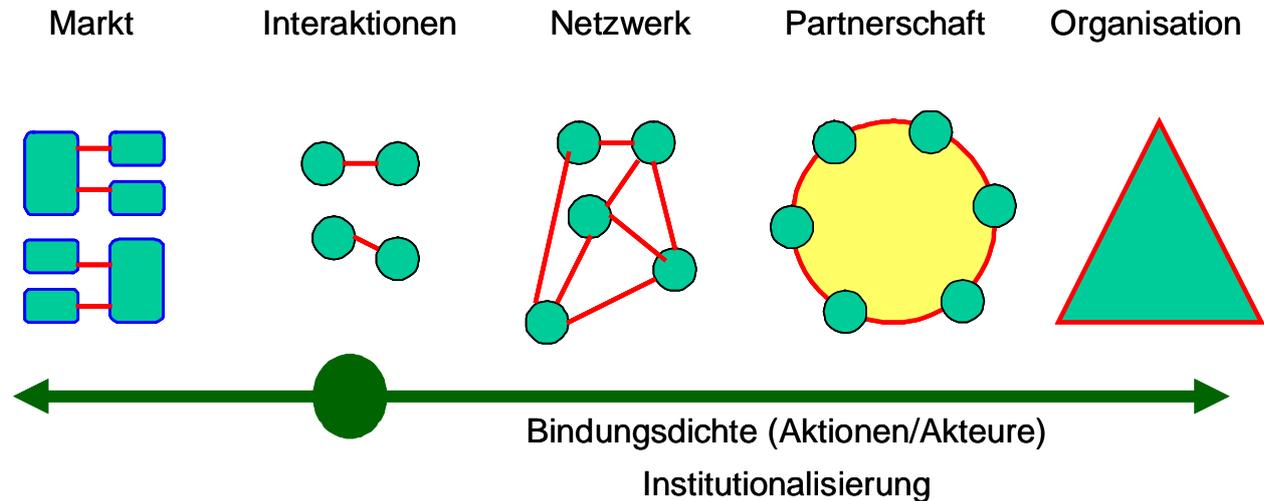


# Die passende Form der Koordinierung für öffentliche Anliegen finden

## Formen der Koordination gesellschaftlicher Anliegen



Wenn in der Gesellschaft Anliegen, die öffentlichen Charakter haben, koordiniert werden sollen, dann bieten sich 4 Modelle an. Meist verdichtet sich durch einen kommunikativen Prozess das jeweilige Anliegen, daher wird dieser kommunikative Prozess als „Interaktion“ bezeichnet. Die InteraktionsakteurInnen könnten zu folgenden Schlussfolgerungen kommen:

Koordinationsform	Die Hypothese dahinter	Vorteil/Nachteil
<i>Markt</i>	Wenn das Anliegen über den Markt geregelt wird, regelt es sich selbst nach den innerhalb des Marktes verfügbaren Attraktoren.	Vorteil: Kein Zeitaufwand, es regelt sich von selbst. Nachteil: Der Markt lebt vom Tausch der AkteurInnen und berücksichtigt keine übergeordneten Werte oder Ziele. Tendenz - der Stärkere gewinnt und damit muss beim Markt die mögliche Exklusion (des Schwächeren) einkalkuliert werden.
<i>Netzwerk</i>	Das Netzwerk als soziale Infrastruktur lebt von einem thematischen Fokus. Dieser Fokus ist das Selektionsprinzip und damit die einzige Grenze, die ein Netzwerk kennt. Die lose Kopplung der AkteurInnen und der Themen ermöglicht eine lockere Interaktion zum Lernen, Abstimmen und zur Findung festerer Bindungen, d.h. Kooperationen.	Vorteil: Geringer Zeitaufwand, da sich die Leute selbst innerhalb des Netzwerkes organisieren und ihre Anliegen selber präzisieren. Die Tatsache, dass zu einem bestimmten Thema eingeladen ist, fördert Absprachen und dichtere Kommunikation zwischen den AkteurInnen zu diesem Thema. Nachteil: Die losen Verbindungen zwischen den AkteurInnen müssen nicht automatisch zu festeren Bindungen führen. Wenn das Anliegen aber festere Bindungen erfordert, dann ist das Netzwerk als Form der Koordination nicht geeignet.

<p><b>Partnerschaft</b></p>	<p>Partnerschaften sind festere Bindungen in dem sich die voneinander unabhängigen AkteurInnen freiwillig zu übergeordneten Werten und Zielen selbst verpflichten. Diese Verpflichtung gilt auf Zeit. Die Partner legen 5 Arten von Ressourcen zusammen, um ihre Ziele zu erreichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (politische) Macht, Entscheidungsbefugnis</li> <li>• Kapital, Förderungen, udgl.</li> <li>• Wissen (fachliches Wissen, Milieuwissen)</li> <li>• Beziehungszugänge</li> <li>• Leidenschaft</li> </ul> <p>Unabhängig von Art und Fülle der Ressourcen, die ein Partner einbringt, begegnen sie sich auf gleicher Augenhöhe, also partnerschaftlich</p>	<p>Vorteil: Mittlerer Zeitaufwand, da sich die Partner für ein Anliegen stark machen und dafür eine schlanke Form der Koordinierung zur Verfügung haben. In Partnerschaften können Partner über Funktionssysteme hinweg (Politik, Verwaltung, Bildung, Recht, Wirtschaft, Forschung udgl.) zur Umsetzung ehrgeiziger Anliegen gekoppelt werden. Selbstverpflichtung motiviert und nutzt und bündelt die Leidenschaft, die für ein übergeordnetes Ziel vorhanden ist.</p> <p>Nachteil: Wenn in Partnerschaften mal keine Entscheidungen in angemessenen Zeiträumen zustande kommen, hat das keine Konsequenzen für die Partner, sehr wohl aber für das Anliegen. Partnerschaften können, wenn sie nicht ehrgeizig genug sind, eine Alibifunktion für die gesellschaftlichen Anliegen haben. Man tut so also ob, aber es passiert nichts, alles bleibt beim Alten.</p>
<p><b>Hierarchisch koordinierte Organisation</b></p>	<p>Organisationen sind klar verfahrensorientiert und müssen personenunabhängig funktionieren und Entscheidungen in angemessenen Zeiträumen hervorbringen. Sie koordinieren sich (in der Regel) hierarchisch, um in jedem Fall entscheidungsfähig zu sein.</p>	<p>Vorteil: Für Anliegen, die UNBEDINGT geregelt werden müssen und man davon ausgehen muss, dass die Freiwilligkeit wahrscheinlich nicht die nötigen Standards hervorbringt, eignet sich der „Macht-Modus“ hervorragend, um Standards durchzusetzen.</p> <p>Nachteil: Der hierarchische Modus, vor allem wenn er zu rigid angewendet wird, kann demotivieren und es besteht die Gefahr, dass die Zumutbarkeitsgrenzen gegenüber selbstorganisierten Systemen überschritten werden, was zur inneren Emigration führt und die AkteurInnen nur mehr das machen was eben gefordert wird. Mehr nicht.</p>

Zu komplexeren Themenstellungen ist es durchaus üblich ein Mix an Koordination anzubieten.

**Beispielsweise**

- Gesetze oder Richtlinien, die Umweltauflagen regeln,
- Ein Governance Arrangement in Form einer „Partnerschaft für Nachhaltigkeit“, worin sich die beteiligten AkteurInnen verpflichten bis zu einem bestimmten Zeitraum ehrgeizige Emissionsziele zu erreichen, die über den Richtlinien liegen,
- Netzwerkforen, bei denen sich die beteiligten AkteurInnen treffen um gemeinsam zu lernen, sich abzustimmen und gegebenenfalls Projekte aushandeln,
- Attraktoren für Marktteilnehmende in Form von Förderungen oder in Form von „Nachhaltigkeitspreisen“, die mit Fördergeldern und öffentlichen Image verbunden sind.

Alle sozialen Systeme, die Leistungen für Dritte erbringen, das sind Unternehmen, wirkungsorientierte Organisationen (wie z.B. Leadermanagements, Wirtschaftsentwicklungsagenturen von Ländern udgl.) ,

## Institutionalisierung

oder versorgungsorientierte Organisationen (z.B. Wasserwerke, Abfallverbände udgl.) stehen auf drei unverzichtbaren Säulen ohne deren Funktionieren sie auf Dauer nicht das sein können, was sie sind.

Diese drei Säulen sind:

- **Entscheidungsfähigkeit**  
Kann ein System auf Dauer Entscheidungen nicht im erforderlichen Zeitraum hervorbringen, um in der jeweiligen Umfeldynamik überleben zu können, zerfällt es zu einem Interaktionssystem, gerät in Konflikte oder löst sich mangels Aufträge auf. Daher ist es den beteiligten AkteurlInnen oft wichtig, dass überhaupt Entscheidungen getroffen werden, auch mit dem Risiko, dass sie falsch sein könnte, wenn die NICHT Entscheidung das größere Risiko darstellt.
- **Reflexivität**  
Ist ein System nicht (mehr) in der Lage die Innen- und die Außendynamik wahrzunehmen, weil es keine „inneren Landkarten“ als „Landeplätze“ für derartige Wahrnehmungen gibt (Normen, Ziele, Konzepte) und ist ein System nicht (mehr) in der Lage diese Wahrnehmungen zu reflektieren, weil sie keine Prozesse der Verarbeitung kennt (das können sowohl formale als auch informale Prozesse sein) und keine angemessenen Formate der Reflexion herausgebildet hat, dann besteht die Gefahr, dass das System irgendwie dahindriftet und gegen die Wand oder in den Abgrund zusteuert.
- **Bindungsfähigkeit**  
Systeme, die Leistungen für Dritte herstellen, müssen Routinen herausbilden, die sie diese Leistung in möglichst gleicher Qualität unabhängig von den konkret ausführenden Personen, hervorbringen lässt. D.h. die konkreten Personen müssen im Prinzip auswechselbar sein. Gleichzeitig lebt das System aber von der Leidenschaft, der Aufmerksamkeit, der Selbstinitiative dieser konkreten Personen. Das System muss unabhängig von der Leistung bzw. dem Produkt Attraktivitäten für die Mitarbeitenden schaffen, damit diese das Gefühl eines fairen Tausches (und das ist nicht nur das Geld) haben, den sie mit der Organisation eingehen. Die Fairness dieses Tausches entscheidet über die Bindungsqualität und in der Folge über den Esprit der Organisation. Ist diese Bindungsqualität nicht ausreichend vorhanden, verflüchtigen sich die guten Mitarbeitenden und die Organisation bekommt Probleme mit der Tradierung ihrer erfolgreichen Routinen zur Leistungserstellung, der Reflexivität und ihrer Entscheidungsfindung.

Leo Baumfeld  
Wien, März 2010