

Managementkontexte

Verschiedene Managementkontexte bedürfen verschiedener Managementmodelle um ihre Entscheidungsfähigkeit aufrecht erhalten zu können.

Leo Baumfeld

ÖAR-Regionalberatung GmbH
Fichtegasse 2
A-1010 Wien
Tel: 01/512 15 95-17, Fax DW 10
Mobil: 0664/43 17 302
e-mail: baumfeld@oear.co.at

Wien, Dezember 2010

Managementkontexte

Zu beinahe allem, was einem Zweck unterliegt, wo Geldmittel genutzt werden, die über das Private hinaus gehen und allem, womit Risiken verbunden sind, wird der Anspruch erhoben, es müsse mittels effizienten Managements erledigt werden. Nun, das ist fast überall der Fall. Besonders die öffentlichen Aufgaben müssen angesichts des Kostendrucks mittels eines immer effizienteren Managements vollzogen werden. Sozialen Organisationen und Kirchen stehen neben dem Einfluss der Effektivität (die richtigen Dinge tun) mehr und mehr unter dem Einfluss der Effizienz (die Dinge richtig tun).

Bei der Suche nach Effizienz-Modellen hat man beim Wirtschaftskontext Anleihe genommen, weil dort die Technik und Erfahrung in Bezug auf die Effizienzherstellung am scheinbar weitesten gediehen ist. Dies führte in den letzten 20 Jahren dazu, dass in alle gesellschaftlichen Bereichen die Ökonomisierung zum Standard für Effizienzentwicklung herangezogen wurde. Damit werden gleichzeitig Kontexte ökonomisiert, die ursprünglich nicht nach dem ökonomisierten Code abgewickelt wurden. Die „Ökonomisierung des Sozialen“ hat praktisch Einzug gehalten. Zum Code der Ökonomisierung gehören folgende Aspekte:

- Marktbeziehungen (für entsprechende Leistungen wird ein Wettbewerb arrangiert)
- Effizienz (Ergebnisorientierung hin auf möglichst wenig Kennzahlen)
- Standardisierung und Qualitätsmanagement (Austauschbarkeit der handelnden Personen)
- Innovation (ständige Weiterentwicklung, um im Wettbewerb bestehen zu können)
- Ständige Erhöhung der Entwicklungsgeschwindigkeit und Wachstum.

Wenn mind. zwei dieser Merkmale beobachtbar sind, dann kann von einer Ökonomisierung gesprochen werden.

Der ökonomische Kontext

Die Menschen in einer Gesellschaft wollen mit allen möglichen Gütern und Dienstleistungen versorgt sein. Das meiste davon soll getrost über den Marktcontext hergestellt und verteilt werden. Wie viele Autos, Pullover, Kugelschreiber udgl. die Menschen brauchen, kann schwer geplant werden. Hier ist der Markt die beste Form dies zu koordinieren. Er organisiert sich das selbst durch Angebot und Nachfrage.

Der Markt kennt allerdings keine ethischen Regeln die ihm seine Schwächen automatisch ausgleichen. Zum Markt gehört, dass die Dinge einen Preis haben und daher muss man sich die Leistung oder das Produkt auch leisten können. Wer sich das nicht leisten kann, ist vom entsprechenden Markt ausgeschlossen. Der Markt ist potenziell exkludierend, das gehört zu seiner Konstitution. Würde man ihm das verbieten, würde der Markt kein Markt mehr sein. Diese Exklusionstendenz wird in der Tat auch immer wieder ausgeglichen durch Förderungen (Wohnungen, Solaranlagen) oder Stützungen (z.B. Milch), damit sich Menschen den Marktpreis leisten können.

Wie im ökonomischen Kontext Management betrieben wird, dazu gibt es die meisten Erfahrungen, die umfangreichsten und meisten Ausbildungen.

Der Versorgungs-Kontext

Die Menschen brauchen aber auch Produkte oder Leistungen, die traditionell nicht über den Markt koordiniert wurden, aber immer häufiger über den Markt koordiniert werden. Das sind vor allem Leistungen im Gesundheits- und Pflegebereich. Hier will die Gesellschaft in der Regel aber das Inklusionsprinzip anwenden, d.h. ALLE sollen im Prinzip die Möglichkeit haben, diese Leistungen in Anspruch nehmen zu können. Aber auch Bildung (Grundausbildung bis hin zu universitären Ausbildung) ist dem Staat in der Regel wichtig, dass sie unabhängig von der Kaufkraft der Nutzenden in Anspruch genommen werden kann. *Wie soll nun das Management von Versorgungsprodukten oder -leistungen gestaltet sein, wenn es nicht nach dem Marktkontext koordiniert werden soll?*

Der Wirkungs-Kontext

Unsere Gesellschaft organisiert sich in Funktionssysteme wie Bildung, Wirtschaft, Recht, Religion, Wissenschaft, Politik u.a.m. Innerhalb dieser Funktionssysteme haben sich Organisationen herausgebildet, die ihre spezifischen Aufgaben nachgehen. Funktionssysteme können nur über diese Organisationen beeinflusst werden. Sowohl die Funktionssysteme, als auch die in ihr operierenden Organisationen haben ihre eigenen Logiken herausgebildet, die von den jeweils anderen Organisationen der anderen Funktionssysteme nicht ohne weiteres verstanden werden. Daher hat unsere Gesellschaft weitere Organisationen erfunden, deren Kernfunktion die Scharnierfunktion zwischen den Funktionssystemen und ihren Organisationen darstellt. Beispielsweise wurden Regionalmanagements, Kulturmanagements, Umweltberatungen, Qualifizierungsberatungen, Jugendberatungen und viele andere erfunden, damit unterschiedliche Logiken verknüpft werden können. Dies sind wirkungsorientierte Organisationen. Der Boom solcher wirkungsorientierten Organisationen ist entstanden, als der Staat sich dazu bekannt hat, dass er nicht mehr nur für die materiellen Rahmenbedingungen der Menschen, sondern auch für die Rahmenbedingungen der inneren Verfasstheit der Menschen eine Verantwortung trägt. Beispielsweise ist das Gender Mainstreaming eine relativ neue Etablierung eines Veränderungs-Themas in der Gesellschaft welches mit der Idee arbeitet, dass die „geistigen Landkarten“ in Bezug auf das soziale Geschlecht einer Veränderung bedürfen, wenn in der Gesellschaft eine größere Wirkung in Bezug auf Chancengleichheit erreicht werden soll. Dazu wurden dann Beratungsservices geschaffen. Wenn es gelingt, diese Idee in den „genetischen Code“ der einzelnen Organisationen und in die Köpfe der BürgerInnen (geistige Landkarten) zu transportieren (was natürlich nur mittels attraktiver Angebote in Form von neuen Bedeutungen geschehen kann), dann kann wieder auf die Scharnierfunktion verzichtet werden, weil es dann ja zum Bestandteil der inneren Logik der Einzelnen Systeme, d.h. Kulturbestandteil geworden ist.

Das Merkmal der wirkungsorientierten Organisation ist, dass jemand eine Wirkung erzielen möchte, dafür Ressourcen zur Verfügung stellt und die Aktivitäten und Leistungen dieser Dienstleistungssysteme meist auch einer Evaluierung unterzieht. Meist werden die Aktivitäten der Scharnierorganisationen nicht in dem Maße und Intensität nachgefragt, dass daraus ein marktreifes „Geschäftsmodell“ etabliert werden könnte. Beispielsweise würden

die BürgerInnen und Unternehmungen für die Leistungen des Regionalmanagement, der Gendersupport-Agenturen, der Umweltberatung, der Technologieberatung eines Landes, der Jugendberatung, der allgemeinen Familienberatung, des Clustermanagements (da gibt es Ausnahmen) udgl. nicht so tief in die Tasche greifen, dass deren Vollkosten gedeckt werden könnten. Aber der Staat hat Interesse daran. Der Staat (EU, Bund, Länder, Kommunen) will Wirkungen erzielen und er stützt sich zwar auf den Keim des jeweiligen Bedarfes, der meist in Teilen der Bevölkerung zwar vorhanden ist, jedoch von diesen noch nicht in der vollen Länge finanziert werden will oder kann.

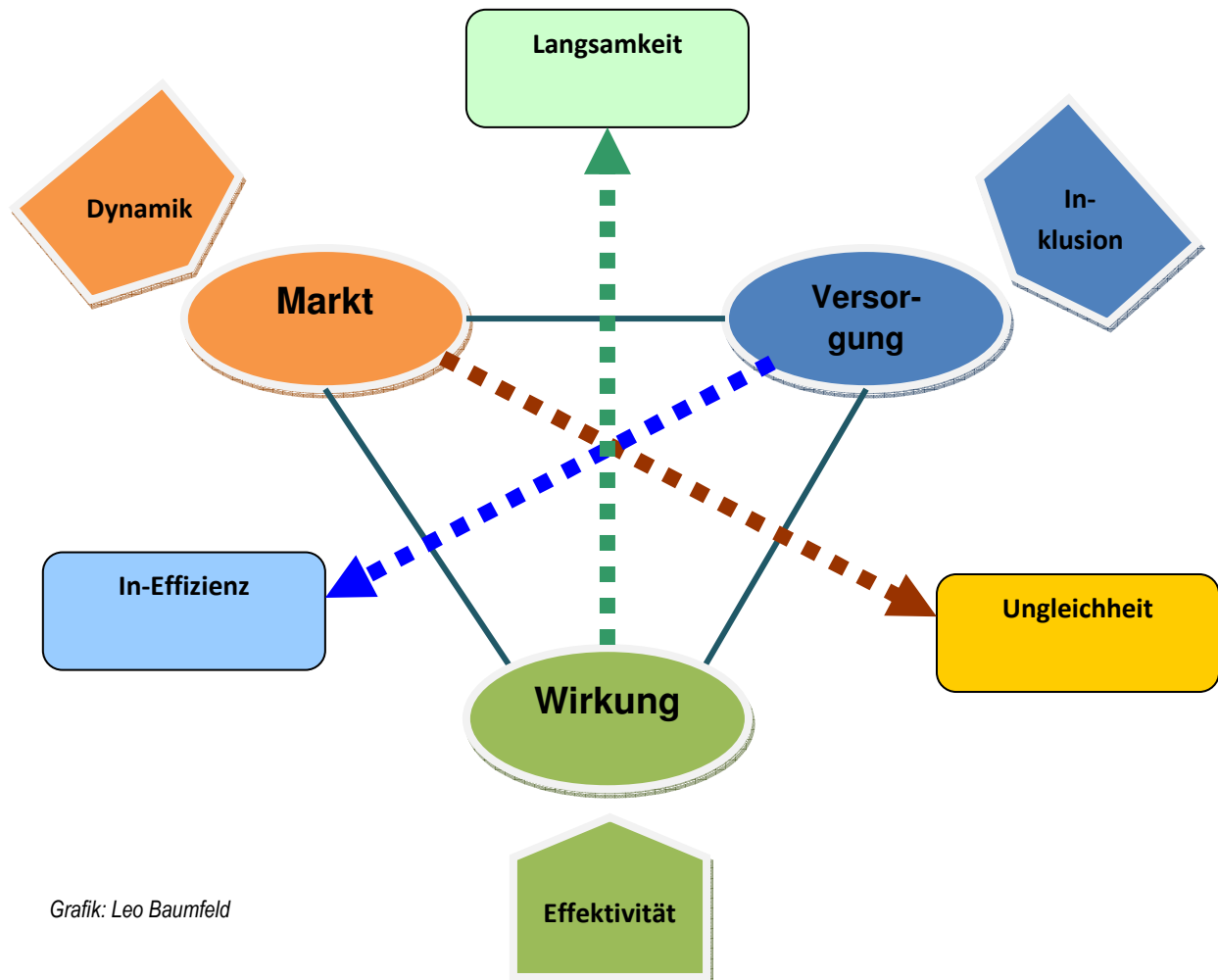
Wie soll nun das Management derartiger wirkungsorientierter Organisationen aussehen, wenn es nicht allein auf dem Markt „verkauft“ werden kann?

Die Herausforderung

Der Vorteil einer Typenbeschreibung, wie der vorliegenden Beschreibung der drei Management-Kontext-Typen, liegt daran, dass man eine relative Klarheit gewinnt, worum es geht und wie man sinnvolle Folgeunterscheidungen treffen kann, aber es gibt einen erheblichen „Haken“. Die Realität ist meist hybrid. Selbst marktorientierte Organisationen dienen der Versorgung und mitunter sollen auch spezifische Wirkungen erzielt werden. Versorgungsunternehmen müssen nach den Marktspielregeln einkaufen und sie sollen Wirkungen erzielen (z.B. Energiesparen der Nutzenden) und wirkungsorientierte Organisationen sind meist auf territoriale Gebiete fokussiert um dieses mit Dienstleistungen zu „versorgen“, weil die Finanzierung auch meist territorial organisiert ist (ein Land, Kommune, Regionalverband). Jedoch, auch wenn die Realität fast nur hybride Formen kennt, kann doch ein prioritärer Kontext ausgemacht werden. Die anderen beiden Kontexte haben dann eine ergänzende Funktion. Manchmal ist versorgenden und wirkungsorientierten Organisationen nicht klar, in welchen prioritärem Kontext sie handeln sollen. Ist das der Fall wird ihnen meist eine „Doppelbindung“ angeboten. Von Doppelbindung kann dann gesprochen werden, wenn zwei Handlungskontexte gegeben sind und den Akteuren aber vorgeworfen wird, wenn sie in einem Handlungskontext arbeiten, dass sie nicht den anderen pflegen und pflegen sie den anderen, dass sie nicht den einen vollzogen haben. Sie befinden sich somit in einer pragmatischen Paradoxie¹ – was immer sie machen, es ist das Falsche. Z.B. die ÖBB scheint manchmal in dieser paradoxen Situation zu sein. Handeln sie Marktkonform und schließen Nebenlinien, dann wird ihnen vorgeworfen, dass sie nicht im Versorgungskontext arbeiten. Machen sie aber genau dies, dann wird ihnen von anderer Seite vorgeworfen, dass sie nicht nach vernünftigen ökonomischen Spielregeln agieren. Sie werden von der Politik dann auch oft im Unklaren gelassen, in welchem prioritärem Kontext sie handeln sollen/dürfen. Ein anderes Beispiel sind die Universitäten. Am 3. März 2009 fand ein STANDARD-Montagsgespräch über die Universitäten in Österreich und über die Implikationen des Universitätsgesetzes von 2002 statt. Bei diesem Gespräch wurden einige bemerkenswerte Aussagen gemacht. Universitäten sollen keine Unternehmen sein, die Studierenden sind keine KundInnen sagte ein Diskussionsteilnehmer. Andererseits, es ist gut, dass die UNI´s jetzt eine höhere Autonomie haben, denn ohne diese Autonomie säße eine Rektorin nicht als Rektorin da. Und weiter. Wo früher ein Schritt und ein Gremium notwendig waren, um eine Entscheidung herbeizuführen sind jetzt sieben Schritte und die Konsultationen in sieben Gremien erforderlich – sagt ein teilnehmender

¹ Simon, Fritz B.; Einführung in die systemische Organisationstheorie, S. 118

Philosoph. Im News Nr. 39 vom Sept 2010 sagt die ÖH-Schefin Sigrid Maurer im Gespräch mit Rektor Georg Winckler dass sie sich mehr Gleichberechtigung wünsche und die StudentInnen eben nicht als „KundInnen“ behandelt wissen will. KundInnen sind immer ein Gegenüber, sie will die StudentInnen aber nicht als Gegenüber sehen, sondern als Bestandteil des UNI-Systems. Das ließe sich im aktuellen Fall entweder durch eine klare Aufstellung der Universität als wirkungsorientierte Organisation bewerkstelligen, oder der Marktkontext in dem sich die Universitäten teilweise auch befinden, wird ergänzt durch ein Governance Arrangements, worin die StudentInnenvertretung als Partner eingeladen ist, sich an Abstimmungen, Evaluierungen und Festlegungen zu beteiligen. Derartige Beispiele gibt es genügend. Diese Beispiele weisen darauf hin, dass die Politik selbst nicht weiß, wie sie die Hybridität professionell gestalten soll und überlässt die AkteurInnen ihren oszillierenden Bewegungen, je nach Situation den einen oder anderen Standpunkt einzunehmen. Es muss aber auch gesagt werden, dass es nicht ganz einfach ist, in sich schlüssige Managementmodelle für die jeweiligen Kontexte zu praktizieren. Am einfachsten ist der ökonomische Kontext, das Modell ist eindeutig und vergleichsweise einfach, weil der Wettbewerb klar beobachtet werden und das (strategische) Verhalten relativ leicht abgeleitet werden kann – obwohl auch dies oft schwierig genug ist.



In der hier dargestellten Grafik sind die Vorteile und die „blinden Flecken“ des jeweiligen Managementkontextes auf einen Punkt gebracht. Die blinden Flecken können auch als die Nachteile bezeichnet werden. „Blinder Fleck“ bedeutet, dass innerhalb des jeweiligen Kontextes, jenes Phänomen, welches hier als „blinder Fleck“ bezeichnet wird, schwer

wahrnehmbar ist und schwer reflektiert werden kann. Jeder Kontext braucht die Perspektive mindestens eines anderen Kontextes, um seinen blinden Flecken erkennen zu können.

Kontext	Vorteile	Blinder Fleck
Markt	Der Marktkontext bietet Dynamik, weil die Aufmerksamkeit auf die Wettbewerbsfähigkeit gelegt wird. d.h. Geschwindigkeit, Innovation, Anpassungsfähigkeit sind wichtige Dynamiken	Der Marktkontext kann die mögliche Exklusion nicht wahrnehmen, weil er von sich aus nur auf die Kaufkräftigen schaut und diese bewirbt. Sollte die Kaufkraft breiter Massen massiv sinken, dann könnte es sein, dass die Marktakteure ihre Verantwortung selbst zur Erhöhung der Kaufkraft wahrnehmen. Jedoch die globalisierte Welt bietet (noch) viele Ausweichmöglichkeiten. (Beispielsweise macht die europ. Autoindustrie ihre Gewinne im Jahr 2010 in Asien)
Versorgung	Der Versorgungskontext bietet Inklusion, also den Zugang für Alle zu den entsprechenden Dienstleistungen oder Produkten.	Der Versorgungskontext kann die mögliche Ineffizienz schwer wahrnehmen, weil seine Hauptaufgabe das Prinzip der Inklusion ist und dieses Prinzip in den Fokus der Aufmerksamkeit stellt.
Wirkung	Im Wirkungskontext wird die Aufmerksamkeit auf die Effektivität gelegt. D.h. die eingebrachten Ressourcen werden mit dem direkten Nutzen, der erzielt wird, verglichen. Wirkungsorientierung bedeutet sich bewusst auf Komplexität, d.h. auf das Kontingenzrisiko einzulassen um darauf zu bauen, dass einiges von dem was man sich vorgenommen hat, auch tatsächlich durch die eigenen Aktivitäten und Leistungen bewirkt wird.	Der Wirkungskontext kann auf Grund des bewussten Komplexitätseinlassens die Zeitdauer der Wirkung schwer beeinflussen. Daher ist die Zeitdauer auch nicht im Fokus der Aufmerksamkeit. Vielmehr ist der Fokus die soziale Dynamik innerhalb des emergenten Vorgehens.

Diese Vorteile und diese blinden Flecken machen deutlich, dass die Managementparadigmen völlig verschieden sind und es daher nicht nützlich ist, für alle drei Kontexte ausschließlich das Managementmodell anzuwenden, welches im Marktkontext üblich ist. Welche Managementmodelle sind aber sinnvoll unterscheidbar und anwendbar?

Managementmodelle

Je nach Managementmodell werden andere Prozesse der Entscheidungen gepflogen. Entscheidungsfähigkeit ist für Organisationen das Überlebensprinzip. Dabei werden die Prozesse der Entscheidungsfindung einmal mehr formal kommuniziert ein andermal mehr informal kommuniziert. Je nach Kontext überwiegt mehr das eine oder andere. Immer aber sind beide prozessualen Formen wichtig. Das Ausblenden eines der beiden wäre tödlich. Vor allem die Prozesse der informalen Kommunikationen zur Entscheidungsfindung sind manchmal in Gefahr, wenn sie Effizienzbestrebungen zum Opfer fallen sollen.

Organisationen funktionieren in der Regel aber nicht trotz, sondern wegen dieser informellen Prozesse², wo Feinheiten austariert werden und Kalküle ausgetauscht werden, für die in den formalen Kommunikationsinszenierungen wenig Zeit bleibt.

Hier sollen nun die unterschiedlichen Modelle für die drei erwähnten Managementkontexte skizziert werden.

Marktkontext

Im Rahmen des Wettbewerbskontextes haben sich im Wesentlichen drei Orientierungen herausgebildet:

1. Shareholderorientierung:

Alles was den Interessen der Shareholder entgegenkommt, muss vom Unternehmen gemacht werden, damit es das Vertrauen der Shareholder auch weiterhin berechtigt genießt. Diese Orientierung hat in der aktuell abklingenden (?) Finanzkrise erheblich an Image eingebüßt. Die Shareholderorientierung hat sich seit etwa der Mitte der 80er Jahre zu einer Finanzwirtschaft entwickelt, die sich von der Realwirtschaft abgekoppelt hat. Jedoch viele realwirtschaftliche Akteure sind auf Produkte der Finanzwirtschaft umgestiegen, was zu einem Vertrauensverlust vor allem nach „Ausbruch“ der Finanzkrise, gegenüber den Shareholdern geführt hat.

2. Kundenorientierung:

Alles was in den Märkte und bei den KundInnen an ständig sich verändernden Bedarfen beobachtbar ist, wird zur obersten strategischen und operativen Richtschnur der Unternehmungen erklärt. In Zeiten der Hochblüte dieser Orientierung verstieg man sich sogar zum Slogan: „Der Kunde ist König“. Unangemessene Ansprüche der KundInnen an die Unternehmungen, vor allem bei Versorgungsunternehmungen, die sich wie marktorientierte Unternehmungen gebärdeten, haben durch dieses Bild die Mitarbeitenden demoralisiert.

3. MitarbeiterInnenorientierung:

Organisationen arbeiten für ihr eigenes Überleben, also ist es wichtig, dass die in ihr tätigen AkteurInnen, das sind nun mal die Mitarbeitenden, ein eigenes Interesse am Überleben der Organisation haben. Dies geht aber nur, wenn die Mitarbeitenden selbst einen hohen Freiraum im Unternehmen haben und ihnen die größtmögliche Transparenz ermöglicht wird, damit sie von sich aus zum Überleben des Unternehmens beitragen. Der Rest ist ein „Selbstläufer“. In den letzten Jahren hat sich dazu eine „Bewegung“ mit einem speziellen Modell dieser Orientierung

² Baecker, Dirk; Organisation als System, 1999; Suhrkamp Taschenbuch-Wissenschaft

verschrieben. Das Modell heißt „Beyond Budgeting Round Table“. Dieses Modell erklärt den Marktcontext eigentlich zu einem Wirkungskontext³ und arbeitet mit dem Prinzip der flexiblen Zielorientierung⁴.

Diese drei Orientierungen wechseln sich in der Geschichte immer wieder ab. Manche Branchen sind weiter entwickelt, manche hinken nach, manche Großregionen sind weiter, manche hinken nach, sodass gegenwärtig alle Orientierungen weltweit gleichzeitig beobachtet werden können.

Versorgungskontext

Der Versorgungskontext ist jener, der in der klassischen Managementliteratur als der „Non-Profit-Sektor“ beschrieben wird. Denn bei den meisten Non-Profit Organisationen geht es um Versorgungsthemen, die mal mehr im öffentlichen Einflussbereich, mal mehr im privaten Einflussbereich angesiedelt sind. Die Managementschwerpunkte innerhalb dieses Kontextes sind drei Aspekte⁵, die gut organisiert werden müssen:

1. Marketing- und Stakeholderorientierung:

Die Organisationen des Versorgungskontextes haben Anspruchsgruppen, die entweder bedient werden müssen oder die in irgendeiner Form gebunden werden sollen. Daher ist die Aufmerksamkeit auf die Stakeholder ein wichtiges Überlebensprinzip, weil die Stakeholder auch an jenen Plätzen sitzen, die das Geld (die Aufträge) für die versorgende Organisation vergeben. Marketing-Orientierung bedeutet, die Orientierung konsequent an die Bedürfnisse der Stakeholder (die hier auch die Nutzenden einschließen) auszurichten. Es wird systematisch beobachtet, reflektiert und geplant.

2. Zukunfts- und Zielorientierung:

Der Fokus auf die Aufgaben und Ziele, die über den Jahresverlauf hinaus reichen ist hier wichtig. Häufig genießen diese Organisationen jährliche Zuwendungen, was ihnen den Blick für die mehrjährige und damit strategische Perspektive verstellt. Genau deshalb ist es wichtig diese mehrjährige Perspektive zu kultivieren, um längerfristig überlebensfähig zu bleiben. Im Inneren kultivieren diese Organisationen dazu häufig auch das „Führen mit Zielvereinbarungen“, um die ganze Belegschaft auf die überlebenssichernde Aufmerksamkeit hin zu orientieren.

3. Effizienzorientierung:

Versorgungsorientierte Organisationen haben zwar immer mit dem Mangel an Ressourcen zu kämpfen, weil der Versorgungsauftrag immer auch die Fantasie für umfassende Modelle fördert. Im Lichte dieser umfangreichen, gut gemeinten Konzepte, erscheint dann doch meist eine erhebliche Differenz zwischen dem was sinnvoll scheint und dem was ressourcenmäßig möglich ist, auf. Diese Differenz verschärft sich in Krisenzeiten. Daher sind ressourcenorientierte Organisationen besonders angehalten die Effizienz (tun wir die Dinge richtig) im Auge zu behalten. Dazu werden dann Qualitätsmanagement- und Controllingsysteme eingeführt. Über

³ Pfläging, Niels; Die 12 Gesetze der Führung – Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist, 2009, Campus Verlag

⁴ Pfläging, Niels; Führen mit flexiblen Zielen, 2006, Campus Verlag

⁵ Nach Peter Schwarz in „Organisation in Nonprofit-Organisationen“, (2005), Haupt Verlag

einen längeren Zeitraum ist auch die Effektivitätsorientierung (tun wir die richtigen Dinge) ein Thema.

Wirkungskontext

Der Wirkungskontext ist vorwiegend im „intermediären“ Bereich angesiedelt. Wie weiter oben schon beschrieben, verbinden diese Organisationen andere Organisationen, die unterschiedlichen Logiken folgen, jedoch die Notwendigkeit der Zusammenarbeit erkannt haben. Aus der Erfahrung von wirkungsorientierten Organisationen in der Entwicklungszusammenarbeit können sechs Erfolgsfaktoren abgeleitet werden, auf die wirkungsorientierte Organisationen ihre Aufmerksamkeit richten sollen, um nachhaltig und in angemessenen Zeiträumen erfolgreich sein zu können. Die Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) hat hier eine Vorreiterrolle eingenommen und das sogenannte Capacity WORKS⁶ entwickelt (worin ich selbst auch mitarbeiten durfte). Sie stellt das Capacity WORKS-Modell in einen anderen Denkraum als die Versorgungsorganisation, die Marktorganisation oder die Verwaltung (die auch eine versorgungsorientierte Organisation darstellt). Denn für die Vorhaben und die meisten Leistungen gilt eine andere Logik des Managens. In Anlehnung an Capacity WORKS werden hier sechs (Capacity WORKS arbeitet mit fünf) Erfolgsfaktoren vorgestellt mittels derer ein Wirkungsmanagement arbeiten kann:

1. Aufmerksamkeit auf Strategie
Strategische, also mehrjährige Absichten müssen mit den Partnern ausgehandelt werden. Damit ist implizit auch schon ein wesentlicher Beziehungskontext mittransportiert. Die Wirkungsorientierte Organisation schafft kein gegenüber sondern eine gemeinsame Plattform, in der sich die AkteurInnen unabhängig ihrer eingebrachten Ressourcen auf gleicher Augenhöhe treffen (siehe der Anspruch der ÖH-Schefin in Bezug auf Universitäten). In dieser gleichen Augenhöhe wird versucht, die Ziel-Mittelrelationen zu reflektieren und zu vereinbaren.
2. Aufmerksamkeit auf Kooperation
Wirkungsorientierte Organisationen arbeiten nach der höchsten Stufe des Kooperationsverständnisses. Die niedrigste Stufe des Kooperationsverständnisses ist es, für eine Leistung oder ein kooperatives Verhaltensangebot sofort und unmittelbar vom Adressaten eine Gegenleistung zu erwarten. Diese niedrigste Stufe der Kooperation ist in Geschäften üblich, ja dort ist sie existenznotwendig. Die zweite Stufe der Kooperation bedeutet ein Kooperationsangebot zu machen, aber man erwartet nicht unmittelbar vom Adressaten eine Gegenleistung. Diese könnte euch später erbracht werden, aber es ist klar, dass sie irgendwann (oder vielleicht zu einem vereinbarten zukünftigen Zeitpunkt) eingebracht werden muss. Die dritte Stufe der Kooperation ist diejenige, indem jemand ein Kooperationsangebot einbringt, aber weder vom Adressaten, noch von jemand anderen eine Gegenleistung erwartet. Man ist sich gewiss, dass das Kooperationsangebot insgesamt für das System gesund ist und die positive Entwicklung des Systems praktisch als imaginäre Gegenleistung gedeutet wird. Trotzdem, oder gerade deswegen wird in diesem Managementmodell eine hohe Aufmerksamkeit darauf verwendet, Personen und Organisationen zu

⁶ Die GTZ hat für ihre Vorhaben, das sind Projekte oder Programme das Managementmodell Capacity WORKS eingeführt, um damit deutlich einen Unterschied zum einfacheren ökonomischen Kontext hervorzuheben und um gegenüber linearen Planungsmodellen ein geeigneteres Modell der emergenten Steuerung anzubieten.

verbinden, damit sich möglichst viele auf die dritte Stufe der Kooperation einlassen können.

3. Aufmerksamkeit auf Steuerungsstruktur

Während in marktorientierten und versorgungsorientierten Managementmodellen geführt wird, was ein asymmetrisches Beziehungssetting zwischen Führungsperson und geführten impliziert, wird diese Führung im wirkungsorientierten Management mit Steuerung ersetzt, was ein symmetrisches Beziehungssetting darstellt. Dabei handelt es sich nicht um die technisch-kybernetische Steuerung, sondern um die sanfte sich gegenseitig beeinflussende (irritierende, fördernde, austauschende) Interaktion zwischen den AkteurInnen, um eine gemeinsame Wirkung zu erzielen. Die AkteurInnen legen in diesem Kontext meist fünf unterschiedliche Arten von Ressourcen zusammen, deren passender Einbezug für das Anliegen eine wichtige Steuerungsaufgabe darstellt. Diese fünf Ressourcen sind Geld, politische Macht, Wissen, Beziehungszugänge und Leidenschaft. Die angemessene Verflechtung dieser Ressourcen und wie sie in der Architektur eines Projektes oder Programmes miteinander in einem fruchtbaren Tauschverhältnis agieren können, das ist die Kernfunktion der Steuerungsstruktur einer wirkungsorientierten Organisation. Zur Steuerungsstruktur gehört auch die gemeinsame Aufmerksamkeit auf jene Aspekte die den Erfolg markieren und auf die man sich verständigt hat. Dazu erweist sich das Instrument der „Wirkungskette“⁷ als bevorzugtes Instrument der Vereinbarung und der Beobachtung.

4. Aufmerksamkeit auf die Gestaltung von Prozessen

Wirkungsorientierte Organisationen bedürfen der sozialen Innovation, damit erforderlichen gemeinsamen Aktivitäten oder Leistungen der involvierten Partner zum „richtigen“ Zeitpunkt eingebracht werden können. Dort wo Systeme unterschiedlicher Logiken zusammenarbeiten, entstehen auch Missverständnisse. Diese Missverständnisse besprechbar zu machen, mitunter Konfliktlösungsprozesse zu inszenieren und Foren des Dialogs, der Abstimmung, der Vereinbarung und des gemeinsamen Handelns zu inszenieren, ist Aufgabe von behutsamer Prozessgestaltung in wirkungsorientierten Kontexten.

5. Aufmerksamkeit auf Lernen und Entwicklung

Wirkungsorientierte Organisationen mehren nicht das finanzielle Kapital, sie mehren ihr Beziehungs- und Wissenskapital, denn das sind die Kernkompetenzen die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben brauchen. Daher ist die Aufmerksamkeit auf Lernen und Entwicklung von besonderer Bedeutung. Lernen bedeutet, Prozessformate zur Verfügung zu haben, um sowohl persönlichen Lernprozesse auslösen zu können, als auch die Bereitschaft des Lernens von Teams und von größeren Systemen wie Foren, Plattformen udgl. zu erhöhen und möglich zu machen. Meist sind wirkungsorientierte Organisationen zur Evaluierung verpflichtet (oder sie werden evaluiert), daher ist es wichtig, dass sie selbst Lernkompetenzen entwickeln und sich in Bezug auf Veränderungen und Wirkungsweisen schlau machen, denn diese Schlauheit ist ihre spezifische Form der „Wettbewerbsfähigkeit“ gegenüber den Herausforderungen, die sie bestehen wollen.

6. Aufmerksamkeit auf den effizienten Einsatz von Ressourcen

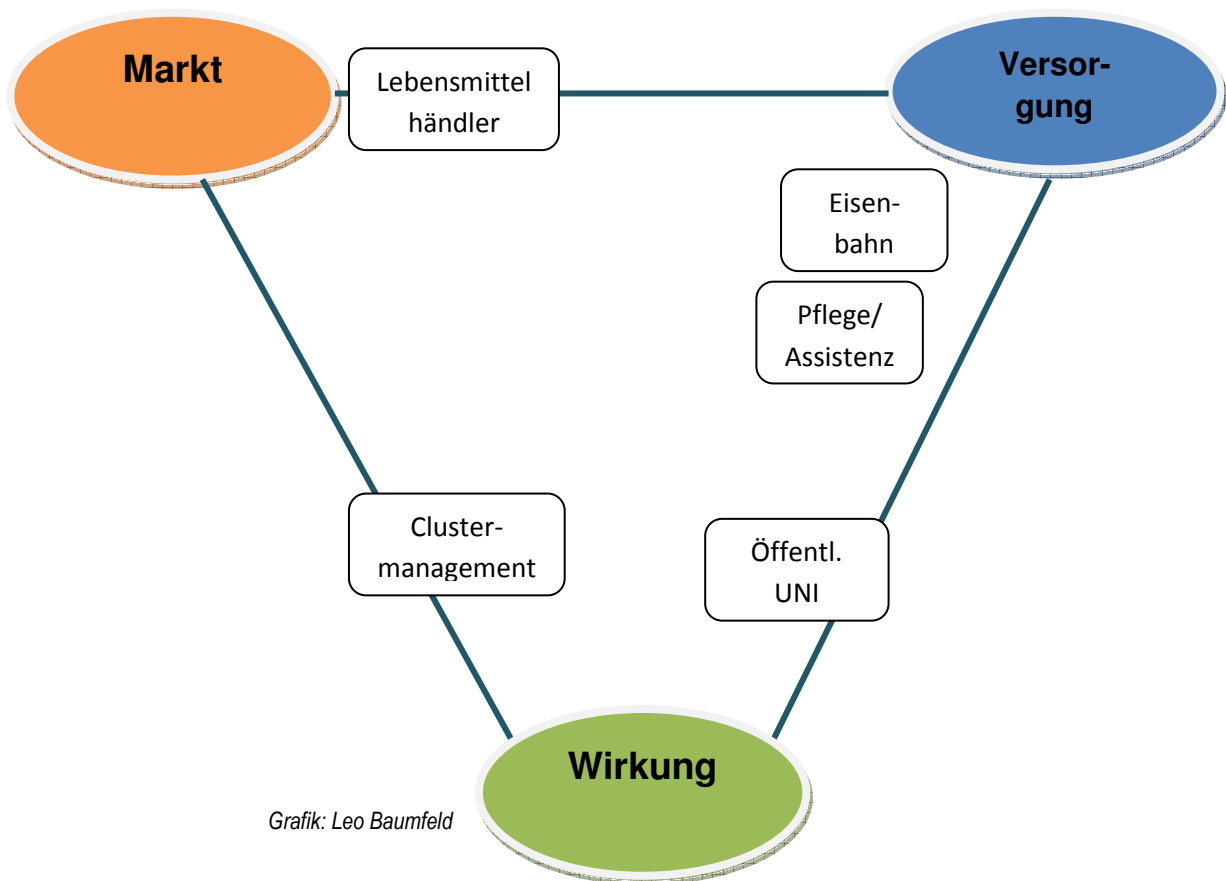
Hier gilt, was auch für den versorgungsorientierten Kontext schon gesagt wurde. Der

⁷ Die Wirkungskette ist ein Zielsystem, welches den Mitteleinsatz nach vier Zielebenen bewertet, nämlich der Qualität der Leistungen, der Anzahl der Nutzung dieser Leistungen, dem direkten Nutzen den Nutzenden durch die Leistungen haben und dem indirekten Nutzen, der sich aus allem ergibt.

Einsatz der Mittel wird in der Regel nach den Wirkungszielen gemessen und bewertet. Hier kann, wie bereits erwähnt, die Wirkungskette als plausibles Erklärungsmodell herangezogen werden.

Zuordnungen

Nach diesem Modell ist es möglich alle leistungserstellenden Organisationen den Managementkontexten zuzuordnen. Wobei immer ein Kontext den Leitkontext darstellt, und andere Kontexte primäre oder sekundäre Ergänzungen darstellen:



Grafik: Leo Baumfeld

- Die schienengebundenen Verkehrsmittel sind primär versorgungsorientiert, wenngleich sie durch ihre Preispolitik auch sekundär marktorientiert handeln und insgesamt das schienengebundene Verkehrssystem tertiär auch durch private Anbieter ergänzt werden kann. Aber es würde nicht funktionieren, wenn die Eisenbahn alle Kosten über die Ticketpreise hereinspielen müsste oder das schienengebundene System generell privatisiert werden würde, wie wir aus Großbritannien wissen und wie dies an der Berliner S-Bahn gerade vorexerziert wird.
- Assistenz- oder Pflegesysteme für älter werdende Personen oder Menschen mit Behinderungen sind an lokale/regionale Bedarfe gebunden und sind daher dem Versorgungskontext zuzuordnen. In ihrem Bemühen sind diese Systeme jedoch auch wirkungsorientiert, wenn man den subsidiären Charakter als Wert anerkennt. Gerade in diesem Bereich sind dort und da Zivilgesellschaftliche AkteureInnen dabei,

sogenannte Public-Civil-Partnerships- Modelle zu kreieren. Die öffentliche Hand ist demnach nicht mehr der Hauptakteur, sondern einer von mehreren, denn die zivilgesellschaftlichen AkteurInnen übernehmen Verantwortung und treten als Partner auf. Gleichzeitig wollen diese zivilgesellschaftlichen AkteurInnen aber auch nicht auf dem Markt treten um ihr Modell mehrfach zu verkaufen, sondern so wollen einfach einen lokalen Bedarf, wo sie selbst und ihre Angehörigen leben, decken.

- Die öffentlichen Universitäten eines Staates sollen in 1.Linie Wirkungen erzielen und sie haben einen Versorgungsauftrag. Ihre Versorgungsleistung ist aber nicht nach marktorientierten Prinzipien zu bewerkstelligen, da dieser ja eher kurzfristigen Optionen folgt. Und je mehr der ökonomische Kontext mit der Finanzwirtschaft verknüpft ist, umso kurzfristiger ist die Option⁸. Universitäten lehren aber nicht nur, sie haben auch einen Forschungsauftrag und die Forschung muss anderen Logiken folgen können als nur der ökonomischen Logik, sonst kann sie keine Innovationen für mehrjährige Innovationspotenziale hervorbringen. Darüber hinaus ist es für Universitäten wichtig die Potenziale voll zu nützen und nicht nur jene Potenziale, die sich das Studium auch leisten können. Wäre die Leistbarkeit das leitende Prinzip, würde der Potenzialkorridor immer schmaler werden.
- Clustermanagements sind die Einführung eines wirkungsorientiertem Systems in einem klar marktorientierten Kontext. Selbst gehört es aber dem wirkungsorientiertem Kontext an.
- Lebensmittelhändler sind Versorger in der marktorientierten Logik. Würde die Bevölkerung nicht angemessen versorgt sein, würden wahrscheinlich „Selbsthilfe – Versorgung“ entstehen. Bevor die klassischen Versorger noch keine „Bio-Linie“ hatten, haben Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften für die Verteilung von Bio-Produkten gesorgt. Nun sind die logistischen Voraussetzungen auch auf dem Bio-Sektor so gut, dass sich auch dort der Marktkontext als angemessenes Koordinationssystem etabliert hat. Entweder haben die Händler selbst ihre Bio-Linie, wie z.B. die „Ja natürlich“-Marke vom REWE-Österreich oder aber es haben sich Bio-Märkte etabliert, weil sie in der Zwischenzeit auch die logistischen Herausforderungen lösen konnten.

Allen Systemen ist gemein, dass sie auch nach wirtschaftlichen Kriterien arbeiten müssen, jedoch wird eine vernünftige Wirtschaftlichkeit nicht mehr nur dem ökonomischen Kontext allein zugeschrieben. Ganz im Gegenteil, denn die durch die Finanzwirtschaft auf die Spitze getriebene Ökonomie entlarvt sich selbst als eher lotteriehaft als ein nach vernünftigen rationalen Kriterien handelndes System.

Wien, Dezember 2010

⁸ Rubin Robert E., „In einer unsicheren Welt“, FinanzBuch Verlag (2007); der ehemalige Finanzminister (1995 – 1999) Bill Clintons beschreibt in der Finanzwirtschaft den Zeitraum von 10 Minuten bereits als „langfristig“.