

# **Und sie bewegen sich doch? Veränderungsmanagement in Nonprofit-Institutionen am Beispiel von Interessenvertretungen.**

Andrea Schüller, Walter Sumetzberger<sup>1</sup>

## **1. Vorbemerkungen**

Institutionen wie die öffentliche Verwaltung, Sozialversicherungen, Altenheime, Universitäten oder Interessenvertretungen werden im allgemeinen nicht als Paradebeispiele für Veränderungsfreude betrachtet. Institutionen gewährleisten und vermitteln Sicherheit und Stabilität, durch sie wird menschliches Handeln ein Stück vorhersehbarer und routinierter und der Lauf der Welt erscheint etwas weniger riskant, weil Institutionen durch ihr spezifisches Normengefüge und Regelwerk Interaktionen steuern und damit von der Mühe der Widerspruchs- und Konfliktbewältigung entlasten. Jepperson und Meyer (1991) vertreten sogar die Ansicht, daß bestimmte gesellschaftliche Fragen nur dann angegangen werden, wenn sie sich in die bestehenden institutionalisierten Regeln einfügen. Die Verwaltung der Sicherheit hat allerdings auch einen Preis, der in der unpopulären Seite der Institution zum Ausdruck kommt. Im Übermaß mutieren Sicherheit und Determinierung zu Behäbigkeit, Unbeweglichkeit und Erstarrung.

Wie Untersuchungen zeigen, werden beide Seiten mit der österreichischen Sozialpartnerschaft assoziiert. Einerseits gelten die Kammern und Gewerkschaften als wichtige sozialpolitische Errungenschaften der Nachkriegszeit zur friedlichen Konfliktregelung zwischen Vertretern von Arbeit und Kapital. Andererseits wird mangelnde Innovationskraft der Kammern und Gewerkschaften in vielen Bereichen kritisiert. Verbreitet ist auch die Ansicht, daß diese Einrichtungen keine zeitgemäßen Antworten auf aktuelle gesellschaftliche Problemlagen mehr liefern (vgl. Plasser/Ullrich 1996). Es gibt gesellschaftlichen Konsens darüber, daß eine Veränderung erforderlich ist. Wie diese inhaltlich und prozedural aussehen soll, darüber gibt es allerdings sehr unterschiedlich gelagerte Vorstellungen, die zwischen Resignation und Totalreform angesiedelt sind.

---

<sup>1</sup> Erschienen in: Simsa, R.(Hrsg.): Management der Nonprofit Organisation. Gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2001, 171-185

Im diesem Beitrag befassen wir uns mit der Frage, welche Spezifika bei der geplanten Veränderung von Nonprofit-Institutionen, sei es durch das Management selbst, sei es in Kooperation mit externen Beratern, zu beachten sind. Im Rückgriff auf institutionentheoretische Konzeptionen und Change-Management Ansätze stellen wir eine konzeptionelle Grundlage für die Herangehensweise an Veränderungsmanagement vor und illustrieren diese mit Beispielen aus der Beratungspraxis mit zwei österreichischen Interessenvertretungen.

## **2. Institutionentheoretische Ansatzpunkte für Veränderungsmanagement**

In der Folge verwenden wir die Begriffe Institution und Organisation. Damit sind nicht nur zwei Systemarchetypen gemeint, sondern wir bezeichnen mit diesen Begriffen auch zwei Seiten, die in jedem auf Dauer gerichteten Sozialsystem existieren: eine stärker routinisierte, schwer hinterfrag- und veränderbare Seite (Institution) und eine gestaltbare, „machbare“ Seite (Organisation). - Im Einzelnen:

Mit „Institution“ meinen wir sowohl öffentliche und private Einrichtungen, die durch gesellschaftlichen Konsens, durch Gesetze, Verordnungen oder Erlässe installiert und unterhalten werden (z.B. Behörden, öffentliche Verwaltung, Krankenhäuser, Kammern), aber auch alle sozialen Ordnungsgestalten und Prozesse, in denen sich Handlungs- und Bedeutungsstrukturen etablieren, die von den Akteuren geteilt und nicht mehr hinterfragt werden, also zu nicht mehr selbstlaufenden Routinen werden (z.B. die Anschaffung des WWW, Kollektivvertragsverhandlungen...). Akteure können zwar Erklärungen für ihr Handeln abgeben, die ursprünglichen Gründe, warum bestimmte Handlungen so und nicht anders ausgeführt werden (müssen), sind dem Bewußtsein der Personen gar nicht oder nicht leicht zugänglich, sie werden den äußeren Umständen, denen Genüge getan werden muß, zugeschrieben („das Gesetz will es so“, „der Markt will es so“, „die Kunden wollen es so“). Diese Handlungsdimensionen sorgen für Sicherheit und Stabilität und finden sich in unterschiedlichem Ausmaß in allen Organisationen (vgl. Zucker 1988).

In philosophisch-anthropologischer Lesart erfüllen Institutionen Sicherheitsbedürfnisse, weil sie „...auf unlösbare Probleme dauerhafte Antworten geben wollen“ (Heintel/Götz 1994, S. 154). Diese „unlösbaren Probleme“ entstehen aus der Spannung, die aus nicht weiter auflösbaren Grundwidersprüchen des Menschseins resultieren: aus dem Widerspruch zwischen Lebendigen und Toten, aus dem Widerspruch zwischen jung und alt, aus dem

Widerspruch, das Alleinsein zu brauchen aber auch die Gemeinschaft und schließlich aus der Fremdheit und der Anziehung zwischen den Geschlechtern. Durch soziale Erfindungen wie die Ehe oder Generationenverträge sollen diese Widersprüche energiesparend geregelt werden (vgl. Gehlen 1986). Dieser Gedanke läßt sich auf soziale Widersprüche wie arm und reich, Arbeit und Kapital, Herrscher und Untergebene ausdehnen und das Entlastungsargument gilt auch hier: Institutionen werden durch den Konsens der Gesellschaft erhalten, gleich, ob sie effizient sind oder nicht, ihr primärer Daseinsgrund ist Widerspruchsbewältigung zum Zwecke der Freisetzung von Energien, die für andere Zwecke genützt werden können.

Aufgrund dieser besonderen Bauweise gelten Institutionen als Systeme, die sich nur über Krisen oder gleichermaßen markante und einschneidende Irritationen aus der Umwelt in Bewegung bringen lassen. Diese Basisannahme steht mit dem Strukturverständnis makroinstitutionalistischer Ansätze in Verbindung (vgl. Walgenbach 1999, S.319ff). Deren Vertreter gehen davon aus, daß die Umwelt einen bedeutenden Einfluß auf die Organisation hat und daß die formale Struktur als Anpassungsmechanismus zwischen den Umwelterwartungen und dem Verhalten der Organisation dient. Über die Formalstruktur verschafft sich die Institution *Legitimität* gegenüber institutionellen Umwelten, z.B. gegenüber Gesetzgebern, politischen Parteien oder Schlüsselkunden und sichert dadurch ihren Bestand. Veränderungsimpulse kommen aus veränderten Umwelterwartungen, nicht von der Institution selbst.

Wie unterscheiden sich nun Institutionen von Organisationen, z.B. Unternehmen? Organisationen sind wie Institutionen abhängig vom Umweltgeschehen und brauchen die formale Struktur zur Bestandssicherung. In Hinblick auf die Bestandssicherung unterliegen Organisationen allerdings - im Unterschied zu Institutionen – anderen Gesetzen: sie müssen sich am Markt bewähren. Die Umwelanpassung von Organisationen ist eine Leistung, die zweckrationalen Gesichtspunkten folgt. Auf eine kurze Formel gebracht: Erfüllung der Aufgaben zur Erreichung der Unternehmensziele durch geeignete Mittel bei effizientem Ressourceneinsatz. Dies erfordert interne Arbeitsteilungs- und Koordinationsleistungen, welche über die Organisationsstruktur bewältigt werden.

Aus der Annahme, daß die für Organisationen relevanten Umwelten wie Kunden, Lieferanten, Konkurrenten etc. weniger streng normierte Erwartungen an die Organisation stellen als z.B. Gesetzgeber, folgt erstens, daß Organisationen einen größeren Gestaltungsspielraum zur Verfügung haben und zweitens, daß sie diesen Spielraum aufgrund der Orientierung an der Marktlogik auch nutzen *müssen*. Pointiert gesagt: Gesetzeskonforme Struktur sichert nicht

zwangsläufig Gewinne. Zur Gewinnerzielung braucht es Strukturen, um z.B. das Produktsortiment auf den Bedarf abzustimmen, die Marketingstrategie dem Zeitgeist entsprechend zu erneuern, die Investitionsstrategie in Referenz zum Geschehen auf den internationalen Finanzmärkten zu konzipieren oder um das komplexe Insgesamt zu steuern. Um diese Anforderungen unter Aufrechterhaltung des Regelbetriebes - also bei „laufendem Motor“ zu bewältigen brauchen Organisationen ein hohes Maß an absichtsvollem und reflexivem Handeln – ein höheres als Institutionen.

Mit Zucker (1988) gehen wir davon aus, daß auf Dauer gerichtete organisierte Sozialsysteme immer beide Anteile aufweisen: Einen Organisations-Anteil, in dem „Machbarkeit“ dominiert und einen auf „nicht Hinterfragen“ und Routine gerichteten Institutions-Anteil. Die Gewichtung bzw. das Verhältnis dieser beiden Anteile ist von System zu System unterschiedlich ausgeprägt („Institutionalisierungsgrad“), vollständig determinierte Systeme sind unter dem Begriff „totale Institution“ bekannt (vgl. Goffmann 1972).

Unsere Annahme ist, daß die Institutionsseite in Interessenvertretungen stärker ausgeprägt ist als die Organisationsseite. Wenn wir daher auf die institutionentheoretische Perspektive zurückkommen, so lassen sich für Systeme mit hohem Institutionalisierungsgrad kaum Ansatzpunkte für Veränderungsmanagement ausmachen:

- Institutionen sind von innen nicht veränderbar, sondern nur über Krisen oder Veränderungen der Erwartungen institutioneller Umwelten (Gesetzgeber, Politik etc.). Interne Akteure sind in dieser Betrachtungsweise bestenfalls „Vollzugsorgane“ der Veränderung und es bleibt offen, auf welcher Basis, d.h. auf welche internen Ressourcen die Umwelthanpassung plötzlich aufbauen oder zurückgreifen könnte.
- Zur Mobilisierung und Kanalisierung von Veränderungsenergie fehlt es an absichtsvollem und reflektiertem Handeln. Gerade weil der Alltagsbetrieb durch nicht mehr hinterfragte Routinen dominiert wird, ist es schwer, Veränderungsenergie zu mobilisieren. Absichtsvolles Handeln erübrigt sich, da die Normen vorgegeben sind, an denen die Ergebnisse des Handelns gemessen werden.

Das Fazit für (Veränderungs)management in Nonprofit-Institutionen könnte nun sein, a) resignieren und von der Veränderung abgehen b) eine Krise herbeireden oder c) die Veränderungsskepsis und die Krisenidee im Hinterkopf behalten und die Perspektive wechseln.

### 3. Change Management

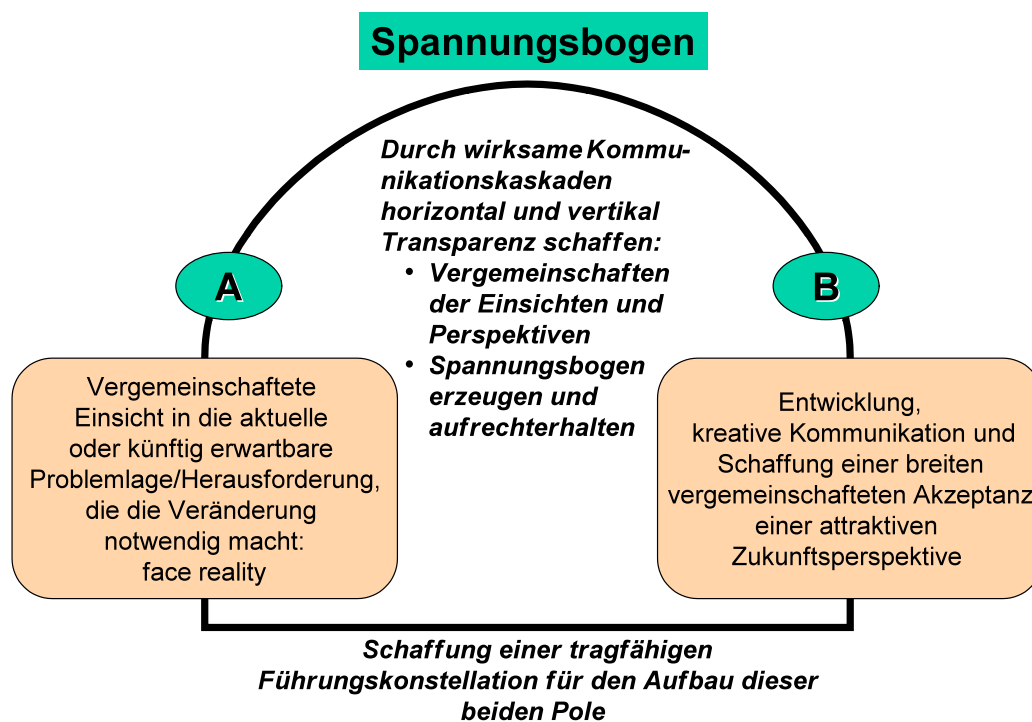
Alle gängigen theoretischen Modelle von Veränderungsmanagement operieren mit der Differenz eines gegenwärtigen, unerwünschten IST-Zustandes und eines zukünftigen, wünschenswerten SOLL-Zustandes. Veränderung entsteht aus einem gewissen Leidensdruck, der eine Organisation in Bewegung setzt („push“) und einer anziehungskräftigen Vision, wo man mit den Veränderungen hin will („pull“). Demnach haben Veränderungsmanager - bevor sie sich ans Neugestalten machen - auch zuerst die Aufgabe, aufzurütteln und Prozesse zu initiieren, in denen die Notwendigkeit von Veränderungen erkannt, Problembewußtsein geschaffen und Handlungsbereitschaft erzeugt werden kann. Darauf aufbauend sind neue Perspektiven und Visionen zu entwickeln und diese in herausfordernde, aber erreichbare Ziele herunterzubrechen. (vgl. Tichy 1983).

Die Frage, wie Veränderungsenergie entsteht, ist entscheidend für das Gelingen eines Transformationsprozesses. Dabei ist bei Organisationen und insbesondere bei Institutionen davon auszugehen, daß das gegebene Energiepotential auf die Fortsetzung bisheriger Routinen ausgerichtet ist. Wimmer betont, daß es Teil des Veränderungsprozesses sein muß, das erforderliche Energiepotential gezielt zu mobilisieren (vgl. Wimmer 1998, S.110ff). Daher ist in der Organisation selbst eine intensive Auseinandersetzung über die Beweggründe und die Dringlichkeit der Veränderung zu führen. Die Befürchtungen, die mit Veränderungen verbunden werden, müssen den Risiken gegenübergestellt werden, die bei einer Nicht-Änderung entstehen bzw. entstehen würden. Nur wenn das Bedrohungspotential, das in einer Fortführung bisheriger Erfolgsmuster steckt, plausibel gemacht werden kann, nur wenn ein vergemeinschaftetes Verständnis über aktuelle und zukünftig erwartbare Problemlagen entwickelt wird, entsteht genug Bereitschaft, das Risiko des Neuen auf sich zu nehmen.

Es genügt allerdings nicht, nur den „case for action“ in einer Organisation zu benennen und dessen Dringlichkeit glaubhaft zu machen – grundsätzlich bestünde in dieser Situation auch die Möglichkeit, nicht in Richtung Veränderung zu mobilisieren, sondern in Resignation zu verfallen oder am Status Quo zu bleiben und die Energie für das Drehen von „Ehrenrunden“ zu verwenden, bis das Problem wieder akut wird. Um in einer Organisation über einen längeren Zeitraum die erforderliche Schubkraft zu mobilisieren, bedarf es einer attraktiven Zukunftsperspektive, welche die Entwicklung in eine bestimmte Richtung zieht. Energie, aus einem problematischen Zustand herauszukommen, entsteht erst, wenn genügend Vertrauen gewachsen ist, daß es möglich ist, diesen Zustand zu ändern und eine ausreichend attraktive Alternative zur Verfügung steht. Diese Alternative muß bei aller ehrgeizigen Anspannung

auch real erreichbar scheinen und muß so erstrebenswert sein, daß es sich auch lohnt, sich besonders anzustrengen und – zwischenzeitlich – Opfer auf sich zu nehmen.

In Veränderungsprozessen geht es darum, diese beiden Pole in der Organisation mittels kommunikativer Prozesse aufzubauen und zu verankern. Eine wichtige Funktion bei der Entwicklung dieses Spannungsbogens kommt den Führungskräften der betroffenen Organisation zu. Sie müssen sich bezüglich der beiden Pole eine übereinstimmende Grundüberzeugung erarbeitet haben und diese im Alltagshandeln glaubwürdig zum Ausdruck bringen. Kotter spricht in diesem Zusammenhang von einer tragfähigen Führungskonstellation, die am gemeinsamen Willen zur Veränderung festhält und dies für die Organisation durch das gezeigte Verhalten sichtbar macht. (vgl. Kotter 1997). Eines dieser Signale ist die Zeit und die Präsenz, die Führungskräfte für die Kommunikation dieser beiden Pole aufbringen.



(Wimmer 1998, S.113)

Betrachtet man nun das Veränderungsmanagement in Interessenvertretungen unter dem Focus dieser drei skizzierten Annahmen, so zeigen sich vor dem Hintergrund der oben dargestellten institutionellen Basis spezifische Muster und Eigenarten, die den Aufbau des Spannungsbogens und die Mobilisierung von Veränderungsenergie in Interessenvertretungen unterstützen bzw. erschweren.

## **4. Veränderungsrelevante Systemspezifika und Muster**

### **4.1 Diffuse Komplexität der Aufgabe**

Die *originäre gesellschaftliche Aufgabe* von Interessenvertretungen ist die Vertretung und der Ausgleich von Interessen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer und sollte gemäß der Gründungsidee in Tuchfühlung mit der Entwicklungsdynamik moderner Gesellschaften wahrgenommen werden. Ein hoher Anspruch, da die Interessenlagen vielfältiger und differenzierter werden, die Fronten im Spiel zwischen den Repräsentanten von Arbeit und Kapital schwimmen und die Zurechnung politischer Erfolge weniger eindeutig wird. Auf der Arbeitgeberseite haben Internationalisierung und Globalisierung einen Strukturwandel ausgelöst, der die Repräsentation schwieriger macht bzw. die Erwartungen an die Vertretung verändert (z.B. durch Betriebsgrößensteigerung im Zuge von Fusionen). Es liegt auf der Hand, daß etwa die Ansprüche eines Weltkonzerns und die einer kleinen Internetfirma an die Wirtschaftskammer differieren (vgl. etwa die jüngsten Debatten über die Höhe der Zwangs-Mitgliedschaftsbeiträge zwischen der Wirtschaftskammer und Böhler-Uddeholm). Auf der Arbeitnehmerseite werden die traditionellen Abhängigkeiten ebenfalls in neue Formen transformiert (Stichworte: neue Selbständige, atypische Arbeitsformen, freiwillige Arbeitslosenversicherung) und verlangen eine dementsprechende Form der Interessenvertretung. Die Gewerkschaften haben ihrerseits kaum systematisch Andockmöglichkeiten gefunden, um diese Veränderungsdynamik aufzugreifen und z.B. in geeignete Produkte oder Lobbying zu transformieren.

Aus den hier nur kurz umrissenen Entwicklungen ergibt sich ein breites Spektrum an Möglichkeiten, moderne Interessenvertretung zu organisieren. Die strukturelle Antwort der Interessenvertretungen auf diesen Komplexitätsschub war in den beiden von uns betrachteten Einrichtungen bislang: Ausdifferenzierung. Um die Breite der Anspruchs- und Mitgliedergruppen in der Institution möglichst gut zu repräsentieren, haben die Systeme eine unüberschaubare Anzahl von Branchen- und Fachgruppen, übergeordneten Gremien, Ausschüssen und Verbindung stiftenden Arbeitsgruppen gebildet. Eine Verästelung, die wohl auch funktional für die Einbindung der Mitglieder in die Organisation ist, da die dadurch implementierten formalen Mitbestimmungsmöglichkeiten für eine Bindung an die Organisation und für eine Aufwertung der unterschiedlichen Gruppierungen sorgen (z.B. Branchengruppen in der Wirtschaftskammer, Fachgruppen in der Gewerkschaft).

Betrachtet man diese strukturellen Ausformungen unter internen Steuerungsgesichtspunkten, so zeigt sich als dysfunktionale Seite ein hoher (bis unbewältigbarer) Integrationsaufwand. Der Nutzen der starken Ausdifferenzierung entfaltet sich nur unter der Voraussetzung leistungsfähiger Integrationsmechanismen, welche die Vielfalt für das Organisationsganze bündeln können bzw. die Vielfalt situativ bündeln und in Bezug auf das Gesamtsystem zu einem Thema für Teilbereiche (um)widmen können. Aus unserer Beobachtung sind die Institutionen damit heillos überfordert. Das Anwachsen der Subeinheiten scheint von selbst zu geschehen. In unseren Referenzfällen wurden derartige Entwicklungen mit Berufung auf die Tradition erklärt, durch die Kernaufgabe Interessenausgleich legitimiert und damit unantastbar gemacht. Weniger bedacht wird dabei, daß mit jedem dieser Differenzierungsschritte der Bezugspunkt „Gesamtsystem“ energetisch ein Stück ausdünnert und daß durch die Schaffung eines Gremiums nicht automatisch die Interessenvertretung funktioniert. Eine Situation die sich durch die Veränderung der Interessenlagen noch verschärft, weil die Interessenvertretungen zunehmend scheitern, geänderte bzw. neue Interessenlagen faktisch und nicht nur pro forma in das Organisationshandeln einzubeziehen.

In diesen Selbstlauf einzugreifen ist – immer, und insbesondere in den hier betrachteten Nonprofit-Institutionen - die erste „Amtshandlung“ für Veränderungsmanagement. Aus zwei Gründen: Die Selbstvervielfältigung des Apparats verstellt den Blick für die wesentlichen Aufgaben im Mitgliederkontakt, im politischen Kräftespiel aber auch für (Selbst-)Veränderungsvorhaben. Ausdifferenzierung steigert die ohnehin schon beachtliche externe Komplexität auch nach innen. Sie suggeriert eine „Endlosverwaltbarkeit durch Hierarchie“ (Heintel/Krainz 1994, S. 190), an der sich allerdings die Kräfte für Veränderung sehr schnell erschöpfen.

Eine ähnliche gelagerte Reaktion auf die Komplexitätssteigerung und den Bedeutungswandel sind Anstrengungen, den Wirkungsverlust in der Öffentlichkeit durch vermehrtes Engagement in Serviceleistungen für die Mitglieder zu kompensieren. Für den außenstehenden Betrachter scheint das Dienstleistungsangebot das bevorzugte Objekt der Gestaltung und Optimierung zu sein: Angebote wie Rechtsberatung, Ferienreisen, vergünstigte Konzertkarten, Schulungen, Internet-Zugang, Versicherungen etc. werden gegenüber den Mitgliedern als Nutzenargument und Legitimationsinstrument für die (Zwangs-)Mitgliedschaft verwendet. Vor dem oben skizzierten Aufgabenhintergrund erscheint dieser Schritt leicht nachvollziehbar, weil diese Angebote leichter zu reorganisieren sind und damit ein Gefühl entsteht, aktiv gestalten und Produkte vorzeigen zu können. Die Verführung zum Engagement im Service wird dann zu



einem Zirkel, der sich selbst verstärkt: Service bringt den Mitgliedern Nutzen, und da es den Mitgliedern Nutzen bringt, wird es wichtig für die Institution, mit der Konsequenz, daß vermehrt Ressourcen in diesen Bereich gesteckt werden, die dann für andere Bereiche fehlen usw. An dieser Stelle zeigt sich ein weiteres Einfallstor für Diffusität: die Identität verschwimmt. Sind moderne Interessenvertretungen Lobbies für die in ihnen organisierten Arbeitgeber und Arbeitnehmer, oder Allround-Anbieter von allerlei Ver- und Begünstigungen, die immer weniger mit den spezifischen Interessenlagen der von ihnen Vertretenen zu tun haben?

Welche Relevanz haben diese strukturellen Besonderheiten für die Herstellung einer gemeinsamen Problemsicht? Zunächst führen sie als identitätsprägendes Grundmuster die Komplexität, die den Alltag so undurchsichtig macht, gleichsam durch die Hintertür wieder in den Veränderungsprozeß zurück – die Struktur beeinflusst die Dimensionierung und Abgrenzung des Problems: „Wir wollen verändern, dabei müssen wir möglichst *alles* und *alle* berücksichtigen und einbeziehen.“ Die Aufgabe für Veränderungsmanagement ist daher, an dieser Stelle zu reduzieren, obwohl erst die Schichten und Einzelheiten des Problems freigelegt werden müssen. Die Handhabung dieser Paradoxie geschieht dadurch, bewußt Zeit und Raum zur Klärung und Abarbeitung an der herausfordernden Einstiegsfrage zu geben und die Ressourcen als limitierenden Faktor im Auge zu behalten (nicht nur Zeit und Geld sondern auch die Energie der Beteiligten): In welcher Struktur kann und darf eine "gültige" Problemsicht entwickelt werden? Daran schließen eine Reihe von Folgefragen: Wie viele unterschiedliche Bereiche (Branchen, Sektionen etc.) sind zu berücksichtigen, wie viele Informationsgenerierungs- und Rückkoppelungsschleifen sollen gezogen werden, bis die Entscheidung „gilt“? Welche Struktur (Projektgruppen, Steuergruppen, Soundingboards... und welche personelle Besetzung) ist notwendig, damit die Problembeschreibung eine adäquate Abbildung des Problems ergibt und damit auch in der Organisation Wirkung erzeugt, ohne sich in der Vielfalt der Interessen zu verlieren und zu verkomplizieren?

#### **4.2 Loyalität als wichtige Währung in politischen Systemen**

"Bist Du für oder gegen mich?" Diese Frage schafft Orientierung für jeden, der sich in einer politischen Landschaft bewegt. Veränderungsprozesse treffen auf unsichtbare, aber wirksame wechselseitige Abhängigkeiten, die auf parteipolitischer Zugehörigkeit beruhen. Diese Kostellationen definieren den Handlungsspielraum der Akteure, werden also auch bei der Entwicklung von Problemsicht und Vision wirksam. Was wird in Anwesenheit von Kollegen

X gesagt, was besser nicht? Wird es aus Loyalität zu Kollegen vermieden, hard facts zu erarbeiten und als aussagekräftige Meßgrößen zu akzeptieren? Werden Sichtweisen nicht hinterfragt, um niemanden bloßzustellen? Worüber kann über die Grenzen parteipolitischer Zugehörigkeit hinweg gesprochen werden, worüber nicht?

Der Verrat an der Sache steht im Raum, wenn „Tabuthemen“ angesprochen werden. Tabuisierung ist auch hier wiederum eine Form der Widerspruchsbewältigung zum Erhalt der Institution, um den Preis der Nicht-Kommunikation über das, was bewältigt werden soll bzw. über das, was man erreichen will.

Wie wir beobachtet haben, wird häufig einfaches Hinterfragen von Sachverhalten oder Versuche, Zuständigkeiten klarzustellen als Kränkung oder Angriff gewertet. Akzentuiert wird dies auch noch durch die bestehende Altersstruktur in Interessenvertretungen: vor allem im Funktionärsbereich ist der Altersdurchschnitt relativ hoch. Das Artikulieren von Problemen oder Mißständen durch Jüngere wird tendenziell als Entehrung der Verdienste der Alten verstanden. Die Alten haben jahrelang mit sehr viel Engagement und persönlichem Einsatz "für die Sache", ohne adäquate monetäre Entlohnung für soziale Absicherung, die Entwicklung des Berufsstandes und die Sicherung des sozialen Friedens gearbeitet und erwarten dafür Würdigung. Die Alten wünschen sich Nachfolger und jüngere Mitstreiter, es schmerzt, wenn sich diese nicht (von den einstigen Idealen) angezogen fühlen. Für Jüngere ehrenamtliche oder hauptamtliche Proponenten ist damit das Ansprechen von Problemen und Mißständen vor dem Hintergrund möglicher Folgen zu sehen: sie riskieren die eigene politische Karriere, wenn sie die Spielregeln der Ehre verletzen.

Die Schwierigkeit besteht darin, sich innerhalb dieser mehr oder weniger unsichtbaren Beziehungsstrukturen zu bewegen, eine Balance zwischen jung und alt, aber auch zwischen parteipolitischen Interessen, Männer – Frauen,... zu finden. Veränderungsmangement muß in Interessensvertretungen ganz besonders die Kunst beherrschen, die Interventionen so zu setzen (z.B. Tabuthemen ansprechen, hard facts über die wirtschaftliche Situation in die Diskussion einbringen,...), daß sie ausreichend Irritation erzeugen, ohne daß man vom System ab- bzw. verstoßen wird.

#### **4.3 Das Verhältnis ehrenamtliche Funktionäre und hauptamtliche Mitarbeiter**

Die Arbeitsteilung in Interessenvertretungen ist so konzipiert, daß die ehrenamtlichen Mitglieder (Funktionäre) in einem Prozeß der demokratischen Willensbildung Themen,

Inhalte und Richtungen der Institution festlegen. Die daraus resultierenden organisationsrelevanten Entscheidungen sind vom hauptamtlichen Personal in das Tagesgeschäft umzusetzen. Das heißt, die Kammerbeamten bzw. Gewerkschaftssekretäre sind sachverständige Dienstleister und zuständig für die Aufrechterhaltung und „Pflege“ der Institution.

Diese Konstruktionslogik schwimmt in der Praxis: Beispielsweise sehen manche Funktionäre die Arbeit in Kammern oder Gewerkschaften als Zweitjob, können aufgrund der beruflichen Situation immer weniger Zeit für ehrenamtliche Tätigkeit aufbringen und entschließen sich daher erst kurz vor der Pensionierung dafür. Hauptamtliche stehen durch das Tagesgeschäft dem Geschehen näher und haben den besseren Zugang zu Informationen, politischen Akteuren, Lobbies etc. und damit auch größere Einflußmöglichkeiten. Es ist oft unklar, ob sich Funktionäre von Kammern oder Betriebsräte in Gewerkschaften mehr als steuernde Mitglieder der Institution/Organisation verstehen oder eher als Kunden, die Dienstleistungen im weitesten Sinne in Anspruch nehmen wollen.<sup>2</sup>

Das Verhältnis zwischen Ehren- und Hauptamtlichen ist ähnlich wie die politische Zugehörigkeit oder das Lebensalter, ein schwer anzusprechendes Thema, da beide Seiten aufeinander eingespielt sind und gelernt haben, aus dieser Situation zu profitieren. Die diffuse Kompetenzabgrenzung bietet beiden Seiten das Wahrnehmen von Freiräumen und Einflußmöglichkeiten: das Forcieren von Themen und deren konkrete politische Ausgestaltung durch Hauptamtliche, das unverbindliche "Dabeisein" mit der Möglichkeit, das "letzte Wort" zu haben für Ehrenamtliche. In diesem Verhältnis liegt auch die Basis für ein Wechselspiel zugrunde, das die Entwicklung einer gemeinsamen Problemsicht und

---

<sup>2</sup> Diese Grauzone ist auch ein Thema für das Personalmanagement der Interessenvertretungen. Die Werbung und Nominierung von geeigneten Funktionären eine schwierige und kaum explizit zu machende, weil stark personenabhängige Aufgabe. Es gibt weder Job Descriptions noch Wegbeschreibungen für Funktionäre oder solche, die es werden wollen. Es ist fraglich, ob die Interessenvertretungen angesichts der aktuellen und künftigen Herausforderungen mit dieser Minimalprofessionalisierungspraxis das Auskommen finden werden oder ob es nicht explizite Formen der Einarbeitung von Funktionären braucht, die nicht nur auf Insiderwissen beruhen (z.B. Tandems aus Alt- und Neufunktionären, Kontaktforen). Mit den bisherigen Methoden wird bspw. in Bereichen der Wirtschaftskammer nur eine schmale Zielgruppe erreicht, Männer und insbesondere Frauen aus bestimmten Unternehmensbereichen sind für eine Funktionärsfunktion nicht anzulocken.

Zukunftsperspektive gefährdet: Charakteristisch für Interessenvertretungen ist die Befürchtung, daß Hauptamtliche, die sich organisationsintern nicht durchsetzen können Verbündete unter den Ehrenamtlichen suchen und auf diese Weise mühsam gefundene gemeinsame Sichtweisen, Perspektiven und Entscheidungen wieder aushebeln. („...wenn einem Referenten/Sekretär etwas nicht paßt, mobilisiert er seine Funktionäre.“).

Vor diesem Hintergrund stellt sich erneut die Frage, wer in einem Veränderungsprozeß (und in welcher Phase) in die Problemdefinition und in die Entwicklung einer attraktiven Zukunftsvision einzubinden ist. Klarheit und Orientierung schafft die Konstruktionslogik, auf die man sich bei der Auswahl je nach aktueller Frage- bzw. Aufgabenstellung auch explizit beziehen kann: Hauptamtliche Mitarbeiter sind stärker mit der Organisation verbunden, sie verwalten die Regeln, sorgen für Kontinuität. Funktionäre sind gleichzeitig Repräsentanten der Institution, Mitglieder mit ihren jeweiligen (legitimen) Partikularinteressen und Verbindungsglieder zur Außenwelt.

#### **4.4 Wissensberge und Wissenszwerge**

Ein anderer Versuch, die Unbewältigbarkeit der vielfältigen externen Erwartungen und internen Möglichkeiten zu handhaben, ist eine gleichzeitige Über- und Unterproduktion von organisationsrelevantem Wissen. In unseren Projekten stießen wir immer wieder auf Wissen (z.B. in Form von Studien), das sozusagen in der Schublade lag, aber organisationsintern keine Handlungsrelevanz hatte. Im Laufe eines der Projekte gab es Situationen, wo die Projektgruppen am Ende ihrer Weisheit angelangt zu sein schienen, z.B. wenn es darum ging, Prozesse für eine Neukonzeption und Verschlinkung des Leistungsspektrums zu initiieren oder die Mitgliederbedürfnisse zu identifizieren. Die Königsidee war meist, externe Experten zu befragen oder mit Analysen zu beauftragen.

Diese Handhabung von Unsicherheit ist in Interessenvertretungen legitimiert, es gibt relativ problemlos Ressourcen dafür und somit steht einer Anhäufung von Wissensbergen nichts im Wege. Fehlende interne Verarbeitungsstrukturen sorgen jedoch dafür, daß Interessenvertretungen trotz dieser Wissensberge Wissenszwerge bleiben: Wissen bleibt in einzelnen Abteilungen und Sektionen stecken und wird für das Konkurrenz- und weniger für das Kooperationsspiel genutzt. Wissen wird nicht ausgetauscht, sondern oft mehrfach generiert, es wird nicht gebündelt und zu Schlußfolgerungen verarbeitet, die in konkrete (Veränderungs-)maßnahmen münden.

Andererseits fehlen oft leicht abrufbare Basisinformationen wie z.B. aktuelle und übersichtliche Daten über Mitglieder und deren spezifischen Interessenlagen. In Entscheidungssituationen, die diese Daten brauchen, vertraut man eher auf die Erfahrung oder das Gespür von Einzelpersonen. Dadurch bleibt viel Wissen implizit und personenabhängig und der Wissenszugang wird mehr über persönliche Nähe, Bekanntheit, Macht oder Sympathie geregelt.

Unterbindet man den Reflex bezüglich dieses Umgangs mit Wissen und lenkt die Aufmerksamkeit zurück in die eigene Organisation, so gibt man Entdeckungen des bereits vorhandenen Wissens eine Chance. In einem Fall stieß die Projektgruppe auf nützliche Branchenanalysen und Mitgliederbefragungen, die innerhalb der Bereichsgrenzen der Marketingabteilung geblieben waren. Im anderen Fall wurde in einer eigenen Projektphase der „verborgene Schatz“, nämlich das implizite Wissen der Mitglieder über die Organisation gehoben.

Am Umgang mit Wissen zeigt sich erneut die Über- bzw. die Herausforderung, mit der selbst- und fremderzeugten Komplexität so umzugehen, daß aus der Überfülle an Wissen brauchbares und wirksames Wissen gemacht wird - und durch diesen Selektionsvorgang dem Veränderungsprozeß frische Energie zugeführt wird. Zur Schaffung der Problemsicht und der Vision braucht es sowohl expansive als auch bündelnde Kräfte, die Strukturen hervorbringen können, um Wissen in organisationswirksame Schlußfolgerungen umzusetzen. Wissen kann – wie in den Referenzprojekten - zwar durch den Zukauf von Experten und Umfragedaten extern aquiriert werden; der nicht monetäre Aufwand um diese Expertise auch nützen zu können bleibt den Auftraggebern allerdings erhalten: die Selektion und Verarbeitung ist etwas, das nur organisationsintern geleistet werden kann.

#### ***4.5 Von der Schwierigkeit, eine Vision zu entwickeln***

Institutionentheoretisch betrachtet stehen die Chancen für gelingende Veränderung von politiknahen Institutionen in Österreich derzeit nicht schlecht: sie befinden sich in einer Krise. Es ist aktuell sehr spannend mitzuverfolgen, ob diese (auch durch das Ausland offiziell bescheinigte) Krise als ein Grund zur Resignation oder zur Wahrnehmung von Chancen interpretiert wird. Veränderungsmanagement kommt jedenfalls mit diesen Kräften in Berührung und steht vor der Notwendigkeit, sie (mit)zu lenken.

Die öffentliche Diskussion über die Zukunft von Interessenvertretungen - und deren mediale Zuspitzung – kann ein Energielieferant aber auch ein Energiefresser für die Generierung von realistischen Visionen sein. Die für Veränderungsmanagement spannende Frage ist, welche Auswirkungen eine Dauerkritik auf die Identität hat, vor allem dann, wenn der Diskurs in keine signifikanten Änderungen der Rahmenbedingungen bzw. Gesetze mündet, die den Interessenvertretungen tiefgreifende strukturelle Änderungen vorschreiben (vgl. Vorschläge zur Reform der Gewerbeordnung, der Handhabung der Zwangsmitgliedschaft, der internen Gliederung etc.). Permanent als erfolglos und überflüssig bezeichnet zu werden, entmutigt, in Visionen zu denken und damit die Identität im dynamischen Austausch mit der Umwelt weiterzuentwickeln.

„Visionshemmend“ könnte auch sein, daß es für den schmalen Bereich der Interessenvertretungen an attraktiven Identifikationsmodellen fehlt, die es in anderen Profit- und Nonprofit-Feldern gibt. Durchaus umstrittene, aber neue Managementansätze und Organisationsmodelle (beispielsweise Themen wie Konzentration auf Kernkompetenzen, Prozessmanagement, E-commerce im Profit-Bereich, New Public Management in der öffentlichen Verwaltung, Ansätze des Sozialmanagement für Sozialeinrichtungen etc....) regen die Diskussion und damit auch die Weiterentwicklung in diesen Feldern an, während für Interessenvertretungen erst Modelle gefunden werden müssen, die eine zeitgemäße Ausformulierung von Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten gesellschaftlicher Arbeitsbeziehungen vorlegen bzw. anregen.

Unterschätzung der Komplexität (z.B. als Ausweg aus der Lähmung durch Komplexität) ist eine weitere Strategie, Visionen die Luft zu nehmen: „Aus der Sicht der „Trivialisierer“ genügt es, sich eine perfekte Sollvorstellung zu erarbeiten und diese dann nach Plan umzusetzen. In diesem Sinne gibt es einen kleinen Kreis Veränderer, die selbst schon dort sind, wo der große Kreis der zu Verändernden erst hingebacht werden muß. Diese klare Asymmetrie gibt Sicherheit und Orientierung. Die während des Umsetzungsprozesses auftauchenden Hindernisse gilt es, einfach aus dem Weg zu räumen. Denn alles, was nicht paßt, gilt als Störung und ist entsprechend zu behandeln.“ (Wimmer 1998, S. 104). In einem unserer Referenzprojekte sollte eine Vision entwickelt werden, die Richtung schien von Anfang an klar: Die Trends der Branche zu entdecken und in Konsequenzen für die Gremialarbeit herunterzubrechen. Es gelang nicht, eine ausreichend große Plattform zu erzeugen, auf der diese Grundidee verfeinert, vertieft und ausgemalt werden konnte. Enttäuschung machte sich bei den visionären Köpfen breit, die ihre Energien und Ideale

verpufft sahen. Diese Scheiternserfahrung war allerdings auch ein produktiver Moment, weil die Tragweite, die mit Visionsarbeit verbunden ist, spürbar wurde.

Auch im anderen Projekt zeigte sich, daß es schwierig war, inhaltliche Zukunftsvorstellungen (z.B. strategische Überlegungen zu derzeitigen und potentiellen Kunden- bzw. Mitgliedergruppen) so in der Organisation zu verankern, daß sie wirksam für zukünftiges Organisationshandeln wurden. Der große Schritt weiter gelang eigentlich erst, indem eine Vision für die neue Struktur der Institution entwickelt wurde, die zwar eine gewisse Flexibilität bezüglich der inhaltlichen Ausrichtung offen läßt, aber nicht konsequent aus einer strategisch-inhaltlichen Ausrichtung der Institution für die nächsten fünf Jahre entwickelt wurde. Die Chandlersche Maxime „structure follows strategy“, die vielen Unternehmen in Veränderungsprozessen Orientierung stiftet, greift in diesem Fall zu kurz. Zutreffender war das Bild, daß Strategie- und Strukturentwicklung einander wechselseitig bedingen und strukturieren (vgl. Prescott/Ganesh/Gibbons 1993).

Die Annahme einer wechselseitigen Strukturierung von Struktur und Strategie könnte ein wichtiger Hinweis für das Veränderungsmanagement in Institutionen sein, die sich lange gegenüber Veränderungsanforderungen ihrer Umwelt abgrenzen konnten: zuerst müssen institutionsinterne Strukturen geschaffen werden, die dann die Herausforderung einer Verarbeitung der inhaltlichen Komplexität der Umwelt annehmen können (- und es ist zu verstehen, daß die Trennung es erleichtert, die gleichzeitig ablaufenden Vorgänge besser erfassen zu können).

#### **4.6 Wechselnde Energiezentren**

In unseren Referenzprojekten war die Involviertheit des Top-Managements unterschiedlich ausgeprägt. Rückblickend ist festzustellen, daß wechselnde Energiezentren als Träger des Spannungsbogens fungierten.

Dies ist zum einen vor dem Hintergrund zu sehen, daß in Interessenvertretungen nicht nur hauptamtliche Führungskräfte sondern auch ehrenamtliche Funktionäre Schlüsselspieler im Veränderungsprozess sind, die sich in einzelnen Prozeßphasen unterschiedlich involvieren (lassen). Zum anderen liegt eine gewisse Brisanz darin, daß es – wie in den vorherigen Punkten erwähnt – ein nicht unbeträchtliches Risiko darstellt, den Veränderungsprozess zu betreiben, so daß ein gelegentlicher Staffettenwechsel hier Sicherheit stiften kann.

Es galt daher, Personen zu finden, die auch bereit waren, das Risiko einzugehen, Probleme anzusprechen und sich für Visionen zu engagieren, deren Realisierung nicht nur attraktiv ist, sondern bei einem Teil der Betroffenen auch Ängste auslösen kann. Diese Personen und Gruppenkonstellationen wechselten in den verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses. Es fiel den Beratern zu, diese Energiezentren zu erkennen und die Übergänge bzw. Übergaben von einem Energiezentrum zum anderen zu gestalten. Aus diesem Grund war es wichtig, Raum und Zeit für Gruppenprozesse zu schaffen, in denen die Verständigung über bzw. der Abgleich von unterschiedlichen Sichtweisen erfolgte, wo man einander anspornen und einander der wechselseitigen Unterstützung vergewissern konnte. In Gang gesetzte Veränderung schuf auch wiederum Veränderung. Durch den Veränderungsprozess wurden Räume zur „Qualifizierung on the job“ für die am Veränderungsprozess Beteiligten geöffnet. Durch diesen Professionalisierungsprozess wurde ein sich selbst verstärkender positiver Zirkel initiiert, der wiederum Veränderungsenergie freisetzte.

Als wirkungsvolle Intervention hat sich auch eine immer wieder stattfindende „überraschende“ Verknüpfung von unterschiedlichen Akteuren zu bestimmten Themen und Fragestellungen erwiesen, die im normalen Institutionsalltag in diesen Konstellationen nicht zusammengekommen wären. Auch hier nützt eine externe Sicht und externes Handlungspotential, diese Initiativen zu setzen und Reflexionsbarrieren zu knacken.

## 5. Schlußfolgerungen

Nimmt man die theoretischen Eingangsthese aus dem Blickwinkel der Managementpraxis wieder auf, so lautet das Fazit: Veränderungsmanager sollten die institutionentheoretische Brille parat haben, um, pointiert gesagt, nicht den Ent-Täuschungen zu erliegen, die sich einstellen können, wenn man Interessenvertretungen mit Konsumartikelherstellern gleichsetzt. Mit der institutionentheoretischen Brille lassen sich die spezifischen Verästelungen der Institution mit der Umwelt besser erkennen (Einrichtung zur Sicherung sozialen Friedens, Politiknähe und -abhängigkeit, Einrichtung durch Gesetze etc.) und auch die Geschwindigkeit institutionellen Wandels, der ohne die Hebelwirkung von (manchen) Gesetzesänderungen auskommen muß.

Die beschriebenen Systemspezifika und Muster repräsentieren Energiedepots der Institutionen, die potentiell für Veränderungen genutzt werden können. Die Öffnung dieser Depots bedingt in der Regel das Ansprechen von Tabuthemen. Dies ist eine Fährte und gilt nicht pauschal, da Tabus aus sinnvoll sein können und deren Aufdeckung außer einer



Scheinklarheit nicht weiterführt, wenn es keine Rahmenbedingungen gibt, in denen etwas besseres an die Stelle der Tabus gesetzt werden kann. Eine Variante ist, Interventionsformen zu finden, welche an die Undurchsichtigkeit ankoppeln und gleichzeitig ermöglichen, Dinge ans Tageslicht zu bringen. Die sukzessive Herantastung an Tabuthemen kann z.B. durch Entpersonalisierung geschehen, durch Arbeiten an den Strukturkonflikten geschehen.

Ein weiterer Knackpunkt für das Veränderungsmanagement ist, ob es gelingt, ein höheres Maß an intentionalem und reflexivem Handeln aufzubauen, als dies im Regelbetrieb der Fall ist. Über Selbstreflexion kann erst der Status quo und das, was so bleiben soll, wie es ist und das, was verändert werden soll, erkannt werden. – Ein in Institutionen eher unüblicher Vorgang. Die Mehrzahl der Sitzungen sind nicht für „Besinnung“ oder konstruktive Manöverkritik vorgesehen, sie können es auch gar nicht leisten, beim besten Willen der Teilnehmer, da sie hierarchisch strukturiert sind auch die Größe der Gremien läßt keine auf Konsens oder differenziertere Ergründung und Abwägen basierten Entscheidungen zu; man kommt dort eher in die Lage, überrumpelt zu werden oder überrumpeln zu müssen. Dies ist nicht moralisch sondern veränderungsskeptisch gemeint und soll auf eine neue Aufgabe für Institutionen hinweisen, die in gesellschaftlich relevanten Fragen politiknah tätig sind: Soziale Situationen im Alltagsgeschäft bewußt gestalten. Dieses Manko wurde auch an der Überforderung deutlich, Probleme und Visionen wirkungsvoll zu definieren: die entsprechenden Strukturen für Veränderung müssen erst geschaffen werden, damit das Arbeiten an den Inhalten entlang der externen Entwicklungsdynamik gelingt.

## Literaturverzeichnis

Gehlen, A. 1986. Urmensch und Spätkultur. Philosophische Ergebnisse und Aussagen. Wiesbaden: Aula-Verlag, 5.Auflage.

Goffmann, E.(1972): Asyl. Über die Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt: Suhrkamp

Heintel, P./Götz, K. 1994. Den Wandel begleiten.... In: Götz, K./Brunner, P./Gairing, F./Schuh, S. (Hrsg.). Umbrüche – Aufbrüche. Menschen und Organisationen im Wandel. Würzburg: Ergon Verlag: 153 – 173.

Heintel, P./Krainz, E.E. 1994. Was bedeutet „Systemabwehr“? In: Götz, K. Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis. Heidelberg: Carl Auer Systeme: 160 – 193.

Jepperson, R.L./Meyer, J.W. 1991. The public order and the construction of formal organizations. In: Powell, W.W./Di Maggio, P.J. (eds.). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago/London: University of Chicago Press: 204 - 231.

Kotter, J.P. 1997. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Tichy, N. 1983. Managing Strategic Change. New York: John Wiley.

Plasser, F./Ullram, P.A. 1996. Akzeptanz und Unterstützung sozialpartnerschaftlicher Interessenvertretung in Österreich. In: Pelinka, A./Smekal, .Kammern auf dem Prüfstand. Bd. 10, Wien: Signum Verlag: 75 - 110.

Prescott, J.E./Ganesh, U./Gibbons, P.T. 1993. Structuration of Strategy. Manuskript. Submitted to the Strategic Management Journal Special Issue: The Search For New Strategy Paradigms.

Walgenbach, P. 1995. Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.). Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, 2. Auflage: 269 - 301.

Wimmer, R. 1998. Wider den Veränderungsoptimismus. In: Krainz, E.E./ Simsa, R. (Hrsg.). Die Zukunft kommt – wohin geht die Wirtschaft? Wiesbaden: Gabler: 97 - 120.

Zucker, L.G. 1988. Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. In: Zucker, L.G. (ed.). Institutional patterns and organizations. Cambridge: 23 - 52.

### **Dr. Andrea Schüller**

Universitätsassistentin am Institut für Organisation und Materialwirtschaft (Supply Management) an der Wirtschaftsuniversität Wien, Organisationsberaterin und Trainerin (ÖGGO); email: [andrea.schueller@wu-wien.ac.at](mailto:andrea.schueller@wu-wien.ac.at)

## **Mag. Walter Sumetzberger**

Berater bei der OSB - Gesellschaft für systemische Organisationsberatung GmbH;  
Mitglied der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung  
(ÖGGO) ; Lektor an der Universität Wien.