³⁰ vgl. Plasser, 1991

an der Verrohung sprachlicher Sitten, weil allzu oft Hasstiraden den rationalen Dialog ersetzen. Das hat – in einer Art kollektivem Lernprozess ganzer Generationen – die populistische Arena vorbereitet, in der eine Politik Erfolg haben konnte, die Österreich zum Paria der europäischen Demokratien machte.“ So schildert Wolfgang R. Langenbucher, Kommunikationswissenschaftler an der Universität Wien, den Einfluss der Kronen Zeitung auf die österreichische politische Landschaft im Standard vom 26.1.2001.

Hand in Hand geht Trivialisierung mit Sensationalisierung und Personalisierung von Politik und das funktioniert in der Logik des Kampfes. Nicht mehr die politischen Programme und – Strategien stehen im Zentrum der politischen Kommunikation, sondern das Entertainment in Form von politischer Diskussion im Stil der Kampfrhetorik. Die Überhöhung des Subjekts bringt telegene narzisstische Selbstdarsteller in Position, deren Bezug zum Gemeinwohl auf Grund ihres Persönlichkeitsprofils angezweifelt werden kann. Zudem geben sich Politiker *„der Illusion hin, durch Untergraben der Vertrauensbasis des Gegners ihre eigene zu stärken“³³¹*, was letztendlich allerdings zu einem Vertrauensverlust für alle Parteien führt.

Der Siegeszug eines flüchtigen „Zeitgeistes“ wird von der zeitgemäßen politischen Kommunikation getragen, wo deftige „Sager“ mehr zählen als durchdachtes Programm. Die Vermittlung komplexer Zusammenhänge eigne sich nicht für's Fernsehen, meinen die MedienexpertInnen, ohne erst den Versuch zu starten. Jedoch allein der Vergleich zwischen deutscher und österreichischer politischer Berichterstattung via TV zeigt, dass den „Ösis“ allerhand an Überforderung erspart wird, wenn regelmäßig lokale Chronikereignisse außen- und wirtschaftspolitische Themen toppen, Meinungsforscher ohne Umweg „wissenschaftliche“ Erklärungen für das WählerInnenverhalten parat haben, und Kommentare fertige Weltbilder transportieren.

Die „Amerikanisierung“ von Politik und Medien wirkt auch als eine Strategie zur Komplexitätsreduktion mit fatalen Folgen für die Glaubwürdigkeit von Politik und Medien. Aus der Logik von Marshall McLuhans These „Das Medium ist die Botschaft“ lässt sich folgern: „PolitikerInnen sind Medienstars“. Die Logik einer Medienkarriere folgt jedoch anderen Regeln als jener der demokratischen Legitimation. Die daraus resultierende „strukturelle Verantwortungslosigkeit“ der politischen Akteure wird von den BürgerInnen sowohl rational nachvollzogen wie auch emotional wahrgenommen und führt zu der sprichwörtlich gewordenen „Politikverdrossenheit“. Das Vertrauen der Bevölkerung in die gesellschaftlichen Subsysteme

³³¹ Klages, Helmut, Der blockierte Mensch, Zukunftsaufgaben gesellschaftlicher und organisatorischer Gestaltung, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2002, S. 99

Politik und Medien ist daher zu Recht begrenzt.

Der Journalist Hans Rauscher sieht daher das Entstehen von „Non Governmental Organisations“ (NGOs) als eines der wichtigsten Merkmale für eine funktionierende Zivilgesellschaft, die es in Österreich allerdings erst zu schaffen gilt. Unter Zivil- oder Bürgergesellschaft versteht er *„eine demokratische Gesellschaft, in der sich außerhalb der staatlichen und großen wirtschaftlichen Strukturen Gruppen von Bürgern organisieren die ihre Angelegenheiten selbst in die Hand nehmen wollen.“*³³² *„In entwickelten Demokratien gibt es eine Vielzahl von – unabhängigen! – Stiftungen und Think Tanks, die einfach durch ihre Produktion von Ideen, Debattenbeiträgen und Forschungsarbeiten zu einem offeneren Diskussionsklima beitragen... Ein entsprechendes Angebot schafft sich seinen Markt“*³³³ auch in der konzentrierten Medienlandschaft Österreichs. Ein Beispiel dafür ist ATTAC, deren wirtschaftspolitische Positionen einst als „Sozialromantik“ belächelt und heute in Zeiten der weltweiten Wirtschaftskrise zum politischen Programm praktisch aller westlichen Regierungen wurden – unabhängig von der jeweiligen politischen Ausrichtung.

Die traditionellen Institutionen - wie die Sozialpartnerverbände – zeigten in diesem Prozess kaum Profil – im Gegenteil – die Sozialpartner agieren wie gewohnt weitgehend unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Und daher rät Hans Rauscher den *„in die Ecke gedrängten Arbeitnehmerorganisationen wie ÖGB und/oder Arbeiterkammer“* ihre publizistischen Produkte dringend zu modernisieren und die unglückliche Öffentlichkeitsarbeit dahingehend zu professionalisieren, nicht Geschlossenheit zu signalisieren, die in Wirklichkeit „Abgeschlossenheit“ von der Welt bedeutet.³³⁴ Eine Isolation, in der *das Wissen um die Mechanismen der Mediengesellschaft und um die internationalen Entwicklungen*³³⁵ zu fehlen scheint.

6.2 Politischer Pluralismus versus institutionalisierte Demokratie

Ebenso wie die demokratische Kontrollfunktion der Medien gegenüber dem politischen System schwindet, wird rationales politisches Handeln für die BürgerInnen nicht nur anspruchsvoller und aufwendiger, sondern auch unwahrscheinlicher. Die Antworten auf politische Fragen sind eben nicht, wie die Publizistik lehrt, auf einfache Botschaften, Slogans und Schlag-

³³² Hans Rauscher In: BAWAG-Edition Literatur; Macht, Freiheit, Staat, Eine BAWAG-Anthologie zur offenen Gesellschaft, Ueberreuter 2001, S. 88

³³³ Hans Rauscher, a.a.O., S. 92

³³⁴ Hans Rauscher, a.a.O., S. 92f

³³⁵ Hans Rauscher, a.a.O., S. 93

zeilen reduzierbar, vielmehr erfordert die Komplexität der aktuellen Problemstellungen Wissensvernetzung und Reflexion ebenso wie strukturelle Projektionsflächen von Organisation, die in der Lage sind neue, noch nicht vorhandene Lösungen zu (er)finden.

Gleichzeitig werden die Strukturen politischer Steuerung auch für Insider immer weniger durchschaubar. *„Die Demokratie ist zwar komplizierter als jede andere politische Form, doch paradoxer Weise kann sie nicht fortbestehen, wenn ihre Grundsätze und Mechanismen den geistigen Horizont des Durchschnittsbürgers übersteigen,“*³³⁶ denn Legitimation setzt per Definition allgemeines Verständnis voraus. Eine Doppelmühle der Bedingungen tut sich auf.

Die Definition des österreichischen politischen Systems als „moderater Pluralismus“ wirft daher einige Fragen auf, geht doch die Pluralismustheorie davon aus, dass autonome Subjekte sich zusammenschließen und ihre Interessen gemeinsam vertreten. Die Voraussetzung dafür wäre, dass Individuen in der Lage sind, ihre „objektiven“ Interessen nicht nur zu erkennen, sondern sich in der Vertretung „rational“ zu verhalten und sich „selbst“ organisiert durchsetzen zu können. Das würde bedeuten, die handelnden Subjekte verfügen über Reflexionsfähigkeit, Expertise, soziale Intelligenz und –kompetenz sowie ein hoch ausgeprägtes methodisches Kommunikationswissen um sich zu organisieren und Publizität zu erlangen. Dass dieser Anspruch derzeit kaum erfüllbar ist, leuchtet ein, und dass die Chancen auf politische Beteiligung prinzipiell ungleich verteilt sind, entspricht unserer Erfahrung.

Die Chance auf politische Beteiligung hängt in den europäischen Demokratien (je nach politischer Kultur mehr oder weniger) von gesellschaftlicher Rolle und Position, von Information aber – und das vor allem – von der Organisierbarkeit der Interessenlage ab. So setzt jeder Zusammenschluss voraus, dass nicht individuelle Bedürfnisse, sondern abstrahierte Gruppeninteressen vorliegen, also verallgemeinerbare, meist rollenabhängige, objektivierbare Interessenlagen. Diese wiederum entstehen durch die Beziehung zwischen Individuum und Gesellschaft und sind daher auch gesellschaftlich präformiert. Politische Interessenvermittlung schafft im Idealfall damit einen Übergang von individuellen zu kollektiven Interessen, die zwangsläufig im Kompromiss gefunden werden. Hinzu kommt, dass nicht alle Interessen in gleicher Weise vermittelbar, generalisierbar, organisierbar und/oder konfliktfähig sind.³³⁷

Das Adjektiv „moderat“ scheint daher auch darüber Auskunft zu geben, dass in Österreich

³³⁶ Sartori, Giovanni: zit. in: Offe, Klaus (Hg.): *Demokratisierung der Demokratie, Diagnosen und Reformvorschläge*, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2003, S. 78

³³⁷ Vgl. Abromeit, Heidrun: *Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz*, Leske+Budrich, Opladen 1993, Seite 19ff

das Paradigma der Pluralismustheorie nur höchst beschränkt Gültigkeit beanspruchen kann, weil sich das klassische Sozialpartnerschaftsmodell überwiegend auf die historisch-ideologischen Widersprüche in dualistischer Sicht konzentriert. Als ein Element von „moderat“ könnte daher die Existenz eben dieser staatstragenden Verbände verstanden werden, die mit ihrem zentralistisch-monopolistischen Vertretungsanspruch zivilgesellschaftliche Selbstorganisation verlangsamen oder gar hemmen. Deren enge Kopplung an das Regierungssystem (vor allem über die politischen Parteien) mindert die Mitgliederbindung und verhindert basisdemokratische Prozesse der Mitsprache. So kann man z.B. in den Gewerkschaften nur Listen wählen, nicht aber Personen des Vertrauens. Das System „Selbstverwaltung“ der Kammern funktioniert in allen Verbänden fast ausschließlich über Fraktionen der politischen Parteien. Wie sehr Parteien, Verbände und Regierung vernetzt sind, kann man an der im Dezember 08 angelobten Regierung der großen Koalition von SPÖ und ÖVP ablesen, wo ÖGB und Wirtschaftskammer sich wieder in den klassischen Widersprüchen zwischen Arbeit und Kapital gegenüberstehen. Die enge Systemkopplung führt zwingend zu einem Loyalitätskonflikt der Verbände, die zwischen Regierungsverantwortung, Parteiräson und Mitgliederbindung aufgerieben werden.

Erschwerend für rationales politisches Handeln ist darüber hinaus, dass die Verbände bei der Vermittlung gesellschaftlicher Interessen bestimmten Handlungsimperativen unterliegen, die zu spezifischer Selektivität bei den politischen Strategien und Diskursfeldern führen.³³⁸ Diesen Vorgang könnte man auch als verantwortungslose Reduktion von Komplexität bezeichnen. Die so konstruierten Egoismen der Subsysteme vereinen sich zunehmend in einer „Risikogesellschaft“ wo organisierte Unverantwortlichkeit und flächendeckende Hilflosigkeit im Umgang mit Komplexität herrscht.³³⁹ Ulrich Beck beschrieb diesen Vorgang als reflexiv im Sinne eines Selbstlaufs von „blinden“ Modernisierungsprozessen, die in der Summe und Latenz Selbstgefährdungen erzeugen: *„Der Übergang von der Industrie- zur Risikoepoche der Moderne vollzieht sich ungewollt, ungesehen, zwanghaft im Zuge der verselbständigten Modernisierungsdynamik nach dem Muster der latenten Nachfolgen. Man kann geradezu sagen: Die Konstellationen der Risikogesellschaft werden erzeugt, weil im Denken und Handeln der Menschen und der Institutionen die Selbstverständlichkeiten der Industriegesellschaft (der Fortschrittskonsens, die Abstraktion von ökologischen Folgen und Gefahren, der Kontrollop-*

³³⁸ Vgl. Abromeit, Heidrun: Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz, Leske+Budrich, Opladen 1993, Seite 42

³³⁹ Vgl. Willke, Helmut: Supervision des Staates, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1997, S. 137

*timismus) dominieren.*³⁴⁰

Und trotz dieser Diagnose, sind die Verbände unverzichtbar in ihrer Vermittlungsfunktion zwischen Staat und Zivilgesellschaft, was auch Helmut Willke in seiner Kritik einräumt: *„All dies spricht nicht gegen die allgemeine und gleiche Teilhabe von Individuen an Diskursen über die Vision von Einheit, aber es gibt inzwischen keinen vernünftigen Zweifel daran, daß solche interpersonalen Diskurse bei weiten nicht ausreichen, um die Minimalbedingungen der Möglichkeit der Evolution oder der Herstellung vernünftiger Gesellschaften zu sichern.*³⁴¹ Willke ortet daher die gewichtigsten Hindernisse für das Projekt einer *„vernünftigen Identität gegenwärtiger Gesellschaft“* auf den Ebenen der Interaktion von Organisationen und Funktionssystemen. Ein verantwortungsvoller Staat nützt sein „Innovationspotential im assoziativen Handeln“³⁴², das nicht den machterhaltenden Kompromiss um jeden Preis sucht, sondern auf Basis eines rationalen Dialogs zwischen den Interessenverbänden seine Entscheidungen trifft. Dieser Vorschlag kann in mehrfacher Hinsicht in die Praxis umgesetzt werden. Einerseits könnte er bedeuten, dass Kammern und Gewerkschaften ihr soziales Kapital in Form ihrer Mitglieder nutzen, um als Plattform für politische Beteiligung aufzutreten und gleichzeitig damit ihre Politik breit zu legitimieren. Besonders deutlich wird dieses Versäumnis, wenn man das Potential der Arbeiterkammern mit ihrer Mitgliederzahl von rund 3 Millionen bedenkt! In einer Demokratie, die sich auf Mehrheiten beruft, müsste demnach die Arbeiterkammer die mächtigste Organisation sein!? Das Gegenteil ist der Fall, kaum eine Institution war so oft und praktisch hilflos massiver Kritik³⁴³ ausgesetzt. Andererseits könnte sich Wilkes Vorschlag auch in intelligenten demokratischen Verhandlungssettings äußern, wo ganzheitliche Sichtweisen zumindest angestrebt werden.

Wie die 1970er Jahr gezeigt haben, sind Bürgerinitiativen Seismographen zukünftiger Trends. Peter Lösche fasst diesen nunmehr historischen Prozess so zusammen: *„Die 68er können durchaus als Epochenwende und Umbruchperiode der deutschen Nachkriegsgeschichte interpretiert werden, wenn darunter mehr als die Studentenbewegung verstanden wird, nämlich ein Zeitraum relativ schnell sich vollziehender Modernisierung, der vom Anfang der 1960er Jahre bis Mitte der 1970er Jahre reichte. Zu diesem Modernisierungsschub gehörte, dass sich*

³⁴⁰ Beck, Ulrich: Die Erfindung des Politischen, edition suhrkamp 1780, Frankfurt am Main 1993, S. 36

³⁴¹ Willke, Helmut: Supervision des Staates, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1997, S. 137

³⁴² Vgl. Czada, Roland, in: hrsg. Frick, Siegfried et.al., Der freundliche Staat, Metropolis Verlag, Marburg 2001

³⁴³ Z.B. die ständige Debatte um die Senkung der Kammerumlage initiiert vor allem von der Haider-FPÖ, später BZÖ

(...) keynesianische Wirtschaftspolitik durchsetzte, begleitet von einer Planungs- und Reform-euphorie sowie einer Bildungsrevolution. Die Alten Klassenstrukturen brachen auf und machten einer hoch differenzierten Mittelschichtengesellschaft Platz, die mit den Stichworten von der ‚Pluralisierung der Lebensstile‘, der ‚Tertiarisierung‘ und von den ‚Individualisierungsschüben‘ charakterisiert worden ist. Damit ging eine Partizipationsrevolution einher. Entfalten sich nicht nur neue spontane, grasverwurzelte Formen politischer Teilhabe, sondern viele Jüngere traten auch den Marsch durch die Institutionen, nicht zuletzt durch die Parteien an. Dies war eine Zeit intensiver Politisierung, in der zugleich in Frage gestellt wurde, ob traditionelle Organisationen wie Verbände und Parteien noch Sinn machten. Nicht zufällig flackerte in Intellektuellenzirkeln eine Diskussion um Rätetheorie und Rätekonzepte auf.³⁴⁴ Daher definiert Ulrich Beck³⁴⁵ derartige „Subpolitik“ als wirkliche Opposition im politischen System. „Tatsächlich“, so Beck, „kann die politische Ideengeschichte der letzten (...) Jahrzehnte gar nicht ohne einen subpolitischen Kontext auskommen. Innen- und Außenpolitik, Umwelt- und Technikpolitik sind wesentlich von unten nach oben durch Friedens-, Frauen- und Umweltbewegungen mitgestaltet worden.“³⁴⁶ Die oppositionellen Subpolitiken sind somit quasi die Innovationsabteilungen der Gesellschaft, die Veränderung initiieren und Richtungen vorgeben.

Neben der ungebrochenen Konjunktur von Umweltthemen intensiviert sich in jüngster Zeit die Debatte um die Demokratiequalität in allen Staaten des EU-Raumes, die Chancen für neue Formen der Konsensfindung in sich birgt. Eine durch soziale Bewegungen erzwungene Mediation zwischen Zentralismus und Subpolitiken, bzw. zwischen top down und bottom up, tragen ein kreatives Potential in sich, das sich in mehrfacher Hinsicht als produktiv erweisen könnte. In letzter Konsequenz aber scheint sich der Verlauf in der aktuellen Krise auf die strategische Entscheidung zwischen Sozialem Frieden und Ausgleich oder Bürgerprotest aus allen politischen Richtungen zuzuspitzen, nach dem Muster der Studentenproteste im Herbst 2009. Spannend ist jedenfalls die Organisationskultur dieser Proteste, die ohne parteipolitischer oder verbandlicher Initiativen basisdemokratisch und selbstorganisiert abgelaufen sind. Die Funktionssysteme und Organisationen des Staates sind daher gut beraten, sich Gedanken um die breite Beteiligung ihrer Mitglieder und Stakeholder zu machen, wollen sie nicht von selbstgesteuerten Bottom up-Strategien überrumpelt werden, wie bereits in der Volksab-

³⁴⁴ Lösche, Peter: Verbände und Lobbyismus in Deutschland, Kohlhammer GmbH, Stuttgart 2007, S. 45

³⁴⁵ Beck, Ulrich: Die Erfindung des Politischen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1993

³⁴⁶ Hoffmann, Sebastian, Demokratie und Nichtwähler, die Bedeutung der sinkenden Wahlbeteiligung für das politische System, Diplomarbeit aus Soziologie, Universität Wien, 2007

stimmung über das Atomkraftwerk Zwentendorf. Der relativ friedliche Verlauf der Anti-AKW-Bewegung ist bei einer Weltwirtschaftskrise jedoch nicht zu erwarten.



Abstimmungsergebnis vom 5. November 1978 über Atomkraft in Österreich; Quelle: Votava aus:

<http://www.demokratiezentrum.org/media/pdf/paradigmen.pdf>

Kollektivinteressen wie Ökologie oder die Durchsetzung von allgemeinen Menschenrechten stellen zugegeben ein besonderes Problem bei der Interessenvermittlung dar, weil jeder zwar betroffen ist, aber eine allgemeine Handlungsfähigkeit nicht organisierbar scheint. So klingt zum Beispiel der Satz „Stell dir vor es ist Krieg und keiner geht hin“ zwar logisch, allerdings ist seine Umsetzung jenseits unserer Vorstellung von „Organisation“. Es stellt sich daher die grundsätzliche Frage, wie eine „vernünftige“ Identität moderner Gesellschaften überhaupt möglich ist. Wilke sieht eine Chance in einer Supervision des Staates und der Etablierung einer kooperierenden Wissensgesellschaft. In jedem Fall stehen wir vor der Herausforderung über gesellschaftliche Organisation insgesamt nachzudenken und nach Möglichkeiten zu suchen, sie als innovative „Lernende Organisation“ zu etablieren.

6.3 Politisches Personal im moderaten Pluralismus

Politikwissenschaft beschäftigt sich immer auch mit den Agierenden, also dem politischen Personal, der politischen Elite bzw. Klasse und ihren Rekrutierungsmechanismen, dem Führungsstil und dem daraus resultierenden Führungssystem. Der politikwissenschaftliche Mainstream bemüht dabei die Lehren von Machiavelli bis Max Weber ungebrochen, was auch Niklas Luhmann als „beträchtliche Überalterung der Begriffe“ kritisiert. „Die politische Semantik Europas ist in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts nochmals gründlich überarbeitet worden, gilt seitdem aber nahezu unverändert.“³⁴⁷ Nicht nur, dass mit oft mittelalterlichen und im besten Fall frühneuzeitlichen patriarchalen Vorstellungen und Argumentationsmustern moderne politische Systeme mit vielfältig ausdifferenzierter Gesellschaft kaum zu erfassen sind, wirken auch noch im Gegenzug die überkommenen Weltbilder auf den poli-

³⁴⁷ Luhmann, Niklas: Die Politik der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2000, S. 319

tikwissenschaftlichen und politischen Diskurs zurück. In ihrer gegenseitigen Bedingung wirken die traditionellen Führungsbilder sowohl auf die politische Organisation und ihre Codes selbst wie auch auf die innerorganisationalen Rekrutierungsvorgänge und Karrieremuster der AkteurInnen zurück. Im Klartext heißt das, Führung wird hierarchisch und männlich gedacht, und daher auch so umgesetzt. Die ungebrochene Hegemonie des Männlichen führt Pierre Bourdieu³⁴⁸ sowohl auf die Permanenz physischer als auch symbolisch vermittelter Gewalt zurück: „...die Struktur der männlichen Herrschaft“ ist „Produkt einer unablässigen (also geschichtlichen Reproduktionsarbeit)“ an der Akteure, Institutionen wie Kirche, Familie, Schule, der Staat etc. beteiligt sind, indem sie sich selbst als unveränderbar und zeitlos darstellen.

Augenscheinlichstes Indiz für diesen Befund ist die Abwesenheit von Frauen in den traditionellen Konzepten der Elitenforschung und in Führungspositionen. Frauen sind seit Jahrzehnten wahlberechtigt und darüber hinaus seit den späten 1970er Jahren mit der Familienreform und dem Gleichbehandlungsgesetz angeblich auch in Rechten und Pflichten staatsbürgerlich gleichgestellt, was sich jedoch an den Frauenanteilen der meisten Parteien im österreichischen Parlament nicht ablesen lässt:

SPÖ: 68 Mandate, davon 27 Frauen (39,71%)

ÖVP: 66 Mandate, davon 19 Frauen (28,79%)

GRÜNE: 21 Mandate, davon 11 Frauen (52,38%)

FPÖ: 21 Mandate, davon 2 Frauen (9,52%)

BZÖ: 7 Mandate, davon 1 Frau (14,29%)³⁴⁹ (Stand: vor der NR-Wahl 2008):

„Steigt der Frauenanteil im Parlament in den beiden Regierungsparteien SPÖ und ÖVP im gleichen Tempo wie bisher, werden Frauen erst in weit über hundert Jahren die Hälfte des Klubs stellen!“³⁵⁰ merkt die grüne Politikerin Birgid Weininger in einer Diskussionsveranstaltung ironisch an. Sie fordert daher eine 50 % Frauenquote für alle gewählten Gremien, öffentlichen Einrichtungen und Interessenvertretungen, die bei Nichteinhaltung Sanktionen für die Parteien mit sich bringt. Bezeichnender Weise wurde sie mit dieser Forderung selbst von ihrer gendersensiblen Partei für die NR-Wahlen 08 nicht mehr aufgestellt. In der Gleichstellungspolitik hat Österreich einen Status als Entwicklungsland: „Vor zehn Jahren lag Österreich

³⁴⁸ Bourdieu, Pierre: Die männliche Herrschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2005, S. 65

³⁴⁹ Quelle: AbgzNR Mag.a Brigid Weininger, Diskussionsveranstaltung „Förderung von Frauen in der Politik“ 27. März 2008, Palais Epstein, Wien, http://www.gabriele.heinisch-hosek.spo.at/mediaarchiv//287/se_c_u_re/Foerderung_von_Frauen_in_der_Politik_Maerz_2008/Statement_Weininger.pdf

³⁵⁰ Weininger, a.a.O.

mit seinem Frauenanteil im Nationalrat auf Platz zehn im Ranking der „Parlamentary Union“. Mittlerweile beträgt der Frauenanteil im Nationalrat 27,3 Prozent, das ist Platz 30 zwischen Mexiko und Afghanistan.“³⁵¹, ätzt die Zeitschrift Profil zum internationalen Frauentag 2010.

Dass nach der NR-Wahl 2008 der Frauenanteil im Parlament gesunken ist, wird wenig überraschend nur von den Frauen in den Parteiorganisationen kritisiert: *„Scharfe Kritik hat ÖVP-Frauen-Chefin Maria Rauch-Kallat an den geringen Frauenquoten ihrer Partei geübt. Es sei "nicht akzeptabel", dass der Anteil der weiblichen VP-Mandatarinnen im Parlament auf rund 25 Prozent gesunken sei, konstatierte sie bei der Debatte am VP-Parteitag in Wels. Es gebe in der ÖVP zahlreiche Frauen, die mehr könnten als Kaffee kochen und Brote schmieren, so die ehemalige Frauenministerin.“³⁵² „Nationalratspräsidentin Barbara Prammer (SPÖ) will angesichts der sich abzeichnenden desaströsen Frauenquote im Nationalrat über gesetzliche Regelungen diskutieren. Die Schuld für das voraussichtliche Sinken des Frauenanteils sieht sie nicht zuletzt in der gestiegenen Mandatszahl von FPÖ und BZÖ. Der SPÖ-Klub wird laut Prammer den 40-prozentigen Frauenanteil, den er zuletzt hatte, nicht ganz erreichen. Es fehlten vermutlich zwei Frauen, sagte Prammer am Rande eines Symposiums im Parlament gegenüber der APA. Nach derzeitigem Stand ist im Nationalrat mit gerade einmal 51 weiblichen Abgeordneten von insgesamt 183 zu rechnen. In der vergangenen Legislaturperiode waren es noch 58.“³⁵³ Bei Frau Prammer liegt der Irrtum vor, dass die Rechtsparteien an der Diskriminierung schuld seien, die Wortmeldung von Fr. Rauch-Kallat legt jedoch den Trend in allen Parteien offen.*

6.3.1 Elite oder Klasse - politische Organisation als Ausdruck männlicher Hegemonie

Verräterisch ist daher der Begriff „politische Elite“, der eine soziale Schicht beschreibt, die mehr als andere fähig sei, den Staat zu steuern, was aus feministischer wie aus demokratiepolitischer Perspektive betrachtet, einen höchst unangenehmen Nachgeschmack hinterlässt. Klaus Beyme³⁵⁴ verwendet daher den systemtheoretisch anschlussfähigen Begriff der „politische Klasse“, den er vom Trend zum professionalisierten Berufspolitikertum herleitet.

³⁵¹ PROFIL Coverstory „Macho-Land Österreich“ Nr. 9, 1. März 2010, S. 23

³⁵² <http://diestandard.at/?url=/?id=1227287501099>

³⁵³ <http://orf.at/?href=http%3A%2F%2Fforf.at%2Fticker%2F304576.html>

³⁵⁴ Beyme, Klaus, Das politische System der Bundesrepublik Deutschland: Eine Einführung, VS-Verlag, S. 247

Die „politische Klasse“ bildet ein Netzwerk politischer Beziehungen als ein sich selbst schaffendes System, das mehrfach an Systeme wie - in erster Linie Parteien - aber auch Medien, Verwaltung, Wirtschaft, Verbände, Militär, Kirche usw. gekoppelt ist. Der systemkompatible Habitus ist demgemäß unabhängig von der jeweiligen Ideologie, Herkunftsorganisation oder -kultur – vor allem männlich hegemonial geprägt.

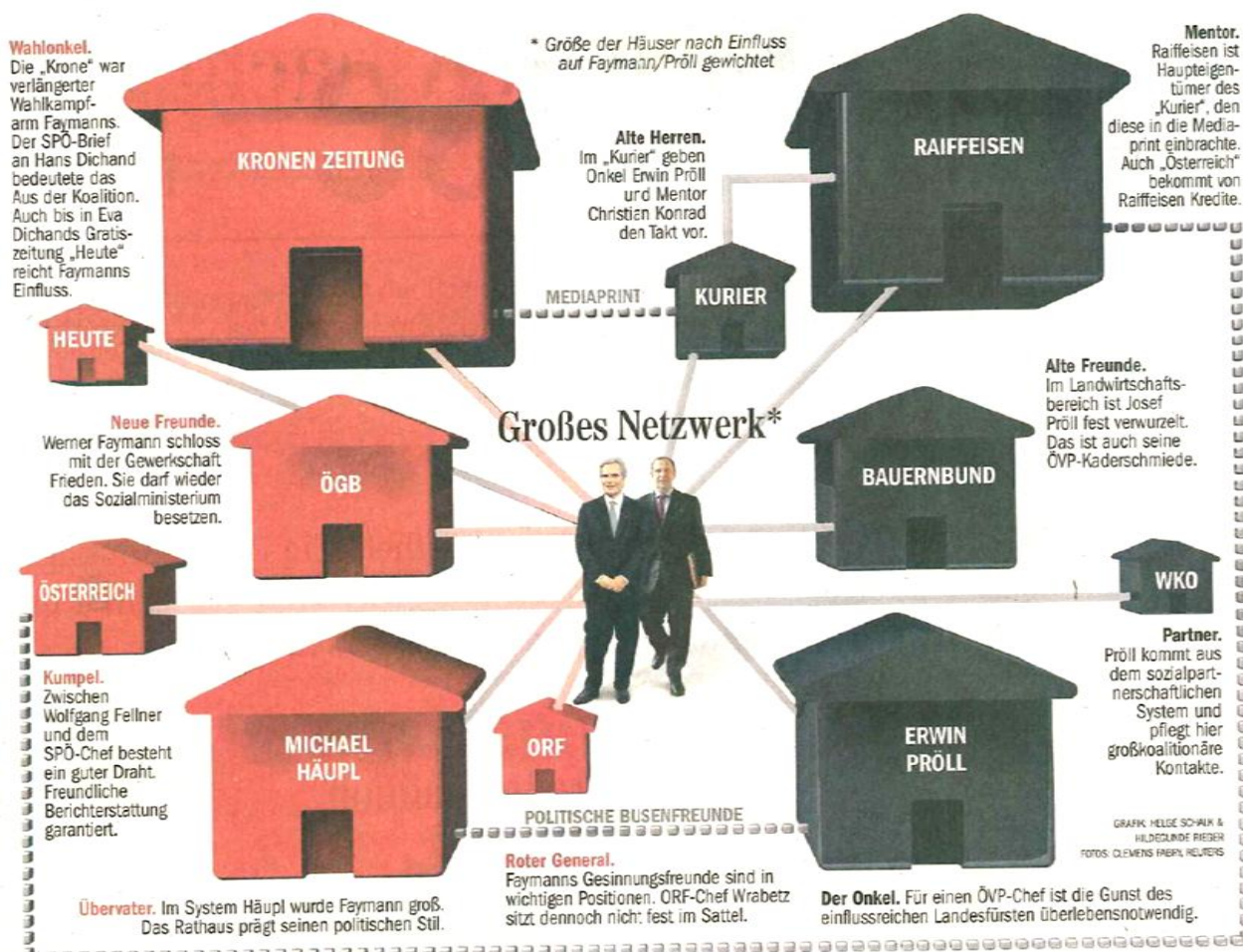


Abbildung 25:: Die Presse vom 22.11.2008

Konrad Seidl beschreibt die Karrieremuster treffend: „Es kommen immer noch viel mehr männliche Kandidaten in Positionen, die als Sprungbrett für eine Berufspolitikerkarriere dienen können. Ein Blick in die Ministerbüros zeigt: Da sind die Schreibkräfte weiblich, die eigentlichen Ministersekretäre sind männlich. Sie lernen im Ministerbüro, wie Macht funktioniert, wo die Schnittstellen von Politik und Verwaltung liegen. Und wenn sie die Tätigkeit an der Seite ihres Chefs eine Zeitlang ausgehalten haben, schaffen sie den Aufstieg. Ähnlich läuft es in den Parteisekretariaten, in Gewerkschaftsbüros und Kammerorganisationen.“³⁵⁵

³⁵⁵ Konrad Seidl, Kommentar im Standard v. 6.10.2009, <http://diestandard.at/1254310734455/Kommentar-Maennliche-Karrierepfade>

Wie alle Systeme ist auch die politische Klasse vor allem auf Selbsterhaltung fokussiert, was nach Minzbergs Definition politischer Organisationen aber gerade in diesem Organisationstypus besonders schwierig ist, weil die Machtverteilung vornehmlich auf informellen, intransparenten und daher höchst labilen Strukturen basiert. Das könnte auch eine Erklärung dafür sein, dass gerade politische Organisationen besonderen Wert auf die Betonung funktionaler Hierarchien legen. Sie dienen als Stabilisatoren im permanenten Gerangel um Einfluss und Vorherrschaft. Damit entzieht allein der Aufwand für die Aufrechterhaltung einer Ordnung im Innensystem die Kraft für konstruktive Beziehungen zum Umfeld.

Bei aller Brisanz des Themas ist die Integration von Frauen nur ein Aspekt von vielen, wenn man soziale Vielfalt konstruktiv nutzen und demokratische Verfassung tatsächlich umsetzen will. Allein die quantitative Repräsentation aller Bevölkerungsgruppen (nach Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Religion, etc.) in der Struktur der Governance wäre schon ein wesentlicher Beitrag zur Steigerung der Demokratiequalität. Eine Grundlage dafür bieten bereits die Anti-Diskriminierungsrichtlinien der Europäischen Union, die jedoch bisher nur auf arbeitsrechtlicher Ebene Anwendung finden, und wie man an den Spitzenpositionen der Parteien und Verbände ablesen kann, im politischen Feld kaum Veränderung schaffen. Gesetzliche vorgeschriebene Regulative für den Politikerberuf und für politische Funktionäre (Assessments und Repräsentationsquoten etc.) wären auch im Hinblick auf Kompetenz beim politischen Personal durchaus sinnvoll, vor allem wenn die Kritik aus den eigenen Reihen in letzter Zeit besonders laut wird: So meinte Alfred Gusenbauer bei seinem Amtsantritt als Parteivorsitzender im Jahr 2000, dass ein Drittel der SPÖ-Abgeordneten seinem Leistungsprinzip entsprechen würde, ein Drittel sei „resozialisierbar“ und ein Drittel zu vergessen! Dass sich Gusenbauer nicht der uneingeschränkten Unterstützung seiner Partei erfreuen durfte, war leider abzusehen. Auch Erhard Busek war für seine eigene Partei zu kritisch und wurde ausgemustert. Diese parteiinternen „Bereinigungen“ lassen leider den Schluss zu, dass das intellektuell kritische Potential aller politischen Parteien eher gering einzuschätzen ist.³⁵⁶

Wiederum zeigt sich die enge Bindung der österreichischen Sozialpartnerverbände an die politischen Parteien als Hemmschuh für gelebte Demokratie, mitgliederorientierte Interessenvertretung und kooperative Politik. Denn auch in den Verbänden ist der Ausgangspunkt für eine Karriere die Partei. *„Als Folge des Proporzsystems sind die Zugriffsmöglichkeiten der Großparteien auf die Staatsverwaltung beträchtlich. Von daher kann Österreich zweifellos*

³⁵⁶ Vgl.: Profil Nr. 44, 27. Oktober 2008, Seite 15 ff

unter die Parteienstaaten eingereiht werden.“³⁵⁷ „Die Rekrutierungsmechanismen für politische Positionen werden innerhalb der Parteien (Anm. bzw. Fraktionen) festgelegt. Hier fällt die Entscheidung sowohl über Kandidatenaufstellungen zu den Wahlen der parlamentarischen Körperschaften als auch über die Zusammensetzung der Regierung. Im politischen System Österreichs haben die Parteien in bezug auf Repräsentation und Partizipation einen hohen Stellenwert, weil sie die ‚Personalhoheit‘ in den politischen Institutionen ausüben.“³⁵⁸ In den österreichischen Verbänden werden daher Karrieren nicht über individuelle Kompetenzen, sondern über die Nähe, Verfügbarkeit und Loyalität zum jeweiligen politischen Lager gemacht. Im politischen System Österreichs stabilisieren sich die Strukturen über Männerbünde, als ein sich selbst reproduzierendes System, denn sie entscheiden auch über die Nachfolge. Eine homogene „Elite“ entsteht dadurch, dass Ähnliches dem „Andersartigen“ vorgezogen wird, und damit ist der "Cloning-Effekt" vorprogrammiert. Das „andere“, also auch Frauen werden als Störung in einer homogenen Kultur empfunden³⁵⁹.

Um Karrieren stabil zu halten, wird der überwiegende Teil der politischen Funktionen nicht nur von einer Partei, sondern auch von „solideren“ Systemen wie Verwaltung und/oder Verbänden, der Wirtschaft etc. gestützt. Die Systemkopplungen manifestieren sich u.a. in den Mehrfachfunktionen des politischen Personals, die vorwiegend wieder an traditionelle, bürgerlich-patriarchale Rekrutierungsmuster gebunden sind, denn *„die bürgerliche Gesellschaft orientiert sich am Prinzip der Fraternität und konstituiert sich als modernes Patriarchat, als brüderliche Gesellschaft von Gleichen – ungeachtet realer Ungleichheit zwischen Männern.“*³⁶⁰ Mit der französischen Revolution *„wird die Herrschaft des Vaters durch die Herrschaft der Brüder ersetzt“*³⁶¹, beschreibt Olympe de Gouche ihre Erfahrungen im 18. Jahrhundert. Trotz anders lautender Programmatik hat der Aufstieg der Sozialdemokratie an dieser bürgerlichen Tradition nichts geändert.

Damit wird auch verständlicher, warum eine Bevölkerungsmehrheit immer noch als Minderheit in der politischen Repräsentation gehalten werden kann. Bei der Durchsicht der Kandi-

³⁵⁷ Abromeit, Heidrun: Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz, Studienbuch zur Vergleichenden Lehre politischer Systeme, Leske + Budrich, Opladen 1993, S. 153

³⁵⁸ Steiinger, Barbara: Feminisierung der Demokratie, Frauen und politische Partizipation, Quelle online: www.demokratiezentrum.org

³⁵⁹ Vgl. die empirischen Arbeiten von Maccoby, Eleanor E., in: Psychologie der Geschlechter, Sexuelle Identität in den verschiedenen Lebensphasen, Klett Cotta, Stuttgart 2000

³⁶⁰ Liebhart, Karin: Gleichberechtigte Partizipation oder strukturelle Ausgrenzung? Genderpolitische Aspekte der Demokratiequalität Österreichs, in: David F.J. Campbell / Christian Schaller (Hrsg.) Demokratiequalität in Österreich. Zustand und Entwicklungsperspektiven, Opladen: Leske + Budrich 2002, S. 111

³⁶¹ Liebhart, ebd.

datInnenlisten wird das Demokratiedefizit unübersehbar, die Spitzenfunktionen der SPÖ, ÖVP, FPÖ und auch der Grünen werden bei der NR Wahl 2008 ausschließlich von Männern besetzt. Einzige Ausnahme war die Parteigründerin des LIF Heide Schmidt. Frauen sind immer noch die Ausnahme, Männer die Regel, und es *„zeigt sich, dass neu hinzukommende Frauen in Parteien und Interessenvertretungen dann leichter akzeptiert werden, wenn sie traditionelle männliche Machtbereiche nicht bedrohen. Diese Tendenz spiegelt sich in der oft gewählten Maßnahme, politische Gremien personell aufzustocken, damit mehr Frauen vertreten sind.“*³⁶²

Die Ursache für diese Vorgänge könnte an der Gemeinsamkeit *„zwischen männlichen Klischees und den Wertvorstellungen, von denen Organisationen im wesentlichen bestimmt sind“*³⁶³ liegen. *„Organisationen werden dazu angehalten, rational, analytisch, strategisch, entscheidungsorientiert, unnachgiebig und aggressiv vorzugehen, genau wie Männer. Für Frauen, die sich in dieser Welt behaupten wollen, hat das wichtige Konsequenzen, denn wenn sie versuchen, diese Werte zu vertreten, durchbrechen sie in den Augen anderer die herkömmlichen Rollenklischees auf eine Weise, die sie der Kritik ausliefert.“*³⁶⁴ Es würde sich lohnen, gerade hier den möglichen Grundlagen nachzuspüren, was aber den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Aus unzähligen Arbeiten der Psychologie, Anthropologie, Philosophie Soziologie etc. geht hervor, dass Hierarchie und Männlichkeit gemeinsame Wurzeln haben. Der Ordnung halber sollen zumindest ein paar Werke genannt sein: Ein Konzept zu den entwicklungs- und sozialpsychologischen Grundlagen für Genderpolitik legt die Psychologin Eleanor E. Maccoby³⁶⁵ vor. Die *„Psychologie der Geschlechter“*³⁶⁶ kann als relevanter Erklärungsansatz für geschlechtsspezifische Organisationsprinzipien dienen. Weiters kann auf die soziologischen Arbeiten von Robert W. Connell bzw. Raewyn Connell verweisen werden und auf Gerhard Schwarz' Longseller *„Die heilige Ordnung der Männer“*³⁶⁷.

³⁶² Liebhart, Karin, in: David F.J. Campbell / Christian Schaller (Hrsg.) a.a.O., S. 117

³⁶³ Morgan, Gareth: Bilder der Organisation, Verlag Klett-Cotta, 4. Auflage 2006, S.261

³⁶⁴ Morgan, Gareth: a.a.O., S.261

³⁶⁵ Eleanor E. Maccoby ist em. Professorin für Psychologie an der Stanford University und Mitglied der National Academy of Sciences. Zu den Themen Sozialisation des Kindes, Geschlechterdifferenzierung und Familienstrukturen hat sie über 100 Fachbeiträge und insgesamt 12 Bücher publiziert.

³⁶⁶ Entwicklungspsychologie aus: Maccoby, Eleanor E., Psychologie der Geschlechter, Klett-Kotta, Stuttgart 2000

³⁶⁷ Schwarz, Gerhard: Die heilige Ordnung der Männer, 5 Auflagen in unterschiedlichen Verlagen seit 1985

6.3.2 Sozialpartnerschaft als Männerbund

Ihrer Tradition entsprechend, hat die Sozialpartnerschaft immer vor allem Politik für erwerbstätige Männer gemacht³⁶⁸, was sich auch in den gewählten Spitzenfunktionen der Verbände drastisch niederschlägt. Damit sind die Verbände weder Vorbild für gesellschaftspolitische Erneuerung, noch können sie den Vertretungsauftrag für ihre Mitglieder erfüllen. Sie werden damit ihren eigenen Ansprüchen - die sie nach außen vehement vertreten - im Innensystem nicht gerecht, was sich in einer höchst peinlichen Mediendebatte niederschlägt:

Immer wieder bemängelt z.B. die Arbeiterkammer in Studien, dass in den Aufsichtsratsgremien fast keine Frauen zu finden sind, wie z.B. im August 2008 auf ihrer Homepage zu lesen ist: *„Im Zuge der Umsetzung der Aktionärsrichtlinie fordert die AK, dass sowohl im Aktien- als auch im GmbH-Gesetz eine Bestimmung über eine angemessene Verteilung von Frauen und Männern im Aufsichtsrat aufgenommen wird.“*³⁶⁹ Postwendend antwortet das Aktienforum in einer Presseaussendung: *„In 21 Unternehmen des Prime Market der Wiener Börse gibt es zumindest ein weibliches Mitglied im Aufsichtsrat. Während immerhin in 17 Unternehmen zumindest eine Frau als Kapitalvertreterin gewählt wurde, wurde von den Betriebsräten gerade einmal in fünf Unternehmen eine weibliche Arbeitnehmervertreterin entsendet. Außerhalb des ATX gibt es überhaupt nur eine (!) einzige weibliche Arbeitnehmervertreterin.“*³⁷⁰ Hier wird bestätigt, dass die Verbände noch mehr als die Wirtschaft eine traditionelle Männerbastion sind, und ihre moralischen Appelle daher nichts als Getöse. Und so kann der Geschäftsführer des Aktienforums als Argument gegen Regulative vorbringen: *„Bevor die Arbeiterkammer die Quasi-Enteignung der Unternehmenseigentümer mittels gesetzlicher Quoten fordert, sollte sie zunächst für das Ende der Diskriminierung von weiblichen Betriebsräten eintreten. Qualifizierte Kapitalvertreterinnen haben eine hervorragende Chance in den Aufsichtsrat eines börsennotierten Unternehmens gewählt zu werden, qualifizierte Arbeitnehmervertreterinnen offenbar weniger. Diese letzte echte 'Männerbastion' wird anscheinend ebenso heftig wie erfolgreich 'verteidigt', wie die Direktorenposten der neun Landesarbeitskammern, die allesamt männlich besetzt sind“*³⁷¹ Die nachfolgende Auflistung gibt ihm Recht:

Während bei der Wirtschaftskammer zumindest zwei von zehn PräsidentInnen Frauen sind

³⁶⁸ vgl.: Emmerich Tálos, Interview in DER STANDARD, Print-Ausgabe, 19.8.2008

³⁶⁹ <http://www.arbeiterkammer.at/www-192-IP-41182.html>

³⁷⁰ OTS0142 5 WI 0337 NPI0001 Di, 02.Sep 2008, Aktienforum - Österreichischer Verband f Aktien-Emittenten und -Investoren, Mag. Markus Fichtinger, Geschäftsführer, Frauen in Aufsichtsräten: Männerbastion Arbeitnehmervertreter

³⁷¹ OTS0142 5 WI 0337 NPI0001 Di, 02.Sep 2008 ebd.

(WK Wien und Niederösterreich), werden alle anderen gewählten Spitzenpositionen in den Sozialpartnerverbänden ausschließlich von Männern besetzt, wie auch nachfolgende Tabellen ausweisen (Stand Aug. 08³⁷²).

- Arbeiterkammer - 9 Präsidenten der BAK und der Länderkammern),
- Landwirtschaftskammern - 9 Präsidenten
- Industriellenvereinigung - 9 Präsidenten der Länderverbände, 1 Präsident des Bundesverbandes
- Gewerkschaften - 9 Vorsitzende der Gewerkschaften, 1 Präsident des ÖGB

Wirtschaftskammern	Präsident/in	Fraktion
Bundeswirtschaftskammer (WKO)	Dr. Christoph Leitl	ÖVP- Wirtschaftsbund
Wien	Brigitte Jank	ÖVP- Wirtschaftsbund
Niederösterreich	Sonja Zwazl	ÖVP- Wirtschaftsbund
Oberösterreich	Dr. Rudolf Trauner	ÖVP- Wirtschaftsbund
Salzburg	Julius Schmalz	ÖVP- Wirtschaftsbund
Tirol	Jürgen Bodenseer	ÖVP- Wirtschaftsbund
Vorarlberg	Kuno Riedmann	ÖVP- Wirtschaftsbund
Kärnten	Franz Pacher	ÖVP- Wirtschaftsbund
Steiermark	Peter Mühlbacher	ÖVP- Wirtschaftsbund
Burgenland	Nemeth Peter Koloman	ÖVP- Wirtschaftsbund

Arbeiterkammer	Präsident/in	Fraktion
Bundesarbeitskammer	Herbert Tumpel	FSG
Wien	Herbert Trumpel	FSG
Niederösterreich	Josef Staudinger	FSG
Oberösterreich	Dr. Johann Kalliauer	FSG
Salzburg	Siegfried Pichler	FSG
Tirol	Erwin Zangerl	AAB
Vorarlberg	Hubert Hämmerle	AAB
Kärnten	Günther Goach	FSG
Steiermark	Walter Rotschädl	FSG
Burgenland	Alfred Schreiner	FSG

Landwirtschaftskammern	Präsident	Fraktion
Landwirtschaftskammer Österreich	ÖK.-R Gerhard Wlodkowski	ÖVP-Bauernbund
Wien	Ing. Franz Windisch	ÖVP-Bauernbund
Niederösterreich	NR Ing. Hermann Schultes	ÖVP-Bauernbund
Oberösterreich	ÖR Hannes Herndl	ÖVP-Bauernbund
Salzburg	NR ÖK.-Rat Franz Eßl	ÖVP-Bauernbund
Tirol	Ing. Josef Hechenberger	ÖVP-Bauernbund
Vorarlberg	Josef Moosruggger	ÖVP-Bauernbund
Kärnten	ÖR Walfried Wutscher	ÖVP-Bauernbund
Steiermark	ÖK.-Rat Gerhard Wlodkowski	ÖVP-Bauernbund
Burgenland	ÖK.– Rat Fran Stefan Hautzinger	ÖVP-Bauernbund

³⁷² Quelle: Internet – Homepages der Institutionen

Industriellenvereinigung	Präsident	
Industriellenvereinigung Österreich	Dr. Veit Sorger	Parteilos, Naheverhältnis ÖVP-Wirtschaftsbund
Wien	Dipl.Ing. Dr. h.c Albert Hochleitner	Für die Präsidenten der IV gilt insgesamt, dass sie sich nicht ausdrücklich zu einer Partei bekennen müssen, was als Ausdruck für das Ungleichgewicht der Kräfte des Systems Ökonomie gegenüber der Politik zu interpretieren ist. Die Präsidenten sitzen an den Schaltstellen der Macht v.a. in den Aufsichtsräten von Unternehmen und Institutionen der Wissenschaft.
Niederösterreich	DI Johann Marihart	
Oberösterreich	DI Klaus Pöttinger	
Salzburg	Mag. Rudolf ZROST	
Tirol	Dr.lic.oec. Reinhard Schretter	
Vorarlberg	Ing. Hubert Bertsch	
Kärnten	Mag. Otmar Petschnig	
Steiermark	KR Mag. Jochen Pildner-Steinburg	
Burgenland	DI Dr. Werner J. Frantsits	

Gewerkschaften ÖGB	Präsident/Vorsitzende	Fraktion
Österreichischer Gewerkschaftsbund	Rudolf Hundsdorfer	FSG
Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier (GPA-DJP)	Wolfgang Katzian	FSG
Gewerkschaft Öffentlicher Dienst (GÖD)	Fritz Neugebauer	ÖAAB
Gewerkschaft der Gemeindebediensteten (GdG)	Ing. Christian Meidlinger	FSG
Die KulturGewerkschaft – Kunst, Medien, Sport, freie Berufe (KMSfB)	Prof. Heinz Fiedler	FSG
Gewerkschaft Bau-Holz (GBH)	BV Johann Holper	FSG
Gewerkschaft der Chemiearbeiter (GdC)	Alfred Artmayer	FSG
Gewerkschaft vida	Rudolf Kaske	FSG
Gewerkschaft der Post- und Fernmeldebediensteten (GPF)	Gerhard Fritz	FSG
Gewerkschaft Metall-Textil-Nahrung (GMTN)		FSG

Evident ist, dass die politischen Parteien über ihre Fraktionen in den Verbänden beträchtlichen Einfluss auf die Besetzung der Spitzenfunktionen haben. Mit der nicht umgesetzten Geschlechterverteilung wird offensichtlich, wie die politische Klasse sich selbst reproduziert und homogen hält, obwohl das Bekenntnis zur Gleichstellungspolitik in allen politischen Programmen an prominenter Stelle zu finden ist. Die Diskrepanzen zwischen verbal vermittelten Einstellungen und tatsächlichem Handeln, das Auseinanderklaffen harter Fakten und dem Empfinden der herrschenden Verhältnisse legen offen, dass bei „von oben verordneter Geschlechtergerechtigkeit der Sexismus nicht verschwindet, sondern in (vermeintlich Anm.) politisch korrekter Form weitergeführt wird.“³⁷³ Denn wo Frauen in der Minderheit sind und auf ihre Rechte pochen, werden sie nicht nur als Abweichung von der "Norm Mann" gesehen, sondern auch als systemgefährdende soziale Gruppe, ähnlich wie im 19. Jahrhundert die Arbeiterschaft.

³⁷³ Vgl.: Anita Thaler über die Arbeiten der Psychologin Astrid Kuffner/DER STANDARD, Printausgabe 02.01.2007



Abbildung 26: Sozialpartnerschaft als homogene Gruppe, Beispiel aus dem Jahresbericht der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft 08, 25. März 2009, Beilage im Standard v. 25.3.09, S. 22

Die Beschwörung der Wissensgesellschaft, wo Wissen zum relevantesten Kapital wird, beschwören ebenfalls vorwiegend Männer und wie oben ersichtlich, übernehmen auch hier die Sozialpartner die patriarchale „Patronanz“. Wir können davon ausgehen, dass Wissen einerseits auf dem Wissen von Einzelpersonen und andererseits auf der Fähigkeit eines Systems beruht, für sich Wissen zu generieren. Wenn nun kognitive Prozesse in einem System 50 Prozent des Wissens ungenutzt lassen - also z.B. auf Frauen in Führungs- bzw. Entscheidungsfunktionen verzichten - dann sind sie allein schon durch diese Tatsache als ineffizient zu bezeichnen. Darüber hinaus wissen wir bereits aus den vorangegangenen Kapiteln, dass die Hierarchie keine geeignete Struktur zur optimalen Nutzung von Humanpotential ist.

Diese beiden Aspekte bilden die wesentlichen Grundlagen des Gender Mainstreaming-Ansatzes, denn sie zielen auf Produktivität in struktureller und kultureller Hinsicht.

6.3.2.1 Quoten, Regulative und andere Tabus

Quoten nach skandinavischem Vorbild fordert Lisa Nimmervoll im Standard, denn *„gerade in Zeiten, in denen viel von Demokratiefähigkeit die Rede ist, sollte nicht extra betont werden müssen, dass eine vollständige, reife Demokratie volle Teilhabe beider Geschlechter sicherstellen muss. Solange das nicht realisiert ist, handelt es sich im Kern um eine defekte Demokratie. Demokratie ist mehr als das Recht, wählen zu gehen.“*

Was Österreich endlich braucht, ist eine aktive Gleichstellungspolitik nach skandinavischem Vorbild. Es muss klare, verbindliche Vorgaben und Verfahren geben, um das explizite Ziel der gleichen Repräsentation von Frauen und Männern zu erreichen. Die Zahl der Frauen auf Wahllisten - und damit auch in den demokratischen Repräsentativgremien - darf nicht vom

*Goodwill der Parteimänner abhängen. Politische Teilhabe von Frauen ist keine Gnade, sie ist ein Recht, also sollte sie auch im Recht verankert werden - als Quote.*³⁷⁴

Will man daher Gleichstellungspolitik im Sinne demokratischer Repräsentation auf politischer Ebene umsetzen, müssten Auswahlverfahren vor allem für Parteien und Verbände mit einem (Selbst-?)Regelungsmechanismus ausgestattet sein, der vor allem auf Kompetenz- und Diversity-Prinzipien beruht.

Dazu gibt es mehrere Wege, wie die skandinavischen Länder zeigen. Finnland beschloss bereits 1995 eine Quotenregelung, die vorsieht, dass in allen finnischen staatlichen Komitees, Delegationen, Untersuchungs- und Planungsgruppen Frauen mit mindestens einem Anteil von 40 Prozent vertreten sind, ebenso wie in allen kommunalen Organen. Finnland, das 1906 als erstes europäisches Land das Frauenstimmrecht eingeführt hatte, ist jedenfalls in Sachen Gleichstellung anderen europäischen Ländern einen Schritt voraus. In Schweden setzten sich die Frauen mit der Drohung eine eigene Partei zu gründen durch. *„Als sich vor den Wahlen von 1998 abzeichnete, dass der Frauenanteil im Reichstag (damals 40 Prozent) zurückgehen könnte, bildete sich eine parteiübergreifende Gruppierung, die sich in Anlehnung an die Rotstrumpf-Frauenbewegung (Rödströmperne) "Stützstrümpfe" (Stödströmperne) nannte. Allein die Drohung dieser Gruppierung, eine eigene Frauenpartei zu gründen, schreckte die etablierten Parteien dermaßen auf, dass sie vermehrt Frauen auf ihre Listen nahmen. Jeder zweite Platz auf den Listen der Sozialdemokraten wurde so beispielsweise von einer Frau besetzt. In der Folge stieg der Frauenanteil bei den Wahlen erneut an.*³⁷⁵ *„Schweden ist das Land der Welt, in dem die Gleichstellung der Geschlechter am höchsten entwickelt ist. So steht es im Report der Vereinten Nationen über die Fortschritte in dieser Angelegenheit, der seit der Weltfrauenkonferenz in Peking im Zweijahrestakt erscheint. Das Verhältnis von Mädchen zu Jungen in höherer Schulbildung: 98 zu 100. Erwerbsbeteiligung: 51 Prozent. Schweden steht auf Platz eins bei der Beteiligung der Frauen an der Macht, fast die Hälfte der Abgeordneten im Parlament ist weiblich. Ein schwedisches Kabinett besteht aus Tradition zur Hälfte aus Ministerinnen“,* schreibt Susanne Mayer in der Zeit.³⁷⁶ In Norwegen erwiesen sich die freiwilligen Quoten der Parteien als zielführend. *„Die linkssozialistische Partei hatte eine 40-Prozent-Quote bereits in den Siebzigerjahren eingeführt. Die sozialdemokratische Arbeiterpartei folgte 1983, was schließlich denn auch Harlem Brundtlands "Frauenregierung" zum Durchbruch*

³⁷⁴ Lisa Nimmervoll, DER STANDARD, Print, 17.2.2009

³⁷⁵ http://www.transx.ch/facts/facts45_d.htm

³⁷⁶ ZEIT ONLINE 21/2005 S. 8 [http://www.zeit.de/2005/21/Frauen_Schweden]

verhalf.“³⁷⁷ Gegenwärtig (2008) besetzen Frauen zehn von insgesamt 19 Ministerposten in der norwegischen Regierung und stellen damit die Mehrheit.³⁷⁸

Wie die skandinavischen Beispiele, aber auch Spanien zeigen, sind eher links-liberale Parteien die Basis für politische Gleichstellung als bürgerlich-konservative, wie auch am Beispiel Dänemarks abzulesen ist: „*Nach dem hohen Frauenanteil von 43 Prozent in der sozial-liberalen Regierung 2001, war dieser 2005 in der konservativ-liberalen Regierung auf 26 Prozent gesunken*“³⁷⁹

Dass sich in Österreich die Kultur der Linken anders verhält, könnte mit der autoritären Tradition (Monarchie, Ständestaat und Nationalsozialismus) zusammenhängen, dies zu analysieren, wäre jedoch Thema für eine weitere Dissertation und soll daher hier nicht weiter behandelt werden.

Abschließend muss daher festgehalten werden, dass die Verbände trotz ihrem statutarisch bzw. gesetzlich festgelegten Organisationsprinzipien der „Selbstverwaltung“ und entsprechender Programmatik bis dato keine Vorbildwirkung für demokratische Repräsentation entfalten können.

³⁷⁷ http://www.transx.ch/facts/facts45_d.htm

³⁷⁸ Vgl.: <http://www.norwegen.or.at/policy/gender/politics/Frauen-Mehrheit.htm>

³⁷⁹ <http://www.genderkompetenz.info/gendermainstreaming/strategie/gleichstellungspolitik/laenderstudien/danemark/entwicklung/>

7 Strategien der Veränderung (Change Management) und laterale Organisationsmodelle

7.1 Demokratie neu erfinden

Nachdem die Entwicklungsgeschichte der Verbände hinreichend aufgearbeitet, gesellschaftliche Bruchstellen geortet, maßgebliche Theorien von Organisation bzw. ihrer Weiterentwicklung angeführt und alternative Führungssysteme erläutert wurden, ist es an der Zeit die Möglichkeiten für Transformationsprozesse der Verbände und ihrer Wirkungsmächtigkeit in Bezug auf gesellschaftliche Neuordnungen und Demokratisierung aufzuzeigen. Dabei geht es nicht um eine Reform von Demokratie sondern um mehr – Robert Dahl³⁸⁰ erwartet eine Art „Revolution“, wenn sie auch aktuell noch nicht als solche erkennbar ist: Wenn *„frühere Revolutionen der demokratischen Praxis zu ihrer Zeit auch nicht als solche erkannt wurden“*, meint er, können wir doch aus der Vergangenheit schließen, *„dass Demokratie jeweils selbständig erfunden und neu erfunden werden kann, sobald die geeigneten Bedingungen dafür existieren“*.³⁸¹

In Zeiten einer weltweiten Wirtschafts- und Verteilungskrise scheinen die Bedingungen für eine Neuerfindung von Demokratie günstig und die Sozialdemokratie hätte nun eine neue Chance, ihre ursprünglichen Versprechen einzulösen und vor allem auf der Ebene ihrer Institutionen kreativen Wandel einzuleiten. Denn auch in einer „postliberalen“ Demokratie sind *„diejenigen die die öffentliche Politik tatsächlich beeinflussen nicht Individuen, sondern Organisationen...“*³⁸². Eine Durchdringung der Gesellschaft mit demokratischen Prinzipien ist daher nicht nur mit einem Umbau des politischen Systems zu erreichen, sondern muss möglichst alle Subsysteme erfassen. Vor allem das Bildungs- und das Wirtschaftssystem sind dabei von zentraler Bedeutung. Die Verbände als Vermittler zwischen Staat und Zivilgesellschaft spielen in den Transformationsprozessen nicht nur eine zentrale Rolle, sie könnten auch als Vorbilder für demokratisches Handeln wirken.

7.1.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen für Veränderung

Als Hannah Arendt ihre Vorstellung von Macht formulierte bezog sie sich auf das Konzept der Polis im antiken Griechenland, wo das politische Geschäft für die freien Bürger quasi als Be-

³⁸⁰ Zit. nach Schmitter, Philippe C., in: Offe Claus (Hg.) Demokratisierung der Demokratie, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2003, S. 159

³⁸¹ Schmitter, ebd., S. 159

³⁸² Schmitter, ebd., S. 154

rufsfeld definiert werden konnte, da Arbeit im Sinne von Produktion und Dienstleistung die Aufgabe von Sklaven war. Die BürgerInnen der postindustriellen Leistungsgesellschaft sind - ob selbst- oder fremdbestimmt - für gewöhnlich mehr als 40 Stunden in der Woche mit Erwerbsarbeit beschäftigt und haben sich flexibel an die ökonomischen Bedingungen anzupassen. Politik zu machen, also „gemeinsam zu handeln“ ist neben der ebenso unbezahlten Reproduktionsarbeit zur überfordernden Zusatzbeschäftigung geworden, wenn man nicht gerade Berufspolitiker ist. Da die Beschäftigungsquoten und die Beanspruchung durch Erwerbsarbeit jedoch stetig steigen, arbeiten immer mehr Menschen und haben immer weniger Zeit für Belange des Gemeinwesens. Gleichzeitig ist die Debatte um eine Arbeitszeitverkürzung zugunsten einer wachstumsorientierten Ökonomie gänzlich eingeschlafen. Kurz gesagt, ökonomische Paradigmen und „Sachzwänge“ boykottieren politisches Handeln für die große Mehrheit der Bürger und Bürgerinnen.

Es bleibt daher gegenwärtig kein anderer Weg, als Demokratie dort zu etablieren, wo sich das gesellschaftliche Leben vorwiegend abspielt – in der Erwerbsarbeit. Dass dieser Ansatz - weil sich egalitäre Strukturen in mehrfacher Hinsicht als produktiver herausgestellt haben als hierarchische - auch einen ökonomisch verwertbaren Nutzen verspricht, macht seine Realisierung wahrscheinlicher. Immerhin lukriert eine demokratische Gesellschaft damit doppelten Nutzen: Zum einen wird in der Arbeitswelt geübt, was das politische Feld erfordert, nämlich Kooperation und demokratische Entscheidungsfindung und zum anderen werden Unternehmen und Institutionen leistungsfähiger und effektiver.

Die Arbeitswelt empfiehlt sich daher neben dem Bildungssystem als geeignetes Feld für die vielbeschworene Demokratisierung der Gesellschaft und als Gegenstrategie zum Vertrauensverlust in der Politik und die daraus resultierende Politikverdrossenheit. Aus meiner Sicht eignen sich die gegenwärtigen krisenhaften sozio-politischen, ökonomischen und ökologischen Verhältnisse in vielerlei Hinsicht als Katalysatoren für Veränderung im Sinne einer auf Emanzipation und Empowerment gerichteten demokratischen Gesellschaft. Dazu kommt,

- dass die Verknappung der Ressource Zeit eine enorme Beschleunigung aller Prozesse bewirkt,
- die Verknappung von Geld eine Rekapitalisierung bzw. Umwandlung von materiellem Kapital in andere Kapitalsorten sinnvoll macht,
- die Verknappung von natürlichen Ressourcen intelligente Lösungen für den Umgang mit Natur erfordert,

- und der gesellschaftliche Diskurs durch das Scheitern alter „Wahrheiten“ und das Auf-tauchen neuer Leitwissenschaften einen Paradigmenwechsel erlebt,
- dass die sozialdarwinistische und technokratisch-hierarchischen Konkurrenzgesell-schaft in der Krise ist und kooperative, horizontal vernetzte (Welt-)Systeme einen neuen Fokus als realitätsbezogene Abbildung sozialer Systeme bilden,
- und nicht zuletzt Macht als virtuelles Konstrukt von Kommunikation etabliert wird und sich als vielschichtiges Geflecht aus materiellen, sozialen, symbolischen und kul-turellen Kapitalsorten manifestiert.

All diese Argumente weisen auf eine Periode tiefgreifender Veränderungen hin. Jeremy Rifkin spricht bereits von einer „schwerelosen Ökonomie“, die einen Paradigmenwechsel bzw. eine Kapitaltransformation vor allem in der ArbeitnehmerInnenvertretung empfiehlt: *„Waren die Menschen des Industriezeitalters damit beschäftigt, sich Materie anzueignen und neu zu for-men, ist die erste Generation im Zeitalter des Zugangs mehr daran interessiert, den menschli-chen Geist zu manipulieren (...) Materielles Eigentum wird immer unwichtiger und verliert an Wert. Geistiges Eigentum dagegen ist das ‚himmlische Geld‘. Im neuen Zeitalter steht der Geist über der Materie. Leichtere Produkte, Verkleinerung, schwindender Grundbesitz, Pro-duktion und Lagerbestand auf Abruf, Leasing und Outsourcing belegen den Niedergang einer Weltauffassung, deren Fokus auf dem materiellen und Körperlichen liegt.“*³⁸³ Rifkin deutet damit nicht nur die Transformierbarkeit von Kapital an, sondern auch den Übergang von ei-ner bürgerlichen Identität des Besitzindividualismus zu einer *„Kulturalisierung und Virtuali-sierung der Lebenswelten der Gesellschaft und des Einzelnen“*.³⁸⁴

Davon ausgehend ergeben sich für die Definition von „Wohlstand“ in der krisengeschüttelten „Wohlstandsgesellschaft“ gänzlich neue Perspektiven, die nach geänderten Begrifflichkeiten und Politiken verlangen. Die Voraussetzung dafür bildet ein tabuloser, frischer, intellektueller Diskurs und zur Durchdringung auf dem Feld des Politischen, braucht es neue Leitbilder, die politischem Handeln eine geeignete Richtung geben. Der Trend manifestiert sich bereits in unzähligen Organisationen, die nach einer kooperativen zivilgesellschaftlichen Vernetzung streben. Organisationen wie ATTAC, Ökologie- und demokratiepolitische Initiativen wachsen

³⁸³ Rifkin, Jeremy: Access. Das Verwinden des Eigentums. Warum wir weniger besitzen und mehr ausgeben werden. Zit. nach Lindner, Rolf; Musner, Lutz: Unterschicht. Kulturwissenschaftliche Erkundungen der Armen in Geschichte und Gegenwart, Edition Prbasen, Rombach Verlag, Freiburg, Berlin Wien 2008, S. 82

³⁸⁴ Lindner, Rolf; Musner, Lutz: Unterschicht. Kulturwissenschaftliche Erkundungen der Armen in Geschichte und Gegenwart, Edition Prbasen, Rombach Verlag, Freiburg, Berlin Wien 2008, S. 82

aus dem Internet wie Pilze. So wie auch die österreichische „Initiative Zivilgesellschaft“³⁸⁵ ist deren Selbstverständnis von Pluralismus, Diversität und Internationalität getragen.

Für die traditionellen Institutionen der Arbeiterbewegung bietet die Krise des Finanzkapitalismus die Chance einen gesellschaftlichen Paradigmenwechsel mitzutragen und dazu zu nutzen, ihre ursprünglichen, nie umgesetzten, aber durchaus zeitgemäßen Konzepte einer „immateriellen Wohlstandsdefinition“ wiederzubeleben und zu realisieren. Gleichzeitig wäre das die Chance, eine eigene – von der bürgerlichen Ständegesellschaft unabhängige – Kultur zu entfalten.

Die Wirtschafts- und Landwirtschaftsverbände könnten sich in diesem Prozess demokratiepolitisch profilieren, wenn sie sich wieder ihrer vernachlässigten Klientel, den Klein- und Mittelbetrieben zuwenden und die Ansätze für prosperierende regionale Wirtschaftskreisläufe unterstützen³⁸⁶. Horizontal angelegte Organisationsprinzipien, wie zum Beispiel die Genossenschaft, könnten eine Renaissance erleben und die Nahversorgung auch in Krisenzeiten sichern.

Neben den unterschiedlichsten und oft auch überraschend kreativen Vorschlägen³⁸⁷ der Wissenschaft zu einer „Demokratisierung der Demokratie“ scheint mir jener Entwurf einer kooperativen Gesellschaft von Christian Felber³⁸⁸ am umfassendsten, denn er ist transdisziplinär angelegt und modelliert einen Wertewandel von Wettbewerbsmodellen zu Kooperationsmodellen für Ökonomie und Gesellschaft höchst plausibel und schlüssig. Eine seiner vielen, für diese Arbeit wesentlichen Vorschläge, ist die Forderung nach einem Prinzip der *„Mitbestimmung nach dem Maß der Betroffenheit“*³⁸⁹. Felber meint damit explizit große Unternehmen, Institutionen und Organisationen wenn er argumentiert: *„Es widerspricht ganz grundlegend dem Wesen der Demokratie, dass die größten Institutionen und Organisationen innerhalb der Demokratie undemokratisch organisiert sind“*³⁹⁰. Sein Leitsatz lautet daher: *„Je*

³⁸⁵ http://www.initiative-zivilgesellschaft.at/pdf/Statuten_2007-02-23.pdf

³⁸⁶ Z.B. Regionalwährungen, regionale Vertriebsgenossenschaften etc.

³⁸⁷ So schlägt z.B. Schmitter u. a. Repräsentationsgutscheine vor, die jeder Bürger jenen Institutionen und Verbänden/Parteien zukommen lassen kann, von denen er sich vertreten fühlt. Sollte keine vorhandenen Parteien/Verbände dazu anbieten, könnten die Gutscheine in einem Fonds zur Gründung neuer Parteien/Verbände einbezahlt werden. vgl.: Offe (Hg.), a.a.O., S. 161

³⁸⁸ Felber, Christian: Neue Werte für die Wirtschaft, Eine Alternative zu Kommunismus und Kapitalismus, Deuticke im Paul Zsolnay Verlag, Wien 2008

³⁸⁹ Felber, a.a.O., S. 309

³⁹⁰ Felber, ebd., S. 310

*größer Unternehmen sind, desto demokratischer müssen sie organisiert sein.*³⁹¹“ Diese Vorschläge untermauern sowohl die Konzepte „demokratischer Führung“ als auch der „lernenden Organisation“, denn auch in der systemischen Organisationsentwicklung lautet eines der zentralen Prinzipien „Betroffene zu Beteiligten zu machen!“³⁹² Und daher können sich der demokratiepolitische Diskurs und der Organisationsentwicklungsdiskurs gegenseitig ergänzen, befruchten und befördern.

7.2 Organisation neu erfinden (Change Management)

Um einen demokratischen Prinzip in Institutionen und Unternehmen zur Umsetzung zu verhelfen, geht es auch in der Organisationsentwicklung nicht nur um die Adaption von Unternehmenskultur und –struktur, sondern um einen radikalen Paradigmenwechsel in der Definition von Organisation. *„Erfolgreiches Change Management beruht auf neuen inhaltlichen Ausrichtungen der Führungshandlungen (Qualifizieren, Kommunizieren und Organisieren) sowie deren integrativer Verknüpfung zur Gestaltung permanenter evolutionärer Entwicklungsprozesse.“*³⁹³ Die zunehmende Komplexität des Umfeldes erfordert von Organisationen also nicht mehr nur die begrenzte Anpassung von Teilbereichen wie Marketing und Imagekorrekturen, sondern es geht darum, Organisation unter Nutzung der Heterogenität des gesamten Humanpotentials gemeinsam auf der Ebene der Inhalte wie auch auf der Ebene der Struktur neu zu erfinden.

Während in den Phasen der Automation und Rationalisierung davon ausgegangen wurde, dass das Soziale dem Ökonomischen zu dienen hätte, erfordert die Risikogesellschaft ein Umdenken, wenn nicht die glatte Umkehrung dieses Verhältnisses. Betroffene zu Beteiligten zu machen bedeutet, auch alle Stakeholder von Unternehmen und Institutionen gleichwertig in die Entscheidungsprozesse einzubinden. Dass heißt, dass es nicht mehr nur um mehr oder weniger „Mit“bestimmung geht, sondern um gleiche Teilhabe aller Systemmitglieder, denn MitarbeiterInnen sind ein ebenso unverzichtbarer Bestandteil eines Unternehmens wie die KundInnen und die KapitalgeberInnen. Es geht also um ein „gemeinsames Unternehmen“ im ureigensten Wortsinn.

Dazu muss man Organisationen von zwei Aspekten her betrachten, die uns bereits Minzberg als katalytischen Kräfte beschrieben hat: *„Erstens muss eine Organisation als kooperativer*

³⁹¹ Ebd. 309

³⁹² Im Unternehmenszusammenhang heißt das die Abkehr vom Shareholder- zum Stakeholderansatz.

³⁹³ Heimbrock, Klaus Jürgen, Wandel im Wandel, Diss. Bremen 2000, S. 16

Akteur die Probleme ihrer politischen Aktionsfähigkeit, ihrer sozialen Abgrenzung und ihrer soziokulturellen Identität als eine dauerhafte, autonome und handlungsfähige soziale Einheit lösen, um nach innen und außen als ein sozial existierender, legitimer Träger von gemeinsamen und verbindlichen Entscheidungen und Handlungen anerkannt zu werden.“³⁹⁴ Und „Zweitens muss es einer Organisation als Konfiguration sozialer Kräfte und Kampffelder gelingen, trotz interner Spezialisierung und Arbeitsteilung und trotz einer soziokulturell oftmals heterogenen Mitgliedschaft mit konkurrierenden Interessen und divergierenden Erwartungen dennoch die Aktivitäten in einzelnen Subfeldern zu koordinieren und die Praktiken zumindest eines großen Teils der Mitglieder auf gemeinsame Zielsetzungen hin auszurichten – kurz ihre korporative Agentenschaft soziokulturell herzustellen und dauerhaft zu reproduzieren.“³⁹⁵ Das heißt, die Organisation braucht ein gemeinsames Bild zur Selbstbeschreibung um seine Identität zu definieren. Die geeigneten Fragestellungen für diesen Prozess wären z. B.: „Wie wollen wir uns als Unternehmen/Institution in Zukunft selbst beschreiben um erfolgreich zu sein? Und wie wollen wir von anderen (von außen) beschrieben werden um erfolgreich zu sein?“³⁹⁶ Erst eine gemeinsame Idee für die Zukunft schafft Zusammenhalt und vor allem Sinn.

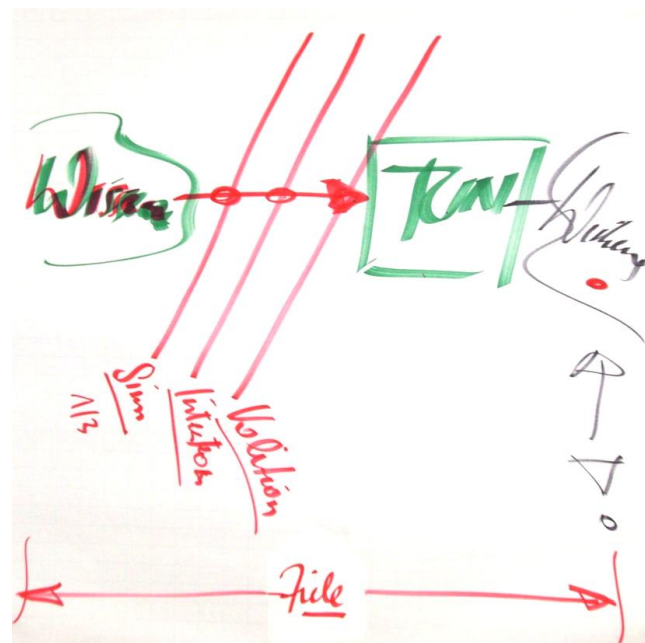


Abbildung 27: Zwischen Wissen und Tun wirken Sinn, Intuition und Volition auf die Wirkung im Sinne der Zielerreichung, Chart von Roland Mangold, proEval 2009

³⁹⁴ Florian, M. und Fley, B., Organisationales Lernen als soziale Praxis, in: Florian, Hillebrandt (Hrsg.), Adaption und Lernen von und in Organisationen, a.a.O., S.80

³⁹⁵ ebd., S.80

³⁹⁶ Vgl.: Sonja Radatz: Lernende Organisation, N°43 Mai / Juni 2008 ISSN 1609-1248 Verlag systemisches Management www.lo.isct.net, Titelgeschichte

Die Identität einer Organisation setzt sich aus mehreren Aspekten zusammen, die von Sonja Radatz als „Identitätsvariablen einer Organisation“ beschrieben werden. Vision, Mission, Kernkompetenzen, Grundannahmen, Werte, Handlungsleitlinien und Mythen sind von der Selbstbeschreibung abgeleitet und untereinander abgestimmt, um Konsistenz im System zu schaffen. Im Rahmen dieser Variablen können sich Organisationen die unterschiedlichsten, für sie passenden Strukturen, Kulturen und Formen geben – die erreichte Authentizität schafft die Voraussetzung für Sinn und Produktivität. Strategische Ziele werden damit nicht mehr aus der Vergangenheit oder Gegenwart abgeleitet, sondern entstehen auf Basis eines Zukunftsbildes. In einem radikalen Change Prozess kann sich ein System völlig neu erfinden.

Vision

Die Vision beschreibt das langfristige Verhalten einer Organisation. Es kann im Gegensatz zu Zielen nicht erledigt werden, sondern muss jeden Tag gelebt werden. Die Frage dazu lautet etwa: „*Was muss im Unternehmen langfristig gelebt werden, wenn die Selbstbeschreibung im Zentrum des Unternehmens steht?*“

Mission

Hier geht es um die Sinnstiftung der Organisation. „*Welchen Sinn, welchen Unterschied sollte das Unternehmen in Zukunft am Markt bzw. für die Mitarbeiter machen, wenn die neue Selbstbeschreibung klar gelebt wird? Was würde fehlen, wenn das Unternehmen in Zukunft nicht da wäre? Was bringt es den Beteiligten, wenn die Selbstbeschreibung gelebt wird?*“

Kernkompetenzen

Hier geht es nicht in erster Linie darum, die vorhandenen Kompetenzen zu nutzen, sondern im Sinne von Vision und Mission zu entscheiden, sich also die Frage zu stellen: „*Welche Kernkompetenzen braucht das Unternehmen, um die verabschiedete Selbstbeschreibung durchgängig zu leben?*“

Grundannahmen

Mit den Glaubenssätzen einer Organisation, können sich KundInnen und MitarbeiterInnen identifizieren – oder auch nicht. Welche Erkenntnisse und Annahmen haben wir über unsere KundInnen, welche Produkte müssen wir daher wie anbieten, damit die Selbstbeschreibung optimal gelebt wird?

Werte

Für die Strategieentwicklung unumgänglich um zu klären: Was wollen wir, was wollen wir sicher nicht! Legt u.a. die Basis für unternehmensspezifische Vergütungssysteme. Was ist für uns in Zukunft entsprechend unserer Selbstbeschreibung von Wert?

Leitlinien des Handelns

Legt fest was unbedingt zu tun ist und was auf gar keinen Fall zu tun ist. „Was leitet unser Handeln, wenn wir die Selbstbeschreibung konsequent leben?“ „Do’s und Don’ts“

Geschichten & Mythen

Entscheiden über langfristigen Unternehmenserfolg oder Misserfolg Eine neue Selbstbeschreibung bringt neue Geschichten und Mythen hervor. Es muss ein Commitment erzeugt werden, dass die alten Geschichten keine Relevanz mehr haben.

Abbildung 28: Vergl.: Sonja Radatz; Lernende Organisation, N°43 Mai / Juni 2008 ISSN 1609-1248 Verlag systemisches Management www.lo.isct.net, Titelgeschichte. Die kursiven Textteile sind Originalzitate.

Für Veränderungsprozesse stellt die systemische Organisationstheorie mehrere Ansätze zur Verfügung. Senge unterscheidet explizit zwischen zwei Weltanschauungen im Systemdenken: Dem Bild von Maschinen und lebenden Systemen. Die Entscheidung für einen dieser Ansätze wirkt sich bestimmend darauf aus, wie MangerInnen über systemische Prinzipien und Methoden denken und wie sie sie anwenden. Während der traditionelle Gestaltungsansatz die Verantwortung beim Management sieht, die Organisation zu entwerfen und zu gestalten, legt der progressive Entstehungsansatz die Verantwortung dafür in die Hände aller Systemmitglieder. Führung wird daher auf die gesamte Organisation ausgebreitet und nicht konzentriert. *„Neue Strukturen müssen lokal gehegt werden, soziale Netzwerke bestimmen wie sich die neuen Denk- und Handlungsweisen etablieren. Struktureller Wandel wird so zum Kulturwandel.“*³⁹⁷

Die Praxis der Unternehmensberatung stellt dazu die verschiedensten Ansätze zur Transformation von Systemen zur Verfügung, die durchwegs auf einer Verbindung zwischen Wissen und Handeln aufbauen, das gleichzeitig als politisches Handeln interpretiert werden kann. Laterale Organisationsformen kennen wir unter den Begriffen „Lean Production“³⁹⁸, „Empowerment“³⁹⁹, „Postmoderne Organisation“⁴⁰⁰, „Postbürokratische Organisation“⁴⁰¹, „Plattformorganisation“⁴⁰² oder „Lernende Organisation“⁴⁰³ etc. Gemeinsam zeichnet diese Modelle eine Überwindung der herkömmlichen, demotivierenden vertikalen Organisationsstruktur aus. Empowerment, Selbstorganisation und hierarchiearme Koordination wird aktuell mit dezentralen, vernetzten Projekteinheiten und losen Kopplungen als Geflecht von Subeinheiten definiert, die mit Innen- und Außenwelt okkasionell, eigenständig und selbstverantwortlich in Verbindung treten. Das Führungssystem wird als Heterarchie verstanden, wo Führung als Dienstleistung an den MitarbeiterInnen definiert wird.

Während Likerts „System 4“ (siehe Kap. 5) noch auf hierarchischen Strukturen (Pyramiden) basiert, gestalten in lateralen Organisationsmodellen Teams ihre Zusammenarbeit anlassbezogen selbst. So entsteht eine dynamische Netzwerkstruktur, die Subsysteme und Gesamt-

³⁹⁷ Senge, Peter: Kongressunterlage: Zwei Traditionen im Management-Systemdenken: Plan und Zufall, Vortrag beim 1. Weltkongress für systemisches Management, 1. – 6. Mai 2001, Austria Center, Wien

³⁹⁸ Womack / Jones / Roos http://de.wikipedia.org/wiki/Schlanke_Produktion

³⁹⁹ Kenneth Blanchard, John P. Carlos, Alan Randolph: *Das neue Führungskonzept: Mitarbeiter bringen mehr, wenn sie mehr dürfen*. Hamburg 1998: Rowohlt Verlag GmbH,

⁴⁰⁰ http://www.vordenker.de/reihlen/mr_org-post.pdf

⁴⁰¹ Heckscher/ Donnelon 1994

⁴⁰² Oder auch wissensbasierte Organisation nach Ciborra, 1996

⁴⁰³ Nach Peter M. Senge

system lernfähig und flexibel machen. Als Paradebeispiel aus der Praxis gilt das GORE-Modell⁴⁰⁴, das hierarchiefrei seit mehr als 50 Jahren höchst erfolgreich funktioniert und vor allem mit der Marke GORE-Tex verbunden wird.

Das Gore-Modell zeichnet sich u.a. durch sein Prinzip der "natürlichen Führung" (natural leadership) aus. Darunter versteht man, dass sich Führung situativ in der Interaktion – quasi natürlich - ergibt. Die Organisation kommt ohne Hierarchie und Titel, Stellenbeschreibungen, Organigramm etc. aus, allerdings nicht ohne Führung. Nach Umfragen im Unternehmen empfinden sich 45-50% aller Mitarbeiter in einer Führungsfunktion.⁴⁰⁵ *„Ein wichtiges Prinzip der natürlichen Führung ist dabei die Umkehrbarkeit des Führens: da Führung in erster Linie Beratung und Hilfestellung bedeutet (Verantwortung wird im Team gemeinsam getragen), ist die Position des Führers bedingt durch seine problemstellungsspezifischen Möglichkeiten, Fähigkeiten und Wissensgrundlagen.“*⁴⁰⁶ Das heißt, für jede Situation gibt es ExpertInnen im Team - und dieser Grundsatz gilt für fachliche Problemstellungen ebenso wie für Konfliktlösung. Heute beschäftigt GORE mehr als 8.000 Mitarbeiter in 45 Standorten rund um die Welt. Die Unternehmenseinheiten sind allerdings mit jeweils 200 „Associates“ gedeckelt, um direkte-Kommunikation innerhalb der Einheit zu ermöglichen. Der Jahresumsatz beträgt über 2 Mrd. US-Dollar.

Auf der Homepage von W. L. Gore & Associates findet sich folgende Erklärung: *„Unser Gründer, Bill Gore, schuf eine flache Organisationsstruktur. Es gibt keine Weisungshierarchien oder vorbestimmten Kommunikationskanäle. Stattdessen kommunizieren wir direkt miteinander und sind gegenüber Kollegen in unseren multidisziplinären Teams verantwortlich. Wie ist all dies möglich? Associates (nicht Mitarbeiter) werden für allgemeine Arbeitsgebiete eingestellt. Mittels Beratung durch Sponsoren (nicht Vorgesetzte) und einem wachsenden Verständnis für Anforderungen und Teamziele widmen sich Associates Projekten, die ihren Fähigkeiten entsprechen. All dies findet in einer Umgebung statt, die Freiheit mit Zusammenarbeit und Autonomie mit Synergie kombiniert.“*⁴⁰⁷ Bemerkenswert ist die Tatsache, dass diese Unternehmenskultur bereits im Jahr 1958 nicht nur möglich sondern auch erfolgreich war!

Die zwei entscheidenden Voraussetzungen für den Change zu einer Netzwerkorganisation definieren Doppler/Lauterbach in ihrem Standardwerk „Change Management“ wie folgt:

⁴⁰⁴ http://www.gore.com/de_de/

⁴⁰⁵ Vgl.: http://hupsy03.psychologie.hu-berlin.de/arbpsy/studenten/philipp_schuppel/TextNOF.htm

⁴⁰⁶ http://hupsy03.psychologie.hu-berlin.de/arbpsy/studenten/philipp_schuppel/TextNOF.htm

⁴⁰⁷ http://www.gore.com/de_de/aboutus/index.html

„Erstens: Selbststeuerung erfordert ein hohes Maß an Kommunikation und Kooperation innerhalb der einzelnen Gruppen und Organisationseinheiten. Die Fähigkeit zu echter Teamarbeit auf allen Stufen wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor. ...“

Zweitens: Sinnvolle Koordination im Gesamtverbund setzt voraus, daß auf allen Stufen unternehmerisch gedacht und im Gesamtinteresse gehandelt wird. Konkret: Es muß allenthalben funktions-, ressort- und betriebsübergreifend kommuniziert und kooperiert werden – selbsttätig und selbstverantwortlich, wohlgemerkt, denn da gibt es keine machtvolle zentrale Steuerung mehr.“⁴⁰⁸

Das bedeutet, Führung wird vor allem als Selbstführung, Koordination und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit definiert. Es liegt auf der Hand, dass diese Ansprüche tiefgreifende Veränderungen im kulturellen System der Arbeitswelt bewirken.

Change Management bedeutet damit nicht die Veränderung eines Unternehmens nach vorgegebenen Zielen, sondern meint die Moderation der Prozesse zur Selbstorganisation der Organisationsmitglieder. Change Management verändert damit Struktur und Kultur gleichzeitig, wobei der Fokus bei der Qualität von Führung liegt. Um Missverständnissen vorzubeugen: Es wäre absurd eine Organisation, die Jahrzehnte lang nach streng hierarchischen Prinzipien geführt wurde, von heute auf morgen auf „basisdemokratische“ Prozesse umstellen zu wollen. Vielmehr liegt es im Changeprozess selbst, die passenden Veränderungen zum richtigen Zeitpunkt immer wieder neu zu definieren, das heißt gewohnte Routinen zu hinterfragen, einen gemeinsamen Lernprozess einzuleiten und aufrecht zu erhalten.

Die Rezeption des Konzepts der „lernenden Organisation“ von Peter Senge füllt mittlerweile Bibliotheken und basiert doch vor allem auf den recht simplen Grundsätzen von Reflexionsprozessen innerhalb des Systems ebenso wie zwischen System und Umwelt. Bereits innerhalb des Systems sind gesellschaftliche Bedingungen bzw. Veränderungen relevant, wie folgende Matrix veranschaulichen soll.

⁴⁰⁸ Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph: Change Management, a.a.O., S. 51f

KundInnen bzw. Mitglieder	MitarbeiterInnen
AktionärInnen bzw. EigentümerInnen	Gesellschaft

Abbildung 29: Dimensionen der inneren Umwelt in Organisationen

Da die Dynamik in erster Linie von Umweltfaktoren außerhalb des Systems ausgelöst wird, ist die „Offenheit“ des Systems gegenüber dem Umfeld Voraussetzung für sinnvolle Lernprozesse. Darüber hinaus geht es jedoch um zirkuläres Lernen (Lernen 1 über Feedback: Versuch und Irrtum, Lernen an Unterschieden etc.) und Lernen 2 (Reflexion der Grundlagen – Strukturen und mentalen Modelle)

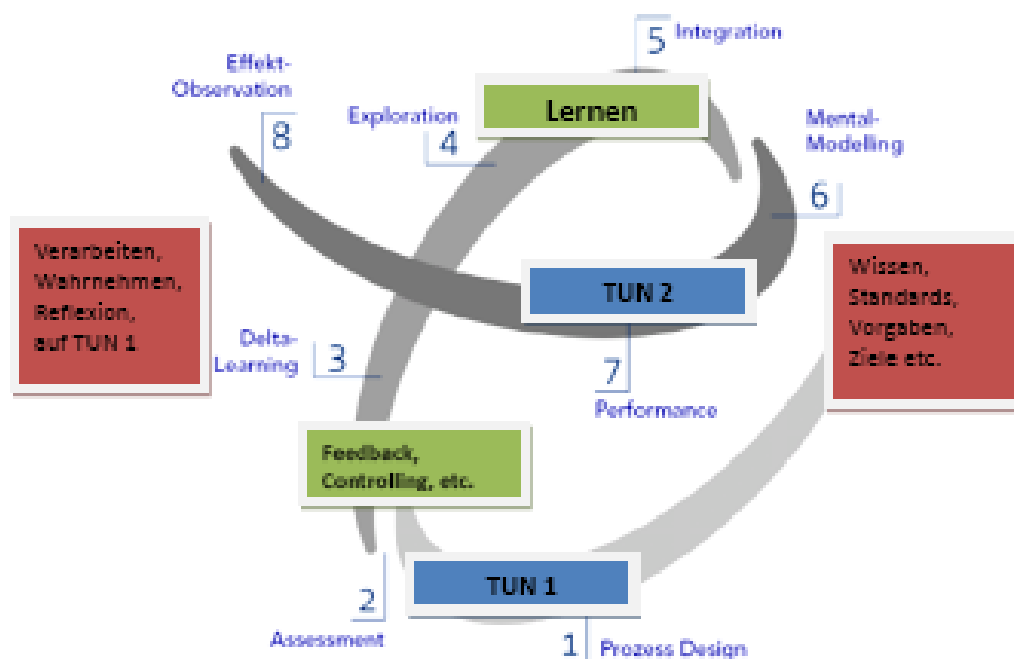
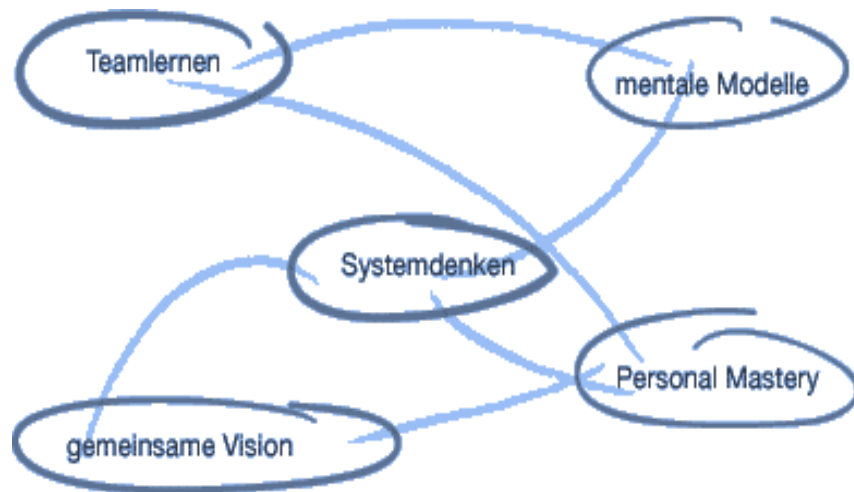


Abbildung 30: Lernhelix von Proeval als zirkulärer Prozess: nach Roland Mangold (Proeval)

<http://www.proeval.com/downloads/Projekt-Doku-lernHelix-171008.pdf>

Auf der Basis von Umfeldbeobachtung erfolgt eine Reflexion der eigenen Aktivität und auf der Basis des daraus resultierenden Lernprozesses möglicherweise eine optimierte Hand-

lung. Allerdings kann der Lernprozess jedoch auch dazu führen, die bisherige Bedingungen und Ausgangspunkte (Paradigmen) in Frage zu stellen. Zur Etablierung dieses Regelkreises in sozialen Systemen nennt Peter Senge fünf Disziplinen als Grundelemente für die „lernende Organisation“. Die dazu notwendige (Lern-)Haltung beruht auf sozialer Intelligenz⁴⁰⁹, Empowerment und Kooperationsbereitschaft.



Quelle: <http://www.hennig-partner.de/>

1. Auf der individuellen Ebene braucht es reife Persönlichkeiten, die in der Lage sind, sich selbst zu hinterfragen und an der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen (v.a. die sozialen und kommunikativen) interessiert sind. (vergl. Psychoanalyse und –therapie)
2. Mentale Modelle sind Ergebnis der Sozialisation und beschränken die Weltsicht. Daher müssen sie offengelegt und besprechbar gemacht werden, um eine Erweiterung zu erfahren. (vergl. Konstruktivismus!)
3. Gemeinsame Visionen entstehen wenn sie gemeinsam entwickelt wurden, sie dienen der strategischen Steuerung und somit dem Erreichen von Zielen. Diese Prozesse er-

⁴⁰⁹ Vgl.: Daniel Goleman „Der Begriff „emotionale Intelligenz“ ist durch das gleichnamige Buch des amerikanischen Psychologen Daniel Goleman populär geworden. Goleman sieht die emotionale Intelligenz als eine übergeordnete Fähigkeit, von der es abhängt, wie gut Menschen ihre sonstigen Fähigkeiten, darunter auch den Verstand, zu nutzen verstehen. Nach Goleman setzt sich emotionale Intelligenz aus fünf Teilkonstrukten zusammen:

Selbstbewußtheit (Fähigkeit eines Menschen, seine Stimmungen, Gefühle und Bedürfnisse zu akzeptieren und zu verstehen, und die Fähigkeit, deren Wirkung auf andere einzuschätzen)

Selbstmotivation (Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit, sich selbst unabhängig von finanziellen Anreizen oder Status anfeuern zu können)

Selbststeuerung (planvolles Handeln in Bezug auf Zeit und Ressourcen)

Empathie (Fähigkeit, emotionale Befindlichkeiten anderer Menschen zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren)

Soziale Kompetenz (Fähigkeit, Kontakte zu knüpfen und tragfähige Beziehungen aufzubauen, gutes Beziehungsmanagement und Netzwerkpflege)“ http://de.wikipedia.org/wiki/Emotionale_Intelligenz

zeugen eine hohe emotionale Bindung. (vergl. Kognitionsforschung und Motivations-theorien!)

4. Teamlernen leistet das was bereits Aristoteles feststellt: Das Ganze kann mehr als die Summe der Einzelteile. Voraussetzung dafür ist jedoch die Fähigkeit zum Dialog.
5. Das Denken in Systemen basiert auf den Grundlagen der soziologischen Systemtheorie und der Kybernetik und soll eine ganzheitliche Sichtweise ermöglichen.

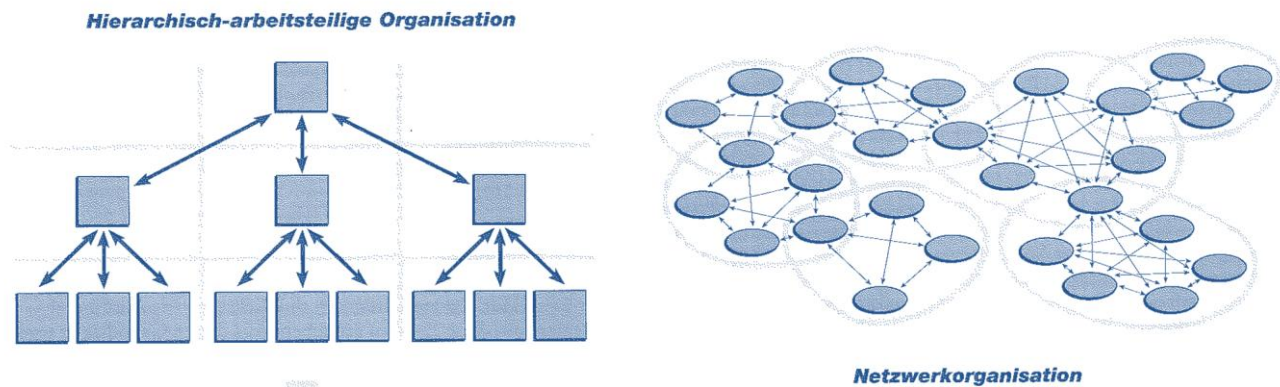
Das Konzept einer „lernenden Organisation“ verlangt also Feedbackschleifen und völlig neue Strukturmodelle, die durch einen radikalen Kulturwandel in der Interpretation von Führung erreicht werden. Es reicht daher nicht, im Organigramm einige Kästchen zu verschieben und die Aufgaben anders zu verteilen, sondern es muss an die Aufgabenerfüllung völlig neu herangegangen werden. Dabei ist nicht Uniformität angesagt, sondern Diversität in den Lösungsmodellen, entsprechend der Aufgabe, dem Zweck und dem Ziel einer Organisation. Man kann davon ausgehen, dass wenn Betroffene am Veränderungsprozess beteiligt sind, jedes System für sich eine adäquate Lösung finden kann.

„Eine lernende Organisation“, schildert WIKIPEDIA, „ist idealerweise ein System, welches sich ständig in Bewegung befindet. Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen. Dem zugrunde liegt eine offene und von Individualität geprägte Organisation, die ein innovatives Lösen von Problemen erlaubt und unterstützt. Mechanismen, die derartige Lernprozesse unterstützen, sind

- *klare Visionen, gemeinsame Zielsetzungsprozesse, Orientierung am Nutzen der Kunden*
- *Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, wechselseitiges Vertrauen und Teamgeist*
- *Prozessorientierung und Selbstregulation in Gruppen*
- *demokratischer und partizipativer Führungsstil, Unterstützung neuer Ideen (v. a. durch die Führung), Ideenmanagement, Integration von Personal- und Organisationsentwicklung*
- *Belohnung von Engagement und Fehlertoleranz bei riskanten Vorhaben*
- *Fähigkeit zur (Selbst-) Beobachtung und Prognose (gut funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme - rascher und genauer Überblick über die Wirkung der wichtigsten Prozesse)⁴¹⁰*

⁴¹⁰ [http://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation#cite_note-Frieling-2:FRIELING, E. & Reuther, U. \(Hrsg.\): Das lernende Unternehmen. Dokumentation einer Fachtagung am 6. Mai 1993 i München. \(Reihe: Studien der](http://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation#cite_note-Frieling-2:FRIELING, E. & Reuther, U. (Hrsg.): Das lernende Unternehmen. Dokumentation einer Fachtagung am 6. Mai 1993 i München. (Reihe: Studien der)

Alle diese Voraussetzungen unterstützen sich wechselseitig und wurden bereits in den vorangegangenen Abschnitten der Arbeit in unterschiedlichen Zusammenhängen benannt und beschrieben. Aus diesem Konzept der „lernenden Organisation“ lassen sich unterschiedlichste Strukturbilder ableiten, die allerdings eines gemeinsam haben: den Abbau von Hierarchie und die Abbildung von Organisation als flexibel vernetzte Kommunikationen, also realen Funktionsmustern. Die formale Organisation wird damit der tatsächlichen (vorher informellen) Organisation ähnlicher.



Abbildungen 31: Quelle: Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph, Change Management, Campus Verlag, 7. Auflage 1998, S. 393

Die üblichen Organigramme gleichen Familienstammbäumen, wo bereits die Struktur verhindert, über Abteilungsgrenzen hinaus zu denken. Damit wird rationales Handeln im Sinne des Gesamtsystems unterbunden, was auch die traditionelle betriebswirtschaftlich orientierte Organisationslehre als Problem beschreibt und daher den Begriff der informellen Organisation hervorbrachte, der das unverzichtbare funktionsübergreifende Management in der Unternehmensarchitektur verwirklicht: *„Tayloristisch geprägte Strukturen fördern Informationsasymmetrien durch hierarchisch-funktionale Berichtswege. Mitarbeiterorientierte Strukturen hingegen verlangen den Abbau von Informationsmonopolen zur Steigerung der Informationseffizienz und Beteiligung der Mitarbeiter am organisatorischen Lernprozess. Anzustreben sind Kommunikationswege die nicht nur Top-down oder Bottom-up verlaufen, sondern netzwerkartig interaktive Kommunikation fördern.“*⁴¹¹ Durch das Strukturprinzip der Netzwerkorganisation wird daher nicht nur ein effizienteres sondern auch ein realistischeres Organisationsbild sichtbar.

betrieblichen Weiterbildungsforschung). Bochum. Neres Verlag, 1993

⁴¹¹ Heimbrock, Klaus Jürgen: Organisation im Wandel, Bremen 2000, S. 128, <http://www.zhb-flensburg.de/dissert/heimb/Teil%203-Organisation.PDF>

Unbestritten ist, dass komplexe Systeme Vielfalt und Flexibilität in den Strukturen erfordern, die ein Netzwerk bietet, denn *„nicht von ungefähr ist die Netzwerkorganisation in der Natur, als Ergebnis der Evolution über Millionen von Jahren, besonders verbreitet. Sie ist allen anderen Organisationsformen in folgenden Punkten klar überlegen: Sie bewältigt mit Abstand das höchste Maß an Komplexität; sie gewährleistet eine rasche Reaktion auf Veränderungen im Umfeld; die Organisation vermag sich besonders flexibel an neue Gegebenheiten anzupassen; und sie ist insgesamt weniger stör- und krisenanfällig: Pannen und Unfälle können zwar Teilsysteme außer Betrieb setzen – aber es ist praktisch kaum mehr möglich, daß durch Ausfall einer zentralen Funktion die gesamte Organisation lahmgelegt wird. Und da alle wichtigen Teilfunktionen in die Subsysteme integriert sind, können Ausfälle an einem Ort verhältnismäßig leicht an einem anderen kompensiert werden. Das erhöht die Gesamtproduktivität, die Regenerationsfähigkeit und damit die Überlebensfähigkeit von Organisation.“*⁴¹² Kurz die Netzwerkorganisation ist eine adäquate Antwort auf die zunehmende Unberechenbarkeit und Komplexität in der Risikogesellschaft.

7.3 Modelle zur Unterstützung von organisationalem Wandel

Die moderne „Risikogesellschaft“ ist mit den *„Grundlagen und Grenzen ihres eigenen Modells“*⁴¹³ konfrontiert, meint Ulrich Beck, wo die Unverantwortlichkeit darin liegt, dass sie nicht die Folgen ihres Beharrens reflektiert und weiterhin nach den Logiken der Industriegesellschaft funktioniert, sich also nicht verändert. Die Paralyse des politischen Systems und die Dynamik des ökonomischen Wachstumsparadigmas sind vergleichbar mit der Metapher einer Insel, die in der Brandung ständiger Erosion ausgesetzt ist. Anders ausgedrückt - führen die unterschiedlichen Systemlogiken zu unterschiedlichen Geschwindigkeiten und asymmetrischen Machtverhältnissen, wo politische Steuerung aussichtslos wird. Es lohnt sich daher, die Theorien der Veränderung und Entwicklung von Organisation näher zu betrachten und vor allem für politische Organisation nutzbar zu machen, wie auch die „Vordenker“ es vorschlagen: *„Das Wirtschaftssystem gehört zwar sicher zu den entscheidenden Motoren, die unsere Gesellschaft und den ganzen Globus in eine immer komplexere Dynamik hineintreiben. Es ist aber zugleich auch der Teil, der am raschesten und durchgreifendsten mit den Folgen dieser Dynamisierung und Komplifizierung konfrontiert ist. Wer hier überlebt, hat irgendwie gelernt, mit den neuen Konstellationen umzugehen. Wenn nun zunehmend die Gesellschaft*

⁴¹² Doppler, Klaus; Lauterburg, Christioph: Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, 7. Auflage 1998, S. 48ff.

⁴¹³ Beck, Ulrich, 1993, a.a.O., S. 38

als Ganzes und alle ihre Teilsysteme hochkomplexe und dynamische Phänomene bewältigen müssen, dann kann das Prozess-Know-How der Unternehmen zu einer wichtigen Rationalitätsressource für alle gesellschaftlichen Bereiche werden.“⁴¹⁴ Das heißt, wir können davon ausgehen, dass das was für Unternehmen sinnvoll ist, auch für andere gesellschaftliche Systeme zumindest relevant ist. Die Entwicklungen im Unternehmensbereich lassen sich anhand folgender Auflistung gut nachvollziehen⁴¹⁵:

Zeiträume	Trends und Ziele
1960er Jahre	„Wie mache ich mehr?“
1970er Jahre	„Wie mache ich es billiger?“
1980er Jahre	„Wie mache ich es besser?“
1990er Jahre	„Wie mache ich es schneller?“
Jetzt	„Wie mache ich es innovativer?“

„Der Begriff Innovation (lat. Erneuerung) meint in wirtschaftlicher Hinsicht nicht nur die Verbesserung von Produkten, Verfahren und Organisationen sondern auch deren völlige Neuschaffung und Integration.“⁴¹⁶

Die Katalysatoren von Organisationsveränderung im ökonomischen System werden mit Wachstum bzw. Schrumpfung, Wettbewerb (Zeit, Qualität, Kosten und Erreichbarkeit), Professionalisierung, Globalisierung und den Einsatz von Informations- bzw. Kommunikationstechnologie beschrieben. Die Spannungsfelder in denen sich Organisation immer neu formiert finden zwischen

- Innensystem und Umfeld,
- horizontaler Prozesssteuerung und vertikaler Entscheidungshierarchie
- Fremdsteuerung und Selbststeuerung
- Innovation und Routine

statt.⁴¹⁷ Augenscheinlich ist dabei immer der Übergang von einer hierarchischen Aufbauorganisation (Webers Bürokratiemodell) zu postbürokratischen Alternativen, deren Grund-

⁴¹⁴ Köpf, David, Netzwerke managen, Kultivierung heterarchischer Systeme – Chancen und Herausforderungen, http://www.vordenker.de/koeopf/dk_org_verm.pdf

⁴¹⁵ Schlemm, Annette; in: Lensing, Thorsten: Der Arbeitsbegriff als Platzhalter und Interpret, Dissertation an der Philosophischen Fakultät der Universität Freiburg i.Br., 2006/2007, S. 245

⁴¹⁶ Lensing, Thorsten: ebd., S. 244

⁴¹⁷ Vgl.: Oskar Grün, Grundlagen und Formen der Organisation, VO WS 2004/2005 WU Wien, http://www.wu-wien.ac.at/inst/orgmat/lehre/module/Folien_PI_Formen_WS04.pdf

konzeption auf pluralistische Vielfalt, Anpassungs- und Lernfähigkeit fokussiert.⁴¹⁸

Praktisch alle aktuellen Organisationstheorien, aber vor allem die systemischen, gehen davon aus, dass Organisationen evolutionäre Veränderungsprozesse - vor allem aufgrund von Umwelteinflüssen - durchleben und dass diese Prozesse unter der Voraussetzung, dass sie beobachtet und reflektiert werden, bewusst beeinflussbar sind: *„Organisationen können sich entwickeln, ähnlich wie die in ihr tätigen Menschen. Wenn man fähig ist, die Evolution von Führung und Organisation zu erkennen und zu verstehen, dann kann man über vielfältige Interventionen den Gang der Evolution in die gewünschte Richtung etwas besser beeinflussen, als wenn man um diese Evolution nicht Bescheid wüsste.“*⁴¹⁹ Auch Friedrich Glasls Phasenmodell für die Entwicklung von Organisationen basiert also auf der Basis von Reflexion und Lernen.

Abgeleitet von Henry Minzbergs Strukturmodell bietet es einen praxisbezogenen Analyse- und Orientierungsrahmen für Personal- und Organisationsentwicklung in allen sozialen Systemen, denn, gemeinsam ist allen Organisationen, dass sie bestimmte Leistungen erbringen. Egal ob wirtschaftliche, wissenschaftliche oder politische Leistungen im Zentrum stehen, braucht jede Organisation das Zusammenspiel ihrer unterschiedlichen Subsysteme. Glasl definiert das kulturelle, das soziale und das technisch-instrumentelle Subsystem und weist darauf hin, dass eine ganzheitliche Organisationstheorie alle drei Subsysteme und das Zusammenspiel ihrer „Wesenselemente“ erfassen muss, um Aussagen über das Gesamtsystem treffen zu können. Im Gegensatz zu technokratisch angelegten systemtheoretischen Ansätzen arbeitet Glasl mit Analogien und Modellen „lebender“ Systeme: *„Organisationen werden aus ganzheitlicher Sicht als lebensfähige Systeme betrachtet, die durch die Interaktionen der Menschen im System zu originärer Selbstgestaltung, Selbstreflexion und Selbstorganisation fähig sind.“*⁴²⁰ Er stützt sich dabei auch auf die Aussagen wesentlicher Organisationstheoretiker und –berater⁴²¹ und vor allem auf seine praktische Erfahrung in Unternehmen und Organisationen. Seiner Theorie nach, sind soziale Systeme nur beschränkt konstruierbar, sondern formen sich selbst, ein Umstand, der (wie bereits ausgeführt) durch die Differenz zwischen formaler und informaler Organisation deutlich wird. Glasl geht von folgenden Subsystemen

⁴¹⁸ Vgl.: Reihlen, Markus: Organisation und Postmoderne, http://www.vordenker.de/reihlen/mr_org-post.pdf

⁴¹⁹ Glasl, Friedrich: Dynamische Unternehmensentwicklung, Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, Haupt Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart 1996, 2. Auflage, S. 19

⁴²⁰ Zitat suchen.....

⁴²¹ U.a. G. Probst 1987, Selbst-organisation, Ordnungsprozesse in sozialen Systemen, R, Mann, 1989, Das ganzheitliche Unternehmen, R. Königswieser/Ch. Lutz 1990, Das systemisch-evolutionäre Management, etc.

und Wesenselementen einer Organisation aus, die eine Organisation prägen und daher für eine Analyse als praktikable Ansatzpunkte zur Verfügung stehen:

Wesenselement:	Subsystem:
1. Identität	} <i>kulturelles Subsystem</i>
2. Policy, Strategie, Programme	
3. Struktur (Aufbauorganisation)	} <i>soziales Subsystem</i>
4. Menschen, Gruppen, Klima, Führung	
5. Einzelfunktionen, Organe	
6. Prozesse, Abläufe	} <i>technisch-instrumentelles Subsystem</i>
7. Physische Mittel	

Quelle: Glasl, 1996, S. 13

Diese Herangehensweise ist deshalb so „zeitgemäß“, weil sie die virtuellen Aspekte von Organisation hervorhebt, materielles Kapital spielt keine determinierende Rolle in dieser Herangehensweise. Dieser Ansatz korrespondiert mit der Kapitaltheorie von Bourdieu insofern, als sich die Kapitalsorten untereinander transformierbar zeigen. „Für Bourdieu ist Kapital eine Art „sozialer Energie“ gleichbedeutend mit den spezifischen Machtchancen, über die Akteure im sozialen Raum verfügen...“⁴²² Das soziale und kulturelle Subsystem prägen daher substantiell ein System und dessen Machtentfaltung.⁴²³

Abgeleitet von der Gestaltung der Wesens- bzw. Systemelemente definiert Glasl die Krisenanfälligkeit bzw. –festigkeit von Organisationen wie in nachfolgender Tabelle abzulesen ist. Auffällig dabei ist, dass Krisenfestigkeit bzw. Stabilität durch vergleichbare Begriffe wie die „Lernende Organisation“ markiert sind. Fokussiert wird auf die Balance zwischen Stabilität und Flexibilität bei den Strukturmerkmalen, Authentizität von Struktur und Kultur, sowie eine ganzheitliche Systemsicht. Daher ist davon auszugehen, dass der Diskurs über Organisation und -Organisationsentwicklung einem gemeinsamen Trend folgt, auch wenn unterschiedliche

⁴²² Florian, M. und Fley, B., Organisationales Lernen als soziale Praxis, in: Florian, Hillebrandt (Hrsg.), Adaption und Lernen von und in Organisationen, a.a.O., S.83

⁴²³ In diesem Zusammenhang drängt sich das Beispiel USA auf, das obwohl es quasi „pleite“ ist (also kaum über reales Kapital im Marx’schen Sinn verfügt), immer noch systemisch bestimmend auf das Weltsystem wirken kann.

Begrifflichkeiten verwendet werden.

Auch die systemische Organisationstheorie von Glasl geht davon aus, dass soziale Systeme in der Lage sind ihre Ziele und Verhaltensweisen selbst zu bestimmen, aus Erfahrung lernen können, und sich nicht nur anpassen, sondern auch neu erfinden können. Krisenfest sind daher Organisationen, die eine Balance zwischen struktureller Stabilität und stetiger Veränderung im Sinne von Lernen finden. Lernen kann direkt mit der Verarbeitung von äußeren Einflüssen zusammenhängen und daher erleben sich krisenfeste Organisationen lateral gekoppelt an Umgebungssysteme und bilden ein stimmiges Muster ihrer realen Kommunikationen in der Organisationsstruktur ab. Nach innen ermöglicht ein offenes, verantwortungsbewusstes Klima des Vertrauens Selbstorganisation in kleinen Einheiten. Damit sind die Ziele von Organisationsentwicklung bereits generell formuliert und durch die nachfolgende Auflistung übersichtlich strukturiert (siehe folgende Seite):

Changeprozesse in sozialen Systemen können nach Glasl in jedem Subsystem beginnen, da davon ausgegangen werden kann, dass jede Veränderung in einem Subsystem auch Veränderungen im Gesamtsystem auslöst. Dieser Ansatz korrespondiert mit der kybernetischen Sichtweise von Organisation. Als Beispiel können neue Technologien wie z.B. das Internet herangezogen werden, die als Technostruktur die Gesamtorganisation der Gesellschaft (also auch soziales und kulturelles Subsystem) grundlegend verändern, weil sie u.a. den Zugang zu Information „demokratisieren“. Von Bedeutung ist allerdings, ob organisationaler Wandel selbst- oder fremdgesteuert abläuft, also ob das System aktiv auf die veränderte Verhältnisse reagiert und sich unter den gegebenen Bedingungen neu erfindet oder von den veränderten Bedingungen getrieben wird.

Was Glasl als „Wesenselemente“ definiert, könnte man umfassender und eindringlicher mit Metaphern von Organisation darstellen. Während Glasl mit Worten und Begriffen arbeiten muss, liefern Metaphern die Möglichkeit Organisationen bildhaft als komplexe, vieldeutige und oft auch paradoxe Phänomene zu beschreiben. Diese komplexitätssteigernde Analyse-methode öffnet den Blick für Aspekte, die mit einer verbal, beschreibenden Analyse-methode nicht erfasst werden können. *„Wir können versuchen, Organisationen in Gruppen ähnlicher Variablen zu zerlegen, strukturelle, technische, politische, kulturelle, menschliche etc., doch dürfen wir dabei nicht vergessen, dass dies dem Wesen des Phänomens nicht wirklich gerecht wird. Denn die strukturellen und technischen Dimensionen einer Organisation sind gleichzeitig menschlicher, politischer und kultureller Natur. Die Unterteilung in verschiedene*

Krisenfestigkeit- Krisenanfälligkeit von Organisationen (nach F. Glasl)

Wesensmerkmal/Diagnosefragen	Krisenanfällig!!	Krisenfest	Krisenanfällig!!
1. Identität: Ist die Kernaufgabe klar? Widersprüchlich, missverständlich vage, Hat sich in der letzten Zeit ein Wandel der gesellschaftlichen Funktion ergeben? Sind alte Werte und neue Werte zueinander stimmig? Ist die Identität gesellschaftlich akzeptabel? Wie stellt sich die Identität zur Umwelt? Wie stehen die Menschen zum Selbstverständnis? Ist die Sinngabe für sie in ihrer eigenen Funktion erkennbar-überzeugend?	Innenorientiert, pathetisch, utopisch, überheblich, selbstgefällig	Offen, suchend, fordernd, explizit, Balance von Innen-Außen	Krisenanfällig!! Vakuum, vergangenheitsorientiert, kraftbetont, mumifizierend
2. Politik, Strategie: Bestehen ausreichend Leitsätze, Strategien, Programme, mit denen die allgemeinen Ziele und Werte konkretisiert werden? Oder schweben Ziele und Werte in der Luft? Geht von den unternehmenspolitischen Leitsätzen eine integrierende Wirkung aus? Wie kräftig, klar, übersichtlich, widerspruchsfrei sind die Leitsätze? Wie sehr sind Politik und Strategie akzeptiert?	„Bla-bla-Politik“, unverbindlich, phrasenhaft, salbungsvoll	Deutlich, in sich stimmig, richtungsweisend, inspirierend	„Tam-tam“-Strategie, militant, widersprüchlich, eng, zwingend
3. Struktur: Welchen Gedankenmodellen folgt die Aufbaustruktur? Statisches oder dynamisches Denken? Ist dabei mechanistisch gedacht? Wie steht dieses Organisationsdenken zur gesamten Unternehmensphilosophie? Wie zweckmäßig sind die Organisationskonzepte in Bezug auf die gegenwärtigen Ziele, Kernaufgaben, Ressourcen? Sind die verschiedenen Organisationseinheiten für die MitarbeiterInnen übersichtlich? Können sie sich erlebnismäßig darin zurechtfinden und „Heimat“ begründen? Wie wird von der Struktur die Spannung Differenzierung-Integration bewältigt?	Vage, diffuse Unterstellungs-Verhältnisse, anarchisch	Ablauf-orientiert, vernetzte kleine Einheiten, weitgehend selbststeuernd	Starr, formalistisch, abgrenzend, hierarchisch, machtzentriert
4. Menschen, Gruppen, Klima: Wie werden die MitarbeiterInnen in ihrem Wissen und Können angesprochen? Welche Ziele und Ambitionen haben die Menschen? Sind die Menschen in unterschiedlichem Maße zur Leistung motiviert? Woran wird dies sichtbar? Welche informellen Zusammengehörigkeiten und Gegenscharfheiten haben sich gebildet? Wo gibt es Distanzen - wo Nähe? Vertrauen oder Misstrauen? Welche Bedeutung haben Macht, Status, Prestige, Karriere usw.? Was ist charakteristisch für das Betriebsklima? Wie berücksichtigt die Organisation die Entwicklungsinteressen der MitarbeiterInnen? Welche Stile sind charakteristisch für die Führung? Wie werden menschliche und soziale Faktoren berücksichtigt und gepflegt?	Stark individualistisch, emotional moralisierend, unverbündlich	Weiter Horizont, lern- und entwicklungsbereit, konfliktfähig	Überspezialisiert, Kästchendenken, Lust an Machtspielen, kühl
5. Funktionen: Nach welchen Gesichtspunkten ist die Arbeit über Funktionen verteilt: nach welchem Fachintergrund, nach gleichen Einrichtungen usw.? Sind es sinnvolle Ganzheiten oder willkürliche, bzw. logische Trennungen und Zuteilungen? Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortung ausgewogen? Wieviel an eigener Planung und Kontrolle gehört zur Funktion? Welche gegenseitigen oder einseitigen Abhängigkeiten ergeben sich aus der Aufgaben und Kompetenzverteilung? Wie akzeptieren dies die Menschen? Wie sehr können die Einzelfunktionen den Sinn des Ganzen vermitteln?	Hoher Allround-Anspruch, unscharf definiert, überfordernd	Balance v. Aufgaben = Kompetenzen = Verantwortung, ganzheitlich	Zersplittert, fraktioniert, überspezialisiert, starr, ausgrenzend
6. Prozesse, Abläufe: Wie gut schließen die Funktionen im Ablauf aneinander an? Im Ablauf Stau, Engstellen, unnötige Umwege, Verzögerungen, Doppelgleisigkeiten? Orientieren sich die Abläufe an den Arbeitszielen? Wie werden die Prozesse und Abläufe geplant und gelenkt? Welche Abhängigkeiten ergeben sich daraus? Wie stehen die Menschen dazu? Wieviel Orientierung geben ihnen Unternehmenspolitik, Strategien, Strukturkonzepte etc.?	Beliebigkeit, locker, kaum standardisiert, lose Schnittstellen	Prozesse auf Kunden-Nutzen orientiert, flexibel	Übernormiert, starr, bürokratisch, Rituale, mechan. Automatismen
7. Physisch/materielle Mittel: Wie menschengerecht (ergonomisch richtig) sind die Maschinen und Mittel? Wie zweckmäßig oder zweckwidrig sind die Instrumente, Gebäude usw.? Wo bedingen die physischen Mittel eine Trennung, wo sie nicht sein sollte? Was heißt das für die Menschen?	Bedeutung unterschätzt	Nicht dominant	Bedeutung überbetont

*Dimensionen spielt sich in unserem Denken ab, nicht im Phänomen selbst.*⁴²⁴ Dabei ist davon auszugehen, dass jede Organisation verschiedene Gesichter hat, die über unterschiedliche Metaphern jedoch zugänglich werden. Während Organisationstheoretiker und Manager dazu neigen, Komplexität auszublenden und sich an rational erfassbaren Phänomenen orientieren, zeigt die Trainings- und Beratungserfahrung, dass der Zustand und die Funktionsweise einer Organisation in Abbildungen als Tier, Gerät, Biotop etc. ungefiltert von Rationalisierungs- und Verdrängungsmechanismen sichtbar werden. Ausgehend von dieser Visualisierung impliziten Wissens in der Organisation kann man sehr konkret „Defekte“, Schwachstellen und Verbesserungspotential herauslesen, wie auch nachstehendes Bild belegen soll: Gleichzeitig findet in diesem Analyseprozess eine Reflexion statt und auf Basis der Erkenntnisse können Handlungen gesetzt werden. Damit initiiert die Methode einen Lernprozess.

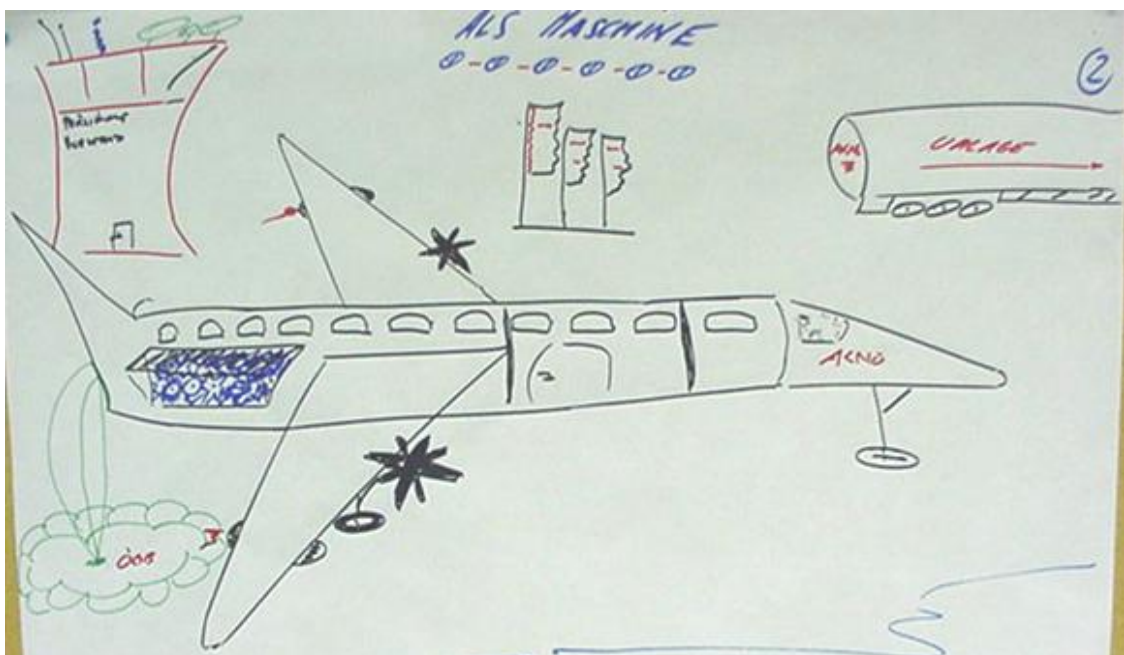


Abbildung 32: Gruppenarbeit: Die Organisation als Maschine; bei der Analyse des Bildes erkennen alle, dass dieses Fluggerät niemals fliegen kann. Auf Basis dieser Analyse können die Schwachstellen und Reibungsverluste geortet werden.

7.3.1 Metaphern als Analysewerkzeug

Metaphern von Organisation eröffnen neue Blickwinkel auf Organisationen und bieten gleichzeitig Anhaltspunkte zur Orientierung auf dem Weg der Veränderung. Bereits einfache Settings haben gezeigt, dass jede Organisation über Identität verfügt, die in Bildern festgehalten werden kann. Die Praxis zeigt weiters, dass jedes Mitglied einer Organisation in der Lage ist, ein persönliches Bild abzuliefern und zu erklären und damit ihre Stärken und Schwächen

⁴²⁴ Morgan, Gareth, Bilder der Organisation, Klett-Cotta, 4. Auflage 2006, S. 503

kennt. Gleiches gilt für Gruppen.

Die Symbolik der Bilder ist höchst aufschlussreich für das Aufspüren von Dysfunktionalitäten und Paradoxien in Organisationen. Der bildhafte Zugang erhöht rasch die Komplexität und bietet zudem die Chance auch unbewusste Anteile sichtbar zu machen. Allerdings stecken theoriegebundene Zugänge noch in den Kinderschuhen.

Einen Versuch startet Gareth Morgan⁴²⁵. Er eröffnet mit seinen Variationen von Organisationsbildern –die er u.a. von Minzbergs Organisationstheorie ableitet - neue Einblicke in Organisation und weist mit seinen Metaphern auf sinnvolle und mögliche Veränderungstrends hin:

a) Organisation als Maschine

Repräsentiert die Vorstellungen des Industriezeitalters. Entspricht mechanistischem Denken und bürokratischer Organisation. Bereits Max Weber erkannte, *„dass der bürokratische Ansatz dazu führen könnte, beinahe jeden Aspekt des menschlichen Lebens zu mechanisieren und zur Routine zu machen, und die geistigen Potentiale der Menschen sowie ihre Fähigkeit zum spontanen Handeln aushöhlte“*, was nach Weber auch gesellschaftliche Folgen nach sich zieht: *„Angesichts der zunehmenden Bürokratisierung sah (Max Weber) die Chancen für demokratische Organisation schwinden.“*

b) Die Organisation als Organismus

Die Vorstellung der Organisation als lebendes System geht davon aus, dass System und Umwelt in Beziehung stehen und der Austausch das Überleben sichert. Der Systembegriff ist umfassend. Begriffe wie „offenes System“, und Homöostase werden als wesentliche Produktivitätskriterien für Organisation herangezogen. Die Struktur eines Systems ist temporär und variabel bezogen auf Umwelteinflüsse, Abläufe werden dadurch nicht festgelegt, es geht um die *„Konzentration auf die Schlüsselbedürfnisse, die die Organisation zum Überleben erfüllen muss“*⁴²⁶. Die Metapher hat den Diskurs über Organisation stark befördert und bildet die Basis für den bürokratiekritischen Diskurs in der Organisationsentwicklung. Der Nachteil dieses Konzepts ist jedoch der Determinismus der ständigen Anpassung an die Umgebung, was die eigenständigen Gestaltungsmöglichkeiten substanziell beschränkt.

⁴²⁵ Morgan, Gareth, Bilder der Organisation, Klett-Cotta, 4. Auflage 2006

⁴²⁶ Morgan, Gareth, Bilder der Organisation, Klett-Cotta, 4. Auflage 2006, S. 63

c) Organisation als Gehirn

Für viele Organisationsberater das Organisationsbild der Zukunft. Die Voraussetzungen bilden mehrdimensionale (holografische) Netzwerke, wie sie elektronische Informationsverarbeitung mit ihrer Technostruktur anbietet. Planung und Kontrolle wird als unmöglich erkannt, die Organisation wird durch innovative, experimentelle Prozesse gesteuert. Das heißt, die Organisation wird als permanent lernend gedacht, sie verfügt über eine gemeinsame Identität, einen gemeinsamen Auftrag und eine Unternehmenskultur, die selbstgesteuert definiert wird. Kybernetik, das Konzept der Lernenden Organisation und Selbstorganisation sind die Grundprinzipien. Ungelöst ist das Konfliktpotential zwischen Selbstorganisation und Lernen einerseits und der Machtverteilung andererseits. Diese „Schwächen“ haben viel mit unseren Sozialisationserfahrungen zu tun, die traditionell Konkurrenz- und Herrschaftsprinzipien vermitteln. Den Erfolg dieses Organisationskonzepts kann daher nur eine entsprechende, parallele gesellschaftliche Entwicklung gewährleisten.

d) Organisation als Kultur

Organisation wird hier als kollektives Bedeutungssystem gedacht, *„das sich entsprechend dem Entwicklungsstadium einer Gesellschaft verändert“*⁴²⁷. Unterschiede ergeben sich durch kulturelle Eigenschaften des Wirtschaftens in einer Gesellschaft, wie bereits Max Weber in seiner Definition der „protestantischen Ethik“ analysierte. *„Organisationen sind ‚Mini-Gesellschaften‘, die ihre eigene deutlich erkennbare Kultur und Subkultur haben.“*⁴²⁸ Führung erfolgt über ein Management der Werte, das sich durch Vision, Mission, Leitbilder und Corporate Identity manifestiert und mit gesellschaftlichen Realitäten korreliert. Die Organisation definiert ihre Kultur über die Interpretation ihres Umfeldes.

Die Menschen bestimmen als Systemmitglieder mit ihren Überzeugungen, Normen und Werten über die Form der Organisation. Das birgt die Gefahr einer Ideologisierung von Organisation und damit die Gefahr von Manipulation und Missbrauch, *„denn der Prozess der Inszenierung von Realität enthält eine wichtige Machtdimension, die von der Kulturmetapher“*⁴²⁹ nicht immer ausreichend offen gelegt wird. Dieses Organisationsprinzip hat daher eine politische Dimension, es wird in den meisten Institutionen und Unternehmen tendenziell angestrebt, weil es dazu geeignet ist, Kontrolle durch Selbstkontrolle zu substituieren ohne die beste-

⁴²⁷ Morgen, ebd., S. 157

⁴²⁸ Morgan, ebd., S. 170

⁴²⁹ Morgan, a.a.O., S. 198

henden Machtverhältnisse zu gefährden.

e) Organisation als politisches System

Man kann Organisation auch als „Regierungssystem“ verstehen, das die unterschiedlichen Interessen der Systemmitglieder koordiniert, die sich zu einem bestimmten Zweck zusammengefunden haben. Organisationen können so mit politischen Begriffen beschrieben werden, wo die Bandbreite zwischen Autokratie, Bürokratie, Technokratie und repräsentativer bzw. direkter Demokratie etc. liegt. In Organisationen sind zumeist Mischformen anzutreffen. Da man grundsätzlich von verschiedenen Interessen ausgeht, sind Konflikte systemimmanent und lösen Machtdynamiken aus. Gleichzeitig können sich Organisationen nach einem zentralistischen oder pluralistischen Modell ausdifferenzieren. Parallelen zwischen politischem System und Organisationsprinzipien werden damit deutlich. Zentralistische Modelle gehen mehrheitlich mit autokratischen oder bürokratischen Mustern einher.

Wie Minzberg beschreibt auch Morgan die „politische Organisation“ als Spiel der Mächte was den Mythos von der Rationalität in Organisationen auflöst. *„Die politische Metapher läßt uns erkennen, daß sämtliche Aktivitäten einer Organisation auf Interessen beruhen und daß alle Aspekte der Organisationsfunktionen unter diesem Gesichtspunkt zu betrachten sind. Ziele, Strukturen, Technologie, Aufgabengestaltung, Führungsstil und andere anscheinend formale Aspekte haben ebenso wie die deutlicher zutage tretenden politischen Machtspiele und Konflikte eine politische Dimension.“*⁴³⁰ Das Wechselspiel zwischen Kooperation und Konkurrenz findet mit der Umwelt ebenso statt wie im Innensystem selbst. Ein wesentlicher Nachteil dieser Metapher ist, dass die Spielregeln und Strategien nicht von allen Systemmitgliedern durchschaut werden können, und damit entsteht die Gefahr, dass Organisation zum Werkzeug von Macht wird. Ein Umstand der uns allen vertraut ist.

f) Organisation als psychisches Gefängnis

Die psychoanalytische Deutung von Organisation, lässt sich von Platons Höhlengleichnis ableiten. Es besagt, dass das eigene Denken die Grenzen der Wahrnehmung bestimmt, und diese Grenzen gleichzeitig die Kontrolle über jene ausüben, die sie erschaffen haben. Psychoanalytische Deutung bezieht sich vor allem auf jene Phänomene, die auftreten, wenn Gesellschaften danach streben, etwas zu schaffen, das größer, dauerhafter -also mächtiger ist als sie selbst. Gesellschaftliche Organisation wird psychoanalytisch als Produkt verdrängter Sexuali-

⁴³⁰ Morgan, a.a.O., S. 283

tät, Ausdruck des Patriarchats, unbewusste Erweiterung von Herkunftsbeziehungen, und/oder Flucht vor Sterblichkeit interpretiert. „Die Belege für eine patriarchale Deutung von Organisation liegen auf der Hand. Formale Organisationen beruhen in aller Regel auf Merkmalen, die in der westlichen Gesellschaft als männliche Attribute gedeutet werden,“⁴³¹ die auf dem Muster traditioneller familiärer Beziehungen beruhen. Eine feministische Kritik besteht daher darin, „die Werte der Organisation in ihren Grundfesten ist Frage zu stellen“⁴³². Diese Sichtweise öffnet den Blick auf die Tiefenstrukturen von Gesellschaft und ihrer Organisation, wie sie bereits in dieser Arbeit beschrieben und kritisiert wurden. Als Metapher kann sie jedoch nicht für sich allein stehen, denn das Wissen über Tiefenstrukturen allein liefert noch nicht ein Konzept für Organisation, wohl aber einen Analyseansatz und dieser Aspekt ist äußerst erhellend, nicht nur wenn man bestehende Paradoxien und Dysfunktionalitäten von menschlichen Systemen erkennen, sondern auch wenn man die Position von Frauen in patriarchalen Organisationen an ihrem Ursprung verstehen will. Sie verweist darüber hinaus auch auf die Tatsache, dass man Organisation mit rationalen Argumenten allein nicht erklären kann.

g) Organisation als Fluss und Wandel – die Logik von Veränderung

Dieses Bild geht von der Annahme aus, dass die einzige Konstante Veränderung ist. In der Veränderung entwickeln unterschiedlichen Organisationen unterschiedliche Dynamiken. Die Dynamiken sind in der Organisation selbst begründet. Sie basieren auf den Theorien der Autopoiesis und der Kybernetik. Die Autopoiesis interpretiert Organisation als lebendes System. Lebende Systeme unterliegen den Merkmalen von Autonomie, Zirkularität und Rekursivität. Diese Fähigkeit bezeichnet Selbsterhaltung und Selbsterneuerung. Systeme haben zwar Umwelten, jedoch die Beziehungen mit dem Umfeld sind selbstbestimmt. Im Gegensatz zu den Anpassungstheorien werden System und Umwelt als ein wechselseitiges Beziehungssystem mit zirkulären Mustern betrachtet. Kybernetische Modelle sind nach selbststeuernden Feedbackvorgängen definiert: Die Veränderung einer Variablen löst Veränderungen im Gesamtsystem aus. Komplexe Systeme sind daher durch wechselseitige Kausalität bestimmt. Morgan definiert auch dialektische Prozesse als nichtlineare Veränderungsvorgänge, in denen sich die Widersprüche durch Gegensatzpaare (z.B. Arbeit und Kapital) gegenseitig bedingen. Allerdings löst ein Grundwiderspruch mehrfach Nebenwidersprüche aus, was eine zersetzende

⁴³¹ Morgan, Gareth: a.a.O., S. 308

⁴³² Morgan, Gareth, a.a.O., S. 310

Dynamik hervorruft. Eine dialektische Analyse fordert daher dazu auf, nach Möglichkeiten zu suchen, „*wie die Widersprüche zwischen Arbeit und Kapital, Männern und Frauen, (etc.).... umgedeutet werden können, damit die Energie, die durch die herkömmlichen Spannungen entsteht, auf neue Art gelenkt werden kann.*“⁴³³ Dabei steht im Zentrum, dass nicht die permanent entstehenden Nebenwidersprüche gemanagt, sondern die Grundwidersprüche hinterfragt werden. Alle drei Perspektiven der Veränderungsmetapher sind dazu geeignet Vergangenes zu analysieren, sie sind nicht in der Lage die Zukunft zu beschreiben. Allerdings kann man aus Vergangenen für die Möglichkeiten in der Zukunft lernen.

h) Die Organisation als Machtinstrument

Organisation ist Macht. Daher ist es wesentlich, sowohl die Funktionsmuster von Organisation zu hinterfragen, wie auch ihre Ziele. Traditionelle Organisationen sind Herrschaftsinstrumente, sie schaffen allein durch die Trennung von Management und Handarbeit eine Klassentrennung. Lohnarbeit ist dabei die Grundlage für Ausbeutung. Große Multinationale Unternehmen haben trotz ihrer Größe zentralistische Strukturen, die über Werte (z.B. Arbeitsethos in Japan) oder Kontrolle (eher im europäischen Raum) geführt werden – sie haben mehr Macht entwickelt als Regierungen. Multinationale Unternehmen haben ihre Ausbeutungslogik weltweit verbreitet.

Die Machtmetapher lenkt unseren Blick wieder auf die zwiespältige Natur rationalen Handelns und „*liefert ein nützliches Gegengewicht zur traditionellen Organisationstheorie, die Werte oder ideologische Voraussetzungen weitgehend ignoriert hat.*“⁴³⁴ „*Wenn wir Organisationen als eine Form der Macht ansehen, bei der bestimmte Interessen auf Kosten anderer verfolgt werden, sollten wir uns daher immer die Frage stellen ,Rational für wen?’*“⁴³⁵

Es geht Morgan mit seiner Herangehensweise nicht darum, eine "richtige" Betrachtungsweise zu empfehlen, sondern darum, eine möglichst hohe Komplexität herzustellen, um Organisationen adäquat deuten zu können, denn wie wir Organisation denken, so Morgan, beeinflusst die Art wie wir sie gestalten. Und die Analyse ist gleichzeitig der erste Schritt zum Lernen.

⁴³³ Morgan, Gareth: a.a.O., S. 391

⁴³⁴ Morgan, Gareth: a.a.O., S.467

⁴³⁵ Morgan, Gareth: a.a.O., S.467

7.3.2 Lernen in komplexen Systemen

Die Fülle an Ansätzen zu „organizational learning“ ist kaum überschaubar und daher existiert auch noch keine Konsistenz in den Theoriemodellen und in der Begrifflichkeit. Praxisorientierte Konzepte erweisen sich daher zum Ausgleich des sozialwissenschaftlichen Theoriedefizits sehr hilfreich. Seit dem Ende der 1980er Jahre zeichnet sich ein Trend zu „*kulturalistischer, praxis- und situationsorientierter Perspektiven*“⁴³⁶ ab, der Lernen und Wissen als praxisbasiert und sozial situiert begreift. Es handelt sich um eine Mischung unterschiedlicher Ansätze, „*die im wesentlichen sozialkonstruktivistischer und phänomenologischer, interpretativer und symbolisch-interaktionistischer sowie (makro)kultursoziologischer und (mikro)wissenssoziologischer sowie ethnologischer und anthropologischer Provenienz entstammen*“⁴³⁷.

Auch Luhmann und Bourdieu lieferten - wie viele andere auch - Konzeptionen zur „lernenden Organisation“. Wesentlich bei all diesen Ansätzen ist, „*dass Lernen nicht mehr als vorrangig individuell-kognitives Phänomen auf der Grundlage einer („rationalen“) Verarbeitung und Verbreitung von Informationen begriffen wird, sondern dass die Entstehung und Entwicklung von Wissen als ein zutiefst sozialer Vorgang verstanden wird, der in die kollektive Handlungspraxis sogenannter Wissensgemeinschaften eingebettet ist.*“⁴³⁸ Das bedeutet gleichzeitig, dass Wissen keinen objektiven Charakter besitzt, sondern im soziokulturellen Zusammenhang einer gemeinsamen „Praxis“ kollektiv konstruiert wird.

Lernen in Organisationen wird zwar von einer technischen Infrastruktur unterstützt, mehr jedoch von der „*organisationalen Innenpolitik*“⁴³⁹ beeinflusst. „*Im Gegensatz zur technischen geht die soziale Perspektive dann auch von der Annahme aus, dass Daten per se keine Bedeutung haben, solange diese ihnen nicht durch die Organisation bzw. ihre Mitglieder in sozialen Konstruktionsprozessen zugeschrieben werden.*“⁴⁴⁰ Das bedeutet auch, dass der Ort von Lernprozessen in Organisationen „*im Kontext sozialer Praktiken und Interaktionen*“⁴⁴¹ zu suchen ist, und daher „politische Prozesse“ einen integralen Bestandteil bilden.

⁴³⁶ Florian, M. und Fley, B., Organisationales Lernen als soziale Praxis, in: Florian, Hillebrandt (Hrsg.), Adaption und Lernen von und in Organisationen, a.a.O., S.71

⁴³⁷ Ebd., S.71

⁴³⁸ ebd., S. 74

⁴³⁹ Kopp-Malek, Tanja, in: Florian, Hillebrandt (Hrsg.), Adaption und Lernen von und in Organisationen, a.a.O., S. 30

⁴⁴⁰ Kopp-Malek, Tanja: ebd., S. 30f

⁴⁴¹ Kopp-Malek, Tanja: ebd., S. 31

Für Change Management, also organisationales Lernen in Unternehmen, kristallisieren sich nach Doppler/Lauterburg daher folgende Schlüsselfaktoren in der „Innenpolitik“ von Unternehmen heraus, die eine Basis für produktive Veränderungen schaffen:⁴⁴²

Kreativer Unruhe:

„Jeder bürokratischen Verkalkung muss von vornherein und kompromisslos entgegengetreten, neue Ideen, Mobilität und Umstellungsbereitschaft müssen konsequent belohnt werden.“

Konfliktfähigkeit:

„Eine konstruktive Streitkultur wird in Veränderungen zum Erfolgsfaktor. Es geht um die Fähigkeit, Spannungsfelder frühzeitig zu orten und Konflikte nicht zu verdrängen, sondern auf den Tisch zu bringen und konstruktiv auszutragen“.

Zusammengehörigkeitsgefühl:

Das Gefühl beteiligt zu sein und dazu zu gehören .

Sinnvermittlung:

Die Unternehmensziele müssen so kommuniziert werden, dass alle in der Lage sind, ihre Leistung als Beitrag einem sinnvollen Ganzen zuzuordnen.

Kommunikation:

„Man kann gar nicht zu viel kommunizieren. Man kann höchsten falsch informieren. Und: Die formale Organisation ist grundsätzlich nicht in der Lage, das Maß an direkter und persönlicher Kommunikation sicherzustellen, das in Zeiten lebhafter Veränderungen im Unternehmen notwendig ist.“

Organisationales Lernen, also Lernen in komplexen Systemen funktioniert also überwiegend über soziale Prozesse und nicht über individuelle Expertise. Daher sind unsere Begriffe von Lernen zu hinterfragen.

Die Neubewertung von Lernstrategien ist im Bildungssystem daher voll im Gange. Soziale Kompetenz und die Bereitschaft zur Wissensvernetzung sind die Schlüsselkompetenzen in der postindustriellen Risikogesellschaft und daher wird Lernen immer mehr über soziale Praxis vermittelt, wie folgende Tabelle nahelegt:

⁴⁴² Folgender Absatz, siehe: Doppler/Lauterburg, Change Management, a.a.O., S. 54ff.

Lernstrategien	Verstehen	Der Begriff aus der Aufklärung ist für die Orientierung in komplexen Systemen eher ungeeignet, da er in der Dichotomie Wahr/Falsch operiert. Komplexe Systeme sind für den Einzelnen weder durchschaubar noch ist Realität objektiv erfassbar. Eine holistische Sicht entsteht annäherungsweise durch die Zusammenschau und Kombination vieler individueller Realitäten. Verstehen wird daher als dialogischer Prozess in Gruppen und Teams verlagert.
	Ausprobieren	Der Umgang mit Versuch und Irrtum fordert eine positive Fehlerkultur, die es möglich macht, aus Fehlern lernen. In diesem Fall ist diese Strategie ein wesentlicher Bestandteil von organisationalem Lernen.
	Ausblenden	Mit zunehmender Komplexität muss die Überforderung durch temporäre Konzentration auf das Wesentliche kompensiert werden können. Eine vorübergehende Komplexitätsreduktion ist durchaus sinnvoll, sollte jedoch als solche erkannt werden.
	Simplifizieren	reduzieren, trivialisieren ist eine notwendige Strategie für die Orientierung in komplexen Systemen. Allerdings muss dieser Prozess bewusst gemacht werden.
	Erfahrung	Emotionale Bewertung, also Intuition beruht auf biographischer Musterbildung jenseits rationalen Verstehens. Entscheidungen auf Grund mentaler Muster funktionieren unmittelbar und schnell, sind daher in komplexen Systemen sinnvoll. Allerdings müssen die Muster up to date sein um sinnvolle Entscheidungen ableiten zu können. Die Reflexion der eigenen Muster ist daher ein wesentlicher Faktor von Lebenslangem Lernen.
	Beobachten und Nachahmen	Lernen am Modell funktioniert konkret und unmittelbar. Dazu eignen sich Führungskräfte als Vorbilder, oder „best practice“-Modelle, etc.

Moderne Lernstrategien werden mit Begriffen wie Vernetzen, Wissen generieren, „wachbleiben“, Anteil nehmen, Beobachten, Nachahmen und Feedback hinterlegt. Eben diese Prinzipien eignen sich auch für soziale Systeme in komplexen, sich ständig verändernden Umwelten, die durch „lebenslanges Lernen“ ihr Überleben sichern können, denn *„Organisationales oder institutionelles Wissen steckt in den personen-unabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, Kommunikationsmustern und Wissensbeständen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren.“*⁴⁴³

Dieses Wissen bildet Kultur und Identität eines Systems. Institutionen wie Kirchen, Schulen und auch Unternehmen etc. verfügen über ein Repertoire an Routinen, Regeln und Ritualen mit oft Jahrhunderte alter Tradition. In diese Systeme kann man nicht einfach nur eintreten, man muss erst allmählich in sie hineinwachsen.⁴⁴⁴ Die oftmals barocken Systeme mit endlosen Weisketten, Dienstwegen und Zuständigkeitsregeln sind lange nicht mehr auf ihren Sinn hinterfragt worden, schneiden das System von der Umwelt ab und sind daher vorrangiges Ziel von Veränderung.⁴⁴⁵ Da sich ein System nicht allein von innen her erneuern kann, braucht es Verbindungsstellen zur Umwelt um auf Hinweise aus der Außenwelt reagieren zu

⁴⁴³ Willke, Supervision..., a.a.O., S. 23

⁴⁴⁴ Vgl. Willke, Supervision..., a.a.O., S 24f.

⁴⁴⁵ Vgl. Willke, Supervision...a.a.O., S. 38

können. Durch Feedback und Supervision sollen reflektierende Individuen, Akteure und Systeme entstehen, Feedback ist damit eine Voraussetzung für die „lernende Organisation“.

7.3.3 Feedbacksysteme, Supervision und Konfliktmanagement

Aus konstruktivistischer Sicht ist die essentiellste Voraussetzung für Lernen, sowohl auf individueller- wie auch auf der Ebene der Organisation, Feedback. *„Soziale Systeme können nicht selbst wahrnehmen, da sie sich aus Kommunikationen zusammensetzen. Daher sind sie darauf angewiesen, dass ihre Mitglieder (psychische Umwelten) ihre Wahrnehmungen zur Verfügung stellen und in die Kommunikation einspeisen. Was sie aber trotzdem(!) können ist beobachten. Denn auch in der Kommunikation kann unterschieden und bezeichnet werden. Da Kommunikation die Handlungen der Mitglieder koordiniert und so die Handlungen der Organisation steuert, wird es für das Überleben einer jeden Organisation zur zentralen Frage, an welchen Unterscheidungen sie sich orientiert. Welche Themen treten in den Fokus der Aufmerksamkeit, welche nicht? Welches Selbstbild und welche Modelle der Welt bestimmen ihr Handeln?“*⁴⁴⁶

Durch Feedback, also Beobachtung und Rückmeldung von außen, kann jedes System seine blinden Flecken verkleinern und damit überlegter handeln. *„Durch starke Rückkopplung wird Selbstmanagement erst möglich. Ist eine Organisation in der Lage, durch Feedback-Prozesse zu lernen, so wird so zum lernenden System – zur Selbst-Lern-Organisation.“*⁴⁴⁷ Das Modell von Feedback kennen wir aus der Gruppendynamik von John Luft und es legitimiert u.a. den Nutzen von Beratung in Organisationen. Durch das Mitteilen von Beobachtungen von Systemfremden (Feedback) werden Informationen für das System verfügbar, die es selbst nicht gewinnen konnte (blinder Fleck). Der erweiterte Blickwinkel eröffnet gleichzeitig einen erweiterten Handlungsspielraum und damit die Chance sich selbst zu optimieren. Nachfolgendes Modell würde für eine Gruppe, ein Unternehmen od. eine Institution die Bereiche wie folgt beschreiben:

- i) Privatbereich = interne Kultur (Regeln, was man tut und was man nicht tut etc.)
- j) Tiefenbereich = unhinterfragte Haltungen, Traditionen und Politiken etc.
- k) Öffentlicher Bereich = Corporate Identity, die Präsentation nach außen, Portfolio etc.

⁴⁴⁶ Simon, Fritz B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007, Seite 55

⁴⁴⁷ Heimbrück, Klaus Jürgen, Dissertation Wirtschaftswissenschaften Universität Flensburg, Teil III, Organisation im Wandel – Der Organisationsrahmen, S. 137, <http://www.zhb-flensburg.de/dissert/heimb/Teil%203-Organisation.PDF>

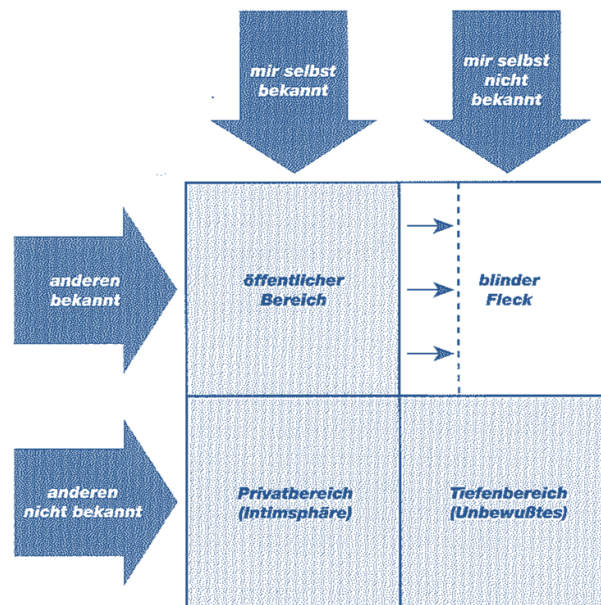


Abbildung 33 Quelle: Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph, Change Mangement, Campus Verlag, 7. Auflage 1998, S. 264

Helmut Willke erweitert die Methode von Feedback mit professioneller Beratung und/oder Moderation – also Supervision. *„Der spezifische Sinn von Supervision kann darin gesehen werden, daß eine Person oder eine soziale Einheit, die sich in einem Prozeß des Erziehens, Kurierens oder Regierens im selbstdefinierten Netz ihrer Kommunikationsmuster verfangen hat und dies als Einschränkung ihrer Optionen, als Verengung, Regression, Unmündigkeit oder sonstige Behinderung beurteilt, mit Hilfe eines externen fachkundigen Beobachters in einen konstruktiven Dialog eintritt – zunächst mit dem Supervisor, der Richtung und Absicht nach schließlich mit sich selbst. Der Dialog dient dazu, mit neuen Sichtweisen neue Optionen zu eröffnen.“*⁴⁴⁸ Veränderung ist damit immer ein offener Prozess, dessen Ergebnis nicht voraussagbar ist.

Im permanenten Lern- und Veränderungsprozess stehen Unternehmen und Institutionen daher vor der Herausforderung ständig eine Balance zwischen Stabilität und Wandel herzustellen. *„Jede Organisation bewegt sich.....in einem Spannungsfeld zwischen „exploration“ (das Erlernen des „Neuen“) und „exploitation“ (das effiziente Verwerten des „Bekannten“).“*⁴⁴⁹

Jede Veränderung bedeutet damit auch gleichzeitig Konflikt. Der Leitsatz des Konfliktmanagements lautet daher, *„Konflikt ist die Regel, Harmonie die Ausnahme“*⁴⁵⁰. Zu den Kernkom-

⁴⁴⁸ Willke, Supervision....a.a.O., S. 70

⁴⁴⁹ Markus Reihlen, Organisation und Postmoderne: http://www.vordenker.de/reihlen/mr_org-post.pdf, S. 24

⁴⁵⁰ Friedrich Glasl, Trigon Mediationslehrgang

petenzen in der lernenden Organisation gehört daher der professionelle Umgang mit Konflikten. Die oben erwähnten Spannungsfelder, in denen sich Veränderung vollzieht und unter der Prämisse, dass nur unterschiedliche Sichtweisen neue kreative Lösungen hervorbringen können, fokussiert moderne Personal- und Organisationsentwicklung auf die individuellen kommunikativen Kompetenzen der Mitarbeiter ebenso wie auf die strukturellen Voraussetzungen für Kommunikation. Direkte Kommunikation, Transparenz der Ziele, dialogische Aushandlungsprozesse, emotionale Offenheit und Fähigkeit zur Selbstreflexion sind die Voraussetzungen für Teamarbeit und konstruktive Konfliktkultur gleichermaßen und damit auch von Produktivitätszuwachs und Innovation in Organisationen. Die Begriffe „Sozialkompetenz“ oder „soziale Intelligenz“ sind daher fester Bestandteil des Management-Jargons.

Im Sinne von Produktivität empfiehlt sich auch für jedes System die Win/Win-Relation, die durch Verhandlung und Zusammenarbeit erreicht wird, wie folgendes Modell veranschaulichen soll.

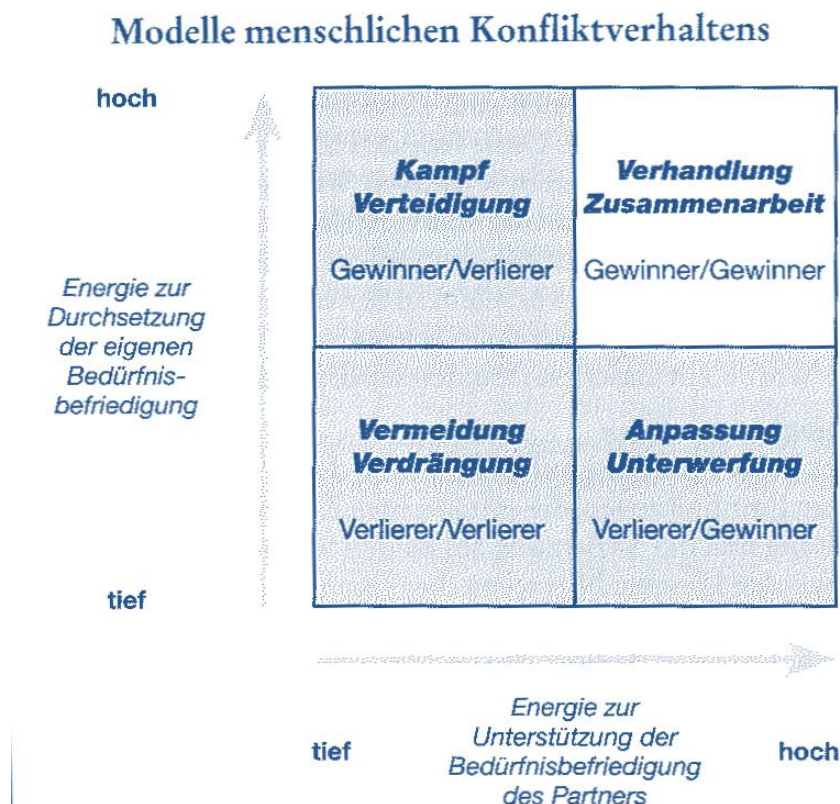


Abbildung 34. Abbildung 18 Quelle: Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph, Change Management, Campus Verlag, 7. Auflage 1998, S. 374

So einfach das Schema es veranschaulicht, ist die Praxis jedoch nicht, wie wir alle wissen. Unser Alltag deutet darauf hin, dass die soziale Intelligenz der Systeme (Individuen, Organisationen, Staaten etc.) derzeit nicht ausreicht, diese Produktivität zu entfalten und es wird deutlich, wie viel produktives Potential hier brach liegt.

7.3.4 Entwicklung Im kulturellen Subsystem- Umgang mit Diversität

Die Unternehmenskultur ist gleichsam die Ontologie einer Organisation, die sie einmalig und unverwechselbar macht. „Kultur ist die Summe der Überzeugungen, die eine Gruppe, ein Volk oder eine Gemeinschaft im Laufe ihrer Geschichte entwickelt hat, um mit den Problemen der internen Integration (Zusammenhalt) sowie der externen Anpassung (Überleben) fertig zu werden. Sie ist die Summe der Regeln („To do’s“ und „Not to do’s“), die so gut funktionieren, daß sie zu ungeschriebenen Gesetzen werden und jeder nachfolgenden Generation als die ‘richtige’ Art des Denkens, Fühlens und Handelns weitergegeben werden.“⁴⁵¹

Die fundamentalen Kulturmerkmale wie Alter und Geschichte der Organisation sind naturgemäß unveränderbar. In jeder Organisation finden sich unterhalb einer Gesamtkultur eigenständige „Subkulturen“. Erlebbar sind diese Unterschiede in den Kulturen z.B. im Vergleich zwischen einer Marketingabteilung und einer Buchhaltung und auf der Ebene der Gesellschaft zwischen Justiz und Ökonomie. Habitus und Feld, System und Umwelt schaffen Codes die eine bestimmte „Kultur“ hervorbringen, und jenes Subsystem, das für eine Organisation überlebenswichtig ist, wird zum dominanten Element in der Kultur des Gesamtsystems. Daher lassen sich bereits aufgrund ihrer Kultur Banken von Produktionsbetrieben ebenso unterscheiden wie Werbeagenturen von Krankenanstalten und die Caritas von der Freiwilligen Feuerwehr etc.. Die Komponenten von Kultur werden von Sprache, Religion und regionalen Bedingungen geprägt und bilden sich in der Gesellschaft ebenso ab wie in Unternehmen und Organisationen:

Komponenten von Kultur	ausgewählte Einflüsse auf kulturelle Inhalte	
	Sprache	Religion
	regionale Verankerung	
	Abbildung in Staat und Gesellschaft	Abbildung in Unternehmen und Organisationen
Grundwerte	Verfassung	Vision und Mission und grundlegende Leitlinien
Normen	Gesetze, Verordnungen	Richtlinien, Entscheidungsmechanismen Beteiligungs- und Kommunikationssysteme
Organisation	Strukturen und Prozesse	Strukturen und Prozesse

In Organisationen äußert sich Kultur darin, inwieweit Klarheit über die Kernaufgaben im Gesamtsystem bestehen, wie sich das System im Umfeld etabliert und sinnstiftende Programme verfolgt. Die kulturelle Dimension und ihre Authentizität schafft damit die Voraussetzung für Effektivität und Effizienz.

⁴⁵¹ Clifford/Cavenough, The Winning Performance – in a changing environment“, zit. nach Doppler/Lauterburg: a.a.O., S. 54

Augenscheinlich dabei ist, dass die Vielfalt und Unterscheidbarkeit von Kulturen bisher nicht –wie zu erwarten wäre – zu einer Vielfalt in den Strukturen geführt hat. Ein Umstand, der sich als Reflexionsfläche geradezu aufdrängt und in der Analyse der Verbände einen zentralen Stellenwert einnehmen muss.

7.3.5 Entwicklung im sozialen Subsystem- unterschiedliche Geschwindigkeiten

Organisation erzeugt Strukturen in einem sozialen System. Die Gründung einer Organisation basiert auf einer konkreten Problemlösungskompetenz. Während in der Anfangsphase (Pionierphase) vor allem eine Art Familiensystem - das auf direkter Kommunikation basiert - nach außen spontan und unkompliziert arbeitet, erfordert sein Wachsen Koordination (formale Organisation) und steuerbare Prozesse. Diese „Differenzierungsphase“⁴⁵² ist traditionell durch die Etablierung einer hierarchischen Aufbauorganisation geprägt. Beispiele wie das GORE-Modell oder das MONDRAGON-Genossenschaftsmodell zeigen aber, dass die bürokratische Strukturform kein Dogma darstellt und Ordnung und Orientierung auch lateral bzw. demokratisch herstellbar ist.

Daher ist Führung und Zusammenarbeit ein Kernthema in der Integrationsphase eines Systems. Die Gegenwart der Verbände stellt sich als notwendiger Übergang von der Differenzierungs- in die Integrationsphase dar. Organisationen stehen vor der Hausforderung die innere Aufspaltung in Divisionen und Abteilungen mit top down Befehlsketten zu überwinden und in horizontale Prozesse zu transformieren. Eine horizontale Organisationsstruktur verläuft quer zur Linie und bildet damit eine Matrix im Führungssystem. Das Führungssystem wird damit verbreitert und dezentralisiert (flachere Hierarchie). Problematisch in dieser Phase ist die Innenorientierung, da diese Umstrukturierung enormes Konfliktpotential in sich birgt. Das heißt, die Organisation ist vor allem mit sich selbst beschäftigt und läuft Gefahr ihr Umfeld – vor allem ihre KundInnen – aus den Augen zu verlieren. In der Analyse der Verbände wird dies zum zentralen Aspekt.

Glasl beschreibt die Assoziationsphase als jenen nächsten Entwicklungsschritt einer Organisation, wo ein flexibles und produktives Innensystem sich nach außen orientiert, in die Umwelt einpasst und daher vielfältige Kooperationen eingeht. Die aneinander gekoppelten Systeme bilden im Sinne gemeinsamen Handelns Machtkonglomerate. Ein Prozess, der in Unternehmens-Gruppen aber auch in supranationalen politischen Vereinigungen bereits im

⁴⁵² Siehe Glasl, Trigon Entwicklungsberatung, a.a.O.

Gänge ist.

7.3.6 Entwicklung im technisch-instrumentellen Subsystem

Die Koordination von Prozessen und Abläufen korreliert mit den Organisationsstrukturen. Je besser die formale Organisation mit der informellen Organisation übereinstimmt, desto eindeutiger dient das Regelwerk der Orientierung im System. Reibungsverluste und unnötiges Konfliktpotential werden durch Transparenz und Klarheit vermieden. Allein durch die Netzwerkstruktur des word wide web - wo jeder mit jedem schnell und direkt kommunizieren kann - werden die Kommunikationsmuster und Kontrollsysteme hierarchischer Systeme subversiv unterlaufen. Die virtuelle, simultane Omnipräsenz zerstört die letzten Reste hierarchisch organisierbarer Serialität.⁴⁵³ Das heißt, es macht keinen Sinn mehr davon auszugehen, dass die Spitzen einer hierarchischen Organisation über mehr oder bessere Information verfügen als MitarbeiterInnen, die ExpertInnen für ihre jeweiligen Aufgaben sind. Und daher ist es sinnvoll, Entscheidungen dort zu treffen, wo Expertise vorliegt. Demnach ist die wichtigste Führungsaufgabe der Gegenwart und Zukunft alle Wissensressourcen zu nutzen, Reflexions- und Entscheidungsprozesse herbeizuführen und diese zu moderieren.

Das Management in komplexen Systemen erfordert Methodenvielfalt, Kreativität und Macht. Allein der Umgang mit heterarchischer Organisation erfordert neue Bewältigungsstrategien für Koordination. Diese Herausforderung stellt sich nicht nur für die Kreativität der Lösungen, sondern vor allem in Bezug auf die Entwicklung eines gänzlich neuen Bewusstseins für soziale Organisation. Die Symbolik von Macht als Spitze einer Pyramide hat daher ausgedient. Sie muss durch eine neue Symbolik ersetzt werden, die es allerdings erst kollektiv zu erfinden gilt. Eine lernende Organisation in welcher Struktur auch immer, ist aber das beste Mittel zur kreativen Problemlösung.

"Lernende Organisationen sind möglich, weil wir alle tief in unserem Innern ein intuitives Lernbedürfnis haben. Niemand muss einem kleinen Kind das Lernen beibringen.

Genaugenommen muss man einem Kind überhaupt nichts beibringen. Kinder sind von sich aus wissbegierige Entdecker, die ganz von alleine und meisterhaft lernen ...Lernende Organisationen sind möglich, weil das Lernen nicht nur in unserer Natur liegt, sondern weil wir leidenschaftlich gern lernen." (Senge 1996, S. 12). Dieser Befund des

Organisationstheoretikers Peter Senge bezieht sich auf die neurowissenschaftlichen

⁴⁵³ Vgl.: Köpf, David, Netzwerke managen, Kultivierung heterarchischer Systeme – Chancen und Herausforderungen, S. 2 http://www.vordenker.de/koeopf/dk_org_verm.pdf

Nachweise der flexiblen Lernfähigkeit menschlicher Gehirne. Die Neurowissenschaftler Spitzer⁴⁵⁴, Bauer⁴⁵⁵, Hüther⁴⁵⁶, Kandel⁴⁵⁷ etc. gehen davon aus, dass Lernpotentiale des Individuums aber nur dann genutzt werden können, wenn sie entsprechend beansprucht werden. Das Gehirn ist formbar und die „*Plastizität geht auch so weit, dass die Art und Weise, wie wir unser Hirn im Leben benutzen sich immer in der Struktur niederschlägt.*“⁴⁵⁸ Lernen findet vor allem dann statt, wenn sich zwei oder mehrere Individuen mit unterschiedlichen Erfahrungen treffen, und diese miteinander verschmelzen. Lernen setzt somit Beziehungsfähigkeit voraus. Hüthers Credo lautet daher: „*Alles das, was dazu führt, dass sich die Beziehungsfähigkeit von Menschen verbessert, ist gut fürs Hirn und gut für die Gemeinschaft, in der diese Menschen leben. Alles, was die Beziehungsfähigkeit von Menschen einschränkt und unterbindet, unterminiert, ist schlecht fürs Hirn und schlecht für die Gemeinschaft.*“⁴⁵⁹

Darüber hinaus setzt Erkenntnisgewinn nachweislich Glückshormone (Endorphine) frei, und Lernen bewirkt somit Lebensfreude und Flow, wie Gerald Hüther es hier in der Grafik beschreibt. Das bedeutet gleichzeitig, dass individuelle Leistungserfahrung glücklich macht.

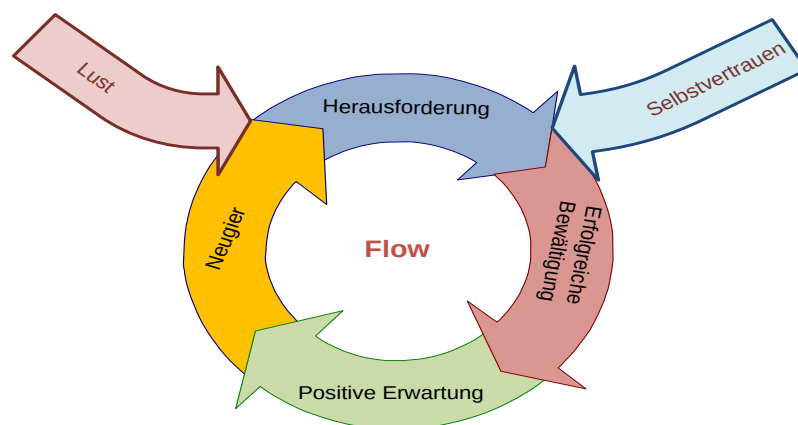


Abbildung 35: Lernen im Flow, eigene Darstellung nach Gerald Hüther

⁴⁵⁴ http://de.wikipedia.org/wiki/Manfred_Spitzer

⁴⁵⁵ Bauer, J.: Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. Hamburg: Hoffmann & Campe 2005

⁴⁵⁶ Hüther, Gerald: Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern. Göttingen 2004.

⁴⁵⁷ Kandel, Eric R., Psychiatrie, Psychoanalyse und die neue Biologie des Geistes, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2006

⁴⁵⁸ Vortrag von Univ. Prof. DDr. Gerald Hüther, Göttingen, anlässlich des Kongresses zum 100. Geburtstag von Viktor E. Frankl „DEM SINN LEBEN GEBEN“, St. Virgil Salzburg, Juni 2005
<http://www.existenzanalyse.co.at/Huether/vortraghuether.pdf>

⁴⁵⁹ Hüther: ebd.

8 Systemische Organisationsanalyse der Sozialpartnerverbände

Für die Analyse der Verbände als „kollektive Akteure“ ortet Franz Traxler Schwierigkeiten, weil „man zwischen *Marxismus, Systemtheorie und Handlungstheorie als den grundlegenden Theorietraditionen der Sozialwissenschaften*“⁴⁶⁰ differenzieren muss. „*Während das vorrangige Bezugsproblem des Marxismus die Analyse materieller Zwänge ist, ist jenes der Systemtheorie die Untersuchung institutioneller Bedingungen.*“⁴⁶¹ Die traditionellen „Rational Choice“-Konzepte wiederum sind als Erklärung von politisch-strategischen Handlungsentscheidungen durchaus erhellend, allerdings bei weitem nicht ausreichend um die Verbände als politische Akteure in ihrer Identität und Wirkung zu erfassen. „*Dass sich keine der drei grundlegenden Theorietraditionen umstandslos für die Analyse korporativer Regulierungen in Dienst nehmen lässt, impliziert nicht ihre Irrelevanz für die Fragestellung. Vielmehr hält jede einen spezifischen Analysebeitrag bereit.*“⁴⁶².

Man kann daraus schließen, dass die Analyse der Verbände eine ganzheitliche und interdisziplinäre Herangehensweise erfordert. Ich konzentriere ich mich daher nicht ausdrücklich auf die bereits vorliegenden politikwissenschaftlichen Analysen, sondern erhöhe bewusst die Komplexität, um der Fragestellung neue Aspekte - vor allem aus der Organisationstheorie - hinzuzufügen. Der systemische Diskurs empfiehlt - ausgehend von den Herausforderungen, die sich für die Zukunft der Verbände stellen - die Etablierung lernender Organisationen. Diese Kompetenz ist in Zeiten gesellschaftlicher Transformation nicht nur für Verbände angebracht, sondern für Unternehmen jeder Art geradezu überlebenswichtig. Und eine systemische Herangehensweise bietet gerade das, was Traxler fordert: eine interdisziplinäre und ganzheitliche Sicht auf die Akteure im System und vice versa auf das System der Akteure.

Die Attraktivität systemischen Denkens „*ist das Phänomen der organisierten Komplexität. Diese Komplexität übertragen auf das organisatorische Lernproblem stellt die Frage, wie in einem komplexen Gebilde (Unternehmung) mitten in einer (ausgeprägten) komplexen Umwelt eine neue Ordnung geschaffen wird*“⁴⁶³. Als Rahmen für die Analyse sind folgende Theorien aufgrund der vorangegangenen Kapitel ableitbar:

⁴⁶⁰Traxler, Franz, Journal für Sozialforschung, 28. Jg.. (1988), Heft 3, Seite 267

⁴⁶¹Traxler, 1988 ebd., S. 268

⁴⁶²Traxler, 1988 ebd., S. 268

⁴⁶³ Lembke, Gerald: Organisationstheorien als Grundlage für Lernende Organisationen, 1997
<http://www.vordenker.de/gerald/orgtheorie.html>

These 1: Die Arbeiterbewegung des 19. und 20. Jahrhunderts ist als eine gesellschaftliche Emanzipationsbewegung in Zuge der Industrialisierung zu interpretieren. Im Laufe ihrer Transformation von einer Bewegung zur staatstragenden politischen Kraft und ihrer Institutionen (Partei, Gewerkschaft, AK) traten die Ideen von Bildung, Empowerment und Emanzipation in den Hintergrund.

These 2: Die Sozialpartnerschaft orientiert sich vorwiegend an einer materialistischen Weltsicht, die am Widerspruch zwischen Arbeit und Kapital festgemacht wird. Diese beschränkte Perspektive behindert nachhaltig gesellschaftliche Entwicklung und schwächt damit vor allem die Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen.

- Ökologie ist in dieser Cleavage ein Nebenwiderspruch,
- Die Asymmetrie von Kapital und Arbeit führt zu einem defensiven Arbeitsbegriff („unselbständig“)
- Menschen werden als Humankapital und KonsumentInnen ökonomisiert was zu einer „Soziometrischen Proletarisierung“⁴⁶⁴ in einer „Wohlstandsgesellschaft“ führt. etc.

These 3: Die Struktur sozialer Systeme ist als Interpretation der Organisation von Gesellschaft zu verstehen. Das heißt: Organisationsbilder und –muster sozialer Systeme orientieren sich an kollektiv erlebten Strukturmerkmalen und werden reproduziert. Der „homo hierarchicus“⁴⁶⁵ repräsentiert das patriarchale Herrschaftskonzept von Über- und Unterordnung und damit auch unser Bild von Organisation. So wird Demokratie bis dato als Methode und nicht als gesellschaftliches Prinzip umgesetzt und so entsteht ein Widerspruch zwischen Struktur und Wertesystem.

These 4: Ein Widerspruch zwischen Struktur und Kultur (=Werte) wirkt negativ auf Zielorientierung und Motivation und damit auf Effizienz und Effektivität einer Organisation.

These 5: Die postindustrielle Gesellschaft wird als „Risikogesellschaft“ definiert, deren Unberechenbarkeit und Komplexität „nicht-triviale“ Organisationsformen verlangt.

⁴⁶⁴ Moreno, J.L., vgl.: Ottomeyer, Klaus, a.a.O., S. 69

⁴⁶⁵ „... die Modi der Welterzeugung beim homo hierarchicus, die Psychologie der freiwilligen Knechtschaft, die mentale Dynamik des ontologischen Masochismus, die Ökonomie des Ressentiments und die allgemeinen kulturökologischen Bedingungen der Zornaufbewahrung.“ Sloterdijk, Peter: Zorn und Zeit, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 2008, S. 155

8.1 Gründungsgeschichten und ihre Wirkungen auf Identität und Organisationskultur

Eingedenk der Kritik von Paul Feyerabend an jeglichem Dogmatismus sehe ich meinen Analysebeitrag zu einer Kultur der „Erkenntnis für freie Menschen“, die meinem bevorzugten Denkstil und dem daraus resultierenden Demokratieverständnis entspricht. Es geht mir um den praktischen Nutzen von Theorie – um Modelle, die Komplexität reduzieren; Modelle erleichtern Kommunikation und stellen damit gemeinsames Handeln auf eine rationale, also reflektierte Basis. Rational meint hier, die emotionalen Ebenen der Kommunikationen zu integrieren, sie nicht abzuspalten und damit zu leugnen bzw. zu verdrängen. Zentrale Aspekte bei der Analyse politischer Prozesse sind dabei die Konzepte von Interesse(n), Macht (Organisation) und Konflikt bzw. deren strategische Bewältigung (Konkurrenz od. Kooperation, Offenheit bzw. Abgeschlossenheit der Systeme, Handlungsspielräume und -optionen etc.).

Ich schließe dabei eklektizistisch an unterschiedliche Denktraditionen an und lege den Schwerpunkt meiner Analyse auf die institutionellen Bedingungen und Systemmuster der Verbände, ihre verfügbaren Kapitalien und die daraus resultierenden Spielräume im politischen System. Der marxistische Ansatz findet seine Erweiterung in Pierre Bourdieus Kapitalienkonzept, die Systemtheorie dient als offenes Erklärungssystem ohne reduktionistische, technokratische oder dogmatische Einengung, sondern vielmehr als praktisches Modell für die Verschränkung von Individuum und Gesellschaft (Akteur und System, Habitus und Feld) und die daraus ableitbaren Entwicklungsmöglichkeiten.

8.1.1 System-Umwelt-Korrelationen - Demokratiekrise und strukturelle Defizite im politischen System

Als Reflexionsfläche für Organisationsentwicklung in den Verbänden bietet sich die „Entwicklungsgeschichte“ der Demokratischen Gesellschaft an. Dabei ist wesentlich, dass gerade im Übergang von feudalen zu demokratischen Gesellschaftsmodellen die gesellschaftlichen Konsequenzen der Bürokratisierung (über die Metapher der zentralistisch-hierarchischen Organisation) sich in allen Lebensbereichen etablierten, was auf Dauer „*die geistigen Potentiale der Menschen sowie ihre Fähigkeit zum spontanen Handeln aushöhlte*“⁴⁶⁶. Die Entwicklungsphasen und die Regression des demokratischen Gesellschaftsmodells werden so zum Feld der Akteure, denn es ist nicht entscheidend, dass der Taylorismus und darauf aufbauend die modernen Managementtheorien wissenschaftlich formuliert wurden, sondern dass sie sich

⁴⁶⁶ Morgan, Gareth: a.a.O. S. 31

durchsetzen konnten⁴⁶⁷, und die bereits von Max Weber befürchteten Konsequenzen für das demokratische System sichtbar wurden. „*Mechanistische Organisationen untergraben jede Eigeninitiative und fördern Mitarbeiter in ihrem Gehorsam gegenüber Anordnungen*“⁴⁶⁸ In einem stringenten Top-down-Prinzip machen Menschen als ArbeitnehmerInnen die gleiche Erfahrung wie als BürgerInnen, nämlich dass sie machtlos sind. Die Metapher der bürokratischen Maschinenorganisation führt damit das „demokratische“ System, das auf den gleichen Prämissen funktionaler Rationalität beruht, ad absurdum. Bereits in der Weimarer Republik erkannte vor allem Rosa Luxemburg die Gefahren stringenter zentralistischer Parteiformationen und forderte vehement das Bottom up Prinzip in der Räterepublik.⁴⁶⁹ Sie behielt Recht, denn letztendlich scheiterten die realen kommunistischen Systeme vor allem an ihrem autoritären Organisationsprinzip. Allerdings wirken jegliche Systeme der Über- und Unterordnung per Definition hemmend auf die Demokratisierungsprozesse moderner Gesellschaften, wie unter anderen Kate Millet dieses Phänomen aus feministischer Perspektive anno 1970 drastisch beschrieb⁴⁷⁰ und Jean Ziegler 2009 zu der Aussage veranlasst: „...*die neue planetarische Zivilgesellschaft entsteht aus dem kategorischen Imperativ, nicht aus einer politischen Ideologie, nicht geleitet von einem Zentralkomitee.*“⁴⁷¹

Demokratie und vor allem die Messung von Demokratiequalität orientiert sich an dem Grad der Selbstbestimmung von Individuen einerseits und an dem System der politischen Institutionen andererseits; beides ist in Relation zur jeweiligen Gesellschaftsstruktur zu setzen.⁴⁷² Bei näherem Hinsehen kann man oft feststellen. „*Nicht überall wo Demokratie drauf steht, ist auch Demokratie drin.*“⁴⁷³ Und daher ist diese Skepsis vor allem beim überkommenen Institutionensystem angebracht, das sich oftmals auf eine Elitenkonkurrenz zurückzieht. Um hier klarer zu sehen, richtet sich mein Blick vor allem auf deren Innenleben.

⁴⁶⁷ Vgl.: Morgen, Gareth: a.a.O., S. 42

⁴⁶⁸ Ebd., S. 48

⁴⁶⁹ Vgl. Sloterdijk, Peter Zorn und Zeit, Suhrkamp Verlag, TB, Frankfurt am Main 2008, S. 210

⁴⁷⁰ Kate Millet stellt in ihrer Dissertation an der Columbia-Universität zu Sexual Politics (1970), publiziert als Buch „Sexus und Herrschaft“ fest: „Wenn ein System einmal an der Macht ist, hat es nicht mehr nötig, laut über sich zu sprechen“. Es geht ihr dabei nicht nur um die Selbstverständlichkeit, mit der Männer ihre Vorherrschaft gegenüber Frauen ausüben, sondern auch um die Strategie, diesen Umstand als „natürlich“ darzustellen. Vgl. Ina Freudenschuß, die Standard v. 13.8.2009

⁴⁷¹ Jean Ziegler, Standard v 24.11.2009, <http://derstandard.at/1256745525704/Sterbende-Kinder-vergisst-man-nicht>

⁴⁷² Vgl. Abromeit, Heidrun, Ein Maß für Demokratie, IHS Reihe Politikwissenschaft, Nr. 76, Mai 2001, S. 1

⁴⁷³ Abromeit, Heidrun, Ein Maß für Demokratie, a.a.O., S. 2

Die männlich dominierte Politikwissenschaft stellt folgende grob umrissene Entwicklungsphasen für das europäische demokratische System zur Verfügung und warnt vor weiteren Regressionsprozessen.⁴⁷⁴ Dabei ist bemerkenswert, dass sich Demokratiequalität nicht nur im Empfinden der BürgerInnen (Politikverdrossenheit) rückläufig entwickelt hat, sondern auch anhand konkreter wirtschafts- und sicherheitspolitischer Maßnahmen in den letzten 30 Jahren ablesen lässt, wie folgende Tabelle⁴⁷⁵ veranschaulichen soll:

ÜBERSICHT: EVOLUTION DER DEMOKRATIE

Ständische Demokratie	Elitäre Parlamentarisierung im liberalen Rechtsstaat des 17./18. Jahrhunderts	Gewaltenteilung Keine Verfassung Keine Wahlen Keine Grundrechte
Zensusdemokratie	Inklusion ins demokratische System nach sozialen Klassen, z.B. Honoratiorenparteien im 19. Jahrhundert meist in konstitutionellen Monarchien	Gewaltenteilung Verfassung Beschränktes Wahlrecht Liberale Grundrechte
Repräsentative Demokratie	Inklusion aller sozialen Klassen mit freien, allgemeinen Wahlen des 20. Jahrhunderts	Allgemeines, gleiches und freies Wahlrecht Wohlfahrtsstaat Soziale Grundrechte
Selektive Demokratie	Einschränkung persönlicher Freiheiten zugunsten sicherheitsstaatlicher Maßnahmen ab 1970er Jahre (Risikoversorge und polizeiliche Kontrolle)	Gewaltenteilung Politische Teilhabe und Grundrechte Soziale Teilhabe und Daseinsvorsorge Einschränkung der Grundrechte
Demokratiekrise? Demokratietiefizit Postdemokratie	Derzeit: Paradigmenwechsel?	Politikverdrossenheit Krise der politischen Parteien Globalisierung, Internationalisierung
Partizipative Demokratie?	Zukunft? Demokratische Durchdringung der Gesellschaft	Partizipative, kooperative Ökonomie Kooperative, nachhaltige, supranationale Politiken Auflösung des Dualismus von Arbeit und Kapital, ökologische und ökologische Nachhaltigkeit

In den vergangenen 30 Jahren waren demokratisch verfasste Nationalstaaten dem Prozess der Globalisierung ausgesetzt, ohne politisch steuernd eingzugreifen zu können bzw. zu wollen. Die Folge war ein Machtverlust vor allem der großen Mehrheit der ArbeitnehmerInnen und deren Institutionen. *„Die in Westeuropa unterschiedlich stark ausgeprägten sozialpartnerschaftlichen Rahmungen der Wirtschaftspolitik wurden von einer unternehmerischen Sicht von Wirtschaft und Gesellschaft abgelöst, die den Staat als Kostenfaktor und das Soziale unter dem Gesichtspunkt der Effizienz bzw. Gewinnmaximierung betrachtet. Die damit einhergehende Schwächung der Gewerkschaften und die über eine anhaltende Arbeitslosigkeit forcierte Auflösung homogener Berufsgruppen führte nicht nur zu Phänomenen der Entsolidarisierung, zur verschärften Konkurrenz unter Gleichen und zu projektiven Schuldzuschreibungen an neue und alte sozial-marginalisierte Gruppen, sondern auch zu einer tiefgehenden Er-*

⁴⁷⁴ Vgl.: Dimmel, Nikolaus: Strukturen der Gesellschaft, a.a.O., S. 320f

⁴⁷⁵ Sieh auch: Dimmel, Nikolaus: ebd.

*schütterung der subjektiven Erwartungshorizonte und Befindlichkeiten vieler ArbeitnehmerInnen.*⁴⁷⁶

Die Eigendynamik der global agierenden Ökonomie als Umfeld für vor allem nationalstaatlich organisierte Politiken führte damit auch zum unvermeidlichen Machtverlust der Nationalstaaten: „Die nationalstaatliche Politik scheint im Zeitalter der Globalisierung ziemlich ohnmächtig. In die weltweite Marktwirtschaft werden immer mehr Wirtschaftskulturen integriert und im scharfen internationalen Wettbewerb wandelt sich die Arbeitswelt – mit spürbaren Folgen.“⁴⁷⁷ Die wirtschaftspolitischen Strategien der Standortkonkurrenz wurden nachhaltigen supranationalen Kooperationskonzepten - auch innerhalb der Europäischen Union - vorgezogen. Die WTO wurde zur erfolgreichsten transnationalen Lobbyingagentur für neoliberale Ökonomie mit verheerenden Auswirkungen für Umwelt und soziale Sicherheit weltweit. Die Erfahrungen der letzten Jahre mit ihren krisenhaften Entwicklungen geben damit einen deutlichen Hinweis auf die Ineffizienz politischer Steuerung und damit auf das Unvermögen des politischen Systems im postindustriellen Zeitalter.

Die gegenwärtige Krise des Finanzkapitalismus und die damit verbundene Akzeptanz politischer Intervention in das Wirtschaftssystem, könnte als Chance zur Veränderung in Richtung kooperativer politischer Steuerung auf mehreren Ebenen genutzt werden. Damit ergeben sich gleichzeitig auch für die Verbände neue Herausforderungen, die als Entwicklungschance genutzt werden könnten. Die Macht der Sozialpartnerverbände und ihre Zukunft in der Europäischen Union hängen allerdings davon ab, inwieweit die Organisationen bereit und fähig sind, sich den Anforderungen einer postindustriellen Risikogesellschaft anzupassen, also zu lernen und sich damit von ihren traditionellen (Organisations-)Konzepten zu verabschieden.

In diesem Prozess haben die Wirtschaftsverbände gegenüber den ArbeitnehmerInnenverbänden eindeutig die Nase vorne. Einerseits gehört Interessenpolitik in Form von international konzentriertem Lobbying bereits seit Jahrzehnten zu ihrem Alltagsgeschäft - es funktioniert wie z.B. auf EU-Ebene branchenweise und damit auf spezifische Interessen gerichtet. Andererseits kooperieren Unternehmen bereits seit Jahrzehnten über unterschiedlichste Systeme wie internationale Produktions- oder Qualitätsstandards, kooperative Logistik- und

⁴⁷⁶ Musner, Lutz in: Lindner, Rolf/Musner, Lutz (Hg.), Unterschicht, Kulturwissenschaftliche Erkundungen der „Armen“ in Geschichte und Gegenwart., Edition Parabasen, Rombach Verlag KG, Freiburg i.Br., Berlin, Wien 2008, S. 79

⁴⁷⁷ Grafenstein, Ralf: Arbeitnehmerpolitik zwischen Wunsch und Wirklichkeit, Friedrich Ebert Stiftung, Bonn 2006, S. 6 <http://doku.iab.de/externe/2007/k070109f08.pdf>

Informationssysteme, Forschung und Entwicklung etc. WTO, Weltbank und IWF zählen zu den mächtigsten Formationen überhaupt – die Aussagen und Einschätzungen ihrer Bosse wirken global. Die Internationalisierung und Vernetzung der ArbeitnehmerInnenvertretung lässt im Gegensatz dazu - trotz epochemachender Historie - auf sich warten, wie die sozialdemokratisch orientierte Friedrich Ebert Stiftung selbstkritisch anmerkt, ist *„das Vorhaben, die nationale Marktwirtschaft ‚sozial‘ zu halten, .. kompliziert und der Sozialstaat wie auch die Sozialpartner finden noch keine wirklich geeigneten Antworten auf diese Herausforderung.“*⁴⁷⁸ Die Ursachen für die unterschiedlichen Lerngeschwindigkeiten der Verbände sind neben der Verfügung über materielles Kapital auch in ihrem Selbstverständnis, d.h. in der jeweiligen Organisationsgeschichte, –kultur und –struktur zu vermuten, also in einem Ungleichgewicht bei der Nutzung sozialen und kulturellen Kapitals.

Während die Wirtschaftsverbände bereits im System der Zensusdemokratie eine systemstützende Funktion einnahmen, etablierten sich ArbeitnehmerInnenverbände erst eine Epoche später im Rahmen einer Repräsentativen Demokratie mit allgemeinem Wahlrecht⁴⁷⁹. Zudem ist die Organisationsgeschichte der ArbeitnehmerInnenverbände stark vom Übergang von einer Bewegung zur Institutionalisierten Interessenvertretung in Form von nationalen Massenverbänden geprägt. Als Organisationsmodell diente für Wirtschafts- und ArbeitnehmerInnenverbände gleichermaßen die Bürokratie, die allerdings nur in den Wirtschaftsverbänden auf Grund ihrer Pionierphase im 19. Jahrhundert als systemkompatibel und damit authentisch empfunden wurde. Auf die unterschiedlichen Innovationsvorschläge bei den Organisationskonzepten der Arbeiterbewegung (Syndikalismus, Internationalismus, Räterepublik usw.) wirkte das bürokratisch-hierarchische Modell jedoch wie die sprichwörtliche „Faust auf’s Auge“ und in der Folge lähmend und entwicklungshemmend.

Das bedeutet, dass die Arbeiterbewegung ihre passende Organisationsform noch gar nicht gefunden hat, um kulturkompatibel Macht entfalten zu können. Neben der Neuerfindung von Organisation könnte jedoch eine Demokratisierung der Wirtschaft jene zivilgesellschaftlichen Kräfte entfalten, die bereits Tocqueville als „Schulen der Freiheit“ zur Akkumulation von Sozialkapital vorschlägt. In diesem Prozess entwickelt sich die Masse der Arbeitenden Menschen zu einer Zivilgesellschaft, die sich selbständig artikuliert und damit die Demokratie stärkt und befördert. Denn nur das breite Engagement großer Bevölkerungsmehrheiten kann

⁴⁷⁸ Grafenstein, ebd.

⁴⁷⁹ Vgl. die Kapitel zur Entwicklungsgeschichte der Verbände in dieser Arbeit

eine partizipative Demokratie tatsächlich verwirklichen. Derzeit erleben wir jedoch eher eine Rückentwicklung der Demokratiequalität. Neben den ökonomischen und den politischen Faktoren (Korporatismus und Lobbying) fasst Dimmel die strukturellen Defizite des gegenwärtigen demokratischen Systems wie folgt zusammen⁴⁸⁰:

Erstens „fehlen in den supranationalen Organisationen (Europäische Union) nach wie vor die verfassungsrechtlichen und kommunikativen Voraussetzungen einer gemeinsamen Öffentlichkeit und damit auch die Voraussetzungen für die solidarische Akzeptanz demokratischer Mehrheitsentscheidungen“

Zweitens „unterliegen Demokratien der Gefahr der „Diktatur der Mehrheit“ und damit der Ausgrenzung von Minderheiten“

Drittens „untergraben Dynamiken der Bürokratisierung und Privilegierung politischer Eliten die Responsivität der Regierenden. Die Abgehobenheit der politischen Klasse steigert die Politikverdrossenheit.“

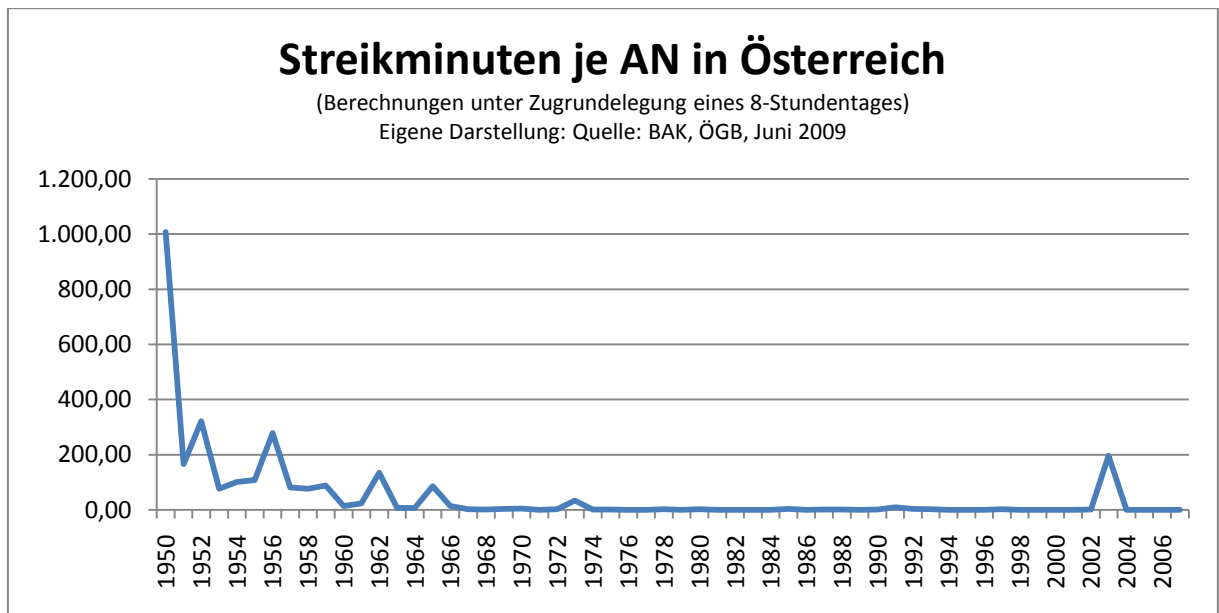
Viertens „hat die fatale Ausrichtung der Politik an Wahlgängen destruktive Konsequenzen für die Problemlösungs- und Leistungsfähigkeit der Politik. Sie prämiert eine Politik kurzfristiger Wahlgeschenke und blendet langfristig wirksame Problemstellungen aus.“

In dieser Abwärtsspirale der Demokratiequalität sind Parteien und Verbände strukturell und programmatisch als konservativ-bewahrende Akteure aneinander gekoppelt. Das korporatistische ist im Gegensatz zu pluralistischen Modellen auf zentralistische Führung angewiesen, so das Dogma. „...Verbände sind nicht mehr ausschließlich Repräsentanten gesellschaftlicher Gruppen, die aus sich selbst heraus autonom Interessenorganisation schaffen. Vielmehr sind Verbände staatlich gesteuert und lizenziert. Damit entsteht jedoch das Problem, dass die Mitgliederinteressen nicht mehr authentisch vertreten werden können....“⁴⁸¹

Bis heute dominiert der dualistische Klassengegensatz die Interessenpolitik, der als unauflöslicher Konflikt perpetuiert wird, obwohl die Sozialpartnerschaft seit ihrem Bestehen als „kooperatives“ Politikmodell gedeutet wird. Sowohl die Effektivität wie auch Effizienz des Sozialpartnermodells kann man daher in Frage stellen, nicht zuletzt deshalb, weil das System wirtschaftliche und soziale Krisen nicht verhindern konnte, sondern vielmehr durch ihre „Kon-senspolitik“ mit verursacht hat. Nur ein Beleg dafür ist die Streikstatistik Österreichs.

⁴⁸⁰ Dimmel, Nikolaus: Strukturen der Gesellschaft, a.a.O., S. 322

⁴⁸¹ Armingeon, Klaus: Probleme des Übergangs vom Korporatismus zum Pluralismus, in: Karlhofer F., Tálos, E., (Hg.) Sozialpartnerschaft, Österreichische und europäische Perspektiven, LIT-Verlag, Wien 2005, S. 138



Es ist davon auszugehen, dass das Dilemma des dualen Interessenwiderspruchs vor allem dem „kooperativen“ institutionellen Machterhalt entgegenkommt. Die Aufrechterhaltung dieses Prozesses wird vorwiegend über kollektivvertragliche Arrangements geleistet und somit bleiben die beteiligten Institutionen unverzichtbare Elemente im Politikprozess. Dieses Konstrukt der „institutionalisierten Demokratie“ bleibt solange aufrecht, als keine nachhaltige Lösung für den Konflikt gefunden wird. Ihren Beitrag zum Demokratiedefizit leisten Verbände aber nicht nur durch die Perpetuierung des Antagonismus zwischen Arbeit und Kapital – der alle anderen Politikbereiche zu Nebenwidersprüchen herabstuft und damit die ganzheitliche Sicht verloren geht – sondern auch in dem sie sich zulasten der Mitgliedernähe und -beteiligung ins Regierungssystem integrieren.

Faktisch werden und wurden die Prinzipien der Demokratie allerdings nie und nirgends uneingeschränkt umgesetzt. In Österreich wird die Demokratiequalität aber nicht nur durch das (neo)korporatistische System der Sozialpartnerschaft unterlaufen, darüber hinaus wird das freie Mandat durch den Klubzwang der Parteien ad absurdum geführt und letztendlich werden demokratische Grundrechte der staatlichen Risikolage angepasst. „Daraus entsteht ein Widerspruch zwischen einem normativen und einem soziologischen Demokratiebegriff“⁴⁸², wie Dimmel nachweist. Der Demokratiebegriff wirkt daher in der Praxis verschwommen, er kann sowohl als Methode als auch als (weltanschauliches) Prinzip verstanden werden. Aus meiner Sicht wird die gesellschaftliche Praxis vor allem durch die vorherrschenden Organisationsprinzipien in den Subsystemen des Staates beeinflusst. Die politischen Institutionen sind

⁴⁸² Dimmel, Nikolaus: Strukturen der Gesellschaft, a.a.O., S. 322

de facto kaum demokratisch durchdrungen und damit wird Demokratie als Prinzip von der Gesellschaft nur sehr dürftig umgesetzt.

Schon das Mehrheitsprinzip hat ausschließende Wirkung auf Minderheiten, die einer werteorientierten, partizipativ- demokratischen Weltanschauung zuwiderlaufen. Durch die starke Verankerung der Parteien in den Verbänden relativiert dies ihre statutarisch festgelegte „Überparteilichkeit“ und damit auch ihre „Selbstverwaltung“. Zudem sind im Gegensatz zum demokratischen Paradigma in den Kammern und Gewerkschaften paternalistische, autoritäre bzw. elitäre Führungskulturen die Regel. Daraus kann man schließen, dass Demokratiequalität mit der Umsetzung von demokratischen Prinzipien in Umgebungssystemen und Subsystemen des Staates zumindest mittelbar in Zusammenhang steht. Die Organisationsprinzipien politischer Akteure sind daher auf allen Ebenen auf ihre Demokratiequalität hin zu prüfen. In dieser Arbeit muss sich die Analyse auf Sozialpartnerverbände beschränken. Dass Demokratien über *„eine breitere Legitimationsbasis als autoritäre Systeme und zugleich über ein hohes Maß an Responsivität (Anpassungsfähigkeit)“*⁴⁸³ verfügen, ist an den Entwicklungsphasen ablesbar. Der Verlauf im Übergang von der Repräsentativen zur Selektiven Demokratie entspricht aber in jedem Fall einer Regression.

Man kann davon ausgehen, dass das neokorporatistische System der Sozialpartnerschaft mit seinen *„Demokratieritualen“*⁴⁸⁴ und autoritären Neigungen bis dato keinen Beitrag zur Demokratisierung leistet. Im Gegenteil, sie hat eine *„Beglückungskultur“*⁴⁸⁵ von oben etabliert, die *„an die direkt nicht beteiligten Bürger verabreicht“*⁴⁸⁶ wird. Diese Charakteristik wird von Anton Pelinka bereits 1985 kritisch vorgezeichnet. indem er folgende Entwicklungslinien für die Sozialpartnerschaft skizzierte:

- *Autoritäre Neigungen durch extremen Zentralismus*
- *Autoritäre Neigungen durch extremen Elitismus*
- *Autoritäre Neigungen durch Mangel an Sensibilität für neue Bedürfnisse*
- *Autoritäre Neigungen als Reflex einer traditionell autoritär geprägten politischen Kultur.*⁴⁸⁷

⁴⁸³ Dimmel, Nikolaus: Strukturen der Gesellschaft, a.a.O., S. 322

⁴⁸⁴ Siehe Buchtitel: Plasser, F.; Ulram, P.; Welan, M. (Hgg), Demokratierituale; Böhlau Verlag, Wien 1985

⁴⁸⁵ Anton Pelinka in: Plasser, F.; Ulram, P.; Welan, M. (Hgg), Demokratierituale; Böhlau Verlag, Wien 1985, S. 172

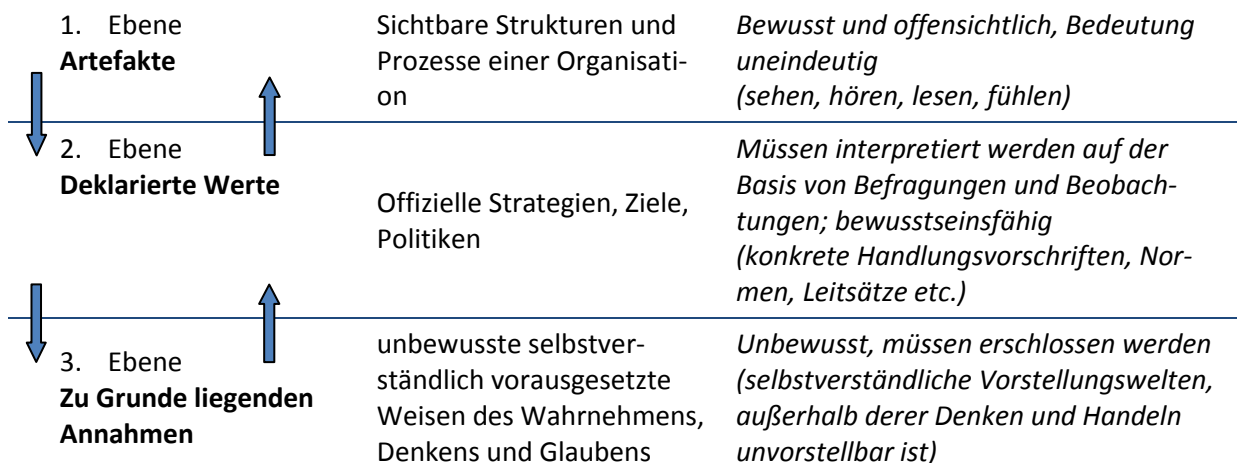
⁴⁸⁶ Anton Pelinka, ebd., S. 173

⁴⁸⁷ Anton Pelinka, ebd., S. 173

8.1.2 Tiefenstruktur und Kultur

Bereits Klassiker der Verbändeforschung sprachen Verbänden so etwas wie „sozialen Habitus“ zu. Der Jurist Otto von Gierke definierte Verbände als „*Realpersönlichkeiten*“⁴⁸⁸, deren „*Wesen*“ über die juristische Definition der „*Rechtspersönlichkeit*“ hinausgeht. Harold Lasky stattet Verbände mit Persönlichkeitsmerkmalen, wie Ethos, Charakter, Natur und Identität aus.⁴⁸⁹ In der Blickrichtung von Max Weber⁴⁹⁰, Norbert Elias⁴⁹¹, Erich Fromm⁴⁹² und Pierre Bourdieu⁴⁹³ ist „sozialen Systemen“ - also auch Verbänden - ein bestimmter Habitus zu eigen, der sich über den Zeitraum des Bestehens immer wieder reproduziert bzw. immer wieder neu „erfunden“ wird. „Habitus“ basiert auf dem weitgehend „Unbewussten“ eines sozialen Systems, d.h. als eine verinnerlichte, inkorporierte Geschichte, die in der Gegenwart fortwirkt, ohne hinterfragt zu werden. Es ist daher abzuleiten, dass die Gründungsmythen der Verbände einen wesentlichen Einfluss auf ihre Organisationskultur, -struktur und ihren Charakter ausüben, was auch mit einer „Corporate Identity“ skizziert wird.

„Kultur“ bezeichnet somit weitgehend selbstverständliche, nicht mehr in Frage gestellte Muster und ist damit nur bedingt zugänglich. Das drei Ebenen-Model von Edgar Schein⁴⁹⁴ illustriert Oberfläche und Kern von Organisationskultur⁴⁹⁵:



⁴⁸⁸Sebaldt, Straßner (Hrsg.), 2006, S. 259 f.

⁴⁸⁹Sebaldt, Straßner (Hrsg.), 2006, S. 170

⁴⁹⁰mit seiner Analyse über „Die protestantische Ethik“ und den „Geist des Kapitalismus“

⁴⁹¹in „Über den Prozess der Zivilisation, Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen“

⁴⁹²in seiner Theorie des Sozialcharakters

⁴⁹³in seinem Habitus-Konzept

⁴⁹⁴Schein, Edgar, zit. nach C. Baitsch u. E. Nagel, in: Wimmer et.al., Praktische Organisationswissenschaft, Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg 2009, S. 225-226

⁴⁹⁵Nach Edgar Schein 1995

Um bestehen zu können, verlangt jede Organisation von ihren Mitgliedern Anpassung und Einpassung um die Unternehmensidentität aufrecht zu erhalten. Minzberg beschreibt die Ideologie eines Unternehmens - als nach innen gerichtete Kraft.⁴⁹⁶ Fritz B. Simon definiert darüber hinaus Organisationen als Konstrukte, die tun können, was einzelne Menschen nicht tun können, nämlich die Entkoppelung des psychischen Systems vom Körper. *„An die Stelle des psychischen Systems tritt der Kommunikationsprozess, und an die Stelle des einen Körpers treten viele“*. Da sie austauschbar sind, unterliegt Organisation als handelnde Einheit nicht den biologischen Gesetzen eines Organismus (wie Sterblichkeit, Verschleiß etc.), und setzt sich somit über Raum- und Zeitbegrenzungen hinweg.⁴⁹⁶ Damit wird auch die Unternehmensidentität in Wechselwirkung zwischen Organisation und ihren Mitgliedern perpetuiert, allerdings wird im Gegenzug *„jede Aktivität und Einflussnahme von Individuen und sozialen Kollektiven auf die Organisation als Ganzheit (...) durch die autonome Dynamik der in der Organisation wirksamen sozialen Kräfte- und Kampffelder gebrochen.“*⁴⁹⁷ Weniger abstrakt formuliert heißt das, dass Systemmitglieder inkorporiert und organisational sozialisiert werden. Dabei verhalten sich Kultur und Struktur als komplementäre Dimensionen einer Organisation, die über Symbole vermittelt werden.

Im Diskurs der Friedensforschung wird daher „symbolische Gewalt“ als Wechselbeziehung zwischen kulturellen und strukturellen Dimensionen gesehen. Der Begriff stammt von Pierre Bourdieu und *„lenkt die Aufmerksamkeit auf die „gewaltlose“ Manifestation von Gewalt. In seinem Fokus stehen Formen der Beugung und Unterwerfung, die nicht als durch Gewalt ausgelöste Reaktionen gelten und auch nicht als solche wahrgenommen werden. Symbolische Gewalt operiert sanft und alltäglich. Sie sichert die Anerkennung der Herrschaftsordnungen – das heißt, die Verkennung ihrer Willkürlichkeit – allein durch die Kraft des Symbolischen. Entsprechend liegen solche Ordnungen dann in der ‚Natur der Sache‘ und „erklären sich dem ‚gesunden Menschenverstand‘ als selbstverständlich.“*⁴⁹⁸ Symbolische Macht ist demnach zwar die Voraussetzung für symbolische Gewalt, muss aber nicht zwingend darin aufgehen, würden bereits die Machtverhältnisse einer Reflexion unterzogen⁴⁹⁹. Bereits Hannah Arendt beschrieb, dass Gewalt Macht verschwinden lässt und prognostiziert damit den unweigerli-

⁴⁹⁶ Simon, Fritz B.: Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007, S.117

⁴⁹⁷ Florian M., Fley B., Organisationales Lernen als soziale Praxis, a.a.O., S. 81

⁴⁹⁸ Graf, Wilfried, Kultur, Struktur und das soziale Unbewußte, Manuskript, <http://www.iicp.at/communications/publications/publications.htm>

⁴⁹⁹ Siehe Kapitel 5, alternative Organisationsmodelle, Soziokratie, demokratische Führung etc.

chen Niedergang gewaltvoller Herrschaftssysteme.⁵⁰⁰

Auch die Hierarchie wirkt als strukturelle oder auch „deontische Gewalt“ durch ihre lineare, vertikale Rangordnung von oben nach unten. Tradiert wird sie durch die ethologische Gewalt, also die Macht der Gewohnheit und endet schließlich in der neuzeitlichen bürokratischen Gewalt über anonyme Machtverhältnisse.⁵⁰¹ Damit sind die gegenwärtigen Herrschafts- und Organisationsstrukturen gleichzeitig Voraussetzung und Resultat symbolischer Gewalt.



Abbildung 36: Quelle: http://www.oeli-ug.at/uploads/pics/hierarchie_mu.gif

Die Supervision – also das Hinterfragen unserer Systeme – wie sie auch Helmut Willke fordert, ist daher sowohl eine Strategie zum Machterhalt (=nicht Herrschaft) als auch ein Mittel zur Freilegung brachliegender Wissensressourcen. Darauf basieren auch die Konzepte „Lernender Organisation“, die im Sinne von Produktivität Ressourcen von Humanpotential (=kapital) in hierarchiearmen Systemen freilegen.

Das glatte Gegenteil vollzieht sich in bürokratisch-zentralistischen Massenorganisationen. Geht man davon aus, dass in diesen Interessenverbänden zu einem wesentlichen Prozentsatz vor allem Personen mit einem hohen demokratiepolitischen Anspruchsniveau eintreten, kann man daraus schließen, dass die in den Massenverbänden vorherrschend paternalistisch-autoritäre Unternehmenskultur auf MitarbeiterInnen und Mitglieder gleichermaßen demotivierend wirkt. Bei länger dauernder Zugehörigkeit führt die organisierte „Entmündigung“ der MitarbeiterInnen unweigerlich zu Frustration und innerer Kündigung. Und wenn (zahlende) Mitglieder keinen Zugang zu Entscheidungsprozessen finden, führt das zu einer Infragestellung der Organisation und in letzter Konsequenz zum Austritt, wie bei den Gewerkschaften unschwer nachzuvollziehen ist.

⁵⁰⁰ Gewalt lässt Macht verschwinden (vgl. Hannah Arendt)

⁵⁰¹ Vgl.: Saner, Hans: Personale, strukurelle und symbolische Gewalt. In: Saner, Hans (Hg.): Hoffnung und Gewalt: Zur Ferne des Friedens, Lenos Verlag, Basel 1982, S. 73 - 95

Vor allem im direkten Kontakt wirken demotivierte MitarbeiterInnen negativ auf Produktivität einerseits und auf die Qualität der KundInnenbeziehungen andererseits. Auf Organisationen, deren Kerngeschäft die Vertretung von Mitgliederinteressen ist, haben demotivierte MitarbeiterInnen daher doppelt kontraproduktive Wirkung. Diese so erzeugte Abwärtsspirale ist ein Phänomen, dem ich in meiner Arbeit leider allzu oft begegnen muss.

Die systemimmanente Verschwendung von Humanpotential ist in Unternehmen, die nicht direkt auf materiellen Gewinn ausgerichtet sind, nachweislich eher anzutreffen als in profitorientierten Unternehmen. Den Nachweis erbringen dafür u.a. die Vergleichsdaten bei Qualitätsstandards im EFQM-System, wo gerade NPO's bei Mitarbeiterzufriedenheit schlechter abschneiden als profitorientierte Unternehmen.⁵⁰² Mangold fordert daher die Abkehr vom betriebswirtschaftlichen Produktivitätsbegriff zugunsten von ‚Lebensqualitätsorientierter Betriebsführung‘. *„Die vier LEBENSfaktoren Autonomie, Kompetenz(-wahrnehmung), Partizipation und Sinn haben dabei die Schlüsselfunktion. Diese vier LEBENSfaktoren sind nicht nur im Hinblick auf die Arbeit mit den KlientInnen, sondern auch im Zusammenhang mit den eigenen MitarbeiterInnen relevant. Denn, wenn die LeistungserbringerInnen die LEBENSfaktoren selbst nicht wahrnehmen/erleben können, ist es ihnen auch nicht möglich, mit ihrer Arbeit die Lebensqualität bei den KlientInnen professionell zu fördern.“*⁵⁰³

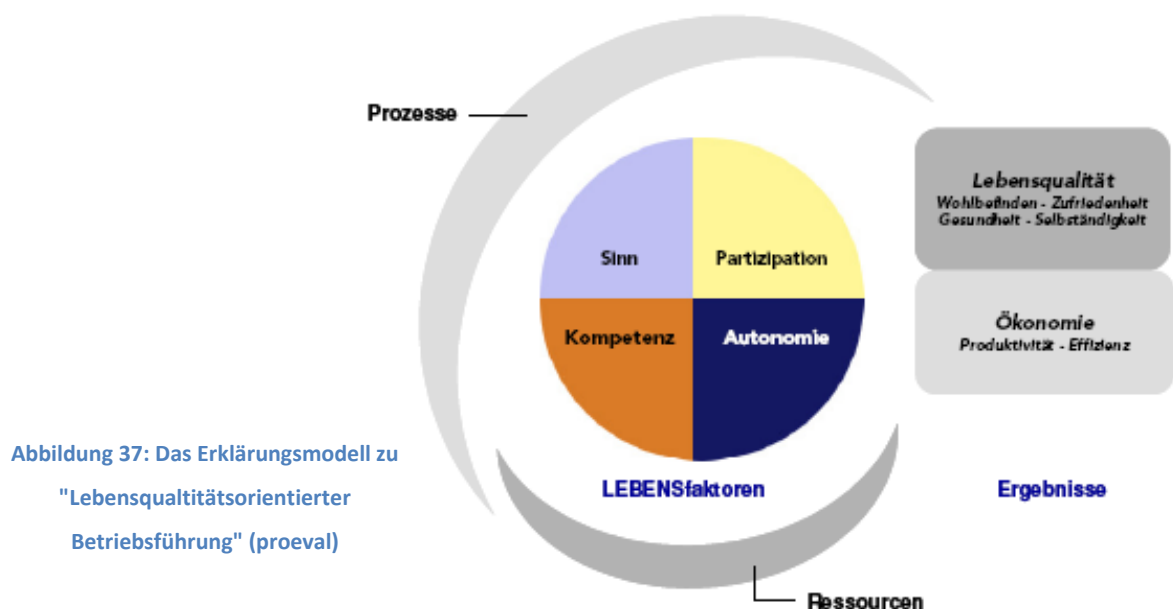


Abbildung 37: Das Erklärungsmodell zu
"Lebensqualitätsorientierter
Betriebsführung" (proeval)

⁵⁰² Mangold, Roland: http://www.proeval.com/downloads/Konzept-Lebensqualitaet_Info-Text_-August-2008.pdf

⁵⁰³ Mangold, Ebd.

Produktivitätsdefizite, verursacht durch die Missachtung wichtiger „Lebensfaktoren“ in Organisationen wie z.B. in den Gewerkschaften können daher auch als ein Grund für sinkende Mitgliederzahlen angesehen werden. Kulturveränderung (Change Management) ist daher ein höchst notwendiger, wenn auch sehr anspruchsvoller Prozess. Piersons⁵⁰⁴ These von der „Pfadabhängigkeit“, unterstreicht den mühsamen Verlauf in traditionellen Organisationen, denn *„je länger eine institutionelle Grundsatzentscheidung zurückliegt, desto aufwendiger wird der Wechsel zu einer anderen institutionellen Ordnung.“* Die institutionellen Grundsatzentscheidungen der in der Sozialpartnerschaft vertretenen Verbände liegen im Zeitraum zwischen 1848 und 1920. Blieben sie bisher unreflektiert bestehen, können sie daher den gegenwärtigen Bedingungen unmöglich entsprechen.

8.1.2.1 Corporate Identity und Tiefenstrukturen

Soziale Systeme haben zwar kein Gehirn, aber sie verfügen über ihr Netz an internen Kommunikationen über eine Art Erinnerungssystem. So ist die Corporate Identity (CI) die bewusste Selbstdarstellung einer Organisation, die sowohl zur Integration der Mitglieder wie auch der Erkennbarkeit nach außen dient. Sie umfasst allerdings nur die (selbst)bewussten Elemente der Organisationsidentität, Tiefenstrukturen wirken unbewusst. Wie Individuen entwickeln Organisationen so etwas wie „Persönlichkeit“, einen vorherrschenden Habitus gebunden an „Glaubenssysteme“. Organisationen verfügen mit ihrem impliziten Wissen über Weltsicht und Ideologie. Die CI kann somit als die „öffentliche“ Persönlichkeit einer Organisation interpretiert werden, die als organischer Akteur handelt und wahrgenommen wird. Allerdings wirken die nicht bewussten „Tiefenstrukturen“ eines Systems noch weit intensiver, weil sie sich Reflexionsprozessen naturgemäß entziehen. Moderne Organisationen bremsen daher ausdrücklich den Vorgang des „Verdrängens und Vergessens“ ursprünglicher Gründungsmythen und pflegen ihre Werte (Warum gibt es uns, was ist unser Unternehmenszweck und was waren dabei die Erfolgsfaktoren etc.).



Abbildung 38 Die berühmte Garage in Palo Alto, in der 1939 das Unternehmen Hewlett-Packard begann. (Quelle Wikipedia)

⁵⁰⁴ Pierson, Paul 2000, zitiert nach Armingeon, Klaus: Probleme des Übergangs vom Korporatismus zum Pluralismus, in: Karlhofer F., Tálos, E., (Hg.) Sozialpartnerschaft, Österreichische und europäische Perspektiven, LIT-Verlag, Wien 2005, S. 154

Hewlett Packard verweist zum Beispiel sehr eindringlich auf ihr „System Garage“, das auf Herkunft und Ursprung verweist und Unternehmenskultur nachvollziehbar macht. HP wurde von den Studenten William Hewlett und David Packard in Palo Alto in einer Garage gegründet, wo eine Werkstatt eingerichtet war. Der dort herrschende Kommunikations- und Arbeitsstil gilt als Erfolgsfaktor für das Unternehmen und wird bewusst beibehalten und gepflegt.

Bis heute herrscht ein freundschaftlicher, hemdsärmeliger und teamorientierter Umgang miteinander, Leistung und Kreativität zählen, Kommunikation wird offensiv gefördert und Führung wird über das „Open door“ Prinzip als Dienstleistung an den MitarbeiterInnen verstanden.⁵⁰⁵ So sind in den Niederlassungen unzählige Meeting Points wie kleine Kaffeehäuser gestaltet, deren Nutzung als Kommunikationsräume ausdrücklich gewünscht ist. Wer sie nicht frequentiert wird zum Außenseiter. Geführt wird über Zielvorgaben, Arbeitszeiten sind selbstverantwortlich zu gestalten, die Strukturen sind höchst flexibel, Gleichbehandlung und Diversitymanagement verstehen sich von selbst. Wer allerdings mit dieser liberalen, hochkommunikativen aber auch (hoch)leistungsorientierten Kultur nicht klarkommt, hat kaum Chancen zu bleiben.

Auch wenn Systemmitglieder kommen und gehen, die Führung wechselt, die Produkte sich verändern, bewahrt das Organisationsgedächtnis bestimmte Verhaltensweisen, mentale Landkarten, Normen und Werte in der Zeit ihres Bestehens und die Annahmen dieses Speichersystems gestalten auch die Verbindung zwischen interner und externer Umwelt. Werden diese Werte und Normen nicht ausreichend kommuniziert und authentisch gepflegt, verlieren sie ihre produktive Wirkung für das Selbstverständnis der Organisation. Sie werden verdrängt und verlieren ihre Orientierungsfunktion für die Systemmitglieder. Da sie jedoch im Verborgenen wirken, verursachen sie oft rätselhafte Spannungen und Verwirrungen. Als Beispiel kann hier der ÖGB dienen. Nach außen machtvoll agierend, Solidarität beschwörend und autokratisch geführt, zeigt sich hinter der Fassade Intransparenz, Konzeptlosigkeit, innere Blockade, Missmanagement und keine Spur von Einigkeit.

Tiefenstrukturen manifestieren sich in Glaubenssätzen, an denen sich die jeweiligen Akteure bewusst oder unbewusst orientieren, die Handlungsspielräume eröffnen oder einschränken. In den Verbänden werden sie zumeist als Dichotomien gedacht, die sich in den klassischen

⁵⁰⁵ Die Informationen dazu entstammen einem Erfahrungsaustausch im Rahmen eines Seminars zu „Personalentwicklung“ und eines Betriebsbesuchs in der Wiener Firmensitz am Wienerberg

Cleavages widerspiegeln. Auf den Punkt gebracht bedeutet das, dass das eine mit dem anderen nicht vereinbar ist und damit ein unauflöslicher Konflikt konstruiert wird, der gleichzeitig aber die Existenz legitimiert.

So wie Mythen, Lebensbedingungen und -umstände der Gesellschaft Individuen bzw. soziale Systeme in Wechselwirkung formen, vollzieht sich dieser Prozess vorwiegend unbewusst. Erst über die Reflexion des eigenen Gewordenseins können gewisse Bereiche offengelegt werden. Die Methoden der Reflexion sind mannigfaltig und nur eine davon ist die Analyse der Entwicklung- bzw. Entstehungsgeschichte. Diese Herangehensweise ist nicht neu, denn sie hat ihre Wurzeln in der marxistischen Betrachtung ebenso wie in der Freud'schen Psychoanalyse und wird in der hermeneutischen Tradition fortgeschrieben. Freud definiert das Unbewusste als kulturell geformt, Lacan spricht bereits von symbolischen Strukturen und der bekennende Marxist Fredric Jameson begreift Geschichte“ als „*abwesende Ursache*“ und daher als unzugänglich, aber in ihrer „*textuellen Form*“ verwertbar⁵⁰⁶. Das „politische Unbewußte“ begreift Jameson im Gegensatz zu Freuds Theorie weder als geschichtslos noch als ideologiefrei. Das Modell des Unbewussten denkt er im Sinne Lacan's als „Signifikationskette“, die sich einer eindimensionalen Ursache-Wirkungs-Analyse entzieht. Diese wechselseitige Bedingung verlangt, uns „dem Realen“ über die Semantik mehrerer Diskursebenen asymptotisch anzunähern. In ihrer Analyse lesen wir daher die Wirkungsgeschichten der Verbände als Textmanifestationen, reflektieren sie und suchen nach Hinweisen für unsere Fragestellung zu ihrer Kultur bzw. Struktur im ökonomischen System ebenso wie im politischen und daher auch in den gesellschaftlichen Strukturen.

Im Kanon mit Bourdieus „Kulturtheorie“ - die Formen von Ressourcen (Kapitalien) definiert - welche über die Positionierung von Akteuren im sozialen Raum entscheiden, fragen wir nach der Mächtigkeit des Akteurs aufgrund seiner verfügbaren Kapitalien. Bourdieu differenziert den Kapitalbegriff und definiert neben dem ökonomischen Kapital, das soziale Kapital (formale und informelle Netzwerke, institutionelle Kooperationen, etc.), das kulturelle und das symbolische Kapital. Darüber hinaus fragen wir nach den „*Wesensmerkmalen*“, d.h. den strukturellen, materiellen und kulturellen Organisationsbedingungen und ihrer „*Krisenfestigkeit*“.⁵⁰⁷

⁵⁰⁶ Vgl.: Jameson, Fredric: Das politische Unbewußte, Literatur als Symbol sozialen Handelns, rowohlts enzyklopädie, Reinbeck b. Hamburg, 1988, Seite 28ff

⁵⁰⁷ Vgl.: Glasl, Friedrich, „Krisenfestigkeit von Organisationen“, Kapitel 7

8.1.2.2 Tiefenstrukturen der Verbände

Die Tiefenstrukturen der Unternehmerverbände lassen sich im Zusammenhang mit unserer Fragestellung folgendermaßen skizzieren:

- Liberalismus und Ökonomisierung der bürgerlichen Gesellschaft als ideologischer Hintergrund. Die politische Vertretung ist mehrheitlich in konservativen christlich-sozialen Parteiformationen gebündelt. Neben liberalen Wirtschaftskonzepten wird eine „soziale Marktwirtschaft“ postuliert.
- sie wurden als den Staat unterstützende Verbände gegründet und können bis heute über dieses Selbstverständnis verfügen. Das politisch-staatliche Feld entwickelt sich parallel mit der Geschichte der Bürokratie und dem Erfolg des Industriezeitalters.
- das bürgerliche, auch das kleinbürgerliche Klassenverständnis definiert sich in Asymmetrie und Abgrenzung zur Arbeiterschaft als Elite auch wenn das materielle Kapital nicht mehr vorhanden ist. Aus der berufsständischen Tradition können noch immer Ressourcen über symbolisches Kapital generiert werden.
- die wirtschaftliche Kraft basiert auf dem Kapital ihrer Mitglieder, aber auch staatlicher Förderung.
- auch innerhalb der Unternehmerverbände herrscht eine Klassenauffächerung, zwischen Industrie, Handel, Gewerbe und Dienstleistung, was eine hohe Diversität der Interessenlagen mit sich bringt und interne Asymmetrien bzw. Konkurrenz schafft.
- Die Verfügungsmacht über materielles Kapital, und die Interdependenz mit Medien und Staat verschaffen den Unternehmerverbänden eine machtvolle Stellung in der Gesellschaft (soziales Kapital), die sich auch in der Deutungsmacht des Unternehmertums bzw. Managements manifestiert. Die Symbole der Macht äußern sich v.a. in urbanen Räumen mit in den Himmel ragenden Bauwerken, die jene der christlichen Kirchen mittlerweile bei weitem überragen.
- Der Staat wird eher als Dienstleister begriffen, weniger als Gestalter für Wirtschaft und Gesellschaft. Gleiches gilt für die Europäische Union.
- Repräsentative Demokratie und die Trennung von Management und ausführender Belegschaft ist somit authentisch.



Wen wundert's also, wenn die Wirtschaft selbstbewusst behauptet: „*Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut!*“

Jene der ArbeitnehmerInnenverbände neigen im Gegensatz dazu eher zu einer defensiveren Einstellung, denn sie sind geprägt von:

- Marxismus bzw. historischer Materialismus und Massengesellschaft
- Die Arbeiterbewegung wurde lange Zeit als staatsgefährdend angesehen, dieses Selbstverständnis birgt in sich die Idee des Widerstandes, einer Gegenmacht.
- Die Massen der unselbständig Beschäftigten sind die Basis für Wirtschaftswachstum und Wohlstand in ihren Funktionen als Produktivkräfte und KonsumentInnen. Bis heute treten die unselbständig Beschäftigten nicht als aktive GestalterInnen der (Arbeits-)Gesellschaft auf. ArbeitnehmerInnenpolitik wird vielmehr als Sozialpolitik verstanden, die bis dato im Paternalismus verharrt und kaum auf Empowerment und selbstbewusste Gestaltung gerichtet ist.
- Die Arbeiterschaft und ihre Verbände waren – dem Industriezeitalter entsprechend - als Massenorganisationen konzipiert. Die ArbeitnehmerInnen der postindustriellen Gesellschaft sind jedoch alles andere als eine homogene Gruppe. Trotzdem bestehen die Institutionen noch immer ohne (Arbeiterkammern) oder anachronistischer Diversifizierung (Gewerkschaften).
- Die wirtschaftliche Kraft der Institutionen ist direkt von der konjunkturellen Lage (Beschäftigungsquote) abhängig, die zumeist nur als indirekt beeinflussbar begriffen wird.
- Unsere Konstruktion von Gesellschaft suggeriert die direkte Abhängigkeit vom Unternehmertum und bringt damit die ArbeitnehmerInnenverbände in eine tendenziell passive bzw. reaktive Position, die von ökonomischen Sachzwängen determi-

niert, verstanden wird.

- Soziales Kapital bleibt einer politischen Klasse vorbehalten, die Masse der ArbeitnehmerInnen wird in autoritär paternalistischen Systemen organisiert, die sich an der Bürokratie orientieren und zentralistisch agieren.
- Auch auf der Ebene der Europäischen Union wird die Politik für ArbeitnehmerInnen unter Soziales gereiht und hat einen weit geringeren Stellenwert als Wirtschaft und Landwirtschaft.
- Die Symbole der Arbeiterbewegung waren und sind vor allem immaterieller Natur und in der Gegenwart kaum wahrnehmbar (z.B. Solidarität und Internationalität).



„Wir kämpfen um soziale Gerechtigkeit“ ist daher die Überschrift bei den ArbeitnehmerInnenorganisationen. Das „Wir“ ist als „wir kämpfen für Euch“ zu verstehen, denn es bezieht zwar die Institutionen, nicht aber die Gesamtheit der Betroffenen mit ein. Tatsache ist auch, dass das kämpferische Element der Arbeiterbewegung nicht mehr wahrnehmbar ist und daher als Heuchelei empfunden wird. Gleichzeitig wird offensichtlich, dass das Ziel noch nicht erreicht wurde. Dieser Umstand führt jedoch zu keiner neuen Strategieentwicklung.

Die Landwirtschafts- und Bauernverbände können sich auf eine

- Tradition solidarischen Handelns in genossenschaftlichen Vereinigungen berufen.
- Die Bauernschaft verfügt bis heute über ein ausgeprägtes Standesbewusstsein mit traditionellen Wurzeln in der christlichen Religion.
- Die Möglichkeit zur Sicherung ihrer Subsistenz auch in Krisenzeiten verschafft sogar dem kleinbäuerlichen Habitus ein stabiles Element von Autonomie.
- verarmte Landarbeiter und Bauern waren ursprünglich die Basis für das städtische Proletariat, was als im Sinne der sprichwörtlichen Trennung des „Spreus vom Weizen“ als Strukturbereinigung verstanden wurde.

- Auch bei der Bauernschaft stehen Großgrundbesitz, und kleinbäuerliche Strukturen in Konkurrenz. Bis heute sind die größten Besitzungen an Grund und Boden in den Händen von Adel und Kirche.
- Grundbesitz hat sich jedoch als nachhaltiger erwiesen, als virtueller Kapitalbesitz in Form von Zahlungsmitteln, was dem bäuerlichen Konservativismus die ökonomische Wurzel verschafft.
- Das soziale Kapital bildet die ländliche Gemeinde, die zumeist mit der christlichen Gemeinde und/oder an das regionale Vereinsleben gekoppelt ist.
- In der Europäischen Union hat sich die Landwirtschaft als Politikbereich bestens etabliert. Mehr als 40 % der EU Haushaltsmittel gehen in die Landwirtschaft.



Die Bauernverbände tragen nach eigenen Angaben die „*Verantwortung für das Land*“⁵⁰⁸. Allen Verbänden ist gemeinsam, dass sie von einer männlich hegemonialen Struktur getragen werden, die sich immer neu schafft.

Wie bereits ausgeführt, sind aber die österreichischen Verbände mit den politischen Parteien derart vernetzt und verstrickt, dass früher oder später die daraus entstehenden Widersprüche in ihren Programmen, Strategien und Forderungen die Effizienz und Effektivität der Interessenvertretung durch die widersprüchlichen Ziele und Strategien beeinträchtigen. Besonders zentralistisch geführte Institutionen – wie jene der Arbeitnehmer - sind davon betroffen. Vor allem aber geht die enge Parteienbindung zu Lasten der KundInnenbindung und -mitsprache bei nahezu allen Sozialpartnerverbänden. Bereits 1976 betont Gerhard Lehm-

⁵⁰⁸ <http://www.agrar-net.at/>

bruch die Unvereinbarkeit von Parteienwettbewerb und kooperativer Politik⁵⁰⁹. Verstärkt wurde dieser Drift durch die Entwicklung der großen ideologischen Lager zu Allerweltparteien, in denen der propagandistische Wählerstimmenfang zu Lasten nachhaltiger Zielformulierung geht. Und letztendlich ist eine Mediendemokratie kaum mit der „*Intimität und Diskretion korporativer Politikgestaltung zu vereinbaren*“⁵¹⁰.

8.1.3 Parteien und Interessen

Während noch vor hundert Jahren die SozialdemokratInnen mit ihrer internationalistischen, pazifistischen Haltung gegenüber dem eigenen Staat als „vaterlandslose Gesellen“⁵¹¹ bezeichnet wurden - also als Staatsfeinde und Verräter – erscheinen sie heute konservativ bewahrend und „bürgerlich“ angepasst. Im Erscheinungsbild sind keine Unterschiede zwischen den Parteispitzen auszumachen, die politische Klasse ist uniform.



Von links nach rechts:

Werner Faymann, Wilhelm Molterer Alexander Van der Bellen Heinz-Christian Strache und Jörg Haider,
Quelle: Andrea Heigl/DER STANDARD, Printausgabe, 19.8.2008 „Das Duell um die Glaubwürdigkeit“

Damit verschwand einerseits zumindest an der Oberfläche die öffentliche Abwertung der Bewegung durch das bürgerliche Lager aber gleichzeitig auch die konsistente Geschlossenheit gegenüber einer Gegnerschaft. Die Solidarität als gelebtes Prinzip und stimmiger Fokus im Kampf um die Rechte der Arbeiterschaft ging mit der Beteiligung an der Regierungsmacht zunehmend verloren.

Die Annäherung der beiden Lager in der Zweiten Republik formte nach und nach eine breite Mitte von zwei völlig unterschiedlichen Parteiorganisationen. Während die ÖVP als politischer Dachverband für unterschiedliche Interessenvertretungsverbände (Bauernbund, Wirtschaftsbund und Österr. Arbeiter- und Angestelltenbund) immer schon ein heterogenes Klientel zu bedienen hatte, versteht sich die Sozialdemokratie noch immer als monolithi-

⁵⁰⁹ Vgl.: Czada, Roland, in Czada, Roland, Lütz, Susanne (Hg.): Wohlfahrtsstaat – Transformation und Perspektiven, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Seite 135

⁵¹⁰ Czada, Roland, ebd., S. 151

⁵¹¹ Wimmer, Hannes: Die Modernisierung politischer Systeme, a.a.O., S. 666

scher Block, obwohl sich ihre Klientel zusehends differenzierte.

Der Übergang von der Industrie- in die Dienstleistungsgesellschaft brachte eine enorme Ausdifferenzierung der Erwerbsarbeit und damit höchst unterschiedliche Interessenlagen im Vertretungsanspruch. Dazu kommt, dass der Habitus der Sozialdemokratie vor allem durch die Gewerkschaftsbewegung geprägt ist, wo das traditionelle Bild des männlichen Industriearbeiters als Leitbild diente, was heute wenig attraktiv auf eine diversifizierte potentielle Wählerschaft wirkt. Bereits durch die Parteigründung der Grünen verlor die Linke vor allem ihre junge, gebildete Wählerschicht und an die rechtspopulistische FPÖ verlor die SPÖ die Modernisierungsverlierer in der Arbeiterschaft.

Und obwohl die Solidarität als Leitmotiv der Gewerkschaftsbewegung schon lange zerbröckelt ist, wird sie bis heute als Legende aufrecht erhalten. So ist davon auszugehen, dass Solidarität zwischen Beamtentum und Arbeiterschaft nie wirklich existiert hat, obwohl der zentralistische ÖGB beide Interessen in sich vereinen soll. Gleiches gilt für den Niedriglohnbereich der Dienstleistungsberufe und dem Industriearbeiteradel. So entstand innerhalb der Gewerkschaftsbewegung eine Doppelbotschaft mit der Wirkung, dass das was nach außen gefordert, innen nicht verwirklicht ist – eine Doppelbotschaft, die bis heute verheerende Wirkungen auf das Gesamtsystem Gewerkschaft hat. Zwischen den Einzelgewerkschaften tat sich die Kluft der Interessengegensätze immer weiter auf und führte nicht nur zu gegenseitigem Misstrauen sondern auch zu offen ausgetragenen Konflikten, die in jenem zwischen Metallarbeitern und Privatangestellten in der Ära Sallmutter/Nürnberger einen Höhepunkt erreichte.

Die Sozialdemokratische Partei ging zu den Gewerkschaften seit den 1980er Jahren bis zum Führungswechsel Gusenbauer/Faymann immer stärker auf Distanz. Bereits in der Ära Vranitzky verloren die Gewerkschaften an politischem Einfluss und damit erodierte in der Sozialdemokratie gleichzeitig die ideologische Basis. Gegenwärtig erscheint die österreichische Sozialdemokratie in sich gespalten. Die Presse kommentiert in ihrer Ausgabe vom 21.11.2007 die Situation so: „*Viktor Klima ist an der Gewerkschaft gescheitert, Gusenbauer aber hat den ÖGB entmacht.*“ Was die kleine Zeitung vom 16.6.2008 zu dem martialischen Kommentar veranlasst: „*Den Krieg mit der Gewerkschaft eröffnete Gusenbauer spätestens, als er die Bawag-Krise zu deren Entmachtung nutzte und einen Beschluss herbeiführte, dass die Vorsitzenden der Teilorganisationen nicht mehr im Parlament vertreten sein dürfen*“, was Siegfried Mattl im Standard vom 19.Juni 08 als „sozialdemokratischen Erstickungstod“ be-

zeichnet. Die aktuelle Situation bleibt prekär, auch wenn die Gewerkschaften in der folgenden Legislaturperiode wieder im Parlament vertreten sind und wieder mit dem ehemaligen ÖGB-Präsidenten Hundsdoerfer den Sozialminister stellen. Es fehlen sowohl der SPÖ wie auch den Gewerkschaften nicht nur eine konsequente strategische Ausrichtung sondern auch die zukunftsweisende Zielformulierung.

Die österreichische Sozialdemokratie wirkt ideologisch und programmatisch orientierungslos und kann bis dato auch in der Wirtschaftskrise keine überzeugenden, innovativen und nachhaltigen Programme anbieten. Vielmehr wird das Prinzip „mehr vom Gleichen“ verfolgt, was keine zukunftsfähigen Problemlösungen zulässt. Dass dies aber keinen Einzelfall in der Europäischen Linken darstellt, beweist das Beispiel Deutschland wohl am deutlichsten, wo SPD und „Die Linke“ sich zumindest bis dato (2009) gegenseitig blockieren.

Denis MacShane, Abgeordneter der Labour Party und ehemaliger britischer Europaminister fasst zusammen: *„Die Schwierigkeiten der Labour Party in Großbritannien sind hinreichend bekannt. In Frankreich profitieren die Sozialisten in Kommunalwahlen zwar von Anti-Sarkozy-Stimmen, jedoch gibt es kein etabliertes Programm und keine Führungspersönlichkeit, die in der Lage wäre, der konservativen Partei die Präsidentschaft oder Parlamentsmehrheit streitig zu machen. Die SPD in Deutschland ist so weit zurückgefallen, dass sie in wichtigen Wahlen höchstens noch ein Drittel der Wählerstimmen für sich gewinnen kann....“*⁵¹²

Allerdings zeigt sich – wie unlängst in der Tiroler ÖVP – ein ähnlicher Trend im bürgerlichen Lager. Der ehemalige Arbeiterkammerpräsident startete eine Revolution in der eigenen Partei und konnte bei der Landtagswahl 2008 fast 20 % der Wählerschaft hinter sich scharen. Der Interessenausgleich zwischen den Bündnen war für die ÖVP seit ihrer Gründung 1945 immer eine Herausforderung. Als bürgerliche Sammelpartei bot sie Raum für unterschiedliche Berufsgruppen, Ideologien und Interessen. Von den Christlich Sozialen der Zwischenkriegszeit unterscheidet sie sich durch ihr Bekenntnis zur parlamentarischen Demokratie. Die Kernschichten der ÖVP bilden Bauern, Gewerbetreibende, Beamte und höhere Angestellte. Daher wird man für gewöhnlich auch nicht Mitglied bei der ÖVP, sondern bei einer ihrer Teilorganisationen, was die Austragung von innerparteilichen Interessenkonflikten auf eine organisationale Ebene hebt und somit die Chancen auf Kompromissfindung erhöht. Die Bündne der ÖVP sind selbständige Vereine und finanziell weitgehend unabhängig. In kleinstem Kreis, im Bundesparteipräsidium wird die Politik nach außen gestaltet. Das Naheverhältnis zur ka-

⁵¹² <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/london/05374.pdf>

tholischen Kirche verschaffte der ÖVP nicht nur ideologischen Überbau sondern auch strukturelle Verankerung in der Bevölkerung über die Pfarrgemeinschaften, was sich bis heute vor allem in den ländlichen Gemeinden erhalten hat.⁵¹³

Dass nun auch in der ÖVP die Interessengegensätze vor allem zwischen ArbeitnehmerInnen und Wirtschaftspolitik unüberwindlich scheinen, deutet auf einen allgemeinen Trend zur Differenzierung der Parteienlandschaft hin, was aber durchaus der gesellschaftlichen Realität entspricht. Derzeit besteht die Gefahr, dass in diesem Prozess vor allem rechtspopulistische Parteien profitieren, die verunsicherten Menschen in der Risikogesellschaft „Sicherheit“ durch überhöhte Wir-Konstruktionen versprechen, um damit deren Bedürfnis nach gesellschaftlicher Teilhabe und Akzeptanz auszugleichen. Traditionelle politische Organisationen halten es zudem für notwendig „mit einer Stimme zu sprechen“ und leugnen damit die Realität der Interessenpluralität in heutigen Gesellschaften.

Managing Diversity, also der bewusste Umgang mit Unterschieden, ist in einer global vernetzten Welt unumgänglich. In der Unternehmenswelt werden unter diesem Titel bereits die Potentiale von Heterogenität genutzt, deren Innovationskraft in allen Systemformationen der Gesellschaft zunehmend unverzichtbar wird. Der einzig friedliche Weg zur Konfliktregulierung in heterogenen Gruppen führt so über soziale Lernprozesse. Dass sich die Gesellschaft zunehmend ausdifferenziert und globalisiert ist hier Faktum; wie sich der Abschied von nationalstaatlichen Herrschaftsverhältnissen und vom Industriezeitalter jedoch vollzieht, ist gestaltbar und hat viel mit den Organisationsformen der politischen AkteurInnen zu tun.

8.1.4 Der riskante Weg von der „Bewegung“ zur Institution

Heidrun Abromeit definiert Interessenvermittlung in sozialen Bewegungen als „*negativ-blockierend*“ und „*punktuell*“.⁵¹⁴ und leitet den Begriff von der Arbeiterbewegung ab: „*Der Begriff verfügt über eine lange Tradition; er kam mit der Arbeiterbewegung auf. Definiert als ein Prozess des Protestes gegen bestehende soziale Verhältnisse..., ein Prozess, der bewußt getragen wird von einer an Mitgliedern wachsenden Gruppierung, die nicht formal organisiert sein braucht,..... ihre Institutionalisierung bzw. formale Organisation sei darum eigentlich ihr Ende.*“ Der Begriff der (neuen) sozialen Bewegung entwirft damit „*ein Gegenbild zu den etablierten Interessenvermittlungs-Organisationen, (und) orientiert sich an deren Defizi-*

⁵¹³ Vgl.: Wimmer, Hannes: Die Modernisierung politischer Systeme, a.a.O., S. 670ff

⁵¹⁴ Abromeit, Heidrun: Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz, Leske+Budrich, Opladen 1993, Seite 25

ten.“⁵¹⁵ Abromeit setzt einerseits Institutionalisierung und formale Organisation mit dem Aufbau einer Bürokratie gleich⁵¹⁶ und spricht andererseits sozialen Bewegungen konstruktive gesellschaftspolitische Innovationskraft ab. Ich kann daher ihr Bild von sozialen Bewegungen nicht teilen, da u.a. meine persönliche Erfahrung im Forum Alternativ, einer Vorläuferorganisation der Grün-Alternativen in Österreich und Deutschland, sowie in der ANTI-AKW-Bewegung und bei ATTAC das absolute Gegenteil dessen waren, was Abromeit als „negativ-blockierend“ beschreibt. Darüber hinaus liefern die Frauenbewegung ebenso wie die Bewegung der Homosexuellen Gegenbeispiele für eine destruktive Interpretation von sozialen Bewegungen. Ulrich Beck beschreibt soziale Bewegungen als Subpolitiken, die das notwendige Gegengewicht zu der Erstarrung staatlicher Politik bilden. *„Das Politische bricht jenseits der formalen Zuständigkeiten und Hierarchien auf und aus, und dies wird gerade von denjenigen verkannt, die Politik mit Staat, mit dem politischen System, mit formalen Zuständigkeiten und ausgeschriebenen politischen Karrieren gleichsetzen.“*⁵¹⁷ Eine *„Neuerfindung des Politischen nach seinem Ende“* geht nach Ulrich Beck von diesen Subpolitiken aus, die Bereiche von Privatheit, Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen und Alltag in den Vordergrund treten lassen. *„Das gesellschaftlich erstaunlichste, überraschendste, wohl am wenigsten begriffene Phänomen der achtziger Jahre ist die unverhoffte Renaissance einer politischen Subjektivität – außerhalb und innerhalb der Institutionen. In diesem Sinne ist es nicht übertrieben zu sagen: die Bürgerinitiativen haben thematisch die Macht ergriffen.“*⁵¹⁸ Augenscheinlich ist auch, dass moderne soziale Bewegungen schon lange mit alternativen Organisationsformen experimentieren um ihre Machtentfaltung zu steigern.

So wurde zum Beispiel das Ökodorf in Wien 1979 (als Gegenveranstaltung zur UNCTSD-Konferenz im Rahmen der Eröffnung der Wiener Uno-City) von einer offenen AktivistInnengruppe in internationaler Vernetzung (Communi-



⁵¹⁵ Abromeit, a.a.O.

⁵¹⁶ Vgl.: Abromeit, a.a.O., S. 24

⁵¹⁷ Beck, Ulrich: Die Erfindung des Politischen, Zu einer Theorie der reflexiven Modernisierung, edition Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1993, S. 156

⁵¹⁸ Beck, Ulrich:, ebd., S. 157

ty Action) geplant, organisiert und durchgeführt.

Dieses Netzwerk an NGO's und Initiativgruppen kooperierte über die Plattform international – obwohl es in den 1970er und 80er Jahren noch kein Internet gab. Die inhaltliche Ausrichtung verstand sich nicht als Widerstand gegen, sondern als konstruktiver Vorschlag für Innovation. So sind die damals selbst gebauten Prototypen von Biogasanlagen, Windrädern und Sonnenkollektoren heute intelligente Produkte der Spitzentechnologie. Gleichzeitig wurde die damals belächelte Initiative zum Recycling mittlerweile gesellschaftsfähig.

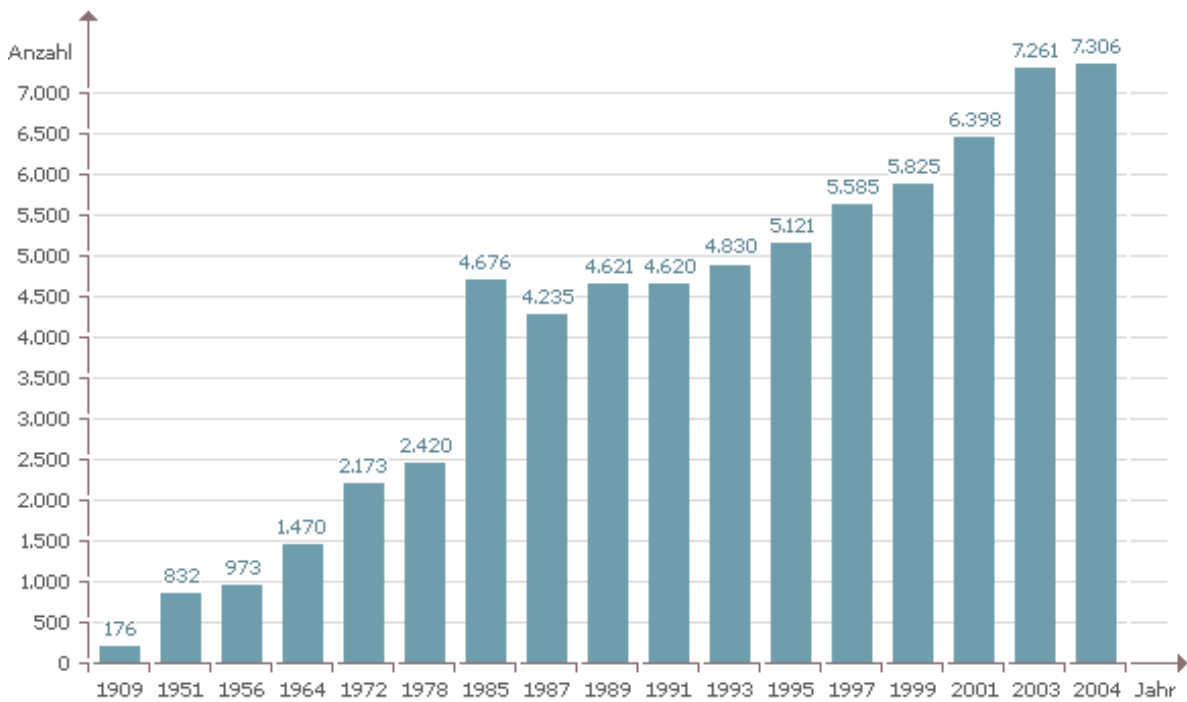


Abbildung 39: aus Dokumentation des Forum Alternativ: Bild links, Gerhard Kunze betreibt heute die SolarFrost GmbH, ein privates Forschungsunternehmen, das sich mit der Entwicklung von alternativen Kühltechnologien beschäftigt, Im Gruppenbild Eva Pfisterer (links), heute Wirtschafts-Journalistin im ORF, Mitte Hubert Fragner, heute Umweltberatung NÖ, Verena Corazza ist Autorin und Lehrerin

Aus heutiger Sicht würde ich unsere damalige Organisationsform als klassische Projektorganisation bezeichnen, die sich durch das Ende des Projekts erübrigt. Der Vorteil dieser Organisationsform ist, dass die Gruppe mit neuen Lernerfahrungen auseinandergeht, die in neuen Projekten wieder produktiv eingesetzt werden können. Die Innovationskraft als erlebte Effektivität blieb somit nicht nur Teil der eigenen Erfahrungswelt sondern wirkte weiter. So zum Beispiel in der aufkeimenden Umweltbewegung, deren unterschiedlichste Organisationsformen - von Unternehmen bis zur politischen Partei –, und einer Vielzahl an NGOs im Bereich der Entwicklungspolitik und Armutsbekämpfung etc. Die weltweite Zunahme von NGO's in der Periode zwischen 1978 und 1985 ist signifikant (siehe Tabelle).

■ Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs)

Anzahl in absoluten Zahlen, weltweit 1909 bis 2004



Quelle: Union of International Associations (UIA): www.uia.org
Stand: 11/2006

bpb © 2006 Bundeszentrale
für politische Bildung

Die Gründung von „privaten“ Institutionen der Interessenvertretung wird unter dem Begriff „Nichtregierungsorganisation“ (NGO) zusammengefasst. *„Die Gründung von NGOs ist ein wesentlicher Schritt, um entsprechende politische Anliegen zu institutionalisieren. Nichtregierungsorganisationen konstituieren sich als Mitgliedsvereinigungen, sammeln Ressourcen, schaffen Anlaufpunkte wie etwa Beratungsbüros und Kulturzentren, bestimmen ihre Aufgabenfelder und verfolgen eine kontinuierliche Strategie. Insofern sind sie organisatorische Knoten in den Netzwerken der sozialen Bewegungen und betreiben ihrerseits zu Mobilisierungszwecken die Vernetzung mit anderen Akteuren....Neben ihrer Netzwerkstruktur, der organisatorischen Vielfalt und einer offenen Entwicklungsdynamik sind sie häufig dadurch gekennzeichnet, dass politische Anliegen in einem Spannungsverhältnis zwischen Lebenswelten und politisch-administrativen Systemen artikuliert werden.“*⁵¹⁹ Das heißt, jene Anliegen, die das politische System (national oder international) nicht oder nur unzureichend behandelt, münden in soziale Bewegungen und institutionalisieren sich in NGOs. Neben den Entwicklungspolitischen-, Frauen-, Friedens- und Umweltbewegungen der 1970er Jahre etablieren sich in jüngerer Zeit auch rechtspopulistische, nationalistische, ja terroristische Organisationen. Neben der Diversität der vertretenen Anliegen steigt auch die Zahl der NGOs stetig an, was einerseits als Ausdruck für die zunehmende Differenzierung der Gesellschaft und andererseits

⁵¹⁹ Attac bildungsbaustein 9, Politische Akteure, Seite 6; vgl.: www.attac.de

auch als Versagen des politischen Systems interpretiert werden kann.

NGOs sind zumeist gleichzeitig Non Profit- bzw. besser Sozial Profit Organisationen. Das bedeutet, dass Profitziele - wie in gewinnorientierten Unternehmungen - kaum ihre komplexitätsreduzierende Wirkung entfalten können. Die Zieldefinition in diesen Organisationen ist daher hoch anspruchsvoll und dauerhaft ambivalent.⁵²⁰ Daher sind die strukturellen Voraussetzungen einer bürokratischen Organisation kontraproduktiv, weil sie die Dynamik von Kommunikation blockieren. Die Ausdifferenzierung neuartiger NGOs vollzieht sich vor allem in netzwerkartigen Strukturen, die das Internet als organisatorische Projektionsfläche unterstützt, wie auch beim internationalen globalisierungskritischen Netzwerk ATTAC. Gleichzeitig hat ATTAC ein konstruktives Programm zu bieten, das weder als „negativ-blockierend“ noch „punktuell“ erscheint, sondern als gesellschaftspolitischer Entwurf, wo interne Struktur und politische Programmatik harmonisieren. Gleichzeitig hat ATTAC eine Zukunftsvision, in der inter- und multidisziplinär angelegt, gesellschaftspolitische Zielsetzungen sehr konkret ausformuliert sind⁵²¹ und damit der kulturell pluralistischen und strukturell höchst heterogenen Organisation Orientierung geben. (siehe dazu auch Kap. 10)

„Von internationalen Institutionen wie der UNO, der UNESCO, dem Europarat oder der EU-Kommission“ werden NGO's anerkannt, „wenn sie

- von Bürgern mit gleichen Interessen gegründet wurden, die sich für gemeinsam anerkannte Ziele zusammengeschlossen haben und damit den assoziierten kompetenten Bürger repräsentieren,*
- demokratisch strukturiert sind und folglich ihre Vorstände wählen,*
- bei aller für die Erreichung der Vereinsziele erforderlichen wirtschaftlichen Tätigkeit nicht gewinnorientiert arbeiten.“⁵²²*

Einen Zusammenhang zwischen Organisationsform und Programm erkannte bereits Otto F. Kanitz⁵²³ in den 1920er Jahren wenn er für die Arbeiterbewegung veränderte Organisationsstrukturen fordert: *„In der proletarischen Arbeiterbewegung, deren geschichtliche Aufgabe es*

⁵²⁰Vgl.: Simsa, Ruth; Patak, Michael Leadership in Non Profit Organisationen, a.a.O.

⁵²¹ Siehe u.a.: ATTAC Österreich (Hg.), „Wir bauen Europa neu – wer baut mit?“, Residenz Verlag 2009

⁵²² <http://de.wikipedia.org/wiki/Nichtregierungsorganisation>

⁵²³ Kanitz gehörte in den 1920er Jahren zu den führenden, international anerkannten Pädagogen, die die Kinderfreunde gründeten und wesentlich in der deutschen sozialistischen Jugendarbeit mitwirkten. Sein Hauptwerk titelt mit „Das proletarische Kind in der bürgerlichen Gesellschaft“. In den 1970er Jahren der Zeit der antiautoritären Erziehung gehörte Kanitz zu den (nachträglich als *antiautoritär* bezeichneten) vieldiskutierten und wieder aufgelegten sozialistischen Autoren der Zwischenkriegszeit.

ist, die Unterdrückung innerhalb der Gesellschaft aufzuheben, werden Proletarier unterdrückt,...selbstverständlich nicht vom Klassenfeind, sondern von den eigenen Klassengenossen. Das für die Entwicklung des kindlichen Lehrplanes⁵²⁴ so wichtige Schema <Oben und Unten> spielt in der Arbeiterbewegung selbst eine sehr entscheidende Rolle, und so schafft und verstärkt dieses Unterdrückungsverhältnis Minderwertigkeit, Entmutigung, Überkompensation bei vielen erwachsenen Proletariern, die in der Bewegung wirken.“⁵²⁵

Dass Organisationsformen mit dem gesellschaftlichen Diskurs korrelieren, kann man daher als gegeben voraussetzen. Was Kanitz fordert, ist die Kongruenz von Organisation und Ideologie. Diese Vorstellung beschäftigt auch die Organisationstheorie wenn sie die Steuerungsleistung eines Systems an der Authentizität der Organisationsprinzipien festmachen und deren Effizienz bzw. Effektivität messen. Authentizität wird durch die Übereinstimmung von Ziel, Programm, Produkt bzw. Dienstleistung mit der inneren Struktur und Kultur erreicht. Bei gesellschaftlicher Organisation wird die wertegesteuerte Authentizität des politischen Systems zur Messlatte. Das bedeutet, dass Effizienz und Effektivität eines demokratischen Systems zum Beispiel an der demokratischen Durchdringung ihrer Teilsysteme messbar ist.

Man könnte daher annehmen, dass sich aus der hohen Diversität von Systemzielen vielfältige Strukturmuster für Organisationen ableiten. Tatsache ist jedoch, dass die Ausdifferenzierung von Organisation fast ausschließlich nach dem Muster der bürokratischen Maschinenorganisation vollzogen wird, auch jene der traditionellen NGO's und NPO's. Erst das Effizienzparadigma neoliberalen Wirtschaftens machte alternative Organisationsmodelle auf der Unternehmensebene breit diskursfähig. Die Mehrzahl der systemischen Ansätze der Organisationsentwicklung sind darauf ausgerichtet, das bürokratische Modell zu überwinden und bieten daher auch eine Chance zur Demokratisierung von Teilsystemen der Gesellschaft. Da Organisationsentwicklung und gesellschaftliche Entwicklung ein interdependentes Diskurssystem bilden, kann Demokratisierung nur im Gleichklang vollzogen werden.

Ein Missverhältnis zwischen Programm und interner Praxis verursacht Demotivation und Ohnmacht bei MitarbeiterInnen ebenso wie im Führungssystem durch das ständige Erleben von kognitiver Dissonanz und „Double bind“⁵²⁶ Irritationen. So steht z.B. das Erfahren autori-

⁵²⁴ Mit Lehrplan ist hier Sozialisation und mentale Muster (Skript) gemeint

⁵²⁵ Weidenholzer, Josef: a.a.O., S. 81

⁵²⁶ Ein „Double Bind“ ist zum einen eine „psychologische Sackgasse“, die durch sich widersprechende Botschaften immer eine falsche Reaktion beim Gegenüber erzeugen wird. Zum anderen ist ein Double Bind eine Situation, in der eine Person wählen muss zwischen gleichwertigen, unbefriedigenden Alternativen Eine

tär paternalistische Führung in den Organisationen der ArbeitnehmerInnen-Interessenvertretung im krassen Gegensatz zu den Forderungen der Arbeiterbewegung nach gesellschaftlicher Demokratisierung und Empowerment. Diese Diskrepanz wurde bereits in den 1920er Jahren erkannt, spielt jedoch heute sowohl im politikwissenschaftlichen Diskurs wie auch in der etablierten politischen Praxis keine bzw. eine nur untergeordnete Rolle. Konkret heißt das aber, dass vor allem die Interessenvertretung für ArbeitnehmerInnen dringend alternative, eigene Organisationsformen finden muss, um ihre Ziele tatsächlich verwirklichen zu können.

8.2 Traditionelle Formen von Organisation – der Status quo

Aufbauend auf dem Theoriemodell von Henry Mintzberg beschreiben sowohl Friedrich Glasl wie auch Gareth Morgan idealtypische Formen von Organisation, die eine Richtlinie für Organisationsanalysen in Bezug auf ihre Kultur- und Strukturmerkmale bieten. Bevor mögliche Transformationsprozesse der Organisationen der Verbände beleuchtet werden, lohnt sich noch einmal der Blick auf das Spektrum idealtypischer Grundformen von Organisation von Henry Mintzberg⁵²⁷ im Zusammenhang mit den Verbänden. Er beschreibt aktuell beobachtbare, empirisch erfassbare Formen:

- Eine **UNTERNEHMERISCHE ORGANISATION**, deren strategische Spitze als Schlüsselteil die stärkste Tendenz zur Führung aufweist und damit die Kontrolle über Entscheidungen anstrebt. Das mittlere Management und Stabsstellen spielen eine untergeordnete Rolle. Die operative Basis ist breit und flach. Anteile dieser Formation finden sich in der Industriellenvereinigung und der Wirtschaftskammer.
- Eine **MASCHINENORGANISATION** ist von einer Technostruktur geprägt, die über Standardisierung nach Rationalisierung strebt. Eine extrem ausgeprägte Stab-/Linienstruktur konzentriert sich auf die Kontrolle der Prozesse und Abläufe. Horizontale Machtverteilung wird weitgehend vermieden. Anteile dieser Formation finden sich in allen Verbänden mehr oder weniger.
- In einer **DIVERSIFIZIERTEN ORGANISATION** kommt dem mittleren Management die Schlüsselposition zu. Die Divisionen streben nach Autonomie - Mintzberg nennt dieses Streben

Situation, in der eine Person auf keinen Fall gewinnen kann. Das Ergebnis ist ein Gefühl von Verzweiflung, da kein Ausweg, keine Lösung erkennbar ist. Gregory Bateson kreierte den Begriff in Zusammenhang mit seiner Forschung an dem Krankheitsbild der Schizophrenie.

⁵²⁷ Vgl.: Glasl, F., Kalcher, T., Piber, H., (Hg) Professionelle Prozessberatung. Haupt Verlag, Freies Geistesleben, Bern, Stuttgart, Wien, 2005

Balkanisierung – und versuchen die Macht in der jeweiligen Einheit zu konzentrieren. Die horizontale Vernetzung der Divisionen ist daher schwierig. Die Folge ist ein Überbau als strategische Spitze, der zu Maschinenkonfigurationen neigt. Wirtschaftskammer und Gewerkschaften weisen diese Merkmale auf.

- Eine **ORGANISATION DER PROFESSIONALS** hat den operativen Kern als Schlüsselement, der nach Professionalisierung strebt, um Einflüsse von außen zu minimieren. Macht wird horizontal und vertikal dezentralisiert. Sie hat wenig ausgeprägte Bürokratien (Technostrukturen), eine kleines mittleres Management und große Support-Einheiten arbeiten für die hochbezahlten ExpertInnen. Über Anteile dieses Organisationstyps verfügt nur die Industriellenvereinigung in Ansätzen.
- Eine **INNOVATIVE ORGANISATION** bildet multidisziplinäre Teamstrukturen. Sie hat einen hohen Bedarf an Koordination und Abstimmung, wobei horizontale und vertikale Strukturen verschmelzen. Diese Formation ist in den Verbänden kaum nachzuweisen, denn auch bei der belegbaren Koordinationsleistung zwischen Interessengruppen überwiegen die politischen Momente.
- Eine **MISSIONARISCHE ORGANISATION** sammelt sich um eine zentrale Ideologie. Die Standardisierung von Normen und Werten wird zum primären Koordinationsmuster. Nur die Gewerkschaften agieren offen in diesem Muster, allerdings sind auch bei der Industriellenvereinigung implizit ideologisch-missionarische (neoliberale) Anteile zu orten.
- Eine **ORGANISATION** wird dann als **POLITISCH** bezeichnet, wenn kein Koordinationsmuster bestimmend ist und Konflikte und permanente Aushandlungsprozesse daher die Regel sind. Politische Organisationen weisen keine stabile Form von Zentralisation und Dezentralisation auf. Dieses Koordinationsmuster weisen alle Verbände auf.

Jede dieser Konfiguration stellt einen Idealtypus dar, keine reale Organisation entspricht exakt der Beschreibung, aber bei näherer Betrachtung finden sich in vielen Organisationen Merkmale der Grundtypen, bzw. sind als Kombination von mehreren bzw. im Übergang von einer zu anderen erkennbar.

Prägend wirken die Codes der Umgebungssysteme. So wären zwar politische Parteien nach Minzberg ohne festes Koordinationsmuster, übernehmen allerdings durch ihre Nähe zu Regierung und Verwaltung deren bürokratisches Organisationskonzept. Möglicherweise ist das auch eine Erklärung dafür, dass das ursprünglich basisdemokratische Konzept der Grünen

zunehmend an Bedeutung verloren hat.

Die Wirtschaftskammer verbindet demgemäß Logiken einer unternehmerischen mit jenen der diversifizierten Organisation und der Bürokratie. Die hoch differenzierte Branchen- und Spartensegmentierung der Wirtschaftskammer wird durch eine starke, auch in Verwaltung und Politik⁵²⁸ verankerte strategische Spitze (Präsidium und Generalsekretariate) zusammengehalten. Elemente der politischen Organisation finden sich aber in allen Selbstverwaltungsorganen der Kammern. Die Industriellenvereinigung kann man sich als Mischung von unternehmerischer- und ExpertInnenorganisation vorstellen. Der hohe AkademikerInnenanteil und die Orientierung an den Prinzipien des politischen Lobbyings basierend auf Expertisen, bilden den operativen Kern der Organisation.

Der ÖGB mit seinen Einzelgewerkschaften lässt sich nach Minzberg als „diversifizierte“ Organisation beschreiben, die allerdings auch „missionarische“ Elemente in sich trägt und in der Praxis „politisch“ agiert. Die Kombination dieser Organisationstypologien ist prekär. Einerseits tendieren die Einzelgewerkschaften nach Autonomie und unterlaufen vielfach die Entscheidungsstrukturen an der strategischen Spitze der Dachorganisation und andererseits schweißt das Ethos der Arbeiterbewegung die Organisationen zusammen, macht sie zu einem abgeschotteten System, das Umwelteinflüsse möglichst ausklammert, um den Mythos der Geschlossenheit aufrecht zu erhalten. Die politisch-organisationalen Verflechtungen führen darüber hinaus zu überlappenden informellen und formalen Hierarchien, was sich augenscheinlich am Fehlen einer überschaubaren Aufbauorganisation des ÖGB ablesen lässt. Es existiert bis dato kein aussagekräftiges Organigramm des ÖGB, was darauf hindeutet, dass ihre Differenzierungsphase noch immer nicht abgeschlossen ist und damit die Entscheidungen in Gremien wenig bis gar keine operationale Wirkung zeigen.

Im Gegensatz zu den Gewerkschaften haben sich die Arbeiterkammern bis zur Reform 1992 als „Kammeramt“ verstanden, und sich auch in ihrer Organisationsform an der staatlichen Verwaltung orientiert. 50 Jahre Verfestigung von bürokratischen Strukturen hat zur völligen Erstarrung und zum Versiegen jeglicher Innovationskraft geführt, wobei vor allem das Ausklingen des Industriezeitalters und die daraus resultierende Diversifizierung der Mitglieder strukturelle Anpassungen verlangt hätten.⁵²⁹ Die stringent hierarchische Struktur in Selbst-

⁵²⁸ Z.B. ist Gen. Sekr. Mitterlehner Abg. z. NR, Vizepräsident Senator h.c. KommR DI Dr. Richard SCHENZ ist Regierungsbeauftragter für den Kapitalmarkt im Bundesministerium für Finanzen

⁵²⁹ Diversifizierung ist die Folge von „Individualisierung“, die „meint erstens die Auflösung und zweitens die Ablösung industriegesellschaftlicher Lebensformen durch andere, in denen die einzelnen ihre Biographie selbst

verwaltung und Kammerbüro exponiert Personen (per Gesetz!) zu Alleinentscheidern – auch über Gemeinschaftsgelder. Der männlich-hegemoniale, autoritäre Führungsstil der Arbeiterkammerpräsidenten wie Josef Hesoun oder Fritz Dinkhauser ist legendär und hat sich kaum verändert. Die Ursachen dafür sind in der Bestandsgeschichte zu finden, wo „starke Männer“ zur Leitkultur stilisiert wurden.

Anders als die Gewerkschaften wurden die Kammern im Ständestaat nicht gänzlich demonitiert sondern „verstaatlicht“, also in die autoritäre Verwaltung integriert, indem sie mit den Handelskammern zu einem ständischen Verband zusammengefasst wurden. Brigitte Pellar beschreibt die weitere Entwicklung mit dramatischen Auswirkungen für das Selbstbewusstsein der linken Arbeiterbewegung: *„Zum Unterschied von der österreichischen Ständestaat-Diktatur gab es unter der nationalsozialistischen Herrschaft überhaupt keine ArbeitnehmerInnenvertretung, auch keine gleichgeschaltete und von oben kontrollierte. In der DAF⁵³⁰ herrschte das blanke Führerprinzip: Unternehmer oder Management hatten als „Betriebsführer“ das Sagen, die Belegschaft hatte als „Gefolgschaft“ zu parieren.“⁵³¹* Vor allem das „parieren“ hat sich als Ausdruck von „Kultur“ in vielen Bereichen der österreichischen Gesellschaft – also auch in den Verbänden – festgesetzt und prägt bis heute Führungsbeziehungen. Der Chef schafft an, der Untergebene hat zu parieren – Vorgesetzte und Untergebene – eine Herrschaftsbeziehung in Reinkultur, die vertraglich legitimiert ist!

8.2.1.1 Geschlossene bürokratische Systeme – ein Erbe der Standesgesellschaft

In sämtlichen Broschüren der Selbstdarstellung (Festschriften zu Bestandsjubiläen, Jahrbüchern etc.) der Verbände verschwindet die Zeit von 1934 bis 1945 in einer „black box“. Bis zur wundersamen „Auferstehung“ und Neugründung liegt über der Zeit dazwischen tiefes, betroffenes Schweigen. Bei den Unternehmerverbänden ist die aktive Beteiligung am totalitären Hitlerregime unbestritten, in den Selbstdarstellungen fehlt jedoch die Reflexion der eigenen Rolle gänzlich. Über die Belegschaften und Funktionäre der Organisationen ist wenig bis gar nichts bekannt (vergl. Kap. 2.2). Von den Arbeitnehmerverbänden weiß man, dass sie bis zur NS-Diktatur sukzessive demontiert und nach Berufsgruppen in die Wirtschaftskammern

herstellen, inszenieren, zusammenflickschustern müssen.“ Und Individualisierung beruht nicht auf freier Entscheidung der Bürger, sondern ist die Folge postindustrieller sozialstaatlicher Rahmenbedingungen. Vgl. Ulrich Beck, Die Erfindung des Politischen, Zu einer Theorie des reflexiver Modernisierung, edition suhrkamp, Frankfurt am Main 1993, S 150ff

⁵³⁰ DAF (Deutsche Arbeitsfront)

⁵³¹ Brigitte Pellar, erschienen im Jahrbuch des ÖGB 2005,
http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d30/Artikel_AK-Geschichte1.pdf

integriert wurden. Die sozialistischen Gewerkschaften wurden zerschlagen. Eine Aufarbeitung dieser Periode ist in dieser Arbeit nicht möglich, allerdings scheint es mir wichtig, den Umstand des „Verdrängens“ festzuhalten, da er im „Unterbewusstsein“ der Systeme wirkt und daher die Vergangenheit Folgen bis in die Gegenwart zeigt. Der Psychoanalytiker Klaus Ottomeyer bestätigt dies und leitet seine Analyse von einer hierarchischen Arbeitsteilung ab, die *„verstärkt seit den zwanziger Jahren und von oben gefördert“⁵³²* wurde und zur Ursache für ständische Selbstdarstellungen in der Arbeitswelt führte. *„Dieser Trend wurde von den Nazis zu vorkapitalistisch-feudalen Gefolgschafts-Inszenierungen bei gleichbleibender kapitalistischer Grundlage ausgebaut (....) Das Ständetheater, das es auch in den staatlichen Bürokratien und Dienstleistungsbereichen gibt (....) treibt zwar oft exotische und dysfunktionale Blüten, wird aber in gewissen Grenzen geduldet und gefördert, weil es die Hoffnung auf eine Produzentensolidarität quer durch die lohnabhängigen Berufsgruppen immer wieder durchkreuzt.“⁵³³* Durch die Identifikation des Ich mit der Rolle oder Funktion im Arbeitsleben könne die Entfremdung in der *„Selbstinstrumentalisierung“* kompensiert werden, meint Ottomeyer, und die konstruierte Distanz von Führungskräften und Mitarbeitern ist somit als narzisstisch belegbar.⁵³⁴

Die Bürokratie ist somit strukturell und kulturell als Erbe der Standesgesellschaft zu verstehen, die im Faschismus ihre höchste Effizienz bewies⁵³⁵. Denn *„die Grundprämisse bürokratischer Organisation ist es, jedem Beschäftigten einen festen Aufgabenbereich zuzuweisen und ihn mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten. Die generelle Unabhängigkeit der Aufgabe von der Person gewährleistet ggf. erforderliche Neubesetzung, ohne dass dies eine Änderung der Organisationsstruktur nach sich zöge. Wir haben es hier also mit einer Form der Arbeitsteilung zu tun, die erstens die Persönlichkeit von der Aufgabe trennt und zweitens hinsichtlich der beruflichen Verfügung den Verlauf vor den Inhalt rangiert....“⁵³⁶* Im Zentrum steht also ihr spezifisches Funktionsmuster linear top down und daher ist es auch zweitrangig, ob sie durch eine demokratische Methode aufgebaut wird oder nicht. Diese Diagnose ist vor allem für die Selbstverwaltungskörper der Verbände relevant.

⁵³² Ottomeyer, Klaus: Lebensdrama und Gesellschaft, Szenisch-materialistische Psychologie für soziale Arbeit und politische Kultur, Verlag Franz Deuticke, Wien 1987, S. 178

⁵³³ Ottomeyer, Klaus: ebd., S. 178

⁵³⁴ Vgl.: Ottomeyer, Klaus: ebd

⁵³⁵ Vgl.: Hannah Arendt und Harry Mulisch in ihren Berichten über den Eichmannprozess in Jerusalem 1961-1962

⁵³⁶ Lensing, Thorsten: Der Arbeitsbegriff als Platzhalter und Interpret, Dissertation an der Philosophischen Fakultät der Universität Freiburg i.Br., 2006/2007, S. 156

Nach Glasl ist es zwar unumgänglich, dass Organisationen in der Differenzierungsphase berechenbare Prozesse und Abläufe festlegen, dass dies aber ausschließlich mit bürokratischen Maschinenorganisationen⁵³⁷ funktioniert, widerlegt die Praxis alternativer Organisationsmodelle. Gegen das Bürokratiemodell spricht weiters sein Nachteil, dass *„durch die Engführung und Konstanz von Aufgaben und Kommunikationswegen (...) ein Automatismus eingespart (wird), der einerseits die Vorteile eines schnellen und reibungslosen Ablaufs des Normalbetriebs simuliert, andererseits aber die Unfähigkeit fördert, auf Ausnahmeprobleme adäquat zu reagieren und den Blick für Optimierungen zu schärfen.“*⁵³⁸

Die scheinbare „Wertfreiheit“ der bürokratischen Maschine löst spezifische Dynamiken aus und wird damit gleichzeitig zum Ausdruck einer kollektiven Wertvorstellung, die Foucault als Disziplargesellschaft bezeichnet und die sich entlang des Industriezeitalters entwickelte. Durch die Übernahme des bürokratischen Modells in die tayloristisch organisierte Industrie wurden Fabriken wie Gefängnisse, Kasernen und Schulen etc. zu geschlossenen Milieus, wo *„die Kontrolle des Individuums von nun an nicht länger über die juristische Machtkonzeption (wie im Feudalismus) vollzogen werden“*⁵³⁹ musste, sondern durch die Permanenz der strukturell vorgegebenen Verhaltensweisen (an)trainiert wurde und bis heute nachhaltige Wirkung zeigt.⁵⁴⁰

Die der Bürokratie inhärente Funktionshierarchie bleibt unabhängig von den Akteuren die sich ihrer bedienen, in sich stabil und kann als Maschine zur Bewältigung jeglicher Aufgabe(n) ohne ideologische Wertebindung genutzt werden. Sie stellt sich damit auch als ein Beispiel für strukturelle Gewalt heraus, wie Johann Galtung sie beschreibt.⁵⁴¹ Nach Galtungs Definition beschränken oder verhindern gewalttätige Strukturen das Grundbedürfnis auf Entwick-

⁵³⁷ „Eine Maschine ist nichts anderes als eine spezifische Form der Organisation von Dingen, Menschen, Handlungszusammenhängen. Eigentlich existiert diese Maschine gar nicht materiell, zumindest ist es unerheblich. Wichtiger ist vielmehr die Form der Beziehung zwischen ihren einzelnen Komponenten und der Außenwelt.“ Bammé et al, 1983, S. 151

⁵³⁸ Lensing 2006/2007: a.a.O., S. 157

⁵³⁹ Lensing 2006/2007: a.a.O., S. 148

⁵⁴⁰ Vgl.: Lensing 2006/2007: a.a.O., S. 148f.

⁵⁴¹ Galtungs Theorie der Gewalt bezieht den gesamten Kontext einer Gesellschaft bzw. einer Kultur in die Analyse mit ein, die kulturellen Prägungen, die wirtschaftlichen und politischen Herrschaftsverhältnisse und die Rollen von Individuen als Akteure und Betroffene in Gewaltverhältnissen, aber auch die psychologischen, strukturellen und kulturellen Tiefendimensionen. Er vermeidet damit die Einseitigkeit anderer Paradigmen, etwa die Annahme der "Realisten", dass nur die militärische Macht (wirklich) zähle; die Annahme der "Liberalen", dass es bloß die richtige politische Struktur brauche; oder den Glauben der "Marxisten" an die richtige ökonomische Struktur. Er weiß natürlich auch, dass ein einseitiger Kulturalismus nicht ausreicht, ebenso wenig wie ein einseitiger Tiefenkulturalismus, wenn es um die Tiefendimensionen von Psyche, Struktur und Kultur geht. (aus: Manuskript, Wilfried Graf, IICP)

lung von Gruppen und Individuen. „Gewalt lässt sich mit Galtung ganz allgemein als vermeidbare Entwicklungsbehinderung von Menschen definieren“⁵⁴² Daher ist die tiefenstrukturelle Verankerung von Hierarchie, Bürokratie und Patriarchat in der Gesellschaft (soziale Symbole des Malestream) nach Galtungs PSFM Syndrom als Pathologien beschreibbar: „PSFM steht für Penetration, Segmentierung, Fragmentierung und Marginalisierung. Penetration ist dabei das Ausmaß, in welchem die Mächtigen die Machtlosen konditionieren, um die Strukturen zu akzeptieren. Segmentierung ist das Ausmaß, in welchem Informationen von der Elite kontrolliert werden und die durchschnittliche Einzelperson sich kein Gesamtbild machen kann. Fragmentierung ist das Ausmaß, wie sehr die Machtlosen isoliert werden und Interaktion zwischen ihnen unterbunden wird. Marginalisierung ist das Ausmaß, in welchem ein Teil der Gesellschaft von der Interaktion mit der Gesellschaft und der gesamten Welt ausgeschlossen wird.“⁵⁴³

Mit Hilfe des Prinzips der strukturellen Gewalt und der „wertfreien“ Funktionslogik der Bürokratie lässt sich auf die Reproduktionsmechanismen schließen, die in der Lage sind, Herrschaftsbeziehungen zu zementieren auch wenn das politische System das Gegenteil suggeriert. Es ist daher auch davon auszugehen, dass der Zusammenbruch des politisch-demokratischen Systems gerade etablierten bürokratischen Organisationen kaum etwas anhaben konnte und kann, denn sie sind in erster Linie auf den Erhalt stabilen Funktionierens ausgerichtet und nicht auf Reform oder Veränderung.

Bürokratische Maschinenorganisationen tun was sie können, mehr oder weniger effizient und vor allem frei von übergeordneten Sinnzusammenhängen und Wertvorstellungen. Die Bürokratie ist als Prinzip auf strukturelle Reproduktion gerichtet und beschreibt traditionell entsprechend „ausdifferenzierte“ Organisationen nach Abschluss ihrer Gründungsphase. Es ist daher anzunehmen, dass die Apparate der staatstragenden Unternehmerverbände und Standesvertretungen auch in autoritären und totalitären Systemen weitestgehend in Funktion blieben, auch wenn sie unter anderem Namen agierten und mit neuem Human Kapital ausgestattet wurden. Entsprechend dieser Funktionslogik vollzog sich der Übergang vom Nationalsozialismus zum demokratischen Staat. Nach 1945 stellten sich die Institutionen neu auf und bestehende Institutionen reorganisierten sich mehr oder weniger erfolgreich. Ihre

⁵⁴² Manuskript, Wilfried Graf, Graf, Wilfried: Kultur, Struktur und das soziale Unbewusste. Plädoyer für eine komplexe, zivilisationstheoretische Friedensforschung, *Johan Galtungs Gewalt- und Friedenstheorie kritisch-konstruktiv weiterdenken*, Institute for Integrative Conflict Transformation and Peacebuilding (IICP)

⁵⁴³ Graf, Wilfried, ebd.

Organisationsform behielten sie durchwegs bei und formierten sich zum hochzentralistischen Modell der Sozialpartnerschaft, das bis zur Krise um die Jahrtausendwende höchst nachhaltig wirkte. Für die Wirtschaftsverbände mit ihrem traditionellen, bürgerlich-elitären Habitus stellt diese Funktionslogik auch keinen Kulturbruch dar, denn ihr ständisches Selbstverständnis kann nur durch die Abgrenzung zum Proletariat aufrechterhalten werden. Die Organisationsform entspricht daher ihrer Ideologie und ist damit authentisch auch wenn sie einem demokratischen Prinzip entgegensteht.

Für die Institutionen der Arbeiterbewegung ist die auf Hierarchie und Bürokratie aufbauende Funktionslogik jedoch fatal, denn ihr Credo lautet „Solidarität“, Gleichheit und Emanzipation. Daher wurde bereits durch die Gründung der Organisationen nach dem Vorbild der Wirtschaftsverbände ein Systembruch eingeleitet, der die Glaubwürdigkeit permanent untergräbt und damit die Machtentwicklung der Arbeiterkammern und Gewerkschaften nur auf ein labiles Gerüst stellt. Neben hierarchischer Organisation und bürokratischem Aufbau sind in den Massenverbänden demokratische Prozesse zwar formal angelegt (Selbstverwaltung), reale oder gar direkte partizipative Prozesse werden jedoch u.a. durch die Parteienbindung nachhaltig verhindert und die Institutionen tun sich zunehmend schwerer, ihre Legitimität zu rechtfertigen.

Durch den Wertekonflikt ist im Konzept der Sozialpartnerschaft daher bereits eine Macht-Asymmetrie angelegt, welche die Arbeitnehmerorganisationen krisenanfällig macht. Macht und Einfluss von Institutionen hängen darüber hinaus auch von den verfügbaren Kapitalien (Bourdieu) ab, das über die Periode der Bestandsgeschichte generiert werden konnte⁵⁴⁴. In beiden Fällen haben die Wirtschaftsverbände eindeutig die Nase vorn.

Die Restrukturierung autoritärer Strukturen im Sinne gesellschaftlicher bzw. politischer Elitenbildung ist zudem bereits in der Gründung der Sozialpartnerschaft angelegt. *„Die nach 1945 entstandenen Strukturen bauen auf einem Entscheidungsmuster auf, das ein extremes Maß an Zentralismus und an Intimität zur Voraussetzung hat.“*⁵⁴⁵ Anton Pelinka beschrieb bereits 1985, das was durch die Kammerreform 1992 angelegt und heute eingetreten ist: *„Das Sozialpartnerschaftsmodell kann gerade in ökonomisch ungünstigen Zeiten als bloßer Dienstleistungsbetrieb, ohne jede Beteiligungsmöglichkeit, definiert werden.“*⁵⁴⁶ Und Egon

⁵⁴⁴ Vgl.: Morath, Frank A., Interorganisationale Netzwerke, in der Reihe Managementforschung und Praxis, Universität Konstanz, herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki Nr. 15, 1996, S.4

⁵⁴⁵ Pelinka, Anton, in Plasser, F. et al: Demokratierituale, Böhlau Verlag, Wien 1985, S. 173

⁵⁴⁶ Ebd.

Matzner vertrat schon anno 1974 die Einschätzung, *„dass die österreichischen Strukturen auf eine in zunehmendem Maße autoritäre Weise intakt gehalten werden, wozu Einschränkungen demokratischer Freiheiten, Tabuisierung der Gesellschaftskritik und Isolierung der Kritiker...“* gehören.⁵⁴⁷

Von außen betrachtet, verblüfft vor allem das Beharrungsvermögen der Arbeitnehmervverbände, die trotz Krisen, Skandalen und stetigem Legitimitätsverlust bei der eigenen Klientel, keine Gegenstrategien entwickeln (können), sondern in jeder Hinsicht stets nur mehr vom Gleichen anbieten. Durch die Analyse ihrer Organisationsstruktur wird jedoch plausibel, dass die Lern- und Entwicklungshemmung der bürokratischen Maschinerie im System selbst angelegt ist, wie Gareth Morgan beschreibt: *„Während einige Organisationen mit recht gutem Erfolg Systeme einrichten konnten, die grundlegende Normen, Vorgehensweisen und Handlungsanweisungen in Beziehung zu Umfeldveränderungen überprüfen und in Frage stellen können – zum Beispiel durch Förderung von Diskussion und Innovation –, gelingt vielen anderen das nicht. Diese Unfähigkeit trifft vor allem auf bürokratische Organisationen zu, denn deren fundamentale Organisationsprinzipien bewirken oft sogar, dass der Lernprozess behindert wird.“*⁵⁴⁸

Erst seit einem Jahrzehnt kommt die hierarchisch-zentralistisch organisierte Organisationsform zunehmend in Misskredit - nicht aber wegen ihrer kontraproduktiven Wirkung auf die demokratische Verfassung, sondern weil im Zuge der Ökonomisierung der Gesellschaft sowohl ihre Produktivität, als auch ihre Effektivität zunehmend in Frage gestellt werden. Am Beginn stand der Aufschwung der Projektmanagementkultur in den 1980er Jahren und durch den Trend zum organisationalen Prozess- und Wissensmanagement um die Jahrtausendwende wird er weiter forciert.

Die Widersprüche zwischen Innen- und Außenwelten – zwischen pluralistischer Gesellschaft und repressiven Organisationsprinzipien - potenzieren sich und treten immer stärker ins gesellschaftliche Bewusstsein. Darüber hinaus gerät das bürokratische Modell für demokratisch legitimierte Institutionen zunehmend unter Druck, weil Hierarchie und Kompetenz immer weiter auseinanderklaffen. Neben einer offiziellen Hierarchie etabliert sich daher vor allem in den Verbänden der ArbeitnehmerInnen parallel eine inoffizielle Wissenshierarchie, die jedoch im Hintergrund agieren muss, und daher nach außen weitgehend wirkungslos bleibt.

⁵⁴⁷ Matzner Egon, Zitiert nach: Pelinka, A. in Plasser, F. et.al (Hgg.): Demokratierituale a.a.O., S. 172f

⁵⁴⁸ Morgan, Gareth: a.a.O., S. 124

Häufig sind die Spitzenrepräsentanten (Funktionäre) weder emotional noch intellektuell in der Lage, Expertisen zu rezipieren und damit für politische Programmatik zu nutzen. Die parteipolitischen Verflechtungen in den Verbänden bringen mit sich, dass Führungskräfte nicht nach einem Kompetenzprinzip ausgewählt werden, sondern nach Parteiloyalität und Dauer der Zugehörigkeit. Dies gilt für operatives Personal ebenso wie für Funktionäre, denn auch in Wahlvorgängen müssen sich die Mitglieder für parteistrategisch besetzte Listen entscheiden. Dazu kommt, dass das Auseinanderfallen von Kompetenz und Funktion auch die Zusammenarbeit zwischen gewählten FunktionärInnen und angestellten ExpertInnen belastet. Neben demotivierenden Effekten für das Personal führt das u.a. dazu, dass Ideen und Expertisen, die zu einer konsistenten, politischen Strategie beitragen könnten, in der konfliktbeladenen Kommunikation zwischen den Innenhierarchien der Organe versickern. Im Klartext heißt das, dass die alleinentscheidenden Spitzen der Verbände durch ihre isolierte Stellung in der Organisationsstruktur nicht in der Lage sind, die Wissenspotentiale ihrer Organisationen zu nutzen, denn dialogische Entscheidungsfindungsprozesse in Gruppen sind in dieser Struktur nicht vorgesehen.

Veränderungen des politischen Systems können daher kaum von bürokratischen Institutionen ausgehen, sondern müssen von einer aktiven Zivilgesellschaft getragen werden. Daher ist es auch legitim, traditionelle Institutionen in Frage zu stellen und/oder alternative Organisationsformen zu fordern. Denn erst eine Organisation die lernt, ist in der Lage sich selbst zu verändern und damit auch gesellschaftlich Veränderung zu initiieren. Für die Institution bedeutet das, sich immer wieder aufs Neue auf die Kernkompetenzen zu besinnen: *„Kernkompetenzen ergeben sich aus einem unternehmensspezifischen, unverwechselbaren Bündel aus Know how, Mitarbeiter- und Führungspotential, Organisationsstrukturen, Technologien sowie dem Beherrschen bestimmter Routinen und Prozesse.“*⁵⁴⁹ Langfristiger Unternehmenserfolg und damit auch die Zufriedenheit der Stakeholder korrelieren mit einem „Kernkompetenz-Management“, das auf organisationalem Lernen basiert, predigt daher die Organisationsberatung. Erst abgeleitet von den Mitgliederbedürfnissen und den Kernkompetenzen lässt sich ein sinnvolles Unternehmensportfolio erstellen. Allein aus diesem Grund wären gerade Verbände für partizipative, (basis-)demokratische Organisationsformen geeignet, um effektiv im Sinne des Auftrags wirken zu können. Bereits die hohe Legitimität von Entscheidungen, die in demo- oder soziokratischen Prozessen ausgearbeitet werden, vergrößert die Macht der Ver-

⁵⁴⁹ Heimbrock, Klaus Jürgen: Organisation im Wandel, Bremen 2000, S. 153, <http://www.zhb-flensburg.de/dissert/heimb/Teil%203-Organisation.PDF>

bände gegenüber Regierung, Staat und anderen Systemen. Die Methoden und Techniken auch für sehr große Gruppen wie Zukunftskonferenz, Real-Time-Strategic-Change, Appreciative Inquiry, Open Space, usw. sind verfügbar.

Verbände sind politische Organisationen mit dem Auftrag zwischen Zivilgesellschaft und Staat zu vermitteln, sie müssen sich daher definitiv nicht nur nach den Strukturvorgaben der hoheitsstaatlichen Verwaltung orientieren, sondern sinnvoller Weise auch - und vor allem - an den Bedürfnissen ihrer EigentümerInnen (Mitglieder), die gleichzeitig auch ihre KundInnen sind. Die legitime Vertretung von Interessen ist ihre Kernkompetenz, also die identitätsstiftende Funktion ihrer Organisation. Die Umsetzung und Vertretung der Interessen ist daher mit einer glaubwürdigen (demokratischen) Werthaltung zu verbinden, um dem gesetzlichen Auftrag gerecht werden zu können. Fest steht, dass diese Vorgabe in den Verbänden der Arbeitnehmerschaft mit einer bürokratischen Maschinenorganisation nicht erfüllt werden kann.

Für sinnvolle Unternehmensentscheidungen ist es zudem zweckmäßig, sämtliche verfügbaren Wissenspotentiale zu nutzen, was ein Top town-Prinzip erneut in Frage stellt. Helmut Willke fordert daher mit Vehemenz einen Paradigmenwechsel auch für staatliche Organisationen: *„Nationalstaatlich definierte Politiksysteme geraten mit steigender Relevanz transnationaler Orientierungen, überregionaler Austauschbeziehungen und globaler Vernetzungen nicht nur in die Defensive. Vielmehr laufen sie in Gefahr, ihr durchaus noch vorhandenes Steuerungspotential kontraproduktiv einzusetzen, weil sie mehr von demselben machen und nicht sehen, daß der Kontext für Gesellschaftssteuerung sich unter dem Druck von Globalisierung und lateraler Vernetzung grundlegend ändert“*⁵⁵⁰ Die folgende Gegenüberstellung soll das Spannungsfeld für Veränderung wieder verdeutlichen:

⁵⁵⁰ Willke, Helmut: a.a.O., S. 8

ÜBERSICHT: MASCHINENBÜROKRATIE UND PROFESSIONELLE, ZEITGEMÄßE ORGANISATION

Kriterien	Maschinenbürokratie	professionelle Organisation
Aufgabenstruktur	einfach	kompliziert
Widersprüchlichkeit	gering, daher:	hoch, daher:
Strategie zur Handhabung von Widersprüchen	Standardisierung der Verfahren und Kontrolle	zunächst Kategorisierung und soweit möglich Standardisierung der Verfahren, andernfalls Standardisierung der Qualifikationen
dominanter Teil der Organisation	"Technostruktur" (d. s. Planer, Organisierer)	"Betrieblicher Kern" (d. h. Professionisten)
zentrale Werte	Zuverlässigkeit, Präzision, Verfahrenstreue	bestmögliche inhaltliche Aufgabenerfüllung
Integrationsinstrumentarien	Zentralismus, Hierarchie Fremdstimmung	Föderalismus zwischen den operativen Einheiten Hierarchie innerhalb der operativen Einheiten
Autoritätsgrundlage	Amt, Funktion	Kompetenz
berufliche Sozialisationsprozesse	überwiegend innerhalb der Organisation, daher geringe Mobilität	überwiegend außerhalb der Organisation, daher große Mobilität
Strategieentwicklung und Innovationen	außerhalb bzw. über der maschinenbürokratischen Struktur "Formulierungsproblem"	Summe von Einzelstrategien individualistischer Profis "Integrationsproblem"
Verhältnis Personal/Organisation	weitgehende Abhängigkeit ("man wird organisiert")	Organisation dient der Bereitstellung als notwendig erachteter Rahmenbedingungen (Sach- und Personalressourcen)

8.2.2 Managerialismus – Effizienzsteigerung in der bürokratischen Organisation

Der Veränderungsbedarf äußerte sich in den 1990er Jahren vor allem im Ansatz des „New Public Managements“. *„Die bürokratische Organisation des Staats galt einst als Modell rationaler Aufgabenerledigung. Jene Zeiten, als die Angestellten der Wirtschaft ihre Tätigkeit am Vorbild der Beamten ausrichteten, sind indessen längst vorbei. Die Verhältnisse haben sich geradezu umgekehrt. Die öffentliche Verwaltung ist dabei, von der Wirtschaft zu lernen. Heutige Leitbilder entstammen der betriebswirtschaftlichen Management- und Organisationslehre. Regelbindung und Berechenbarkeit gelten nicht mehr – wie in der Bürokratietheorie von Max Weber – als alleinige Garanten guter Amtsführung. Vielmehr wird die einst hoch gepriesene formale Rationalität der öffentlichen Verwaltung als Hemmnis effizienter Aufgabenerfüllung betrachtet.“*⁵⁵¹

Die unterschiedlichen Leitmotive „Schlanker Staat“ und „Aktivierender Staat“ zielen auf „Bürokratieabbau“ für eine effizientere, effektivere und bürgerfreundlichere, kundenorientierte öffentliche Verwaltung. Ziel solcher Reformbestrebungen ist die Förderung des Wandels von einer obrigkeitsstaatlich ausgerichteten Ordnungs- zu einer bürgerorientierten Dienst-

⁵⁵¹ Naschold, Frieder, Bogumil, Jörg: Modernisierung des Staates, New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive, Leske + Budrich 2000, S.86

Leistungsverwaltung. Die Bürger werden zu KundInnen. Diese Strategien unterstützen damit definitiv nicht die Demokratisierung von Entscheidungen, sondern die Effizienzsteigerung in der Leistungserbringung und im Vollzug. Im Kern richtet sich die Kritik jedoch auch gegen das klassische bürokratische Organisationsmodell, das in Verbindung mit den in Zeiten eines ungebremsten Haushaltswachstums angenommenen Gewohnheiten (Ausbau von Hierarchiestufen, Ressourcenmehrung) zu gravierenden Mängeln in der internen Steuerung der Verwaltung geführt hat. Als Lösungsansatz werden neue Steuerungsmodelle postuliert.

Eingebettet in die Theorie der in der angelsächsischen Welt als „New Public Management“ (NPM) bekannte Reformbewegung sollen aus der Privatwirtschaft entnommene Steuerungskonzepte und –instrumente einen Wechsel von der Input- zur Output-Orientierung einleiten. Dieser Vorgang bewirkte gleichzeitig einen Produktivitäts- und damit auch einen Legitimationsdruck für NPOs, die nun alle in einem (politischen?) Wettbewerb stehen.

In Reaktion auf ihre Bedrohung und Marginalisierung durch Postulate wie der Forderung nach einem „schlanken Staat“ reagierten vor allem die Systeme der AK und der WK mit zunehmendem Manageralismus. Der Begriff „Manageralismus“ definiert den Einfluss neoliberaler ökonomischer Logik auf die staatliche Verwaltung und deren Institutionen.

Manageralismus umfasst Begriffe von Professionalisierung, Kommerzialisierung, „being business like“ (Vermarktlichung, in Wettbewerb setzten). Damit wird offensichtlich, dass Werteorientierung, (Generierung kollektiv verbindlicher Normen), politische Partizipations- und Gestaltungsaufgaben zugunsten von direkter Dienstleistungserbringung (KundInnennähe) in den Hintergrund treten. Der traditionelle politische Gestaltungsraum der Interessenvertretung wird somit als historische Aufgabe definiert, das Mitglied ist nicht mehr integraler Bestandteil der Institution, sondern KundIn bzw. KonsumentIn einer Serviceorganisation. Die Innovationskraft verlagert sich vor allem auf Prozesse. Zu Ende gedacht, ähneln diese (Dienstleistungs)Institutionen mehr einer „Rechtsschutzversicherung“ als einer interessenpolitischen Organisation. Ähnliche Trends lassen sich in den Parteiorganisationen nachweisen. Allerdings kratzen diese Managementprinzipien⁵⁵², die ja selbst eine Art (neoliberale) Ideologie darstellen, im speziellen an der sowieso angeschlagenen Authentizität der Sozialdemokratie, die zunehmend ihre politische Glaubwürdigkeit verliert.

⁵⁵² „In seinen Annahmen zu den Glaubenssätzen des managerialistischen Gedankengebäudes ist sozialer Fortschritt nur durch die kontinuierliche Steigerung von ökonomisch definierter Produktivität möglich.“
<http://www.fachwissen365.de/managerialismus/>

In dieser Logik „verendet“ die Politik, das Erreichte wird nur noch vermarktet und verwaltet. Dieser Befund wird auch durch die Aussagen von Norbert Leser im Standard v. 7. Juni 2008 bestätigt, wenn er vom „*Tod einer Bewegung*“ spricht, in der die Sozialdemokratie als Zweckverband bezeichnet wird und die SPÖ als „moderne“ bürokratische Maschine.

Univ. Prof. Dr. Michael Mayer (NPO Institut WU Wien) erläutert die Effekte von Managerialismus auf NPOs wie folgt:⁵⁵³

- Mehr Effizienz und Effektivität
- Service ist wichtiger als „Interessenvertretung“ und „Gemeinschaftskonstruktion“
- Weniger Risiko, weniger Innovation, weniger Mut!
- Kurzfristige Orientierung, statt langfristiger Strategien (weniger Nachhaltigkeit)
- Mitglieder, ehrenamtliche Funktionäre und Mitarbeiter werden nicht mehr als zentrale Stakeholder angesehen

Die von Mayer diagnostizierte Steigerung der Effektivität im Sinne einer nachhaltigen interessenpolitischen Strategie bei den Sozialpartnerorganisationen ist aus meiner Sicht durchaus fraglich. Denn auch wenn mehr Dienstleistungen effizienter erbracht werden, sagt das nichts über die Effektivität der Interessendurchsetzung aus. Mayers nachfolgende Punktation bestätigt diese Vermutung eindrucksvoll. Der Nutzeneffekt für die Mitglieder ist daher höchst zweifelhaft. Zudem wird die Mitgliederbindung fast ausschließlich über eine KundInnenbindung gepflegt und nicht über demokratische Beteiligung. Das hat u.a. zur Folge, dass dem einzelnen Mitglied (z.B. der Kammern) die Sinnhaftigkeit einer demokratischen Wahl im Zusammenhang mit einer Dienstleistungsorganisation kaum mehr nachzuvollziehen ist.

Managerialismus kann aber auch als Folge von „Führungsschwäche“- oder präziser - als Anwendung anachronistischer Konzepte von Führung verstanden werden. Der Fokus von Führung verlagert sich im Managerialismus auf das Messen von Leistung und Produktivität nach betriebswirtschaftlichen Kriterien, was vor allem in NPOs nur sehr eingeschränkt möglich ist und daher zum Aufbau oft absurder, ressourcenverschlingender Kontrollbürokratien führt. Vor allem die ständig unter politischem Druck stehenden Institutionen der Arbeiterschaft verharren damit - trotz Anwendung neuer Konzepte - weiterhin in der paternalistischen Logik des Industriezeitalters, unter dem Deckmantel eines modernen Managements, ohne sich gegen die Ökonomisierung ihrer Arbeit zur Wehr setzen zu können. Ironischer Weise formu-

⁵⁵³ Meyer, Michael: Managerialismus – der Sieg von Konzepten und Methoden über Personen und Visionen? Vortrag vom 6. NPO-Tag des Instituts für Interdisziplinäre Nonprofit Forschung an der WU Wien, 1. April 2008

liert im Gegensatz dazu gerade die Industriellenvereinigung „werteorientierte“ Ansätze von Empowerment und heterarchischer Organisation. „Die neue Welt der Arbeit“ von Helmut F. Karner stellt die althergebrachten Strukturen auf den Kopf. Folgende Grafik ist auf der Seite des Mitgliederservices der Industriellenvereinigung zu finden⁵⁵⁴.

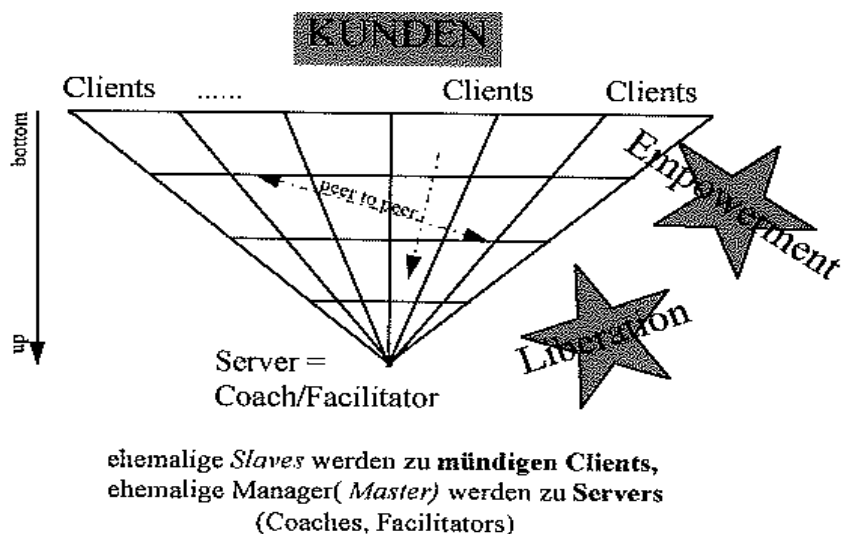


Abbildung 40: Quelle: Helmut F. Karner, *Die neue Welt der Arbeit*, http://www.iv-mitgliederservice.at/iv-all/publikationen/file_363.pdf

Die von Karner geforderte Überwindung der Ineffizienz hierarchischer Systeme vollzieht sich in der verkehrten Pyramide, die Führung als Serviceleistung für Mitarbeiter definiert. Führung wird damit zur Dienstleistung an mündigen MitarbeiterInnen. Dieses Konstrukt deutet wohl einen beträchtlichen Perspektivenwechsel an, allerdings dient es auch gleichzeitig als Beleg für die Tatsache, wie schwer es offenbar ist, sich von den gewohnten Organisationsbildern zu verabschieden!

8.2.3 Im Übergang von bürokratischen zu lernenden Organisationen-Matrixorganisation

Im Zusammenspiel von Industrie und Staat stellten zentralistisch geführte Verbände der Unternehmer und der Arbeitnehmer die erforderlichen stabilen Rahmenbedingungen für industrielle Massenproduktion im vergangenen Jahrhundert sicher, um die Kaufkraft mit den Produktionskapazitäten abzugleichen und einen Wohlfahrtsstaat nach keynesianischem Muster zu formen. Die Ausrichtung des Industriezeitalters auf stabile Umwelten und homogene Kulturen von Arbeit war auch die Grundlage für den „Planungsoptimismus“ unter Nutzung bürokratischer Organisation.⁵⁵⁵ Da mittlerweile weder Umwelten als stabil interpretierbar sind,

⁵⁵⁴ http://www.iv-mitgliederservice.at/iv-all/publikationen/file_363.pdf

⁵⁵⁵ Vgl.: Markus Reihlen: *Die Heterarchie als postbürokratisches Organisationsmodell der Zukunft*, Köln 1998 <http://www.spl.uni-koeln.de/fileadmin/documents/arbeitsberichte/arbb-96.pdf>

noch von homogenen Kulturen von Arbeit gesprochen werden kann, erweist sich dieses starre System weder als zuverlässig noch als wirtschaftlich. Vielmehr besteht *„das Problem vieler Unternehmen (...) darin, dass sie an der Schwelle zum einundzwanzigsten Jahrhundert die Bürde eines organisatorischen Aufbaus zu tragen haben, die im neunzehnten Jahrhundert entstand und im zwanzigsten gute Dienste geleistet hat. Wir brauchen (jedoch) etwas Grundverschiedenes“*⁵⁵⁶, meinen die Vertreter des „Business Reengineering“ und beziehen sich dabei vor allem auf die Strukturvorgaben von Organisation. Der hier geforderte Übergang vom Sicherheitsdenken des Industriezeitalters in die prozesshaft labile Postmoderne ist zwar in vollem Gange, allerdings tritt deren strukturelle Dimension nur sehr langsam ins gesellschaftliche Bewusstsein. Die hinderliche *„Traditionsbelastung des politischen Denkens“*⁵⁵⁷ - kritisiert auch Luhmann - mache es schwer, Bewährtes aufzugeben und Neues hervorzubringen, denn während es der Wirtschaft um Innovation geht, ist es *„das genuine Anliegen der Politik bewährte Strukturen zu verteidigen“*⁵⁵⁸.

Die Krise des bürokratischen Systems geht u.a. mit der Beschleunigung von Entscheidungsprozessen einher. Um träge top down Weisketten anzukurbeln, werden daher - zumindest in der Theorie - Hierarchien flacher und breiter gedacht bzw. angelegt, um die linear-sequenzellen Kommunikationswege zu verkürzen. Und gleichzeitig wird durch den Trend zur Dienstleistungsgesellschaft die KundInnenorientierung zum zentralen Erfolgsfaktor. Das bedeutet, dass jede/r MitarbeiterIn unmittelbar auf KundInnenwünsche reagieren, und daher auch eigenständig Entscheidungen treffen muss. Dies gilt für Beratung, Verkauf, Logistik oder Marketing gleichermaßen. Wesentlich ist, dass direkt und unmittelbar gehandelt wird. Damit sind de facto die bürokratischen Verfahrensketten top down obsolet geworden und die oberste Führung wurde frei für neue Aufgaben, die vorwiegend in der Implementierung neuer Steuerungssysteme z.B. über Zielvorgaben aufgingen.

„Management by Objectives“ (MbO) heißt eine der Antworten auf die Erkenntnis, dass *„Unternehmen, die keine klaren, gemeinsamen Ziele haben, Gefahr laufen, eine hohe, vielleicht sogar eine ungeheure Geschwindigkeit (...) entwickeln - aber dabei im Kreis (...) fahren.“*⁵⁵⁹ Ein Vorgang, der immer mehr vom Gleichen, in immer höher werdender Frequenz hervorbringt,

⁵⁵⁶ Hammer, Michael & Champy, James: 1994 zit. nach: Lensing 2006/2007, a.a.O., S. 227

⁵⁵⁷ Luhmann, Niklas: Die Politik der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2000: S. 319

⁵⁵⁸ Lensing, Thorsten: a.a.O., S. 259

⁵⁵⁹ Radatz, Sonja: Managementaufgabe Strategieentwicklung, LO Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches Management, Nr. 43-Juni 2008, S. 26

und gleichzeitig Reflexion und Innovation zunehmend unterbindet.



Abbildung 41: Quelle: <http://www.drchm.ch/psychologie/images/p8-foto5.gif>

Ein sinnvoller MbO-Prozess beginnt daher immer neu mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens auf Basis von Umweltbeobachtung. Der strategische Zielvereinbarungsprozess zur Unternehmenssteuerung top down basiert auf Vereinbarungsprozessen in denen strategische Ziele entsprechend den Führungsebenen in Kaskaden zu operative Zielen übersetzt und bis auf Mitarbeiterebene heruntergebrochen werden. Damit kann der eindimensionale Weisungsprozess zu einem wechselseitigen Vereinbarungsprozess in der Linie umgedeutet werden. Dialogische Elemente verflüssigen im Idealfall die starre asymmetrische Beziehung vom Vorgesetzten zum Untergebenen und umgekehrt. Das Gelingen hängt in hohem Maß von der kommunikativen und sozialen Kompetenz der Führung ab.

Gleichzeitig werden direkte Dienstleistungen in eine horizontal verlaufende Prozessorganisation eingebettet, die selbstverantwortlich deren Optimierung vorantreibt. Projekte und Innovationen werden an temporäre Teams delegiert. Die vertikal verlaufende Linienorganisation wird damit zunehmend von der horizontal verlaufenden Prozessorganisation überlagert und nimmt die Form einer Matrix an. Ausgelagerte, autonome Netzwerkstrukturen vervollständigen die heterogene Formation. Die unterschiedlichen Logiken der Organisationsformen erfordern einen erhöhten Koordinationsaufwand, der nur durch verstärkte und verbesserte technische und soziale Kommunikationsleistungen zu erfüllen ist.

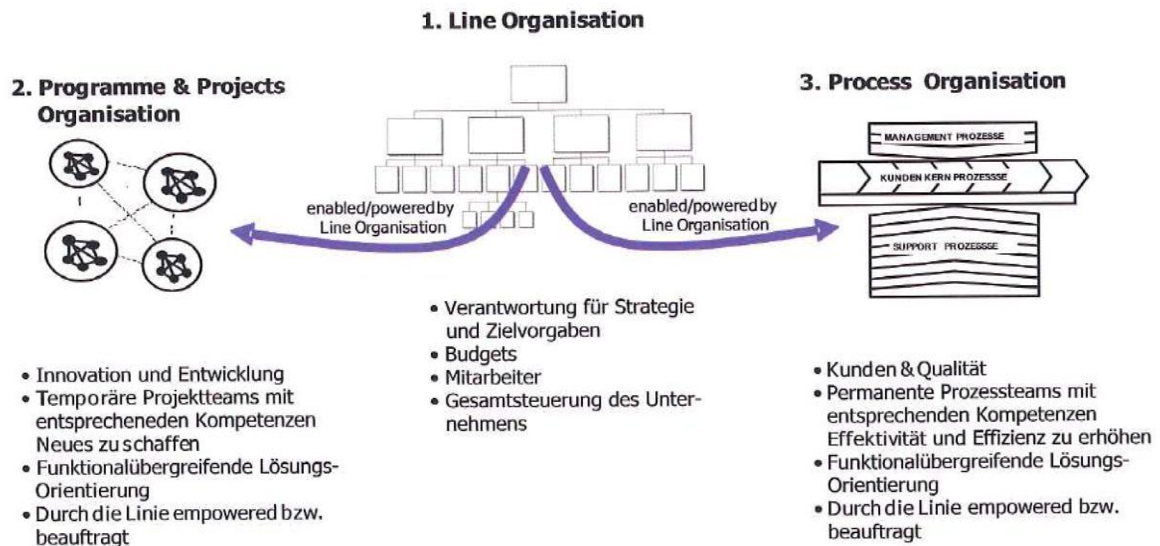


Abbildung 42: aus LO Lernende Organisation, Zeitschrift für systemisches Management, Nr. 45 Sept./Okt. 2008, S. 49

Veränderungsprozesse dieser Art sind derzeit gängige Praxis in Unternehmen und damit wurde soziale Kompetenz und Empowerment zu einem zentralen Ziel in der Personalentwicklung und damit gleichzeitig zu einer Forderung an das Bildungssystem. Während jedoch Unternehmen rasch und gezielt reagieren mussten – die betriebliche Weiterbildung wurde in den letzten zwei Jahrzehnten zu einem boomenden Wirtschaftszweig in der Unternehmensberatungsbranche – wird die Reform des öffentlichen Bildungssystems seit Jahrzehnten politisch blockiert. Besonders bedauerlich ist dieser Umstand, weil die Entwicklung sozialer Kompetenzen auch die Basis für demokratisches Handeln ist. Bisher werden „Social Skills“ daher vorwiegend nur im Unternehmenszusammenhang genutzt. Damit entsteht die kuriose Situation vor allem für die Sozialdemokratie, „dass ausgerechnet jene Instanzen, von denen man sich einst zu emanzipieren hoffte, nun die Fluchtpunkte emanzipatorischer Anstrengungen auf ihre Fahnen schreiben“.⁵⁶⁰

Dennoch steht „Empowerment zur Zeit hoch im Kurs: Als Metapher und Symbol für Hilfe zu Selbsthilfe findet sich der Begriff in der Sozial- und Gesundheitspolitik ebenso wie in der Unternehmensberatung oder einschlägigen UNO-Entwicklungsprogrammen.“⁵⁶¹ Und der Trend spitzt sich zu, denn man kann nicht mehr davon ausgehen, dass die Problemlösung einer „postmodernen“ Organisation eindeutig, bekannt und wiederkehrend ist und somit sind auch festgelegte Führungssysteme kontraproduktiv. Vielmehr muss Führung situationsbezo-

⁵⁶⁰ Agnieszka Dzierzbicka mit einem Beitrag zum Thema: "Empowerment": Hilfe zur Selbsthilfe mit Nebenwirkungen <http://science.orf.at/science/news/94758>

⁵⁶¹ Ebd. <http://science.orf.at/science/news/94758> - Lead

gen, temporär und flexibel gestaltet sein, um auf Unbekanntes und Unvorhersehbares adäquat reagieren zu können. Organisationsentwicklung fokussiert daher auf die neuen Anforderungen an ein bewegliches Führungssystem. Die Basis für eine Weiterentwicklung in Richtung flexibler, lernender Organisation ist zwar dringend, die Umsetzung wartet jedoch auf einen entsprechenden gesellschaftlichen Trift.

8.3 Organisationsentwicklung und Demokratisierung – der zeitgemäße Auftrag für die ArbeitnehmerInnenvertretung

„Lasst uns mehr Demokratie wagen“, lautete der Aufruf von Willi Brandt am Ende der 1960er Jahre, in der Hochblüte sozialdemokratischer Regierungspolitik in Europa. Dieser Plan verpuffte mit dem selbstverordneten Machtverlust der Politik gegenüber der Ökonomie in den folgenden Jahrzehnten. Zwar verloren in diesem Prozess der Globalisierung alle national-staatlich organisierten politischen Parteien an Einfluss, ihre Glaubwürdigkeit büßten aber vor allem Sozialdemokratische Parteien ein. Die Sozialdemokratie erlebte in Europa durch ihre Anbiederung an liberale Politikkonzepte einen stetigen Machtverlust, der bis heute anhält. Nun, wo der neoliberale Mythos gebrochen ist, bieten sich neue Chancen. Eine heutige sozialdemokratische Programmatik könnte sich die Frage stellen: Wie kommt die Demokratie in die Ökonomie? Und die Basis für dieses gesellschaftspolitische Konzept ist gar nicht so neu, wie es scheint.

Oskar Lafontaine⁵⁶² und große Teile der intellektuellen Linken vor allem in der BRD und Frankreich forderten in den 1980er Jahren neben einem staatliches Grundeinkommen eine massive Arbeitszeitverkürzung, die einen paradigmatischen Wandel von der Arbeits- in eine Kulturgesellschaft einleiten sollte. Hannah Arendt's Konzept vom „politisch handelnden Subjekt“, das „frei von Arbeit“ eine Politik „von unten“ gestalten kann, um den Gegenentwurf zur Arbeitsgesellschaft - die „beteiligende Gesellschaft“⁵⁶³ – etablieren zu können, stand dabei im Fokus des politischen Programms. Einer der wesentlichsten Ansatzpunkte war die Demokratisierung der Erwerbsarbeit. Lafontaine beschreibt seinen Gegenentwurf als eine Ordnung, *„in der die Menschen nicht vereinzelt, beherrscht, verwaltet und verplant werden; eine Ordnung, in der sie weder zu passiven Konsumenten eines seelenlosen Kulturbetriebs, noch zur willfährigen Verfügungsmasse der industriellen Produktion, noch zum manipulierten Stimmvieh der Politik degradiert werden; eine Ordnung, in der der einzelne, solidarisch mit allen*

⁵⁶² Lafontaine, Oskar: Das Lied vom Teilen, Die Debatte über Arbeit und politischen Neubeginn, Hoffmann und Campe, Hamburg 1989

⁵⁶³ Lafontaine, a.a.O., S. 27

*anderen, seine Arbeits-, Kultur- und Lebensformen in einem schöpferischen Prozess, soweit es geht, selbst bestimmt; mit einem Wort eine Ordnung, in der die Menschen an dem was sie betrifft auch wirklich beteiligt sind.*⁵⁶⁴

Die Utopie der „beteiligten Gesellschaft“ wirkte als Leitbild für Veränderungen. Die Reformer forderten eine 30-Stunden Woche, wodurch Engagement in den Organisationen und Systemen der gesellschaftlichen Solidarität auch zeitlich möglich wird. Gelernt wird soziale Kompetenz somit nicht nur in der Schule, sondern auch im Betrieb. *„nur durch Beteiligung der Arbeitnehmer an den wirtschaftlichen und betrieblichen Entscheidungen kann die Erwerbsarbeit freier werden. Nur durch die intensive Beteiligung der Menschen an der politischen Willensbildung und ihrer Umgestaltung kann mehr Demokratie gewagt werden.*“⁵⁶⁵

Eine dritte Säule der Reformpolitik ist das Aufbrechen des sozialistischen Dogmas, dass politische Macht bloßer Ausfluss wirtschaftlicher Macht sei. Von der Zielsetzung des Klassenkampfes, der Aufhebung des Grundwiderspruchs von Arbeit und Kapital, gehe kaum noch politisch motivierende Kraft aus, argumentiert Lafontaine, denn die wachsenden ökologischen Risiken erfordern eine neue Form der Solidarität, die Natur miteinschließt.⁵⁶⁶ Auch dieser Gedanke konnte von der Sozialdemokratie nicht integriert werden und bildete somit die Basis für die Gründung von „Grünparteien“.

Auch das Ziel einer gesellschaftlichen Demokratisierung über betriebliche Mitbestimmung verschwand sukzessive aus den Programmen der Sozialdemokratie wie auch aus jenen der Gewerkschaften. Vielmehr wird die ArbeitnehmerInnschaft durch korrumpierbare Funktioniärsmannschaften weitgehend aus den politischen Entscheidungsprozessen herausgehalten und entmündigt. Wie auch die Arbeitszeitstatistik beweist, hat sich dieser ambitionierte Politikansatz aus den 1980er Jahren nicht durchsetzen können; im Gegenteil: die tatsächlichen Arbeitszeiten sind ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre durchwegs länger geworden und die Mehrzahl der europäischen Länder liegen über einer Wochenarbeitszeit von 35 Stunden.⁵⁶⁷

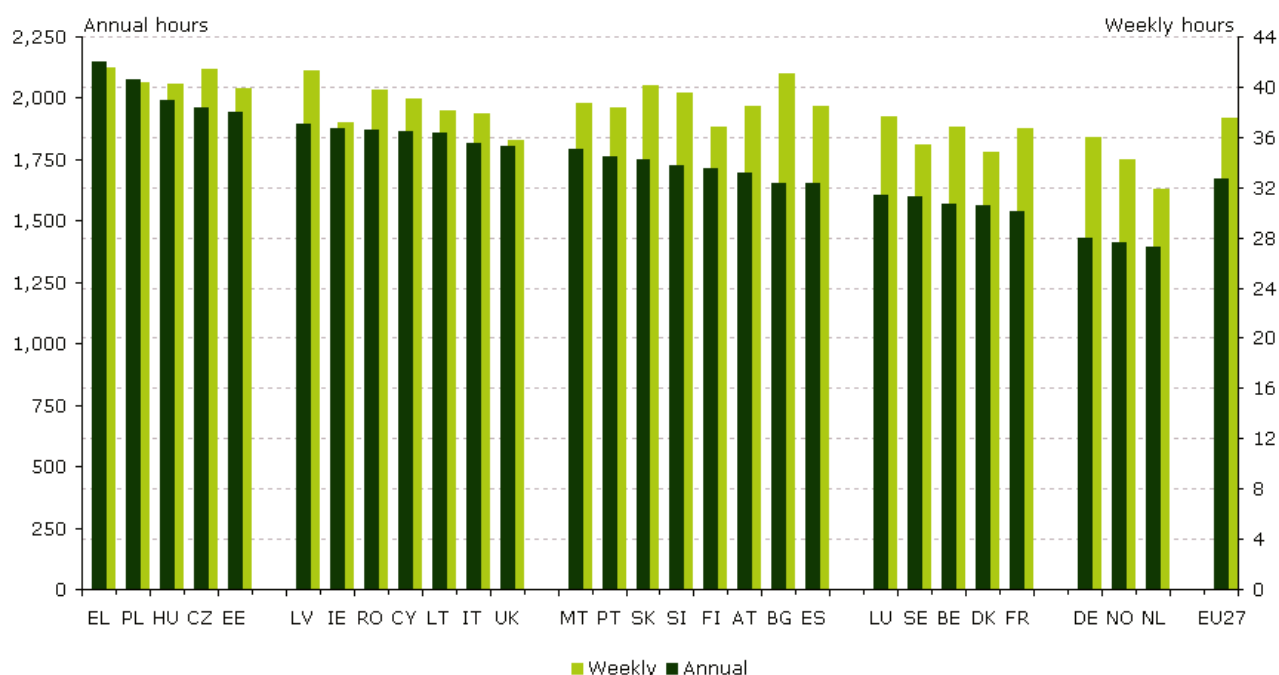
⁵⁶⁴ Lafontaine, a.a.O., S. 27

⁵⁶⁵ Lafontaine, a.a.O., S. 28f

⁵⁶⁶ Vgl.: Lafontaine, a.a.O., S 29

⁵⁶⁷ Quelle: Europäische Arbeitskräftestichprobe; vgl. European Commission: Employment in Europa 2003, Luxemburg

ÜBERSICHT: ARBEITSZEITVERGLEICH EU- Average weekly and annual hours worked, by country, 2006⁵⁶⁸



Die tatsächlich geleistete Arbeitszeit liegt jedoch durchwegs höher. In Großbritannien zum Beispiel bei 43,3, in Schweden und Deutschland bei 39,9, in Frankreich bei 37,7 und in Österreich bei 40,1 Stunden.⁵⁶⁹

Die westliche Gesellschaft taumelte in den Strudel neoliberaler Ideologie der Chicagoer Schule, ausgelöst durch die neokonservative Politik von Ronald Reagan und Margaret Thatcher, die aktuell ökonomisch, ökologisch und gesellschaftlich in die Krise steuert. „Für den geistigen Vater des Neoliberalismus Friedrich Hayek „gründeten die Probleme Europas im Aufstieg der Volkssouveränität und demokratischer Kontrolle über die Wirtschaftspolitik. Seine Lösung, die er erstmals 1939 veröffentlichte, war eine Europäische Föderation, welche den demokratischen 'Weg in die Knechtschaft' versperren würde, indem die europäischen Staaten vertragliche Verpflichtungen zur Beendigung öffentlicher demokratischer Kontrolle über die Wirtschafts- und Sozialpolitik eingehen. Seine brillante Erkenntnis war, dass unter internationalem Vertragsrecht die normalen parlamentarischen Gesetze und Politiken einzelner Staaten unterlaufen werden können. Somit kann ein Vertrag, der innerstaatliche Angelegenheiten betrifft, demokratische Politikgestaltung blockieren.“⁵⁷⁰

⁵⁶⁸ Quelle: © European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2009

⁵⁶⁹ <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/03/update/tn0403113u.htm>

⁵⁷⁰ Gowan, Peter: The State of the Union - the global context, 2005, paper presented at the 11th workshop on Alternative Economic Policy in Europe, Brussels, September 23 – 25, Zit. aus: Klaus Dräger, Visionen für ein neues Sozialsystem: Hat die Linke ein Projekt für Europa? <http://sandingetriebe.attac.at/5185.html>

Als eine wesentliche Komponente von Entsolidarisierung und Politikverdrossenheit in der westlichen Gesellschaft kann daher die Paralyse der repräsentativen Demokratie gegenüber der globalen Ökonomie angesehen werden. Daher verdient der Ansatz der betrieblichen Demokratisierung von Lafontaine besondere Beachtung, denn er hätte – wenn auch auf Basis veränderter Grundlagen – eine Renaissance verdient.

In großen global agierenden Unternehmen sind Tendenzen zu flacheren Hierarchien und Teamstrukturen beobachtbar. Ganze Heerscharen an UnternehmensberaterInnen trainieren mit den Belegschaften „social skills“ mit dem Ziel MitarbeiterInnen und Führungskräfte zu selbstverantwortlichen und gruppentauglichen Individuen zu entwickeln. Selbstverständlich ist dafür nicht die humanistische Idee des Empowerments ausschlaggebend, sondern der Produktivitätsdruck im globalen Wettbewerb. Nicht mehr die Optimierung der technologischen Ausstattung schafft hier neuen Spielraum, sondern die Effizienz und Effektivität der menschlichen Kommunikationsleistungen. So zeigen z.B. lange gesamtwirtschaftliche Zeitreihen aus den USA (Quellen: US Commerce Department, US Labor Statistics), *„dass die nach 1975 rasch wachsenden Investitionen in IT ohne zusätzliche Wirkung auf die Produktivität bleiben, die in den nicht-produzierenden Sektoren sogar stagniert“*⁵⁷¹!

Die Rasanz der globalen Ökonomie erfordert kurze Kommunikationswege und rasche Entscheidungen, die eine zentralistische Hierarchie nicht leisten kann, weil die Kaskaden der Kommunikationsflüsse nicht nur inhaltliche Verwerfungen, sondern auch Reibungsverluste in ihrer linear-sequenziellen Abfolge verursachen. *„Der Kommunikationsfluß verschleppt sich und ist einer Vielzahl von potentiellen Störungen unterworfen. Die unweigerliche Folge ist eine verminderte Reaktionsfähigkeit.“*⁵⁷² Für die Überwindung zeitlicher, kultureller und räumlicher Barrieren eignen sich dezentrale, eigenverantwortliche Strukturen weit besser. Das Primat der Produktivität hat allerdings auch Auswirkungen auf die Qualität der Entscheidungen. „Team und Diversität“ schafft Produktivität, so lautet das Credo zeitgemäßer Unternehmensberatung und ist Ziel strategischer Personal- und Organisationsentwicklung. Der amerikanische Unternehmensberater Peters treibt diesen Trend auf eine modische Spitze, wenn er seinen Kunden empfiehlt: *„Und dann geht es los: die Hierarchie abreißen, auseinanderbauen,*

⁵⁷¹ Peter Brödner und Arno Rolf: Das Produktivitätsparadoxon der IT, Wahn und Wirklichkeit einer neuartigen Technik, Anstößige Thesen zum gleichnamigen MMK-Workshop 2005, http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/zentrale_einrichtungen/mdc/veranstaltungen/mmk_2005/arbeitsgruppen/moderation_ag1.pdf

⁵⁷² Schreyögg, Georg: Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Auflage, Gabler Wiesbaden 1999, S. 161

zerstückeln, töten“⁵⁷³ Die soft skills, also soziale Kompetenz, Team- und Konfliktfähigkeit etc. sind jene Kriterien nach denen Recruiting- und Auswahlverfahren stattfinden. Verfolgt man gleichzeitig die Debatte um die „Lernende Organisation“, müssten die autoritären Führungssysteme in modernen Unternehmen der westlichen Welt bereits ausgedient haben.

Als Beispiel für eine gelungene Umsetzung eines integrativen horizontalen Organisationskonzepts (keine Hierarchie, keine Funktionsbezeichnungen etc.) führt Schreyögg⁵⁷⁴ u.a. das GORE-Modell an, das seit den späten 50er Jahren höchst produktiv umgesetzt wird. Die Prinzipien dieses Modells basieren auf x Einheiten mit weniger als 200 Beschäftigten, deren Kernelemente Selbstverantwortung, Teamarbeit und „natürliche Führung“ sind. *„Selbstverantwortung ist der vielleicht zentralste Punkt für die Funktion eines hierarchiefreien Unternehmens. Ganz im Einklang mit dem Human-Ressourcen-Ansatz wird angenommen, dass (selbstgestaltete) Arbeit ein Bedürfnis ist, und Mitarbeiter die Herausforderung und Verantwortung in der Arbeit suchen. Der Begriff des ‚Associate‘ will bei Gore neben der finanziellen Beteiligung grundsätzlich auch im Sinne einer psychologischen Beteiligung verstanden werden. So wird von jedem Mitarbeiter erwartet, dass er über seine aktuellen Verpflichtungen hinaus freiwillige Selbstverpflichtungen (commitments) übernimmt, und diese auch einhält. Solche commitments sind neue Aufgabenstellungen, Projekte, Experimente, Ideen-Umsetzungen usw., für die der Mitarbeiter auch die entsprechende Unterstützung erhält.“*⁵⁷⁵

Natürliche Führung funktioniert in erster Linie über ExpertInnenwissen. Gemeint ist damit aber nicht in vordergründig fachliche Kompetenz, sondern vielmehr die kommunikativen und empathischen Kompetenzen, die Fähigkeit Unterstützung zu geben, in Konflikten zu vermitteln usw. Führungspersönlichkeiten werden nicht gewählt, sondern in der Interaktion als solche anerkannt, sie sind keine ManagerInnen und geben daher auch keine Anweisungen. Von Führung wird in erster Linie Beratung erwartet. Formal ist Führung nicht festgelegt, sie ergibt sich situativ oder projektbezogen und erledigt sich im Laufe der Zeit quasi wieder von selbst. *„Neben der Ablehnung von hierarchischen Strukturen und Rängen / Titeln gibt es auch keinerlei Stellenbeschreibungen, formalisierte Organigramme usw.. Verläßt ein Mitarbeiter die Firma, verfällt damit auch die ‚Stelle‘. Diese Handhabung geschieht auf dem Glaubensgrundsatz, daß jeder Mitarbeiter in seiner einzigartigen Konstellation von Eigenschaften und*

⁵⁷³ in: Schreyögg a.a.O., S. 161

⁵⁷⁴ Schreyögg, a.a.O., S. 278 ff

⁵⁷⁵ http://www.explosionsschutz.net/TFH/Archiv/SemesterSkripte/4.Semester/Unternehmensfuehrung_I_Piltz/UF_I,%2023.04.03.pdf , Mario Kraft

*Fähigkeiten (Stärken und Schwächen) auch einen einzigartigen Beitrag für das Unternehmen leistet. Alle Mitarbeiter sind gleichzeitig auch Teilhaber (Associates) der Firma. Dazu gibt es einen speziellen Mitarbeiter-Aktien-Beteiligungsplan (MAB, bzw. ASOP = Associate Stock Ownership Plan).*⁵⁷⁶ W.L. Gore & Associates Inc. erwirtschaftet mit rd. 8000 MitarbeiterInnen einen Jahresumsatz von rund 2,5 Mrd. US Dollar.⁵⁷⁷ Die BAWAG-ÖGB-Affäre bietet hierzu das krasse Gegenbeispiel – nämlich das Scheitern autoritärer Führungskultur in starrer Hierarchie und zentralistischer Organisation, begleitet von der Inkompetenz politischer Funktionäre und die gemeinsame Vernichtung von kollektivem Vermögen.

Die Ziele gegenwärtiger Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Unternehmen sind vor allem der Abbau vertikaler bürokratischer Strukturen und der Aufbau von horizontalen Prozess- und Matrixstrukturen, deren Funktion u.a. auf Transparenz in den Entscheidungen und 360 Grad Kommunikation basieren. Wie übergreifend dieser Ansatz jedoch auch auf andere Organisationen ist, beweist mein Erlebnis in einem Fortbildungsseminar für PE/OE-Verantwortliche, dessen Inhalt der Aufbau von interdisziplinären Teamstrukturen in Unternehmen war. In der Vorstellungsrunde gab sich ein Kollege als Personalentwickler beim österreichischen Bundesheer zu erkennen, was natürlich Gelächter hervorrief, da Militär und Teamarbeit als krasser Widerspruch angesehen wurde. Der Kollege erklärte jedoch, dass es sein Auftrag sei, Hierarchie abzubauen und Teamarbeit zu fördern. Seine Erklärung dafür war, *dass Befehlsstrukturen für den Krisenfall am effizientesten sind, denn da ist keine Zeit für Reflexion, sondern die eingespielten Abläufe werden einfach abgespult. Im Berufsalltag allerdings sind sie ineffizient, weil Qualitätsmanagement - das auf ständigen Feedbackschleifen beruht - nicht stattfinden kann. Das Fehlen von Reflexion und Selbstverantwortung wird auch für jeden Beteiligten sofort sichtbar und spürbar, wenn er mit der Institution Berührung kommt; doch dafür gäbe es keine gesellschaftliche Akzeptanz mehr*, so der Personalentwickler im Dienste der Landesverteidigung, *„also muss sich das Heer verändern.“* Ich beneide den Kollegen nicht um seinen Auftrag (Jahrhunderte alte Organisationskultur zu verändern ist eine Lebensaufgabe!), finde es aber bemerkenswert, dass in der männlichsten aller Männerorganisationen Hierarchie abgebaut werden soll!

Organisationstheoretiker wie Georg Schreyögg bestätigen den Trend zu alternativen Organisationsmodellen: *„Die generelle Einwilligung in die bürokratisch-hierarchische Herrschaft*

⁵⁷⁶ http://hupsy03.psychologie.hu-berlin.de/arbpsy/studenten/philipp_schuppel/TextNOF.htm#Teil2

⁵⁷⁷ Die Angaben in den verschiedenen verfügbaren Publikationen differieren, hier jene aus einem Vorlesungsskriptum der WU-Wien: <http://www.wi.wu-wien.ac.at/~kaiser/wmvo/folien-ss09-4.pdf>

sieht sich jedoch – wenn auch durch Arbeitsvertrag und die dort regelmäßig geforderte Anerkennung der ‚Direktionsbefugnis des Arbeitgebers‘ abgesichert – einer zunehmenden Erosion ausgesetzt. Die gesellschaftliche Entwicklung weist in eine andere Richtung.“⁵⁷⁸

In der Tat scheint der Betrieb ein zeitgemäßer Ort für demokratische Strukturen zu sein, weil doch die Ökonomie gegenüber der Politik immer mehr Einfluss gewinnt und damit auch über mehr Gestaltungsmöglichkeiten verfügt. Gleichzeitig sind Unternehmen jener Ort, wo berufstätige Menschen mehr Zeit verbringen als in der Familie oder gar in politischen Vereinigungen. Es wäre eine zukunftsweisende Strategie der Gewerkschaften sich global zu vernetzen, ein neues Politikfeld aufzumachen um demokratische Strukturen in Unternehmen – vor allem in global agierenden – strikt zu fordern und zu fördern. Dabei geht es nicht nur um den Ausbau bestehender Strukturen wie z.B. die Rechte des Betriebsrats auszubauen, sondern um die Etablierung von Strukturformationen, die breite Beteiligung an Entscheidungsprozessen ermöglichen (wie z.B. Likerts Soziokratisches Organisationsmodell - in dieser Arbeit beschrieben). Die enorme Produktivkraft von globalen Unternehmen könnte somit zumindest über Umwege den Menschen zugutekommen, wenn ein absurdes System der Gewinnmaximierung von einer rationalen Ökonomie abgelöst würde.

Was für Unternehmen gilt, könnte auch für politische Parteien (vor allem für die sozialdemokratischen) die Glaubwürdigkeitskrise entschärfen. Denn auch Norbert Leser definiert die Krise der europäischen Sozialdemokratie als Strukturproblem (Standard v. 7. Juni 2008), wo Massenparteien von Cliquen dominiert werden, innerparteiliche Mitsprache unmöglich und Kritik unerwünscht ist. *„Der Wunsch vieler Bürger, im demokratischen Prozess mitmachen zu können, wird krass ignoriert – nicht einmal die normalen Parteimitglieder haben ein wirkliches Mitspracherecht. Eine Öffnung der Partei zu neuen Partizipationsmöglichkeiten, zu einer Mitmach-Demokratie wird abgeblockt, was die Politikverdrossenheit weiter fördert.“⁵⁷⁹*

Eine Partei kann nicht wie eine Bank geführt werden, so sein Vorwurf an Altkanzler Vranitzky, denn damit geht das verloren, was politische Gruppen zusammenhält: Die gemeinsame Vision, die gemeinsame Mission und damit das Gefühl von gemeinsamen Zielen insgesamt. Fatal wirkte sich der „Kulturwechsel“ in der Sozialdemokratie auch auf das politische Personal aus, weil zwischen Organisationskultur und den daraus hervorgehenden Führungspersönlichkei-

⁵⁷⁸ Scheyögg, Georg, a.a.O., S. 165

⁵⁷⁹ Misik, Robert, in: DATUM 2/2010, DATUM Verlag, Wien 2010, S. 39

ten eine Wechselbeziehung besteht, denn Karriere ist mit Anpassung verknüpft⁵⁸⁰. Robert Misik bringt es auf den Punkt: *„Sie (die SPÖ) ist personell ausgedünnt, wer Biss hat und etwas will im Leben, der tut sich die Ochsentour durch die sozialdemokratischen Institutionen nicht mehr an. Wer sich für etwas engagieren will, tut das in NGOs, in der Caritas oder sonst wo, aber nicht in einem lähmenden Tanker wie der SPÖ, wo jeder Mensch mit einem Gewissen sich drei Mal pro Woche verbiegen muss. Die allermeisten ihrer führenden Repräsentanten sind kaum fähig, die ökonomischen Vorzüge einer sozial gerechten Wirtschaftspolitik überzeugend zu argumentieren. Seit mehreren Generationen kommt die Personalpolitik der Sozialdemokratie einer Negativauslese gefährlich nahe.“*⁵⁸¹ Das heißt, ein „Cloning-Effekt“ befördert Persönlichkeiten in die Führung, die dem herrschenden Mainstream entsprechen und somit wiederum die Organisationskultur verfestigen. Im Klartext bedeutet das, wenn wie in den politischen Parteien Führungskräfte unter weitgehender Vermeidung demokratischer Mitbestimmung an die Spitze kommen, ist es wahrscheinlich, dass auch weiterhin dieses „Erfolgsmuster“ beibehalten- und kopiert wird.

Das von Norbert Leser diagnostizierte innerparteiliche Demokratiedefizit bezieht sich daher zurecht sowohl auf das Fehlen offener Diskussion und fehlender Mitsprache bei der Auswahl der SpitzenkandidatInnen als auch auf innerverbandliche Elitenbildung und Abgrenzung zur Basis. Und beides wird als völliger Widerspruch zum Emanzipationspostulat und den demokratischen Prinzipien des Programms erlebt: *„Erschütternd ist der Mangel an Persönlichkeiten in der SPÖ und der Mangel an Einsatzfreudigkeit dieser Persönlichkeiten. ...Die SPÖ ist eine durch und durch bürokratisierte Partei, wo jeder auf Nummer sicher geht. Das ist der Tod einer Bewegung. Aus der Sozialdemokratie ist ein Zweckverband geworden.“*⁵⁸²

Eine Erklärung für das Produktivitätsdefizit der politischen Akteure kann daher in dem kommunikationswissenschaftlichen Paradigma liegen, dass was nach innen nicht gelebt wird, nach außen nicht authentisch vertreten werden kann. Oder auch mit Antonio Gramsci ausgedrückt: *„Die Außenwelt, die allgemeinen Verhältnisse zu verändern, heißt sich (...) selbst zu entwickeln“*⁵⁸³ Dass Authentizität und Glaubwürdigkeit vor allem von politischen Organisationen verlangt wird, untermauert eine MARKET-Umfrage von Juli 2009. Im Vergleich zwischen

⁵⁸⁰ Vgl.: Steyrer, a.o.Univ.Prof. Johannes: Führungsideale, Mikropolitik und Ethik, Wirtschaftsuniversität Wien, Vortrag im Rahmen des 6. NPO-Tages, NPO Institut der WU Wien, 1. April 2008

⁵⁸¹ Misik, Robert, in: DATUM 2/2010, Datum Verlag, Wien 2010, S. 39

⁵⁸² Leser, Norbert, Der Standard v.

⁵⁸³ <http://www.gramsci.at/>

Unternehmen und Parteien wird als wichtigster Erfolgsfaktor von Parteien zu 83 % ihre Glaubwürdigkeit genannt. Diese Nachricht ist für alle Parteien ein Auftrag, aber in Zeiten wie diesen vor allem für die Sozialdemokratie.

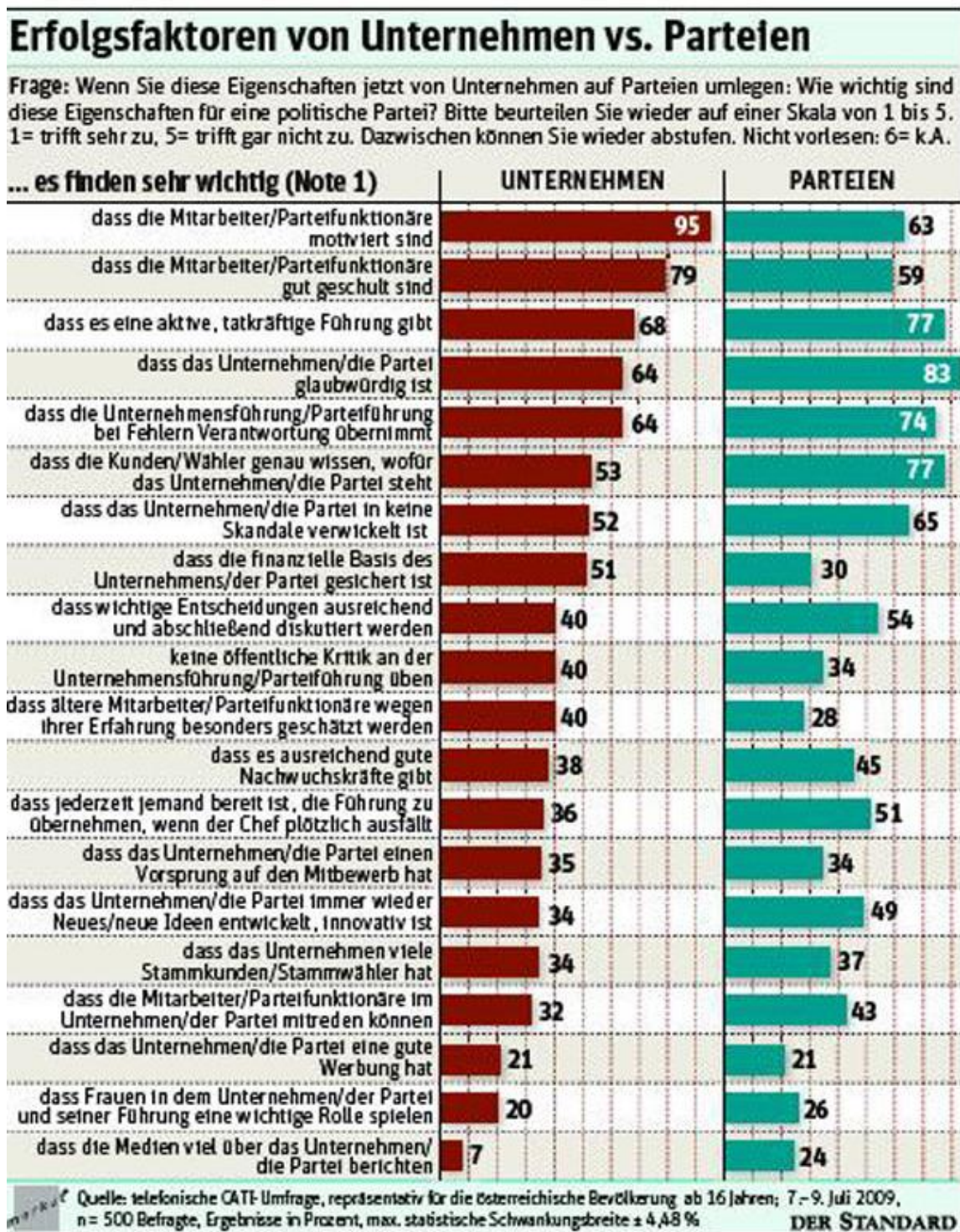


Abbildung 43: Der Standard, 21. Juli 09, Parteien als die schlechten Unternehmer, Glaubwürdigkeit als Kapital

8.4 Sozialpartnerverbände - Struktur, Verhalten und Kultur

Wie bereits ausgeführt, entstand das Projekt der Sozialpartnerschaft in der 2. Republik aus der Erfahrung des ideologisch geprägten Bürgerkriegs in den 1930er Jahren und der darauf folgenden Ära des Nationalsozialismus. Nach Kriegsende war das oberste Prinzip der politischen Eliten der Sozialdemokratie wie auch der Konservativen der Interessenausgleich zur Wahrung des sozialen Friedens. Die Sozialpartnerschaft setzt sich aus den essentiellen Organisationen der ArbeitgeberInnen- und ArbeitnehmerInnenvertretungen zusammen. Wobei die Kammern als Körperschaften öffentlichen Rechts (AK, WK, LK) von den freien Vereinen (ÖGB, IV) zu unterscheiden sind. Die gesetzliche Interessenvertretung ist kein österreichisches Phänomen, denn Unternehmer, Rechtsanwälte, Ärzte und Apotheker sind in den meisten europäischen Ländern berufsständisch organisiert. Gesetzliche Interessenvertretungen gibt es in 15 europäischen Ländern: In Österreich, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien, Luxemburg, Belgien, Niederlande, Spanien, Portugal, Irland, Polen, Ungarn und in der Slowakei. „Keine berufsständische Vertretung mit Pflichtmitgliedschaft gibt es lediglich in Dänemark und in der Schweiz“⁵⁸⁴. Eine gesetzliche Interessenvertretung für ArbeitnehmerInnen gibt es jedoch nur in Luxemburg, Österreich und im Saarland (D).⁵⁸⁵

ÜBERSICHT: KAMMER-PFLICHTMITGLIEDSCHAFTEN IN EUROPA (Quelle: AKNÖ-interne Unterlagen)

Berufsgruppen	Länder mit Pflichtmitgliedschaft in berufsständischen Organisationen
Ärzte	Österreich, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien, Luxemburg, Belgien, Spanien, Portugal, Polen, Ungarn, Slowakei
Rechtsanwälte	Österreich, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien, Luxemburg ¹ , Belgien, Spanien, Irland, Niederlande
Industrie/Handel	Österreich, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Italien, Luxemburg, Spanien, Niederlande
Architekten	Österreich, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Italien, Belgien, Spanien
Apotheker	Österreich, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Italien, Luxemburg, Belgien
Landwirte	Österreich, Deutschland ¹ , Frankreich, Italien, Luxemburg, Ungarn, Slowakei
Arbeitnehmer	Österreich, Deutschland ¹ , Luxemburg

¹ Regional unterschiedlich

„Die Sozialpartnerschaft ist ein neokorporatistisches System, das sich nach 1945 herausgebildet hatte, noch unter dem Eindruck des Bürgerkrieges 1934. Die Hochzeit erlebte sie in den 60er- und 70er-Jahren, als Rudolf Sallinger als Wirtschaftskammerchef und Anton Benya als

⁵⁸⁴ Schreiber, Eva: Zwischen Tradition und E-Commerce – Zukunftsperspektiven der gesetzlichen Interessenvertretung in Österreich, Dissertation an der Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften der Universität Wien, Juni 2002, S. 154

⁵⁸⁵ Vgl.: Schreiber, Eva: a.a.O., S. 154

oberster Gewerkschafter Wachstumsgewinne zu verteilen hatten. Unter der schwarz-blauen bzw. schwarz-orangen Regierung (2000-2006) schwand ihre Bedeutung stark. Mit der Wiederauflage der großen Koalition 2006 feierte sie ein Comeback.⁵⁸⁶ Bei der Regierungsbildung der großen Koalition nach der Wahl im Herbst 2008 jedoch, erlebte die Sozialpartnerschaft eine regelrechte Renaissance. In der Regierung besetzt die Wirtschaftskammer die Funktion des Wirtschaftsministers mit Reinhold Mitterlehner (ÖVP) und die Gewerkschaft die aufgewertete Funktion des Ministers für Soziales und Arbeit mit dem ehemaligen ÖGB-Präsidenten Rudolf Hundsdorfer (SPÖ). Auch der Gesundheitsminister Alois Stöger (FSG) und der Außenminister Michael Spindelegger (ÖAAB) kommen ursprünglich aus der Gewerkschaft.

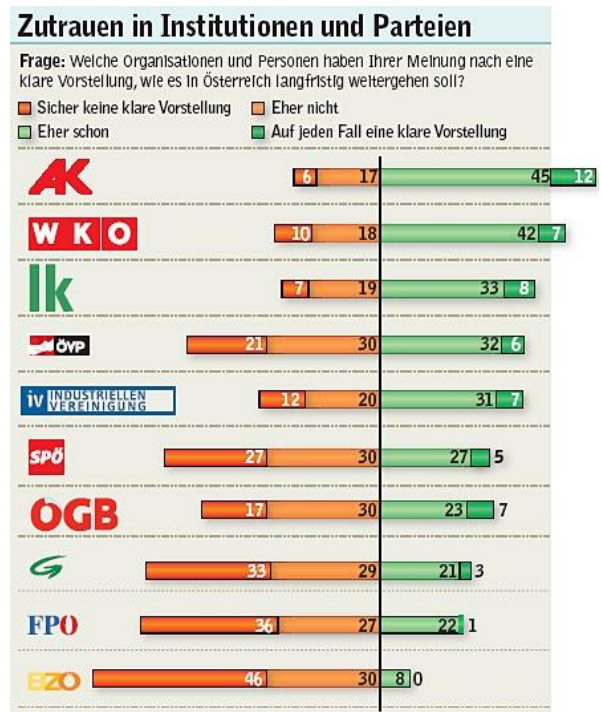
„Zentrales Element der Sozialpartnerschaft sind die Kollektivvertragsverhandlungen (Inhalt: Lohn- und Gehaltserhöhungen sowie Rahmenbedingungen für Arbeitsverträge). Die Sozialpartnerschaft ist zusätzlich politisch in drei Ebenen aktiv: Sie berät, sie gestaltet mit, und sie sorgt in Gremien auch für die Umsetzung. Beispiel für die erste Funktion: Das Wirtschaftsforschungsinstitut (Wifo), dessen Kuratorium ein Abbild der sozialpartnerschaftlichen Wirklichkeit ist, schrieb für die Regierung ein "Weißbuch" mit wirtschaftspolitischen Vorschlägen. Funktion zwei: Die Sozialpartner verhandelten für die jetzige Regierung umfassende Gesetzespakete aus (etwa zur Arbeitszeitflexibilisierung). Funktion drei: Die Sozialpartner steuern über den Verwaltungsrat das Budget des Arbeitsmarktservice (AMS) mit.“⁵⁸⁷ So könnte man die Aufgaben des österreichischen Verbändesystems auf den Punkt bringen wie der Standard unter seiner Rubrik „Standard Wissen“.

Kollektivvertragspartner sind in der Praxis auf ArbeitnehmerInnenseite die Gewerkschaften und auf ArbeitgeberInnenseite die Wirtschaftskammer (WKÖ). Während Gewerkschaften in praktisch allen europäischen Ländern die Arbeitnehmerinteressen vertreten, ist ihre gesetzliche Interessenvertretung durch Arbeiterkammern ein Spezifikum Österreichs mit Tradition und Symbolwirkung, der allerdings bisher wenig Beachtung auf europäischer Ebene zukommt, obwohl die Arbeiterkammern als Institution einen hohen Stellenwert bei der österreichischen Bevölkerung einnehmen.

⁵⁸⁶ szem, DER STANDARD, Print-Ausgabe, 19.8.2008

⁵⁸⁷ szem, DER STANDARD, Print-Ausgabe, 19.8.2008

Der Standard vom 28.4.2008 veröffentlichte eine bemerkenswerte Umfrage (siehe nebenstehende Graphik) über die Annahmen der Österreicher-Innen über Institutionen mit zukunfts-gestaltenden, politischen Programmen: Auffallend dabei ist dass die Kammern (AK, WK, LWK) insgesamt besser abschneiden als die politischen Parteien und dass den gesetzlichen Interessenvertretungen mehr politisches Gestaltungspotential zugetraut wird, als den freien Vereinen (IV, ÖGB). Auch das Marktforschungsinstitut „market“ hat in einer Online-Bevölkerungsstudie (23. Okt. 08) das Vertrauen der Österreicher gegenüber Institutionen und dem Finanzmarkt ausgelotet. Wieder ist die Arbeiterkammer als vertrauenswürdigste Institution bewertet worden, dicht gefolgt von der Wirtschaftskammer. Den Körperschaften öffentlichen Rechts wird in der österreichischen Bevölkerung durchwegs mehr vertraut als Parteien und Regierung.



VERTRAUEN IN INSTITUTIONEN

Frage 4: Hier stehen nun einige Namen von Institutionen. Sagen Sie mir bitte zu jeder, ob Sie zu diesem so großen und ganzem großes Vertrauen haben (1), eher schon Vertrauen haben (2), eher weniger Vertrauen haben (3) oder gar kein Vertrauen haben (4).

In folgende Bereiche hat man -



Dokumentation der Umfrage B200/0010/05 a.

© 2001 Online-Interviewgesellschaft für die österreichische Bevölkerung zwischen 16 und 60 Jahren gewichtet. Erhebungszeitraum: 8. bis 13. Oktober 2005, maximale statistische Schweregradmarge bei n=1.001 ± 3,16 Prozent

CHART 4
Ergebnisse in Prozent

market

Das hohe Vertrauen in die Arbeiterkammern ist in Bezug auf ihre Einmaligkeit im Europäischen Raum beachtenswert und verdient daher in der Analyse des politischen Systems in der EU besondere Aufmerksamkeit. Vor allem die Tatsache, dass die Existenz von Unternehmerverbänden und berufsständischen Vertretungen in den Ländern der EU mehrheitlich per Gesetz gesichert ist, während die Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen fast durchwegs freien Vereinen überlassen wird. Das System der Sozialpartnerschaft auf Europäischer Ebene wird daher auch durch ihre unterschiedlichen Organisationsprinzipien als asymmetrisches Machtverhältnis erkennbar.

Mit den oben abgebildeten Umfrageergebnissen wird darüber hinaus belegt, dass die Sozialpartnerschaft in Österreich trotz ihrer Krisen bis heute eine hohe Akzeptanz besitzt. Pelinka bezeichnet die seit langen Jahren gleichmäßig hohe Zustimmung zur Sozialpartnerschaft insgesamt als „*demokratisches Paradoxon*“⁵⁸⁸, das auf Basis einer „*Legitimation durch Duldung*“⁵⁸⁹ erreicht wird, denn - so kritisiert er - von den Betroffenen kann das gesamtgesellschaftliche Steuerungsinstrument kaum direkt beeinflusst werden.⁵⁹⁰

Pelinka vermutet die Gründe für das demokratiepolitische Paradoxon in den „*klassischen, autoritären Einstellungen etwa in den Bereichen Erziehung und Justiz*“, die bestimmend für „*eine in der politischen Kultur Österreichs angelegte, tief lustvolle Hinnahme aufgeklärter Fremdbestimmung*“⁵⁹¹ sind, die jedoch langfristig die Demokratie bedrohen.

Warum aber gerade die AK und der ÖGB trotz hoher Zustimmung bei der Bevölkerung als Institutionen im Gegensatz zu den Wirtschaftsverbänden noch immer politisch angreifbar sind, verlangt nach Klärung, die Heidrun Abromeit aus politikwissenschaftlicher Sicht im korporatistischen System der Sozialpartnerschaft selbst ortet: „*Die Verbände müssen Polarisierung und Mobilisierbarkeit der Basis – ohne die zumindest Massenverbände kein Drohpotential haben – mit Verständigungsbereitschaft an der Spitze vereinen, was den Verbandsfunktionären ständige Begründungs-Kapriolen abverlangt. Um diese zu schlucken, muss die Mitgliedschaft über diese zugleich kampfbereit und mobilisierbar wie diszipliniert und apathisch sein. Sowohl für die Mitglieder wie für die Verbandsführungen sind die Verhaltenserwartungen im Korporatismus demnach kontradiktorisch.*“⁵⁹²

⁵⁸⁸ Pelinka, A: in Plasser F. et al, a.a.O, S. 178

⁵⁸⁹ Pelinka, A: in Plasser F. et al, a.a.O, S. 178

⁵⁹⁰ Vgl.: Pelinka, A: in Plasser F. et al, a.a.O, S. 178

⁵⁹¹ Pelinka, A: in Plasser F. et al, a.a.O, S. 180f

⁵⁹² Abromeit, Heidrun: Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz, Studienbuch zur

Abromeit stellt darüber hinaus fest, dass auch im formal funktionierenden Tripartismus Asymmetrien angelegt sind, die auf Dauer zu Lasten der Gewerkschaften gehen. „Die Funktionsbedingungen der straffen, hierarchischen, zentralistischen Organisation schließlich impliziert, daß die zentral ausgehandelten Kompromisse bei der Interessenrealisierung sich nicht mehr notwendiger Weise auf Basisinteressen beziehen.“⁵⁹³ Korporatismus fördere daher die Emanzipation der Verbandsführungen, nicht aber jene der Mitgliedschaft. Daraus schließt Abromeit, „daß korporatistische Systeme eigentlich über kurz oder lang in Folge der Frustration der Basis auseinanderbrechen müssen.“⁵⁹⁴

8.4.1 Strukturelemente der Sozialpartnerverbände- die Dominanz des ständischen Prinzips

Die Institutionalisierung der Verbände vollzog sich –wie in dieser Arbeit nachgewiesen - nach einem bürgerlich-ständischen Prinzip. Als Erbe der Französischen Revolution etablierte das Bürgertum im Napoleonischen Frankreich gesetzlich verankerte Institutionen. Deren Aufgabe war es, die Interessen der Bürger gegenüber dem Staat zu vertreten, unabhängig davon, welche Regierung an der Macht war. Durch die Napoleonischen Kriege verbreitete sich diese Idee in Europa – so entstanden Mitte des 19. Jhts. in vielen europäischen Staaten Handelskammern. In dem stetigen Prozess der Industrialisierung und Ökonomisierung der Gesellschaft bildeten sich auch in der absolutistisch regierten Donaumonarchie vor allem berufsständische Interessenverbände, die der alten Ordnung nicht widersprachen, sondern vielmehr die Monarchie unterstützen bzw. legitimieren sollten.

Der bürgerliche Verband wurde auch zum Vorbild für die Institutionalisierung der Arbeiterbewegung. Damit prägte ein quasi „ständisches Prinzip“ die Transformation von der Bewegung zur Institution vor allem in der Gründung der Arbeiterkammern, die als Körperschaft öffentlichen Rechts ein Abbild der bürgerlichen, berufsständischen Verbände bilden. Die ehemals staatsgefährdende Bewegung des Proletariats emanzipierte sich im Kampf um Mitsprache in der Gesellschaft (Partei, Wahlen, Gewerkschaft), Verteilung der Ressourcen und gesellschaftliche Gestaltungsmacht unter Zuhilfenahme traditioneller Organisationsmuster. Gegenströmungen wie die Ideen der Räterepublik, das Genossenschaftskonzept und anarchistische Modelle von Kooperation verloren im Zuge der Etablierung des Arbeiterstandes an Relevanz. Die bürgerliche Deutungsmacht expandierte so zu einem gesamtgesellschaftlichen

Vergleichenden Lehre politischer Systeme, Leske+Budrich, Opladen 1993, S.150

⁵⁹³ Abromeit: a.a.O., S. 151

⁵⁹⁴ Abromeit: a.a.O., S. 152

Strukturverhältnis, „denn Führung vergesellschaftet sich...., sei sie politisch, kulturell oder moralisch-ethisch ausgerichtet, vor allen in pädagogischen Formen, die vornehmlich in den intermediären, also den zivilgesellschaftlichen Räumen von Gesellschaft Fuß fassen und im Netzwerk von Diskursen, Wissen und Institutionen von den Akteuren angeeignet werden.“⁵⁹⁵

Struktur wird so zum gesellschaftlichen Prinzip vermittelt durch Sozialisation. Das strukturell-partizipativ angelegte, innovative Organisationsmodell der Bauern- und Arbeiterschaft – die Genossenschaft – wurde entweder pervertiert (Raiffeisen) oder verworfen. Erst in jüngster Zeit wird diese Organisationsprinzip wiederbelebt, vor allem im Zusammenhang mit regionalen Umweltthemen oder Entwicklungshilfeprojekten.

Im Übergang von der feudalen zu einer demokratischen Gesellschaft in der 1. Republik wurde auch die internationale Vernetzung der Arbeiterbewegung zugunsten nationalstaatlicher Organisation aufgegeben, während gleichzeitig die internationale Vernetzung der Wirtschaft stetig zunahm. Die traditionellen Prinzipien eines patriarchal-paternalistischen Systems – wie Zentralismus, Herrschaft und Hierarchie wurden damit in allen Organisationen nachgebildet. Die Institutionen der Arbeitnehmerschaft verloren so im Prozess ihrer Institutionalisierung ihre „strukturelle Identität“, denn deren ursprünglich emanzipatorischer Anspruch bezog sich auch auf die Organisation der Gesellschaft. Das bürgerliche Herrschaftsprinzip wurde damals wie heute als Gegensatz zu den Prinzipien von Demokratie, nämlich Freiheit, Gleichheit und (internationale) Solidarität erlebt und dieser Widerspruch wird bis dato verdrängt.

Grundsätzlich ist in den Verbänden das demokratische Prinzip in den Selbstverwaltungsorganen angelegt. Die Wirtschaftskammer bietet mit ihrer hoch differenzierten Struktur von Fachverbänden und -gruppen im Vergleich zu den Massenverbänden der ArbeitnehmerInnen auch ein relativ hohes Partizipationsniveau. Der enorme Einfluss der beiden großen Parteien relativiert jedoch in jedem Verband die demokratischen Prozeduren, denn die Wahl der SpitzenfunktionärInnen erfolgt durchwegs in parteipolitisch besetzten Gremien. Daher hat die große Mehrheit der Verbandsmitglieder wenig Mitsprache bei der Wahl der SpitzenfunktionärInnen. Durch die Dominanz der Dachverbände und die vor allem bei den ArbeitnehmerInnenverbänden geringen Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder wird „Interessenvertretung“ fragwürdig, was sich auch durch die niedrige Wahlbeteiligung bei Verbandswahlen ausdrückt – sie liegt bei ca. 50 Prozent.

⁵⁹⁵ Merken, Andreas: Hamburger Skripte 15, Hegemonie und Gegen-Hegemonie als pädagogisches Verhältnis, Antonio Gramsci politische Pädagogik, Rosa-Luxemburg-Bildungswerk Hamburg ev., Dez. 2006, S 8

Durch die per Gesetz angelegte „Selbstverwaltung“, den gewählten Apparat der Kammern (FunktionäreInnen) und den operativen Apparat (Angestellte) treffen sich in den Organisationen jeweils mindestens zwei formale Hierarchien. Zudem spielen die Parteienhierarchien in den ohnedies komplizierten Machtverhältnissen dieser Organisationen eine beachtliche Rolle. Die gewählten Organe sind politischer Auftraggeber für den operativen Teil der Organisation. Damit sind politisches und durchführendes (ExpertInnen)system funktional gekoppelt.

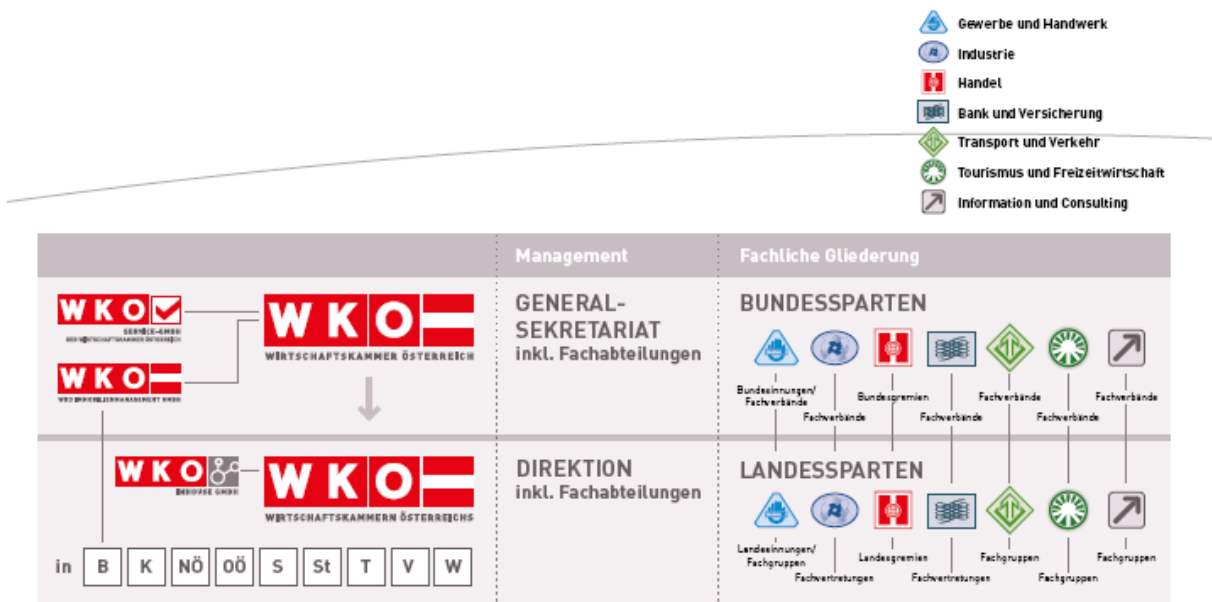


Abbildung 44 : http://wko.at/mk/Schulungsbr_RZ071206.pdf

Die formale Organisation wird zusätzlich von informellen Beziehungen nach innen und außen überlagert. Eine Matrix aus Hierarchien der politischen Parteien, Regierungsorganen, Partnerorganisationen und öffentlich wirksamen Expertisen schaffen ein hochkomplexes System bei allen Entscheidungsprozessen in den Kammern wie auch im ÖGB. Die realen Systeme werden daher durch die Ablauforganisation nicht abgebildet.

Dazu kommt, dass die Verbände einem stringenten Bürokratiemodell nachgebaut sind. Dies gilt vor allem für die Kammern. Auch wenn der Begriff „Kammeramt“ eher anachronistisch erscheint, lebt dieses Prinzip nicht nur in den „Amtstiteln“ fort. Die Mitglieder sind zwar über ihre Pflichtbeiträge kollektiv „Eigentümer“ der Organisationen, haben aber keine unmittelbaren Gestaltungsmöglichkeiten. Die Legitimität der Kammern wird daher immer wieder öffentlich diskutiert und kritisiert, was die Institutionen immer wieder unter Reformdruck stellt.

Die Reformanstrengungen vor allem der WK und der AK in den 1990er Jahren bescherten den Organisationen jedoch einen „Manageralismus“, der sich in der Anwendung betriebs-

wirtschaftlicher Kontrollsysteme erschöpfte, nicht aber ein zeitgemäßes Führungssystem hervorbrachte. Durch die vorwiegende Innenorientierung bei der Implementierung von Managementsystemen wurde darüber hinaus ihre politische Innovationskraft geschwächt. Bei den Organisationen fehlt mittlerweile eine dynamisierende Zukunftsvision. Dieser Stillstand wird durch die Tatsache verstärkt, dass die *„Politikfelder, die quer zum Konflikt zwischen Arbeit und Kapital liegen und niemals zum Kernbereich sozialpartnerschaftlicher Mitgestaltung zählten, an gesellschaftspolitischer Bedeutung zugenommen haben.“*⁵⁹⁶

Zu einer Demokratisierung der Gesellschaft hat die Sozialpartnerschaft jedenfalls keinen Beitrag leisten können: „Sozialpartnerschaft ist Eliteherrschaft“, titelt das Interview mit Emmerich Tálos im Standard vom 20.1.2009: *„Aus demokratiepolitischer Sicht ist konstatierbar: Sozialpartnerschaft hat mit Demokratie sehr wenig zu tun. Es sind Entscheidungsprozesse, die hinter dem "Vorhang" stattfinden. Das ist Eliteherrschaft. Das Muster der Sozialpartnerschaft hat dazu geführt, dass bestimmte Interessen wenig oder kaum berücksichtigt wurden. Das ist exemplarisch zu sehen an der Schieflage der Einkommensverteilung oder an den Benachteiligungen von Frauen.....“*⁵⁹⁷

8.4.1.1 Rechtsgrundlagen der Verbände und Verankerung im politischen System

Die drei Kammerorganisationen der Sozialpartnerschaft sind Körperschaften öffentlichen Rechts: Wirtschafts-, Landwirtschafts- und Arbeiterkammern sind ebenso wie die Berufsverbände (ÄrztInnen, RechtsanwältlInnen, ApothekerInnen, ArchitektInnen usw.) seit 2007 in der Bundesverfassung verankert.

Im Bundesverfassungsgesetz wird unter Artikel 120 folgendes festgelegt:

„B. Sonstige Selbstverwaltung

Artikel 120 a.

Personen können zur selbständigen Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben, die in ihrem ausschließlichen oder überwiegenden gemeinsamen Interesse gelegen und geeignet sind, durch sie gemeinsam besorgt zu werden, durch Gesetz zu Selbstverwaltungskörpern zusammengefasst werden.

Die Republik anerkennt die Rolle der Sozialpartner. Sie achtet deren Autonomie und fördert den sozialpartnerschaftlichen Dialog durch die Einrichtung von Selbstverwaltungskörpern.

⁵⁹⁶ Tálos, Emmerich, Kittel, Bernhard: Gesetzgebung in Österreich, Akteure, Netzwerke und Interaktionen in politischen Entscheidungsprozessen, Wiener Universitätsverlag, 2001, Einleitung, vgl. <http://www.member.uni-oldenburg.de/bernhard.kittel/21557.html>

⁵⁹⁷ <http://derstandard.at/> v. 21.1.9009

Artikel 120 b

Die Selbstverwaltungskörper haben das Recht, ihre Aufgaben in eigener Verantwortung frei von Weisungen zu besorgen und im Rahmen der Gesetze Satzungen zu erlassen. Dem Bund oder dem Land kommt ihnen gegenüber nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen hinsichtlich der Rechtmäßigkeit der Verwaltungsführung ein Aufsichtsrecht zu. Darüber hinaus kann sich das Aufsichtsrecht auch auf die Zweckmäßigkeit der Verwaltungsführung erstrecken, wenn diese auf Grund der Aufgaben des Selbstverwaltungskörpers erforderlich ist.

Den Selbstverwaltungskörpern können Aufgaben staatlicher Verwaltung übertragen werden. Die Gesetze haben derartige Angelegenheiten ausdrücklich als solche des übertragenen Wirkungsbereiches zu bezeichnen und eine Weisungsbindung gegenüber dem zuständigen obersten Verwaltungsorgan vorzusehen.

Durch Gesetz können Formen der Mitwirkung der Selbstverwaltungskörper an der staatlichen Vollziehung vorgesehen werden.

Artikel 120 c

Die Organe der Selbstverwaltungskörper sind aus dem Kreis ihrer Mitglieder nach demokratischen Grundsätzen zu bilden.

Eine sparsame und wirtschaftliche Erfüllung der Aufgaben der Selbstverwaltungskörper ist nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen durch Beiträge ihrer Mitglieder oder durch sonstige Mittel sicherzustellen.

Die Selbstverwaltungskörper sind selbständige Wirtschaftskörper. Sie können im Rahmen der Gesetze zur Erfüllung ihrer Aufgaben Vermögen aller Art erwerben, besitzen und darüber verfügen.⁵⁹⁸

Das heißt, Kammern sind

- Juristische Personen (eben: Körperschaften öffentlichen Rechts)
- weisungsfrei, also von der hoheitlichen Verwaltung unabhängig,
- die Mitgliedschaft ist verpflichtend um die finanzielle Selbständigkeit zu garantieren,
- sie erfüllen im Auftrag des Staates öffentliche Aufgaben und
- bestellen ihre Funktionäre in demokratischer Weise selbst, sind also
- „Selbstverwaltungskörper“

Die Gewerkschaften mit ihrer Dachorganisation, dem ÖGB und die Industriellenvereinigung sind freie Vereine.

- Sie sind juristische Personen
- Sie unterliegen dem Vereinsrecht

⁵⁹⁸ Bundesverfassungsgesetz, BGBl. Nr. 1/1930, zuletzt geändert durch das Bundesverfassungsgesetz BGBl. 1 Nr. xxx/2007, Artikel 120

- Die Mitgliedschaft ist freiwillig
- Die Verwaltung regeln die Statuten
- Sie funktionieren „frei“ und „selbstorganisiert“

Die Sozialpartnerschaft ist auch durch die Mitgliedschaft Österreichs in der Europäischen Union rechtlich nicht behindert, denn im EU-Reformvertrag von Lissabon unter Artikel 136 a wird festgehalten: *„Die Union würdigt und fördert die Rolle der Sozialpartner auf ihrer Ebene unter Berücksichtigung der Unterschiedlichkeit der nationalen Systeme. Sie erleichtert den Dialog zwischen den Sozialpartnern unter Achtung der Autonomie. Der Dreigliedrige Sozialgipfel für Wachstum und Beschäftigung trägt zum sozialen Dialog bei.“*⁵⁹⁹

Die Kammerorganisationen und der ÖGB sind sowohl hierarchisch wie auch föderalistisch strukturiert, wobei das hierarchische Element durch den Zentralismus überwiegt. Die Organisationen verfügen jeweils über eine Dachorganisation in Wien sowie eigenständige Landesorganisationen mit Regionalstellen.



Abbildung 45: <http://www.arbeiterkammer.at/online/organisation-42643.html>

Als Beispiel wird hier die Bundesarbeiterkammer angeführt, ihre Organisation ist jedoch vergleichbar für alle anderen Kammern. Die Hauptversammlung der Bundesarbeitskammer besteht aus den 9 AK-Präsidenten und weiteren 58 KammerrätInnen. Sie tagt mindestens zweimal im Jahr, wählt den BAK-Präsidenten und die VizepräsidentInnen, den BAK-Vorstand und erlässt generelle Richtlinien für die Tätigkeit der Arbeiterkammern.⁶⁰⁰ Ihr striktes Top-down-Prinzip hierarchischer Organisation funktioniert idealerweise nach dem Muster einer bürokratischen Maschine. Diese Aufbauorganisation suggeriert, dass durch einen Informationsvorsprung an der Spitze eben dort auch sinnvolle Entscheidungen für das Gesamtsystem getroffen werden.

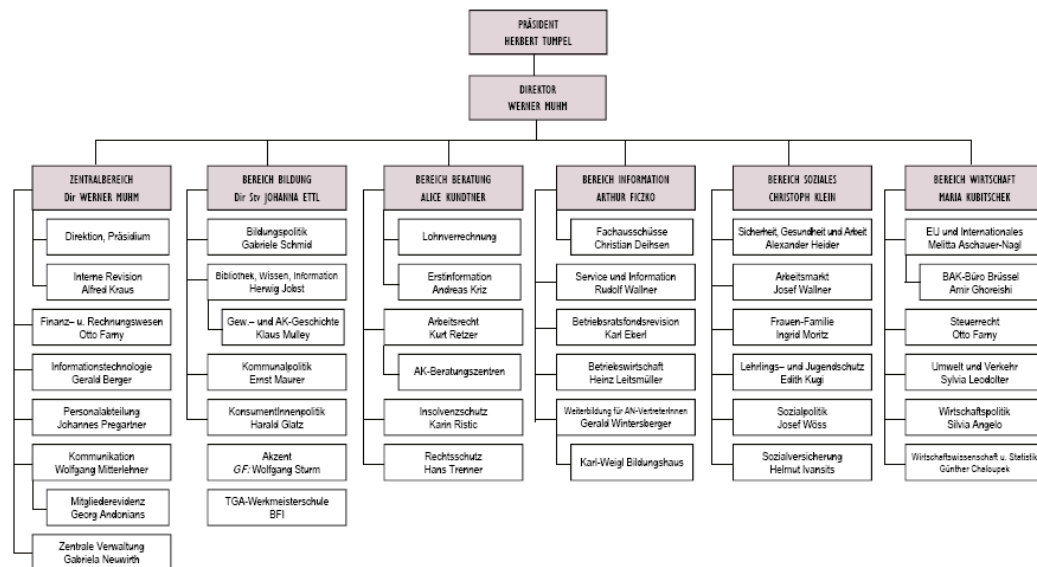
Wie wir wissen, bestimmt dieses Prinzip auch weitgehend die Arbeitswelt, in der die Bürge-

⁵⁹⁹ Aus: Konferenz der Vertreter der Regierungen der Mitgliedsstaaten, Brüssel den 23. Juli 2007, CIG 1/07, Vermerk des Vorsitzes der RK vom 23. Juli 2007: Entwurf eines Vertrages zur Änderung des Vertrages über die Europäische Union und des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft.

⁶⁰⁰ Vgl.: <http://www.arbeiterkammer.at/online/organisation-42643.html>

rinnen den größten Teil ihres Lebens verbringen. Der bürgerliche Staat hat somit allein durch die Organisation der Sozialpartnerschaft jene Prinzipien bis tief in die Basis verankert, die seine hegemonialen Ansprüche bis heute aufrecht erhalten⁶⁰¹. Die nachstehende Graphik veranschaulicht das Organigramm einer hierarchischen Linienorganisation.

Arbeiterkammer Wien



Stand: Juni 2008



Die freien Vereine könnten von ihrer Konzeption her ein demokratisches Gegengewicht zu den Kammern bilden. Mit ihrer freiwilligen Mitgliedschaft bilden sie ein Exempel für pluralistische Modelle. Vor allem die Gewerkschaften haben eine lange demokratiepolitisch bedeutsame Rolle in der Geschichte gespielt. Ihre Struktur unterscheidet sich mittlerweile von anderen Verbänden jedoch nur noch durch ihre größere Intransparenz.

Der ÖGB ist ein Dachverband für die fachlich gegliederten Einzelgewerkschaften mit hoher Zentralisation und Monopolcharakter. Föderalistische Elemente werden durch die Landesexekutiven und die Bezirks-, Orts- und Betriebsgruppen repräsentiert.

Die Gewerkschaften in Österreich wurden nach 1945⁶⁰² als überparteiliche und überkonfessionelle Einheitsgewerkschaft in Form eines privatrechtlichen Vereins (ÖGB) mit derzeit 9 Teil-

⁶⁰¹ Vgl. Antonio Gramsci in: Merckens, Andreas: Hamburger Skripte 15, Hegemonie und Gegen-Hegemonie als pädagogisches Verhältnis, Antonio Gramscis politische Pädagogik, Rosa-Luxemburg-Bildungswerk Hamburg ev., Hamburg, Dez. 2006,

⁶⁰² In der ersten Republik bestanden Richtungsgewerkschaften.

gewerkschaften organisiert (Die Anzahl ändert sich durch Fusionierungen laufend). Der ÖGB setzt sich aus mehreren Fraktionen zusammen. Dominierend ist die FSG (Fraktion sozialdemokratischer Gewerkschafter) in allen Gewerkschaften bis auf jene des öffentlichen Dienstes, wo die FCG (Fraktion christlicher Gewerkschafter) die Mehrheit stellt. Die kleinen Fraktionen sind einerseits links orientiert wie z.B. der Gewerkschaftliche Linksblock (GLB) und AU-GE (Grüne Gewerkschafter) und andererseits rechts der Mitte die FA (Freiheitliche Arbeitnehmer). Darüber hinaus kandidieren diverse, meist regionale Listen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund. Die großen Fraktionen pflegen enge Bindungen zu den jeweiligen politischen Parteien und den Selbstverwaltungskörpern der Arbeiterkammern.

„Der ÖGB gliedert sich (2008) in folgende Gewerkschaften, die als rechtsfähige Zweigvereine eingerichtet sind:

1. Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier
2. Gewerkschaft Öffentlicher Dienst
3. Gewerkschaft der Gemeindebediensteten
4. Die KulturGewerkschaft – Kunst, Medien, Sport, freie Berufe
5. Gewerkschaft Bau-Holz
6. Gewerkschaft der Chemiearbeiter
7. Gewerkschaft vida
8. Gewerkschaft der Post- und Fernmeldebediensteten
9. Gewerkschaft Metall-Textil-Nahrung“⁶⁰³

Ende 2000 konnten 1.442.393 Mitglieder gezählt werden.⁶⁰⁴ Die Tendenz ist sinkend. *„Ein Großteil der Beschäftigten sieht die Gewerkschaften immer weniger als Vertreterinnen ihrer Interessen, insbesondere als erfolgreiche Vertreterinnen ihrer Interessen. Im gesellschaftlichen Bewusstsein hat sich das Bild der Gewerkschaften gewandelt von einem verlässlichen Garanten für weitgehende soziale Sicherheit zu einer trägen, den Herausforderungen der Krise, der Globalisierung und damit einhergehenden Veränderungen in der Arbeitswelt und dem Abbau sozialstaatlicher Einrichtungen nicht gewachsenen Organisation.“*⁶⁰⁵ Die Mitgliederstatistik des ÖGB von 2006 belegt diese Einschätzung:⁶⁰⁶

⁶⁰³ vgl. Statuten des ÖGB, v. Jän. 2007, letzte Änderung 4. Dez. 2007

⁶⁰⁴ dzt. gibt der ÖGB 1,3 Mio. Mitglieder an. - <http://www.oegb.at/>

⁶⁰⁵ Perspektiven, Magazin für Linke Theorie und Praxis, <http://www.perspektiven-online.at/?p=12>

⁶⁰⁶ http://www.ug-vida.at/ugvida/eisenbahn/pdfdateien/2007_mitgliederstatistik.pdf

ÖGB-Mitgliederstatistik
31. Dezember 2006

Gesamt				
Gewerkschaft (der)	31.12.2006	Vorjahr	+/- abs.	+/- in %
01 Privatangestellten	265.350	277.015	-11.665	-4,21%
02 Öffentlicher Dienst	229.896	229.879	17	0,01%
03 Gemeindebediensteten	153.459	163.222	-9.763	-5,98%
04 Kunst, Medien, Sport, freie Berufe	9.856	10.191	-335	-3,29%
05 Bau - Holz	128.786	141.240	-12.454	-8,82%
06 Chemiarbeiter	30.050	31.250	-1.200	-3,84%
07 Eisenbahner	82.631	87.448	-4.817	-5,51%
08 Druck, Journalismus, Papier	15.873	16.794	-921	-5,48%
09 Handel, Transport, Verkehr	31.784	32.984	-1.200	-3,64%
10 Hotel, Gastgewerbe, Pers. Dienst	40.021	46.169	-6.148	-13,32%
11 Post- und Fernmeldebediensteten	59.618	62.558	-2.940	-4,70%
12 Metall - Textil - Nahrung	224.687	236.671	-11.984	-5,06%
Gesamt	1.272.011	1.335.421	-63.410	-4,75%

Die von ihrer Konzeption stark zentralistische Organisation basiert auf der betrieblichen Interessenvertretung durch gewählte Betriebsräte, die von Bezirks- und Landesorganisationen aufwärts hierarchisch bis zum Präsidium des ÖGB strukturiert ist. Das Personal des ÖGB und der Gewerkschaften setzt sich jedoch sowohl aus gewählten Mandataren als auch angestellten Funktionsträgern zusammen. Ein aussagekräftiges Organigramm des ÖGB ist derzeit nicht veröffentlicht, es ist daher kaum zu eruieren, wo verbindliche Entscheidungen getroffen werden. Durch diese strukturelle Intransparenz fehlt dem ÖGB bereits die Grundlage für demokratische Organisation.

„Hauptamtliche“ und „ehrenamtliche“ (Führungs-)Funktionen fließen in den Gewerkschaften und im ÖGB ineinander. Da die Gewerkschaften jedoch als Linienorganisationen konzipiert sind, bringt diese Ambiguität für die interne Hierarchie große Probleme, denn es kann keine konsistente Aufbauorganisation realisiert werden.

Neben den trivialen Organisationsarchitekturen bilden alle Verbände „homogenisierte“ Gruppen durch ihre restriktive Rekrutierungspolitik. Die FunktionärInnen sind über die Fraktionen größtenteils jeweils einem politischen Lager zugehörig. Aber auch die MitarbeiterInnen und hier vor allem die ExpertInnenstäbe werden auf ihre „politische Kompatibilität“ hin geprüft. Expertisen und politische Botschaften weichen daher kaum vom traditionell ideologischen Muster ab. Das bedeutet, dass sich die Diskurse in den Verbänden immer aufs Neue reproduzieren – Organisationales Lernen kann nach der in dieser Arbeit vorgestellten Definition vor allem in den Massenverbänden also nicht stattfinden. Grundsätzlich ist das Bekennt-

nis zur Überparteilichkeit aller Verbände mehr als fragwürdig, denn die Entscheidungsfindung wird in intimen, nicht öffentlichen Verfahren vollzogen, die über die großen gesellschaftlichen Konfliktlinien hinweg auf dem „*persönlichen Einverständnis zwischen einer kleinen Anzahl von Repräsentanten der großen, politisch-weltanschaulichen Lager*“⁶⁰⁷ sowie der Großverbände basiert. Diese Bereitschaft der Eliten zur Kooperation ist ebenso ein Erfolgsgeheimnis der Sozialpartnerschaft wie die enorme personelle Verschränkung in einem doppelten Netz zwischen freien Verbänden, Kammern und Großparteien.⁶⁰⁸

8.4.2 Verhaltenscharakteristik der Sozialpartnerverbände

Das Modell der Konkordanzdemokratie, also der verordneten Konsenspolitik der Sozialpartnerschaft ist sprichwörtlich. „*Konkordanzdemokratie bezeichnet politisch-soziale Systeme, in denen nicht der über das Wählervotum ermittelte Mehrheitswille, sondern Kompromiss- und Proporzregeln bei der politischen Entscheidungsbildung ausschlaggebend sind.*“⁶⁰⁹ Durch das Fehlen einer tatsächlichen Opposition verschleiert der Begriff Konsenspolitik und Konkordanzdemokratie die unterschiedlichen Interessenlagen. Bezogen auf die zu verhandelnden politischen Inhalte und divergierenden Interessenlagen wäre daher der Begriff „Kompromiss“ treffender als Konsens. Das konsensuale Moment dieser Politikformation lag vor allem bei der Teilung der Herrschaft unter Ausschaltung der Basis. Dies drückt sich in den Verbänden vor allem dadurch aus, dass Politik „für“ Mitglieder (=nicht gemeinsam mit ihnen) in nicht öffentlichen Räumen stattfindet. Dieser Befund gilt insbesondere für die großen Massenorganisationen der Arbeiterbewegung. Denn in elitären- und daher kleinen Verbänden wie der Industriellenvereinigung und/oder hoch diversifizierten Institutionen wie der Wirtschaftskammer, kann die Kommunikation mit den Mitgliedern allein durch die Organisationsbedingungen direkter stattfinden.

Die „Unselbständigkeit“ der ArbeitnehmerInnen wird daher nicht nur begrifflich herbeigeführt, sondern durch paternalistische „Entmächtigungsstrategien“ zentralistischer Institutionen verstärkt und somit besonders im gewerkschaftlichen Feld reproduziert. Zusätzlich wirft Emmerich Tálos den Institutionen der Arbeiterbewegung vor, dass sie die Interessen der Arbeiterschaft aufgrund ihrer „Konsensbereitschaft“ auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten

⁶⁰⁷ Pelinka, zit. nach Abromeit, a.a.O., S. 160

⁶⁰⁸ Vgl.: Abromeit: a.a.O., S. 160

⁶⁰⁹ Definition vom Demokratiezentrum Wien:

<http://www.demokratiezentrum.org/0643c664ad433cde7d881b2150025b/de/startseite/wissen/lexikon/konkordanzdemokratie.html>

nicht entsprechend vertreten haben: „Die dominante strategische Option der Gewerkschaften ist Verhandeln, nicht Streiken. Der weitgehende Verzicht auf den Einsatz von Kampfmitteln reduziert die Schlagkraft“⁶¹⁰ und damit die gesellschaftliche Gestaltungsfähigkeit einer Mehrheit der Bevölkerung. Die geringe Chance auf Formulierung und -vertretung ihrer Interessen gegenüber einer politischen Klasse trägt wesentlich zur sprichwörtlichen Politikverdrossenheit bei. Die Unschärfe der Verwendung des Begriffs „Konsens“ bedarf daher dringend einer Klärung.

8.4.2.1 „Konsens“ und Kultur im Umgang mit Konflikten

Die Theorien des Konfliktmanagements leiten sich von einem eindeutigen Begriff von „Konsens“ ab, der als nachhaltige Konfliktlösung durch einen gemeinsamen Lernprozess definiert wird. Der Prozess entspricht einem kreativen Dialog, wobei Dialogfähigkeit sich vor allem durch Reflexionsfähigkeit auszeichnet. Zwischen Dialog und Diskussion wird daher scharf getrennt: „Kennzeichnend für den Dialog ist, daß man frei und kreativ komplexe und subtile Fragen erforscht, einander intensiv zuhört und sich nicht von vornherein auf eine Ansicht festlegt. Im Gegensatz dazu werden in einer Diskussion unterschiedliche Meinungen präsentiert und verteidigt.“⁶¹¹

ÜBERSICHT: VERGLEICH DIALOG/DISKUSSION

Dialog	Diskussion
Unter vielen Teilen das Ganze erkennen	Sachfragen und Probleme in Teile zerlegen
Die Verbindung zwischen den Teilen erkennen	Die Unterschiede zwischen den Teilen erkennen
Annehmen, untersuchen	Annehmen rechtfertigen und verteidigen
Durch Erkundung und Offenlegen von Ursachen und Zusammenhängen lernen	Überreden, verkaufen, mitteilen
Eine gemeinsame Bedeutung schaffen	Sich auf eine Bedeutung einigen

Neben der Ausschaltung hierarchischer Begrenzungen erfordert der Dialog vor allem Reflexionsfähigkeit und die ist in homogenen Gruppen wie den Verbänden durch den geschlossenen Diskurs nur äußerst eingeschränkt möglich, wenn nicht gar unmöglich. Die Geschlossenheit der verbandlichen Diskurssysteme führt unweigerlich zum Prinzip „mehr vom Gleichen“,

⁶¹⁰ <http://derstandard.at/text/?id=1231151776063> 16.01.2009

⁶¹¹ Hartkemeyer, M.& J.F., Freeman, Dhority L.: Miteinander Denken, Das Geheimnis des Dialogs, 3. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart 2001, S. 110

was in der Gegenüberstellung der Interessen permanent zur politischen Pattsituationen führen muss und somit einen politisch-strategischen Stillstand auslöst. Der Dualismus in der Gegenüberstellung von Arbeit und Kapital verhindert zudem die im Dialog notwendige ganzheitliche Sicht und erzeugt die sprichwörtlichen „blinden Flecken“ im System. Beck ortet in diesem Vorgang die Ursachen für das Scheitern in der Risikogesellschaft, wenn er meint: *„Es ist das Nichtsehen, das Wegsehen, das die Dynamisierung der Weltrisikogesellschaft erzeugt und beschleunigt.“*⁶¹²



Abbildung 46: Quelle: ICG Infora Consulting Group

Die Voraussetzung für effektive konsensuale Konfliktlösung ist neben Reflexionsfähigkeit, kommunikative Kompetenz, die Bereitschaft die eigene Position im Dialog zur Verfügung zu stellen und auf Augenhöhe eine neue, kollektive „Bedeutung“ gemeinsam zu generieren und anzunehmen. Das ist jedoch nur möglich, wenn Systeme sich öffnen und bereit sind zu lernen. Das Ergebnis eines Dialogs bedeutet eine 100%ige Lösung eines Konflikts. Ein Nachteil ist der hohe Aufwand, der sich aber lohnt, wenn man bedenkt, dass bei wachsender Außenkomplexität die Innenkomplexität analog erhöht werden muss, um zu sinnvollen Lösungen zu kommen. In der nachfolgenden Tabelle sind sämtliche, in jeder Gesellschaft beobachtbare Konfliktlösungsbewältigungsmuster mit ihren Vor- und Nachteilen aufgelistet. Eine tatsächliche Konfliktlösung ist nur im Konsens möglich.⁶¹³

⁶¹² Beck, Ulrich: Die Erfindung des Politischen, a.a.O., S. 55

⁶¹³ Nach Friedrich Glasl, Konfliktmanagement in Organisationen, Trigon Entwicklungsberatung

ÜBERSICHT: KONFLIKTBEWÄLTIGUNGSMUSTER UND DEREN FOLGEN NACH GLASL

Bewältigungsmuster	Vorteile	Nachteile	Erscheinungsformen
Flucht	Rasch und schmerzlos; Kein Verlierer; Kontaktverlust statt Konfliktregelung	Keine Weiterentwicklung; Keine Lösung; Rückkehr des Konflikts mit Rückkehr des Partners	Problemverleugnung Verdrängung
Kampf/ Vernichtung	Einmalig, Dauerhaft; Nur eine Konfliktpartei überlebt; Geistig anspruchslos	unkorrigierbar; Inhuman; verbreitet Angst; Gefährdet Weiterentwicklung; Positive Aspekte der Gegner werden verleugnet	Mobbing Kündigung Krieg Mord
Kampf/ Unterwerfung	Beide überleben; Ist umkehrbar, Ist wiederholbar; Unterworfenen ist wieder verwendbar	Permanente Kontrolle nötig; Schafft Angst; Gefahr eines Aufstands; Starre Rollenverteilung	Erpressung Putsch Hierarchie
Delegation an Dritte	Energiesparend; Verantwortung gering; Emotionen werden vermieden; Kein Gesichtverlust	Entscheidung wird nicht selbst erarbeitet; 3. Instanz muss von beiden Seiten anerkannt sein	Gerichte Kommissionen Autoritäten
Kompromiss	Ergebnisse selbst erarbeitet; Verantwortung für Ergebnis hoch; Teileinigung erlaubt Prestigewahrung	Neuverhandlungen können folgen; Ergebnis bringt nur Teilzufriedenheit	Verhandlungen in der Politik
Konsens	100 %-ige Konfliktbewältigung; intensive Auseinandersetzung mit den Interessen beider Konfliktparteien	Langwierige Prozedur Hoher Aufwand	Integrationsprozesse Dialog

Der „Konsens“ in dem mehrdimensionalen Kooperationssystem zwischen Regierung und Sozialpartnerverbänden über die geteilte Herrschaft wirkt jedoch alles andere als integrierend, wenn Politik vorwiegend im Spannungsfeld zwischen Arbeit und Kapital und unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfindet. In diesem System blieben der sprichwörtlich gewordene „kleine Mann“ und vor allem die Frauen ungehört. Es wird „für sie gedacht und gehandelt“- aus dem politischen Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen sind sie ausgeschlossen. Die Motivation der Basis sich an demokratischen Prozessen zu beteiligen sinkt daher sowohl aufgrund der Eintönigkeit durch die permanente Fortpflanzung des politischen Konflikts als auch durch die ausschließenden Verfahren. Man kann davon ausgehen, dass nach einer wirklichen Konfliktlösung gar nicht gesucht werden darf, denn über die Aufrechterhaltung der Konfliktodynamik legitimiert sich das System der Sozialpartnerschaft.

Kreative Problem- und Konfliktlösung findet im Dialog mit und in heterogenen Gruppen statt. Nur so ist es möglich, den Dualismus von Interessen zu durchbrechen und sich einer holistischen Perspektive zumindest anzunähern. Um Lernen zu können, müsste das sozialpartnerschaftliche Verhandlungssystem daher aufgebrochen werden. Die Ökologie als Querschnittsmaterie wäre eine von mehreren Möglichkeiten dem politischen Diskurs völlig neue Perspektiven zu eröffnen und darüber hinaus die Betroffenheit zu verallgemeinern.

8.4.3 Die Hierarchisierung von Arbeit

Bereits Karl Marx spricht von der Aufrechterhaltung feudaler Herrschaft, auch wenn sie sich

nicht mehr politisch, sondern ökonomisch legitimiert⁶¹⁴. Im Übergang von der politischen zur ökonomischen Standesgesellschaft eignete sich das Bürokratiemodell hervorragend, die Schichtpyramide feudaler Gesellschaft in die Ökonomie zu übertragen. Ausgangspunkt für die Hierarchisierung war die Trennung von Hand- und Kopfarbeit und deren gemeinsame Unterordnung und Disziplinierung im System einer kontrollierten „Maschinenorganisation“. Die Unterordnung des politischen Systems vollzog sich sukzessive unter der Zielvorgabe ökonomischen Erfolgs. In der Industriegesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts war der Begriff Arbeit daher untrennbar mit Marktfähigkeit verbunden. Dieser Begriff *„war in der Regel männlich, was dazu führte, dass sich neben der schichtspezifischen auch eine geschlechtsspezifische Differenzierung des Arbeitsbegriffs etablierte..... Die sozialstatistische und sprachliche Unsichtbarmachung großer Teile weiblicher Arbeit ist ein wichtiger Grund der bis in die Gegenwart reichenden arbeitsweltlichen Diskriminierungen von Frauen.“*⁶¹⁵ Arbeit wurde mit Erwerbsarbeit gleichgesetzt und damit gleichzeitig die unbezahlte Arbeit, die vor allem von Frauen geleistet wurde und wird, abgewertet. Pflege, Erziehung, Haushalt etc. haben bis heute einen geringen Status auch wenn sich die Sparten zunehmend zu einem Wirtschaftsfaktor entwickeln. Die Hierarchisierung von Arbeit bezieht sich damit auch auf die Abgrenzung von Frauen- und Männerarbeit.

Die sich herausbildenden Institutionen der Herrschaft sind zudem homogen männlich dominiert, was nicht auf individuelle Existenzen von Männern und Frauen verweist, sondern auf kulturelle Axiome und den entsprechenden Habitus. Männliche Hegemonie bestimmt in der Arbeitswelt den Mainstream und der Malestream definiert sich über Einfalt statt Vielfalt. Durch die Ausgrenzung des „Anderen“ wird ein kreativer dialogischer Prozess unterbunden. Die Monokultur hegemonialer Männlichkeit untergräbt somit das demokratische Prinzip ebenso wie es alternative Organisationsformen boykottiert, denn *„die patriarchale Kultur ist durch ein geschlossenes Netzwerk von Konversationen charakterisiert. Dieses Netzwerk macht unser tägliches Leben zu einer Koexistenz, in der es um Kampf, Macht, Aggression, Hierarchien etc. geht.“*⁶¹⁶ Wie in dieser Arbeit bereits nachgewiesen, sind die Verbände der Sozialpartnerschaft Träger und Beförderer dieses Systems, auch wenn ihre veröffentlichte Meinung anderes andeutet.

⁶¹⁴ Vgl.: Lensing, Thorsten: Der Arbeitsbegriff als Platzhalter und Interpret, Disseration an der philosophischen Fakultät der Universität Freiburg i.Br., 2006/07, S. 150-151

⁶¹⁵ Lensing, T.: a.a.O., S. 150

⁶¹⁶ Sonja Radatz, Matristisches Management, Institut für systemisches Coaching und Training

Um ihre Hegemonie institutionell abzusichern, verbünden sich Männer in hierarchisch organisierten Machtapparaten, die eine Kultur des Verdrängens, Verschweigens, der Ausgrenzung und auch der Gewalt leben. Es wird nicht Verschiedenheit gedacht, sondern Eines wird zum Maßstab alles Anderen. Das Fehlen von Vielfalt, allein durch die Ausgrenzung von Frauen ist – ohne die Erfolge der Sozialpartnerschaft vor allem in materieller Hinsicht schmälern zu wollen – führte zum Ende des „Politischen“, zum Verenden der Demokratie.

Die bürgerliche Gesellschaft als politisches System und die Industriegesellschaft als ökonomisches System arbeiteten Jahrzehnte auf der gleichen Basis zweckrational kontrollierbarer, nationaler Steuerung in einem ständigen Spiel zwischen Links und Rechts in einer Kultivierung der Gegnerschaft, mitgetragen von den Verbänden. Trotz augenscheinlicher radikaler Veränderungen in der Gesellschaft blieben sie in ihrer traditionellen Monokultur verhaftet und betrieben ihre Politik des „mehr vom Gleichen“, die vor allem die großen Masse der Beschäftigten sukzessive entmachtete. Dass die systemische Steuerungsmacht insgesamt geringer wurde, wird von Luhmanns Definition erklärt, nach der Macht nur mit Freiheiten auf beiden Seiten zunimmt“ ⁶¹⁷

8.4.3.1 Diversifizierung statt Massenorganisation

Die Heterogenisierung der Gesellschafts- und Sozialstruktur änderte bisher wenig bis nichts an der Struktur der großen Verbände. „...*die Wirtschaftskammer auf der einen, Arbeiterkammer und Gewerkschaft auf der anderen Seite, stützten sich Jahrzehnte lang auf eine relativ homogene Klassenlage ihrer Klientelen, was die Verallgemeinerung partikularer Interessen zu einem einheitlichen Verbandsziel vergleichsweise einfach machte. Arbeiter waren und blieben Arbeiter, Kaufleute waren und blieben Kaufleute. Die beschleunigte berufliche und soziale Mobilität hat diese ‚statische‘ Klassenlage mittlerweile gründlich aufgeweicht. ...der Anteil der Arbeiter schrumpft, der Anteil der Angestellten wächst. Für die verbandliche Interessenvertretung, die Gewerkschaft bedeutet das spürbar verschlechterte Bedingungen für die Mitgliederverbund, denn Angestellte – mit ihrer gewaltigen Bandbreite von einfachen Dienstleistungsberufen bis hin zu Führungspositionen – sind erheblich schwieriger zu einem Betritt zu bewegen als Arbeiter. Ähnlichen Organisationsproblemen sieht sich die Arbeitgeberseite gegenüber. Das Wachstum des Dienstleistungssektors, das Entstehen neuer Unternehmenstypen und die Globalisierung der Märkte – und vor allem: das Wegfallen protektionistischer Funktionen der Wirtschaftskammer durch die EU-Mitgliedschaft – hat die Zufrie-*

⁶¹⁷ Vgl.: Luhmann, Niklas: Macht, Lucius&Lucius UTB, Stuttgart 2003, 3. Auflage, Seite 9

denheit besonders kleinerer Unternehmen mit der Standesvertretung beeinträchtigt.“⁶¹⁸ Die klassische Arbeitnehmerpolitik wird durch die Erosion der klassischen Arbeitsverhältnisse konterkariert. Flexibilisierung und Deregulierung betreffen aber das gesamte ökonomische Feld.

Ein weites bisher noch kaum genutztes Reservoir für Entwicklung und Lernen bietet das viel diskutierte aber wenig bearbeitete Feld von Gendergerechtigkeit und Diversitymanagement. Hier geht es einerseits um die gleichberechtigte Inklusion beider Geschlechter und andererseits um die Einbindung von Menschen mit besonderen Bedürfnissen und/oder Migrationshintergrund in den Prozess der Interessenvertretung.

Aus demokratiepolitischer Sicht war und ist die Sozialpartnerschaft permanenter Kritik ausgesetzt: *„Sozialpartnerschaft hat mit Demokratie sehr wenig zu tun. Es sind Entscheidungsprozesse, die hinter dem "Vorhang" stattfinden. Das ist Eliteherrschaft. Das Muster der Sozialpartnerschaft hat dazu geführt, dass bestimmte Interessen wenig oder kaum berücksichtigt wurden. Das ist exemplarisch zu sehen an der Schieflage der Einkommensverteilung oder an den Benachteiligungen von Frauen bei Einkommen und sozialer Sicherung. Die Politik der Gewerkschaftsbewegung war durchwegs dominant an den Erwerbsbiografien von Männern ausgerichtet.“*⁶¹⁹ Die Anpassung der Verbände an die realen gesellschaftlichen Verhältnisse ist daher unumgänglich, wenn sie nicht in der Bedeutungslosigkeit versinken wollen. Dringlich ist diese Veränderung vor allem bei Massenorganisationen. Dazu ist es notwendig, die Unternehmenskultur zu hinterfragen, denn die Grundannahmen über Organisation und ihre Umwelt haben sich seit der Gründung radikal verändert. Mit Friedrich Glasl (vgl. Kapitel 4.3.1) gedacht, ist es unerheblich, wo OE-Prozesse starten, daher könnte allein eine neue Technostruktur weitere Lernprozesse in Organisationen auslösen.

Einfachstes Muster für Veränderung bietet so das Entstehen einer demokratischen Technostruktur: Open source Software, verbreitet sich weltweit und bietet sich als Gegenmodell zur kapitalistischen Variante der Microsoft Welt an. Das globale, selbstgesteuerte und -lernende System unterstützt eine Anwenderbezogene Technostruktur und eignet sich daher für die kostengünstige Vernetzung und partizipativ-demokratische Organisation. In diesem Prozess passiert Veränderung auf mehreren Ebenen: die Abkoppelung von kapitalistischen Marktme-

⁶¹⁸ Karlhofer, Ferdinand: Interessenverbände im Umbruch, Materialpaket politische Bildung, S. 5, http://www.demokratiezentrum.org/media/pdf/karlhofer_verbaende.pdf

⁶¹⁹ Emmerich Talos im Standard vom 16. Jänner 2009: Sozialpartnerschaft ist Elitenherrschaft, <http://derstandard.at/?url=/?id=1231151776063>

chanismen, internationale Vernetzung und sparsamer Umgang mit kollektiven Ressourcen. Und die bis dato wirtschaftlich noch leistungsfähigen Organisationen können allein durch die Nutzung von open source Software diesen globalen Demokratisierungsprozess aktiv unterstützen.

Der zunehmenden Dynamik und Hegemonie der Ökonomie haben die traditionellen, zentralistischen Massenorganisationen bis jetzt jedenfalls nichts entgegenzusetzen. Das führt uns nicht nur die aktuelle Weltwirtschaftskrise drastisch vor Augen, sondern war bereits in den letzten 30 Jahren abzusehen. Das „Politische“ als gesellschaftlicher Wert wurde in diesem Prozess von der Ideologie „der Freiheit des Marktes“ abgelöst, was gleichzeitig Arbeit in ihrer globalen Verfügbarkeit zusätzlich entwertet. „Working poor“, Leiharbeit, Scheinselbständigkeit und prekäre Arbeitsverhältnisse setzen den Wohlfahrtsstaat außer Kraft ebenso wie die Vermarktlichung kommunaler Infrastruktur. Wenig überraschend kommen besonders von weiblichen Wissenschaftlerinnen nicht nur schärfste Kritik, sondern auch höchst konkrete Forderungen, wie beim Dialogforum Hirschwang, einer Veranstaltung der Arbeiterkammer NÖ: Maria Jepsen⁶²⁰ sieht die Einbeziehung unbezahlter Arbeit in die volkswirtschaftlichen Analysen bereits als soziale Innovation und fordert ein Ende des Kults langer Arbeitszeiten. Jutta Allmendinger⁶²¹ verabschiedet das duale Berufsbildungsprinzip als Relikt des Industriezeitalters ebenso wie durchgängige Berufskarrieren und das Prinzip der Senioritätslöhne. Sie betont, dass Senioritätslöhne immer Männer bevorzugen, da ihre Berufskarrieren von Kindererziehungszeiten nicht unterbrochen werden. In einer wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft muss aber das Kompetenzprinzip zum Tragen kommen, weist die Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin nach, und fordert, dass die Auszeiten für Bildung und Kindererziehung für alle zur Regel werden müssen. Das Forum kommt gemeinsam zu dem Schluss, dass Vollbeschäftigung überhaupt nur durch eine Verkürzung der Arbeitszeit möglich ist – wie immer die auch gestaltet ist. Konkrete Handlungen lösten die Erkenntnis aus dem Dialogforum jedoch auch in der AK nicht aus!

Allerdings verordnet der Direktor der AKNÖ den Institutionen der ArbeitnehmerInnen Interessenvertretung zumindest verbal ein radikales Change-Projekt, sie müssten mit neuen Begrifflichkeiten aus ihrer reaktiven Rolle aussteigen, so der Direktor, und nach ausgereiften

⁶²⁰ Jepsen, Maria: Leiterin der Forschungsabteilung des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (ETUI-REHS), im Rahmen des Dialogforum Hirschwang 2009, „Das Ende der Arbeitszeit“ <http://www.dialog-forum.at/www-8245.html>

⁶²¹ Allmendinger, Jutta: Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, im Rahmen des Dialogforum Hirschwang 2009 „Das Ende der Arbeitszeit“, <http://www.dialog-forum.at/www-8245.html>

demokratischen Modellen suchen, um ihren Auftrag in Zukunft erfüllen zu können.⁶²² Eigentümlich daran ist, dass er die Expertise für derartigen Kulturwandel im Hause verfügbar hat, nicht aber von ihr Gebrauch macht⁶²³! Zudem braucht es, um in die Diskurssteuerung tatsächlich eingreifen zu können, einen stetigen Wiederaufbau von sozialen, kulturellen symbolischen aber auch materiellen Kapitalien.

8.4.4 Das Ungleichgewicht der verfügbaren Kapitalien

Nach Bourdieu sind alle drei Kapitalformen (materielles, soziales und kulturelles Kapital) nach ökonomischen Prinzipien organisiert und erst durch die Existenz und Nutzung aller drei Kapitalarten erlangt eine Gruppe/Klasse gesellschaftliche Hegemonie. Das Projekt der Emanzipation der Arbeiterschaft gegenüber dem bürgerlichen Staat verfolgten die Europäischen Linken seit ihrem Bestehen daher auf allen Ebenen. Ausdruck dieser Bemühungen in Österreich waren vor allem das „Rote Wien“ der Zwischenkriegszeit und die Reformpolitik der Kreisky-Ära (1970-1980), wo gesellschaftliche Veränderung tatsächlich spürbar wurde und sichtbare Zeichen hinterließ. Die Ära des Roten Wien ging mit der anwachsenden Diskursmacht des Nationalsozialismus in den 1930er Jahren ebenso zu Ende wie die sozialdemokratische Reformpolitik mit dem Aufwind neoliberaler Ideologiekonzepte. Der Status quo spiegelt die Machtverhältnisse wider, die wir anhand des Verbandssystems beschreiben können.

Ein Ungleichgewicht des materiellen Kapitals lässt sich über das Verhältnis von Mitgliederzahl und verfügbaren Budgets der Verbände ermitteln. Die Niederösterreichische Arbeiterkammer errechnete einen Vergleich (internes Papier) zum verfügbaren Kapital für Mitglieder nach Institution in Niederösterreich. Zwar kann man einwenden, dass diese Erhebung aus einem speziellen Blickwinkel erfolgte - was auch nicht geleugnet werden soll - allerdings sind allein die Verhältniszahlen und der Umstand, dass manches gar nicht erhoben werden kann, aufschlussreich. Während die AKNÖ mit einem monatlichen Budget von ca. 55 Mio. Euro 450.000 Mitglieder zu vertreten hat, verfügt die Niederösterreichische LWK über ca. € 49 Mio. für 46.000 Mitglieder. Die Wirtschaftskammer hat rund 90 Mio. Euro für ca. 89.000 Mitglieder zur Verfügung. Allein der gesetzlich vorgegebene finanzielle Gestaltungsraum ist damit für die Wirtschafts- und Landwirtschaftsverbände bei weitem größer als jener der ArbeitnehmerInnen.

⁶²² Siehe: Guth, Helmuth, Direktor der AKNÖ im Rahmen des Dialogforum Hirschwang 2009, „Das Ende der Arbeitszeit“, <http://www.dialog-forum.at/www-8245.html>

⁶²³ Ich leite die Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung in der AKNÖ

ÜBERSICHT: MATERIELLES KAPITAL DER KAMMERN

Niederösterreich	Arbeiterkammer	Landarbeiterkammer	Landwirtschaftskammer	Wirtschaftskammer
Budget	55 Mio. €	Nicht veröffentlicht	49 Mio. €	90 Mio. €
Fremdmittel	-0,9 %	Nicht veröffentlicht	51 %	Nicht erhebbar
Mitglieder	Ca. 450.000	Ca. 20.000	Ca. 46.000	Ca. 89.000
Budget pro Mitglied	€ 122,-	Nicht veröffentlicht	€ 1.065,-	€ 1.010,-
Beschäftigte	Ca. 400	Nicht veröffentlicht	Ca. 480	Ca. 900

Die Mittelausstattung ist auch wesentlich für die Anzahl der Beschäftigten in den Verbänden und damit für deren Leistungen in Bezug auf Grundlagenarbeit, direkte und indirekte Interessenvertretung sowie Service- und Beratung ihrer Mitglieder. Auch hier ist das Ungleichgewicht signifikant: 450.000 ArbeitnehmerInnen werden in NÖ von rund 400 Angestellten in der AKNÖ betreut. Die 46.000 Landwirte von 480 Beschäftigten der LWK. Das Verhältnis beträgt in der AK daher rund 1:1000 und in der LWK 1:100!

Der Ausgleich dieser Asymmetrie beim verfügbaren Kapital war bereits den Gründungsvätern der Arbeiterbewegung ein Anliegen. Die Wirtschaftsbetriebe der Gewerkschaftsbewegung (BAWAG, KONSUM, Hammer-Brot, KIBA etc.) sollten die materielle Grundlage für eine dauerhafte Machtbasis schaffen. Dieses Projekt ist allerdings durchwegs an einer inadäquaten Geschäftsgebarung gescheitert. Möglicherweise hat dieses Unvermögen ihre Ursache auch in dem Umstand, dass ArbeitnehmerInnenvertretung und Unternehmensführung häufig als Paradoxie empfunden wird. Dieses Phänomen ist auch in den Führungsfunktionen von AK und ÖGB angelegt und führt zu oft inkonsequenten und merkwürdigen Führungsstilen. Diese Widersprüchlichkeit wirkt nachteilig auf die Berechenbarkeit der Innensysteme der Organisationen.

Mit dem Schrumpfen des materiellen Kapitals verlor die Arbeitnehmerschaft zunehmend auch an sozialem und kulturellem Kapital durch den Verlust an Bildungs- und Verlagshäusern, Versammlungsräumen sowie Jugend- und Kultureinrichtungen. Der Vorwärts-Verlag wurde abgewirtschaftet, das Karl-Weigl Bildungshaus steht vor dem Aus und das Vereinsleben reduziert sich auf die PensionistInnen. Damit ist das Projekt der Linken zur Erlangung kultureller und politischer Hegemonie vorerst gescheitert.

Im Gegenzug etablierte sich das WIFI als Bildungseinrichtung der Wirtschaftskammer zum wichtigsten Anbieter für berufliche Aus- und Weiterbildung. Das Hernstein-Institut wurde

zum führenden Institut für Management- und Leadership-Programme und die Presselandschaft Österreichs wird von Industrie und Wirtschaft dominiert. Sogar das Genossenschaftswesen blüht und gedeiht unter den Händen der bürgerlich-konservativen, wenn auch in pervertierter Form durch die Raiffeisen-Verbände und die Volksbanken. In diesem Milieu konnte die ÖVP in den letzten 30 Jahren machtvoll eine zeitgemäße Bildungsreform erfolgreich verhindern und mit Hilfe der Sozialpartnerschaft den Sozialstaat rückbauen.

Das Ende der neoliberalen Ära könnte eine neue Chance für die politische Linke bieten, allerdings nur dann, wenn sie sich andere Verbündete sucht, als bisher.

8.4.5 Arbeiterkammern und Bundesarbeitskammer auf dem Weg vom Amt zur Dienstleistungsorganisation

Die Bundesarbeitskammer ist die Dachorganisation der neun regionalen Kammern für Arbeiter und Angestellte in den Bundesländern. Österreichweit gibt es rund 3 Millionen Pflichtmitglieder. Pflichtmitglieder sind *„Beschäftigte, Lehrlinge, Arbeitslose sowie Personen in Karenz ausgenommen sind Beamte und Beschäftigte in der Landwirtschaft. Die Arbeiterkammern vertreten auch die Interessen der Pensionisten.“*⁶²⁴ *„Keine AK-Mitglieder sind die meisten öffentlichen Bediensteten von Bund, Ländern und Gemeinden, deren Dienststelle mit der Vollziehung von Gesetzen betraut ist, Angehörige der freien Berufe, ArbeitnehmerInnen in der Land- und Forstwirtschaft sowie leitende Angestellte, denen dauernd maßgebender Einfluss auf die Führung eines Unternehmens zusteht.“*⁶²⁵ Damit sind die Arbeiterkammern die mitgliederstärkste Organisation in Österreich. Die Klientel der AK ist hoch divers, aber traditionell mit weniger Prestige und Einfluss ausgestattet als jene der berufsständischen- oder der Wirtschaftsverbände.

Die Arbeiterkammer vertritt in Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften die sozialen, wirtschaftlichen, beruflichen und kulturellen Interessen aller ArbeitnehmerInnen in Österreich. Sie sind per Gesetz (§ 1 AKG) beauftragt, die sozialen, wirtschaftlichen, beruflichen und kulturellen Interessen der ArbeitnehmerInnen zu vertreten und zu fördern. Der überdimensionierte Auftrag muss aus eigenen Mitteln erfüllt werden- das heißt die AK erhält keine Mittel von außen. Die Auslegung der Begrifflichkeit sozial, wirtschaftlich, beruflich und kulturell obliegt allerdings weitgehend der Institution selbst.

Wie in allen Kammern bilden zwei parallele Hierarchien die Organisation ab. Die Selbstver-

⁶²⁴ <http://www.akeuropa.eu/de/About-AKEU/>

⁶²⁵ <http://kaernten.arbeiterkammer.at/online/page.php?P=2148>

waltung mit ihren gewählten Organen bildet ein „Parlament der ArbeitnehmerInnen“. Die ehrenamtlich tätigen FunktionärInnen (Kammerräte/-innen) kommen aus Betriebsratskörpern oder einer Gewerkschaft. Sie formulieren in Ausschüssen den politischen Auftrag für das Kammerbüro, dem die operative Umsetzung der Ziele übertragen ist. Alle Arbeiterkammern gemeinsam beschäftigen rund 2 400 Personen. Etwa ein Viertel davon ist in der AK-Wien angesiedelt, die auch die Bundesagenden wahrnimmt. Somit verfügt die ExpertInnenorganisation - das Kammerbüro - über eine eigene Hierarchie, getrennt von der politischen Organisation, deren Führung beim Direktorium liegt.

Das „Parlament der ArbeitnehmerInnen“ wird alle fünf Jahre nach dem Listenwahlrecht gewählt. Dominiert werden die AK durch die Fraktion sozialdemokratischer Gewerkschafter (FSG) und durch die Fraktion christlicher Gewerkschafter (FCG). Die politische Spitze jeder Länderkammer repräsentiert der/die Präsident/in. Die Funktion wird durch die Generalversammlung gewählt. *„Laut Statut vertritt der Präsident/die Präsidentin die Arbeiterkammer in allen Angelegenheiten. Er/Sie wird von VizepräsidentInnen, vom geschäftsführenden Ausschuss und von Expertenkomitees unterstützt.“*⁶²⁶ Die Funktion des Präsidenten/der Präsidentin trägt damit formal die Alleinverantwortung für die politische Führung der AK, sie wird von der stärksten Fraktion gestellt und kann daher nur in enger Bindung an die politische Herkunftspartei politisch agieren.

Die Kammern sind föderal organisiert, das heißt in jedem Bundesland existiert eine eigenständige Arbeiterkammer mit allen Funktionen, Gremien und Organen, die mit der Bundesarbeitskammer (BAK) über eine gemeinsame Dachorganisation verfügt. Angesiedelt ist die BAK in der Wiener Arbeiterkammer, die damit auch in Bezug auf MitarbeiterInnen und Mitgliedern die größte Organisation darstellt. Der Wiener AK-Präsident ist gleichzeitig der Präsident der BAK. Organisationsentwicklung ist in einzelnen AK durchaus Thema, nicht aber in der BAK, die ja de facto nur als Gremium existiert. Gemeinsame Strategien sind daher nur in Krisensituationen üblich, nicht aber im laufenden Betrieb. Die Länderkammern gleichen Fürstentümern, die sehr eigenständige Innenpolitiken verfolgen. Die Organisationen sind von den mächtigen Spitzenmännern geprägt. Ob Direktion oder Präsidium mehr Einfluss haben, ist weitgehend von deren Persönlichkeitsmerkmalen abhängig.

Die politische Organisation wird von Fraktionen getragen, die von den großen politischen Parteien dominiert werden. Gleichzeitig stellen die Gewerkschaften die SpitzenfunktionärIn-

⁶²⁶ <http://www.akeuropa.eu/de/About-AKEU/>

nen. Diese doppelte Verflechtung, schränkt partizipativ-demokratische Prozesse beträchtlich ein. Die Entscheidungsfindung geht im Spannungsfeld Partei/Gewerkschaft/AK-Führung auf. Die Mitglieder sind in keiner Weise eingebunden. Die rote niederösterreichische AK führt z.B. seit der Gründung der Landeshauptstadt St. Pölten eine „politische“ Dauerdebatte wegen ihres anstehenden Umzugs von Wien ins tiefschwarze Niederösterreich. Die Auseinandersetzung wird weniger über wirtschaftliche oder kundenfreundliche Aspekte als über parteipolitische Querelen geführt. Eine Mitgliederbefragung zu diesem Thema hat es bisher nicht gegeben.

Von ihrer Mitgliederzahl her gesehen sind die Arbeiterkammern potentiell die mächtigste Organisation in der Sozialpartnerschaft, was sich jedoch in ihrem Stellenwert im politischen System kaum widerspiegelt. Zudem finanziert sich die AK im Gegensatz zu WK und LWK ausschließlich über die Beiträge ihrer Pflichtmitglieder und erhält keinerlei staatliche Förderung, was ihre Unabhängigkeit doppelt unterstreicht.

Ihre historischen Wurzeln liegen in der revolutionären Arbeiterbewegung. Die Entwicklung in der 2. Republik (Bindung an Regierung, Mitglied der Sozialpartnerschaft, Aufbauorganisation etc.) entfernte die AK vollends von den Eigenschaften einer sozialen Bewegung -sie mutierte zum staatstragenden Kammeramt. In diesem Prozess verschob sich die Nähe der Interessenvertretung gänzlich von den Mitgliedern zum Regierungssystem. Die Codes der sozialen Bewegung wurden zwar konserviert, aber gleichzeitig etablierte sich die zunehmend konformistische Organisation zu einer ausgeprägten Bürokratie.

Vor der Reform 1992 lag der Schwerpunkt ihres Selbstverständnisses bei den Kernaufgaben „Brain trust“ und politisches Lobbying. Hochqualifizierte ExpertInnen arbeiteten relativ autonom an Ihren Konzepten, die in die reale Politik einfließen konnten, vor allem dann, wenn die SPÖ an der Regierung beteiligt war. Beratungsleistungen waren an die Bedürfnisse von Funktionären, Betriebsräten und Politiker angepasst. Die Arbeiterkammern waren Jahrzehnte lang die Kaderschmiede für politische Spitzenkräfte vor allem der SPÖ.

Nach der Reform und der Änderung des AK-Gesetzes 1992 wurde die AK zunehmend zur Dienstleistungsorganisation, die im Gegenzug dem ÖGB und den Gewerkschaften ihre Kernfunktion der Mitgliederberatung und –vertretung entzog. Diese Entwicklung hatte nicht nur höchst problematische Folgen für die Legitimation des ÖGB, sondern veränderte die Kulturen der beiden ArbeitnehmerInnenorganisationen nachhaltig. Das Selbstverständnis einer „Denkfabrik“ (Think tank) unterscheidet sich grundlegend von einer Dienstleistungsorganisation.

Die Kernaufgaben wurden in beiden Organisationen diffus, da kein sauberer Aushandlungsprozess zwischen den Organisationen stattgefunden hat. Die prekäre Aufgaben- und Arbeitsteilung von AK und Gewerkschaft schafft Unklarheit in den Leitbildern, Strategien und den jeweiligen - oder auch gemeinsamen Unternehmenszielen. Durch die Unschärfe in der Abgrenzung verlieren beide Organisationen nicht nur an Effektivität und Effizienz in Bezug auf die Vertretung ihrer Mitglieder, sondern schränken ihren politischen Spielraum selbst ein; Und vor allem verliert der ÖGB in diesem ungeklärten Verhältnis zunehmend an Legitimität.

Das Selbstverständnis der AK ist bis dato eher monokulturell vom Bild des inländischen, männlichen Industriearbeiters geprägt, was auch an der Herkunft den gewählten Spitzen ablesbar ist. Die Präsidenten der AK stammen mehrheitlich aus der mächtigen Metallergewerkschaft.



ÜBERSICHT: GEWERKSCHAFTSZUGEHÖRIGKEIT DER AK-PRÄSIDENTEN (Eigenrecherche Stand 2008)

GMT	Vorarlberg	Hubert Hämmerle (FCG)
GMT	AK Kärnten	Günther Goach (FSG)
GMT	AK- Steiermark	Walter Rotschädl (FSG)
GMT	AK- Burgenland	Alfred Schreiner (FSG)
GPA	AK-Salzburg	Siegfried Pichler (FSG)
GPA	AK-Oberösterreich	Dr. Johann Kalliauer (FSG)
Bau Holz	AK-Niederösterreich	Josef Staudinger (FSG)
ÖGB	AK-Wien	Mag. Herbert Tumpel (FSG)
Post Gewerkschaft	Tirol	Erwin Zangerl (FCG)

Die gebräuchliche Bezeichnung „Arbeiterkammer“, die auch dem Logo der AK hinterlegt ist, kann man aber in doppelter Hinsicht als anachronistisch interpretieren. Zum einen bleiben weibliche ArbeiterInnen unberücksichtigt und zum anderen verlieren vor allem in den Städten – aber auch österreichweit - die Arbeiter gegenüber den Angestellten zahlenmäßig an Bedeutung. Ein neues Corporate Design sollte daher eine Namensänderung z.B. in „Arbeitskammer“ berücksichtigen. Dass das bisher nicht geschah, könnte an der dominierenden Rolle der Industriearbeitergewerkschaften liegen. Ihre Macht basiert auf dem traditionell hohen Organisationsgrad der Arbeiter.

Trotz ihrer gesetzlich geregelten „Überparteilichkeit“ sind die Arbeiterkammern mit Ausnahme von Tirol und Vorarlberg das Spielfeld traditioneller sozialdemokratischer Arbeitnehmerpolitik. In Vorarlberg und Tirol werden Arbeiterkammern vom „schwarzen“ ÖAAB bzw. der

Fraktion Christlicher Gewerkschafter dominiert. Grüne, Freiheitliche und diverse Listen (hier nur GLB- Gewerkschaftlicher Linksblock angeführt) spielen aufgrund der sehr eindeutigen Wahlergebnisse (ausgenommen die AK-Vorarlberg bestehen absolute Mehrheiten) eine untergeordnete Rolle. Bis auf die Tiroler und Vorarlberger AK stellt die FSG sämtliche PräsidentInnen, ebenso wie den Bundeskammerpräsidenten. Alle Präsidenten sind männlich. Nachfolgende Tabelle stellt die Mehrheitsverhältnisse in den Selbstverwaltungsorganen (die Länderparlamente der ArbeitnehmerInnen) der AK dar.

ÜBERSICHT: POLITISCHE GRUPPIERUNGEN IN DER AK

AK-Wahl (2004) ⁶²⁷	FSG-SPÖ in %	ÖAAB-FCG in %	AUGE/UG/Grüne in %	FA-FPÖ in %	GLB in %	Andere
Wien	69,3	14,4	5,7	4,3	1,0	5,1
NÖ	69,3	20,4	2,6	3,2	0,4	4,1
Salzburg	67,4	19,8	4,9	4,4	0,9	2,5
Tirol	24,3	61,3	6,9	3,1	0,7	3,7
Vorarlberg	35,2	46,6	5,4	6,3	-	6,7
OÖ	67,0	23,4	3,7	4,7	0,6	0,5
Burgenland	71,3	22,7	2,7	3,3	-	-
Steiermark	69,8	19,9	3,5	4,9	1,6	0,3
Kärnten	72,0	8,3	3,2	16,2	0,4	-

Eigenrecherche: Stand: 01/2009 (vor den AK-Wahlen 2009)

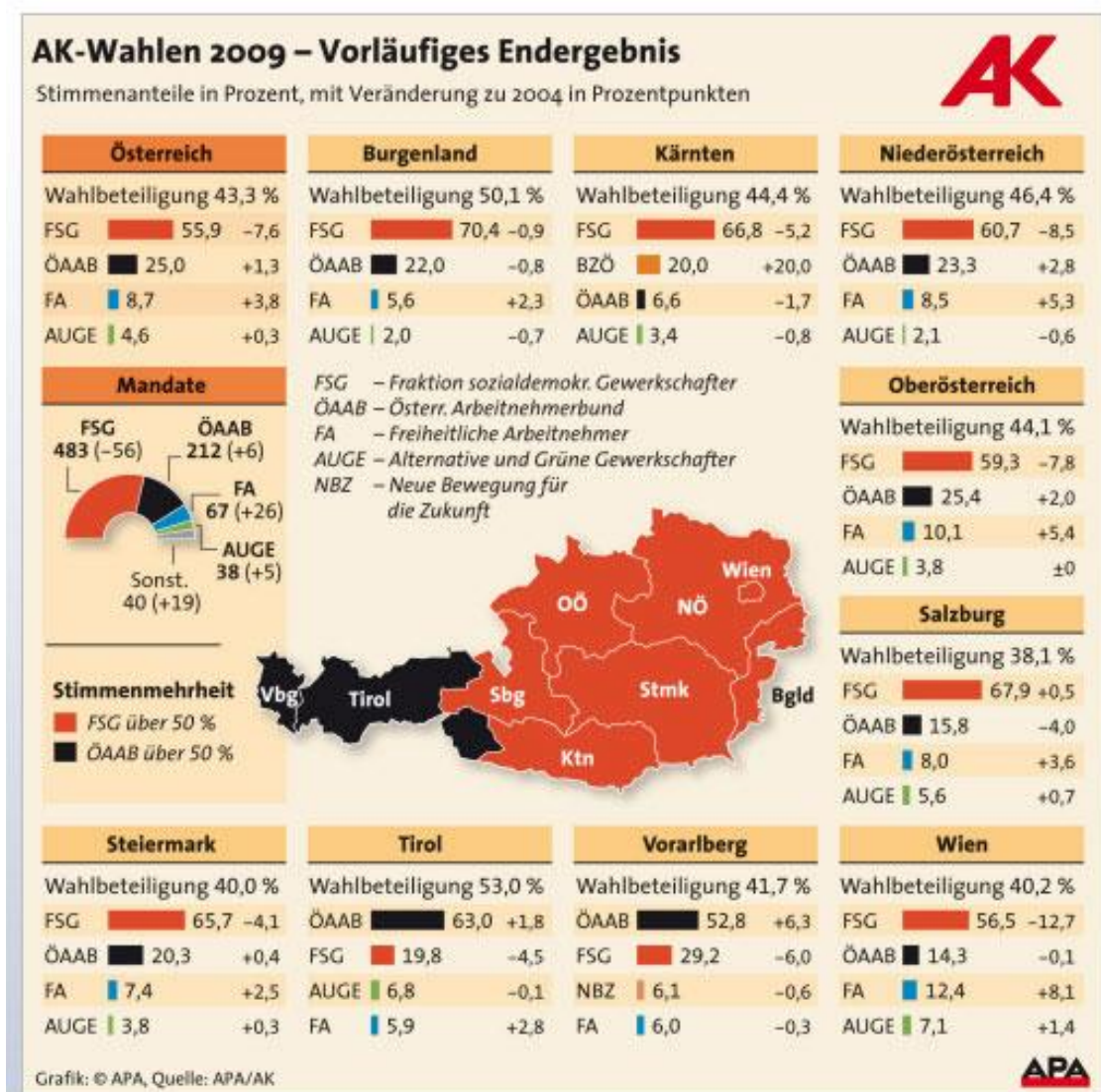
Bei den Wahlen 2009 musste vor allem die FSG Verluste hinnehmen, allerdings stellten die Verluste die Normalität der Machtverteilung der Vergangenheit wieder her, denn das überaus gute Wahlergebnis 2004 konnte auch als Protest gegen die rechtskonservative Regierung interpretiert werden und war so eine Ausnahmeerscheinung.

Problematisch ist die Wahlbeteiligung. Weniger als die Hälfte der Wahlberechtigten macht von ihrem Recht Gebrauch. Mit 43,3 % (Bundesdurchschnitt) liegt die Wahlbeteiligung aber immer noch höher als bei der EU-Wahl 2004, die bei 42,4 Prozent lag. Beiden Institutionen wird vorgeworfen, dass sie fern von ihren WählerInnen agieren. Anneliese Rohrer kommentiert die dahingehende fehlende Lernbereitschaft der AK so: *„Und immer gibt es auch die gleichen Stellungnahmen zur gesunkenen Wahlbeteiligung und notwendigen Konsequenzen. Darf man die werten AK-Funktionäre daran erinnern, dass sie 15 Jahre Zeit hatten, sich mit dem Desinteresse ihrer Pflichtmitglieder an der Wahl auseinanderzusetzen? 1994 betrug die Wahlbeteiligung nämlich nach diversen Bezügeskandalen nur etwa 31 Prozent. Die Vertrauenskrise, von der also jetzt wieder die Rede ist, kam nicht über Nacht - es sei denn, in der AK*

⁶²⁷ Quelle: ÖGB http://gde.oegb.or.at/fse/ak_wahlen/oesterreich_endergebnis.pdf - mit Rundungsfehlern!?

hat man geschlafen. Man darf auch jene sozialdemokratischen AK-Vertreter, die schon wieder "näher zu den Mitgliedern" wollen, daran erinnern, dass sie das bereits vor 20 Jahren nach dem Super-GAU der Wahl 1989 und dem Skandal um den multi-bezahlten steirischen AK-Präsidenten Alois Rechberger wollten - nachdem Jörg Haider ein Taferl in die Kamera gehalten und vom Protest dagegen profitiert hatte. Wer hat sie davon abgehalten?"⁶²⁸

Wenn auch die Kritik durchaus richtig ist, so gilt sie doch nicht allein für die AK, sondern für sämtliche Institutionen, die nicht mit - sondern für ihre Mitglieder agieren. Dazu kommt, dass der institutionelle Wandel der AK nach der Kammerreform 1992 die direkte Dienstleistung in den Vordergrund stellte. Die Wahlberechtigten nehmen die AK als ihre Serviceorganisation wahr und haben daher kaum mehr eine Vorstellung von ihrer politischen Dimension.



⁶²⁸ Kurier v. 19. Mai 2009, http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20090519_OTS0302

Dazu kommt, dass das gesamte Führungsteam der Bundesarbeitskammer nach eigenen Angaben insgesamt 29 Positionen umfasst, von denen nur vier von Frauen besetzt sind. Das entspricht einem Anteil 13,8 % von Stand März 2009⁶²⁹ Eine entsprechende Repräsentation von Frauen ist damit nicht gegeben, denn die Frauenerwerbsquote liegt in Österreich bei 64,2 % (Stand 03/06) und bei Männern bei 78,5 % (insgesamt 71,3 %).⁶³⁰ Im Jahr 2009 (März) stieg die Frauenerwerbsquote auf 64,4 Prozent.

ÜBERSICHT: FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER AK (4 WEIBLICH, 27 MÄNNLICH)

Mag. Herbert TUMPEL (FSG) Vizepräsidenten der BAK VP Dr. Johann KALLIAUER (FSG) VP Walter ROTSCÄDL (FSG) VP Josef STAUDINGER (FSG) VP Erwin ZANGERL (ÖAAB) Präsidenten Hubert HÄMMERLE (ÖAAB) Günther GOACH (FSG) Siegfried PICHLER (FSG) Alfred SCHREINER (FSG) Weitere Mitglieder VP Manuela AUER (FSG) VP Ing Reinhold ENTHOLZER (FSG) VP Helmut FEILMAIR (ÖAAB) VP Fritz PLONER (FSG) Gerhard POSSET (FSG) VP Josef UTZIG (FSG) Elisabeth VONDRASEK (FSG)	Beratend Dir. Dr. Wolfgang BARTOSCH Dir. Mag. Mario DE MARTIN Dir. Mag Helmut GUTH Dir. Dr. Winfried HAIDER Dir. Rainer KECKEIS Dir. Mag. Werner MUHM Dir. Dr. Josef PEISCHER Dir. Mag. Gerhard SCHMIDT Dir.-Stv. Mag. Johanna ETTL BL Dr. Christoph KLEIN BL Mag. Maria KUBITSCHKEK Alfred GAJDOSIK Franz REITER
--	--

Im Gegensatz zum „Parlament der ArbeitnehmerInnen“ ist das Kammerbüro (der operative Teil der Organisation) wie jede andere NPO ein Betrieb. Die Kammerbüros sind über traditionelle Aufbauorganisation mit ausgeprägter Hierarchie organisiert, wie die Organigramme verdeutlichen (siehe Homepages der AK, Rubriken „Wir über uns“).

Auf der Ebene der Organisation liegen daher auch die meisten Ressourcen brach, denn wie wir bereits wissen, haben lernende Organisationen andere Strukturbilder. Das Zusammenspiel der gewählten und operativen Einheiten zeigt zudem hohe Reibungsverluste durch eine einerseits diffuse und andererseits sehr formalistische Arbeitsteilung. Die gewählten FunktionärInnen und die angestellten ExpertInnen reiben sich an den Interessenunterschieden von betrieblicher Praxis (BetriebsrätInnen), Gewerkschaftsinteressen (hauptamtliche FunktionärInnen) und Expertise auf. Statt eines Dialogs zwischen politischer- und ExpertInnenmeinung lähmen ineffiziente Auftrags- und Berichtsgremien zusätzlich die Kommunikation.

⁶²⁹ Quelle: <http://www.arbeiterkammer.at/online/fuehrungsteam-bak-42634.html>

⁶³⁰ Zahlen aus: Biffl, Gudrun: Beitrag beim Workshop: Strategien für Wachstum und Beschäftigung in Österreich, am 3.März 2006, Nationalbank. Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenbeschäftigung in Österreich, http://www.oenb.at/de/img/paper_biffl_vorlaeufig__tcm14-38885.pdf

Dazu kommt, dass durch die zentralistischen Aufbauorganisationen Präsident bzw. Direktor in ihrer jeweiligen Funktion als Alleinentscheider eingesetzt sind, eine Aufgabe, die vor allem in fachlichen Zusammenhängen eine widersinnige Überforderung darstellt. Fehlende Expertise in der öffentlichen Kommunikation führt nicht nur zur Abflachung interessenpolitischer Argumentation und darüber hinaus gleichzeitig zur Demotivation des ExpertInnenstabes, sondern auch zu einer zunehmenden Ohnmacht der Funktionen selbst. Das im Kammerrecht festgelegte zentralistische Verantwortungsmodell, das auf die Spitzen der Organisation zugeschnitten ist, steht den Erfordernissen einer Wissensgesellschaft diametral entgegen. Die politischen EntscheidungsträgerInnen (KammerrätInnen, Vorstand, Präsidium etc.) stammen durchwegs aus der betrieblichen Interessenvertretung oder den Gewerkschaften und sind mit der Kommunikation von juristischem, ökologischen, sozialpolitischen, volks- und betriebswirtschaftlichen Expertisen überfordert. Ihre politische Ausstrahlung wirkt oft anachronistisch auch wenn die hemdsärmelige Selbstdarstellung des ehemaligen Tiroler AK-Präsidenten Dinkhauser durchaus im populistischen Umfeld agieren konnte. Politisches Lobbying – wie es das Europäische Politikfeld verlangt – kultiviert jedoch andere Regeln und Strukturen, die ein gemeinsam haben – sie orientieren sich nicht nach bürokratischen Normen.

Die Arbeiterkammern bilden sich als Maschinenorganisationen ab, deren Stringenz durch die prekären Strukturen der Gewerkschaften durchbrochen wird. Die Beziehung der Gewerkschaften zu „ihrer AK“ wird von der Haltung geprägt *„wir haben Euch geschaffen und nun droht ihr uns über den Kopf zu wachsen“*⁶³¹. In manchen AK führt das zu einer verstärkten Innenorientierung und Abwehr gegen die Interventionen der Gewerkschaften. Eine klare Aufgaben- und Arbeitsteilung zwischen den beiden ArbeitnehmerInnenorganisationen wäre daher mehr als notwendig um die Reibungsverluste in der Zusammenarbeit zu verringern und mögliche Synergien nutzen zu können. Darüber hinaus könnte man sich derartige Zurufe von außen ersparen: *„Die total bürokratisierten Schwesterorganisationen unterhalten riesige Apparate, die dem Selbstverständnis der machtbewussten Funktionärs-Schickeria bisweilen dienlicher zu sein scheinen als den Mitgliedern. Die endlosen Doppelgleisigkeiten haben letztlich zu dem zweifachen Dilemma geführt, das am AK-Wahlergebnis abzulesen ist.*

Österreichs Arbeitnehmer wären jedenfalls mit einer starken Interessenvertretung sicher besser bedient als mit zwei relativ knieweichen und absolut ideenlosen. Folglich liegt die Idee nahe, dass sich die Arbeiterkammer eines Tages mit dem ÖGB zusammentut und die

⁶³¹ Zit. nach einer Aussage eines leitenden Sekretärs der NÖ-Landesexekutive.

Betriebsräte sozusagen inhaliert. Eine solche Fusion, die in einem Land wie Österreich freilich schon aus Gründen der Tradition wie ein grotesker Wunsch klingt, wäre für beide die optimale Überlebenschance – sofern sich der schlanker gewordene Sozialpartner künftig auf eine zeitgemäße Strategie einigen könnte.“⁶³²

ORGANISATIONSANALYSE DER ARBEITERKAMMER NACH DEM KRITERIENKATALOG VON GLASL

Arbeiterkammern				
Wesensmerkmale der Organisation	Krisenanfällig	Krisenfest	Krisenanfällig	Begründung
Identität:	Innenorientiert, überheblich, selbstgefällig	Offen, suchend, fordernd, explizit, Balance von Innen-Außen	vergangenheitsorientiert, kraftbetont, mumifizierend	Paternalistisch, bürokratisch, Werte vergangenheitsorientiert,
Politik, Strategie:	„Bla-bla-Politik“, unverbindlich, phrasenhaft, salbungsvoll	Deutlich, in sich stimmig, richtungsweisend, inspirierend	„Tam-tam“-Strategie, militant, widersprüchlich, eng, zwingend	Keine tragfähige Zukunftsperspektive, Differenz zwischen Innen- und Außenpolitik, Strategie diffus
Struktur:	Vage, diffuse Unterstellungsverhältnisse, anarchisch	Ablauforientiert, vernetzte kleine Einheiten, weitgehend selbststeuernd	Starr, formalistisch, abgrenzend, hierarchisch, machtzentriert	Bürokratie, Maschinenorganisation, Massenorganisation
Menschen, Gruppen, Klima:	Stark individualistisch, emotional moralisierend, unverbindlich	Weiter Horizont, lern- und entwicklungsbereit, konfliktfähig	Überspezialisiert, Kästchendenken, Lust an Machtspielen, kühl	Dominanz von Persönlichkeiten, Karrieren folgen keinem nachvollziehbaren Prinzip, konfliktscheu, reaktiv, defensiv.
Funktionen:	Hoher Allround-Anspruch, unscharf definiert, überfordernd	Balance v. Aufgaben=Kompetenzen=Verantwortung, ganzheitlich	Zersplittert, fraktioniert, überspezialisiert, starr, ausgrenzend	Differenz zwischen Kompetenz und Funktion, ganzheitliche Sichtweisen sind in einer bürokratischen Organisation eher unwahrscheinlich
Prozesse, Abläufe:	Beliebigkeit, locker, kaum standardisiert, lose Schnittstellen	Prozesse auf Kunden-Nutzen orientiert, flexibel	Übernormiert, starr, bürokratisch, Rituale, mechan. Automatismen	Strategie top down, Ansätze von Prozessorganisation
Physisch/materielle Mittel:	Bedeutung unterschätzt	Nicht dominant	Bedeutung überbetont	zweckmäßig

8.4.5.1 Systemkopplungen - Mitgliederbindung oder Regierungsbeteiligung

Die strategischen Optionen der AK liegen aus meiner Sicht zwischen der Tendenz die demokratische Macht der Vielen zu nutzen, also ihre Mitglieder stärker in die Organisation einzubinden, oder sich wie bisher an den Parteienstaat und die Regierung zu binden und damit dem latenten Druck wechselnder Regierungen ausgesetzt zu sein.

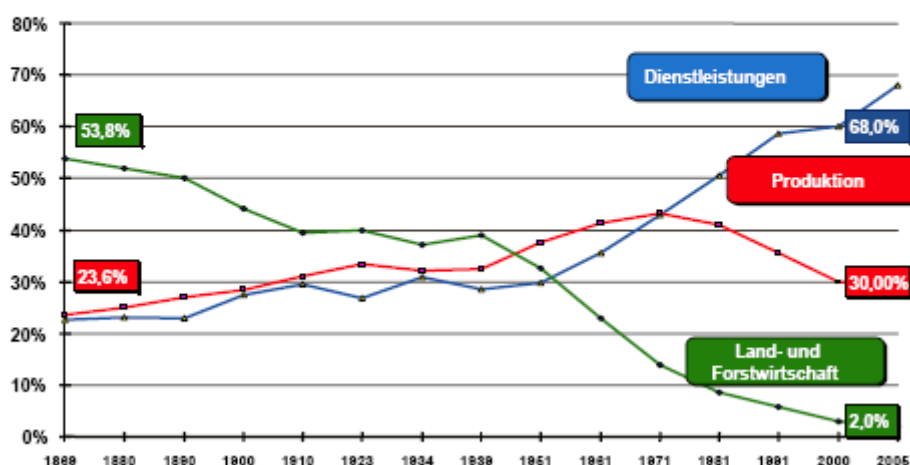
Daher steht eine Grundsatzdebatte über die strategische Ausrichtung der AK in jedem Fall an. Dabei zeichnen sich vor allem zwei Szenarien ab:

⁶³² Kommentar von Peter Muzik im Wirtschaftsblatt vom 20.05.2009

1. Die konservierende Option: Die Arbeiterkammern verstehen sich durch die Verfassung ausreichend gesichert und unterstützen weiterhin im System der Sozialpartnerschaft die Regierung. Die „Selbstverwaltung“ bleibt weiterhin vor allem parteigebundenen FunktionärInnen überlassen. Politik wird für die Mitglieder, nicht mit den Mitgliedern gemacht. Macht wird also über das soziale Kapital des Systems der politischen Klasse generiert. Das demokratische System bleibt auf die Methodik der Parteiendemokratie beschränkt.
2. Ein neues Selbstverständnis: Die Arbeiterkammern stärken ihre Beziehung zu den Mitgliedern, die gleichzeitig als EigentümerInnen der Organisation anerkannt werden. Sie vernetzen sich themenbezogen mit zivilgesellschaftlichen Initiativen und unterstützen durch ihre gesicherte Infrastruktur partizipative politische Prozesse. Programmatik und Strategie wird in breit angelegten Dialogprozessen gemeinsam mit den Mitgliedern erarbeitet. Das Lobbying wird über einen organisationsübergreifenden, national und international vernetzten wissenschaftlich-politischen ExpertInnenstab geleistet. Regionale und internationale Vernetzung wird zum neuen Fokus. Die Parteienbindung wird in Anerkennung der Diversität von Interessen in einer (post)modernen Gesellschaft gelockert.

Szenario 1 wird vom Grundsatz „mehr vom gleichen“ geleitet und birgt aus heutiger Sicht mehr Gefahren als Chancen. Durch den Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft hat sich die traditionelle Unternehmenskultur der Arbeiterkammern mehr als überlebt. Obwohl das Dienstleistungssegment mehr als zwei Drittel der unselbständig Beschäftigten ausmacht, wird der politische Auftrag immer noch mehrheitlich durch die starken Industriegewerkschaften formuliert.

Berufstätige nach Sektoren



Durch die Diversifizierung der Mitgliederstruktur streben bereits einzelne Berufsgruppen nach eigenständigen Vertretungskörperschaften, da ihre Bedürfnisse mit traditioneller Interessenpolitik nicht ausreichend abgedeckt werden können. So ist z.B. eine „Weiße Kammer“, die das medizinische Personal vertreten soll, seit geraumer Zeit im Gespräch. Die Gruppe der freien DienstnehmerInnen steigt stetig und erfordert völlig neuartige interessenpolitische Strategien. Die Interessendiversifizierung in der Arbeitswelt ist in jedem Fall eine Herausforderung für die Politik der Arbeiterkammern, die es zu lösen gilt. Die enorme Verstrickung mit den politischen Parteien und den Gewerkschaften – vor allem deren Intransparenz - schränken den Handlungsspielraum aller Organisationen ein. So bleibt die AK bei der Debatte um die Legitimität ihrer Pflichtbeiträge weiterhin parteipolitischen Kraftproben ausgesetzt.

Szenario 2 könnte im Gegensatz dazu mehrere Chancen bieten. Zum einen wird den unterschiedlichen Interessen der ArbeitnehmerInnen durch eine starke Mitgliederbeteiligung Gehör verschafft. Und zum anderen, werden damit partizipative Prozesse angeregt, was nicht nur die Legitimität der Institution stärkt, sondern auch einem demokratiefördernden Anspruch in Richtung Empowerment und Selbstorganisation entgegenkommt. Zu überlegen sind Departements oder Arbeitsgruppen für Berufssparten, die ihren Vertretungsanspruch eigenständig formulieren. Gleichzeitig steigt durch Beteiligung die Bindung an die Organisation und die daraus resultierende stärkere Trennung von Partei- und Interessenpolitik verschafft der AK größeren Handlungsspielraum und damit auch Raum für neue Allianzen.

In Szenario 2 sind zudem jene Lerneffekte angelegt, die auch auf die innere Organisation der AK zurückwirken um eine Entwicklung im Sinne eines Übergangs vom zentralistisch hierarchischen Modell zu einer lernenden Organisation anzustoßen. Intensives Feedback durch die Mitglieder verläuft bottom up und gibt damit der Entscheidungsfindung jene neue Richtung vor, die quasi automatisch notwendige Lerneffekte für moderne Unternehmenssteuerung implementieren.

Die Partizipationsprozesse könnten eine „Bürokratie von unten“ aufbauen, das heißt festgelegte basisdemokratische Methoden der Entscheidungsfindung wie zum Beispiel „Soziokratie“ und/oder „Syntegration“ etc. bauen eine Organisation von unten nach oben.

8.4.6 Wirtschaftskammer – ein Biotop mit bürokratischem Skelett

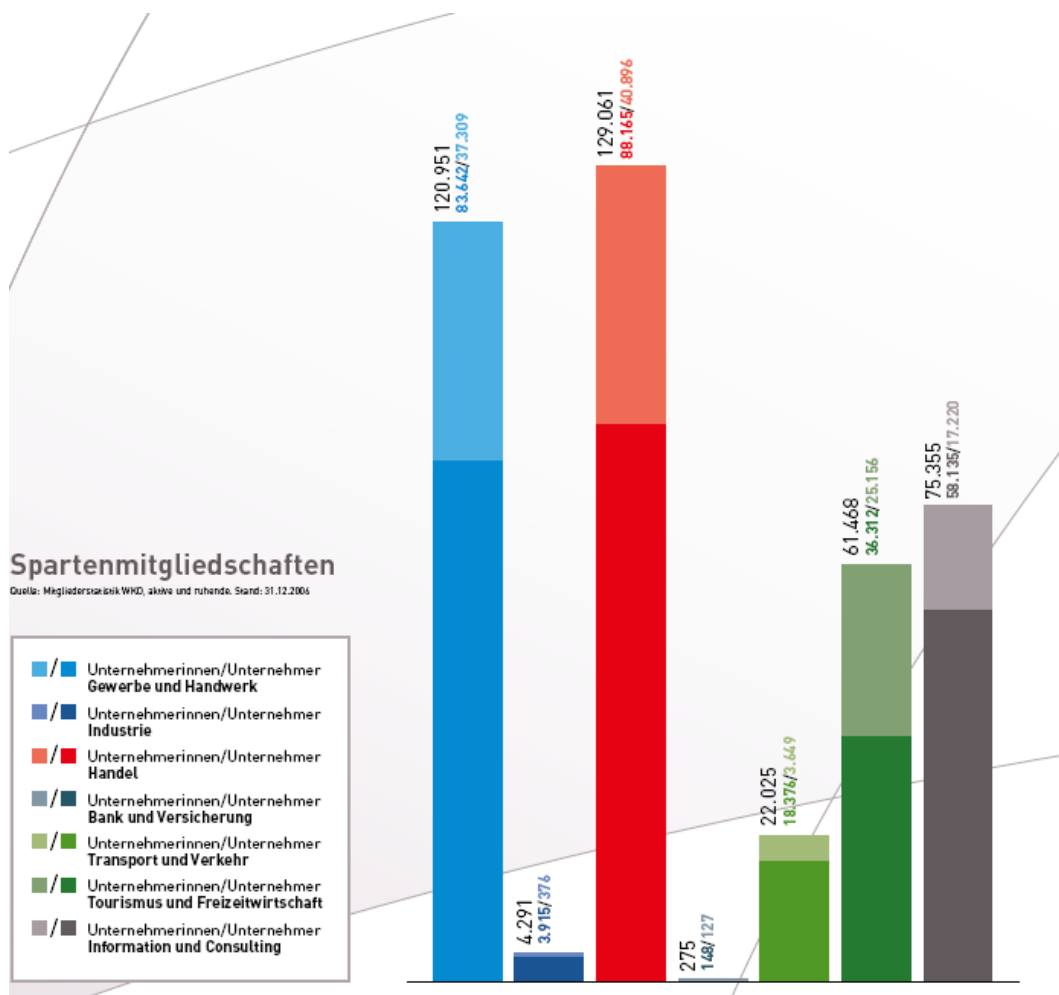
Die Wirtschaftskammer Österreich mit neun Landeskammern, 110 Branchenverbände und über tausend Fachorganisationen und hat ungefähr 350.000 Pflichtmitglieder. Sie vertritt „alle österreichischen Unternehmen, die per Gesetz zur Mitgliedschaft verpflichtet sind. Basierend auf dem Wirtschaftskammergesetz ist die Wirtschaftskammer Österreich eine demokratische, selbstverwaltete Körperschaft, die zu 85% durch die Beiträge ihrer Mitglieder finanziert wird.“ Jede Fachgruppe ist gleichzeitig eine eigenständige Körperschaft. Das Wirtschaftskammergesetz regelt Aufbau, Organe und Zuständigkeiten der Organisation. Für die Willensbildung sind die gewählten Organe zuständig. Es gibt große, mittlere und kleine Organe, sowie ein Einzelorgan und Spezialorgane, wie zum Beispiel das Kuratorium des WIFI. Diese Fülle an eigenständigen Organen ist auch gleichzeitig ein Problem für die letztendlich doch zentralistisch aufgebaute Institution.

ÜBERSICHT: ORGANE DER WKÖ (QUELLE WKÖ)

Territorial	WKÖ	Landes-kammer	Bundessparte	Landessparte	Fachverband	Fachgruppe
Einzelorgan	Präsident	Präsident	Sparten-obmann	Sparten-obmann	Fachverbands-obmann	Fachgruppen-obmann
Kleines Organ	Präsidium	Präsidium	Sparten-präsidium	Sparten-präsidium		
Mittleres Organ	Erweiteres Präsidium	Erweiteres Präsidium	Sparten-konferenz	Sparten-konferenz	Fachverbands-ausschuss	Fachgruppen-ausschuss
Großes Organ	Wirtschafts-parlament	Wirtschafts-parlament				Fachgruppen-tagung

Daher ist das Ziel der zweiten Stufe der „Kammerreform“, die noch 2009 im Wirtschaftsparlament der WKÖ beschlossen werden soll, die Gremienstruktur der Wirtschaftskammer zu vereinfachen. Die 128 Fachverbände sollen auf 80 und die 967 rechtlich eigenständigen Körperschaften um ca. 30 Prozent reduziert werden. Allerdings gibt es berechtigte Zweifel, dass die Präsidenschaft dies wie vorgesehen schafft.

Insgesamt ist die Organisationslandschaft Österreichs auf der Unternehmenseite um einiges vielfältiger als auf Arbeitnehmerseite. Die Bundeswirtschaftskammer vertritt als Dachorganisationen die Handelskammern (Wirtschaftskammern der Länder) und damit die Interessen der selbständigen Gewerbetreibenden in Österreich. Die zahlenmäßig größten Sparten bilden Handel und Handwerk, gefolgt von der boomenden Branche „Information und Consulting“. Die Sparte Industrie ist zwar zahlenmäßig klein, von ihrem wirtschaftspolitischen Stellenwert her jedoch mächtig. Zudem versammeln sich die Mitglieder auch im privaten Verein der Industriellenvereinigung um unabhängig von der WK eigenständige Politiken zu formulieren und zu verfolgen.



Die hohe Diversifizierung der Branchen und Fachgruppen und die regionale Präsenz sichern den Mitgliedern vergleichsweise gute Möglichkeiten zur Mitsprache in den unzähligen Gremien. Die BWK fungiert als zentrale Koordinations- und Clearingstelle. *Auch wenn die Unternehmer aus der BWK nicht austreten können, erwächst aus dieser Schlüsselposition wie aus dem Koordinierungsdruck erheblicher Konsensbedarf, der sich in recht komplexen Willensbildungsprozessen niederschlägt. So scheint die BWK keine Stellungnahme abzugeben, ohne vorweg für Rückkopplung an die mitgliedernäheren Untereinheiten gesorgt zu haben – mit der Kehrseite, daß im Falle der Nichteinigung mehrerer Fachverbände die Stellungnahme unterbleibt.* Beobachter (v.a.Traxler) beschreiben die Willensbildungsstruktur in BWK und Handelskammern als vergleichsweise demokratisch, um nicht zu sagen ‚konkordant‘. Man legt Wert auf Zustimmung aller.“⁶³³ Die Mitglieder sind zudem durch die jährlich stattfindende Mitgliederbefragung in die Strategieplanung eingebunden. Ein „Mitglieder-Radar“ wird speziellen Aktionsprogrammen vorgeschaltet. Eine Balanced Score Card (BSC) umfasst in den fünf Dimensionen auch die Umfeldbeobachtung:

⁶³³ Abromeit: a.a.O., S. 157

- Mitglieder, Kunden
- Finanzen
- MitarbeiterInnen
- Prozesse
- Umfeld

Auch die Mitarbeiterschaft wird in den Zielvereinbarungsprozess durch jährliche Befragungen mit eingebunden. Aus- und Weiterbildung sind ein Kerngeschäft der Wirtschaftskammer. Das WIFI stellt ihr breites Angebot für die KundInnen und Mitglieder zur Verfügung und eine „In-house GmbH.“ unterstützt die Personalentwicklung. Das renommierte Hernstein-Institut der Wirtschaftskammer Wien hat sich auf Management und Leadership spezialisiert und bietet mit Schloss Hernstein ein elitäres Ambiente. Grundsätzlich zielen die Aus- und Weiterbildungsprogramme und das Gründerservice auf Empowerment. Der Frauenanteil in den Führungspositionen der ersten und zweiten Ebene ist mit rund 20 % vergleichsweise hoch und nach eigenen Angaben im Steigen begriffen.⁶³⁴

Die Wirtschaftskammer Österreich koordiniert und vertritt die Interessen aller österreichischen Unternehmen auf nationaler sowie auf internationaler Ebene. Auf europäischer Ebene ist die Wirtschaftskammer Mitglied von EUROCHAMBRES, der UEAPME, von Eurocommerce sowie von zahlreichen sektoralen Organisationen. Mit rund 600 MitarbeiterInnen in den weltweit verstreuten Außenhandelsstellen verfügt die WKÖ über ein globales Netzwerk. Da mehr als 80 % der Wirtschaftsgesetzgebung auf der Ebene der EU beschlossen werden, hat die WKÖ seit 1989 ein gut ausgestattetes Büro in Brüssel, das vor allem das branchenspezifische Lobbying unterstützt und koordiniert.

Die Zentrale in Wien präsentiert sich durch hohe, klare und transparente Räume im Empfangsbereich. Die Büros sind funktionell die Orientierung in dem Gebäudekomplex durch ein einfaches Leitssystem gewährleistet. Die OE-Entwicklerin beschrieb ihr Bild von der Organisation als „Biotop mit bürokratischem Skelett“, was auf Systementwicklung hindeutet. Die Hierarchien sind mit drei Ebenen relativ flach angelegt und der Zentralismus wird pragmatisch interpretiert: „Man muss mit einer Stimme sprechen um sich durchsetzen zu können.“⁶³⁵

⁶³⁴ Die Angaben entstammen einem Gespräch mit Fr. DI Petra Hauer, Leitung Stabstelle Organisationsentwicklung, Abteilung Personal und Organisationsentwicklung der Wirtschaftskammer Österreich im April 2009

⁶³⁵ DI Petra Hauer, Leitung Stabstelle Organisationsentwicklung, Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung

Die Zusammenarbeit zwischen FunktionärInnen und Kammerangestellten ist eindeutig geregelt – die Obmänner/-frauen beauftragen die Geschäftsführung. Die Expertise ist durch die Branchen- und Fachgruppensegmentierung bei den gewählten Organen gut entwickelt und führt zeitweise zu einer Art machtpolitischen Schrebergartendenken bei den FunktionärInnen, wie ein grüner Mandatar feststellt. So torpedieren rund 50 Ausnahmeregelungen die Weiterführung der Reform, hier eine Auswahl:

- *Für 31 Vorarlberger Stickereibetriebe, 62 Wiener Kürschner oder 181 burgenländische Weinhändler soll es auch künftig je ein eigenes Gremium mit Rechtspersönlichkeit geben.*
- *Bei den Rauchfangkehrern und Bestattungsunternehmen sollen die Bundesfachverbände zusammengelegt werden, in allen (!) Landeskammern sollen die Berufsgruppen wieder voneinander getrennt werden.*
- *In der Sparte »Bank und Versicherung« wird es künftig für etwa 1.600 Betriebe 70 Gremien geben (ein Gremium für durchschnittlich 17 Mitglieder).⁶³⁶*

Die enorme Fraktionierung der WK – die an das Zunftwesen erinnert – hat sowohl positive als auch negative Wirkungen auf die Organisation. Einerseits ermöglicht die Spartensegmentierung hohe Partizipation der Mitglieder und andererseits wird Meinungsbildung und Entscheidungsfindung in der Gesamtorganisation höchst aufwendig. Die Kommunikationskultur und -leistung innerhalb der Institution ist daher wesentlich für die Effizienz und Effektivität der WK. Um die Optimierung der Kommunikation kümmert sich auch eine eigenständige Kommunikationsabteilung, die neben der Personal- und Organisationsentwicklung auch für die innere Organisation zuständig ist.

Die innerorganisationale Zusammenarbeit wird durch gemeinsame Aus- und Weiterbildung österreichweit gefördert. Ziel sind Teamstrukturen. Change Management ist nach den Angaben der OE-Beauftragten derzeit kein Thema, da sich die Organisation durch die Kammerreform auf einer guten Basis weiterentwickeln kann und sich als durchaus erfolgreich definiert, was auch durch die eingängigen selbstbewussten Slogans ihren Ausdruck findet.



⁶³⁶ <http://www.gruenewirtschaft.at/content/site/bund/themen/kammerreform/article/381.html>

Die WKÖ ist traditionsgemäß vom bürgerlichen Wirtschaftsbund der ÖVP dominiert, der mit rund 70 Prozent der Stimmen mit einer absoluten Mehrheit ausgestattet ist. Die nächsten Wahlen finden 2010 statt. Der Wahlmodus ist durch die hohe Fragmentierung der Organisation hochkompliziert: „Es ist ein riesiger Wahlzirkus, der vom 27. Februar bis 2. März stattfindet. In 877 Einzelwahlen werden Fachgruppenausschüsse und Fachvertretungen direkt gewählt. Danach werden die Mandate auf mehreren Ebenen hochgerechnet, sodass erst bis zum Juni Wirtschaftsparlament, Kammerpräsidenten der Länder und der Bundesorganisation feststehen“⁶³⁷

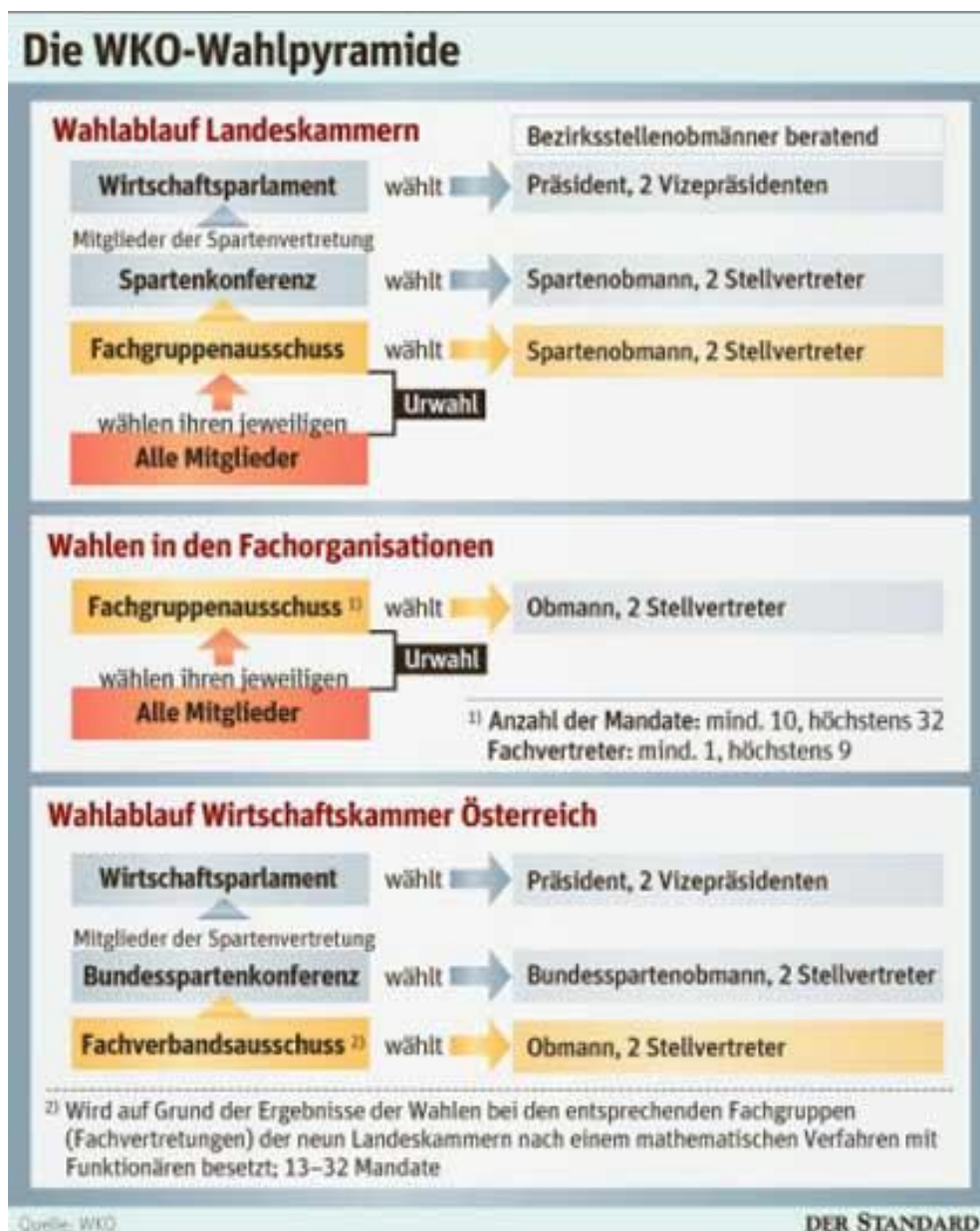
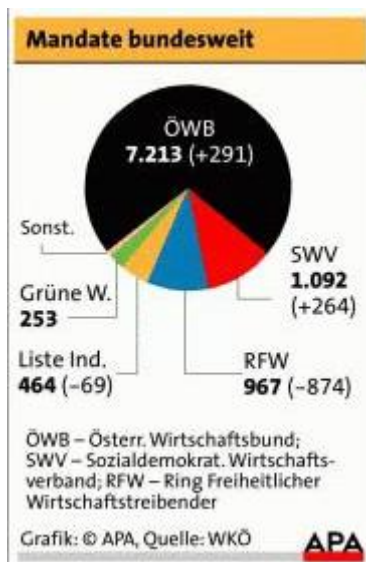


Abbildung 47: Standard v. 16.2.2010, Seite 2

⁶³⁷ Der Standard vom 15. Febr 2010 <http://derstandard.at/1265852299150/Wirtschaftskammerwahl-Das-grosse-Funktionaerswaehlen>



Die Zeitschrift News fasst die Wahlergebnisse 2005 im Vergleich mit den Wahlen 2000 so zusammen: „Die Direktwahl des Urnengangs zur Wirtschaftskammer 2005 ist geschlagen. In der Wahl für die Fachorganisationen hat der Wirtschafts- bund (WB) um 2,4 Prozentpunkte seine Mehrheit auf 70,4 (bis- her 68) Prozent der Stimmen ausgebaut, die absolute Mehrheit in allen Ländern konnte gehalten werden. Die stärksten Ge- winne konnte freilich der Sozialdemokratische Wirtschaftsver- band (SWV) verbuchen, der mit 13 Prozent (9,8 Prozent im Jahr 2000) sein Wahlziel ebenfalls erreichte.

Halbiert wurde dagegen die Freiheitliche Unternehmer- organisation Ring Freiheitlicher Wirtschaftstreibender/RFW, die 9,9 Prozent der Stimmen nach 19,6 Prozent im Jahr 2000 be- kam. Die bundesweit erstmals kandidierenden Grünen erzielten mit 4,5 Prozent einen Achtungserfolg und werden in einigen Wirtschaftsparlamenten einiger Länder vertreten sein. Die Wahlbeteiligung lag mit 48 Prozent um 5,5 Prozentpunkte unter der Beteiligung des Jahres 2000⁶³⁸ und liegt damit in etwa gleich wie jene der AK.

WK-Wahl bundesweit

Vorläuf. Endergebnis, Stimmen-
anteile in % – Veränderung zu
Wahl 2000 (%-Punkte)

Österreich		WKO
ÖWB	70,4	+2,4
SWV	13,0	+3,2
RFW	9,9	-9,7
Grüne Wirtsch.	4,5	NEU
Liste Industrie	0,2	+0,1
Sonstige	2,0	

Der Druck nach Veränderung ist durch das selbstbewusste Selbstverständnis und die lange und staatstragende Bestandsgeschichte bei der Wirtschaftskammer bei weitem geringer als bei den Massenorganisationen der ArbeitnehmerInnenvertretung. Die unternehmerische Kompetenz die es zu vertreten gilt, spiegelt sich auch in der Unternehmenskultur wider. Auch wenn das bürokratische Gerüst Reibungsverluste beschert, bietet und findet die Heterogeni- tät der Interessen Raum für Dialog und Ausgleich.

Vor allem durch die Kampagne „Erfolg kennt keine Grenzen – Wiens Wirtschaft spricht alle Sprachen“ zeigt sich die Bereitschaft der WK ihre Umwelt wahr- zunehmen, mutig auf neue Zielgruppen zuzugehen und damit die Akzeptanz breit zu sichern. Ein Um- stand, den man bei der AK eher vermisst.



⁶³⁸ <http://www.news.at/articles/0511/30/107545/wirtschaftskammer-wahl-vp-sp-unternehmer-rfw>

Man könnte das System der WK allein aufgrund der Akzeptanz seiner strukturellen und kulturellen Heterogenität bereits als eine „Bürokratie von unten“ bezeichnen. Strukturelle Veränderungen ihrer Mitgliederstruktur haben die Wirtschaftskammer zudem in ihrer gesamten Bestandsgeschichte begleitet. Auch der stetige Niedergang der kleinen Handels- und Gewerbebetriebe führte kaum zu großen sozialen Protesten, der Aufstieg des neuen EinzelunternehmerInnentums wird programmatisch begleitet. Allerdings landen die Gescheiterten im löchrigen Netz des österreichischen Sozialstaates und belasten die Interessenvertretung nicht mehr. Beratungs- und Schulungsangebote zielen daher definitiv auf unternehmerisches Empowerment. Vor allem durch das Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) genießt die Wirtschaftskammer breite Akzeptanz auch bei Nichtmitgliedern. Und durch ihre Außenhandelsstellen ist die WK auch international gut vernetzt. Ihr materielles, soziales und symbolisches Kapital schafft eine gute Basis für Macht.

ORGANISATIONSANALYSE DER WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH NACH DEM KRITERIENKATALOG VON GLASL

Wirtschaftskammer				
Wesensmerkmale der Organisation	Krisenanfällig	Krisenfest	Krisenanfällig	Begründung
Identität:	Innenorientiert, pathetisch, utopisch, überheblich, selbstgefällig	Offen, suchend, fordernd, explizit, Balance von Innen-Außen	Vakuum, vergangenheitsorientiert, kraftbetont, mumifizierend	Kernaufgaben klar, Werte stimmig, Sinn der Institution f. Mitglieder und MA nachvollziehbar
Politik, Strategie:	„Bla-bla-Politik“, unverbindlich, phrasenhaft, salbungsvoll	Deutlich, in sich stimmig, richtungsweisend, inspirierend	„Tam-tam“-Strategie, militant, widersprüchlich, eng, zwingend	Strategien und Programme bottom up, Leitsätze ok
Struktur:	Vage, diffuse Unterstellungsverhältnisse, anarchisch	Ablauf-orientiert, vernetzte kleine Einheiten, weitgehend selbststeuernd	Starr, formalistisch, abgrenzend, hierarchisch, machtzentriert	Hoch diversifizierte und regionalisierte Struktur, integrierend, Stimmig mit den Aufgaben und Zielen, Übersichtliche Aufbauorganisation,
Menschen, Gruppen, Klima:	Stark individualistisch, emotional moralisierend, unverbindlich	Weiter Horizont, lern- und entwicklungsbereit, konfliktfähig	Überspezialisiert, Lust an Machtspielen	Hoher Diversifizierungsgrad sehr fordernd, manchmal auch blockierend aber die Organisation ist lernbereit und konfliktfähig
Funktionen:	Hoher Allround-Anspruch, unscharf definiert, überfordernd	Balance v. Aufgaben=Kompetenzen=Verantwortung, ganzheitlich	Zersplittert, fraktioniert, überspezialisiert, starr, ausgrenzend	Fachkompetenz und Funktion stimmen überein, ganzheitliche Sichtweisen sind erkennbar
Prozesse, Abläufe:	Beliebigkeit, locker, kaum standardisiert, lose Schnittstellen	Prozesse auf Kunden-Nutzen orientiert, flexibel	Übernormiert, starr, bürokratisch, Rituale, mechan. Automatismen	Prozesse und Abläufe entsprechen den Aufgaben, Strategieplanung breit und partizipativ, daher auch kundInnenorientiert
Physisch/materielle Mittel:	Bedeutung unterschätzt	Nicht dominant	Bedeutung überbetont	zweckmäßig

8.4.7 Landwirtschaftskammern: Überlebenstraining am Tropf starker Partner

„Laut Bundesverfassung sind nur die Länder berechtigt, Interessenvertretungen für die bäuerliche Bevölkerung zu schaffen. Landwirtschaftskammern bestehen in Österreich in jedem der neun Bundesländer; sie sind durch Landesgesetz eingerichtet. Die Dachorganisation dieser neun Kammern ist ein Verein, die Präsidentenkonferenz der Landwirtschaftskammern Österreichs. Der ÖVP Bauernbund ist die unbestrittene Kraft in den LWK, der auch innerhalb der ÖVP machtvoll agiert. Die Kämpfe zwischen Wirtschaftsbund und Bauernbund in der ÖVP haben Tradition. Die LWK beklagt den stetigen Verlust potenter Mitglieder, die aufgrund ihrer veränderten Betriebsform zur Wirtschaftskammer wechseln. Wie zum Beispiel die ursprünglich als Genossenschaften gegründeten Agrarindustrie- und Vermarktungsunternehmen wie AGRANA und Agrarmarkt Austria. Sie sind durch ihre Neugründung als Aktiengesellschaften nun Mitglieder der Wirtschaftskammer. Das verbleibende landwirtschaftliche Genossenschaftswesen ist eher klein strukturiert und ohne nennenswerte Kapitalproduktion. Es bringt damit kaum Mitgliedsbeiträge. Die LWK könnte ohne Subventionen vom Staat nicht überleben. Als Gegenleistung wickelt sie die EU-Förderungsansuchen für die Bauern ab, was mittlerweile zum Kerngeschäft der LWK zählt. Verbindend zwischen den Machtblöcken Bauern, Wirtschaft und Industrie wirken aber erwiesener Maßen z.B. die Jagdverbände, wo Koalitionen unter Männern trotz Interessengegensätzen geschlossen werden. Eine tragende Struktur der Bauernschaft ist zudem die christliche Gemeinde und damit die Katholische Kirche.

Die Präsidentenkonferenz der Landwirtschaftskammern ist als Verein konzipiert und bildet die Dachorganisation der neun Länderkammern. Ihr Sitz ist in der Schauflergasse im Regierungsviertel der Wiener Innenstadt, gleich zwischen Minoritenplatz, Ballhausplatz und Herrengasse. Das Jugendstilgebäude strahlt eine gediegene altösterreichische Atmosphäre aus. Versuche, eine Bundeskammer zu gründen, scheitern seit Jahrzehnten an den Länderinteressen. Der Dachverband versteht sich als Vermittlungsinstanz zwischen den Länder- und Sparteninteressen, der Regierung und der internationalen Politik. *„Mitglieder der Präsidentenkonferenz sind die neun Landwirtschaftskammern und der Österreichische Raiffeisenverband. Die Betreuung der Mitglieder, die Vertretung gegenüber dem Staat und anderen Berufsgruppen sowie die Mitwirkung an Staatsaufgaben sind die wesentlichen Aufgaben der Landwirtschaftskammer Österreich.“*⁶³⁹

„Die PRÄKO vertritt die Interessen der Landwirtschaftskammern gegenüber gesamtösterreich-

⁶³⁹ http://www.eu2006.at/de/Austria/political_system/social_partners/landwirtschaftskammer.html

*chischen Einrichtungen wie den Körperschaften des Bundes, den obersten Organen der Verwaltung, verschiedenen wirtschaftlichen Einrichtungen, z.B. in der Marktordnungsstelle Agrarmarkt Austria, aber auch in vielen Kommissionen, Beiräten und wissenschaftlichen Institutionen. Seit dem Beitritt Österreichs zur EU ist die PRÄKO auch Mitglied von COPA, dem Ausschuss der berufsständischen landwirtschaftlichen Organisationen Europas. Auf diese Weise kann sie auch europaweit die Interessen der österreichischen Land- und Forstwirtschaft vertreten... Inoffizielle ‚Akteur‘ im Netzwerk agrarischer Entscheidungsstrukturen und Mitgestalter der österreichischen Agrarpolitik finden sich traditionell im Bereich des landwirtschaftlichen Genossenschaftswesens“;*⁶⁴⁰ also auch im Raiffeisenverband, dessen Kapitalen neben den bäuerlichen Genossenschaften vor allem durch ein international agierendes Bankwesen gesichert sind. Es ist daher nicht verwunderlich, dass sich die berufsständische Institution stark mit den Unternehmerverbänden identifiziert.

Durch die starke Vernetzung der Landwirtschaft mit dem Raiffeisenverband laufen die internen Willensbildungsprozesse auch weniger partizipativ (bottom up), als bei den Wirtschaftsverbänden. Kleine Gruppen wie z.B. die Bergbauern oder die Milchbauern haben eine erheblich weniger mächtige Lobby im eigenen Verband als die industriell produzierenden landwirtschaftlichen Betriebe. Die Vertretung von Interessen kann man daher eher als selektiv bezeichnen.⁶⁴¹ Die Europäische Landwirtschaft ist zudem von globalen Marktmechanismen abhängig und könnte ohne Unterstützungszahlungen und Exportförderungen kaum überleben. Gleichzeitig wird durch diese Politik regionale landwirtschaftliche Produktion, die vor allem in Entwicklungsländern die Subsistenz sichern könnte, vernichtet. Selektives Lobbying für auf internationaler Ebene zählt auch zum Kerngeschäft der LWK.

Die „hauptamtlichen“ Führungskräfte, also das Management der LWK, werden im Hernstein-Institut der Wirtschaftskammer geschult. Funktionäre und Management stehen in einem akzeptierten Austauschverhältnis von Praxis und Expertise. Das oberste Führungsgremium wird ab 2008 bei der Strategieentwicklung extern beraten. Man kann daraus schließen, dass damit Organisationsentwicklung zunehmend zum internen Thema in den LWK wird. Als internes Ziel wurden der Abbau von Bürokratie und die Auflösung von „Fürstentümern“ genannt zugunsten eines zentral koordinierten „Projektmanagements“, was in der LWK Lob-

⁶⁴⁰ <http://www.agrarnet.at/article/articleview/60295/1/1455/>

⁶⁴¹ Vgl.: Abromeit, a.a.O., S. 158

bying auf allen Ebenen bedeutet.⁶⁴²

Die Dienstleistung der LWK bezieht sich regional vor allem auf die Übernahme der extrem bürokratischen Formalitäten bezüglich Förderungen und Subventionszahlungen an bäuerliche Betriebe. In dieser Hinsicht sind die Mitglieder völlig auf ihre Kammer angewiesen. Darüber hinaus bieten die LWK fachliche Beratung und Bildungsangebote für Ihre Mitglieder. Österreichweit hat die LWK nach eigenen Angaben ca. 2.000 MitarbeiterInnen insgesamt (FunktionärInnen und Angestellte).

Bei den Kammerwahlen sind rund 600.000 Menschen wahlberechtigt. Die LWK vertritt jedoch nur rund 180.000 Erwerbstätige (5,1 Prozent der Erwerbstätigen insgesamt) in der Land- und Forstwirtschaft.⁶⁴³ Mitglied - und damit wahlberechtigt - ist man/frau allein durch den Besitz von Grund und Boden in Österreich, was die hohe Anzahl an wahlberechtigten Personen erklärt. Die Voraussetzungen für die Pflichtmitgliedschaft sind:

- Eigentümerschaft von land- und forstwirtschaftlich genutzten Grundstücken von mindestens einem Hektar.
- Personen mit hauptberuflich land- und forstwirtschaftlicher, selbständiger Erwerbstätigkeit auf eigene Rechnung
- Ehegatten von vorher genannten Personen, wenn sie die Land- und Forstwirtschaft im Hauptberuf ausüben
- Personen, die mindestens 20 Jahre die Voraussetzungen erfüllt haben; gültig auch für Ehegatten (Pensionisten)
- Sowie land- und forstwirtschaftliche Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften⁶⁴⁴

Die Macht einer relativ kleinen Interessengruppe lässt sich am deutlichsten durch Einkommensentwicklung und die Subventionspolitik des Österreichischen Staates und der Europäischen Union ablesen.

⁶⁴² Die Informationen stammen aus einem Gespräch mit dem Generalsekretär-Stv. Dr. Karl Guschlbauer der PRÄKO der LWK am 22.Sept. 2009

⁶⁴³ Vgl.: <http://www.agrarnetaustria.at/> Angaben für 2006

⁶⁴⁴ Vgl.: homepage.univie.ac.at/ernst.langthaler/Forschungsseminar%202004.pps

In Österreich betrugen die Agrarsubventionen im Jahr 2007:	
Insgesamt:	2.052,41 Mio. Euro
davon:	
Marktordnungsausgaben	754,62 Mio. Euro
Ländliche Entwicklung, EU-kofinanziert	926,36 Mio. Euro
Ländliche Entwicklung, von Österreich finanziert	283,95 Mio. Euro
Sonstige Förderungen	87,48 Mio. Euro

Abbildung 48:http://www.arbeitswirtschaft.at/servlet/ContentServer?pagename=X03/Page/Index&n=X03_1.a_2008_07_08.a&cid=1216132120667

„Alle zwei Jahre kommt für die Land- und Forstwirte Österreichs ein gesamtes landwirtschaftliches Jahreseinkommen aus dem Budget dazu“,⁶⁴⁵ kritisiert AK und ÖGB. Die Landwirtschaft hat es so geschafft, der allgemeinen Deregulierung und Entstaatlichung und damit dem freien Markt auszuweichen. Niemand kann sich vorstellen – am wenigsten die Bauern selbst – ohne Subventionen wirtschaften zu können. Daher ist auch die Einkommensentwicklung azyklisch verlaufen. Während die Realeinkommen der ArbeitnehmerInnen sanken, stiegen sie in der Landwirtschaft. „Nach einer ersten Prognose im November 2007 wurde von der Statistik Austria zu Jahresbeginn 2008 eine zweite Vorausschätzung der Landwirtschaftlichen Gesamtrechnung (LGR) für das Jahr 2007 erstellt, zufolge derer sich das durchschnittliche landwirtschaftliche Einkommen je Arbeitskraft im Jahr 2007 in Österreich real um 8,8% erhöhte. Im Jahr 2006 war ein Anstieg um 8,5% verzeichnet worden.“⁶⁴⁶ Im Gegensatz dazu sind die Realeinkommen der unselbständig Beschäftigten eher gesunken, ermittelte der Rechnungshof: „Es zeigt sich, dass die Einkommen der unselbständig Erwerbstätigen im Mittel seit 1998 real kaum gestiegen bzw. teilweise sogar gesunken sind. In einigen Gruppen war ein deutlicher Rückgang der inflationsbereinigten Einkommen zu verzeichnen.“⁶⁴⁷

Die Landwirtschaft in Österreich ist eher kleinstrukturiert. Rund 60 % der Betriebe umfassen nicht mehr als 20 Hektar. Sie funktionieren in erster Linie als Familienbetrieb, wodurch sich auch die hohe Zahl von „nicht entlohnenden Arbeitskräften“ ergibt. Von den rund 185.000 Betrieben betreiben 20.000 biologische Landwirtschaften und rund 70.000 sind als Bergbauern registriert. Bäuerliche Familienbetriebe sind nicht nur subventioniert, sondern auch von der

⁶⁴⁵http://www.arbeitswirtschaft.at/servlet/ContentServer?pagename=X03/Page/Index&n=X03_1.a_2008_07_08.a&cid=1216132120667

⁶⁴⁶http://www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/land_und_forstwirtschaft/030002

⁶⁴⁷http://www.rechnungshof.gv.at/fileadmin/downloads/2008/berichte/einkommenberichte/einkommen_2008_01/Einkommensbericht_2008.pdf

Steuer- und Sozialgesetzgebung in Österreich begünstigt. Bis zu einem Einheitswert von 65.000 Euro hält sich ihre Steuerlast in Grenzen und auch höhere Einkommen als ausgewiesen, werden nicht bestraft.⁶⁴⁸ Von den extrem niedrig bemessenen Einheitswerten wird auch die Kammerumlage berechnet, was den Landwirtschaftskammern zwar potentielle Mitgliedsbeiträge entzieht, aber aus politischen Gründen bis dato keine Chance hat, zum Reformthema zu werden.

Wenn auch die Einkommenslage bei den Bauern statistisch gesehen überdurchschnittlich gut ist, gilt das nicht für ihre Beschäftigten. Die Löhne und Gehälter in der Land- und Forstwirtschaft sind traditionell noch niedriger als in anderen Branchen. „Im Bereich der Land- und Forstwirtschaft gab es im Jahr 2006 rund 180.600 Beschäftigte. Das entspricht 5,1 Prozent aller Erwerbstätigen Österreichs.“⁶⁴⁹ 2007 ist der Anteil auf 4,9 Prozent gesunken. Diese werden nicht von den Arbeiterkammern, sondern von der eigenständigen Landarbeiterkammer vertreten. Man kann durchaus bezweifeln, dass sich dieser Umstand positiv auf deren soziale und wirtschaftliche Lage auswirkt.

ÜBERSICHT: ENTWICKLUNG DER ZAHL DER ARBEITSKRÄFTE IN DER LAND- UND FORSTWIRTSCHAFT IN ÖSTERREICH

Arbeitskräfte in der Land- und Forstwirtschaft - Österreich					
	Arbeitskräfte der Land- und Forstwirtschaft 1) nicht entlohnte Arbeitskräfte entlohnte Arbeitskräfte insgesamt			Erwerbstätige 2) insgesamt	Anteil an allen Erwerbstätigen in Prozent
1996	183.427	28.774	210.648	3.122.593	6,7
1997	177.229	29.250	204.822	3.150.549	6,5
1998	172.471	28.736	200.077	3.184.499	6,3
1999	165.727	29.467	196.818	3.238.963	6,1
2000	161.536	29.214	189.114	3.277.638	5,8
2001	163.044	29.312	185.509	3.300.197	5,6
2002	161.398	29.819	184.083	3.292.547	5,6
2003	159.126	30.343	189.608	3.301.854	5,6
2004 3)	156.446	30.555	187.123	3.314.963	4,9
2005	152.397	31.103	183.500	3.532.394	5,2
2006	149.293	31.418	180.711	3.582.381	5
2007	145.952	32.905	178.857	3.645.528	4,9

Erläuterungen zu Tabelle

1)Jahresarbeitsseinheiten laut landwirtschaftlicher Gesamtrechnung

2)Jahresarbeitsseinheiten laut volkswirtschaftlicher Gesamtrechnung, Unselbständige und Arbeitslose

3)vorläufig

Quelle: Statistik Austria, Bundesanstalt für Agrarwirtschaft 2008

11.09.2008, Lebensministerium

⁶⁴⁸ Vgl.: Kirner, Leopold: Bundesanstalt für Agrarwirtschaft, Abstract; S. 1f

<http://www.oesfo.at/static/mediendatenbank/root01/2009/VA%20C3%96SM%20Agrarpolitik%20/Abstract%20>

⁶⁴⁹ <http://impressum.lebensministerium.at/article/articleview/62726/1/13751>

Die Zahl der Betriebe ist seit Jahrzehnten rückläufig. Bereits im beginnenden Industriezeitalter gingen vor allem Kleinstbauern zu Tausenden in die Fabriken um ihren Lebensunterhalt zu sichern. Bis heute konnte das rasante Bauernsterben kaum gestoppt werden und auch die bestehenden Betriebe standen permanent unter dem Druck struktureller Veränderungen. Mit Hilfe hoher Subventionen und der regionalen Kreation marktfähiger Innovationen vor allem im hochwertigen Produktsegment (z.B. Wein) konnte zumindest die steile Abwärtsbewegung gebremst werden. Die Aus- und Weiterbildungsprogramme der Bauern und Bäuerinnen sind daher auf Markt- und Managementmethoden geradezu spezialisiert. Auffällig ist der mit 40 Prozent hohe Frauenanteil bei den BetriebsleiterInnen. *„Damit hat sich der Frauenanteil in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt. Im Alltag der landwirtschaftlichen Betriebe bedeutet dies oft: Immer mehr Frauen erledigen den Großteil der landwirtschaftlichen Arbeiten, während ihre Männer einer außerlandwirtschaftlichen Erwerbsarbeit nachgehen.“*⁶⁵⁰ Dies trifft vor allem auf die Nebenerwerbslandwirtschaften zu. Die Feminisierung der Landwirtschaft hatte jedoch bis dato keinen Einfluss auf die Besetzung der Spitzenpositionen in ihrer Interessenvertretung, vielmehr wurde den Bäuerinnen eine eigene „Arbeitsgemeinschaft“ eingerichtet⁶⁵¹.

Die höchst erfolgreiche Lobbyarbeit der Bauern kann man kaum allein auf deren Interessenvertretung durch die LWK zurückführen. Vielmehr stehen hinter den Bauern die mächtigsten Manager Österreichs und eine international vernetzte Agrarlobby. Die Machtakкумуляtion im Agrarbereich ist weitgehend auf ihre Industriebetriebe zurückzuführen. Die Großgrundbesitzer haben sich darüber hinaus zu einem eigenen Verband – *„einer Art Industriellenvereinigung für Großgrundbesitzer“*⁶⁵² – zusammengeschlossen. In ihm versammelt sich die alte Elite mit klingenden Namen aus Adel und Großindustrie. Präsident des Verbandes Land- und Forstbetriebe Österreich ist Felix Montecuccoli, Spross einer österreichisch-italienischen Grafendynastie. Der erzkonservative Zirkel umfasst ca. 640 Betriebe, die freiwillig für die jährliche Mitgliedschaft 2 Euro/pro Hektar bezahlen⁶⁵³. Traditionsgemäß trifft man sich vornehmlich bei der Jagd. Zudem ist die Landwirtschaft der einzige vergemeinschaftete Politikbereich in der EU, in dem rund 40 Prozent des Budgets aufgehen.

⁶⁵⁰ Heisteringer Andrea, http://www.planet-zeitung.at/ausgabe-51/materie/lesen/artikel/feminisierung-der-landwirtschaft/?tx_ttnews%5BbackPid%5D=1346&cHash=90c0906ab0

⁶⁵¹ Siehe Homepage der LWK

⁶⁵² DATUM, 2/2010, S. 18

⁶⁵³ Vgl. DATUM, 2/2010, S. 18f

Harald Katzmaier ist auf Netzwerkanalysen spezialisiert und nennt RLB-Chef Ludwig Scharinger den am besten vernetzten Manager Österreichs.⁶⁵⁴ Die österreichische Raiffeisenorganisation umfasst 1665 Genossenschaften (Daten aus 2002), darunter 609 Kredit-, 100 Waren-, und 170 Milchverwertungsgenossenschaften. Die Organisation beschäftigt rund 48.000 MitarbeiterInnen. Gemeinsam mit den Beteiligungen beträgt die Zahl an die 100.000 und damit ist Raiffeisen Österreich der mit Abstand größte private Arbeitgeber.⁶⁵⁵ Getragen wird dieser international vernetzte Riesenkonzern aber noch immer von der regionalen Verankerung im ländlichen Gebiet und den Grundsätzen der Raiffeisen-Genossenschaften, die Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung, regionaler Verbünde und Kooperation auszeichnet. Die Bindung bzw. auch Abhängigkeit der regionalen bäuerlichen Bevölkerung an ihren Raiffeisenbetrieb ist hoch. Das Genossenschaftsprinzip ist als Netzwerkorganisation konzipiert und neben dem Kirchturm gehört der Lagerhausturm zum Ortsbild jeder ländlichen Gemeinde.



Der Bauernstand in Österreich kann sich daher auf soziales, symbolisches und enormes materielles Kapital stützen. Dieses international verankerte Machtkonzentrat gebündelt bei einem unter 5 %igen Bevölkerungsanteil wird zwar heftig kritisiert, wirkt aber ungebrochen. Es liegt auch die Vermutung nahe, dass der relative hohe Anteil an Grundbesitz von Adel und Kirche in Österreich seinen Einfluss geltend macht. Darauf deutet die Subventionspolitik der EU hin: So berichtet Peter Muzik in der Wiener Zeitung vom 9. Juni 2009: „Bei der Verteilung

⁶⁵⁴ Vgl.: OÖ Nachrichten vom 20.1.2006, <http://www.nachrichten.at/wirtschaft/416100?PHPSESSID=f6b886af46f7a25ecd4fc39a11f450d5>

⁶⁵⁵ Vgl.: Brazda, Johann, Werner, Wolfgang in: Ländlicher Raum 4/2004: Perspektiven der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Österreich, S. 9, <http://www.laendlicher-raum.at/article/archive/10692>

der EU-Mittel, die bisweilen an ein Lottospiel erinnert, kommen auch adelige Namen nicht zu kurz, die einen Landwirtschaftsbetrieb ihr Eigen nennen. Abgesehen von der Fürst Liechtenstein Stiftung, die 2008 für ihren Guts- und Forstbetrieb in Wilfersdorf im Weinviertel und den dazugehörigen Naturpark Sparbach 1,6 Millionen erhielt, werden zahlreiche Adelige Jahr für Jahr von der EU fürstlich bedacht: Spitzenreiter sind Paul Waldbott-Bassenheim in Halbtürn (918.000 Euro) und Maximilian Hardegg aus Seefeld-Kadolz (915.000 Euro).

Franz Albrecht Metternich-Sandor bringt sein Besitz in Grafenegg immerhin eine halbe Million. Andere klingende Namen allerdings, wie Johannes Khevenhüller-Metsch aus Gaweinstal oder Franz Karl Kottulinsky aus Neudau, müssen mit Beihilfen knapp jenseits der 100.000-Euro-Grenze zufrieden sein.

Auch Österreichs Ordensstifte gehen in Brüssel aufgrund ihres landwirtschaftlichen Besitzes zumeist nicht leer aus: Am erfolgreichsten war zuletzt das Stift Heiligenkreuz, das 581.000 Euro erhielt – deutlich mehr als das Erzbistum Wien für seinen Gutsbesitz etwa in Jedenspeigen. Für das Benediktinerstift Melk oder Stift Altenburg gab es jeweils nur rund eine Viertelmillion. Das Augustiner Chorherrenstift in St. Florian verdankte der Europäischen Union fast 200.000 Euro, die Ordensbrüder aus Melk und Kremsmünster dagegen holten in Brüssel lediglich knapp die Hälfte heraus.“ Und auch die acht Ländlichen Fortbildungsinstitute der Landwirtschaftskammern kamen nicht zu kurz, sie erhielten in Summe fünf Millionen, „wobei das steirische mit 1,5 Millionen Euro den Vogel abschoß.“⁶⁵⁶

Der ÖVP-Bauernbund ist die dominierende Kraft der Landwirtschaftskammern, er ist ständisch orientiert und weitgehend männlich homogen geführt. Bereits die zweitgrößte Fraktion – die sozialdemokratischen Bauern – haben überhaupt keinen politischen Einfluss, ebenso wenig die Grünen Bäuerinnen und Bauern.

Unter der Rubrik VIP's (Direktorium, Generalsekretariat, Präsidium) führt die LWK 29 EntscheidungsträgerInnen an, von denen 4 weiblich sind. Darunter die Vorsitzende der Arbeitsgemeinschaft österreichischer Bäuerinnen und drei Vizedirektorinnen (Tirol, Niederösterreich, Steiermark)⁶⁵⁷ Das ergibt einen Anteil an Führungspositionen von 13,8 Prozent. Frauenförderung ist kein ausgewiesenes Organisationsziel der LWK. Neben den Bäuerinnen werden junge AkademikerInnen als Gruppe wahrgenommen und in einem paternalistischen System gefördert.

⁶⁵⁶ Muzik, Peter, in: Wiener Zeitung vom 9. Juni 2009

⁶⁵⁷ <http://www.lk-oe.at/>

Bundesland	Wahltag	Wahl- berechtigte, insgesamt	gültige Stimmen	Österreichischer Bauernbund absolut Mand.	SPÖ-Bauern absolut Mand.	Freiheitliche Bauernschaft absolut Mand.	Sonstige absolut Mand.	insg.
Burgenland	09.03.2003	70.157	33.388	23.105 23	8.957 9	1.326 0	- -	32
Kärnten	05.11.2006	49.223	27.828	14.531 20	4.370 6	4.874 6	4.053 ¹⁾ 4	36
Niederösterreich	27.02.2005	164.275	106.666	97.311 32	5.527 4	3.102 0	726 ⁷⁾ -	36
Oberösterreich	26.01.2003	142.623	84.279	66.295 29	7.100 3	6.235 2	4.649 ²⁾ 1	35
Salzburg	13.02.2005	33.256	16.447	12.830 24	937 1	1.313 2	1.367 ³⁾ 1	28
Steiermark	29.01.2006	135.773	65.285	53.259 35	7.567 4	2.364 -	2.095 -	39
Tirol	03.03.2003	43.516	20.377	19.393 19	- -	984 ⁴⁾ 1	- -	20
Vorarlberg	19.03.2006	15.573	7.773	6.286 13	- -	800 ⁵⁾ 1	378 ⁶⁾ 0	14
Wien	09.03.2003	1.568	1.041	788 15	253 5	- -	- -	20
Österreich	-	655.964	363.084	293.798 210	34.711 32	20.998 12	13.268 6	260
% - Anteil an gültigen Stimmen			100,0	80,9	9,6	5,8	3,7	

¹⁾ Gemeinschaft der Südkärntner Bauern, Die Grünen Bauern und FPÖ Bauern Kärnten - Liste Harald Jannach;
²⁾ Parteiunabhängiger Bauernverband;
³⁾ Österr. Unabhängiger Bauernverband (ÖUBV) und Grüne Bäuerinnen und Bauern (GBB);
⁴⁾ FPÖ - Landarbeiter und Unabhängige;
⁵⁾ Freiheitliche und unabhängige Bauern;
⁶⁾ LWK Mitglieder-Liste;
⁷⁾ Grüne

„Organe der Landwirtschaftskammer Österreich sind der Präsident, das Präsidium, der als "Präsidentenkonferenz" bezeichnete Vorstand und die Vollversammlung. Der Präsident wird aus der Mitte der Kammerpräsidenten gewählt. Er behält also seine Funktion als Präsident seiner Landes-Landwirtschaftskammer. Der Präsident vertritt die Landwirtschaftskammer Österreich nach außen, leitet ihre Geschäfte und führt den Vorsitz in Präsidentenkonferenz und Vollversammlung. Seine Funktionsperiode beträgt vier Jahre, ebenso wie die der drei Vizepräsidenten, die gleichfalls aus dem Kreis der Kammerpräsidenten gewählt werden.

Die Präsidentenkonferenz (der Vorstand) tritt in der Regel monatlich zusammen. Ihr gehören alle Kammerpräsidenten und zwei Vertreter des Österreichischen Raiffeisenverbandes an. Der Generalsekretär, der die Geschäfte der Präsidentenkonferenz leitet, die Kammer(amts)direktoren und der Generalsekretär des Raiffeisenverbandes haben beratende Funktionen.“⁶⁵⁸

Die Innensysteme sind als klassische Aufbauorganisation (Stab/Linie) geregelt, nach dem Muster des nachstehenden Organigramms der LWKÖ. Die Länderkammern sind bis auf Bezirksebene regionalisiert. Die Bindung an das zuständige Lebensministerium (früher Land-

⁶⁵⁸ Ebd.

wirtschaftsministerium) ist inhaltlich und materiell enorm. Und durch den Umstand, dass Landwirtschaft ein europäisches Politikfeld geworden ist, mutierte die LWK zu einer Dienstleistungsorganisation. Selbstständige politische Interessenvertretung ist daher eher unwahrscheinlich.



Über Ausschüsse, Beiräte, Arbeitsgemeinschaften und/oder Subverbände werden Sparten bzw. spezifische Interessengruppen erfasst. Auf der Homepage der LWK führen Links zu folgenden Bereichsverbänden:

- Agrarisches Informationszentrum (AIZ)
- Agrarnet Austria
- Arbeitsgemeinschaft für Landjugendfragen
- Arbeitsgemeinschaft Österreichische Bäuerinnen
- Bundesobstbauverband Österreichs
- Bundesverband der Österreichischen Gärtner
- Bundesverband für Urlaub auf dem Bauernhof in Österreich
- Bundeswaldbauernverband (B.W.V.)
- Die Rübenbauern - Vereinigung der österreichischen Rübenbauernorganisationen
- Landjugend Österreich
- Ländliches Fortbildungsinstitut (LFI)

- Verband Österreichischer Schweinebauern (VÖS)
- Zentrale Arbeitsgemeinschaft der Pferdezüchter (ZAP)
- Zentrale Arbeitsgemeinschaft der Österreichischen Geflügelwirtschaft (ZAG)
- Zentrale Arbeitsgemeinschaft österreichischer Rinderzüchter (ZAR)
- Österreichische Qualitätsgeflügelvereinigung (QGV)
- Österreichischer Bundesverband für Schafe und Ziegen (ÖBSZ)
- Österreichischer Weinbauverband

Die Artikulierung von spezifischen Interessen sollte damit gegeben sein. Aus der Fülle der vor allem auch regional organisierten landwirtschaftlichen Verbände kann man schließen, dass die Artikulations- und Partizipationsmöglichkeiten der bäuerlichen Bevölkerung für ihre spezifischen Anliegen relativ gut sind, wenn auch die Interessen der Großbetriebe bei der Vollziehung bzw. Umsetzung weit mehr Gewicht haben als jene der kleinen Landwirtschaften. Die Fähigkeit zum Lobbying auf nationaler wie auf internationaler Ebene ist durch die Spartenstruktur der LWK und deren Nahverhältnis zum Raiffeisen-Sektor gegeben. Vor allem aber die regionalen Zusammenschlüsse, bieten dem Bauernstand durch die emotionale Bindung an Region, eigenen Grund und Boden, hohe Beziehung zu Produkten und Dienstleistungen eine dauerhafte Basis für selbstbewusste und nachhaltige Formulierung von Interessen. Das subsistenzsichernde Eigenkapital von Grund und Boden bietet zudem eine solide Grundlage für Selbstbestimmung und Eigenverantwortung. Auch bei der Gesamtbevölkerung haben sich die Bauern durch ihre „Umweltkompetenz“ Ansehen und Akzeptanz verschaffen können. Vor allem der biologische Landbau kann als Erfolgsgeschichte der Österreichischen Landwirtschaft vermarktet werden.

Die Organisation der Landwirtschaftskammern allein ist jedoch kein Garant für Machtentfaltung, sie bietet vielmehr die Plattform für Netzwerke, in denen sich starke Verbündete wie Kirche, Industrie, Banken und der Adel versammeln. Die Zukunftsfähigkeit der landwirtschaftlichen Interessenvertretungsorganisation in ihrer jetzigen Form kann daher bezweifelt werden, vor allem wenn die Agrarsubventionen zurückgeschraubt werden. Einige selbstorganisierte Initiativen – wie zum Beispiel der Verein österreichischer Grünland- und Rindernbauern IG-MILCH – grenzen sich von der Politik der LWK deutlich ab.

Der stellvertretende Generalsekretär der PRÄKO Dr. Karl Guschlbauer bezeichnet die Organisation der Interessenvertretung der Landwirtschaft als „grünes, lebendiges Biotop“. Die „grüne“ Organisation sei die LWK und nicht die „Grünen“, meint Guschlbauer. Das „Lebendi-

ge“ in der LWK könnten die zahlreichen hochverzweigten informellen Kontakte repräsentieren, die die formale Ablauforganisation durchkreuzen. Die wahre Macht liegt nicht in den Händen der Kammer, sondern bei ihren Partnern. Die LWK wird daher auch als verlängerter Arm des Ministeriums gesehen, der vor allem administrative Aufgaben zu leisten hat. Für diese Leistungserbringung erhält die LWK auch Subventionen vom Staat, ohne die sie wohl kaum mehr überlebensfähig wäre.

ORGANISATIONSANALYSE DER LWK ÖSTERREICH NACH DEM KRITERIENKATALOG VON GLASL

Landwirtschaftskammern				
Wesensmerkmale der Organisation	Krisenanfällig	Krisenfest	Krisenanfällig	Begründung
Identität:	Innenorientiert, pathetisch, utopisch, überheblich, selbstgefällig	Offen, suchend, fordernd, explizit, Balance von Innen-Außen	Vakuum, vergangenheitsorientiert, kraftbetont, mumifizierend	Bäuerliche Werte aus der Vergangenheit, nicht mehr zeitgemäß, Verleugnung der Industrielastigkeit, keine Zukunftsvision
Politik, Strategie:	„Bla-bla-Politik“, unverbindlich, phrasenhaft, salbungsvoll	Deutlich, in sich stimmig, richtungsweisend, inspirierend	„Tam-tam“-Strategie, militant, widersprüchlich, eng, zwingend	Entsprechend der Abhängigkeit von Partnerorganisationen nach außen stimmig, allerdings kaum zukunftsfähig
Struktur:	Vage, diffuse Unterstellungsverhältnisse, anarchisch	Ablauf-orientiert, vernetzte kleine Einheiten, weitgehend selbststeuernd	Starr, formalistisch, abgrenzend, hierarchisch, machtzentriert	Nach außen vernetzt, relativ diversifiziert, v.a. auf regionaler Ebene eher informell und direkt bei den KundInnen
Menschen, Gruppen, Klima:	Stark individualistisch, emotional moralisierend, unverbindlich	Weiter Horizont, lern- und entwicklungsbereit, konfliktfähig	Kästchendenken, Lust an Machtspielen	an der Hand starker Partner lässt es sich gut leben. Nicht alle Interessen der Mitglieder haben das gleiche Gewicht.
Funktionen:	Hoher Allround-Anspruch, unscharf definiert, überfordernd	Balance v. Aufgaben=Kompetenzen=Verantwortung, ganzheitlich	Zersplittert, fraktioniert, überspezialisiert, starr, ausgrenzend	Aufbauorganisation klar, formale Organisation und informelle Machtverhältnisse sind ausgeblendet
Prozesse, Abläufe:	Beliebigkeit, locker, kaum standardisiert, lose Schnittstellen	Prozesse auf Kunden-Nutzen orientiert, flexibel	Übernormiert, starr, bürokratisch, Rituale, mechan. Automatismen	An die Aufgaben der Verwaltung und Dienstleistung bzw. Plattform für Kooperation und Vernetzung angepasst
Physisch/materielle Mittel:	Bedeutung unterschätzt	Nicht dominant	Bedeutung überbetont	Dem Unternehmenszweck entsprechend repräsentativ



8.4.8 Die Gewerkschaften und der ÖGB – prekäre Organisationsbedingungen und Mitgliederverlust

*„Der Österreichische Gewerkschaftsbund ist eine überparteiliche Interessenvertretung un-selbstständiger Erwerbstätiger mit rund 1,2 Millionen Mitgliedern. Der ÖGB und seine Einzelgewerkschaften vertreten die wirtschaftlichen, politischen, sozialen und kulturellen Interessen aller ArbeitnehmerInnen gegenüber Arbeitgebern, Staat und Parteien.“*⁶⁵⁹ Die Gewerkschaftsorganisationen sind allesamt als Vereine konstituiert und sind als Massenorganisationen aus der Arbeiterbewegung hervorgegangen. Der eigenständige Handlungsspielraum der Einzelgewerkschaften ist insofern begrenzt, als sie nicht als rechtlich selbständigen Körperschaften agieren können und auch die Kollektivverträge nur als Bevollmächtigte des ÖGB schließen.⁶⁶⁰ Die acht Landesexekutiven des ÖGB sind regionale Verwaltungsstellen ohne politisches Beauvoir. *„Seine besondere Note erhält dieses hochzentralisierte Vertretungssystem dadurch, daß die Basis im ÖGB und seinen Gewerkschaften kaum direkte Partizipationsrechte hat. Der normale Entscheidungsfluss läuft von oben nach unten und schließt Mitglieder sowie die untere Funktionärssebene von der ‚Mitbestimmung‘ über ihre eigene (sachliche wie personelle) Interessenvertretung weitgehend aus.“*⁶⁶¹

Die mitgliederstärkste Gewerkschaft ist derzeit die Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier (GPA-DJP). Der Aufstieg der GPA ist ein Beleg für den Übergang von einer Industrie- in eine Dienstleistungsgesellschaft und von einer Arbeiterkultur zu einer Angestelltenkultur in der Arbeitswelt. Allein ihre Strukturmerkmale sind höchst diffizil bzw. unüberschaubar: Als Organe werden in der Geschäftsordnung der GPA- DJP beschrieben:

- a. Das Bundesforum,
- b. der Bundesvorstand,
- c. das Bundespräsidium,
- d. die Bundeskontrolle,
- e. die Organe der Regionen:
 - die Regionalforen,
 - die Regionalvorstände,
 - die Regionalpräsidien,

⁶⁵⁹ ÖGB-Homepage:

http://www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ_Index&n=OEGBZ_2

⁶⁶⁰ Vgl.: Abromeit, Heidrun, a.a.O., S. 155

⁶⁶¹ Abromeit, Heidrun, a.a.O., S. 155

- die Regionalkontrollen,
 - die Bezirksforen,
 - die Regionalkonferenzen der Wirtschaftsbereiche,
 - die Regionalausschüsse,
- f. die Betriebsgruppen,
- g. die Organe der Wirtschaftsbereiche:
- die Bundesausschüsse,
 - die Gemeinschaften von verschiedenen Bundesausschüssen,
 - die Regionalkonferenzen,
 - die Regionalausschüsse,
- h. die Organe der permanenten Interessengemeinschaften:
- die Bundesinteressengemeinschaften,
 - die Regionalinteressengemeinschaften.

Die Organisation verfügt nach der Geschäftsordnung über folgende Bereiche, die sich in ihrer Verschachtelung kaum abbilden lassen. Hier ein Versuch.

Regionen	Wirtschaftsbereiche	Betriebsgruppen	Interessengemeinschaften	Themenplattformen
			Frauen	
			Jugend	
			PensionistInnen	

Obwohl die Organisation grundsätzlich als Hierarchie konzipiert und auf den ÖGB-Präsidenten bzw. die Präsidentin zugeschnitten ist, sind trotzdem keine eindeutigen Über- und Unterordnungen einer Ablauforganisation festzumachen. Wie die Kommunikationslinien verlaufen, wer welche Entscheidungen trifft, wie sie koordiniert werden und vor allem ob sie umgesetzt werden, ist für Außenstehende gar nicht - und für Systemmitglieder kaum nachzuvollziehen. Es sind keine Organigramme verfügbar. Wie undurchschaubar der ÖGB und seine Gewerkschaften für Mitglieder und MitarbeiterInnen sind, beleuchtet folgender Fall einer Kindergartenpädagogin bei der Stadt Wien. Sie schildert: *„Eine Kollegin hat Ende vergangenen Jahres versucht, bei der Gewerkschaft herauszufinden, wer für uns wirklich zuständig ist. Das hat fast drei Monate gedauert“*⁶⁶². Es stellte sich letztendlich heraus, dass gleich zwei Teilgewerkschaften des ÖGB für die KindergartenpädagogInnen der Stadt Wien zuständig sind: Die GdG (Gewerkschaft der Gemeindebediensteten) und die GPA (Gewerkschaft der

⁶⁶² Zit. nach der Zeitschrift DATUM Ausg. 9/09, Seite 15 aus dem Artikel „Auf zum letzten Gefecht“ von Andreas Bachmann und Thomas Treschner

Privatangestellten). Da sich letztendlich niemand um die Anliegen der Berufsgruppe gekümmert hat, haben sich die KindergartenpädagogInnen 2009 zu einem Kollektiv mit dem bezeichnenden Titel „Kindergartenaufstand“ zusammengeschlossen. Eine Protestaktion der mittlerweile 150 Aktiven gegen die Niedriglöhne (Einstiegsgehalt bei 1.100 €/40 Stundenwoche) und die Gruppengrößen in den städtischen Kindergärten ärgerte den GdG-Vorsitzenden Christian Meidlinger offenbar, denn er bezeichnete ihn als „*von uns nicht gedeckt*“.⁶⁶³ Abgesehen von der wenig freundlichen Haltung der Gewerkschaft gegenüber ihren Mitgliedern und der Unterdrückung von bottom up-Prozessen zeigt dieses Beispiel die prekäre Organisation des ÖGB mit seinen Teilgewerkschaften, in der Zuständigkeiten ungeklärt bleiben.

Auf ihrem Weg von der Bewegung zur Organisation sind die Gewerkschaften in die Sackgasse geraten. Denn das Ziel der Diversifizierungsphase einer Organisation ist es, Strukturen zu schaffen, die Entscheidungswege festlegen um Orientierung im System zu schaffen. Das bedeutet nicht nur die Offenlegung der Entscheidungswege, sondern auch klare und nachvollziehbare Aufgabenverteilung gekoppelt an Verantwortung und Kontrolle. Davon sind die Gewerkschaften jedoch weit entfernt, obwohl gerade in den Gewerkschaften eine stringente „Bürokratie von unten“ (vergl. Linking Pin Prinzip von Rensis Likert, Kap. 5 und Soziokratie) nicht nur strukturelle Klarheit schaffen könnte, sondern gleichzeitig auch mehr demokratische Beteiligung ermöglichen würde. Die Likert'sche Soziokratische Modell ist geradezu geschaffen für Institutionen wie die Gewerkschaften, wo klar definierte bottom up und top down Prozesse ineinanderlaufen.

In der GPA, wie auch in den anderen Gewerkschaften ist der Übergang zu einer professionellen Organisation offenbar nicht gelungen. Bereits die Rezeption der Geschäftsordnung erweist sich als enorme Herausforderung.⁶⁶⁴ Für normale Mitglieder wie auch ich es bin, ist sie auch nach intensiver Recherche nicht nachvollziehbar obwohl ich unter die Kategorie „gebildet“ falle.

Darüber hinaus variiert seit einigen Jahren die Anzahl der Einzelgewerkschaften, da Fusionierungen den Verlust der materiellen Basis durch den permanenten Mitgliederschwund ausgleichen sollen. Dabei zeigt sich, dass die Kooperationsbereitschaft bzw. Solidarität zwischen

⁶⁶³ Zeitschrift DATUM Ausg. 9/09, Seite 16 aus dem Artikel „Auf zum letzten Gefecht“ von Andreas Bachmann und Thomas Treschner

⁶⁶⁴ Sieh auch: <http://www.gpa-djp.at/> „Geschäfts- und Wahlordnung“ PDF

den Sparten nicht besonders ausgeprägt ist. Vielmehr füllen die Querelen die Innenpolitikseiten der österreichischen Tageszeitungen.

Im August 2009 sind auf der Homepage des ÖGB folgende Gewerkschaften genannt, wobei die Gewerkschaft der Gemeindebediensteten und jene von Kunst, Medien, freie Berufe über den gleichen Link erreichbar sind.

- | | |
|------------|--|
| 1. GPA-DJP | Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier |
| 2. GÖD | Gewerkschaft Öffentlicher Dienst |
| 3. GdG | Gewerkschaft der Gemeindebediensteten |
| 4. KMSfB | Kunst, Medien, Sport, freie Berufe |
| 5. GBH | Gewerkschaft Bau-Holz |
| 6. GdC | Gewerkschaft der Chemiearbeiter |
| 7. vida | Gewerkschaft vida (Verkehr) |
| 8. GPF | Gewerkschaft der Post- und Fernmeldebediensteten |
| 9. GMTN | Gewerkschaft Metall-Textil-Nahrung |

Die Gewerkschaften und ihre Dachorganisation bilden eine Mischform aus missionarischer, politischer und diversifizierter Organisation. Ihre Diversität drückt sich vor allem in den Partikularinteressen der Einzelgewerkschaften aus. Zwar soll der Präsident des ÖGB die politische Richtung vorgeben, allerdings sichern sich die mächtigen Einzelgewerkschaften wie die Metallarbeiter, die Öffentlich Bediensteten oder die Eisenbahner (vida) ihre eigenen politischen Spielräume. Dazu kommt, dass die traditionsreichen Industriegewerkschaften gegenüber der mitgliederstärksten GPA noch immer über Hausmacht verfügen und darüber hinaus die Arbeitskammern dominieren. Zudem spaltet die historische Lagermentalität der bürgerlichen Gewerkschaft (öffentlicher Dienst) und der sozialdemokratischen Industriegewerkschaften die Gesamtorganisation. Durch die starken politischen Anteile des Gewerkschaftssystems besteht kein stabiler Koordinationsmechanismus und die Machtverteilung drückt sich selten in den Funktionen aus. Daher hat der ÖGB auch kein klares Aufgabenprofil und seine Gremien können zwar Beschlüsse fassen, auf deren Umsetzung haben sie jedoch keinen Einfluss. Es liegt die Vermutung nahe, dass die undurchschaubaren Machtverhältnisse und Entscheidungsstrukturen ihre Ursachen auch in der verdrängten, konfliktreichen Geschichte der Richtungsgewerkschaften haben, die bis heute Vertrauen als Basis für effektive Kommunikation verhindert. Fest steht, dass die Unverbindlichkeit der Beschlussfassungen im ÖGB zu einer enormen Ressourcenvergeudung führt, die den MitarbeiterInnen durchaus bewusst ist. So liest man auf der Homepage der „Unabhängigen GewerkschafterInnen“: *„Die Bekenntnisse*

zu einer verbesserten Sitzungskultur blieben leere Ankündigungen. Gegen die eingebrachten Anträge ist im Grund genommen nichts einzuwenden. Wir wissen aber aus langjährigen Erfahrungen, dass die jeweils aktuelle Beschlusslage im ÖGB wenig darüber aussagt, welche Politik tatsächlich gemacht wird.“⁶⁶⁵

Das bedeutet, dass die Gewerkschaften zwar über unzählige Gremien verfügen, nicht aber über stringente Umsetzungsverfahren. Die Beschlüssen werden zwar breit und auf mehreren Ebenen diskutiert und abgesegnet, bleiben dann aber ohne Wirkung. Darüber hinaus hat sich der ÖGB panikartig die Mitgliederwerbung als obersten Ziel gesetzt ohne sich ein spezielles Programm für die Bindung bestehender Mitglieder zu überlegen. Als Überlebensstrategie ist gerade diese Vorgangsweise untauglich.

Mitglied wird man bei einer Einzelgewerkschaft, der ÖGB ist ein Dachverband, der Macht konzentriert. Die veröffentlichten Leitbilder, Programme und Absichtserklärungen sind zwar breit angelegt, damit jedoch auch unspezifisch und wenig präzise. Zwar zählen zu den wichtigsten Aufgaben des ÖGB als Dachverband nach eigenen Angaben: Die *„Wahrnehmung der Interessen aller ArbeitnehmerInnen durch Initiativen für Generalkollektivverträge und rechtliche Regelungen sowie Stellungnahmen zur Sozialpolitik und arbeitnehmerrelevanten Gesetzesentwürfen.“⁶⁶⁶*

Die Kollektivverträge verhandeln jedoch die Einzelgewerkschaften, Gesetzesbegutachtung gehört darüber hinaus auch zum Aufgabenprofil der AK!? Die Parallelität vieler Aufgabenfelder in den Institutionen der ArbeitnehmerInnenvertretung ist auffallend. Ebenso auffallend ist, dass der ÖGB offenbar bewusst kein Organigramm zur Verfügung stellt, das Zuständigkeiten regelt, Innenorientierung schafft und die Organisation abbildet.

Trotz hoher formalisierter Gremienstruktur bezeichnet sich der ÖGB als „Bewegung“, die „offen für alle“ sein will, die „mitgestalten“ wollen. Man will „kooperieren“ und „Kräfte konzentrieren“, „international“ agieren und „Chancengleichheit“ schaffen. Man ist „überparteilich“, „flexibel“, „unbürokratisch“, „transparent“ und „demokratisch“, agiert „nach wirtschaftlichen Grundsätzen“, „ethisch“ und „ökologisch“. ⁶⁶⁷ Auch wenn Leitbilder zukünftige Idealvorstellungen sind, erscheinen diese Formulierungen wenig realitätsnah, wie die Kritik des von innen und außen nachweist.

⁶⁶⁵ http://www.auge.or.at/cgi-bin/ug/TCgi.cgi?target=home&P_kat=4&P_katsub=5&P_txt=%2015

⁶⁶⁶ http://www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ_Index&n=OEGBZ_2

⁶⁶⁷ Siehe Leitbild des ÖGB

http://www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ_Index&n=OEGBZ_2.1.a

Auffällig ist, dass die Betonung von Demokratie und Gleichbehandlung wenig Entsprechung in der Organisation selbst findet. Sämtliche Vorsitzende der Einzelgewerkschaften sind trotz einer Quotenregelung männlich, ebenso wie der ÖGB-Präsident. Die Mitglieder haben keine Chance ihre Gewerkschaftsfunktionäre direkt zu wählen. *„Ein berechtigter Vorwurf den wir seit Jahren von vielen Seiten hören, ist dass der ÖGB nicht demokratisch ist. Wir sehen uns dabei im Spannungsfeld zwischen Handlungsfähigkeit und demokratischen Strukturen. Ein Hauptproblem dabei ist, dass wir kaum Möglichkeiten der Partizipation vorfinden. Mitglieder die nicht fraktioniert sind bzw. die keine BR sind, haben so gut wie keine Möglichkeit der Teilnahme auf das Geschehen unserer Gewerkschaft. Hinzu kommt, dass die klassische Gremienarbeit für viele Menschen (vor allem Frauen und junge Menschen) nicht attraktiv und auch ein schneller Einstieg in das Gewerkschaftsleben kaum möglich ist. Und oft scheint es so, als würden die bestehenden Gremien weit ab von der Lebensrealität vieler Funktionärinnen und Funktionäre sein. Wichtig erscheint hierbei jedoch nicht nur die Möglichkeit der Partizipation, sondern auch die Möglichkeit etwas verändern zu können. Projekte die Offenheit suggerieren, aber tatsächlich nichts verändern, rütteln höchstens an unserer Glaubwürdigkeit„*,⁶⁶⁸ so die interne Kritik. Teile der Gewerkschaft, wie z.B. die UG (unabhängige GewerkschafterInnen im ÖGB) verlangen nicht erst seit dem BAWAG-Debakel eine umfassende strukturelle Reform des ÖGB. Ihre Vorschläge sind nicht neu aber trotzdem zeitgemäß und umfassend⁶⁶⁹:

- *Mehr Kontrolle, mehr Demokratie, mehr Unabhängigkeit von politischen Parteien*
- *Klare Trennung von Parteipolitik und Gewerkschaft: Gewerkschaftliche Spitzenfunktionen und parteipolitische Mandate in gesetzgebenden Körperschaften müssen unvereinbar sein*
- *Gewerkschaftswahlen im ÖGB und in den Einzelgewerkschaften*
- *Direktwahl des/der ÖGB-Vorsitzenden*
- *Urabstimmungen bei wichtigen, gewerkschaftspolitischen Entscheidungen*
- *Möglichkeiten der Organisation und Selbstvertretung von prekär Beschäftigten, Arbeitslosen MigrantInnen und anderen bislang von den Gewerkschaften vernachlässigten Gruppen.*
- *Eine Öffnung der Gewerkschaften zu zivilgesellschaftlichen Initiativen*
- *Gender Mainstreaming in den Gewerkschaften auf allen Ebenen usw.*

Eva Linsinger kommentiert die Lage des ÖGB nach dem BAWAG-Skandal im Standard so: *„Der*

⁶⁶⁸ <http://www.unsere-gewerkschaft.at/>

⁶⁶⁹ http://www.auge.or.at/cgi-bin/ug/TCgi.cgi?target=home&P_kat=2&P_katsub=6&P_txt=%20148

ÖGB muss sein Vermögen verkaufen, um den Schuldenberg halbwegs unter Kontrolle zu bringen. Für politische Schlagkraft lässt der Sparzwang keinen Raum: Nicht nur der Bau der Zentrale ist gestoppt, alle Aktionen der Gewerkschaft müssen warten.

Der ÖGB ist nicht mehr streikfähig, sondern streichfähig. Das gilt nicht nur für die Organisation, sondern auch inhaltlich: Der ÖGB ist finanziell in den roten Zahlen - und steht ideologisch vor dem Konkurs. Denn wer sollte der Gewerkschaft Kritik am Heuschrecken-Kapitalismus abnehmen, wenn sie selbst im großen Stil Geld verzockte? Wie soll der ÖGB die Rolle des Winderparts zur konservativen Regierung einnehmen, wenn er alle Glaubwürdigkeit verspielt hat? Warum soll jemand den schwachen Arm der Gewerkschaft ernst nehmen? Denn schon vor dem karibischen Hurrikan war der ÖGB in der Krise: Er beschränkte sich auf Vertretung der Vollzeitarbeitskraft in Großbetrieben, gerierte sich als eitler Männerverein, verschlief internationale Vernetzung - ganz so, als ob weder Globalisierung noch EU-Beitritt stattgefunden hätten. Schon vor der Selbstentwaffnung in den vergangenen zweieinhalb Monaten war der ÖGB für eine Reform zu schwach. Ob jetzt aus dem Trümmerhaufen ein neuer ÖGB entstehen kann? Vorerst sind nicht einmal Bauarbeiten dafür erkennbar.⁶⁷⁰

Neben der Glaubwürdigkeitskrise ist der ÖGB auch als Dachorganisation in den Einzelgewerkschaften höchst umstritten. So unklar wie das Aufgabenprofil des ÖGB ist auch die Führung. Sie bleibt informellen Machtkonstellationen überlassen, was sich in der Zusammensetzung der Mitglieder des Vorstandes widerspiegelt. Neben dem Präsidium tummeln sich rund 12 bis 18 bunt zusammengewürfelte FunktionärInnen mit unterschiedlichsten Machtpotentialen, die allesamt stimmberechtigt sind.⁶⁷¹ Es ist daher nicht überraschend, dass deren Beschlüsse wenig bis gar keine Wirkung zeigen.

Politische Partei, Gewerkschaft und Interessenvertretungen bilden in jeder Ausformung ein interdependentes System. So ist z.B. der Präsident der AK gleichzeitig ein hoher Funktionär der Gewerkschaft und gleichzeitig politischer Mandatar der SPÖ. Ohne die Verankerung in den Nachbarsystemen Gewerkschaft und politische Partei ist es praktisch unmöglich als AK-Präsident gewählt zu werden. Der ÖGB-Präsident (z.B. Fritz Verzetnitsch) war Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft und gleichzeitig oberster Interessenanwalt der Arbeitnehmerschaft. Das sind nur zwei exemplarische Beispiele für die Widersprüchlichkeit der Führungsfunktion.

⁶⁷⁰ "DER STANDARD"-Kommentar: "Der Trümmerhaufen ÖGB" von Eva Linsinger, Ausgabe vom 14./15. Juni 2006

⁶⁷¹ http://www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ_Index&n=OEGBZ_0.a&cid=1192029238497

nen in AK und ÖGB. Dieses Prinzip setzt sich in den 2. und 3. Führungsebenen fort und verursacht programmatische Inkonsequenz und politische Verwirrung in der Gesamtorganisation. Die formalen Funktionen werden durch informelle Politiken überlagert, erzeugen damit Intransparenz und Diskontinuität. Dieses undurchschaubare und inkonsequente System wirkt destruktiv auf Strategiefähigkeit, Produktivität und MitarbeiterInnenmotivation, denn erst Sinnstiftung, Intuition und Volition machen das Wissen der Systemmitglieder für die Organisation nutzbar.

Das Innensystem der Gewerkschaften ist daher vor allem mit sich selbst beschäftigt, Reformen versickern seit Jahren im Ansatz und diese Beklemmung spiegelt sich auch in der öffentlichen Debatte wider: *„Breite Diskussion mit der Basis? Gegenkandidaten? Oder gar eine Frau an der Spitze? Schmeck's. Der ÖGB-Bundeskongress, das größte Gremium der Gewerkschaft, wird quasi vor vollendete Tatsachen gestellt. Die rund 1,2 Millionen einfachen Gewerkschaftsmitglieder, von deren Beiträgen der ÖGB lebt, haben ohnehin keine Möglichkeit, sich zu artikulieren. Die rund um den Reformprozess von 2006 diskutierte Direktwahl des ÖGB-Präsidenten ist längst kein Thema mehr. Vielleicht hat der eine oder andere Angst, mit Direktwahl kein Leiberl zu haben.“*⁶⁷²

Das Selbstbild des ÖGB als gesellschaftspolitisch gestaltende Kraft, scheint mir bei der Betrachtung seiner gegenwärtigen Performanz bei weitem überzogen. Die politischen Aktivitäten der Gewerkschaften fokussieren seit Jahren fast ausschließlich auf Lohnpolitik. Jährlich werden rund 250 branchenbezogene Kollektivverträge ausverhandelt. Bemerkenswert ist überdies, dass dabei dem ÖGB die Wirtschaftskammer, also eine Körperschaft öffentlichen Rechts gegenübersteht. Die dadurch entstehende sozialpartnerschaftliche Systemkopplung Gewerkschaft und Wirtschaftskammer bringt den Gewerkschaften den Vorwurf ein, zu viel mit Unternehmern und zu wenig mit den Mitgliedern zu reden.

Zudem ist es mit der Solidarität innerhalb der Gewerkschaftsbewegung nicht weit her, es bestehen sowohl zwischen den Einzelgewerkschaften wie auch den Fraktionen beträchtliche Interessengegensätze. So ist derzeit solidarisches Verhalten z.B. zwischen beamteten Lehrern und den Saisoniers im Tourismus ebenso wenig zu erwarten, wie zwischen türkischen und österreichischen Arbeitern. Daher gab der renommierte FCG-Gewerkschafter Karl Klein⁶⁷³

⁶⁷² Günther Oswald/DER STANDARD Printausgabe, 2. Dezember 2008

⁶⁷³ Sekretär und Zentralsekretär in der Gewerkschaft der Privatangestellten, 1990 Bundessekretär der FCG, von 2003 -2007 ÖGB-Vizepräsident und Vorsitzender der FCG, seit 1992 Leiter des Referates für Kollektivvertragspolitik im ÖGB, er verstarb im Dez. 2007

dem ÖGB wenig Zukunft, er favorisierte vielmehr an ein Konzept von Einzelgewerkschaften.

Insgesamt wird die organisationale Innenpolitik des Systems Gewerkschaft von einem Grundwiderspruch geprägt, der hohes internes Konfliktpotential in sich birgt. Durch den hohen materiellen Druck fordert das Management radikale Spar- und Rationalisierungsprogramme, deren Methoden in krassem Gegensatz zur gewerkschaftlichen Arbeit stehen. Die Doppelbotschaft ist für die Effektivität der Leistungserbringung fatal: Denn was wir nach außen fordern, ist im Innensystem nicht umsetzbar! Am deutlichsten spürten das die ÖGB-PensionistInnen, deren Betriebspensionen der Krise zum Opfer fielen. Die aktive Belegschaft leidet unter den unklaren und trotzdem hierarchisch angelegten Strukturen ebenso wie unter dem Fehlen eines tragfähigen Zukunftsbildes. In den Belegschaften des ÖGB und der Gewerkschaften macht sich daher zunehmend Zukunftsangst und Ratlosigkeit breit, die den Prozess „Mehr vom Gleichen“ nur noch beschleunigt.

Dass die Gewerkschaften jedoch nicht europaweit in der Krise stecken, beweisen die Mitgliederzahlen in den Skandinavischen Ländern, wo ein „Sektoraler Korporatismus“ die Verbändelandschaft prägt. Darunter wird die Spezialisierung der einzelnen Verbände auf Politikfelder verstanden, die im Gegensatz zur Sozialpartnerschaft keine gesamtgesellschaftliche Verantwortung tragen.

ÜBERSICHT: ORGANISATIONSGRAD DER GEWERKSCHAFTEN IN LÄNDERN DER EU IM ZEITVERGLEICH⁶⁷⁴

Land	1960	1980	2000
Schweden	70,7	78,2	81,9
Finnland	29,3	70,0	79,0
Dänemark	60,2	77,5	81,7
Belgien	40,7	56,6	58,0
Norwegen	51,6	54,1	54,3
Irland	43,8	55,3	38,5
Österreich	57,8	50,8	35,3
Italien	22,2	44,4	31,0
UK*	43,5	52,2	29,5
Deutschland	34,2	33,6	21,6
Japan*	32,2	30,3	21,5
Niederlande	41,0	32,4	22,3
USA*	28,9	21,1	13,5
Frankreich	19,2	17,1	9,0

⁶⁷⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Gewerkschaft>

In Schweden sind 82 Prozent der ArbeitnehmerInnen Gewerkschaftsmitglieder. In Finnland und Dänemark liegt der Organisationsgrad bei über 70 Prozent.⁶⁷⁵ Damit ist es den skandinavischen Ländern gelungen, neben ihrer klassischen Klientel - also Industriearbeiter - auch Frauen und Angestellte breit zu integrieren. Zudem wird die Arbeitslosenversicherung durch die Gewerkschaften organisiert und verwaltet.



Abbildung 49: Quelle:
<http://www.oegb.at>

Dass die Internationalisierung der Gewerkschaftsbewegung vordringlichstes Ziel für ihre Zukunftssicherung in Bezug auf die Effektivität der Interessenvertretung ist, wird von niemandem bestritten. Eine Stärkung der internationalen Dachverbände wie „Europäischer Gewerkschaftsbund“ (EBG) und „Internationaler Gewerkschaftsbund“ (IBG) - beide haben ihren Sitz in Brüssel - steht daher außer Zweifel, auch wenn ihnen eine „Sozialpartnerschaftspolitik“ auf internationaler Ebene vorgeworfen wird.

Dass die Gewerkschaften noch immer *„auf sozialpartnerschaftliche Lösungen auf nationaler Ebene setzen würden“*⁶⁷⁶ wird nicht nur von dem Politikwissenschaftler Andreas Bieler kritisiert. Es ist offensichtlich, dass die globale Wettbewerbspolitik zu einem Macht-Ungleichgewicht zugunsten der Unternehmen führte, was „partnerschaftliche“ Politik zunehmend unwahrscheinlicher macht. Eine steigende Zahl sozialer Bewegungen schafft es außerdem oft besser, Interessen zu bündeln und zu vertreten, so Bühler. Diese Organisationen seien mehr als notwendig, da die Gewerkschaften immer nur traditionelle Erwerbsarbeit im Blickfeld haben. Unbezahlte Arbeit und prekäre Arbeitsverhältnisse wie z.B. StraßenverkäuferInnen treten nicht ins Blickfeld der Gewerkschaften.⁶⁷⁷ Eine Kooperation zwischen Gewerkschaften und sozialen Bewegungen könnte zudem die Effektivität von Gewerkschaftspolitik positiv beeinflussen, weil die gesellschaftliche Relevanz erhöht wird. Die Machtkonzentration der globalen Ökonomie legt zudem nahe, die diskursive Kraft ökologischer und wohlfahrtsstaatlicher Politik - in einer Politik für Lebensqualität - zu verbinden. Die traditionelle

⁶⁷⁵ Vgl.:

http://www.netzeitung.de/arbeitundberuf/287017.html?Gewerkschaften_leiden_unter_Mitgliederschwund

⁶⁷⁶ „Solidarisch gegen die Krise“, http://www.gbw-wien.at/?art_id=505

⁶⁷⁷ Vgl.: Bühler, Andreas: Gewerkschaften, soziale Bewegungen und Europa: neue Strategien für neue Herausforderungen in Zeiten der Globalisierung, Vortrag für die Konferenz „Ein anderes Europa schaffen!“, Wien 5. Mai 2009

Sicht der Gewerkschaften auf die Verbindung der Bereiche Ökologie und Soziales deutet jedoch auf das glatte Gegenteil hin. Der Erhalt von Arbeitsplätzen wird jedem ökologischen Argument geopfert anstatt nach intelligenteren nachhaltigeren Lösungen zu suchen. Anstatt diese Organisationen als Konkurrenz zu sehen, könnten Gewerkschaften gemeinsam mit anderen Initiativgruppen lernen in komplexeren Zusammenhängen Politik zu machen.

Walter Kendall formulierte in den 1970er Jahren zwei Entwicklungslinien für die Gewerkschaften, die gerade weil sie so gänzlich dem entgegengesetzt sind was tatsächlich eintrat, aktuell blieben und geradezu auf der Zunge zergehen: *„Man darf für die zukünftige Entwicklung der Gewerkschaften wohl zwei Hauptlinien voraussagen, und zwar zunächst einmal die zunehmende Integration der nationalen Gewerkschaften in eine Art von ‚internationalen Industriegewerkschaften‘ nach dem Muster der ITS⁶⁷⁸. Diese internationalen Industriegewerkschaften würden die Vollmacht besitzen, in beschränktem Umfang selbst finanzielle Mittel einzuheben. Sie würden Verhandlungen über spezifische Angelegenheiten von allgemeinem Interesse auf weltweiter und gesamteuropäischer Ebene führen, und zwar sowohl mit der Kommission als auch mit den Unternehmern in der EG. Im Falle multinationaler, europäischer Unternehmen würden sie sich auf dem gleichen organisatorischen Integrationsniveau befinden wie ihre Gegner. Gegenüber kleinen Unternehmen, die nur in einem oder zwei EG-Ländern vertreten sind, befänden sie sich eindeutig im Vorteil. Eine internationale Industriegewerkschaft, die in der Lage ist, gegen einen nur in einem Land vertretenen Unternehmer gesamteuropäische Mittel aufzubieten, würde über eine Verhandlungsstärke verfügen, gegen die die Unternehmervereinigungen ganzer Länder einen sehr schweren Stand hätten. Den Gewerkschaften werden beachtliche Gewinne förmlich in den Schoß fallen, sobald sie gelernt haben, längst überholte Differenzen zu überwinden und sich auf dem Niveau zu organisieren, das die Funktionsweise der Wirtschaft selbst verlangt.*

Neben dieser Entwicklung eines gesamteuropäischen Verhandlungsrahmens würde es zu einer Dezentralisierung und zu einer Erfassung neuer Gebiete kommen, die nicht mehr ausschließlich durch Landesgrenzen bestimmt wären... In dem allgemeinen neuen System würden auch Verhandlungen innerhalb der Betriebe und Unternehmen eine weit größere Bedeutung gewinnen als bisher. Somit würde sowohl oberhalb als auch unterhalb der nationalen Ebene mehr verhandelt werden.“⁶⁷⁹

⁶⁷⁸ International Trade Secretariats sind internationale Berufsverbände

⁶⁷⁹ Kendall, Walter: Gewerkschaften in Europa, Hoffmann und Campe Verlag, Hamburg 1977, S. 316f.

Abgesehen davon, dass eine Internationalisierung der Gewerkschaften nicht stattgefunden hat, blieb auch die dringende Organisationsreform auf der Strecke. Gewerkschaften gelten daher zu Recht als aussterbende Dinosaurier aus längst vergangenen Epochen. Das autoritär-paternalistische Ethos gepaart mit kargen fachlichen und sozialen Kompetenzen führt direkt in den Abgrund. Eine Demokratisierung der Ökonomie kann nur von Organisationen der ArbeitnehmerInnen ausgehen und verlangt den Abschied von der traditionellen Stellvertreterorganisation (Funktionäre) und den Aufbau partizipativer demokratischer (Mitglieder-) und vor allem lernender Organisation. Ob das jedoch gelingt, ist mehr als fraglich.

Insgesamt erscheinen alle ArbeitnehmerInnenorganisationen mit ihrem überholten Ethos und unreflektierten Normen aus der Industriegesellschaft als Anachronismus. Weder können zentralistisch geführte Massenorganisationen zu einem gesellschaftlichen Demokratisierungsprozess beitragen, noch sind die inneren Strukturen geeignet, effizient und effektiv hochdifferenzierte Interessencluster zu vertreten. So sind die Gewerkschaften kaum bereit, ihre nationalen Handlungsspielräume zugunsten kooperativer supranationaler Strategien einzugrenzen. Das ineffektive Engagement der Gewerkschaften könnte mit ein Grund dafür sein, dass Sozialpolitik im Gegensatz zu anderen Politikbereichen eine vorwiegend national-staatliche Angelegenheit geblieben ist.

Der ÖGB und die Teilgewerkschaften				
Wesensmerkmale der Organisation	Krisenanfällig	Krisenfest	Krisenanfällig	Begründung
Identität:	Innenorientiert, pathetisch, utopisch, überheblich, selbstgefällig	Offen, suchend, fordernd, explizit, Balance von Innen-Außen	Vakuum, vergangenheitsorientiert, kraftbetont, mumifizierend	Widersprüchlich, alte und neue Werte sind nicht stimmig, Sinnverlust bei MA und Mitgliedern, Institution umstritten
Politik, Strategie:	„Bla-bla-Politik“, unverbindlich, phrasenhaft, salbungsvoll	Deutlich, in sich stimmig, richtungsweisend, inspirierend	„Tam-tam“-Strategie, militant, widersprüchlich, eng, zwingend	Ziele und Werte schweben in der Luft, die Leitsätze haben durch ihre Fülle keine integrierende Wirkung, Politik und Strategien kaum nachvollziehbar.
Struktur:	Vage, diffuse Unterstellungsverhältnisse, anarchisch	Ablauf-orientiert, vernetzte kleine Einheiten, weitgehend selbststeuernd	abgrenzend, hierarchisch, machtzentriert	Struktur ist unklar, Entscheidungen haben keine Wirkung, Arbeits- und Aufgabenteilung diffus, keine Orientierung für MA und Mitglieder
Menschen, Gruppen, Klima:	emotional moralisierend, unverbindlich	Weiter Horizont, lern- und entwicklungsbereit, konfliktfähig	Kästchendenken, Lust an Machtspielen,	Demotiviere MA, informelles überlagert formelles, Konflikte werden nicht angesprochen, Karrieren nicht nach Kompetenzprinzip, Führung autokratisch
Funktionen:	Hoher Allround-Anspruch, unscharf definiert, überfordernd	Balance v. Aufgaben=Kompetenzen=Verantwortung, ganzheitlich	fraktioniert, ausgrenzend	Aufgaben, Zuständigkeiten, Kompetenzen, Verantwortungen unklar, Gesamte Organisation nicht überblickbar
Prozesse, Abläufe:	Beliebigkeit, lose Schnittstellen	Prozesse auf Kunden-Nutzen orientiert, flexibel	Übernormiert, Rituale	Schnittstellen ausgeblendet, Doppelgleisigkeiten, wenig Steuerung, Unternehmensziele geben keine Orientierung f. MA, darüber hinaus bürokratisiert, Gremienarbeit eher rituell als ergebnisorientiert
Physisch/materielle Mittel:	Bedeutung unterschätzt	Nicht dominant	Bedeutung überbetont	Gemeinsame Gebäude umstritten

8.4.9 Industriellenvereinigung – konzentrierte Macht im Hintergrund.

Die Industriellenvereinigung ist quasi identisch mit der Industriesektion der Wirtschaftskammer. Auch der Präsident der WKÖ, Christoph Leitl, stammt aus dem Verband der jungen Industrie. Somit ist die IV informell Teil der Sozialpartnerschaft. Der Verein organisiert die Interessen der österreichischen Industrie und hat rund 3.500 Mitglieder. Die freiwillige Vereinigung hat neun eigenständige Landesgruppen. Die Industriellenvereinigung (IV) versteht sich ausdrücklich als Lobbyingorganisation für die Interessen österreichischer Industrieller und agiert höchst erfolgreich sowohl auf nationaler wie auch auf europäischer und globaler Ebene. Die IV kann auf eine lange Geschichte zurückblicken. Bereits 1862 schlossen sich die österreichischen Industriellen zu einem freiwilligen Verband zusammen. Man kann davon ausgehen, dass die damaligen Mitglieder Eigentümer bzw. Betreiber von Fabriken waren. Heutzutage tummeln sich vor allem Spitzenmanager von Unternehmen in der IV - und durch die Industriebeteiligungen der Banken auch deren Manager.



Zum einflussreichsten Wirtschaftszweig wurde die Industrie in Österreich jedoch erst nach 1945 wo die Industrie zum „*Schrittmacher der österreichischen Nachkriegswirtschaft*“⁶⁸⁰ wurde. Durch die informelle Teilhabe an der Sozialpartnerschaft konnten sie ihre Interessen einbringen und die Wirtschaftspolitik mitgestalten. Ihr Aufstieg zur mächtigsten Interessenvertretungsorganisation in Österreich vollzog sich jedoch mit der Übernahme der Deutungshoheit neoliberaler ökonomischer Theorie und Praxis. Im Gegenzug zur weltweiten Liberalisierung der Wirtschaft vollzog sich auch der Machtverlust der Institutionen der Arbeiter und Angestellten.

Bis heute ist die IV ein Elitenverband und dient als Plattform für die Vernetzung zwischen Wirtschaft und Politik auf nationaler wie auf internationaler Ebene. „*Die IV ist als Mitglied des europäischen Industrie und Arbeitgeberdachverbandes UNICE auch auf Ebene der europäischen Sozialpartnerschaft tätig.*“⁶⁸¹ Darüber hinaus werden enge Beziehungen zu Regierung und Politik gepflegt. Das ausdrückliche Bekenntnis der IV zu Sozialpartnerschaft und zum „sozialen Dialog“ ist durchaus verständlich, denn gerade die Industrie war der größte

⁶⁸⁰ Industrieland Österreich, eine Erfolgsgeschichte mit Umwegen, Festschrift 60 Jahre IV, Seite 45

⁶⁸¹ 60 Jahre IV, Festschrift: http://www.iv-mitgliederservice.at/iv-all/publikationen/file_359.pdf

Profiteur der stabilen sozialen Verhältnisse in Österreich. Der Widerspruch zwischen Arbeit und Kapital „*überschreitet nicht den allgemeinen Interessenkonflikt von Vertragsparteien*“⁶⁸² und daher sind Industrie und Gewerkschaften am Vertrag interessiert, wenn auch in entgegengesetztem Sinn. Gleichzeitig fungiert das Vertragsverhältnis als Regulator und Stabilisator der traditionellen Lohnarbeitsverhältnisse und damit als Stütze der ökonomischen Verhältnisse.

Mehr als über Parteien ist die IV über Personen mit der Politik verknüpft. Wie der Wirtschaftsflügel der ÖVP mit der Industriellenvereinigung kooperiert, zeigt die Tatsache, dass der wichtigste Berater von Wolfgang Schüssel in seiner Ära als Bundeskanzler Böhler-Uddeholm-Chef Claus Raidl war, dessen Karriere eng mit der neoliberalen Wende in Österreich verbunden ist. 1982 war er Vorstandsmitglied der ÖIAG. Spitzenpositionen hatte er weiters in der VOEST-Alpine und den Austrian Industries. Seit 1991 ist Raidl Vorstandsvorsitzender der Böhler-Uddeholm AG und er blieb es auch trotz seiner strafrechtlichen Verurteilung im Noricum-Prozess 1993.⁶⁸³ Raidl ist neben seinen diversen Aufsichtsratsstätigkeiten nun auch Vorsitzender des Generalrates der Österreichischen Nationalbank. Raidl verdankt seine Karriere u.a. den Mitgliedschaften in der katholischen Studentenverbindung NORICA, dem Mittelschüler Cartellverband und der Katholisch akademischen Verbindung Bajuvaria Wien im Cartellverband. Derartige Verbände bilden noch immer den Humus für steile Karrieren in Österreich.

Die Industriellenvereinigung war natürlich auch der Motor für die Privatisierung der Verstaatlichten Industrie in den 1980er Jahren und Antreiber für den EU-Beitritt Österreichs. Hinterlegt ist der IV das neoliberale Konzept einer globalen Wirtschaft. Vor allem von der Ostöffnung konnte die heimische Industrie profitieren. Zwar vermochte auch die aktuelle Wirtschaftskrise deren neoliberale Überzeugungen nicht aufweichen, allerdings offenbarte sich auch für die Waren produzierende Industrie die Bedrohung durch einen deregulierten Finanzkapitalismus.

Seit den 1980er Jahren konnte die IV in Übereinstimmung von politischer Programmatik und gesellschaftlichem Umfeld konsequent und höchst erfolgreich ihre wirtschaftsliberale Politik verfolgen. Wenn man in Österreich der Ära Kreisky vorwerfen kann, dass die Gewerkschaften

⁶⁸² Andreas Exner; Für einen Praktischen Sozialismus, Rezension einer aktuellen Broschüre zur Gewerkschaftskrise: http://www.streifzuege.org/texte_andere/str_autor_exner_080612_rez-prakt-soz.html

⁶⁸³ Vgl. WIKIPEDIA, http://de.wikipedia.org/wiki/Claus_Raidl

mitregiert haben, so kann man der Ära-Schüssel vorwerfen, dass die Industriellenvereinigung den Regierungskurs bestimmt hat. Der Focus galt einer kompetitiven Standortpolitik. Getragen sind diese Standpunkte von einem homogenen Habitus hegemonialer Männlichkeit. „Wir sind die wahren Macher, wir wissen wo es lang geht und wir haben kein Verständnis für Sozialromantik!“ Die Industriellenvereinigung ist damit ein elitärer Zirkel in dem sich einflussreiche Wirtschaftslenker um ein politisches Umfeld kümmern, das ihre Macht konserviert bzw. ausbaut. Es versteht sich von selbst, dass sämtliche Spitzenpositionen (siehe Präsidium Bund Länder der IV⁶⁸⁴) von Männern besetzt sind.



Abbildung 50: Titelseite der Mitgliederzeitschrift der IV vom Feber 2004,
von links nach rechts: Lorenz Fritz, Peter Mitterbauer, Claus Raidl, Wolfgang Seitz

Das imposante Haus am Schwarzenbergplatz war schon immer ein wesentlicher Player im österreichischen politischen System, mit der Privatisierung der Verstaatlichten Industrie stieg jedoch der Einfluss enorm. Der MitarbeiterInnenstab der ausgewiesenen Lobbyingorganisation ist hoch gebildet und bestens qualifiziert. Besonders erfolgreich ist die IV in ihrer Strategie ihre Mentees in Schlüsselstellungen einzuschleusen. Durch gezielte Nachwuchsförderung pflegt die IV ihr Netzwerk, das sich „trotz der Nähe zum bürgerlich-wirtschaftsliberalen Lager

⁶⁸⁴ <http://www.industriellenvereinigung.at/b66>

in alle Richtungen gut verdrahtet hat. Nach einem Trainee-Programm wird die Humanresource dann Ministern und Abgeordneten zur Verfügung gestellt. Selbst bei EU-Kommissarin Benita Ferrero-Waldner wurde ein Mitarbeiter eingeschleust, was in Brüssel angesichts der klaren Zugangsregeln für Verwunderung sorgte“.⁶⁸⁵

Als Organisation ist die IV hervorragend aufgestellt. Sie wirkt authentisch, flexibel, kann über reichlich materielles, symbolisches und soziales Kapital verfügen. Altpräsident Herbert Krejci meint dazu: „Die Stärke der IV ist ihre finanzielle Unabhängigkeit. Wenn sie die nicht mehr hat, kann sie nicht mehr das sein, was sie sein will. So ist sie von niemandem abhängig, sondern nur von ihren Mitgliedern – und ausschließlich diesen ist sie verantwortlich.“⁶⁸⁶ Und bei nur 3500 Mitgliedern österreichweit - zugehörig zu neun Landesorganisationen - sind Beteiligungsprozesse auch gut organisierbar.

Die Struktur der IV unterscheidet sich grundsätzlich von den anderen Sozialpartnerorganisationen durch seine überlappenden Kreise mit übergreifenden Projektteams und der Verschneidung der gewählten und der operativen Organe in konzentrischen Kreisen. Auch wenn diese Selbstdarstellung die reale Organisation nicht real abbilden kann, so wirkt sie doch als Leitbild.

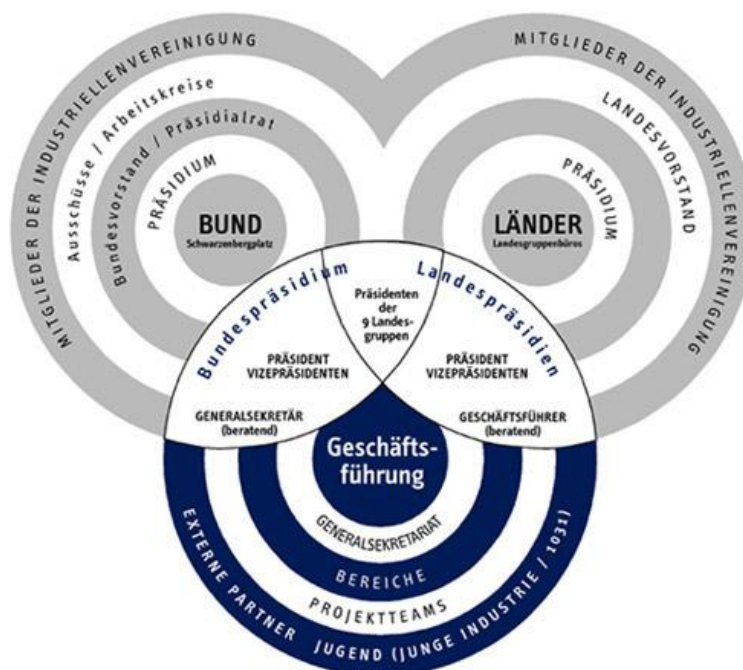


Abbildung 51: Hier werden die Strukturen innerhalb der IV-Bundesorganisation und der IV-Landesorganisationen und deren "Zusammenspiel" anhand einer Grafik dargestellt. Quelle: <http://www.iv-net.at/b68>

⁶⁸⁵ Andreas Schnauder Leo Szemeliker, DER STANDARD, Print-Ausgabe, 16./17.8.2008

⁶⁸⁶ Industrieland Österreich, eine Erfolgsgeschichte mit Umwegen – 60 Jahre Industrie in der 2. Republik, Seite 39

Der operative Teil der Organisation ist durch die horizontal organisierten Projekte als Matrixorganisation aufgestellt.

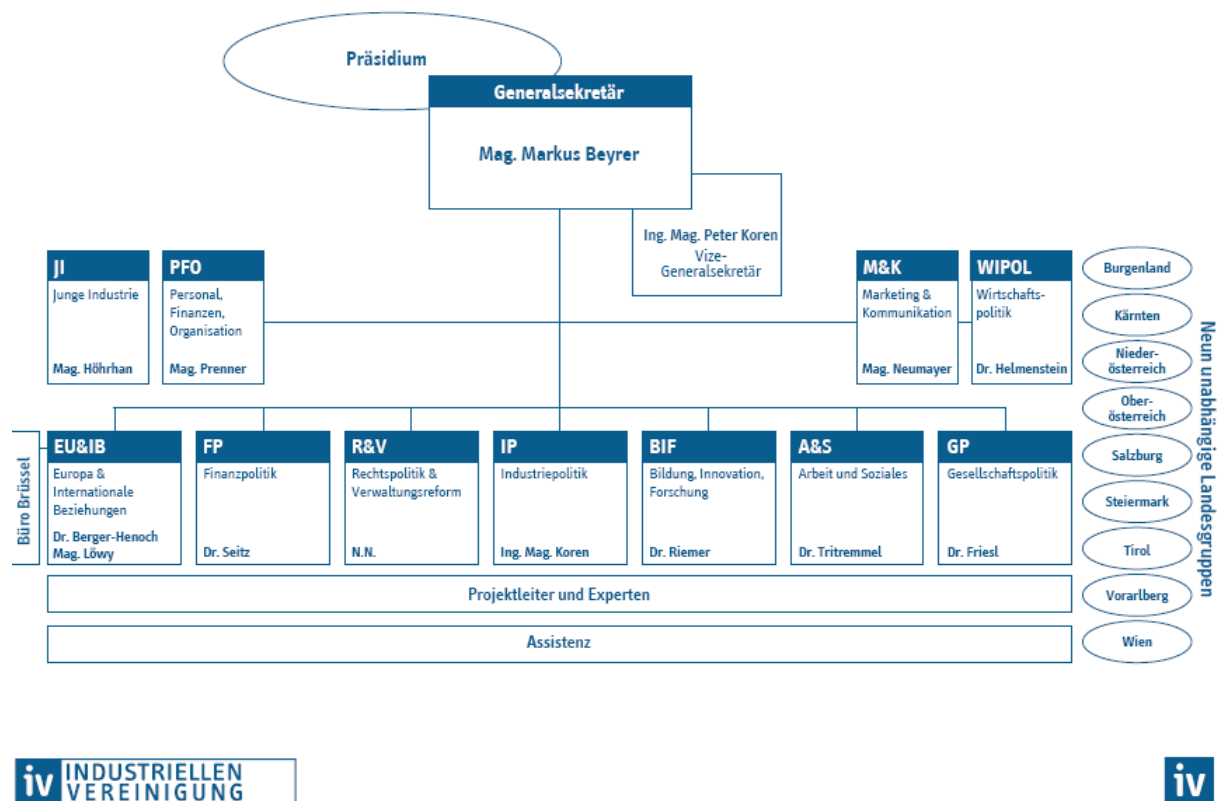


Abbildung 52: Quelle: http://www.iv-mitgliederservice.at/iv-all/dokumente/doc_2517.pdf

Unter der Rubrik „Warum sollte man in der IV Mitglied werden?“ (zit. von der Homepage der IV) stellt die Industriellenvereinigung selbstbewusst ihre Effektivität in der Interessenvertretung dar:

1. Weil die Industriellenvereinigung **die stärkste und erfolgreichste Vertretung** der Industrie und der industrienahen Dienstleister wie der Kreditwirtschaft und des Energiesektors in Österreich ist. Beispiele dafür sind die Umsetzung der Unternehmensteuerreform 2006 (mit KöSt Senkung, Gruppenbesteuerung, Forschungsfreibeträgen) oder die Verhinderung von Standortverschlechterungen im aktuellen Regierungsprogramm.
2. Weil die Industriellenvereinigung **die „europäischste“ österreichische Interessenvertretung** ist und durch ihre Mitgliedschaft beim einflussreichsten europäischen Arbeitgeberdachverband BUSINESSEUROPE exzellente Einflussmöglichkeiten auch auf EU-Ebene hat (rund 2/3 der unternehmensrelevanten Gesetzgebung kommt von der europäischen Ebene).
3. Weil ich als IV-Mitglied in keiner vergleichbaren Interessenvertretung Österreichs so-

viel **unmittelbaren Einfluss**, - **Mitarbeits- bzw. Mitgestaltungsmöglichkeiten** habe.

4. Weil die Industriellenvereinigung ein Verband ist, der sich ausnahmslos **aus freiwilligen Mitgliedsbeiträgen** finanziert und damit **völlig unabhängig** und nur den Interessen der Mitglieder verpflichtet, agieren kann.
5. Weil die Industriellenvereinigung der Ort ist, an dem sich **gleichgesinnte Unternehmerpersönlichkeiten zum Erfahrungsaustausch treffen** (die IV ist „der Club“ für die österreichischen Unternehmerinnen und Unternehmer, bei dem man einfach dabei sein muss!)⁶⁸⁷

Die IV wurde „der erste österreichische Verband mit prononciert europäischer Orientierung und übernahm eine Vorreiterrolle im Eintreten für eine Vollmitgliedschaft Österreichs in der Europäischen Gemeinschaft. Bezeichnend ist, dass die IV sich heute weniger als österreichischer denn als europäischer Verband versteht und mit ebendieser Begründung im Jahr 2000 seine bis dahin bestehende Europa-Abteilung auflöste.“⁶⁸⁸ Sie haben den Verband konsequent zur Lobbyingorganisation umgebaut.

Vielmehr ist zur IV nicht zu sagen, wenn man die erfolgreichste österreichische Verbandsorganisation erklären will. Die Effektivität dieser Organisation basiert auf materiellem Kapital, großbürgerlichem Habitus, liberaler Haltungen und internationaler Vernetzung. Zudem pflegt die IV intensive Kontakte zu Wissenschaft und Forschung. Mitglieder der IV zählen zu den mächtigsten Personen in Österreich. Sie kreiert eigenständig Zukunftskonzepte, greift aktiv in politische Prozesse ein und reagiert flexibel auf Umfeldveränderungen. Somit ist die IV durch aktive Organisationsentwicklung in ihrem Übergang von der Differenzierungs- in die Integrationsphase am weitesten fortgeschritten. Dass sich die IV daher höchst vernehmlich zum sozialen Dialog auf nationaler und internationaler Ebene bekennt, ist daher verständlich, denn sie konnte und kann tatsächlich Macht entwickeln und ihren Interessen gemäß gestaltend wirken. Auch auf EU-Ebene waren die großen Arbeitgeberverbände seit Ende der 1990er Jahre erfolgreich im Verhindern verbindlicher Sozialgesetzgebung.

⁶⁸⁷ <http://www.iv-net.at/bm43>

⁶⁸⁸ Karlsrufer, Ferdinand in: Ferdinand Karlsrufer, Emmerich Tálos (Hg.): Sozialpartnerschaft, Österreichische und Europäische Perspektiven, Lit. Verlag, Wien 2005, S. 18

ORGANISATIONSANALYSE DER INDUSTRIELLENVEREINIGUNG NACH DEM KRITERIENKATALOG VON GLASL

Industriellenvereinigung				
Wesensmerkmale der Organisation	Krisenanfällig	Krisenfest	Krisenanfällig	Begründung
Identität:	Innenorientiert, pathetisch, utopisch, überheblich, selbstgefällig	Offen, suchend, fordernd, explizit, Balance von Innen-Außen	Vakuum, vergangenheitsorientiert, kraftbetont, mumifizierend	Elitär, aber von den Werten her stimmig, selbstbewusst, machtbewusst
Politik, Strategie:	„Bla-bla-Politik“, unverbindlich, phrasenhaft, salbungsvoll	Deutlich, in sich stimmig, richtungsweisend	„Tam-tam“-Strategie, militant, widersprüchlich, eng, zwingend	Machterhaltend, zukunftsorientiert
Struktur:	Vage, diffuse Unterstellungsverhältnisse, anarchisch	Ablauforientiert, vernetzte kleine Einheiten, weitgehend selbststeuernd	Starr, formalistisch, abgrenzend, hierarchisch, machtzentriert	Klare Aufbauorganisation, Innovative Organisation, hochvernetzt, Projektarbeit, Matrix
Menschen, Gruppen, Klima:	Stark individualistisch, emotional moralisierend, unverbindlich	Weiter Horizont, lern- und entwicklungsbereit	Überspezialisiert, Kästchendenken, Lust an Machtspielen, kühl	Hohe Expertise, hohe Identifikation, Mut, lern- und entwicklungsfähig, Akzeptanz von Querdenken
Funktionen:	Hoher Allround-Anspruch, unscharf definiert, überfordernd	Balance v. Aufgaben=Kompetenzen=Verantwortung, ganzheitlich	Zersplittert, fraktioniert, überspezialisiert, starr, ausgrenzend	Kompetenz und Funktion stimmen überein
Prozesse, Abläufe:	Beliebigkeit, locker, kaum standardisiert, lose Schnittstellen	Prozesse auf Kunden-Nutzen orientiert, flexibel	Übernormiert, starr, bürokratisch, Rituale, mechan. Automatismen	Projektorientiert, Nutzenorientiert, flexibel
Physisch/materielle Mittel:	Bedeutung unterschätzt	Nicht dominant	Bedeutung überbetont	Repräsentativ, einer Elitenorganisation entsprechend

9 Macht und Ohnmacht der Verbände in Österreich – in der EU

Wer zieht die Fäden, wer ist der mächtigste Gestalter Österreichs? „Wenig überraschend wird die Liste von Raiffeisen-General Christian Konrad angeführt, bei dessen "Sauschädel-Essen" und Mariazeller Wanderungen sich praktischerweise auch gleich all die anderen treffen, die hinter ihm aufgelistet sind. Aber ein wenig überrascht es doch, wie sehr Raiffeisen diese Hitparade der Macht dominiert: Auf vier der fünf ersten Plätze - Manager der Bauern-Genossenschaft: Konrad, Ludwig Scharinger aus OÖ, RZB-Chef Rothensteiner und der Niederösterreicher Erwin Hameseder. Vor Hameseder hat es Erste-Boss Treichl gerade noch auf Platz vier geschafft. Unter den ersten 20 findet sich exakt eine Frau: Siemens-Chefin Brigitte Ederer auf Platz acht, übrigens auch die einflussreichste Sozialdemokratin des Landes.“⁶⁸⁹ Und die einflussreichste Sozialdemokratin steht mittlerweile gemäß ihrer Funktion den Arbeitgeberverbänden näher als den sozialdemokratischen ArbeitnehmerInnenorganisationen.

Die FAS Netzwerkanalyse⁶⁹⁰ belegt (siehe folgende Seite), wie breit Banken und Industrie vernetzt sind und das Politische System überlagern. Die Machtzentren bilden sich um die ehemalige Verstaatlichte Industrie, die Energiewirtschaft und das Bankwesen. Diese „Männerbünde“ bilden ein geschlossenes System „mit einer Insidersprache, einem Habitus, an dem man einander erkennt, mit Netzwerken, bei denen man unter sich bleibt“⁶⁹¹ und im Verborgenen agiert.

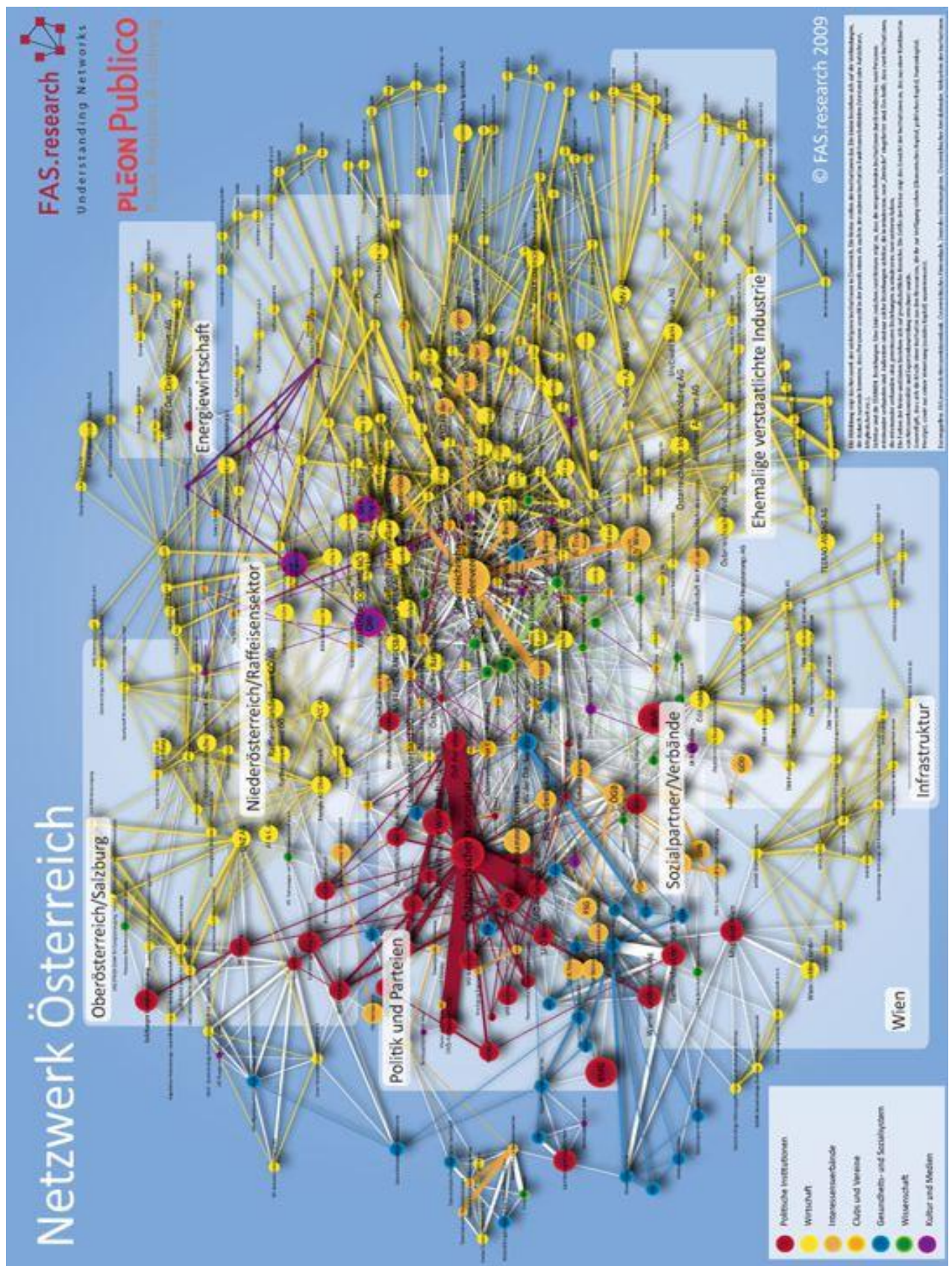
Allerdings „wenn es darum geht, wer in Österreich den meisten Einfluss hat, dürfte "Krone"-Chef Hans Dichand wohl nicht fehlen. Warum er trotzdem nicht aufscheint: Dichand ist im "Netzwerk Österreich" nicht verankert. Der 88jährige Milliardär und Herausgeber braucht kein Netzwerk, um Einfluss auszuüben - seine Zeitung hat 2,9 Millionen Leser. Und jede Menge Politiker, die sich fürchten. Das reicht offenbar auch.“ Was die Liste noch zeigt: „Wer in Österreich wirklich Einfluss hat, ist männlich, 50+, konservativ und hat entweder eine Bank, einen Jagdschein oder eine Zeitung. Oder - siehe Christian Konrad - Jagdschein + Banken + Zeitungen ...“⁶⁹²

⁶⁸⁹ Armin Wolf in der ZIB 2 vom 30.6.2009, Quelle: <http://zib.orf.at/zib2/wolf/main>

⁶⁹⁰ Zur detaillierten Rezeption s.: <http://www.pleon-publico.at/upload/File/Netzwerk-%C3%96sterreich-A3.pdf>

⁶⁹¹ Kassasturz, Finanzkrise und Entwicklung aus feministischer Perspektive, WIDE Positionspapier zur globalen sozialen, ökonomischen und ökologischen Krise, Wien Jänner 2010, Netzwerk Women in Development Europe, S.8

⁶⁹² Armin Wolf in der ZIB 2 vom 30.6.2009, Quelle: <http://zib.orf.at/zib2/wolf/main>



ÜBERSICHT: NETZWERK ÖSTERREICH - DIE MACHTVERTEILUNG IM POLITISCH-ÖKONOMISCHEN SYSTEM

Davon kann man ableiten, dass in sich geschlossene, elitäre Männerbünde wie der CV tragfähige spartenübergreifende Vernetzung schaffen und damit ein systemübergreifendes Insider-Geflecht an Kommunikationen (Beziehungen) schaffen, das die Basis für gemeinsames Handeln - also der Machtentfaltung - schafft. Diese Erkenntnis ist weder neu noch ist die Praxis unüblich – was viel mehr überrascht ist die Tatsache, dass vormoderne Strategien der Machtkonzentration in demokratischen Gesellschaften immer noch Erfolg haben können.

9.1 *Konservativ ist „in“*

Die Netzwerkanalyse beweist, wie hoch soziales Kapital für Machtentwicklung generell zu bewerten ist. Wie die Graphik veranschaulicht, fehlt gerade das den Organisationen der ArbeitnehmerInnen – bzw. es ging verloren. Das brachliegende soziale Kapital der ArbeitnehmerInnenvertretung umfasst potentiell die Bevölkerungsmehrheiten in allen westlichen Gesellschaften.

Erwerbsstatus der Österreicher über 15 Jahre (2008) ⁶⁹³	In Prozent
Unselbständig Beschäftigte	42,8
PensionistInnen	20,3
Pflichtschule	15,3
Selbständig Beschäftigt	6,8
Haushaltsführend	4,6
In Ausbildung	4,6
Arbeitslos	2,0
Arbeitsunfähig	0,9

Aber anstatt es zu nutzen, und durch zeitgemäße partizipative, demokratische Prozesse ihr soziales Kapital zu entwickeln und auszuweiten, versucht sich die traditionelle Linke in der Kopie der Klüngel nach dem Vorbild der Konservativen. Institutionell wie auch in der politischen Praxis werden althergebrachte Methoden und Modelle unreflektiert übernommen.

Zunehmend ist die Sozialdemokratie verstrickt in redundante Koalitionen, die Kommunikationen eher lahmlegen als befördern. Partei, Gewerkschaft und Arbeiterkammer sprechen die gleiche Klientel an und behindern sich damit gegenseitig. Es fehlen strategische Ziele, die Zuständigkeiten zwischen AK und ÖGB sind unklar und daher fehlt es auch an konkreten Handlungsoptionen. Die nicht bearbeiteten Konflikte im Innensystem (zwischen ÖGB, AK und SPÖ) rauben zudem alle Energie für offensive Politikgestaltung.

⁶⁹³ Quelle: Statistik Austria 2010, zit. nach DATUM 3/10, S. 12

Das materielle Kapital – Bank, Zeitungen und Verlage sind verloren, und die sozialdemokratischen Vorfeldorganisationen (Regionalgruppen, Vereine etc.), die das soziale Kapital über lange Jahre sicherten, verschwinden zunehmend in der Bedeutungslosigkeit. Robert Misik beschreibt die Stimmung in der Sozialdemokratie treffend: *„Mit der apparatschikhaften Selbstgewissheit ist es vorbei, seit die Partei bei Wahlen regelmäßig nahe der 20-Prozent-Marke aufschlägt. Die dominierende Stimmung auf allen Parteiebenen ist: leise Panik, eine gewisse Orientierungslosigkeit, keine Ahnung, wie man aus der Sackgasse herauskommt: Kurzum Krisenbewußtsein.“*⁶⁹⁴ Mit dem Verlust an ideologischen Grundlagen gingen auch die relevanten Zukunftsvisionen verloren. Dort wo Gewerkschaften und sozialdemokratische Parteien florieren – also in den skandinavischen Ländern – wurden zwischen den Institutionen klare Zuständigkeiten ausgehandelt, man bekennt sich zum steuerfinanzierten Wohlfahrtsstaat und agiert trotzdem (oder gerade deswegen?) erfolgreich im Prozess der Globalisierung.

Auch auf der Ebene der Europäischen Union lässt sich das Ungleichgewicht in der Effektivität in der Interessenvertretung zwischen Wirtschafts- und ArbeitnehmerInnenverbänden auf die Degeneration der Europäischen Sozialdemokratie zurückführen. Die Politik der EU wird eindeutig durch das bürgerlich-wirtschaftsliberale Lager dominiert und daran könnte auch das Konstrukt von einem „Europa der Verbände“ nichts ändern. Pierre Bourdieu fasst die Verhältnisse pointiert zusammen: *„Es gibt europäischen Banken und Bankiers, europäische Unternehmen, europäische Polizeibehörden und Polizisten, und demnächst werden wir europäische Armeen und Militärs haben, aber, auch wenn von einem europäischen Gewerkschaftsbund die Rede ist, lässt sich nicht ernsthaft von einem Europa der Verbände sprechen.....“*⁶⁹⁵

Die Krise der Sozialdemokratie ist international, das lässt sich anhand der Wahlergebnisse bei der EU-Wahl 2009 mehr als deutlich zeigen:

⁶⁹⁴ Misik, Robert in: DATUM, Seiten der Zeit, Ausgabe 2/10, Datum Verlag, Wien 2010, S.37

⁶⁹⁵ Bourdieu, Pierre; Konferenzbeitrag beim Schweizerischen Gewerkschaftsbund, „Für ein soziales Europa, Zürich, Rote Fabrik, 18. Mai 2000 in: Gegenfeuer, Bd. 37, UVK-Verlagsgesellschaft m.b.H, Konstanz 2004, S. 166

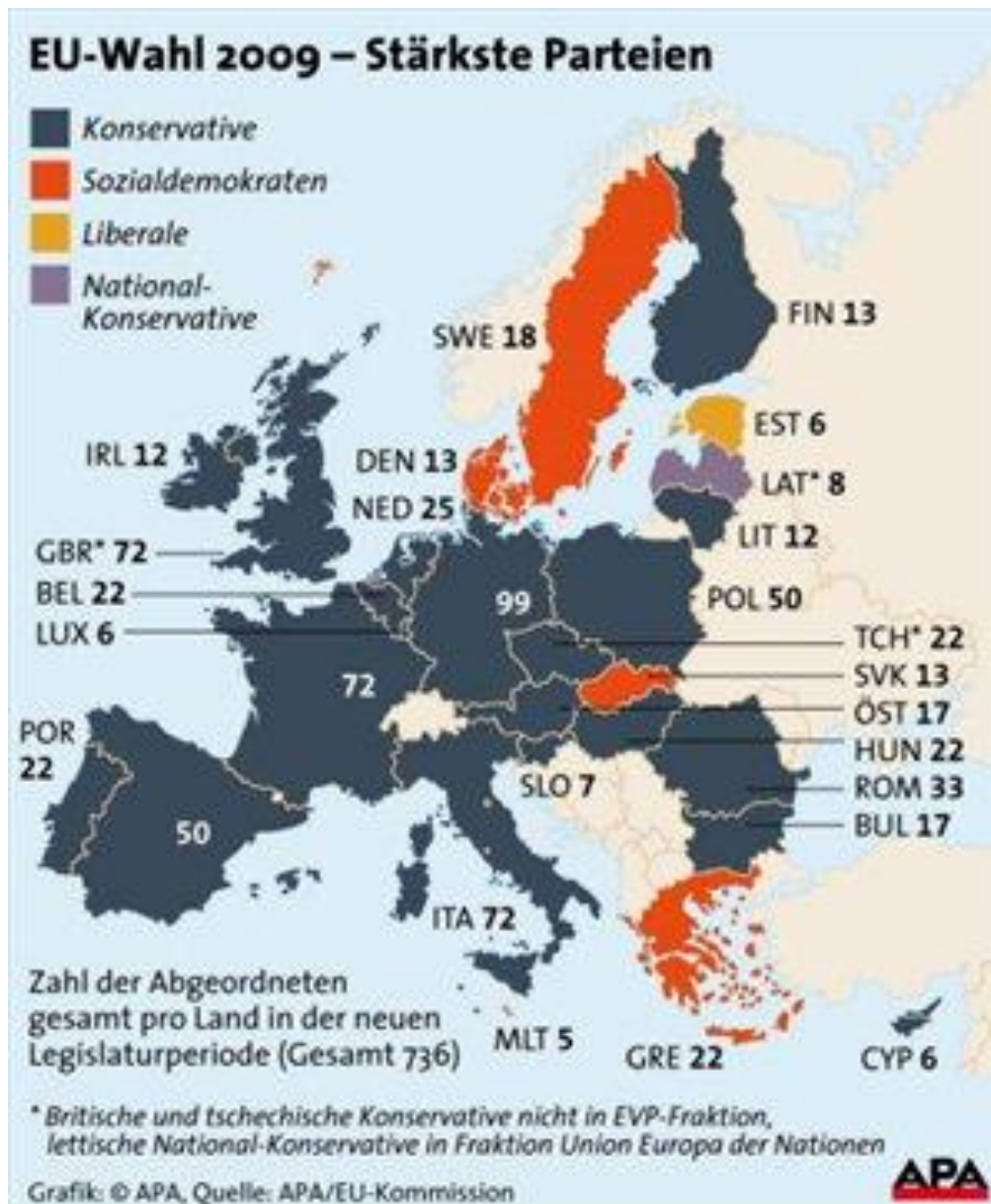


Abbildung 53: Quelle: Standard v. 9.6.2009

Damit wird die EU zumindest in den nächsten Jahren als bürgerlich-wirtschaftsliberales Elitenprojekt fortbestehen. Die ungleichen Machtverhältnisse basieren vor allem auf dem Deutungsverlust der politischen Linken. Während vor allem die Industrie auf ein globales Netzwerk bauen kann - aber auch die Wirtschaftsverbände branchenweise reüssieren, verzetteln sich die ArbeitnehmerInnenverbände in nationalstaatlicher Schrebergartenpolitik und spalten damit ihr soziales Kapital. Die Machtverhältnisse in der Europäischen Gemeinschaft haben sicher mehrere Ursachen, wovon einer unzweifelhaft das historische Selbstverständnis der EU als Wirtschaftsvereinigung ist. Ihre Absicherung bildet jedoch die diskursive Ohnmacht der Sozialdemokratie und die Krise ihrer Institutionen. Daraus lassen sich mehrere Schlüsse ziehen:

1. dass zentralistisch aufgebaute Massenorganisationen nicht mehr „gesellschaftsfähig“ sind,
2. dass sie nur schwer und schleppend zu steuern sind,
3. dass sie auf homogene Interessengruppen angewiesen sind und ihre Politik in differenzierten Gesellschaften daher diffus wirkt
4. dass sie partizipativen demokratischen Prozessen entgegenstehen
5. und/oder dass sie andere Organisationsformen erfordern als Eliteverbände.

Die Kombination von Demokratie und Modernität in Gesellschaften mit hoher Komplexität ist deshalb so schwierig, meint Wilke *„weil Demokratie auf Komplexität bislang fast ausschließlich mit föderaler Differenzierung reagiert hat, während Prozesse der gesellschaftlichen Demokratisierung und der internen Konstitutionalisierung kollektiver Akteure nur sehr zäh und widersprüchlich verlaufen sind.“*⁶⁹⁶ Mit dem Blick auf die Praxis sozialdemokratischer Institutionen in Österreich wirkt dieses Zitat jedoch eher verharmlosend. Der Status quo, also die Kombination von ineffizienten Strukturen, nationaler Orientierung und auf Verbandsebene homogenisierter Politik in einer heterogenen, globalisierten Welt hat jedenfalls keine Zukunft – weder auf nationaler noch auf internationaler Ebene. Zentralistisch und hierarchisch aufgebaute Massenorganisationen neigen zudem zu autoritärer Führungskultur und das ist in Bezug auf ihre demokratische Verfassung mehr als heikel. Die krisenbedingte Bunkerhaltung macht speziell die Institutionen der ArbeitnehmerInnen zusätzlich resistent für längst notwendige Veränderungen.

Wilke beschreibt die generelle Entwicklung von institutionalisierter Politik treffend, als *„starrsinniges Beharrungsvermögen etablierter Institutionen gegenüber massiven externen Perturbationen“*⁶⁹⁷ Er fordert eine *„Ablösung des Modells zentraler hierarchischer Steuerung durch ein Modell dezentraler, über gesellschaftliche Dialoge, Verhandlungen und strategische Partnerschaften organisierter Aktivitäten einzelner, auf spezifischen Sachebenen agierender Trägerinstitutionen“*⁶⁹⁸ Und in diesem Prozess können nur modernisierte Verbände als reflektierende - also lernende - Organisationen eine essentielle Rolle spielen.

⁶⁹⁶ Wilke, Helmut: ebd. S. 128

⁶⁹⁷ Wilke, Helmut: Supervision des Staates, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1997, S. 133

⁶⁹⁸ Wilke, Helmut: ebd. S. 138

9.2 Grundzüge des politischen Systems der EU

1950 als Friedensprojekt konzipiert, entwickelte sich die Föderation europäischer Staaten rasch zu einem System der wirtschaftlichen Zusammenarbeit der Gründungsnationen beim Wiederaufbau des zerstörten Europa. Die Konversion der Rüstungsindustrie (v.a. der Pakt zur friedlichen Nutzung der Atomenergie) war ein zentrales Projekt. 1958 – nach langwierigen Verhandlungen – traten die Verträge von Rom über die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) in Kraft, die die Basis für einen weiteren Zusammenschluss europäischer Nationen schafften. Das damals beschlossene institutionelle Grundgerüst existierte im Grundsatz bis zum Inkrafttreten des Lissabonner Vertrages 2009. Die sechs Gründungsnationen (Deutschland, Frankreich, Italien und die Benelux Länder) bildeten bereits einen „Markt von 180 Mio. KonsumentInnen. Die Industrieproduktion wuchs in den Jahren 1958 – 1962 um 37%,“⁶⁹⁹ mehr als in allen anderen Industrienationen. Großbritannien gründete daraufhin 1960 mit Dänemark, Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden und der Schweiz die europäische Freihandelszone (EFTA). „*Britischer Pragmatismus und eine Zahlungsbilanzkrise führten allerdings bereits im Juli 1961 zu einem Antrag Großbritanniens (gemeinsam mit Irland, Dänemark und Norwegen) auf eine Vollmitgliedschaft in der EWG.*“⁷⁰⁰ Die Norderweiterung – wurde am 1. Jänner 1973 vollzogen. Nur Norwegen konnte wegen eines negativen Volksentscheids nicht beitreten. Ein Beitritt Österreichs stand aufgrund seiner Neutralität damals nicht zur Debatte. Es sollte noch zwanzig Jahre dauern, bis Österreich 1995 der EU beitrat. Aktuell umfasst die Europäische Union (EU) nach der Osterweiterung 2009 27 Staaten mit rund 500 Mio. BürgerInnen.

9.2.1 Diversität der politischen Kulturen

Trotz der unbestritten friedensichernden Wirkung kann die EU vor allem als gemeinsames Projekt wirtschaftspolitischer Eliten bezeichnet werden. Der ökonomisch-technokratische Fokus überlagert bei weitem die sozialen und kulturellen Aspekte der Staatengemeinschaft. Trotzdem sollte die integrative Wirkung der EU auch in kultureller Hinsicht nicht unterschätzt werden, denn bereits ihre strukturelle und ideologische Basis beruht auf einer Verschränkung der dominierenden, nationalen politischen Philosophien Frankreichs, Deutschlands und Großbritanniens. Französischer Zentralismus, Britischer Liberalismus und deutsche Rechtsstaatlichkeit bildeten historisch gewachsene Identitäten, die im gemeinsamen Projekt har-

⁶⁹⁹ Pollak, Johannes; Slominski, Peter: Das politische System der EU, Facultas-Verlag 2006, S. 33

⁷⁰⁰ Pollak, Johannes; Slominski, Peter: ebd.

monisiert werden mussten. Ein weitgehend unkalkulierbarer Prozess wurde damit in Gang gesetzt, dessen Risiko sich jedoch in mehrfacher Hinsicht gelohnt hat.

ÜBERSICHT: DIE IDEOLOGISCHEN BEZUGSPUNKTE FRANKREICHS, ENGLANDS UND DEUTSCHLANDS

Frankreich (Rousseau)	England (Hobbs, Locke)	Deutschland (Kant)
Zentralistisch-republikanischer Nationalstaat	Liberaler bürgerlicher Staat/liberale Ökonomie	Rechtsstaat
Die Freiheit des Citoyen ist durch den Zusammenschluss vieler gewährleistet (kollektive Republik)	Die Freiheit des Bürgers ist die Freiheit des Individuums.	Freiheit durch Recht, die Würde des Menschen ist die Grundlage für Rechtsstaatlichkeit und Gesellschaft. Vernunft ist, jene Regeln zu finden, die möglichst Vielen Recht auf Freiheit zugestehen...

Der vor allem wirtschaftliche aber auch friedenserhaltende Erfolg rechtfertigte diese bemerkenswerte Anstrengung der Staatengemeinschaft in der Konversion nationaler Staatsideologien. So entstand ein völlig neues und vor allem politisch-dynamisches System, das die Politikwissenschaft daher auch nur schwer zu kategorisieren vermag. *„The EU is already the most complex polity ever created by human artifice and it is going to become even more so before it reaches its end-state – whatever that will be.“*⁷⁰¹

Aktuell umfasst die Europäische Union nun 27 Nationalstaaten, darunter einige, die kaum über entwickelte demokratische Kulturen verfügen, weil sie von feudalen direkt in autoritäre Systeme transformiert wurden. Das erweiterte Konstrukt, wird wohl noch einiges an Dialogbereitschaft erfordern und die Staatengemeinschaft auf eine harte Probe stellen. Neben dieser Mühe birgt dieser Prozess jedoch auch die Chance für ein völlig neues Denksystem, das dem kulturellen Konglomerat als Rahmen dienen kann. Das Potential der EU liegt damit in ihrer Lernfähigkeit, denn *„...das europäische Projekt ist nichts statisches, sondern ein Prozess ständiger Schöpfung auf wirtschaftlichem, gesellschaftlichem, institutionellem und damit politischem Gebiet.“*⁷⁰²

Das Versäumnis einer abgestimmten Sozialpolitik und die bestehenden sozialen Ungleichheiten innerhalb der EU könnten sich allerdings zum Sprengstoff für die Gemeinschaft entwickeln. Das Drei-Säulen-Modell nennt die Basispolitiken der EU:

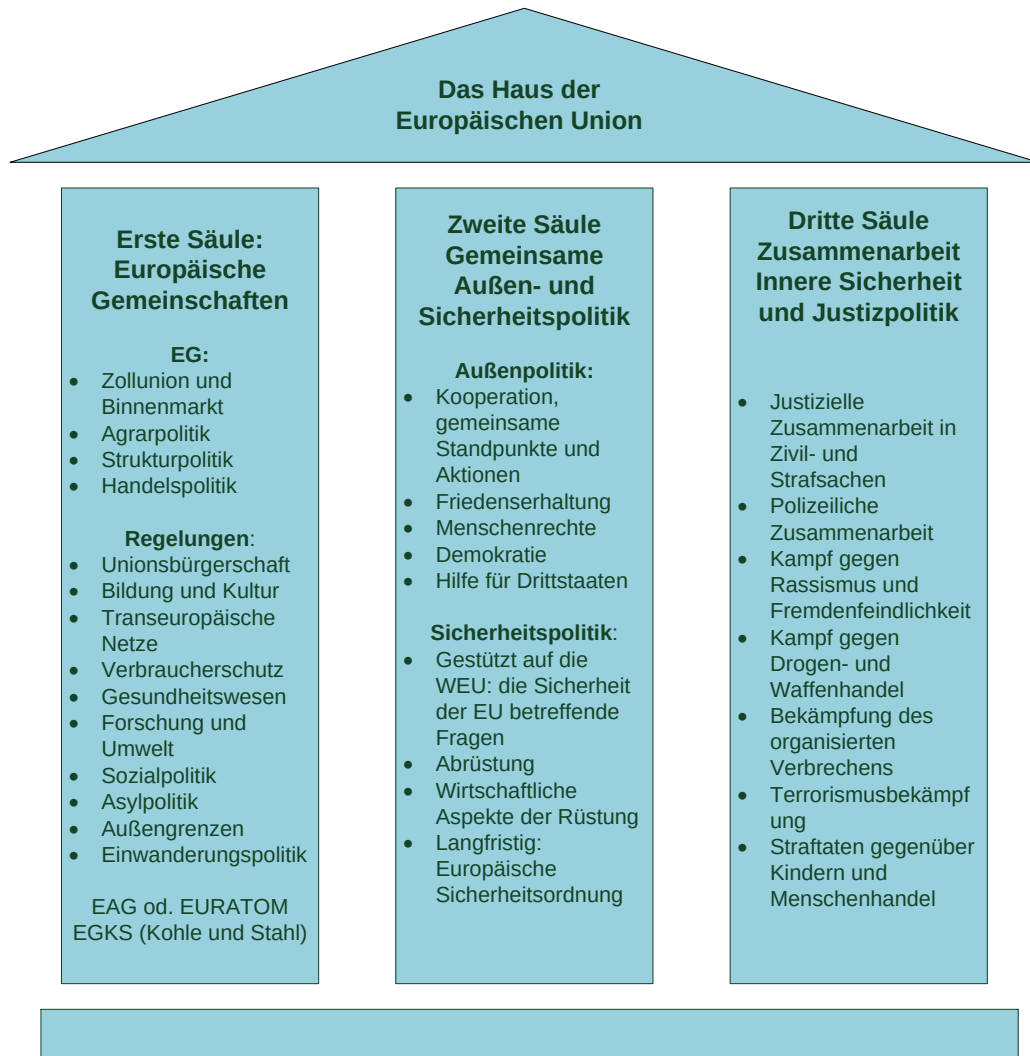
„Die erste Säule verkörpert die am weitesten entwickelte Form der Vergemeinschaftung. Im Rahmen der EG können die Gemeinschaftsorgane in den ihnen zur Wahrnehmung übertragenen Politikbereichen Recht setzen, das in den Mitgliedstaaten unmittelbar gilt und Vorrang

⁷⁰¹ Schmitter, P.C., 2004 zit. in: Pollak, Johannes; Slominski, Peter: Das politische System der EU, S. 66

⁷⁰² Hans v.d.Groeben; zit. nach Pollak, Pollak, Johannes; Slominski, Peter: Das politische System der EU, S. 50

vor dem nationalen Recht beanspruchen kann.

Die zweite und die dritte Säule symbolisieren die Bereiche der zwischenstaatlichen Zusammenarbeit. Dabei steht die zweite Säule für die Außen- und Sicherheitspolitik und die dritte Säule für die polizeiliche und justizielle Zusammenarbeit in Strafsachen.



Das "Dach" besteht aus den Rechtsvorschriften, die allen drei Politikbereichen gemeinsam sind. Diese übergreifenden Bestimmungen betreffen beispielsweise die Organe und Einrichtungen der EU wie Rat, Kommission usw. Das gemeinsame "Fundament" für die drei Säulen bilden die Bestimmungen zur Änderung der Verträge, zur Aufnahme neuer Mitgliedstaaten usw.⁷⁰³

9.2.2 Demokratiefreie Zone

Die Ursachen für die dominierenden Politikbereiche Sicherheit, freier Handel und Justiz der EU haben ihr Fundament in der Europäischen Geschichte. Denn „jenes Stück Demokratie,

⁷⁰³ Quelle: <http://europa.eu.int>, <http://www.europarl.at>, <http://www.europa-digital.de> (20.11.2006)

welches die bürgerlichen Revolutionen des 18. Und 19. Jahrhunderts errungen hatten“, bezog sich „immer auf die bürgerlichen Rechte.“⁷⁰⁴ So ist es nicht überraschend, dass der weitgehend demokratiefreie Raum des Wirtschaftens unangetastet blieb. Aber auch die westeuropäischen demokratischen Verfassungen bezogen sich nie auf die entscheidendsten Determinanten des gesellschaftlichen Lebens – die Ökonomie! Die Folgen sind evident, Konzerne sind in der Lage, die demokratischen Bürgerrechte auszuhebeln und auf kollektive Ressourcen zurückzugreifen. Der ungezügelter Finanzkapitalismus belastet die Volkswirtschaften weltweit. Und sehr eindrucksvoll zeigt sich die absurde Logik des Systems, wenn mit Milliarden an Steuergeldern marode Banken gestützt, während gleichzeitig der Sozialstaat zurückgebaut wird. Die Wirtschaft hat sich zum Selbstzweck entwickeln können, meint auch die Soziologin Christa Wichterich: *„Um (ihre) Gewinne ständig exponentiell zu steigern, muss die kapitalistische Wirtschaft wachsen und darf so wenig wie möglich kosten. Aus diesem Grund wurden zum einen die offensichtlichen Grenzen des Wachstums ignoriert, zum anderen möglichst viele soziale und ökologische Kosten aus den Märkten externalisiert und auf die Individuen, sozialen Zusammenhänge und die Umwelt verschoben. Der Druck auf Löhne und Effizienz wird erhöht, das soziale Sicherungssystem reduziert oder erst gar nicht aufgebaut, industrielle Produktion und Konsum verschlingen und verschmutzen immer mehr Energie, Wasser und andere Ressourcen. Diese Wirtschaftskosten gehen nicht in die Preisbildung ein. Das macht die Waren auf den Märkten so preiswert und den globalisierten Kapitalismus für Konsumenten so attraktiv. Je mehr der Staat sich gemäß der neoliberalen Doktrin aus den Märkten zurückzog, desto weniger wird die Risikoabwälzung auf die gesellschaftlichen Natur- und Sozialverhältnisse kontrolliert und reguliert.“*⁷⁰⁵

9.2.3 Tendenz zur Postdemokratie

In diesem Prozess erleben sich die BürgerInnen zwar als betroffen, aber als machtlos. *„Der britische Politikwissenschaftler Colin Crouch, sieht in den westlichen demokratischen Staaten Elemente einer Tendenz zur Postdemokratie.Begleitet werde diese Tendenz des demokratischen Niedergangs vom Rückgang der Wahlbeteiligung, dem Ansehensverlust der Politiker und dem Verfall des Gemeinwesens.“*⁷⁰⁶ Als postdemokratisch wird ein politisches System be-

⁷⁰⁴ ATTAC (Hg.): Wir bauen Europa neu, Wer baut mit?, Residenz Verlag 2009, S. 38

⁷⁰⁵ Wichterich, Christa (2009) in: Die Krise hat System. Die Geschlechterdimension des Crashes, in: politische Ökologie 118, 2009, 21-24 zit. nach WIDE Positionspapier zur globalen sozialen, ökonomischen und ökologischen Krise, Wien Jänner 2010, Netzwerk Women in Development Europe, S. 21

⁷⁰⁶ <http://de.wikipedia.org/wiki/Postdemokratie>

zeichnet, das auf Output und nicht auf Beteiligung beruht. Die Repräsentation der Interessen wird von den gewählten Organen auf Experten, Gremien und Wirtschaftsunternehmen übertragen, der Bürger wird als Souverän abgelöst. Gefördert wird diese Tendenz durch Intransparenz und hohe Komplexität der politischen Entscheidungsfindung. Ein Phänomen, das auf die EU in höchstem Maß zutrifft. Das demokratische Defizit ist nach Hans Magnus Enzensberger bereits in der Gründung angelegt, also ein Geburtsfehler der EU: *„....das „demokratische Defizit“, ist eine chronische und offenbar schwer zu behandelnde Mangelkrankheit. Dabei kann von einem medizinischen Rätsel keine Rede sein; denn es handelt sich um einen allgemein bekannten Geburtsfehler. Schon seit der Gründung der Europäischen Gemeinschaft haben Ministerrat und Kommission dafür gesorgt, daß die Bevölkerung bei ihren Beschlüssen nichts mitzureden hat. Als hätte es die Verfassungskämpfe des 19. und 20. Jahrhunderts nie gegeben, haben sie sich von Anfang an sich auf eine Kabinettpolitik verständigt, die alles Wesentliche im Hinterzimmer aushandelt. Daß dieser Rückfall in vorkonstitutionelle Zustände durch kosmetische Korrekturen zu heilen wäre, glaubt inzwischen niemand mehr. Das vielbeschworene demokratische Defizit ist also nicht weiter als ein vornehmer Ausdruck für die politische Enteignung der Bürger.“*⁷⁰⁷

Daher ist auch die Debatte um das Entstehen einer europäischen Verfassung im höchsten Maß sensibel. Eine breite Beteiligung am Entstehungsprozess ist für die Akzeptanz daher nicht nur unumgänglich sondern auch Voraussetzung für Rückeroberung des Primats der Politik über die Ökonomie. Die dazu notwendigen strukturellen Voraussetzungen zur Stärkung partizipativ demokratischer Prozesse müssen jedoch erst „erfunden“ werden.

In den Kanon jener, die demokratische Strukturen in der EU einfordern ist u.a. auch die prominente Stimme von Jürgen Habermas zu hören. Das irischen Nein zum Lissabonner Vertrag nimmt er zum Anlass für eine Kritik der politischen Kultur: *„Die Bürger spüren den Paternalismus. Sie sollen wieder einmal etwas ratifizieren, woran sie nicht beteiligt waren.... Sie wollen nicht wie Stimmvieh behandelt werden, das zur Urne getrieben wird....“*⁷⁰⁸

9.3 Die Organe des Systems

Mit der Kategorisierung und Einordnung des Systems der EU tut sich die Politikwissenschaft recht schwer, ist es doch weder als internationale Organisation noch als föderalistischer Staat

⁷⁰⁷ Hans Magnus Enzensberger in seiner Kopenhagener Rede zur Verleihung des Sonning-Preises, nachzulesen auf der Website der Universität Kopenhagen <http://event.ku.dk/sonningprisen/prismodtagertale/>

⁷⁰⁸ Süddeutsche Zeitung vom 16.6.2008

tenverbund hinreichend erklärbar. In der Rezeption der Literatur über die EU wird deutlich, dass ein völlig neues Phänomen beschrieben werden muss. *„Das EU-System weist in seiner Grundstruktur intergouvernementale und supranationale/föderale Systemelemente und Charakteristika auf, entsprechend seiner Genese als internationale Organisation und als Folge des Konzepts seiner Gründer, einen föderativen Zusammenschluss zu bilden. Damit besitzt das EU-System eine widersprüchliche Doppelstruktur, die weder einseitig dem Intergouvernementalismus noch dem Föderalismus zuzuordnen ist, sondern ihre eigene Entwicklungsdynamik entfaltet.“*⁷⁰⁹

Im Gegensatz zu traditionellen Organisationen verfügt das EU System über keine strategische Spitze, sondern wird über horizontal ineinanderfließende Systemteile gesteuert, wie den Rat, den Ministerrat, die Kommissionen und das Parlament. Auch die Funktion des Präsidenten/der Präsidentin hat vor allem koordinierende bzw. moderierende Funktionen. Die Steuerungsformen sind prozesshaft und von Kompromissfindung, dem „join decision making“ und Überredung „persuasion“ gekennzeichnet.⁷¹⁰ Da sich die Systemstruktur weder mit nationalstaatlichen Prinzipien, noch mit den Strukturen internationaler Organisationen vergleichen lässt, nennt Trömmel das System „sui generis“. Weniger neutral formuliert, könnte man auch sagen, dass dieses System sich vor allem durch seine Undurchschaubarkeit auszeichnet: *„Anders als in einem klassischen Rechtsstaat gibt es im Regime der Europäischen Union keine richtige Gewaltenteilung. In ihrem organisatorischen Dschungel findet sich höchstens eine Handvoll von Experten zurecht. Niemand kennt die zahlreichen Präsidenten, Vizepräsidenten, Kommissare und Ausschußvorsitzenden. Der gewöhnliche Untertan rätselt, was es mit dem Cedefop und der Frontex, mit GSA, EU-OSHA und EMCDDA auf sich hat. Nur allzu leicht verwechselt er die EASA mit der EFSA und der ENISA.“*⁷¹¹

Während die drei Systeme (Räte, Kommission und Parlament) in Verhandlungen interagieren, kontrolliert der Europäische Gerichtshof die Einhaltung der Gesetze. Die 25 Kommissionen sind nach Aufgaben gegliedert und verfügen über gesetzgebende (Initiativrecht), Repräsentations- und Exekutivfunktionen (v.a. Überwachung der Umsetzung). Die Gewaltenteilung ist jedoch auch in einer repräsentativen Parteiendemokratie nur vage umgesetzt, denn über die politischen Parteien sind Legislative (Parlament) und Exekutive (Regierung) miteinander ge-

⁷⁰⁹ Trömmel, Ingeborg: Das politische System der EU, Oldenbourg Verlag, München, Wein 2006, 2. Auflage, Seite 11

⁷¹⁰ Vgl.: Trömmel, S. 10

⁷¹¹ Hans Magnus Enzensberger in seiner Kopenhagener Rede zur Verleihung des Sonning-Preises, nachzulesen auf der Website der Universität Kopenhagen <http://event.ku.dk/sonningprisen/prismodtagertale/>

koppelt. *„Es sei realpolitisch naiv anzunehmen, dass die vom Elektorat gewählten Abgeordneten die Regierung kontrollieren. Vielmehr verlaufe die Trennung entlang von Parteigrenzen zwischen den in die Regierung stützenden und den oppositionellen Abgeordneten“*, kritisiert Anthony King bereits 1976 in einem Artikel über die strukturellen Defizite des traditionellen Staatsrechts.⁷¹² Auch aus diesem Blickwinkel kann bezweifelt werden, dass die im Lissabonner Vertrag festgelegte Aufwertung des Europäischen Parlaments demokratiefördernde Wirkung hat. Viel eher beobachten die Bürger in der aktuellen Dynamik der EU das, wovor Hannah Arendt vor einem halben Jahrhundert bereits gewarnt hat: Vor dem *„Druck einer sich abzeichnenden Veränderung aller Staatsformen, die sich zu Bürokratien entwickeln, das heißt, zu einer Herrschaft (.....) von anonymen Büros oder Computern, deren völlig entpersönlichte Übermacht für die Freiheit und für jenes Minimum an Zivilität, ohne das ein gemeinschaftliches Leben nicht vorstellbar ist, (und das) bedrohlicher sein mag als die empörendste Willkür von Tyranneien in der Vergangenheit.“*⁷¹³

Nach dem Inkrafttreten des Lissabonner Vertrages erhält die EU jedenfalls erstmals eine eigene Rechtspersönlichkeit und wird damit vertragsfähig. Wesentlich ist das vor allem für die Außenbeziehungen der Gemeinschaft, die nun von sich aus die europäischen Interessen gegenüber supranationalen Institutionen wie Weltbank oder WTO vertreten kann.

Die Komplexität der Einflussphären in der EU erinnert an eine doppelte Matrixorganisation, die ein hockkomplexes und konfliktreiches Kommunikationssystem darstellt und daher sozial höchst professionell bedient werden muss, wenn es Produktivität entwickeln soll. Die Skepsis der vielen KritikerInnen ist daher durchaus angebracht, wenn sie behaupten, das System funktioniere nur nach dem Prinzip „Augen zu und durch“.

Die nachstehende Graphik soll die Matrix der wichtigsten Akteure im EU-System abbilden, und die Komplexität der Einflussphären veranschaulichen.

⁷¹² In: Pollak, Johannes; Slominski, Peter: Das politische System der EU, Facultas-Verlag 2006, S. 181

⁷¹³ Zit. nach: Hans Magnus Enzensberger in seiner Kopenhagener Rede zur Verleihung des Sonning-Preises, nachzulesen auf der Website der Universität Kopenhagen <http://event.ku.dk/sonningprisen/prismodtagertale/>

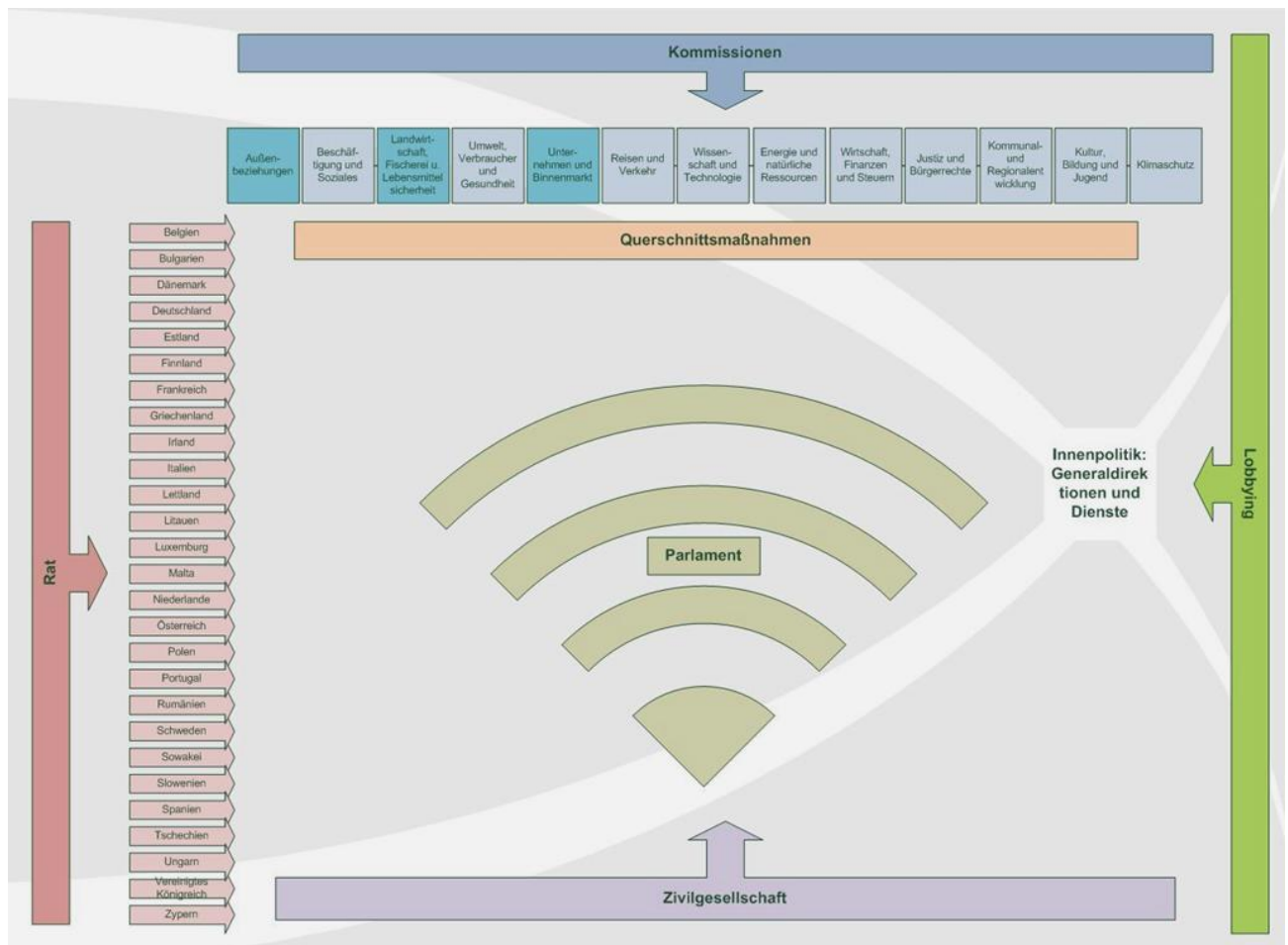


Abbildung 54: Die Komplexität der Einflussphasen der EU, Versuch einer eigenen Darstellung

Der Ministerrat, oder Rat der Europäischen Union ist das oberste und eigentliche Rechtsetzungsorgan der EU, das aber nur im Auftrag der Kommission tätig werden kann. „Der Rat der EU (= Ministerrat) setzt sich aus je einem Minister bzw. einer Ministerin jedes Mitgliedsstaates zusammen und galt bisher als wichtigster Gesetzgeber der EU.“⁷¹⁴ Mit dem im Lissabonner Vertrag festgelegten „ordentlichen Gesetzgebungsverfahren“ soll das Parlament aufgewertet werden und nicht mehr nur beratend tätig sein, sondern vermehrt Entscheidungsbefugnis haben. Anstelle des halbjährlichen Ratsvorsitzes ist im Lissabonner Vertrag eine für 2,5 Jahre gewählte Präsidentschaft vorgesehen.

Der Rat entscheidet in komplexen Abstimmungsverfahren über die Vorlagen der Kommissionen. Hinter diesen Räten steht eine Vielzahl an Beratungsorganen, die sich mit den jeweiligen

⁷¹⁴ Ettl, Harald; Karas, Othmar: Worum geht es beim EU-Reformvertrag, Eine Informationsbroschüre für ArbeitnehmerInnen, Publikation der SPE und der EVP-ED, S. 9

Politikfeldern befassen. *Dem Rat steht ein Generalsekretariat mit Sitz in Brüssel zur Seite.*⁷¹⁵

Während im Rat eher einzelstaatliche Interessen vertreten werden, haben die Kommissionen eher die übergeordnete Perspektive des jeweiligen Ressorts im Blickfeld. Die Kommissionen mit ihren Beamtenapparat bilden das bürokratische Skelett der EU. Bereits 1918 bezweifelte Max Weber, dass die Kontrolle der administrativen Bürokratie durch ein parlamentarisches Regierungssystem möglich ist. Was sich damals für Weber abzeichnete hat sich im komplexen System der Gemeinschaft realisiert, wie die politische Praxis zeigt. Jedenfalls erstellen die Kommissionen die Gesetzesvorlagen bzw. formulieren die Vorschläge, die im Rahmen des Mitentscheidungsverfahrens an den Rat und an das Europäische Parlament zur Entscheidung bzw. Abänderung vorgelegt werden.

Die Vorlagen an den Rat wandern umgehend in unzählige Ausschüsse wo der nationale Aspekt des Gesetzes diskutiert wird. Die ständigen Vertreter bilden das Bindeglied zwischen Rat und Mitgliedsstaat. Sie sollen darüber hinaus den Überblick über mehrere Politikbereiche bewahren. Die ständigen Vertreter sind durch ihre oft jahrelange Zugehörigkeit Insider und bilden in der EU-Politik ein eigenständiges, höchst aktives Subsystem.

Das Europäische Parlament „stellt die Volksvertretung im politischen System der EU dar. Das heißt, es vertritt die Völker der in der Gemeinschaft zusammengeschlossenen Staaten.“⁷¹⁶ Es umfasste vor dem Reformvertrag „732 Abgeordnete“⁷¹⁷, die sich aus festgelegten Quoten für jeden Mitgliedsstaat zusammensetzen.“⁷¹⁸ Dem Parlament steht ein Präsident vor, der von 14 Vizepräsidenten unterstützt und von fünf Quästoren mit beratender Funktion begleitet wird. Dieser Personenkreis bildet zugleich das Präsidium des Europäischen Parlaments, das die Agenda bestimmt und den Verfahrensablauf der Sitzungen regelt.“⁷¹⁹ Das EU-Parlament hat Rechtsetzungs-, Haushalts- und Kontrollbefugnisse sowie Zustimmungsrechte in den Außenbeziehungen.⁷²⁰ Am weitestgehenden sind seine Rechte jedoch in Bezug auf die Freigabe des Budgets. Durch den Lissaboner Reformvertrag – er ist im Dezember 2009 in Kraft getreten -

⁷¹⁵ Trömmel, S. 65

⁷¹⁶ Trömmel, S. 69

⁷¹⁷ Durch den Vertrag von Lissabon wurde das Parlament auf 754 Abgeordnete erweitert, wobei derzeit (Dezember 2009) noch offen ist, wann die zusätzlichen Mitglieder ihr Amt antreten werden.[1] Ab der nächsten Europawahl 2014 wird das Parlament regulär 750 Sitze plus den nicht stimmberechtigten Parlamentspräsidenten umfassen (Art. 14 Abs. 2 EU-Vertrag). Quelle. WIKIPEDIA http://de.wikipedia.org/wiki/Europ%C3%A4isches_Parlament

⁷¹⁸ Trömmel, S. 69

⁷¹⁹ Trömmel, S. 70

⁷²⁰ Vgl.: Trömmel, S. 71

ist das EU-Parlament gestärkt worden. „Ab sofort erhalten die Parlamentarier ein Mitspracherecht bei den Entscheidungen über den EU-Haushalt und stellen die Weichen für eine Reihe von wichtigen EU-Streitthemen, wie etwa die Einwanderungspolitik, die Agrarpolitik oder die europäischen Außenbeziehungen. Der wichtigste Punkt ist jedoch, dass mit Inkrafttreten des Lissaboner Vertrags die Parlamentarier nicht nur wie bisher mitreden, sondern sogar Entscheidungen des EU-Gipfels kippen können.“⁷²¹ Das EU-Parlament verfügt im Gegensatz zu nationalstaatlichen Parlamenten aber weder über gesetzgebende Funktionen noch über weitreichende Kontrollrechte gegenüber den Kommissionen und dem Rat. Die konservativen verfügen derzeit über die Mehrheit im EU-Parlament.

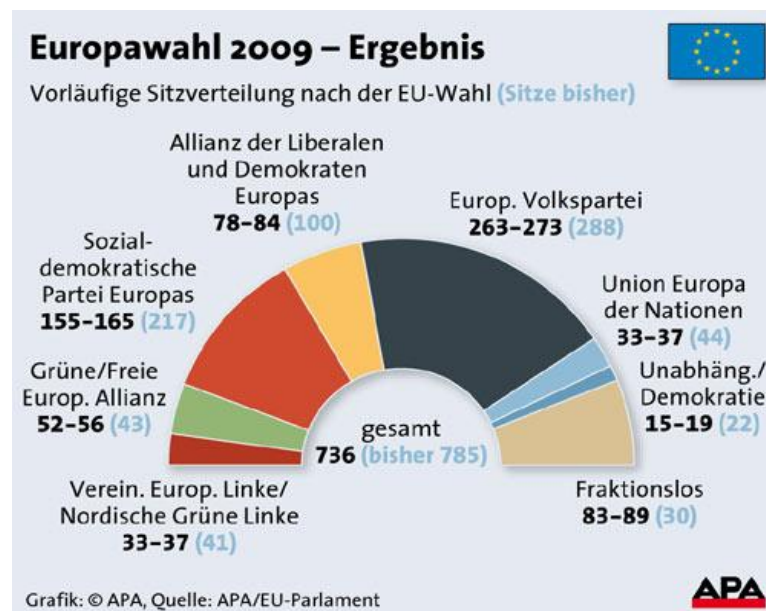


Abbildung 55: Quelle: Standard v.8. Juni 2009

Die hohe Komplexität der Strukturen in der EU macht es für die Bürger praktisch unmöglich Entscheidungen nachzuvollziehen, daher erscheinen manche Gesetze für die Allgemeinheit oft erstaunlich bis skurril. Ohne auf die höchst komplexen Verfahren näher eingehen zu können, steht fest, dass alle Organe der EU einem starken Druck bezüglich Konsens- bzw. Kompromissfindung ausgesetzt- und gleichzeitig mit dem Vorwurf der Intransparenz konfrontiert sind. „EU-Politik ist nämlich vor allem Geheimdiplomatie.“, so der Vorwurf, denn „sämtliche Protokolle über Beratungen und Abstimmungen im Ministerrat sind nicht öffentlich.“⁷²² Rund 70 % der Entscheidungen des Ministerrates werden zudem auf Beamtenebene vorbereitet und in den Gremien nur noch ab genickt. Bei den Bürgern der Mitgliedsstaaten hat daher das

⁷²¹ <http://euranet.eu/ger/Heute-in-Europa/Heute-in-Europa/German/Lissabon-Vertrag-in-Kraft-getreten>

⁷²² Grötzinger, Gert, Die Vereinigten Parlamente von Europa, in: Offe, Klaus (Hg.), Demokratisierung der Demokratie, a.a.O., S. 213

EU-Parlament wenig Rückhalt. Es wird bis heute nicht in einem eigenen europaweiten Verfahren gewählt und wird zu Recht als wenig durchsetzungsfähiges Organ der EU wahrgenommen. Das Parteienspektrum ist breit, was die Bündelung politischer Positionen auf EU-Ebene erschwert.⁷²³

Bisher führte der Maastrichter Stabilitätspakt zu einer Selbstentmachtung der Politik in den EU-Staaten und gleichzeitig zum Rückbau der wohlfahrtsstaatlichen Absicherung zugunsten einer wettbewerbsbetonten Ökonomie. Zudem werden Kommission und Rat nicht gewählt, nur das Parlament – allerdings obliegt auch hier die KandidatInnenauswahl den traditionellen nationalen Parteiorganisationen. Vor allem Minderheiten und/oder marginalisierte Gruppen sind aus dem politischen Prozess ausgeschlossen. Zwar schreibt eine EU-Richtlinie⁷²⁴ Gleichstellungsgesetze vor, die sich sowohl die Gleichstellung zwischen Männern und Frauen, als auch Diskriminierungstatbestände wie Alter, Behinderung, sexuelle Orientierung, Religion und ethnische Zugehörigkeit bezieht. Der Senat der Gleichstellungskommission ist jedoch nur Anlaufstelle für die Durchsetzung individueller Rechte. Die strukturelle Diskriminierung bleibt bestehen, denn so liegt z.B. der Frauenanteil im EU-Parlament nach der Wahl 2009 bei 35%.

ÜBERSICHT: FRAUENANTEIL IM EUROPÄISCHEN PARLAMENT 2009 (Quelle: Europäisches Parlament)

Rang	Mitgliedsland	In %	14	Portugal	36
1	Finnland	62	15	Österreich	35
2	Schweden	56	16	Zypern	33
3	Estland	50	17	Luxemburg	33
4	Niederlande	48	18	Vereinigtes Königreich	33
5	Bulgarien	47	19	Griechenland	32
6	Dänemark	46	20	Slowenien	29
7	Frankreich	44	21	Slowakei	28
8	Lettland	38	22	Irland	25
9	Deutschland	37	23	Litauen	25
10	Spanien	36	24	Polen	22
11	Ungarn	36	25	Italien	21
12	Rumänien	36	26	Tschechische Republik	18
13	Belgien	36	27	Malta	0

Dabei sind die nationalen Unterschiede allerdings enorm. Vorreiter sind Finnland und Schweden, mit mehr als 50 % Frauen als Abgeordnete. Österreich liegt mit 35 % im unteren Mittelfeld. Von den 27 Spitzenjobs in den Kommissionen werden 9 voraussichtlich von Frauen besetzt. Für Österreich gilt: „Ob in Wien, in Brüssel, auf Podien oder im ‚Club 2‘ (..): Wenn

⁷²³ Vgl.: Trömmel, S. 73

⁷²⁴ EU-Richtlinien sind verbindliches Recht (Sekundärrecht) für die Rechtsbeziehungen zwischen der EU und den Mitgliedsstaaten. Richtlinien sind nicht unmittelbar anwendbar, sondern müssen von den Mitgliedsstaaten in das innerstaatliche Recht umgesetzt werden. Quelle: <http://www.gleichbehandlungsanwaltschaft.at/site/6442/default.aspx>

*gewichtige Themen wie Europa, Demokratie, Wirtschaftsstandort oder Bankenkrise erörtert werden, führen Männer in förmlichen Anzügen und fortgeschrittenem Alter das Wort.*⁷²⁵ *„Die uniformen Herrenrunden sind für den Soziologen Harald Katzmaier Ausdruck einer gesellschaftlichen Erstarrung.“*⁷²⁶

9.4 Ein Europäisches Sozialmodell – die Herausforderung für die Zukunft

Das Konzept eines Europäischen Sozialmodells führt auf den ehemaligen Kommissionspräsidenten Jacques Delors zurück und seinen Versuch, die wirtschaftliche Entwicklung mit sozialem Ausgleich zu knüpfen. Die unterschiedlichen Standards der europäischen Wohlfahrtsstaaten sollten zusammengeführt- und gemeinsame Mindeststandards festgelegt werden. Diese proaktive Politik wurde jedoch mit dem Erstarken der neoliberalen Wirtschaftsdoktrin lahmgelegt. Vor allem Großbritannien orientierte sich ab den 1980er Jahren eher am neoliberalen Modell als am Modell europäischer Wohlfahrtsstaaten. Dieser „mächtige“, von den USA ausgehende Trend, diffundierte bis auf wenige Ausnahmen in alle Europäischen Länder. Ein neuerlicher Anlauf für ein „Soziales Europa“ ist bis dato nicht in Sicht. Vielmehr setzten sich die „Sozialpartnerschaftlichen Macht-Asymmetrien“ auf europäischer Ebene fort und die aktuellen Machtverhältnisse lassen auf keine Änderung hoffen, auch wenn Floskeln *„wie die Stärkung des Europäischen Sozialmodells, durch Mindestlöhne, soziale Mindeststandards oder Einschränkung eines exzessiven Steuerwettbewerbs“*⁷²⁷ immer wieder im politischen Diskurs auftauchen.

9.4.1 Sozialpartnerschaft auf EU-Ebene

Eines der ältesten Gremien der EU ist der Wirtschafts- und Sozialausschuss. *„Der EWSA wurde 1957 eingerichtet und ist eine beratende Institution der Europäischen Union, die den zentralen EU-Organen (Europäische Kommission, Rat, Europäisches Parlament) mit ihrem Sachverstand zur Seite steht. Zu diesem Zweck erarbeitet der Ausschuss Stellungnahmen zu EU-Legislativvorschlägen und behandelt in Initiativstellungnahmen weitere Themen, die seiner Meinung nach aufgegriffen werden sollten. Eine der wichtigsten Aufgaben des Ausschusses ist es, eine "Brücke" zwischen den EU-Institutionen und der so genannten organisierten Zivilgesellschaft zu schlagen. Er fördert die Rolle der Organisationen der Zivilgesellschaft durch*

⁷²⁵ PROFIL Coverstory „Macho-Land Österreich“ Nr. 9, 1. März 2010, S. 20

⁷²⁶ PROFIL Coverstory „Macho-Land Österreich“ Nr. 9, 1. März 2010, S. 21

⁷²⁷ Presseaussendung: OTS0082 5 II 0659 NBU0001 WI, Mo, 28. Apr 2008 Gusenbauer: Wir brauchen eine stärkere Weltfinanzorganisation

den Aufbau eines "strukturierten Dialogs" mit den betreffenden Interessengruppen in den EU-Mitgliedstaaten und in anderen Ländern weltweit,⁷²⁸ so die Selbsteinschätzung.

Das Gremium setzt sich aus 317 Vertretern der Sozialpartner zusammen. Er ist als Beratungsgremium definiert, das vom Rat auf Vorschlag der Kommissionen gehört werden muss. „Die EWSA-Mitglieder vertreten eine breite Palette an wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen in ihren Mitgliedstaaten. Sie gehören einer der drei folgenden Gruppen an: "Arbeitgeber", "Arbeitnehmer" und "Verschiedene Interessen" (d.h. Landwirte, Verbraucher, Umweltschutzorganisationen, Familienverbände, NGO usw.)“.

ÜBERSICHT: DIE ORGANE⁷²⁹ DER EU UND DIE EINBETTUNG DES WIRTSCHAFTS- UND SOZIALAUSSCHUSSES

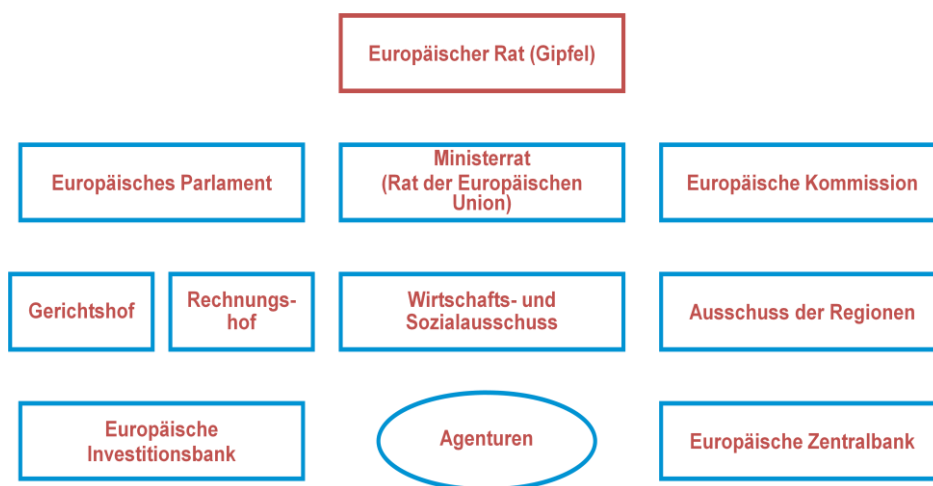


Abbildung 56: (Quelle: http://europa.eu/abc/euslides/index_de.htm)

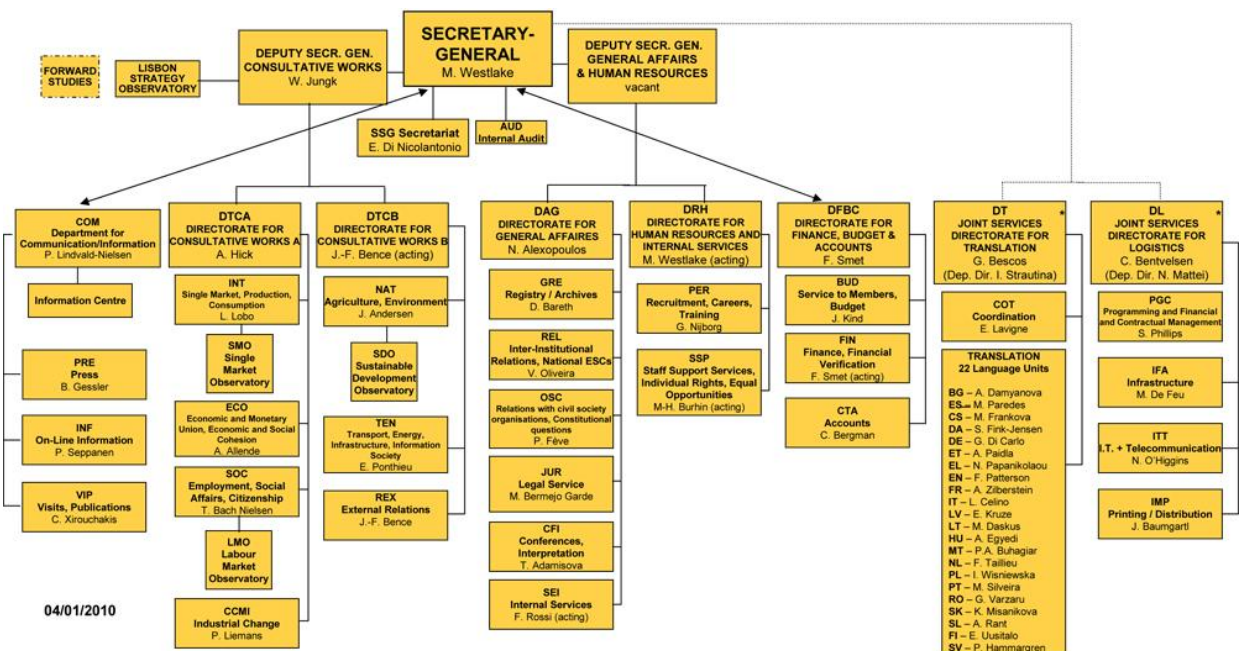
Der EWSA versteht sich als „Brücke zwischen der EU und den Organisationen der Zivilgesellschaft in den Mitgliedstaaten“⁷³⁰. Leider stammen die österreichischen Ausschussmitglieder fast ausschließlich aus den traditionellen Institutionen wie WK, AK, ÖGB, LWK und IV. Aus österreichischer Sicht kann daher durchaus bezweifelt werden, dass in diesem Gremium „die Zivilgesellschaft“ gehört wird auch wenn sich der EWSA als Förderer von „partizipativer Demokratie“ in der EU versteht.

Das bürokratische Gerüst des EWSA, das Generalsekretariat, erinnert hingegen an das Organigramm eines mittleren Unternehmens und dient doch nur der Unterstützung von 317 Delegierten.

⁷²⁸ http://www.eesc.europa.eu/index_de.asp

⁷²⁹ Als Organe werden der Rat, die Kommissionen, das Europäische Parlament, der Gerichtshof und der Rechnungshof bezeichnet.

⁷³⁰ http://www.eesc.europa.eu/index_de.asp



* Jointly managed with the Committee of the Regions

In der Entwicklung eines europäischen Sozialmodells wären jedoch die Verbände anerkannte Akteure. Das Fundament bildet somit wieder der traditionelle Kompromiss zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen. Vertreten sind daher in erster Linie die großen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände, aber auch Landwirte, Kaufleute und Vertreter der Klein- und Mittelbetriebe.⁷³¹ Die Kommission beziehen daher in gewissem Maße „Interessengruppierungen in ihren Politikformulierungsprozess ein. In erster Linie Industrievertreter, aber auch Landwirtschaftsverbände sowie – in geringerem Maße – die Gewerkschaften.“⁷³²

Der „soziale Dialog“ basiert auf der Ebene supranationaler Organisationen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Er ist branchenübergreifend angelegt und umfasst Ausschuss, Arbeitsgruppen, Gipfelgespräche und Verhandlungen. Auf der Homepage des ÖGB/EBG erfährt man, wie er funktioniert: „Grundsätzlich unterscheidet man zwischen dem zweiseitigen und dem dreiseitigen sozialen Dialog. Der zweiseitige soziale Dialog, oder auch bipartiter sozialer Dialog (Bsp. "Val Duchesse"-Dialog), wird von den Sozialpartnern untereinander geführt. Führen die Sozialpartner mit den europäischen Institutionen einen sozialen Dialog, so bezeichnet man diesen als dreiseitigen (oder tripartiten) sozialen Dialog.“⁷³³

⁷³¹ Vgl.: Trömmel, S. 78f

⁷³² Trömmel, S. 79

⁷³³ http://www.oegb-eu.at/servlet/ContentServer?pagename=S05/Page/Index&n=S05_7.4.a&cid=1233605899690

Darüber hinaus ist er strukturell in

- *Branchenübergreifender sozialer Dialog,*
- *Sektoraler sozialer Dialog und*
- *Sozialer Dialog auf Unternehmensebene*

gegliedert.

Der zweiseitige branchenübergreifende soziale Dialog (auch "Val Duchesse"-Dialog genannt) verfolgt das Ziel zwischen den Gewerkschaften und ArbeitgeberInnen einen Dialog über die großen horizontalen Themen der Arbeitswelt und der sozialen Angelegenheiten zu ermöglichen, wobei anzumerken ist, dass der branchenübergreifende soziale Dialog alle Wirtschaftszweige und ArbeitnehmerInnen betrifft. Der ÖGB ist durch seine Mitgliedschaft im EGB am branchenübergreifenden sozialen Dialog beteiligt.

Der sektorale soziale Dialog dient primär als Anhörungs- und Dialogforum zur Interessensabstimmung. Die Arbeit des sektoralen sozialen Dialogs erfolgt in den Ausschüssen für den sektoralen sozialen Dialog (ASSD). Derzeit gibt es 35 Sektoren und Ausschüsse, die im sektoralen sozialen Dialog vorhanden sind. Am sektoralen Sozialen Dialog sind die Fachgewerkschaften des ÖGB beteiligt.

Der soziale Dialog auf Unternehmensseite findet in multinationalen Unternehmen statt, die von der Richtlinie über europäische Betriebsräte (EBR) betroffen sind. Diese Richtlinie wurde nach jahrelanger Verzögerung erst im Dezember 2008 geändert und bietet nun bessere Arbeitsmöglichkeiten und mehr Rechte für Europäische BetriebsrätInnen.“⁷³⁴

Der Dialog der Sozialpartner wird als Eckpfeiler des Europäischen Sozialmodells verstanden. „Fest verankert im Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft umfasst er die Diskussionen, Konsultationen, Verhandlungen und gemeinsam unternommenen Maßnahmen der Organisationen der Sozialpartner. Der europäische soziale Dialog, (...) ergänzt die nationalen Verfahren des sozialen Dialogs, die in den meisten Mitgliedstaaten existieren.“⁷³⁵

Allerdings hatten auch in dieser Beziehung die Arbeitgeber die Nase vorn. Während die UNI-CE⁷³⁶ (Union des confédérations de l'Industrie et des Employeurs d'Europe) sich bereits in der

⁷³⁴ http://www.oegb-eu.at/servlet/ContentServer?pagename=S05/Page/Index&n=S05_7.4.a&cid=1233605899690

⁷³⁵ http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_dialogue/index_de.htm

⁷³⁶ Es ist bemerkenswert, dass dieser Verband nur freien Verbänden ohne Pflichtmitgliedschaft offen steht! Er umfasst jedoch „zwanzig horizontale plus mehr als 300 sektorale Wirtschaftsverbände auf Unionsebene“ und

Frühphase (1949!) der Wirtschaftsintegration formierte, gründete sich der EBG (Europäischer Gewerkschaftsbund) erst 1973.⁷³⁷ Eine Machtentwicklung des EBG wird jedoch v.a. davon gebremst, dass „die nationalen Mitgliedsorganisationen keinen Kompetenzen ‚nach Europa‘ abgeben“⁷³⁸ wollen. Seit dem Maastrichter Vertrag gab es zwar vermehrt Anstrengungen des EBG nach Kollektivverhandlungen, allerdings stagnieren seit 2000 die sozialpolitischen Politiken auf EU-Ebene insgesamt. An die Sozialpartner wird hingegen vermehrt die Umsetzung von Vereinbarungen delegiert, die hauptsächlich aus Tarifverträgen bestehen, die jedoch wenig allgemeine Verbindlichkeit bzw. keinen Gesetzescharakter haben.⁷³⁹ Insgesamt betrachtet, wird auch auf EU-Ebene der Anachronismus industriegesellschaftlicher Politikaustragung nach korporatistischem Muster weitergepflegt.

Die europäische Sozialpolitik beruht somit auf nationalstaatlicher Regulierung unter starker Einbindung der Verbände. Verbände und Staat bilden dabei das übliche tripartistische Modell der Entscheidungsfindung, wobei deren auf nationalstaatlichen Eigenheiten beruhende institutionelle Heterogenität jedoch oft zeitraubende Prozeduren der Kompromissfindung beansprucht. Das traditionelle tripartistische Arrangement hat nach Traxler drei wesentlichen Vorteilen für nationalstaatliche Politikgestaltung:⁷⁴⁰

- *Erstens erhält der Staat systematischen Zugang zur Expertise der Verbände, über die er in vielen Fällen nicht selbst verfügt.*
- *Zweitens trägt die Einbindung der Verbände auch zur Legitimation der staatlichen Entscheidung bei, indem auch die Verbände die Verantwortung für diese Entscheidungen teilen.*
- *Drittens bietet die Einbindung der Verbände auch die Chance, durch Kooperationen die Effektivität der wirtschafts- und sozialpolitischen Regulierung zu erhöhen.*

Zentrales Anliegen des Staates an die Verbände ist damit zweifellos die Übernahme von Regulierungsfunktionen. Dabei ist die Regulierung von Kollektivverträgen Kerngeschäft der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften. Das Kräfteverhältnis zwischen den beiden Ak-

ist damit der vorherrschende Verband. Vgl. auch Karhofer, Ferdinand, Tálos, Emmerich (Hg.); Sozialpartnerschaft a.a.O., S. 168

⁷³⁷ Vgl. Karhofer, Ferdinand, Tálos, Emmerich (Hg.); Sozialpartnerschaft, Österreichische und europäische Perspektiven, Lit. Verlag, Wien 2005, S.167ff.

⁷³⁸ Karhofer, Ferdinand, Tálos, Emmerich (Hg.); Sozialpartnerschaft, Österreichische und europäische Perspektiven, Lit. Verlag, Wien 2005, S. 169

⁷³⁹ Vgl. Karhofer, Ferdinand, Tálos, Emmerich (Hg.); Sozialpartnerschaft, Österreichische und europäische Perspektiven, Lit. Verlag, Wien 2005, S. 165

⁷⁴⁰ Traxler, Franz, in: Beirat für Wirtschafts- und Sozialfragen Tagungsband 15-16/05/2006, Nr. 81, 2006, S. 59.

teuren ist jedoch – wie in dieser Arbeit ausführlich beschrieben – zu Nachteil der Gewerkschaften ungleich verteilt. Darüber hinaus ist die supranationale Verbandebene der Gewerkschaften unterentwickelt. Vor allem in international agierenden Unternehmen besteht daher die Gefahr, dass Tarifverträge auf Unternehmens- bzw. Betriebsebene verlagert werden. Zudem erscheint auch Traxler der traditionelle Interessenkompromiss als erneuerungsbedürftig: *„Darauf deuten nicht nur die Finanzkrise des Wohlfahrtsstaates hin, sondern auch die Zunahme der Arbeitslosigkeit und der sozialen Ungleichheit in Europa...“*⁷⁴¹ Diese Probleme sind mit Kollektivvertrags- und Arbeitsmarktpolitik allein wohl kaum zu bewältigen. *„Erforderlich wäre die Konzertierung aller wirtschafts- und sozialpolitischen Politikfelder unter Einbeziehung der Verbände“*⁷⁴², meint Traxler, die jedoch aufgrund der Fragmentierung der Interessen und der Koordinierungsdefizite zwischen nationaler und supranationaler Ebene nur schwer verwirklicht zu sein scheint. Traxler fordert daher eine Aufhebung der institutionellen Inkohärenz der Europäischen Union, die besonders durch die bestehende Asymmetrie von ökonomischer und politischer Integration gravierend ist. Das würde bedeuten, dass eine veränderte und zeitgemäß gekoppelte wirtschafts- und sozialpolitische Ausrichtung auf der Ebene der EU ausgehandelt werden muss.

Den korporatistisch geprägten Ansatz dazu lieferte die EU in der Präsidentschaft des französischen Sozialdemokraten Jacques Delors (1985-1995). Seine Vorstellung eines Binnenmarkts mit sozialer Dimension scheiterte am Widerstand der mehrheitlich konservativ geführten Mitgliedsstaaten.⁷⁴³ Seither besteht der zentrale Fokus der europäischen Integration in der Förderung der markt- und wettbewerbsorientierten Reorganisation ihrer Staaten.⁷⁴⁴ Im Klartext heißt das - trotz aller Beteuerungen der beteiligten Institutionen, dass das Projekt „Soziales Europa“ vorerst gescheitert ist.

Nachdem auch die Konzepte zu einer „Humanisierung von Arbeit“ oder einer „Wirtschaftsdemokratie“ nach den siebziger Jahren in den Schubladen verschwunden sind und die Welle der liberalen Marktwirtschaft Verwüstung in den europäischen Sozialstaaten hinterlassen hat, sind neue Antworten unumgänglich geworden, will man das Projekt der EU friedlich wei-

⁷⁴¹ Traxler, ebd., S. 63

⁷⁴² Traxler, ebd., S. 64

⁷⁴³ Vgl. Bischoff, Joachim; Detje, Richard; Das Europäische Sozialmodell und die Gewerkschaften, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 1/2007, S. 5

⁷⁴⁴ Vgl. Bischoff, Joachim; Detje, Richard; ebd., S. 6

terführen.⁷⁴⁵ Denn, „in einem auf sozialen Ausgleich hin konzipierten Sozialstaat konnten die kleinen Leute die Erfahrung existenzieller Unsicherheit hinter sich lassen und in den Genuss von Stabilität, Kalkulierbarkeit, Langfristigkeit ihrer Lebensplanung gelangen. Dies waren essenzielle Voraussetzungen für die Konsolidierung und Vertiefung der partizipativen Demokratie.“⁷⁴⁶ Der Wirtschafts- und Sozialausschuss ist v.a. von Seiten Österreichs jedoch nur die Perpetuierung des Dualismus der Sozialpartnerschaft auf EU-Ebene, zivilgesellschaftlich relevante Kräfte wie z.B. ATTAC, Armutskonferenz oder BEIGEWUM werden wenn überhaupt, nur aus dem Off gehört. Tatsächlich partizipative Demokratie würde aber gerade mit jenen Kräften den Dialog suchen, die abweichende Positionen vom Mainstream vertreten, was auch die Chance birgt, aus der dichotomischen Falle der wohlfahrtsstaatlichen Politik herauszutreten, die sich ausschließlich im Feld zwischen Arbeit und Kapital abspielt.

9.4.2 Zivilgesellschaft als Ideenbörse – ein Beispiel

Seit Jahrzehnten versammelt sich in Österreich die linke kritische Sozialwissenschaft im Beirat für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen (BEIGEWUM). Eine „Heterodoxie unter sozialpartnerschaftlichen Bedingungen“ umschreibt seine Gründungsidee, die sich explizit auf die Gegenposition zum Beirat für wirtschafts- und Sozialfragen der Sozialpartnerschaft bezog. Gegründet in den 1970er Jahren, also zu Beginn des neoliberalen Zeitalters, sollte er den Ansätzen einer kritischen Sozialwissenschaft eine Plattform bieten. „Die inhaltliche Orientierung wies im Wesentlichen zwei Eckpfeiler auf. Das eine war die Verteidigung wohlfahrtsstaatlicher Konzepte gegen ihre stille Entsorgung in der wirtschaftspolitischen Praxis. In einer gewissen Weise ging es hier zu einem großen Teil darum, die an der Regierung befindliche SPÖ an ihre eigenen Ansprüche zu erinnern. Der zweite Pfeiler war das Einbringen von neuen Blickwinkeln, die sich in sozialen Bewegungen und der akademischen Diskussion herausgebildet hatten, in die politische Debatte – z.B. das Konzept der Ökologisierung der Wirtschaft, sowie neue wohlfahrtsstaatliche Konzepte für neue soziale Problemlagen (experimentelle Arbeitsmarktpolitik, Bekämpfung neuer Armut etc.). Grundlegende gemeinsame Stoßrichtung aller Arbeiten war von Anfang an die Strategie, die Behauptung ökonomischer Sachzwänge, die als Begründung für wirtschaftspolitische Inaktivität oder Reformen von rechts angeführt werden, zurückzuweisen, und das Primat der Politik, der man

⁷⁴⁵ Vgl. Flecker, Jörg, in: Netzwerk Innovation, zukunftsfähige Politikprojekte, Alfred Gusenbauer (Hg), Cernin Verlag, Wien 2002, S. 74ff

⁷⁴⁶ Mahnkopf, Birgit; in: Netzwerk Innovation, zukunftsfähige Politikprojekte, Alfred Gusenbauer (Hg), Cernin Verlag, Wien 2002, S. 83

*emanzipatorisches Potenzial zuschrieb, vor dem Markt zu verteidigen.*⁷⁴⁷ Die Auseinandersetzung mit diesen Positionen hätte nicht nur der Sozialdemokratie als Partei gut getan, sie hätte – von ihr aufgegriffen und in den öffentlichen Diskurs gebracht – möglicherweise für uns alle die gegenwärtige Krise entschärft.

BEIGEWUM hat die Zeichen der Zeit erkannt und kooperiert nun erfolgreich mit ATTAC und anderen Organisationen, wie z.B. sozialen Bewegungen und Institutionen der politischen Bildung. Damit wird nicht nur der Bestand gesichert, sondern auch die Aufrechterhaltung eines hochvernetzten kritischen Diskurses auf nationaler wie auf internationaler Ebene. Der gegenseitige Austausch und die gemeinsamen Aktionen heben die Motivation der Verbandsmitglieder, bringen neue Ideen und vor allem werden die Leistungen selbstintendiert erbracht, denn im BEIGEWUM arbeiten alle ehrenamtlich. Auf der BEIGEWUM-Homepage weht ein frischer Wind: *„Musste man bis Mitte der 90er Jahre beklagen, dass die Explosion des NGO-Phänomens den Bereich der Ökonomie, insbesondere auf globaler Ebene, weitgehend ausgespart hat, hat sich das mit dem Aufstieg der weltweiten Gipfel-Protest-Bewegung und in Europa vor allem mit der erfolgreichen Gründung von Attac geändert. Jetzt gibt es nicht nur ein größeres Publikum für kritische Zugänge zu wirtschaftspolitischen Themen. Attac, dessen Österreich-Ableger von Leuten aus dem BEIGEWUM-SympathisantInnenkreis ins Leben gerufen wurde, hat kritische Ökonomie zum Gegenstand für eine kleine Massenbewegung gemacht.“*⁷⁴⁸

9.4.3 Eine andere Politik ist möglich

Dass bei der Reform der Wirtschafts- und Sozialnormen nicht auf die Konzepte der siebziger Jahre zurückgegriffen werden kann, versteht sich von selbst. Ein neues europäisches Sozialmodell erfordert vor allem das Anerkenntnis, dass Arbeit mehr ist, als Erwerbstätigkeit. Daher ist auch die Koppelung sozialer Sicherung an Erwerbsarbeit obsolet, denn sie bezieht sich auf traditionelle männliche Arbeitsbiographien im Industriezeitalter. Gleichzeitig ist die ökologische und demokratiepolitische Dimension im Verhältnis von Wirtschaft und Arbeit ein zentraler Ansatz für eine Politik zukünftiger „Lebensqualität“. Und allein der Begriff einer „Politik für Lebensqualität“ hebt im Nu die traditionelle Widerspruchsformel Arbeit versus Kapital und damit das politische Lagerdenken auf. Das „Entweder/Oder“ wird zu einem „So-

⁷⁴⁷ Interventions, 4/2004, siehe: http://www.beigewum.at/wordpress/wp-content/uploads/beigewum_20jahre.pdf

⁷⁴⁸ Interventions, 4/2004, siehe: http://www.beigewum.at/wordpress/wp-content/uploads/beigewum_20jahre.pdf, S.

wohl als Auch“ und darüber hinaus ist der Begriff geeignet, sämtliche gesellschaftliche Sphären bzw. Milieus zu integrieren.

Einen wesentlichen Beitrag zu diesem Ansatz leistet die feministische Kritik, wenn sie das wachstumsorientierte Wirtschaftsmodell und die Definition von Arbeit in Frage stellt. Im Positionspapier des Netzwerks Women in Development Europe zur globalen sozialen, ökonomischen und ökologischen Krise (Jänner 2010) fasst Christa Wichterich die internationale Entwicklung zusammen: *„Um (ihre) Gewinne ständig exponentiell zu steigern, muss die kapitalistische Wirtschaft wachsen und darf so wenig wie möglich kosten. Aus diesem Grund wurden zum einen die offensichtlichen Grenzen des Wachstums ignoriert, zum anderen möglichst viele soziale und ökologische Kosten aus den Märkten externalisiert und auf die Individuen, sozialen Zusammenhänge und die Umwelt verschoben. Der Druck auf Löhne und Effizienz wird erhöht, das soziale Sicherungssystem reduziert oder erst gar nicht aufgebaut, (...) Je mehr der Staat sich gemäß der neoliberalen Doktrin aus den Märkten zurückzog, desto weniger wird die Risikoabwälzung auf die gesellschaftlichen Natur- und Sozialverhältnisse kontrolliert und reguliert.“*⁷⁴⁹ Die Lebensqualität der Menschen verringert sich in diesem Prozess stetig, aber im Gegensatz zum TINA-Prinzip⁷⁵⁰ liegen die Alternativen auf der Hand. Susan George, Gründungsmitglied von ATTAC postuliert daher das TATA-Prinzip: *„There Are Thousands of Alternatives!“*

Wichterich fordert vor allem einen Schritt, der im Spektrum traditioneller Sozialpartnerpolitik nicht vorgesehen ist, obwohl oder weil er? die Gesellschaft radikal verändern würde: *„Es muss sich an dem gesamten System von Arbeit etwas ändern. Dazu müssen wir das Ganze von Arbeit in den Blick nehmen, also die Erwerbsarbeit, aber auch unbezahlte Arbeit, die die Versorgung der Gesellschaftsmitglieder im Alltag gewährleistet (...)“*⁷⁵¹

Auch der „Meinungsmacher“ Meinhard Miegel argumentiert den neuen Focus für Politik in Richtung einer Politik für Lebensqualität: *„Wohlstand, das wird, das muss künftig etwas qualitativ anderes sein als vorrangig materielle Güter und kommerzielle Dienste. Zwar werden die Menschen in beträchtlichem Umfang materielle Güter benötigen, um Bedürfnisse befriedigen zu können. Das aber ist noch kein eigentlicher Wohlstand. Dieser beginnt erst da, wo das Wachstum endet. Eigentlicher menschlicher Wohlstand – das ist die Freude an der Natur, der*

⁷⁴⁹ http://www.oneworld.at/wide/2010/WIDE-Positionspapier_Kassasturz-2010.pdf

⁷⁵⁰ Maggy Thatchers Ausspruch: „There is no alternative“ wurde ironisch von Pierre Bourdieu als TINA-Prinzip bezeichnet.

⁷⁵¹ http://www.oneworld.at/wide/2010/WIDE-Positionspapier_Kassasturz-2010.pdf

*Kunst, dem Schönen, dem Lernen; das sind menschengerechte Häuser und Städte mit Straßen und Plätzen, die die Bewohner gern aufsuchen; das ist ein intelligentes Verkehrssystem; das ist gelegentliche Stille; das ist sinnfroher Genuss; das ist die Fähigkeit des Einzelnen, mit sich selbst etwas anfangen zu können; und das ist nicht zuletzt die Gewissheit, Teil einer lebendigen solidarischen Gemeinschaft zu sein.*⁷⁵² Die ökonomische und ökologische Krise bietet daher die Chance für einen Paradigmenwechsel in der politischen Programmatik ebenso wie in der Praxis politischen Handelns.

Die Herausforderung für die breite Akzeptanz einer „sozialen und demokratischen Politik“ besteht jedoch in der Diskurssteuerung bzw. Machtentwicklung der entsprechenden Akteure, also der kritischen, reformwilligen Individuen und zivilgesellschaftlichen Gruppierungen wie Verbände, NGO's, Gewerkschaften, Medien, wissenschaftlichen Institutionen etc., die authentisch in ihren Positionen und gemeinsam mit der Bevölkerung oder zumindest nahe an der Basis agieren. Ulrich Beck nennt dies eine Bildung reflexiver Subpolitiken, die in den Mustern Blockade oder Koalition agieren⁷⁵³. Ob die Parteien in der Lage sind Reformen für eine Politik der Lebensqualität voranzutreiben, ist bei ihrer derzeitigen Performanz eher zu bezweifeln.

9.5 Diskursive Macht – Differenzierung der Interessen und Lobbying

Das EU-System selbst hat sich in langen Machtkämpfen zwischen den Organen formiert und in einer Vielzahl an formalen und informalen Beziehungen ausdifferenziert. Sämtliche Organe halten sich Stäbe von Beratungsgremien. Allerdings ist das System EU nicht allein über seine formalen Strukturen zu erklären, vielmehr bilden informelle Systemteile gerade dort eine Stütze, wo die formale Struktur brüchig ist. *„Das EU-System ist durch eine sehr komplexe, um nicht zu sagen, undurchsichtige Struktur gekennzeichnet, indem eine Vielzahl von Organen und darüber hinaus ein breites und wachsendes Spektrum von semi- oder nicht formalisierten Institutionen, Instanzen und Akteuren am Entscheidungsprozess beteiligt ist beziehungsweise diesen beeinflussen kann.*⁷⁵⁴ Ein System also, das „mächtige“ Akteure eindeutig begünstigt.

Daher ist es nicht überraschend, dass vor allem die Finanzindustrie enormen Einfluss auf EU-Gesetze hat. Das Netzwerk für Lobbying Transparenz ALTER EU kritisiert, dass *„in Experten-*

⁷⁵² Miegel, Meinhard; ist Jurist und Sozialwissenschaftler, er leitet das Institut für Wirtschaft und Gesellschaft (IWG). Seit 2007; er ist Vorstandsvorsitzender des „Denkwerks Zukunft“ in Bonn. 2010 erschien sein Werk Exit – Wohlstand ohne Wachstum, hier zit. nach: FOCUS 9/2010 vom 1. März 2010, Titelstory, S. 70

⁷⁵³ Vgl. Beck, Ulrich, Die Erfindung des Politischen, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1993, S. 233ff

⁷⁵⁴ Trömmel, S. 85

gruppen sich mehr als zweihundert Vertreter der Finanzbranche fänden, aber nur 58 Repräsentanten aus Wissenschaft, Gewerkschaften und Verbraucherverbänden....Es sind die ganz großen der Branche, die nach wie vor das Sagen haben, zumindest in Brüsseler Finanzmarktfragen....“⁷⁵⁵ Gegenwärtig beeinflussen rund 15.000 Lobbyisten in Brüssel die Entscheidungen der EU. „Die überwältigende Mehrheit davon handelt im Auftrag großer Konzerne und hat privilegierten Zugang zu den EU-Institutionen“⁷⁵⁶, erklärt Erik Wesselius von ALTER-EU⁷⁵⁷.

Lobbying zählt aber in jedem Fall auch zum Kerngeschäft aller Verbände, der traditionellen ebenso wie jener der „Subpolitiken“. Während jedoch die Linke (Gewerkschaften und Sozialdemokratie) seit den 1980er Jahren rasant an Deutungsmacht verlor, veränderten die Frauenbewegung, die Umweltbewegung oder die Homosexuellenbewegung etc. die Gesellschaft durchaus nachhaltig. Diese politisch relevanten Diskurse verfügen über keine mächtigen Institutionen im traditionellen Sinn, schafften aber doch neue Vorgaben für das politische System insgesamt. Eine im Vorfeld „rhetorische Modernisierung“⁷⁵⁸ bildete die Voraussetzung für strukturelle Veränderungen, wie die Verbandsliteratur belegt. Peter Lösche fasst die von der „68er“ Bewegung ausgehenden Prozesse so zusammen: „...dass aus den neuen sozialen Bewegungen zwar Verbände hervorgegangen seien, diese aber eine neue Qualität gehabt hätten. Sie hätten sich nämlich durch einen neuen Autonomiegrad der Akteure ausgezeichnet. Interessenartikulation sei direkt geschehen, nicht mehr über dafür spezialisierte Repräsentanten bzw. Anwälte. Im politischen Verhalten und Agieren mischten sich Konventionelles und Unkonventionelles. Zu den neuen Verbänden wurden u.a. gezählt Ausländerzentren, Jugend-, Frauen- und Schwulengruppen, Wissenschafts- und Gesundheitsorganisationen, freie Schulen und Kindergärten, Geschichtswerkstätten, alternative Betriebe, Kneipen und Buchläden, auch Wohngemeinschaften. In der Summe: Eine neue Art von Institutionen habe sich entfaltet, nämlich freie Assoziationen und Initiativen, informelle Gemeinschaften und Gruppen die miteinander mehr oder minder lose oder dicht vernetzt seien. Nachdrücklich ist in diesem Zusammenhang argumentiert worden, dass ein traditionelles Organisationsverständnis mit seinen Vorstellungen von Oligarchie, Bürokratisierung und Professionalisierung den Blick auf die neue Qualität der Institutionen verstelle, die aus den neuen sozialen Bewegun-

⁷⁵⁵ Ö1 Inforadio Fr, 06.11.2009, <http://oe1.orf.at/inforadio/115025.html?filter=>

⁷⁵⁶ Quelle: team austria <attac-at-team@listen.attac.at> www.electioncampaign.eu

⁷⁵⁷ Allianz für Lobbying Transparenz und Ethik Regeln (ALTER-EU), Europäisches Attac-Netzwerk, Seattle to Brussels Netzwerk (S2B), European Coalition for Corporate Justice (ECCJ), Friends of the Earth Europe ist Mitglied in dreien dieser Netzwerke

⁷⁵⁸ Angelika Wetterer in: Erna Appelt (Hg.): Gleichstellungspolitik in Österreich. Eine kritische Bilanz, Studienverlag 2009, zit. nach dieStandard.at-Interview, 27. Dezember 2009

gen hervorgegangen seien.⁷⁵⁹

Am Beispiel der Ökologiebewegung wird der nachhaltige Effekt nachvollziehbar, wenn mittlerweile *„jeder Industriearbeiter, jeder Abiturient, jeder CSU-Anhänger mit dem inzwischen ganz normalen ökologischen Bewußtsein ...konkrete Möglichkeiten einer Gesellschaftsveränderung vor Augen“*⁷⁶⁰ hat. Das hat gleichzeitig zur Folge, dass sämtliche politischen Parteien mittlerweile mit „grünen Themen“ reüssieren und die Unternehmen ihr „Umweltbewusstsein“ zur Werbebotschaft machen.

Gleichzeitig kann man am Beispiel der Frauenbewegung das Dilemma der Langsamkeit beklagen, das auf das enorme institutionelle Beharrungsvermögen verweist: *„Mehr Erwerbstätigkeit von Frauen ...wird von allen politischen Parteien zumindest als Lippenbekenntnis begrüßt und betrieben, führt aber zu einem Umsturz im Schneckentempo der bisherigen beruflichen, politischen und privaten Weltordnung.“*⁷⁶¹ Während in den skandinavischen Ländern sowohl sozio-kulturelle wie auch strukturelle Veränderungen eindeutig nachweisbar sind, hinkt Österreich hinterher, bedauert daher Erna Appelt und führt dies auf spezifische nationale Eigenheiten zurück, die bereits in den vorangegangenen Kapiteln dieser Arbeit diskutiert wurden: *„Unsere Gesellschaft ist (noch immer) stark geprägt von einem spätkapitalistischem System, einer sehr starken Wirtschaftsorientierung und wir haben seit Jahrhunderten geprägte hierarchische Familienstrukturen: Das ist im Prinzip die Tiefenstruktur unserer Gesellschaft. Die Gleichstellungspolitik und die Frauenbewegung können hier modifizieren, sie können aber diese Tiefenstrukturen nur partiell verändern. Am Beginn der Zweiten Frauenbewegung gab es starke Ambitionen, nicht nur Geschlechtergerechtigkeit zu fordern, sondern die Gesellschaft ganz grundsätzlich zu verändern. Heute ist es so, dass berufstätigen Frauen die gleichen Verhältnisse wie den Männern begegnen, oder eben aufgrund der Arbeitsmarktsegmentierung noch härtere Bedingungen. Das heißt, Gleichstellungspolitik lässt viele Probleme der Arbeitsgestaltung unberührt“*⁷⁶² und das liegt offenkundig an einem eindimensionalen Arbeitsbegriff, der sich allein auf Erwerbsarbeit bezieht und durch sozialpartnerschaftliche Politikgestaltung weiter aktuell gehalten wird. Dieses Manövrieren in einer Einbahnstraße, muss man vor allem der Ideenlosigkeit von Sozialdemokratie und Gewerkschaften anlasten.

⁷⁵⁹ Lösche, Peter: Verbände und Lobbyismus in Deutschland, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 2007, S. 46

⁷⁶⁰ Beck, Ulrich: Die Erfindung des Politischen, Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1993, S. 270

⁷⁶¹ Beck, Ulrich: ebd., S. 68

⁷⁶² Appelt, Erna (Hg.): Gleichstellungspolitik in Österreich. Eine kritische Bilanz, Studienverlag 2009, zit. nach dieStandard.at-Interview, 27. Dezember 2009

Trotz aller Skepsis räumt auch Appelt ein, dass „'Politik-Lernen' im Rahmen der europäischen Integration“⁷⁶³ stattgefunden hat, wie z.B. die derzeit hitzig geführte Debatte um die Reform des Bildungssystems beweist; Denn die Modernisierungs- bzw. Veränderungsdiskurse verschneiden sich zunehmend, sie diffundieren mittlerweile in alle Systeme der Gesellschaft und wirken zwar langsam aber stetig auf die sozio-kulturellen und sozio-ökonomischen Verhältnisse insgesamt. Eingestehen müssen wir uns, so meint auch Appelt - und hier schließt sich der Kreis zu den Entwürfen von Wilke und Beck, „dass wir angesichts der Krise, in der wir uns befinden, neue Steuerungsmechanismen brauchen“⁷⁶⁴. Neben der institutionellen Schieflage haben sich auch die traditionellen Politikfelder als untauglich herausgestellt. „Sozialpartnerschaft, kontrollierte Konfliktaustragung, Kooperation von Gewerkschaften und Unternehmen auf der Betriebs- und Unternehmensebene, konzertierte Aktionscheinen in den letzten beiden Jahrzehnten zunehmend ...in Frage gestellt“.⁷⁶⁵ Die Gründe hierfür finden sich nicht nur in der zunehmenden Arbeitsteilung und Differenzierung der Gesellschaft oder in der europäischen Integration und der Globalisierung, sondern in der Unberechenbarkeit weltweiter Entwicklungen insgesamt. So können z.B. Umweltphänomene, ethnische, religiöse oder nationale Konflikte den klassischen Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital rasch zum Nebenwiderspruch herunterstufen.

9.5.1 Rolle der Gewerkschaften in der EU

Seine Stellung und sein Selbstverständnis in der EU beschreibt der ÖGB so: „Die Vertretung der Beschäftigten in der EU wird im Wesentlichen von den nationalen Gewerkschaftsverbänden, dem Europäischen Gewerkschaftsbund sowie den europäischen Branchenverbänden der ArbeitnehmerInnen wahrgenommen, die wiederum dem EGB angehören. Zahlenmäßig stellen wir nur einen Bruchteil der Brüsseler "Lobbyisten". Diese quantitative Unterlegenheit versuchen wir durch Kooperation und langfristige politische Zusammenarbeit mit unseren PartnerInnen auszugleichen (.....) Unsere Stärke ist das politische Gewicht unserer Mitglieder, nicht die finanzielle Potenz von Geldgebern“⁷⁶⁶

Die Gewerkschaften wissen also, dass sie unterlegen sind, und sie wissen auch, dass ihre

⁷⁶³ Appelt, Erna (Hg.): Gleichstellungspolitik in Österreich. Eine kritische Bilanz, Studienverlag 2009, zit. nach dieStandard.at-Interview, 27. Dezember 2009

⁷⁶⁴ Prof. Dr. Erna Appelt ist Professorin für Politikwissenschaft an der Universität Innsbruck und Leiterin der interfakultären Forschungsplattform "Geschlechterforschung" in: dieStandard.at-Interview, 27. Dezember 2009

⁷⁶⁵ Lösche, Peter: a.a.O., S. 35

⁷⁶⁶ http://www.oegb-eu.at/servlet/ContentServer?pagename=S05/Page/Index&n=S05_2.1

„Machtentwicklung“ vor allem durch zwei Faktoren beeinflussbar ist: Mitglieder als soziales Kapital und Kooperationen als Voraussetzung für langfristige Strategien. Daher wird es noch unverständlicher, dass Mitglieder durch keine wie immer gearteten demokratischen Prozesse innerhalb des ÖGB an der Politikformulierung beteiligt werden und dass die KooperationspartnerInnen der Gewerkschaften ungenannt bleiben, was darauf schließen lässt, dass es wiederum nur Gewerkschaften sind, mit denen Kooperationen möglich erscheinen.

Erkennbar wird dies u.a. an der eindimensionalen, auf Erwerbsarbeit fokussierten Politikformulierung. Natürlich ist Erwerbsarbeit das Kernthema der Gewerkschaften, und das wäre auch in Ordnung würden sie nicht den Anspruch stellen, universalistische Konzepte im Auge zu haben. Mit einem universalistischen Vertretungsanspruch versperren die Gewerkschaften einerseits inhaltlich kompetenteren zivilgesellschaftlichen Gruppierungen den Weg und andererseits sich selbst die Möglichkeit von anderen zu lernen. Sinnvoller wäre es, mit neuen Partnern zu kooperieren, die zeitgemäße, kritische Expertisen anzubieten haben. Im heterogenen ExpertInnenteam besteht eine gute Chance tatsächlich gesellschaftspolitisch relevante Strategien auszuarbeiten, gemeinsam zu vertreten und sich in den kritischen Diskurs einzumischen. Über konvergente Themenfelder wäre soziales Kapital zu generieren und gesellschaftspolitische Macht zu entwickeln.

Ein Ansatz dazu fand im Mai 2009 in der Gewerkschaft der Privatangestellten statt. Der dort an den Tag gelegte gewerkschaftliche Habitus war aber nicht dazu geeignet, mit den Kooperationspartnern auf gleicher Ebene in Dialog zu kommen. Vielmehr wurden die ExpertInnen der verschiedenen Organisationen quasi als „JuniorpartnerInnen“ behandelt und kaum ernst genommen. Der Europasekretär des ÖGB meinte, „Das machen wir eh schon alles....“.



Abbildung 57: ATTAC Sujet für die Konferenz „Ein anderes Europa schaffen“ Vorschläge für ein soziales, ökologisches und demokratisches Europa, Wien, 5. Mai 2009

Darüber hinaus erhob der ÖGB wiederum den Alleinvertretungsanspruch auf EU-Ebene.

Aber eben just dort formulierte auch Professor Andreas Bieler (Universität Nottingham) fol-

gende Thesen für die politische Zukunft der Gewerkschaftsbewegung⁷⁶⁷ ohne gehört zu werden, denn die ÖGB-Granden verließen nach ihrer Begrüßungsansprache den Saal:

1. *„Die Globalisierung hat die Gewerkschaften zunehmend in die Defensive gezwungen und ihre traditionellen Möglichkeiten Politik zu beeinflussen sowie ihre Macht innerhalb der Gesellschaft untergraben.*
2. *Die überwiegend nationale Organisation der Gewerkschaften ist nicht mehr dafür geeignet, den neuen Herausforderungen aktiv zu begegnen.*
3. *Die Decent Work Campaign⁷⁶⁸ des IGB ist keine geeignete internationale Alternative, denn sie verfolgt die ungeeignete Strategie der Sozialpartnerschaft auf internationaler Ebene, wo die Machtverhältnisse zwischen Arbeit und Kapital für die Gewerkschaften noch ungünstiger sind als auf nationaler. Darüber hinaus bezieht sich dieses Konzept auf das traditionelle Normalarbeitsverhältnis in der Industriegesellschaft, deren Zahl eher rückläufig ist. Prekäre Arbeitsverhältnisse werden nicht berücksichtigt.*
4. *Internationale Kooperation, Bündnisse mit neuen sozialen Bewegungen sowie ein neuer Wirtschaftsdiskurs sind mögliche Kernelemente einer neuen Strategie.“*

Es ist also hoch an der Zeit den strukturellen und kulturellen Anachronismus der Gewerkschaftsbewegung radikal zu reformieren. Schwerpunkte dabei sind aus meiner Sicht:

- Die Klärung der Beziehung von Gewerkschaft und der AK (sinnvolle Aufgaben und Arbeitsteilung)
- Fokussierung auf Kernaufgaben und realistische Einschätzung des politischen Vertretungsanspruchs
- Partizipativ demokratische Formen von Organisation um Mitglieder zu binden und Humanpotential zu nutzen
- Anwendung von kooperativen Entscheidungsmethoden um der Organisation die Chance zum Lernen zu geben
- Dezentralisierung (Selbstorganisation) und Internationalisierung (konzertierte Aktionen mit themenspezifischen BündnispartnerInnen) bzw. horizontale, themenübergreifende Vernetzung

⁷⁶⁷ Bieler, Andreas: Thesen zum Vortrag für die Konferenz „Ein anderes Europa schaffen“ Vorschläge für ein soziales, ökologisches und demokratisches Europa, Wien, 5. Mai 2009

⁷⁶⁸ Decent Work wurde als Konzept und Agenda 1999 von der ILO eingeführt und gefordert. Sie definiert so genannte menschenwürdige Arbeit als produktive Arbeit von Frauen und Männern unter Bedingungen, bei denen Freiheit, Gerechtigkeit, Sicherheit und die menschliche Würde gewahrt sind.

- Transparentes, demokratisches Delegationsprinzip
- Professionalisierung der Grundlagenarbeit etc.

Derzeit sind die Beziehungen zu potentiellen, neuen BündnispartnerInnen eher reserviert als offensiv. Die unzähligen NGO's, die sich auf nationaler wie auf internationaler Ebene für eine lebenswerte Umwelt, faires Wirtschaften, soziale Sicherung, Entwicklungshilfe, Menschenrechte etc. engagieren, könnten der maroden ArbeitnehmerInnenvertretung wieder Leben einhauchen. So vertritt ATTAC weit erfolgreicher glaubwürdiger und vor allem international hörbar jene Haltungen, die von der ArbeitnehmerInnenseite zu erwarten wären.



9.6 Lernfelder der Verbände

Die österreichischen Sozialpartnerverbände legen unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten an den Tag, wie die Organisationsanalyse offen legt. Allerdings gelten die veränderten Rahmenbedingungen für die gesamte Verbands- und Lobbylandschaft. Die nachstehende Zusammenfassung von Peter Lösche soll an die vorangegangenen Argumentationslinien anknüpfen, die Lernfelder für Interessenvertretung zusätzlich unterstreichen und auf den Punkt bringen. (gekürzte Punctuation):

„GLOBALSIERUNG: „Weltweite wirtschaftliche Verflechtungen, exponentielles Anwachsen des Außenhandels, Internationalisierung der Medien und der Kommunikationen führen ...dazu, dass Verbände, transnationale Konzerne, Nicht-Regierungsorganisationen sich als ‚global players‘ aufzustellen suchen und entsprechend agieren. An die Stelle nationaler Institutionen treten neue internationale Entscheidungsinstanzen, die Weltbank, der Internationale Währungsfond, die World Trade Organization, aber auch die Vereinten Nationen. Diese versuchen ein internationales Regime zu etablieren – und werden so zugleich zu Adressaten lobbyistischer Bemühungen.

EUROPÄISIERUNG: Politikfelder werden zunehmend vergemeinschaftet. Wer Einfluss haben will,

muss zwar bei der Europäischen Union ansetzen, zugleich aber auch auf den anderen Ebenen, der nationalen sowie der föderalen, agieren. Brüssel ist zur Metapher und zum Mekka der Lobbyisten geworden, hier lassen sich die neuesten Trends im Lobbyismus erspüren und erkennen.

LOBBYING VON GROßUNTERNEHMEN: Große, transnationale Konzerne vertrauen nicht mehr allein auf die Arbeit der Verbände, sie nehmen ihre Interessen selbst in die Hand. .. Dies sind dann Büros für ‚public affairs‘ bzw. ‚governmental affairs‘ kurz: für Lobbying. Man bleibt Mitglied in einem oder auch mehreren Verbänden, schließt mit gleichgesinnten, also mit ‚Gleichinteressierten‘ Koalitionen, um das eine oder andere Ziel punktuell durchzusetzen. Für spezifische Aufgaben werden auch Agenturen und Rechtsanwaltskanzleien hinzugezogen, man fährt also nicht eingleisig, sondern auf vielen Schienen und Wegen, spricht nicht nur mit einer, sondern mit vielen kräftigen und gleichgesinnten Stimmen: ‚Multi Voice‘.

PLURALISIERUNG: Dieser Begriff weist auf die Ausdifferenzierung von Wirtschaft und Gesellschaft hin und damit auch auf die Zunahme unterschiedlicher partikularer Interessen, die durch Verbände und andere handelnde im Lobbying vertreten werden. Ganz neue Akteure haben die Bühne betreten, so Organisationen und Netzwerke der Umweltbewegung, der Frauenbewegung, Nicht-Regierungsorganisationen aller Art, auch sog. ‚Moralunternehmen‘ wie Transparency International oder Amnesty International. ‚Pluralisierung vollzieht sich sowohl zwischen den Verbänden als auch innerhalb der Interessenorganisationen...Die Bindekraft traditioneller Verbände lässt nach, immer mehr kleinere, hoch spezialisierte Interessengruppen entstehen. Je präziser ein Verband sein Interesse zu definieren vermag. Umso besser vermag er zu agieren und sich durchzusetzen.

PROFESSIONALISIERUNG: Der Job der Lobbyisten wird zum Beruf, zur Profession....Ein typischer Lobbyist verbindet praktische Erfahrung in Kommunikation, Politik oder Verwaltung mit einem entsprechenden Hochschulstudium. Volontariate und Traineeships für Hochschulabsolventen werden von Beratungsfirmen, Großunternehmen und Verbänden angeboten. Es gibt Studiengänge zu ‚Public affairs‘ und entsprechende Berufsverbände.⁷⁶⁹

Professionelles Lobbying auf Honorarbasis ist in Österreich zwar ein eher junges aber zukunftsfähiges Gewerbe. In der Vergangenheit wurden diese Aufgaben von den Sozialpartnern wahrgenommen. Lösche schließt aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen für Verbände letztendlich aber auf das Ende des Korporatismus alter Art, dem im Zeitalter der Euro-

⁷⁶⁹ Lösche, Peter: Verbände und Lobbyismus in Deutschland, Verlag Kohlhammer, Stuttgart 2007, S. 115ff

päisierung und Globalsierung die Institutionen abhandenkommen. Dass sich die Interessenvermittlung in einem Paradigmenwechsel vom Korporatismus zum Lobbyismus befindet, wird auch von der österreichischen Verbändeforschung registriert. *„Nicht die von den Verbänden erbrachten Ordnungsleistungen stehen im Vordergrund, sondern, die Entstehung neuer Strukturen der Interessenvermittlung, die nicht unter das kooperative Muster der Staat-Verbände-Beziehungen subsummiert werden können. Die zunehmende Differenzierung der gesellschaftlichen Interessenvermittlung pluralisiert die korporatistischen Arrangements von innen wie von außen, indem sie die staatlichen Akteure mit einer zunehmenden Vielfalt von Interessenlagen, Repräsentationsformen, Aktionstypen und politischen Strategien konfrontiert.“*⁷⁷⁰

Auf diese Tendenzen haben die österreichischen Sozialpartnerverbände in unterschiedlichen Lerngeschwindigkeiten mehr oder weniger adäquat reagiert. Lernen passierte vor allem auf dem Prinzip von falsch/richtig also auf einem Reiz/Reaktionsmechanismus. Strukturelle Veränderung oder Reflexion der Grundlagen, die eine Änderung der (Werte)haltung bewirken könnte, hat kaum stattgefunden. Nur die IV befindet sich sichtbar in einem organisationalen Lernprozess, indem sie der Organisation ein neues Ordnungs- bzw. Orientierungsbild zur Verfügung stellt.

Die Landwirtschaftskammern haben ihren politischen Einfluss verloren. Zum einen wanderten die Unternehmen der Agrarindustrie in die Wirtschaftsverbände ab und zum anderen übernahm die EU weitgehend die politischen Regelungen im Bereich Landwirtschaft, wo allerdings vor allem Konzerne wie BASF, Monsanto und Nestlé das Sagen haben. Ihr Organisationszweck ist nunmehr Beratung, Dienstleistung und Weiterbildung für eine immer kleiner werdende Zahl bäuerlicher Betriebe. In der Ökologisierung der Landwirtschaft, der Organisation regionaler Versorgungskreisläufe sowie der Wiederbelebung des Genossenschaftswesens liegen jedoch zukunftssträchtige und politisch relevante Aufgabengebiete. Es ist jedoch fraglich, ob die LWK diese Strategien mit ihrem Selbstverständnis vereinbaren kann.

Die heutige, relative Effektivität der Wirtschaftsverbände (v.a. der Industrie) in der Durchsetzung ihrer Partikularinteressen basiert einerseits auf ihrer Diskursmacht (Wachstumsparadigma, liberale Marktwirtschaft etc.), die allerdings von den Anbieterungsversuchen der (mittel-)europäischen Sozialdemokratie und den ihr nahestehenden Verbänden zusätzlich

⁷⁷⁰ Karlhofer, Ferdinand zit. Thomas von Winter 2003, in: Ferdinand Karlhofer, Emmerich Tálos (Hg.) Sozialpartnerschaft, Österreichische und europäische Perspektiven, Lit Verlag, Wien 2005, S. 7

unterstützt wurde und wird. Andererseits jedoch (v.a. Wirtschaftskammer) auch auf einer organisationalen Authentizität durch innverbandliche Spezialisierung, Fraktionierung und Segmentierung, die auf spezifische Interessenlagen zumindest formal Bezug nimmt. Durch ihre zahlenmäßig vergleichsweise geringe Mitgliederzahl ist politische Teilhabe glaubhafter zu vermitteln als in Massenorganisationen. Darüber hinaus bildet ihr ökonomisches, soziales und symbolisches Kapital weiterhin eine tragfähige Basis für politischen Einfluss.

Im Gegensatz dazu wirken die Massenverbände der Arbeiterschaft wie Gewerkschaften und Arbeiterkammern durch ihren universalistischen und paternalistischen Interessenansatz unzeitgemäß. In einer zunehmend differenzierten Gesellschaft kann ihre Politik nur noch unbeweglich und unprofessionell erscheinen, was in den vorangegangenen Kapiteln hinreichend verdeutlicht wurde. Zudem unterstützt die horizontale Kommunikationsstruktur via Internet Selbstorganisation und Netzbildung großer Teile der Bevölkerung. Hier findet zunehmend auch jene politische Kommunikation statt, die von den Massenverbänden weitgehend verweigert wird. Zentralismus und Hierarchisierung, die klassischen Organisationsformen der großen AN-Institutionen werden somit durch ein Gegenmodell subversiv unterlaufen. Die Gewerkschaften verlieren in diesem Prozess zunehmend sogar ihre Kernklientel, die Betriebsräte.⁷⁷¹ Darüber hinaus ist die Aufgaben- und Arbeitsteilung zwischen AK und ÖGB völlig ungeklärt. Der seit der Kammerreform 1992 hoch entwickelte Dienstleistungsbereich der AK entzieht den Gewerkschaften zunehmend ihre Existenzberechtigung – für die ArbeitnehmerInnen ist der persönliche Nutzen einer Mitgliedschaft bei einer Gewerkschaft nicht mehr erkennbar. Gleichzeitig können die Pflichtmitglieder der AK wiederum keinen Sinn für Wahlen erkennen, denn im Anlassfall werden sie von angestellten ExpertInnen vertreten und nicht von FunktionärInnen. Mit der Dominanz der Dienstleistung verliert die AK ihre Funktion als Denkfabrik der Gewerkschaftsbewegung, was allerdings für professionelles Lobbying höchst wertvoll wäre. Der spürbare, ständig schwelende Konflikt zwischen den beiden „Partner“organisationen bleibt jedoch bis dato unbearbeitet.

Eine neue „kritische“ Deutungshoheit geht somit von unzähligen neuen Gruppierungen aus, die unter dem Beck'schen Begriff „Subpolitiken“ zusammengefasst sind, auch untereinander horizontal vernetzt Lobbying bzw. social networking betreiben und aus unserer Welt nicht mehr wegzudenken sind: *„Ließe sich noch eine Welt ohne Greenpeace im Bereich Umwelt vorstellen, ohne Amnesty International bei Menschenrechten, ohne die Stiftung Warentest*

⁷⁷¹ Befragung Focusgruppen Betriebsräte im Auftrag der AKNÖ, IFES 2010, internes Papier

*bei Konsumgütern? In vielen Bereichen wird längst akzeptiert, dass Angelegenheiten, die von grundlegender Bedeutung sind, Staat und Wirtschaft überfordern und zivilgesellschaftliche Komponenten erfordern. Shell, Greenpeace und die Umweltministerien brauchen einander, wie auch letztlich Wal-Mart, Human Rights Watch, China und die Welthandelsorganisation sich brauchen.*⁷⁷²

Sie organisieren sich in neuen Formen und Strukturen, die auf hohe Flexibilität und Effizienz ausgerichtet sind und damit verfolgen sie in Bezug auf die Produktivität des Organisationsdesigns vergleichbare Ziele wie gewinnorientierte Unternehmungen.

Den Verbänden kann man aufgrund der oben genannten Tendenzen empfehlen, ihr Organisationsformat auf ein zukunftsfähiges Kerngeschäft abzustimmen, die Systemgrenzen sorgsam zu markieren und dies auch nach innen und außen transparent zu machen. Denn es ist natürlich und legitim, dass Verbände partikulare Interessen vertreten. „*Wird von einem Verbandsfunktionär (jedoch) behauptet, seine Organisation habe nur das Gemeinwohl im Auge, dann lügt er, er will die Öffentlichkeit an der Nase herum führen.*“⁷⁷³

Als Hauptziel von Organisationsentwicklung nennt Glasl die „*Befähigung zum permanenten Selbstentwurf der Organisation und ihrer Mitglieder*“⁷⁷⁴. Geeignete Fragestellungen dazu wären zum Beispiel:

- Ist unsere Vision unser ursprünglicher Unternehmenszweck in der heutigen Umwelt noch stimmig? Verhalten wir uns entsprechend unserer Selbstbeschreibung?
- Was ist unsere Mission? Was würde fehlen, wenn es uns nicht gibt?
- Kernkompetenzen: Was können wir gut? was können andere besser? Was können wir in Kooperation mit anderen tun um unsere Ziele zu erreichen?
- Welche Grundannahmen und Glaubenssätze prägen uns? Stimmen unsere Einschätzungen über unsere KundInnen/Mitglieder bzw. MitarbeiterInnen noch?
- Welche Werte spiegeln sich in unserer Selbstbeschreibung und in den Strategien wider?
- Welche Geschichten und Mythen wirken in unseren Systemen unbewusst? Was wirkt blockierend, was unterstützend, etc.

Es macht in jedem Fall Sinn, die Organisationsstrukturen und –formen an der Vision, Mission

⁷⁷² <http://www.zeit.de/2010/10/Finanzkrise-Forum>

⁷⁷³ Lösche, Peter, a.a.O., S. 132

⁷⁷⁴ Glasl, Friedrich, OE und Macht, Trigon Entwicklungsberatung, Seminarunterlage, S. 22

und den Programmen auszurichten um offen und konsistent nach innen und nach außen zu wirken. Demokratisierung programmatisch einzufordern (wie z.B. die Gewerkschaften) und selbst nicht zu leben, führt zum Verlust der Glaubwürdigkeit, was gleichzeitig auf Effizienz und Effektivität bzw. Machtentwicklung negativ wirkt. Die aktuelle Ohnmacht der Institutionen der ArbeitnehmerInnen ist damit auch in der Struktur und Kultur der Organisationen selbst angelegt - dass es auch anders geht, zeigt der Erfolg von ATTAC.



Abbildung 58: Demonstration, initiiert von ATTAC gemeinsam mit vielen anderen Gruppen am 28. März 09 in Wien:

http://rsy.akis.at/galerie_krise/index.php?directory=¤tPic=70

10 Attac – Ein Beispiel für diskursive Intelligenz und Authentizität

„Mit einem zornigen Artikel fing alles an. Im Dezember 1997 wetterte Ignacio Ramonet, Herausgeber der Zeitung Le Monde diplomatique, gegen die „Diktatur des Marktes“ und rief zur Gründung einer neuartigen Protestbewegung auf. Unerwartet viele Menschen reagierten. Offiziell wurde Attac als globalisierungskritische Bewegung und Netzwerk zur Einführung einer Steuer auf Finanztransaktionen im Juni 1998 in Frankreich gegründet.

Europaweit Schule machte das französische Beispiel mit den Protestaktionen gegen den G8-Gipfel in Genua 2001. Auch in Deutschland wurde Attac zu einem mächtigen politischen Faktor. Heute ist die globalisierungskritische Organisation eine international vernetzte Bewegung mit eigenen Strukturen“⁷⁷⁵ und hat damit machtvoll den gesellschaftlichen Gegenentwurf zu den etablierten Eliten von den sozialdemokratischen Institutionen übernommen.

Attac hat bewusst keine festen Strukturen wie Vereine oder Parteien. Es gibt keine vorgefertigte politische Linie. Unterschiedliche Meinungen und Weltanschauungen vom Marxismus bis zur christlichen Religion, werden integriert. Allerdings wird jede Form von ausschließender Ideologie wie Rassismus, Antisemitismus, Chauvinismus und ähnliche abgelehnt. Mitglieder von Attac sind sowohl Privatpersonen als auch Organisationen, wie z.B. Gewerkschaften oder Gemeinden. Außerdem können lokale Untergliederungen von Parteien UnterstützerInnen von Attac werden. Diese haben jedoch kein Stimmrecht. Ausgenommen sind lediglich die Jugendorganisationen der Parteien, die auch als Mitglieder geführt werden. Überregional arbeitende Parteien können weder Mitglied noch Unterstützerinnen werden. Die strikte Abgrenzung vom gängigen Parteienspektrum ist augenscheinlich. Die Arbeit findet in lokalen Ortsgruppen statt. Manche Gruppen sind auf langfristige inhaltliche Arbeit ausgerichtet, manche mischen sich in die aktuelle Tagespolitik ein. Thematisch koordiniert werden inhaltliche Schwerpunkte und Aktionen bei einem zweimal jährlich stattfindenden Koordinierungstreffen. Attac Österreich bekennt sich in ihrer Gründungsdeklaration zu einer übernationalen, partizipativ demokratischen und nachhaltigen Zieldefinition, die weit über das traditionelle Konfliktfeld zwischen Arbeit und Kapital hinausreicht, wie die Selbstbeschreibung belegt: *„Die derzeitige Entwicklung der Weltwirtschaft lässt wichtige Probleme ungelöst und schafft immer neue. Die ökologische Krise verschärft sich, eine weltweit wie national gerechte Einkommensverteilung ist weiter entfernt denn je zuvor, lokale Ökonomien und Kultu-*

⁷⁷⁵

<http://www.swr.de/swr2/programm/sendungen/wissen/-/id=660374/nid=660374/did=2924052/1l8gnzt/>

ren werden einplaniert, die Gewinne konzentrieren sich auf wenige Regionen und Akteure, und die politische Macht verschiebt sich hin zu den "Global Players" auf den internationalen Finanzmärkten, wodurch die Demokratie weltweit ausgehöhlt wird und die Krisenanfälligkeit des globalen Wirtschaftssystems zunimmt.

Diese Form der Globalisierung verbreitet ein Gefühl der Ohnmacht. Mitgestaltung scheint nicht möglich. Wir — Attac Österreich — setzen dem Eindruck der Nichtgestaltbarkeit globaler Zusammenhänge die politische Forderung der Demokratisierung der Wirtschaft und ihre Ausrichtung auf die langfristigen Überlebensinteressen der Menschheit entgegen. Ein erster und wichtiger Schritt dazu ist die demokratische Kontrolle der Finanzmärkte und ihre Unterordnung unter das Ziel einer weltwirtschaftlichen Entwicklung, welche die Bedürfnisse aller Menschen befriedigt und den Schutz unserer Lebensumwelt ermöglicht.“⁷⁷⁶

Attac Österreich wurde im November 2000 gegründet und kann neben Einzelpersonen Gewerkschaften, BetriebsrätInnen, Berufsverbände, kirchliche Vereinigungen, Medien, Bildungseinrichtungen, Jugendorganisationen, soziale Einrichtungen und Vereine sowie ganze Gemeinden und zu Ihren Mitgliedern zählen. Die Ziele werden im Gründungspapier wie folgt formuliert:

- *„Wir wollen das Primat der Politik über die Wirtschaft wiederherstellen, beginnend bei der demokratischen Kontrolle der Finanzmärkte.*
- *Wir wollen Handlungsspielräume für die regionale und nationalstaatliche Wirtschaftspolitik zurückgewinnen, um eine global nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen, in deren Zentrum eine gerechte Verteilung steht.“⁷⁷⁷*

Im Gründungsland Frankreich hatte Attac 2008 rund 35.000 Mitglieder. Das sind weit mehr als die Partei der französischen Grünen vorzuweisen hat. Attac findet europaweit breite Zustimmung, von links bis weit in die politische Mitte. Und Attac agiert international vernetzt. Im Konsens gegen einen neoliberalen Finanzkapitalismus löst sich nicht nur das traditionelle Links-Rechts-Schema der Klassengesellschaft auf, sondern auch die Systeme Wissenschaft und Zivilgesellschaft finden erstmals gemeinsame Handlungsräume. So protestiert der konservative, ehemalige CDU-Politiker Heiner Geissler gemeinsam mit linken AktivistInnen gegen die Politik der G8 und renommierte UniversitätsprofessorInnen bilden mit Gewerkschaften, Interessenvertretungen und Umweltschutzorganisationen Themenplattformen. „Das Selbst-

⁷⁷⁶ <http://www.attac.at/638.html>

⁷⁷⁷ http://www.attac.at/uploads/media/Gruendungsdeklaration_05.pdf

verständnis der Organisation, die in ihrem wissenschaftlichen Beirat renommierte Wirtschaftswissenschaftler, Politologen und Soziologen vorzuweisen hat, ist im Grunde nach wie vor das, einer Art Volkshochschule geblieben“⁷⁷⁸, die den Bürgern Orientierung in einer komplexen Welt geben soll. Empowerment ist damit zentraler Organisationszweck.

ÜBERSICHT: EMPOWERMENT MEINT:

Der Begriff von Empowerment umfasst ⁷⁷⁹ :	
Persönliches Empowerment:	Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen, Selbstrespekt; Schutz vor Gewalt, Kontrolle über den eigenen Körper, Freiheiten und Möglichkeiten.
Rechtliches Empowerment:	Kenntnis der formalen Rechtslage; Nutzung bestehenden Rechts; Einfluss auf Gesetzgebung; Menschenrechte ohne Malestream
Soziales Empowerment:	Gestärkte Selbstorganisation, Sichtbarkeit und soziale Präsenz; Partizipation am öffentlichen Leben; Respekt durch andere Mitglieder der Gemeinschaft; Vernetzung.
Politisches Empowerment:	Identifikation eigener politischer Interessen, Partizipation an politischen Gremien; politische Organisation; Einfluss auf politische Institutionen; Partizipation an Politikprozessen;
Kulturelles Empowerment:	Einfluss auf symbolische Ordnung, kulturelle Definitionsmacht; Bewahrung oder Entwicklung einer eigenständigen Kultur; nicht-diskriminierende Öffentlichkeit;
Ökonomisches Empowerment:	Ökonomische Alphabetisierung; Eigentum von Produktionsmitteln; Einkommen und Verfügung über Geld; Reduktion von Abhängigkeiten, Risiken und Stress; ökonomische Organisation; soziale Sicherung; wirtschaftspolitische Einflussmöglichkeiten.

Damit überschreiten Vision und Mission von Attac bei weitem die Dimensionen sozialpartnerschaftlichen Politikverständnisses. Gleiches gilt für die Aktionen, die ein buntes Spektrum an Settings beinhalten – wie unter anderem jene von Sambattac. In Ihren Kampagnen bündelt Attac die Kräfte. Mehr als 400 europäische, zivilgesellschaftliche Organisationen, NGO's und soziale Bewegungen arbeiteten z.B. in der Plattform zu den EU-Wahlen zusammen⁷⁸⁰. Vor allem die Fähigkeit zur Kooperation und zum Dialog zeichnet dieses Modell einer Netzwerkorganisation aus.

Die Organisation von Netzwerkern ist unbestritten die international erfolgreichste Nicht-Regierungsorganisation, die gesamtgesellschaftliche Neuentwürfe anzubieten hat und deren Analysen auch in den Medien breit diskutiert werden. Nach dem Ausbrechen der Finanz- und Wirtschaftskrise wurden die Attac-Positionen nicht nur zum Mainstream kritischer Berichter-

⁷⁷⁸ Hans Wollner in seinem Betrag Netzwerk Attac ist 10 Jahre alt, Ö1 Morgenjournal von 3.6.2008, <http://oe1.orf.at/inforadio/91600.html?filter=>

⁷⁷⁹ Vgl.: Rodenberg und Wichterich, 1999 http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_de_91135.pdf

⁷⁸⁰ http://www.electioncampaign.eu/?article_id=7&clang=4

stattung, sondern auch von der linken Sozialdemokratie übernommen⁷⁸¹. Mittlerweile sind einige dieser Forderungen z.B. jene nach Besteuerung von Finanztransaktionen oder einer Regelungsbehörde für Finanzinstitutionen in die Regierungspolitik mehrerer europäischer Staaten eingeflossen. Attac entwickelt national wie auch international zunehmend an Diskursmacht und das liegt nicht zuletzt an ihren partizipativ-dialogischen Organisationsformen, die eine pluralistische Gesellschaft erfordert.

ÜBERSICHT: DAS EUROPÄISCHE NETZWERK VON ATTAC (2009)

Graph 1: The European Attac network

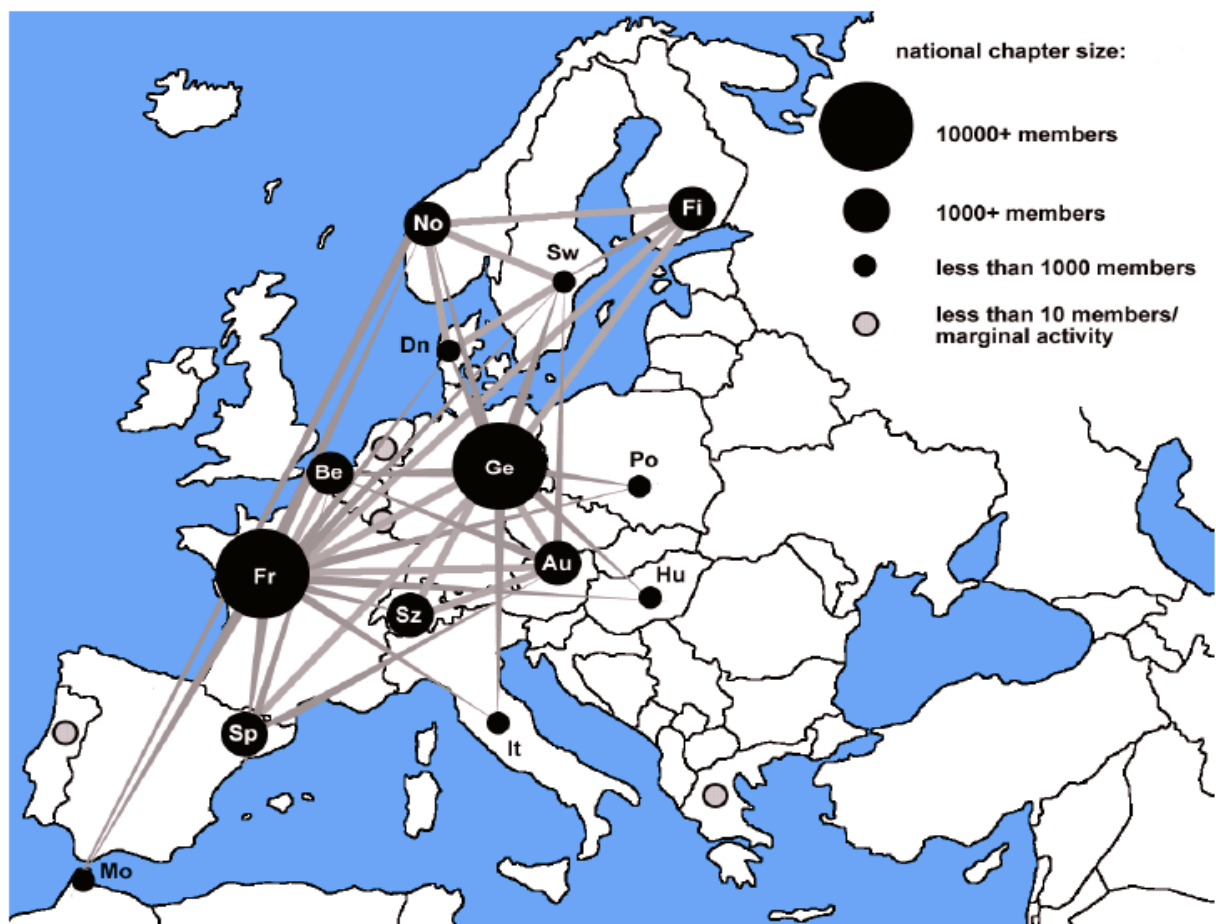


Abbildung 59: Knaack, Peter, The globalization of the "anti-globalizers": A transnational network analyses of the social movement organization Attac

Attac finanziert sich aus Spenden und Mitgliedsbeiträgen und nutzt neue Medien zur inneren Kommunikation und Vernetzung ebenso wie zum Transport ihrer Botschaften. Die Organisation wird weitgehend vom „World Wide Webb“ strukturiert. *„Attac International ist keine formale Organisation, sondern ein Netzwerk. Attac International hat einige internationale Galionsfiguren ..., aber kein eigenes Büro. Attac international kommuniziert über Mailing-*

⁷⁸¹ Vgl. das Papier „Neue Europäische Wirtschaftspolitik“ SPÖ Steiermark

Listen, Telefon und hält zu den großen Treffen der sozialen Bewegungen (z.B. Weltsozialforum oder Europäisches Sozialforum) Workshops und Besprechungen ab.“⁷⁸² Das Netzwerk funktioniert ohne hierarchische Strukturen oder einer Zentrale. „Die Bewegung ist im Kern pluralistisch, wird bereichert durch die Unterschiedlichkeit ihrer Gruppierungen und macht gemeinsame Aktionen einfacher, ohne deren Freiheit in ihrer Mitarbeit zu beschränken, Die Bewegung hat das Ziel, auf internationaler Ebene alle Beiträge seiner Mitstreiter, die sich mit den Zielsetzungen identifizieren, zu verstärken, zu koordinieren und zu vernetzen. Ebenso möchte die Bewegung ihre Kooperation mit allen Netzwerken verstärken, die mit ihren Zielen übereinstimmen“⁷⁸³. Diese Einladung kann man auf der Homepage von Attac international abrufen.

ÜBERSICHT: DAS GLOBALE NETZWERK VON ATTAC (2009)

Graph 2: The global Attac network

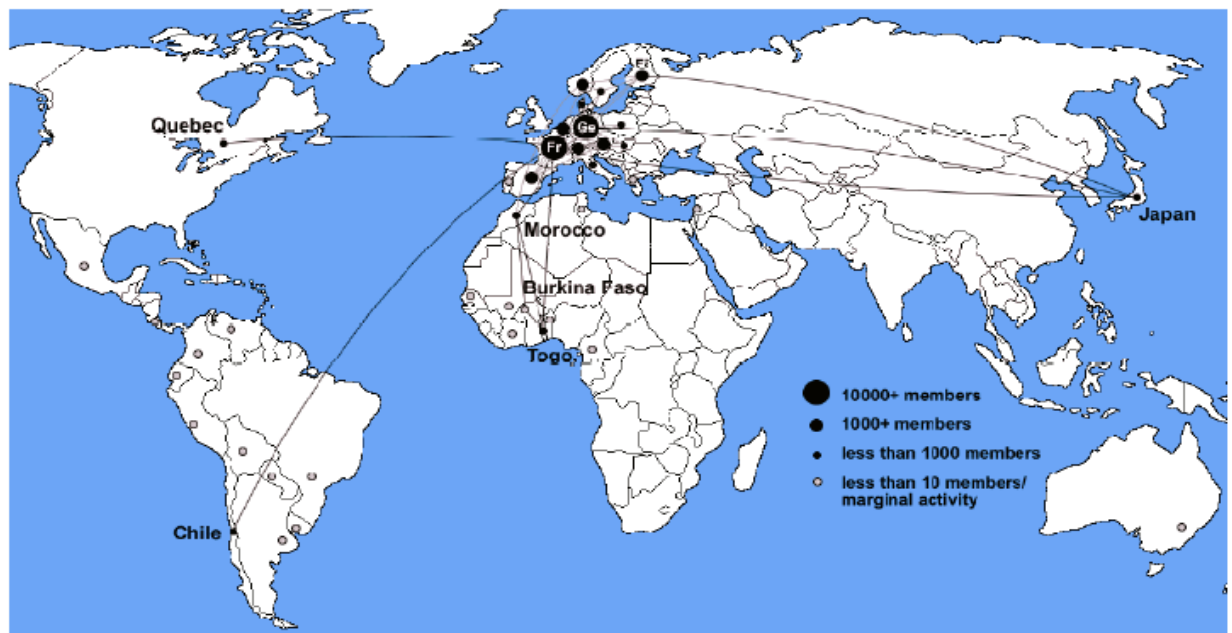


Abbildung 60: Knaack, Peter, The globalization of the "anti-globalizers": A transnational network analyses of the social movement organization Attac.

Der Erfolg dieser integrativen heterogenen Organisation hängt offenbar mit ihrer offenen und leicht zugänglichen Struktur zusammen und den vorwiegend „ehrenamtlichen“ MitarbeiterInnen und AktivistInnen, die im Regelfall auch noch anderen Organisationen angehören. Die mehrfache Vernetzung ermöglicht den Austausch von unterschiedlichsten Haltungen, Weltbildern und Ideen. Die horizontal ausgerichtete Organisationsstruktur und die kaum ausgeprägten Hierarchien werden dennoch über partizipativ-demokratische Prozesse ge-

⁷⁸² <http://www.attac.at/attac-international.html>

⁷⁸³ <http://www.archive.attac.org/indexde/index.html>

formt und sind hochflexibel, weil sie von allen mitgetragen werden. Der Anpassungsdruck ist auf Grund der Heterogenität der Mitglieder gering und basiert auf den einfachen Grundprinzipien des Konsent.

Auf die Frage „Wie funktioniert Attac?“ antwortet die Organisation mit Metaphern, was auch als Hinweis auf die Organisationskultur zu verstehen ist: *„Wäre Attac ein Fuhrwerk, so wäre der Vorstand unter den vorgespannten Pferden und gleichzeitig die lenkenden KutscherInnen. Er ist die koordinierende Stelle von Attac und besteht aus neun gewählten AktivistInnen mit verschiedenen Arbeitsbereichen. Sie betreuen die aktuellen Schwerpunkte und Events, fungieren als SprecherInnen nach außen, treiben die langfristige Strategie- und Organisationsentwicklung voran und vernetzen die einzelnen Arbeitsbereiche Attacs“*⁷⁸⁴. Regionale und inhaltlich verbundene Gruppen laden mit folgendem Slogan zur Mitarbeit ein: *„Demokratie passiert nicht von selbst. Sie lebt davon, dass sich viele Menschen engagieren und für gerechte Regeln und Gesetze einsetzen.“*⁷⁸⁵

Die oft als mühsam erlebten basisdemokratischen Experimente haben zu einer Suche nach effektiveren Methoden partizipativer Entscheidungsfindung geführt. Attac experimentiert daher in seinen Foren mit neuen Methoden des „decision making“ wie „Systemisches Konsensieren“, Soziokratie und anderer Dialogformen. Man kann Attac damit nicht nur als demokratiefördernde, sondern tatsächlich auch als „demokratische“ Organisation begreifen.



Abbildung 61: Quelle: <http://www.wahlkampf.at/wp-content/uploads/attac.bmp>

⁷⁸⁴ Petersil Agnes in: Attac-Österreich 2008 – Das achte Jahr, Wien März 2009, S. 39

⁷⁸⁵ <http://www.attac.at/attac.html>

Mit den Vorstellungen der klassischen Organisationstheorie ist diese Netzwerkorganisation kaum zu erfassen, da die Unterscheidung zwischen Organisation und sozialer Bewegung fließend verläuft. Als Diskursformation steht sie der sozialen Bewegung näher, als Netzwerk ist sie dem Organisationsbegriff zuzuordnen. Nach Glasls Entwicklungstheorie hätte sich ATTAC umgehend als Netzwerk ausdifferenziert ohne eine klassische Aufbauorganisation realisieren zu müssen, und hätte sich gleichzeitig die Merkmale der Integrations- und Assoziationsphase angeeignet. Damit wäre sie der Prototyp einer lernenden Organisation, die darüber hinaus ein Tempo vorlegt, das für traditionelle Organisationen unvorstellbar ist.

Durch die ganzheitliche und nachhaltige Zieldefinition nach außen ist das Anspruchsniveau in Bezug auf Kultur, Struktur und Kompetenz im Innensystem enorm hoch. Das System hat jedoch bewiesen, dass es unmittelbar anlassbezogen reagieren - und darüber hinaus seine Systemgrenzen durch temporäre und/oder thematische Kooperationen oszillierend erweitern oder beschränken kann, ein Phänomen, das vor allem die Systemtheorie an ihre Grenzen stoßen lässt.

Das Organigramm (siehe folgende Seite) deutet komplexe Gruppenbeziehungen an, die über ein Delegationsprinzip gesteuert und strukturell an Lickerts Soziokratisches Modell erinnern. Man kann davon ausgehen, dass die Strukturen flexibel reagieren müssen um den heterogenen und fluktuierenden Systemmitgliedern entsprechen zu können.

Attac ist ein Beweis dafür, dass Subpolitiken unkonventionelle Organisationen herausbilden, die weitgehend ohne bürokratische Aufbauorganisation funktionieren. Ihre Differenzierung vollzog sich vor allem dezentral bzw. selbstorganisiert und daher blieben sie durch ihre weitgehend horizontale Aufstellung tatsächlich flach in den Hierarchien. Unkonventionelle Organisationsformen beanspruchen auch andere Entscheidungsmethoden und -strukturen abseits bürokratischer Muster. Das Experimentieren mit neuen partizipativen Entscheidungsmethoden führte in den letzten Jahrzehnten zu einem anerkannten Repertoire, das sich permanent qualitativ und quantitativ weiterentwickelt und hier nur noch als exemplarischer Anhang (siehe S. 395f) dienen soll.

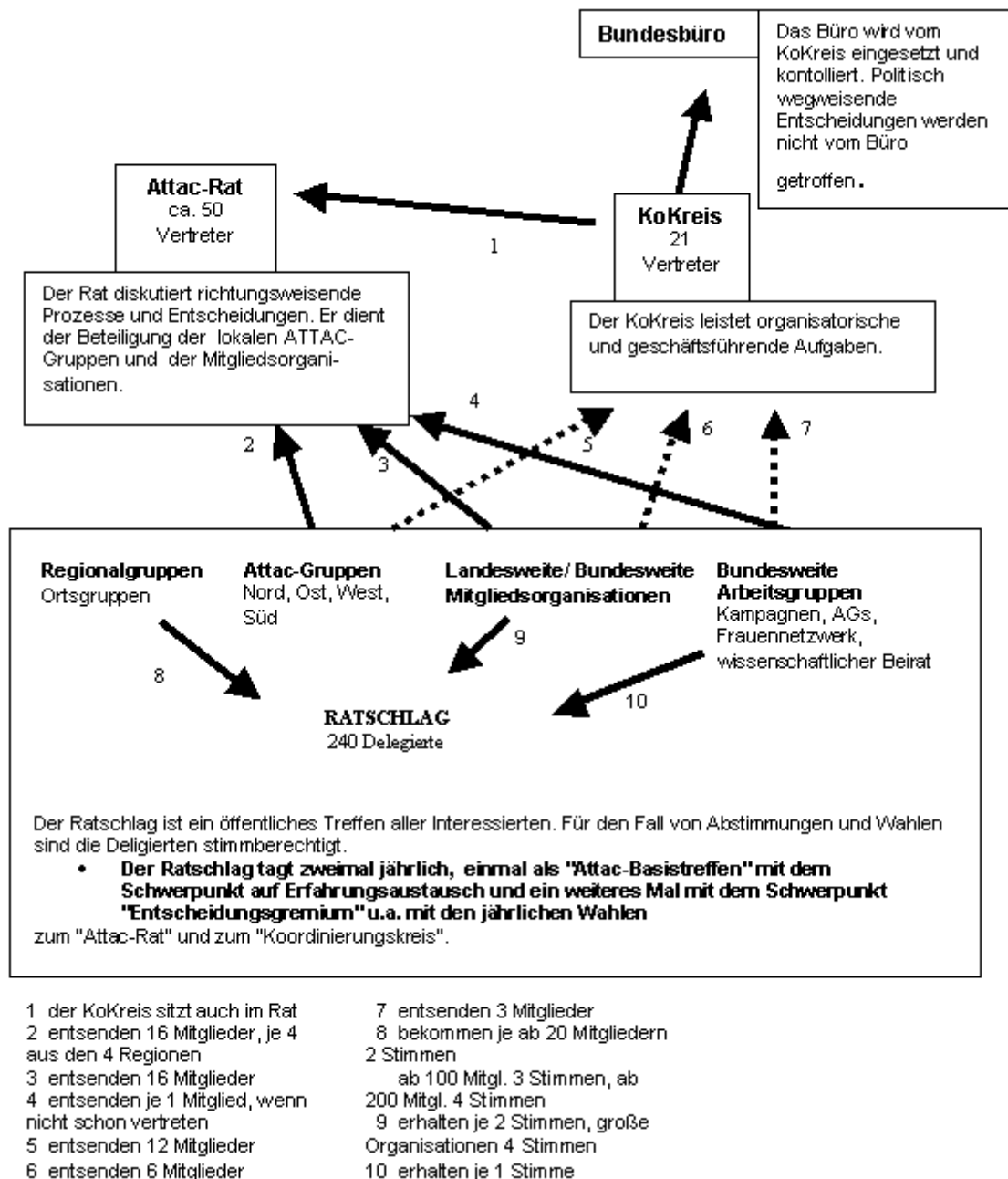


Abbildung 62 Organigramm der deutschen ATTAC: http://user.cs.tu-berlin.de/~flokro/redaktion/2002_2003/referate/Was_wollen_die_Globalisierungskritiker_Attac_-_heike.htm

ÜBERSICHT: METHODEN PARTIZIPATIVER ENTSCHEIDUNGSMETHODEN

METHODEN FÜR KLEINE GRUPPEN Die folgenden Methoden eignen sich für Gruppen von einer Größe bis zu rund 15 Personen.	Dauer der Durchführung		
	1 Tag bis max. 1 Woche	einige Wochen	mehrere Monate
BürgerInnenrat (Wisdom Council) (K)	x		
Delphi-Befragung (K)		x	x
Dialog (M)	x		
Dynamic Facilitation (M)	x		
Fokusgruppe (K)	x		
Konsensus-Konferenz (K+M)	x	x	
Mediation (M)		x	x
Neo-Sokratischer Dialog (K)	x		
Planspiel (M+K)	x		
Soziokratie (M)	x	x	x
SUP am runden Tisch (M)			x
Workshop (I+K)	x		
Zukunftswerkstatt (M)	x		
METHODEN FÜR MITTLERE GRUPPEN Die folgenden Methoden eignen sich für Gruppen von etwa 20 bis 30 Personen.			
Delphi-Befragung (K)		x	x
Dialog (M)	x		
Dynamic Facilitation (M)	x		
Fish Bowl (K)	x		
Kooperativer Diskurs (M)		x	x
Mediation (M)		x	x
Neo-Sokratischer Dialog (K)	x		
Planning for Real (M)		x	
Planspiel (K+M)	x		
Planungszelle (M)	x		
Runder Tisch (M)	x	x	x
Soziokratie (M)	x	x	x
SUP am runden Tisch (M)			x
Workshop (I+K)	x		
World Café (K+M)	x		
Zukunftswerkstatt (M)	x		
METHODEN FÜR GRÖßERE GRUPPEN Die folgenden Methoden eignen sich auch für größere TeilnehmerInnenkreise (von rund 30 bis zu - je nach Methode - mehreren hundert Personen).			
Agenda-Konferenz (K+M)	x		
Anwaltsplanung (M)			x
BürgerInnenversammlung (I+K)	x		
Community Organizing (M)			x
Delphi-Befragung (K)		x	x
Dialog (M)	x		
Fish Bowl (K)	x		
InternetForum (K)	x	x	x
Konsensus-Konferenz (K+M)	x	x	
Kooperativer Diskurs (M)		x	x
Mediation (M)		x	x
Open Space Konferenz (K+M)	x		
Planning for Real (M)		x	
Planspiel (K+M)	x		
Planungszelle (M)	x		
Runder Tisch (M)	x	x	x

Soziokratie (M)	x	x	x
SUP am runden Tisch (M)			x
Workshop (I+K)	x		
World Café (K+M)	x		
Zukunftskonferenz (M)	x		

Legende Dauer: Die Tabelle zeigt die ungefähre Dauer der Durchführung (ohne Vorbereitungszeit!).

Stufe der Beteiligung: Die Buchstaben in Klammer stehen für die Stufe der Beteiligung

(I = **Information**, K = **Konsultation**, M = **Mitbestimmung**)

Klicken Sie auf die Homepage von Partizipation & Nachhaltige Entwicklung in Europa,

<http://www.partizipation.at/agenda-konferenz.html> und die jeweilige Methode, um mehr darüber zu erfahren.

11 Resümee

Nur die Praxis verändert die Wirklichkeit!

(Elise und Celestin Freinet)

Am Beginn meiner Arbeit vor fünf Jahren stand mein Unbehagen gegenüber meinem eigenen Arbeits- und Lebensumfeld, wo ich die Bedingungen mit meinem Demokratieverständnis als unvereinbar erlebte. Im Laufe meiner Reflexionsarbeit in der Form einer theoretischen Auseinandersetzung mit den Themen Demokratie und Organisation traten die Ursachen für meine Gefühle als reale Bedingungen in Erscheinung. Gleichzeitig fand ich im kritischen, politischen- und im systemischen Diskurs unerwartet viele Anhaltspunkte für mein Anliegen. Die Verbindung dieser Diskurse war allerdings eine Herausforderung, weil diese Verbindung vor allem in den Politikwissenschaften kaum bearbeitet ist. Manchmal finden sich daher Brüche im Text, wo die Übergänge nicht an gleicher Stelle, sondern in einem anderen Abschnitt nachvollziehbar gemacht werden. Darüber hinaus verlangt die Verbindung der Diskurse die Bearbeitung mehrerer Ebenen, also einen „Metalog“, der allerdings nur teilweise gelingen konnte.

Gregory Bateson forderte bereits in den 1970er Jahren einen metalogischen Diskurs in den Wissenschaften, der sich nicht nur auf die „Substanz“ (Wissen), sondern auch auf die „Form“ bezieht, die sich in Ideen, Kommunikationen, Organisationen, Prozessen, Mustern etc. niederschlägt. *„Ein Metalog ist ein Gespräch über ein problematisches Thema. In diesem Gespräch sollten die Teilnehmer nicht nur das Problem diskutieren, sondern die Struktur des Gesprächs als Ganzes sollte auch für eben dieses Thema relevant sein.“*⁷⁸⁶ Dieser Vorgang beschreibt reflexive Prozesse und Lernen auf mehreren Ebenen (Lernen 1 und 2), die u.a. im Kapitel 7 beschrieben werden.

In fast allen Bereichen der Gesellschaft haben die Strukturvorgaben des „World Wide Web“ Veränderung bewirkt bzw. Lernprozesse in Gang gebracht. So werden in der Publizistik nicht nur die Medienprodukte und ihre Vermarktung hinterfragt, sondern auch die Grundlagen für Journalismus im Zeitalter der digitalen Kommunikation, das gleichzeitig eine Wende vom konsumierenden Rezipienten zum aktiven Teilnehmer im Meinungsbildungsprozess eingeleitet hat. Das bedeutet, dass sich die Strukturmerkmale von Journalismus und Medien grund-

⁷⁸⁶ Definition von Metalog in: Bateson, Gregory; Ökologie des Geistes, Suhrkamp Verlag, 1985, S. 31

sätzlich verändern. Das digitale Zeitalter wird gleichzeitig zum Zeitalter des virtuellen Netzwerks, das in alle Systemen der Gesellschaft diffundiert und Reorganisationen nicht nur wahrscheinlich sondern unausweichlich macht.

Im Feld der Politik kämpfen die etablierten Großparteien mit Politikverdrossenheit und WählerInnenschwund. Die ersichtlichen Lernprozesse in den Parteiorganisationen beschränken sich jedoch offenbar auf Lernen 0 (Reiz-Reaktionsschema) und Lernen 1 (Feedbacklernen), was eine destruktive Spirale substanzloser, hektischer Kommunikationen weiter antreibt. Die Grundlagen ihres Wirkens als Massenorganisationen des Industriezeitalters werden kaum thematisiert, die Wirklichkeit wird unbeirrt als konstant gedacht. *„Um diese Erfahrung einer konstanten Welt sicherzustellen, gibt es mehrere Möglichkeiten: Die erste besteht darin, durch das eigene Handeln für Stabilität der eigenen Umwelt zu sorgen. Die zweite Möglichkeit ist, durch den systematischen Ausschluss abweichender Informationen für eine stabile Wahrnehmung der Umwelt zu sorgen.“*⁷⁸⁷ Beide Strategien sind bei den beiden Großparteien unschwer wahrzunehmen und stabilisieren gleichzeitig erfolgreich ihre Lernblockaden.

Die Lernverweigerung erreicht jedoch noch kein „Absterben“ der Organisation, sie kann durchaus weiterbestehen, allerdings ist ihre Effektivität eingeschränkt und durch den Kreislauf „mehr vom Gleichen“ schwinden Kraft und Macht sukzessive. Die Diskrepanz in der Wahrnehmung von „Realität“ zwischen Organisation und Umwelt führt in jedem Fall zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit. Dieser Prozess ist am Beispiel der katholischen Kirche gut zu beobachten.

Die Frage nach der Macht der Verbände verlangt daher den Blick auf die Identität (Glaubwürdigkeit bzw. Authentizität⁷⁸⁸) der Organisationen. Das heißt, ich habe v.a. hinterfragt, ob die Vision, Mission bzw. die Ziele der Institution mit den Strukturen und Formen der Organisation vereinbar sind. Ich habe mich daher stark auf die unbewussten kulturellen Skripte der Organisationen konzentriert. Da diese Skripte in den Gründungsprozessen festgelegt werden, habe ich die Entstehungsgeschichten der Verbände recherchiert und daraus ihre Tiefenstrukturen abgeleitet. (vgl. v.a. Kapitel 2, 3 und 8)

Darüber hinaus war es notwendig, für die Verbände wesentliche Umwelten zumindest ansatzweise zu skizzieren, um auf die Diskrepanzen zwischen den unterschiedlichen Wahrneh-

⁷⁸⁷ Simon, Fritz B.: „Radikale“ Marktwirtschaft, Grundlagen des systemischen Managements, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2005, 5. Auflage, S. 184

⁷⁸⁸ Der Begriff Authentizität vereint für mich die Begriffe Identität und Glaubwürdigkeit

mungen von „Realität“ hinzuweisen zu können. Dazu gehören Diskursbestandteile aus den prägendsten Bereichen der Gesellschaft wie Wirtschaft, Medien, Ökologie und Politik. (vgl. v.a. Kapitel 6) Einen bedeutenden, jedoch quer verlaufenden Diskursrahmen bildeten die Theorien und Methoden der systemischen Organisationsentwicklung –in den Kapiteln 4,5,7 und 8. Dort fand ich nicht nur die Akzeptanz für die Verbindung von Denken, Fühlen und Handeln, die im wissenschaftlichen Diskurs kaum etabliert ist, sondern auch eine breite Palette von Ideen zu Formen von Gesellschaft und ihrer Organisation (Strukturmuster). Beides fußt auf der Verbindung von verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen im systemischen Diskurs.

Auf der Ebene der Gesellschaft wird seit langem das demokratische Prinzip postuliert. Aber bereits *„ die Abgrenzung des Begriffes "Volk" als Träger des Staatswillens bietet große Schwierigkeit“*, meinte bereits Hans Kelsen, der Konstrukteur unserer Verfassung: *„Aus der Masse der Landesbewohner werden gewisse Gruppen wie Kinder und Geisteskranke immer, andere wie Ausländer, Frauen, Sklaven, Verbrecher je nach dem Standpunkte des Gesetzgebers, von der Mitwirkung ausgeschlossen. Und für die, denen die Rechte bleiben, muß die Fiktion der Repräsentation zu Hilfe kommen; denn in Wirklichkeit besteht politisch das Volk aus denen, die ihre politischen Rechte oder doch wenigstens das Wahlrecht zur Volksvertretung, wirklich ausüben. Dadurch kann die Demokratie zur Farce werden.“*⁷⁸⁹ Kelsen sieht zwar noch im Wahlrecht eine Krücke der Demokratie, beschreibt jedoch bereits das Wesen von „Postdemokratie“ als Krise der Repräsentation. Demokratie kann in der Tat zur Farce werden, wenn sie nur noch als Methode für Teilsysteme der Gesellschaft und nicht als gesellschaftliches Prinzip gedacht wird, das alle Systeme durchdringt.

Die Ursachen für die Regression in der Demokratiequalität sind komplex. Folgende Faktoren halte ich jedoch für grundlegend:

- die demokratiefreie Zone der Ökonomie,
- die Form und Struktur des Bildungssystems, und
- die als „definitiv“ aufgefassten Muster von Organisation

Die Ökonomie ist nicht nur demokratiefrei, sondern steht auf mehreren Ebenen Demokratisierungsprozessen entgegen. Zum ersten verhindern die gängigen hierarchischen Aufbauorganisationen in Unternehmen durch die Teilung von Management (Elite) und operativen Ein-

⁷⁸⁹ Hans Kelsen, Wesen und Wert der Demokratie Vortrag v 5.11.1919; JBI 1919, 378 ff.

heiten (Masse) Mitsprache und Beteiligung der MitarbeiterInnen. Sie werden im beruflichen Zusammenhang ebenso wie weisungsgebundene Beamte quasi ihrer „Mündigkeit“ und Selbstverantwortung enthoben. Zum anderen können sich global agierende Unternehmen der zumeist nationalstaatlich geregelten Ausgleichssysteme zwischen Arbeit und Kapital entziehen und gefährden damit das politische System insgesamt. Darüber hinaus profitiert auch noch die Finanzindustrie über ein internationales Kreditsystem von Steuergeldern, die zum Großteil von den unselbständig Beschäftigten erarbeitet wurden. Dieser Aufriss muss an dieser Stelle wie in der gesamten Arbeit sehr verkürzt dargestellt werden, um nicht den Rahmen zu sprengen.

Die Kultur unseres Bildungssystems unterstützt durch das Lehrer/Schülerverhältnis und durch die strukturellen Vorgaben (Zeiteinteilung, Setting etc.) industriegesellschaftliche Disziplinierungs- und Vereinheitlichungsstrategien. Die Formen von Lernen in unserem Bildungssystem beziehen sich fast ausschließlich auf Wissenszuwachs, kaum auf demokratiefördernde Sozialtechniken und schon gar nicht auf die Ausbildung von Reflexions- bzw. Lernfähigkeit. Dies obwohl bereits Bateson darauf hingewiesen hat, dass Wissen das Potential hat, Lernen zu verhindern.

Nicht nur beide Systeme (Wirtschaft und Bildung), sondern der Großteil unserer Gesellschaft ist durch ein patriarchalisches Hierarchiekonzept geprägt, das auf die Macht von Funktion und nicht auf die Macht von Kompetenz⁷⁹⁰ aufbaut. Dieses „herrschaftliche“ Ordnungskonzept be- bzw. verhindert individuelle, organisationale und gesellschaftliche Entwicklung gleichermaßen. Der Fokus meiner Arbeit lag daher beim Aufspüren von Alternativen zum hierarchisch-bürokratischen Modell von Organisation, die zur Demokratisierung der Gesellschaft beitragen können.

Dabei stieß ich auf einen wahren Fundus an Ideen, Konzepten und real existierenden Formen von Organisation, die sowohl aus der Geschichte wieder auftauchten wie auch aus den gegenwärtigen Verhältnissen heraus entwickelt wurden und werden. Wesentlich dabei ist, dass man davon ausgehen kann, dass die Reorganisation von Institutionen durch systemische Organisationsentwicklung auch auf die Subsysteme der Gesellschaft Auswirkungen hat.

Systemische Organisationsentwicklung (vgl. Kap. 4, 5 und 7) hat zum Ziel, jene Form von Organisation zu finden, die den Organisationszielen am ehesten entspricht und in der Lage ist,

⁷⁹⁰ Der Kompetenzbegriff umfasst hier fachliche, soziale, methodische und individuelle Kompetenz gleichermaßen.

auf die Umwelt bezogen sinnvoll zu agieren, also Authentizität (Glaubwürdigkeit) zu erreichen und zu erhalten. Da Umwelt alles ist, was nicht als dem System zugehörig interpretiert werden kann, und da sich Umwelt permanent ändert, lohnt es sich für alle Systeme das Blickfeld zu erweitern. Die durch OE initiierten Lernprozesse beziehen sich auf das soziale (strukturelle), kulturelle und technisch-instrumentelle Subsystem einer Organisation gleichermaßen. Das heißt, auf das System von Führung bzw. Steuerung, auf das System der Symbole und Handlungen und auf die technisch-instrumentellen Mittel. Das „Konzept einer lernenden Organisation“ zielt auf die permanente selbstintendierte Lern- und Adaptionsfähigkeit eines Systems, das auf Lernen 1 (Feedbackschleifen, Managementtools) und Lernen 2 fokussiert – also die Suspendierung von Wissen, damit etwas neu erfunden werden kann.

Die Authentizität (Glaubwürdigkeit) einer Organisation basiert damit einerseits auf der Stimmigkeit zwischen seinen Subsystemen und andererseits auf ihrer Übereinstimmung mit der Umwelt. Die Ansatzpunkte für Organisationsentwicklung beziehen sich daher auf folgende Felder⁷⁹¹:

1. Kultur: die inneren „Konzeptualisierungen“, die symbolischen Formen, die sich in Leitbildern, Zielen, Ideologien, Normen, Werten, Spielregeln etc. ausdrücken. Diese Mythen basieren weniger auf Wissen als auf Glauben. Sie haben das Potential, zwischen Systemmitgliedern Einigkeit und Enthusiasmus zu schaffen. Sind sie im Gesamtkontext nicht (mehr) stimmig, dann schaffen sie das Gegenteil – Verwirrung und Desinteresse.
 - Die Intervention bezieht sich v.a. auf Reflexionsprozesse des „Unbewussten“.
1. Politisch/sozial: die Formen der sozialen Beziehungen, das System der Machtverteilung, das sich in Organigrammen, Prozessen, Abläufen, Regulativen etc. ausdrückt. Das Führungssystem muss dazu geeignet sein, Orientierung, Klarheit, Effizienz zu schaffen und eine „gerechte“ Verteilung von Verantwortung. Sind die Machtbeziehungen dazu nicht in der Lage, bewirken sie das Gegenteil – Demotivation, Ineffizienz und Stagnation bzw. Regression.
 - Die Interventionen beziehen sich v.a. auf Prozesse, Abläufe und Funktionen, Qualität der Entscheidungen bzw. Produktivitätsfaktoren
1. Technisch, instrumentell: die Art und Weise der Arbeitsteilung bzw. Arbeitsgestaltung, die mit der Technologisierung der Arbeitswelt einhergeht. Humanisierung der Arbeits-

⁷⁹¹ Vgl. Glasl, Friedrich; Dynamische Unternehmensentwicklung

welt, Arbeitsrhythmen und –zeiten, Formen der Zusammenarbeit, Teams oder teilautonome Gruppen etc.

- Die Interventionen beziehen sich v.a. auf Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation und Arbeitszeiten

*„OE bemüht sich insgesamt um den Abbau unreflektierter, traditionaler Ordnungen und erarbeitet eine andere Legitimationsbasis.“*⁷⁹² Am Beginn stehen Fragestellungen im Zentrum von Veränderungsprozessen in Organisationen. Sie müssen dazu geeignet sein, Reflexions- und damit Lernprozesse einzuleiten, die sich auf Kultur und Struktur gleichermaßen beziehen. Dabei ist es von Vorteil, auf Lösungen zu fokussieren, die auf die Zukunft ausgerichtet sind und nicht auf Probleme der Vergangenheit. Dem Vorwurf, dass OE vor allem für die Kapitalseite von Nutzen ist, stellt Glasl entgegen: *„Dies erscheint mir nur unter Einschränkungen richtig, denn diese These kann genauso gut umgekehrt werden: Die Kapitalverwertung wird nur so lange optimiert werden können, als sie bestimmte Grenzen der Humanität nicht überschreitet. Wenn unter den Arbeitnehmern eine zunehmende Emanzipation auftritt, werden die Kosten der Meta-Macht-Mobilisierung zusehends höher, die Rentabilität der Machtressourcen nimmt ab, weil sich inhumane Wirtschaftssysteme damit selbst an den Rand ihrer Legitimierbarkeit begeben.“*⁷⁹³ In der gemeinsamen Auseinandersetzung mit Bestehendem in Bezug auf Zukunft top down oder bottom up kann Transparenz und Versachlichung entstehen, die neue Spielräume eröffnet. Und vor allem erleben die Beteiligten in diesen Lernprozessen die Organisation als gestaltbar und nicht mehr als *„naturhaft vorgegeben, sondern Produkt gemeinsamen Suchens“*⁷⁹⁴ bzw. Handelns. *„Indirekt wird den Disziplinierungsmedien entgegen gewirkt: anstelle der allgegenwärtigen Fremdbestimmung tritt mehr und mehr Selbstbewusstsein, Selbstdiagnose, Selbstentwurf, also Selbstbestimmung.“*⁷⁹⁵

Die Qualität von Lernprozessen in Organisationen wird enorm von Form und Intensität der Beteiligung und von den methodischen Konzepten beeinflusst. Einerseits wird davon ausgegangen, dass die Diversität mentaler Modelle Innovation hervorbringen kann und andererseits wird mit dem Diversity-Konzept die Qualität der Repräsentation erhöht. Die methodische Vielfalt und Innovationskraft für die Moderation von Gruppenprozessen gleicht einer-

⁷⁹² Glasl, Friedrich, Wie geht Organisationsentwicklung mit Macht in Organisationen um?, Trigon Entwicklungsberatung, Arbeitsunterlage, S. 21

⁷⁹³ Glasl, ebd. S. 22

⁷⁹⁴ Glasl, ebd., S. 21

⁷⁹⁵ Glasl, Friedrich, ebd. S. 22

seits die bis dato kaum entwickelte Dialogfähigkeit bei Individuen und Organisationen aus und eröffnet andererseits die Möglichkeit zum Experiment mit alternativen Entscheidungs- bzw. Strukturmodellen für Organisation. So eignet sich z.B. eine soziokratische Aufbauorganisation als Übergangsform von der Differenzierungs- in die Integrationsphase, wenn man von einer Bürokratie ausgehen muss. (siehe dazu Kap. 5.1.2)

Wesentlich bei all diesen Formen sind die Modi der Repräsentation und der Beteiligung an Entscheidungsprozessen, da „Commitment“ als Voraussetzung für produktives Handeln erkannt wurde und Entscheidungen in heterogenen Gruppen den Blickwinkel der Gesamtorganisation erweitern. Nicht nur, aber vor allem dieser Aspekt verbindet den OE-Diskurs mit dem politischen Diskurs, der an Relevanz noch zunimmt, wenn es um Institutionen der politischen Interessenvertretung geht. Organisationsformen und Strukturen stehen hier in direktem Zusammenhang mit der demokratischen Kultur eines Systems und sind gleichzeitig in der Lage die Effizienz- und Effektivitätsdefizite der Organisationen offenzulegen.

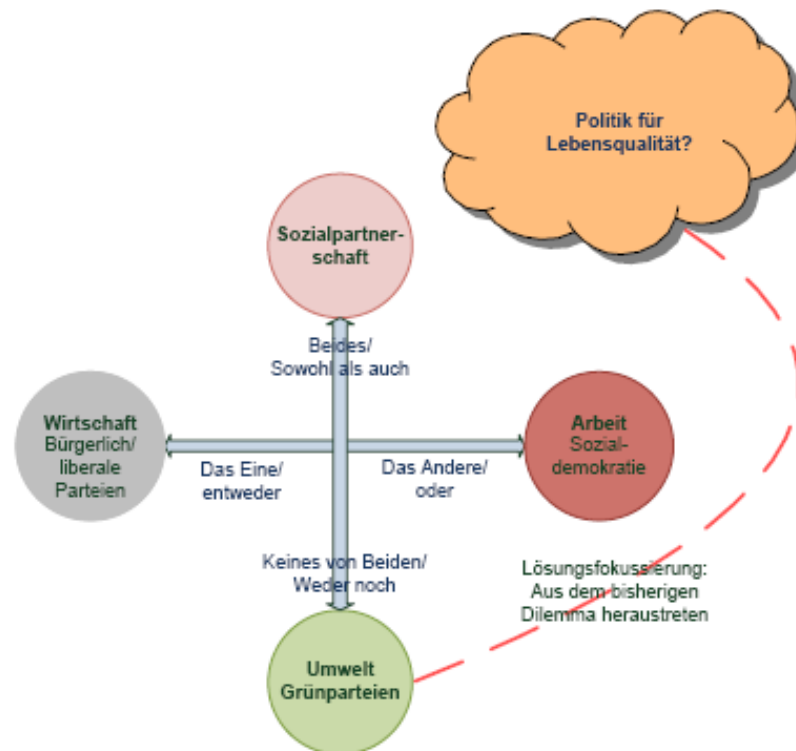
Dabei ist grundlegend, dass die Forderung nach Demokratisierung der Gesellschaft nur dann authentisch vertreten werden kann, wenn das System selbst partizipative Demokratie zulässt! Dies gilt vor allem für Massenverbände, die höchst unterschiedliche Interessen von breiten Bevölkerungsgruppen regional, national und international vertreten müssen. Hier öffnet sich ein Raum für längst überfällige Reorganisation, der für die Mitglieder und die Verbände als Vermittler zwischen Regierung und Zivilgesellschaft mehrfach gemeinsamen Nutzen stiften kann. Denn anhand unzähliger Analysen lässt sich nachweisen, dass sowohl in Österreich wie auch in *„mehreren europäischen Ländern der Anteil der Bürger, die sich an unkonventionellen Formen der Partizipation beteiligt haben, in der Zeit zwischen 1959 und 1990 fast vervierfacht hat. Das von den Bürgern genutzte Repertoire der Teilnahme an Politik hat sich im Zeitverlauf erhöht, der Wunsch, über die enge Wählerrolle hinaus den Leistungsrollen des politischen Systems auch zwischen den Wahlen die Wünsche und Forderungen mitzuteilen, ist gestiegen, die Inklusionsansprüche des politischen Publikums der Staatsbürger ist insgesamt also gewachsen.“*⁷⁹⁶ Ein Europa der Verbände hat daher nur dann Zukunft, wenn die Organisationsstrukturen partizipative demokratische Prozesse zulassen und unterstützen. Findet die aktive Zivilgesellschaft keine Möglichkeit zur politischen Teilhabe in traditionellen Vertretungsorganisationen, wird sie sich eigene schaffen.

⁷⁹⁶ Jürgen Gerhards, in: Der Aufstand des Publikums, Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, Juni 2001, S.175

Auf der Ebene der Politik ist die Überarbeitung des traditionellen bipolaren Denkschemas, das immer noch im Grundwiderspruch zwischen Arbeit und Kapital oszilliert, mehr als notwendig. Dieses Denkschema bildet sich in den großen Parteien ebenso ab wie in den Verbänden auf nationaler und internationaler Ebene. Abgesehen davon, dass Ökologie und natürliche Ressourcen zum zentralen weltpolitischen Thema aufgestiegen sind und internationale Friedensprozesse mit dem Argument der Arbeitsplatzschaffung durch Waffenproduktion torpediert werden, bilden anders als im Industriezeitalter Arbeitgeber und Arbeitnehmer hoch differenzierte Gruppen, die nicht mehr über ihren Erwerbsstatus zu erfassen sind, sondern über ihre Lebensstandards, die sie zu gesellschaftlichen Schichten auffächert. Kleine Gewerbetreibende, Handwerker, selbständiges Pflegepersonal, diverseste EinzelunternehmerInnen (Ich AGs), Kleinbauern etc. sind in ihrer sozialen Stellung den meisten ArbeitnehmerInnen ähnlicher als der Arbeitgeberbegriff suggeriert. Dagegen sind leitende Angestellte (Management) und höhere Beamte in ihrer sozialen Stellung mit materiellen Mitteln und Sozialprestige ausgestattet, die sie eher über die Mittelschicht stellen. Facharbeiter in großen Unternehmen sind oftmals materiell besser gestellt als selbständige Handwerker usw. Die Realität pluralistischer Gesellschaften lässt sich nicht mehr mit den Vorstellungen des Industriezeitalters erklären.

Die etablierte Parteien- und Verbändelandschaft in Österreich verharzt jedoch immer noch in der überkommenen Logik und blendet neue Lösungsmöglichkeiten völlig aus. Diese eindimensionale Machtbalance legitimiert zwar die Institutionen insgesamt, schwächt jedoch zunehmend die ihre Akzeptanz bei den Mitgliedern.

Das Denkschema eines Tetralemmas soll deutlich machen, dass die Blockade aufgelöst werden muss, um in neuen Dimensionen denken zu können. Die Positionen spiegeln die chronologische Reihenfolge der Entwicklung von Identitäten wieder, die sich im Parteienspektrum äußern. Zuerst das Bürgertum, dann die Arbeiterschaft. Später die Partnerschaft, die eine Brücke schaffte. Die Grünparteien brachten einen neuen Focus, und damit eine neue Identität hervor. Pluralistische Gesellschaften bilden jedoch multiple Identitäten aus, die das Parteienspektrum bisher nicht abbilden kann. Gleiches gilt für die Verbände der Sozialpartnerschaft, deren interessenpolitisches Feld zunehmend diffus wird.



Dennoch ist die Macht der Verbände aktuell ungleich verteilt (vgl. dazu Kap. 8 und 9). Über symbolisches, soziales und materielle Kapital verfügen derzeit vor allem die Elitenverbände der Großunternehmen bzw. der Industrie. Globale bzw. internationale Unternehmen wirken zudem machtvoll auf nationale und EU-Regierungssysteme. Die Vertretung der Klein- und Mittelbetriebe verfügt über eine weit geringere Lobby. Durch die überschaubare Zahl an Mitgliedern und die hohe Diversifizierung der Organe ist jedoch der Partizipationsgrad relativ hoch. Zudem beschert der ständische Habitus noch immer Selbstsicherheit und eigenständige Interessenartikulation zumindest im nationalen Kontext. Die gescheiterten Unternehmer belasten die Organisation nur geringfügig, denn sie werden an den Sozialstaat überwiesen.

Die politische Vertretung der Bauern vollzieht sich vor allem auf der Ebene der EU. Die nationale Standesvertretung hat kaum politischen Spielraum. Sie schöpft ihre Legitimation nur noch aus der Dienstleistung für eine immer kleiner werdende Klientel und als Plattform für die Verbindung zu Industrie und Großgrundbesitz. Hier wirken aber gleichzeitig noch immer die Kräfte vorindustrieller Besitzstände und deren Habitus. Die kleinen landwirtschaftlichen Betriebe hingegen werden zunehmend in die Defensive gedrängt. Der Spagat zwischen den unterschiedlichen Interessen gelingt immer weniger.

Auch die Institutionen der ArbeitnehmerInnen, die zudem als Massenorganisationen konzipiert sind, stecken in einer tiefen Krise und verlieren stetig an Macht und Einfluss. Die Ze-

mentierung ihrer nationalstaatlichen Organisation macht sie über Standortkonflikte und unterschiedliche soziale Standards zum leichten Spielball für internationale Unternehmen und Organisationen. Darüber hinaus ist ihr universalistischer Vertretungsanspruch eine glatte Überforderung in einer pluralistischen Gesellschaft. Und obendrein verhindern ihre Organisationsformen Mitsprache und Beteiligung für die Masse der Mitglieder, was gleichzeitig im Widerspruch zu ihren politischen Forderungen steht.

Der dramatische Verlust der Deutungsmacht der Arbeiterbewegung liegt vor allem am Verlust von Glaubwürdigkeit durch ihre Orientierung am bürgerlichen Habitus und deren Organisationsformen. Sowohl die Arbeiterbewegung wie auch die Bauern haben es nicht geschafft, ihre historischen Innovationen an alternativen Organisationsformen in der Praxis dauerhaft umzusetzen. Denn bereits im regionalen und sektoralen Genossenschaftswesen lag das Potential für Selbstorganisation und Selbstverwaltung. Als Unternehmer und Arbeitgeber hat die Sozialdemokratie weitgehend versagt, was den Schluss zulässt, dass diese Umkehrung von Funktion und Identität unauflösliche Widersprüchlichkeit bewirkt. Aber gerade auch dieses Versagen wäre ein weiteres Argument für neue, den ursprünglichen Ansprüchen der Arbeiterbewegung gemäße, partizipativ-demokratische Organisationsformen, die ihre Legitimität und damit auch ihre Macht erneuern könnten.

PS. Ich habe weibliche Formen (Innen) nur dann verwendet, wenn sie im Kontext die Hervorhebung unterstützten. In wesentlichen Textteilen, die sich auf historische bzw. gegenwärtige Verhältnisse bezogen, die vorwiegend von Männern gestaltet wurden und sind, hielt ich sie für unangebracht.

12 Literatur:

Abendroth, Wolfgang	Sozialgeschichte der europäischen Arbeiterbewegung, edition Suhrkamp, Frankfurt am Main 1965, 1. Auflage
Abromeit, Heidrun	Wozu braucht man Demokratie?, die postnationale Herausforderung der Demokratietheorie, Leske + Budrich, Opladen 2002
Abromeit, Heidrun	Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz, Leske+ Budrich, Opladen 1993
Abromeit, Heidrun; Stoiber, Michael	Demokratien im Vergleich, Einführung in die vergleichende Analyse politischer Systeme, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006
Altwater, Elmar; Brunnengräber, Achim; Haake, Markus; Walk, Heike (Hrsg.)	Vernetzt und Verstrickt, Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Produktivkraft, Westfälisches Dampfboot, Münster 2000
Arendt, Hannah	Macht und Gewalt, Piper, 16. Auflage 2005
Arendt, Hannah	Vita activa oder vom tätigen Leben, Piper, 3. Auflage 2005
ATTAC (Hg.)	Wir bauen Europa neu, Wer baut mit?, Residenz Verlag, 2009
Baecker, Dirk (Hrsg.)	Niklas Luhmann, Einführung in die Systemtheorie, Carl Auer-Systeme Verlag, 2. Auflage, 2004
Bammé, Arno; Feuerstein, Günter; Genth, Renate; Holling, Eggert; Kahle, Renate; Kempin, Peter;	Maschinen-Menschen Mensch-Maschinen; Grundrisse einer sozialen Beziehung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbeck/Hamburg, 1983
Bauer, Joachim	Prinzip Menschlichkeit, Warum wir von Natur aus kooperieren, Hoffmann und Campe, 2. Auflage 2006
Beck, Ulrich;	Die Erfindung des Politischen, Zu einer Theorie der reflexiven Modernisierung, edition suhrkamp 1780, Frankfurt am Main 1993
Behre, Jürgen	Volkssouveränität und Demokratie, Zur Kritik staatszentrierter Demokratievorstellungen, VSA-Verlag, Hamburg 2004
Beirat für Wirtschafts- und Sozialfragen	Herausforderungen für eine partizipative Demokratie in einem erweiterten Europa, Tagungsband, Nr. 81, 2006
Bennis, Warren; Ward Biederman, Patricia;	Geniale Teams, Das Geheimnis kreativer Zusammenarbeit, Campus-Verlag Frankfurt 1998
Bischoff, Joachim; Detje, Richard;	Das Europäische Sozialmodell und die Gewerkschaften, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 1/2007
Bontrup, Heinz J., Müller, Julia u.a.	Wirtschaftsdemokratie, Alternative zum Shareholder-Kapitalismus, VSA Verlag, Hamburg 2006
Bontrup, Heinz-J	Arbeit, Kapital und Staat. Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft, Papy Rossa Verlags GmbH. & Co. KG, Köln 2006, 2. Auflage
Bourdieu, Pierre	Die männliche Herrschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2005
Bourdieu, Pierre	Zur Soziologie der symbolischen Formen, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft 107, erste Auflage, 1974
Bourdieu, Pierre	Gegenfeuer, edition discours, UVK Verlagsgesellschaft mbH., Konstanz 2004
Bruckmüller, Ernst	Sozialgeschichte Österreichs, Herold Verlag, Wien-München 1985
Campbell, David F. J. / Christian Schaller (Hrsg.)	Demokratiequalität in Österreich. Zustand und Entwicklungsperspektiven. Opladen: Leske + Budrich 2002
Cauffman, Louis; Dierolf, Kirsten	Lösungstango, 7 verführerische Schritte zum erfolgreichen Management, Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg 2007
Dachs, Herbert; Gerlich, Peter; Gottweis, Herbert; Kramer, Helmut; Lauber, Volkmar; Müller, Wolfgang C.; Tálos, Emmerich; (Hrsg.)	Politik in Österreich, Das Handbuch; Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien 2006

Dimmel, Nikolaus; Hagen, J. Johann	Strukturen der Gesellschaft, Familien, soziale Kontrolle, Organisation und Politik, WUV Universitätsverlag, Wien 2005
Doppler, Klaus	Incognito, Führung von unten betrachtet, Murmann Verlag, Hamburg 2006
Doppler, Klaus; Lauterburg, Christiph	Change Management, Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, 7. Auflage 1988
Dorer, Johanna König, Ilse; Pelinka Anton (Hg.)	Politische Öffentlichkeitsarbeit in Österreich, Eine empirische Untersuchung zur Public Relations politischer Institutionen, Braumüller Verlag, Wien 1995
Eggebrecht, Arne; Flemming, Jens; Meyer, Gerd; v. Müller Achatz; Oppolzer, Alfred; Paulinyi, Akos; Schneider, Helmuth	Geschichte der Arbeit, Kiepenheuer & Witsch, Köln 1980
Elias, Norbert	Über den Prozess der Zivilisation, soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen, Zweiter Band, Wandlungen der Gesellschaft – Entwurf zu einer Theorie der Zivilisation, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft 159, Frankfurt am Main, 13. Auflage, 1988
Felber, Christian	Neue Werte für die Wirtschaft, Eine Alternative zu Kommunismus und Kapitalismus, Deuticke im Paul Zsolnay Verlag, Wien 2008
Fischer, Wolfram (Hg)	Handbuch der europäischen Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Band 6 – vom ersten Weltkrieg bis zur Gegenwart, Klett-Cotta, Stuttgart 1987
Fischer, Wolfram (Hg)	Handbuch der europäischen Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Band 5 – von der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zum ersten Weltkrieg, Klett-Cotta, Stuttgart 1985
Fraenkel, Ernst	Deutschland und die westlichen Demokratien, Kohlhammer Verlag, 2. Auflage, Stuttgart 1964
Gehmacher, Ernst; Kroismüller, Sigrid, Neumüller, Josef; Schuster Martina (Hg.)	Sozialkapital, Neue Zugänge zu gesellschaftlichen Kräften, Mandelbaum Verlag, Wien 2006
Gerlich, Peter; Grande, Edgar; Müller, Wolfgang C.	Sozialpartnerschaft in der Krise, Leistungen und Grenzen des Neokorporatismus in Österreich, Böhlau Verlag, Wien 1985
Glaesner, Katja	Geheimrezept weibliche Führung, Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil, Eine empirische Untersuchung beim Deutschen Gewerkschaftsbund
Glasl, F, Kalcher, T., Piber, H., (Hg)	Professionelle Prozessberatung. Haupt Verlag, Freies Geistesleben, Bern, Stuttgart, Wien, 2005
Goleman, Daniel	Emotionale Intelligenz, Deutscher Taschenbuchverlag, München 2008, 20. Auflage
Gollwitzer, Mario; Schmitt, Manfred	Sozialpsychologie, Beltz Verlag, Weinheim 2006
Gusenbauer, Alfred (Hg),	Netzwerk Innovation, zukunftsfähige Politikprojekte, Cernin Verlag, Wien 2002
Gustavson, Stig	Gewerkschaften und Staat in Schweden -Korporatismus in der Krise?
Habermas, Jürgen	Strukturwandel der Öffentlichkeit, suhrkamp taschenbuch wissenschaft, Erste Auflage 1990
Harbig, Andreas J., Klug, Thomas; Bröcker, Monika (Hrsg.)	Führung neu verortet. Perspektiven für Unternehmenslenker im 21. Jahrhundert, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, GWV Fachverlage GmbH., Wiesbaden 2007
Hartkemeyer, M.& J.F.; Freeman, Dhority L.;	Miteinander Denken, Das Geheimnis des Dialogs, 3. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart 2001
Heimbrock, Klaus Jürgen	Die Rolle des Personalmanagements bei der Unternehmensentwicklung, Dissertation an der Universität Flensburg, Bremen 2000 Quelle: http://www.zhb-flensburg.de/dissert/heimb/
Herb, Karlfriedrich; Hidalgo, Oliver (Hg.)	Die Zukunft der Demokratie, politische Herausforderungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts, Argumente und Materialien zum Zeitgeschehen der Hanns Seidel Stiftung, München 2006
Hoffmann, Sebastian	Demokratie und Nichtwähler, die Bedeutung der sinkenden Wahlbeteiligung für das politische System, Diplomarbeit aus Soziologie, Universität Wien, 2007

Jameson, Fredric	Das politische Unbewußte, Literatur als Symbol sozialen Handelns, rowohlt's enzyklopädie, Reinbeck b. Hamburg, 1988
Jung, Dörthe, Küpper, Gunhild;	Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse, Kleine Verlag, wissenschaftliche Reihe, Bd. 134, Bielefeld 2001, Ein EU-gefördertes QUATRO-Projekt
Karlhofer, Ferdinand; Tálos, Emmerich (Hg.)	Sozialpartnerschaft, Österreichische und Europäische Perspektiven, Lit Verlag, Wien 2005
Kendall, Walter	Gewerkschaften in Europa, Hoffmann und Campe, Hamburg 1977
Klages, Helmut	Der blockierte Mensch, Zukunftsaufgaben gesellschaftlicher und organisatorischer Gestaltung, Campus Verlag, Frankfurt 2002
Klenner, Fritz	Hundert Jahre österreichische Gewerkschaftsbewegung, Entstehung und Entwicklung, Verlag des ÖGB, Wien 1981
Klenner, Fritz	Die österreichischen Gewerkschaften bis 1928 bis 1953, ÖGB Verlag, Wien 1951
Klenner, Fritz	Die österreichischen Gewerkschaften von 1928 bis 1953, ÖGB Verlag, Wien 1953
Klenner, Fritz	Die österreichischen Gewerkschaften von 1953 bis 1978, ÖGB Verlag, Wien 1979
Kluxen, Kurt	Geschichte und Problematik des Parlamentarismus, Neue Historische Bibliothek, edition Suhrkamp, Frankfurt am Main 1985
Kongressunterlagen	„Weltkongress für systemisches Management“ , Wien 2001
Kongressunterlagen	Trigon Studientage „Abenteuer Entwicklung“, 13./14. Juni 05 in Wien
Königswieser Roswita, Exner Alexander;	Systemische Interventionen, Klett-Cotta, Stuttgart 1998
Kotanko, Christoph (Hg.)	Die Qual der Wahl, Die Programme der Parteien im Vergleich, Czernin Verlag, Wien 1999
Kreisky, Eva	Reader „Verkehrte Demokratieentwicklung Neoliberalismus: Revival von Eliten, 2006
Langguth, Karin	Interessenvertretung im Europäischen Parlament, Einflusspotentiale und Strategien Europäischer Verbände, Masterarbeit, Berlin 2007
Lensing, Thorsten	Der Arbeitsbegriff als Platzhalter und Interpret, Dissertation an der Philosophischen Fakultät der Universität Freiburg i.Br., 2006/2007
Lindner, Rolf/Musner, Lutz (Hg.)	Unterschicht, Kulturwissenschaftliche Erkundungen der „Armen“ in Geschichte und Gegenwart, edition parabasen, Rombach Verlag, Freiburg i.B., Berlin, Wien, 2008
Loden Marylin, Rosener, Judy;	Dimensions of diversity, Workforce America! Business one Irwin, 1992
Lösche, Peter	Verbände und Lobbyismus in Deutschland, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 2007
Luhmann, Niklas	Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp, Frankfurt/Main
Luhmann, Niklas	Die Realität der Massenmedien, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 3. Auflage, 2004
Luhmann, Niklas, herausgegeben v. André Kiesling	Die Politik der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 2000
Maccoby; Eleanor E.	Psychologie der Geschlechter, Sexuelle Identität in den verschiedenen Lebensphasen, Klett Cotta, Stuttgart 2000
Mandl, Ulrike	European policy making, Die offene Methode der Koordinierung als Alternative zur Gemeinschaftsmethode?, Working Papers 4/2003 des BM f. Finanzen, Wien 2003
Marcks, Holger; Seiffert, Matthias (Hg.)	Die großen Streiks, Episoden aus dem Klassenkampf, UNRAST-Verlag, Münster 2008
Marcks, Holger; Seiffert, Matthias (HG.)	Die großen Streiks, Episoden aus dem Klassenkampf, Unrast Verlag, Münster 2008
Massarrat, Mohssen	Kapitalismus, Machtungleichheit, Nachhaltigkeit, Perspektiven Revolutionärer Reformen, VSA-Verlag, Hamburg 2006
Mati, Urs.	Demokratie. Das uneingelöste Versprechen; Rotpunktverlag, Zürich 2006

Mayer Thomas	Auf dem Weg in eine andere Demokratie?, Politik und Zeitgeschichte B 15-16/2002
Morgan, Gareth	Bilder der Organisation, Verlag Klett-Cotta, 4. Auflage 2006
Müller, Ulrich; Giegold, Sven; Arhelger, Malte (Hrsg.)	Gesteuerte Demokratie? Wie neoliberale Eliten Politik und Öffentlichkeit beeinflussen, VSA-Verlag, Hamburg 2004
Muzik, Peter	Die Medienmultis, Verlag ORAC, Wien 1990, Mediokratie
Nassehi, Armin und Nollmann, Gerd (Hrsg)	Bourdieu und Luhmann, Ein Theorievergleich, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2004
Negt, Oskar	Wozu noch Gewerkschaften, Eine Streitschrift, Steidl Verlag, Göttingen 2004
Offe, Klaus (Hg).	Demokratisierung der Demokratie, Diagnosen und Reformvorschläge, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2003
ÖGB	Das Jahr der Jubiläen, Jahrbuch des ÖGB 2005 zu 60 Jahre ÖGB, 60 Jahre 2. Republik, 50 Jahre Staatsvertrag, ÖGB Verlag Wien 2005
Ottomeyer, Klaus	Lebensdrama und Gesellschaft. Szenisch-materialistische Psychologie für soziale Arbeit und politische Kultur, Verlag Franz Deuticke, Wien 1987
Pelinka, Anton; Plasser Fritz (Hg.)	Das österreichische Parteiensystem, Böhlau Verlag, Wien 1988
Pelinka, Anton; Rosenberger, Sieglinde	Österreichische Politik, Grundlagen Strukturen Trends, Facultas Verlag, 3. Auflage, Wien 2007
Plasser, Fritz; Ulram, Peter A.; Welan, Manfred (Hgg.)	Demokratierituale, Böhlau Verlag, Wien 1985
Pollak, Johannes; Slominski, Peter	Das politische System der EU, Facultas Verlag WUV UTB2852, Wien 2006
Radatz, Sonja	Das Kegelorganigramm, Aufbau- und Ablauforganisation neu gedacht, Research Summary Nr. 2, Verlag systemisches Management, 2. Auflage, Wien 2003
Radatz, Sonja (Hrsg.)	Evolutionäres Management. Antworten auf die Management- und Führungsherausforderungen im 21. Jahrhundert; Verlag Systemisches Management, Wien 2003
Rammer, Alfred	Der unsichtbare Fundamentalismus in säkularisierter Gesellschaft, Schriftenreihe Analysen zu Gesellschaft und Politik 3, Trauner Verlag, 2003
Reichhold, Ludwig	Geschichte der christlichen Gewerkschaften Österreichs, Verlag des österreichischen Gewerkschaftsbundes, Wien 1987
Röhr, Heinz-Peter	Narzissmus, Das innere Gefängnis, dtv TB, 2. Auflage 2005
Sandner, Günther; Schönbauer, Ulrich (Hrsg.)	Unternehmensreorganisation und Arbeitnehmerinteressenvertretung, analysen und Strategien nach den Managementskandalen, ÖGB-Verlag, Wien 2003
Schreyögg, Georg	Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999
Schultheis, Franz; Pinto, Louis	Bourdieu, Pierre; Gegenfeuer, Bd. 37, UVK-Verlagsgesellschaft m.b.H, Konstanz 2004
Schulz von Thun, Friedemann	Miteinander reden: Störungen und Klärungen; Psychologie der menschlichen Kommunikation, rororo Sachbuch, 1988
Sebaldt, Martin; Straßner, Alexander (Hrsg.)	Klassiker der Verbändeforschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006
Simon, Fritz B	Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2007
Simon, Fritz B./Conecta	„Radikale“ Marktwirtschaft, Grundlagen des systemischen Managements, Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg 2005, 5. Auflage
Sloterdijk, Peter	Zorn und Zeit, Suhrkamp Verlag, TB, Frankfurt am Main 2008
Stourzh, Gerald	Vom Reich zur Republik, Studien zum Bewußtsein im 20. Jahrhundert, Edition Atelier, Wiener Journal Zeitschriftenverlag, Wien 1990
Surowiecki, James	Die Weisheit der Vielen, Warum Gruppen klüger sind als Einzelne und wie wir das kollektive Wissen für unser wirtschaftliches, soziales und politisches Handeln nutzen können, C. Bertelsmann 2004, 1. Auflage

Tálos, Emmerich (Hg.)	Sozialpartnerschaft, Kontinuität und Wandel eines Modells, Verlag für Gesellschaftskritik, Wien 1993
Tálos, Emmerich; Kittel, Bernhard	Gesetzgebung in Österreich, Netzwerke, Akteure und Interaktionen in politischen Entscheidungsprozessen, WUV Universitätsverlag, Facultas, Wien 2001
Traxler Franz	Interessenverbände und Regierbarkeit. Anmerkungen aus international vergleichender Perspektive, in H. de Rudder/H. Sahner (Hrsg.) Herrschaft der Verbände? Interessenverbände – Gegenregierungen oder Partner?, Berlin Verlag, Berlin 1988
Traxler, Franz	Evolution gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Entwicklungslogik und Organisationsdynamik gewerkschaftlichen Handelns am Beispiel Österreich, Campus-Braumüller, Wien-Frankfurt 1982
Traxler, Franz	Interessenverbände der Unternehmer. Konstitutionsbedingungen und Steuerungskapazitäten, analysiert am Beispiel Österreichs, Campus Verlag, Frankfurt/M. 1986
Traxler, Franz	Organisationsform des ÖGB und Wirtschaftspartnerschaft, in Wirtschaft und Gesellschaft, 7. Jg. 1981, S. 29-52
Traxler, Franz	Selbststeuerung als funktionales Äquivalent zum Recht? Zur Steuerungskapazität von neokorporatistischen Arrangements und reflexivem Recht, in: Zeitschrift für Soziologie, 16. Jg., 1987, S. 3-15
Traxler, Franz	Politischer Tausch, kollektives Handeln und Interessenregulierung, in Journal für Sozialforschung, 28 Jg. 1988, S. 267-285
Traxler, Franz	Strategie und Emergenz. Rationalisierung, Arbeitsbeziehungen und das Problem von Handlung und Struktur, in G. Aichholzer/G. Schienstock (Hrsg.) Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, Sigma Verlag, Berlin 1989, S. 19-41.
Traxler, Franz	Regieren die Verbände? Ihr wirtschaftspolitischer Einfluss und dessen Effekte im internationalen und intersektoralen Vergleich, in H.H. Harwich/G.Wewer (Hrsg.) Regieren in der Bundesrepublik 3, Leske und Budrich, Opladen 1991, S. 133-150
Traxler, Franz	Die Metamorphosen des Korporatismus. Vom klassischen zum schlanken Muster, in: Politische Vierteljahresschrift, 42. Jg., 2001, 590-623
Traxler, Franz	„Gesellschaftlicher Wandel und gewerkschaftliche Organisation“ in: <i>Kammer für Arbeiter und Angestellte</i> , Salzburg, 1995, Yearbook (part 2): 7-25.
Trömmel, Ingeborg	Das politische System der EU, Oldenbourg Verlag, München, Wein 2006, 2. Auflage,
Ulbert, Cornelia	Konstruktivistische Analysen der internationalen Politik: Von den Höhen der Theorie in die methodischen Niederungen der Empirie, Tagungsunterlage, Internationale Politik der DVPW, Okt. 2005
Varga von Kibed, Matthias; Sparrer Insa	Ganz im Gegenteil“ – Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer, Strukturaufstellung für Querdenker und solche, die es werden wollen“. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2003
Weber, Max	Wirtschaft und Gesellschaft, Die Stadt, Studienausgabe herausgegeben von Nippel Wilfried, J.C.B. Mohr Verlag, Tübingen 2000
Weber, Max	Staatssoziologie, herausgegeben von Johannes Winckelmann, Duncker & Humblot, Berlin 1966
Weidenholzer, Josef;	Auf dem Weg zum „Neuen Menschen“, Bildungs- und Kulturarbeit der österreichischen Sozialdemokratie in der Ersten Republik, Europaverlag, Wien-München-Zürich, 1981 (2. Auflage 1982)
Werkstatt für Frieden & Solidarität	Finanz-, Wirtschafts- und Demokratiekrise, Bausteine für eine demokratische Wende, Linz, 2008
Wiesendahl, Elmar	Parteien, Fischer TB Verlag, Frankfurt am Main 2006
Willke, Helmut	Supervision des Staates, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1977, 1. Auflage
Wimmer, Hannes	Die Modernisierung politischer Systeme, Staat, Parteien, Öffentlichkeit, Böhlau Verlag, Wien-Köln-Weimar, 2000
Wimmer, Rudolf; Meissner, Jens.O.; Wolf, Patricia; (Hrsg.)	Praktische Organisationswissenschaft, Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl Auer Systeme Verlag, Heidelberg 2009
Wirth, Hans-Jürgen	Narzissmus und Macht, Zur Psychoanalyse von seelischen Störungen in der Politik, Psychosozial Verlag, 3. Auflage 2006

Zellmann, Peter, Opaschovsky, Horst W.	Die Zukunftsgesellschaft und wie wir in Österreich mit ihr umgehen müssen, Österreichische Verlagsgesellschaft, Wien 2005
Zweig, Stefan	Die Welt von gestern, Erinnerungen eines Europäers, Bermann-Fischer Verlag, Wien 1948

Curriculum vitae

Mag^a. Eva-Susanne Krappel, 1200 Wien, Rauscherstr. 10/27
geb. 5.3.1957 in Wien, geschieden, 1 Tochter



Bisherige Erfahrungs- und Tätigkeitsbereiche:

Wissenschaft, Printmedien, Verlagswesen, Politikberatung, Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation, Organisations- u. Personalentwicklung, Moderation, Projektmanagement

Berufslaufbahn

1980 - 1986

Österreichische Akademie der Wissenschaften (ÖAW),
Institut für sozio-ökonomische Entwicklungsforschung, Wien

Institutssekretariat

- Betreuung wissenschaftlicher Publikationen
- Institutsorganisation, Protokoll, Administration

1990 - 1992

Horizonte Verlag, Waidhofen an der Thaya

Chefredaktion

- Verlagsgründung
- Aufbau der Redaktion für zwei periodisch erscheinende Printmedien
- Regionale Berichterstattung
- Public Relations

1992 - 1998

Abg. z. Nationalrat, Rudolf Parnigoni, SPÖ-Klub, Parlament Wien

Parlamentarische Mitarbeiterin

- Politikberatung (Tourismus, Verkehr, Regionalpolitik)
- Wahlkampfkonzepte
- Öffentlichkeitsarbeit, Pressebetreuung
- Organisation und Betreuung von Pressekonferenzen, -gesprächen
- Verfassen von Reden
- Wissenschaftliche und rechtliche Recherchen
- innere Kommunikation
- Sitzungsbetreuung, Betreuung von Arbeitsgruppen
- Koordination und Lektorat von Publikationen
- Programmarbeit im Bereich Tourismus- und Freizeitpolitik
- Chefredaktion für ein regionales Printmedium

parallel

1993 – 1998

Tourismus Cercle Österreich, Wien

Generalsekretariat

- Planung, Organisation, Finanzierung und Betreuung von Veranstaltungen
- Vernetzung Wissenschaft, Wirtschaft und Politik
- Presse

seit Mai 1998

AKNÖ Kammer für Arbeiter und Angestellte NÖ

Leitung Personal- und Organisationsentwicklung

- Personal- und Organisationsentwicklung
- MitarbeiterInnenaus- und weiterbildung
- Seminarkonzeption, Training, Moderation und Coaching
- Interne Beratung

Bildungslaufbahn

1980 - 1985

Gymnasium f. Berufstätige, Wien

- Reifeprüfung Jänner 1985

1985 - 1993

Universität Wien

- Publizistik u. Kommunikationswissenschaft
- Fächerkombination aus Philosophie, Geschichte, Politikwissenschaft
- Diplomarbeit: „Feministische Wissenschaftskritik, Entwürfe zu Sprache und Geschlecht“
- Sponsion Jänner 1994

1995 - 1997

Universität Wien

- Volkswirtschaft

Fremdsprachen

- Englisch

2005 – bis dato

- Doktoratsstudium Politikwissenschaft

Berufsbezogene Weiterbildung

- Persönlichkeitsbildung (laufend)
- Projektmanagement
- Personal- und Organisationsentwicklung (laufend)
- Systemisches Management (laufend)
- Methodenseminare zur Trainerfortbildung (laufend)

2000 – 2003

Lehrgang f. Personal- und Organisationsentwicklung beim Berufsverband der Psychologinnen und Psychologen Österreichs (BÖP)

Abschluss: Mai 2003

2004 – 2005

Lehrgang f. Genderkompetenz in der Erwachsenenbildung (GenderWerkstätte Graz)

2003

Lehrgang für Systemische Strukturaufstellungen Syst.

2005 – 2006

Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen (Trigon Entwicklungsberatung)

2008

Universitätslehrgang Integrative Konfliktbearbeitung (Universität Klagenfurt-IFF)

