

# Organisationsberatung jenseits von Organisationen

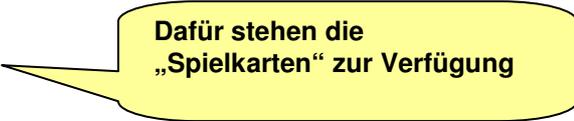
Leo Baumfeld, 2009-02-09

Die kirchliche Gemeindeberatung hat schon vor Jahren ihre Perspektive und ihren Beratungsradius über die Gemeinde hinaus erweitert und ist also bei der Organisationsentwicklung und -beratung gelandet. Jetzt komme ich daher und stelle ein Modell vor, das nochmals darüber hinaus geht. Ich habe gute Gründe dafür und diese möchte ich Ihnen/euch heute nicht vorenthalten. Ich habe festgestellt, dass die Organisation selbst lediglich eine Form der sozialen Gestaltung ist, mit der unsere KundInnen hantieren. Sie gebrauchen auch andere Formen der sozialen Gestaltung, um ihre Zwecke und Aufgaben zu koordinieren. Z. B. sind in den letzten Jahren die Netzwerke sehr in Mode gekommen. Und weil sie in Mode sind, werden sie auch häufig inszeniert und oft scheint mir auch, überinszeniert. Andere Formen wie Gemeinschaft, im deutschen Sprachraum aus gutem Grund sehr sensibel behandelt und wissenschaftlich schwer fassbar, sind kaum Gegenstand der professionellen Beobachtung. Oder es wurde in letzter Zeit als dem Zeitgeist entsprechend sehr eifrig der Markt als soziale Form der Koordination für Alles und Jedes benützt, sodass, angeknackst durch seine negativen Auswüchse, die zur Finanzkrise führten, die Gefahr besteht, seine positiven Seiten nicht mehr gebührend gewürdigt werden können. Was ich entwickelt habe sind „soziale Koordinationsformen“, die die Gesellschaften nutzen um ihre Zwecke und Aufgaben zu erledigen.

Ich möchte meinen Vortrag in drei Teile fassen:

1. Der Kontext des Modells der Koordinationsformen
2. Das Grundmodell der Koordinationsformen

3. Die Anwendung des Modells als
  - als Analysemodell und
  - als Gestaltungsmodell



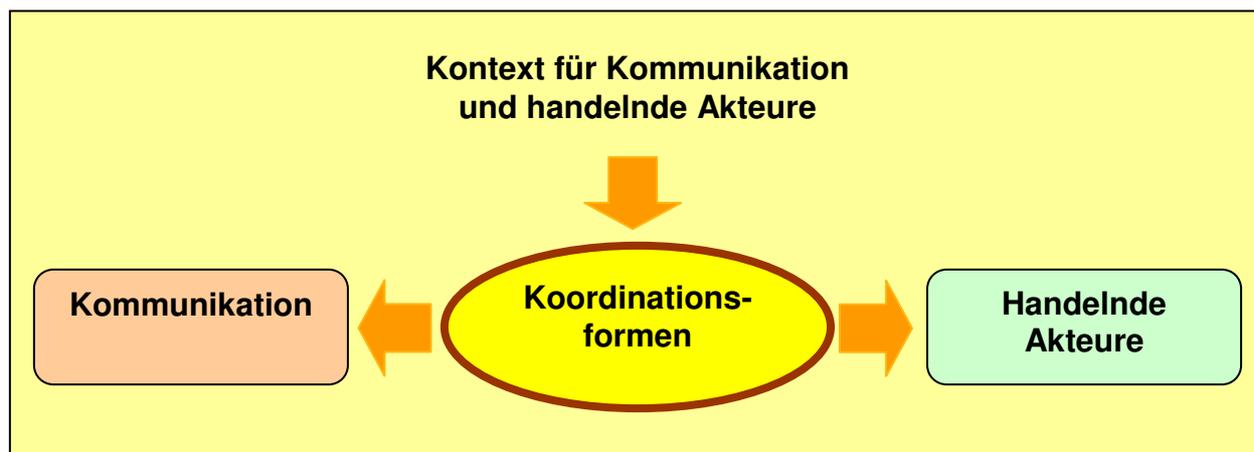
**Dafür stehen die  
„Spielkarten“ zur Verfügung**

## 1. Der Kontext des Modells Koordinationsformen

Wenn wir zur Beratung eingeladen werden, dann interessieren und einerseits die AkteurInnen, die im Spiel sind. Es interessiert uns ob diese Akteure in der Lage sind dem Kontext adäquat zu handeln. Es interessiert uns, warum diese AkteurInnen das Problem/Herausforderung haben, wie sie es deuten und welche bisherigen Lösungen sie schon versucht haben ihr Problem zu lösen. Jedoch dieser Zugang über die Akteure allein wird uns nicht zufrieden stellen. Es interessieren uns auch die Kommunikationsmuster, das können spezifische Lösungsmuster sein, die dann das Problem lösen oder oft auch verstärken. Nicht über die AkteurInnen werden wir schlau, sondern die Kommunikation, die diese AkteurInnen praktizieren, erhellen die Geschichte und den Status quo des Problems. Was wir da beobachten ist das Kommunikationssystem.

In komplexeren Situationen, wie Kirchen, Regionen, Konzernen haben wir es bei Akteuren nicht nur mit Menschen zu tun, vielmehr haben wir es mit korporativen Akteuren zu tun, wie Vorstand, Präsidium, Geschäftsführung u.a.m. Auch diese korporativen Akteure kommunizieren mittels ihrer Vertretungen, das sind dann wieder Menschen, die im inneren der Logik des Systems (Vorstand, Präsidium, Geschäftsführung) kommunizieren. Das sind dann die Kontexte, die ein kontextadäquates Handeln erfordern.

Aber, und da setzt nun die Idee der Koordinationsformen an, ist in komplexeren sozialen Systemen auch beobachtbar, dass es noch einen weiteren Kontext gibt, der wiederum einen Kontext für die korporativen Akteure und für die Kommunikation darstellt. Das sind die Koordinationsformen.



Nach Luhmann ist die Gesellschaft in Funktionssysteme<sup>1</sup> ausdifferenziert. Funktionssysteme der Gesellschaft sind Wirtschaft, Recht, Religion, Wissenschaft, Politik, Erziehung usw. Jedes dieser Funktionssysteme hat ihre eigene Funktionslogik und steht hierarchisch nicht über oder unter einem anderen Funktionssystem. Damit ergibt sich ein Steuerungsproblem im Sinne des Maschinenmodells und des Planens weil dieses Modell von der Objekt-Subjekt-Trennung lebt. Die Funktionssysteme selbst können sich nur durch Organisationen steuern, die Wirtschaft etwa durch Unternehmen, die Wissenschaft durch Universitäten, die Politik durch Parteien und Parlament usw. Hier wird die These vertreten dass die Funktionssysteme nicht bloß eine Form der Steuerung, nämlich jene der Organisation kennt, vielmehr nützen sie vielfältige Formen der Koordinierung. Es werden dabei Kooperationen eingegangen und Programme, Arbeitsschwerpunkte oder Projekte abgewickelt, die ihrerseits als eigenständige Form diese unterschiedlichen Koordinationsformen bedienen, ja diese verbinden. Und genau da liegt die Herausforderung. Die einzelnen Koordinationsformen selbst gestalten sich nach ihrer eigenen Logik (Eigensinn), sodass es nicht immer leicht ist, sie untereinander zu koppeln. Kirchen haben nicht bloß eine Organisation, die ihre Verwaltung erledigt, Unternehmen sind in Cluster verbunden. Für politische Entscheidungen werden Partizipationsprozesse inszeniert usw. Aus der Perspektive von einzelnen Akteuren kann beobachtet werden, dass diese sich für seine/ihre Aktivitäten unterschiedlich koordiniert, das können Gesinnungsgemeinschaften oder Kirchengemeinschaften sein, eine hierarchische Organisation, in der die Arbeit verrichtet wird, eine Netzwerk von FreundInnen in das man sich einklinkt und ausklinkt usw.

Diese Koordinationsformen können somit als Kommunikationskontexte verstanden werden, in denen man sich mehr oder weniger kontextadäquat verhalten kann.

Jedoch manchmal scheint es schwierig sich kontextadäquat zu verhalten und zwar dann wenn die AkteurInnen sich parallel in zwei Koordinationsformen gleichzeitig bewegen, oder wenn soziale Systeme aus mehreren Koordinationsformen bestehen, wie die Kirchen und darüber hinaus die Art der Verknüpfung der Formen „schlammig“ inszeniert ist, sodass die AkteurInnen gar nicht wissen können in welchem Kontext sie sich eigentlich befinden.

Einige Beispiele :

- Ein internationales soziales Gebilde im Rahmen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, welches sich zur Abstimmung von Initiativen der Verwaltungsvereinfachung trifft, kommt nicht so recht weiter. Es stellt sich heraus, dass die Teilnehmenden dieses soziale Gebilde unterschiedlich deuten. Die einen meinen es handelt sich um ein unverbindliches Netzwerk, worin man erst Schwerpunkte und Projekte aushandeln muss. Die anderen meinen es handelt sich um einen Pakt, worin schon die Verpflichtung zu Schwerpunkten vereinbart sind. Wieder andere meinen es handelt sich um einen partizipativen Prozess, wo lediglich Resonanz erwartet wird. Alle verhalten sich zu ihrem vermeintlichen Systemkontext adäquat, können sich aber nur schwer verstehen. Die Herausforderung besteht darin, ein gemeinsames Verständnis dafür zu finden, was im Moment angesagt ist und jene Form zu finden, die das passende Ausmaß an Bindung repräsentiert um gemeinsame Handlungsfähigkeit herzustellen.

<sup>1</sup> Luhmann N. (1984)

- Eine Kirche will sich auf den Weg zu einer Erneuerung machen. Dazu soll nun auch die Kirche selbst Gegenstand der Beobachtung sein. Die einen beobachten, dass die Kirche sich in einem Markt befindet und daher nach einer gründlichen Analyse des Marktes strategische Initiativen zu setzen sind. Die anderen beobachten, dass die Kirche eine Verwaltungsorganisation hat und diese nach Effizienzkriterien analysiert werden sollte, um den Organisationsaufwand angesichts knapper Ressourcen zu verringern.  
Wieder andere beobachten, dass das soziale Wesen der Kirche die Gemeinschaft darstellt, die das unverzichtbare Medium für Kirche schlechthin ist. Die Herausforderung besteht darin die jeweiligen Perspektiven zu einem Ganzen zu integrieren, die Kernfunktion dieser Koordinationsformen zu identifizieren und sie geschickt zu verknüpfen.
- Am 3. März 2008 findet ein STANDARD-Montagsgespräch über die Universitäten<sup>2</sup> in Österreich und über die Implikationen des Universitätsgesetzes von 2002 statt. Bei diesem Gespräch wurden einige bemerkenswerte Aussagen gemacht, die das Thema der Koordinationsform betreffen. Universitäten sollen keine Unternehmen sein, die Studierenden sind keine KundInnen sagte ein Diskussionssteilnehmer. 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 Philosoph.  
Eine Erfahrung aus der privaten Umgebung des Autors hat gezeigt, dass eine UNI von jener Firma bei der ein Studierender ein Praktikum mit seiner Diplomarbeit verknüpfte, einige Tausend EURO lukrieren wollte (und es auch hat, nachdem sie von den ursprünglichen Forderungen etwas herunter gegangen ist), mit dem Argument, dass durch die Betreuung des Studierenden bei seiner Diplomarbeit der Firma Spezialknowhow durch die UNI zugute kommt. Ein Anruf bei vier Professoren hat ergeben, dass aus deren Sicht dies eigentlich nicht sinnvoll sei und auch nicht möglich ist, weil es eigentlich zur Kernaufgabe der UNI gehört, Studierende bei der Diplomarbeit zu begleiten. Dieses Beispiel zeigt, dass es eine erhebliche Irritation in Bezug auf die Spielregeln im Mix der Koordinationsformen der neuen UNI's gibt. Befindet man sich im Marktkontext oder in einem öffentlichen Dienstleistungskontext, bei dem die Marktmacht nicht ins Spiel gebracht werden kann oder soll?  
Auch hier wird deutlich, dass verschiedene Koordinationsformen verknüpft werden. Wie funktional sie verknüpft sind, kann von dieser Stelle aus nicht beurteilt werden, aber die Diskussion zeigt, dass es Reflexionsbedarf gibt. Die Gefahr, dass dann, wenn unterschiedliche Koordinationsformen verknüpft werden es auch einen vermehrten Kommunikationsbedarf gibt, weil jede Form ihre eigenen Logiken der Kommunikation hat, liegt nahe.
- In der gegenwärtigen Finanzkrise werden immer wieder zwei generelle Lösungswege angesprochen. Die einen meinen, die aktuellen Regeln seien nicht ausreichend und müssen verschärft werden, die anderen meinen, die Regeln seien durchaus ausreichend, jedoch deren Einhaltung muss besser werden. D.h. der Markt muss durch Regeln zu seinem eigenen Schutz gezähmt werden, weil die sonst dem Markt zugesprochenen Selbstheilungskräfte nicht mehr ausreichen, die gigantischen Dimensionen zu verarbeiten. Darüber hinaus wird eine weitere Argumentationslinie sichtbar, die verpflichtenden Regeln sollen knapp sein, die Akteure sollen sich jedoch selbstverpflichtende begrenzende Regeln auferlegen. Hier werden zwei ergänzende Muster des Marktes angesprochen, das hierarchische Muster des Staates, der verpflichtende Regeln festlegt und das Pakt-Muster (Governance Arrangement) mittels dem selbstverpflichtende Regeln vereinbart werden.
- In einem österreichischen Bundesland wird der „Territoriale Beschäftigungspakt“<sup>3</sup> neu konstituiert. Die Mitglieder der erweiterten Kerngruppe selbst kommen vorwiegend aus „Heimatorganisationen“, die hauptsächlich hierarchisch koordiniert sind. Im Pakt (Governance Arrangement) sind sie aber partnerschaftlich koordiniert. Sie sehen den Bedarf, sich gegenseitig zu vergewissern, dass sie weder eine Gemeinschaft, weder ein Netzwerk, weder eine

---

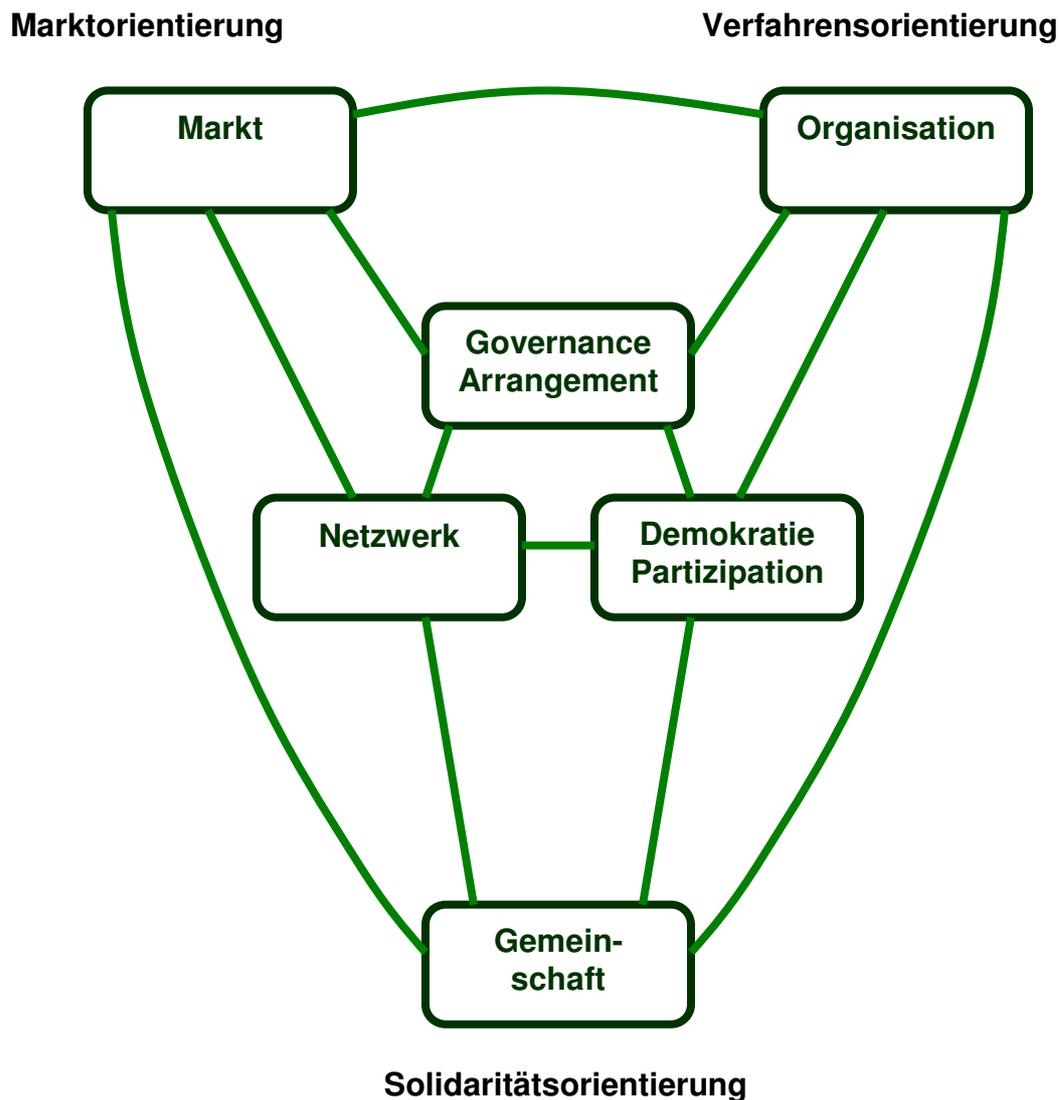
<sup>2</sup> Das Universitätsgesetz von 2002 hat die UNI's in Österreich ab 1. Jänner 2004 aus der Bundesverwaltung ausgegliedert und in juristische Personen öffentlichen Rechts umgewandelt und damit in die „Autonomie“ entlassen. Die UNI's haben nun dreijährige Globalbudgets und mit dem Ministerium werden dazu Leistungsvereinbarungen getroffen. Die Mitbestimmung von DozentInnen und Studierenden wurde eingeschränkt. Insgesamt also eine Bewegung weg von der partizipativen eher demokratischen Form, hin zur eher Markt- und Kundenorientierten Form

<sup>3</sup> Beim territorialen Beschäftigungspakt verpflichten sich das Arbeitsmarktservice eines Landes und die Landesregierung, sowie Sozialpartner, NGO's zur Bündelung ihrer Ressourcen (Geld, Wissen, Beziehungen), um strategische Initiativen zu setzen und Projekte für die Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit zu fördern.

Marktsystem noch ein Interessensverband, sondern ein Pakt sind, in dem sie sich partnerschaftlich committen.

## 2. Das Grundmodell der Koordinationsformen

In folgenden wird das Grundmodell der Koordinationsformen<sup>4</sup> dargestellt. Damit ist keine Aussage über alle möglichen Koordinationsformen getroffen, sondern eine Auswahl von häufigen Formen, die in der Praxis immer auch gekoppelt werden.



<sup>4</sup> Mit dem Begriff Koordinationsform wird die soziale Koordination gemeint, der in den Sozialwissenschaften verwendet wird um zu beschreiben wie sich Gesellschaften zum Zwecke ihres Handelns „organisieren“. Der Begriff Koordination ist hier also weiter gefasst, als wir ihn aus dem Alltagsleben kennen, wenn jemand Personen, Teams oder Organisationen koordiniert, obwohl auch das mit eingeschlossen ist.

## Markt<sup>5</sup>

Die Unterscheidung zwischen Markt und nicht Markt wird hier als das Vorhandensein von Wettbewerb definiert. Und ein Wettbewerb ist dann vorhanden, wenn es eine Angebotsseite und eine Nachfrageseite gibt, wobei auf mindestens einer Seite mindesten zwei Akteure auftreten müssen. Diese mind. zwei Akteure gehen einen freiwilligen Tausch ein. Das Merkmal des Marktes ist es

- einen freien Zugang für alle zu ermöglichen. Das bedeutet keine oder zumindest geringe Ein- und Austrittsbarrieren zur Verfügung zu stellen,
- allein auf das Tauschobjekt gerichtetes individuelles Nutzenkalkül zu ermöglichen.

Der Markt braucht die anderen Koordinationsformen damit er sich entsprechen ausdifferenzieren kann und in die Gesellschaft integrieren kann. Auf einem Markt wird in der Regel interagiert und die „Anwesenheit“ der Akteure ist entweder direkt gegeben (beim Autohändler, am Bauernmarkt,...) oder wird durch Symbolkommunikation durch Vermittler (via Internet bei e-bay, Börse, udgl.) hergestellt. Marktteilnehmer bilden manchmal auch spezielle Bindungsformen heraus, die Zugehörigkeit symbolisieren, also Aspekte der Gemeinschaft nutzen. Das sind Clubs (Clubkarten), Communities oder oft versteckt auch durch Lifestyleprodukte und sprachliche Bezeichnungen, die das Gefühl der Zugehörigkeit ermöglichen und damit Bindung erzeugen sollen. Der Markt braucht aber auch Regeln, das sind Kontexte, die dafür sorgen, dass übergeordnete Interessen, wie sozialer Ausgleich, Umweltschutz und dergleichen berücksichtigt werden und dass Fairness und die Einklagbarkeit der Fairness gegeben ist. Diese Regeln werden durch Organisation entschieden (Organisationen des Funktionssystems Politik).

*Die Stärke des Marktkontextes ist es, sich ständig an die neuen Herausforderungen anpassen zu können, das bedeutet innovativ zu sein.*

## Organisation

Die Unterscheidung zwischen Organisation und nicht Organisation wird hier durch die Entscheidungsfähigkeit des Systems definiert, welches sich als Organisation selbst beansprucht. Ist die Entscheidungsfähigkeit nicht gegeben, transformiert sich die Organisation zu einem Interaktionssystem oder zerfällt überhaupt. Damit Organisationen diese Entscheidungsfähigkeit sicherstellen, erfinden sie Regeln und Standards, die nicht jedes Mal neu entschieden werden wollen. Meist stellen Organisationen ein hierarchisches Innenverhältnis her, weil sie durch klare Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse die Geschwindigkeit von Entscheidungsfindung erhöhen wollen. Vor allem in komplexen Organisationen mit vielen Teilsystemen stößt diese hierarchische Vorstellung jedoch an ihre Grenzen, da die Teilsysteme ihre eigenen Logiken (Eigensinn) der Beobachtung und des Handelns herausbilden, die auch nicht durch hierarchisches Eingreifen gesteuert werden können. Vielmehr ist hier das Modell der Kontext- und Selbststeuerung eine angemessene Form der Beeinflussung (siehe Kapitel 4 Steuerungsformen).

Die Organisation braucht den Markt zu seiner Innovationsfähigkeit. Ist sie durch außen nicht „bedroht“, richtet sich ihr Interesse nach innen, die Entscheidungsfähigkeit ist womöglich nicht mehr der Überlebensfaktor und sie transformiert sich zu einer Gemeinschaft oder Interaktionssystem.

Die Organisation braucht die Gemeinschaft, weil in der Organisation Menschen kommunizieren, die psychische Bedürfnisse haben, deren völlige Ausklammerung aus der Organisation, sie in einer kalten Maschine wähen lässt und diese dann an Attraktivität verliert. Ein wesentliches Bedürfnis, welche Menschen in Organisationen neben anderen „eintauschen“ ist die Zugehörigkeit zu etwas Besonderem. Dazu gehört das Bedürfnis stolz zu sein auf die Leistung der Organisation, wozu man selbst einen Beitrag leistet. Diese Zugehörigkeit ist auch eine Form der Loyalität, die bei den Mitgliedern zwar unterschiedlich ausgeprägt ist, von der aber die Organisation wesentlich lebt, um ihre Identität zu bilden und zu halten.

*Die Stärke der Organisationskoordination ist, dass mit ihr am ehesten Zuverlässigkeit erreicht werden kann.*

---

<sup>5</sup> Die drei Koordinationsformen Markt, Organisation, Gemeinschaft sind nach einer Idee von Helmut Wiesenthal beschrieben. WIESENTHAL H., „Markt, Organisation und Gemeinschaft als ‚zweitbestes‘ Verfahren sozialer Koordination“ in Jäger/Schimank (Hrsg.) Organisationsgesellschaft, 2005, VS Verlag für Sozialwissenschaften

## Gemeinschaft

In der Gesellschaft bilden sich häufig Gemeinschaften heraus, die in ihrer Form interaktiv sind, jedoch durch ihre Sinnggebung und ihre Regelmäßigkeit gemeinschaftliche Formen herausbilden und eine gemeinsame Geschichte und Identität hervorbringen (z.B. religiöse Gruppen). Derartige Gemeinschaften erleben eine Dynamik in der sie dann durchaus mit den Dimensionen Markt und Organisation liebäugeln und sich zu diesen hin entwickeln können. Z.B. wenn sich Selbsthilfegruppen zu Unternehmen entwickeln.

Die Unterscheidung Gemeinschaft und nicht Gemeinschaft wird hier angenommen als ein Vorhandensein von

- Gemeinsamen Bezugspunkten (Interessen, Anliegen, Gesinnung, Glauben, ...)
- gegenseitiger menschlicher Anteilnahme,
- ein WIR-Gefühl als Bindungskraft und
- Vertrautheit und Selbstvergewisserung durch Rituale und Symbole, die die Gemeinschaft auf Dauer trägt.

Gemeinschaften brauchen die Organisation, weil sie, ähnlich wie Organisationen Dauerhaftigkeit anstreben und es daher ein Mindestmaß an Regelungen bedarf, wie diese Dauerhaftigkeit garantiert werden kann.

Gemeinschaften brauchen auf Dauer gesehen auch den Markt, weil der Entstehungskontext meist nicht ausreicht, auf längere Zeit eine Tradierung über mehrere „Generationen“ (wobei nicht nur Menschengenerationen gemeint sein können sondern auch Lebensabschnittsgenerationen, z.B. bei Jugendorganisationen dauert eine Generation 3 – 5 Jahre) hinweg zu gewährleisten. Sie muss sich öffnen und/oder neu definieren um sich neuen gemeinschaftlichen Interessen anzupassen und um ihre Lebensfähigkeit zu erhalten.

In Gemeinschaften sind eher die Themen austauschbar und nicht ihre Mitglieder. Im Unterschied zu unternehmerischen Organisationen, wo eher Mitglieder als austauschbar betrachtet werden und weniger die Themen (obwohl auch dies geschieht, aber mit Blick auf den Markt und nicht mit Blick auf die Gemeinschaft im Unternehmen).

*Die Stärke der Gemeinschaft ist, dass sie am ehesten Identität, Loyalität und Vertrauen ermöglicht.*

Neben diesen drei skizzierten Koordinationsformen haben sich weitere Formen herausgebildet. Im Kontext des Managements werden zwei davon erst seit jüngerer Zeit wissenschaftlich beobachtet und beschrieben, nämlich Netzwerke und Governance Arrangements.

## Netzwerk

Der Unterschied von Netzwerk und nicht Netzwerk wird hier darin angenommen, dass in Netzwerken autonome Akteurssysteme interagieren und die Dauer dieser Interaktion nicht festgelegt ist.

Hier wird davon ausgegangen (nach der Neuwaldegger Definition<sup>6</sup>), dass Netzwerke einen Anlass brauchen, um zu entstehen, dass sie Beziehungspotenziale ermöglicht, daher sind sie akteursorientiert und interaktiv inszeniert und es erwartbare Tauschoptionen gibt, d.h. auf einem attraktiven Akteursmarkt sich die passenden Akteure finden, um neue, verbindlichere Formen der Koordinationen einzugehen, etwa Kooperationen oder Projekte (Organisationen auf Zeit) vereinbaren.

Netzwerke leben von unscharfen Grenzen. Die komplementäre Kraft des Netzwerkes ist die Organisation und die Gemeinschaft. Das Netzwerk braucht ein geringe Dosis Organisation um eine Infrastruktur für das Netzwerk aufrecht zu erhalten, jedoch ein zuviel an Organisation würde dem Netzwerk das nehmen, wodurch es lebt, nämlich der offenen/unscharfen Grenzen von Zeit und Raum. Das Netzwerk braucht eine Dosis Zugehörigkeit ohne dem sie keine Kontextuelle Bedeutung herstellen kann.

---

<sup>6</sup> Boos, Exner, Heitger, in „Sozial Netzwerke sind anders“ aus Organisationsentwicklung – (Hrsg.) Karsten Trebesch, 2000

Die Stärke von Netzwerken ist, dass sie einen unverbindlichen Rahmen für mögliche verbindliche Vereinbarungen zur Verfügung stellen, in dem die Stärken des Marktes, der Gemeinschaft (Vertrauen) und der Interaktion gekoppelt sind.<sup>7</sup>

*Netzwerke als soziale Infrastruktur sind steuernde Systeme in denen ein hohes Maß an Selbstorganisation gelebt wird.*

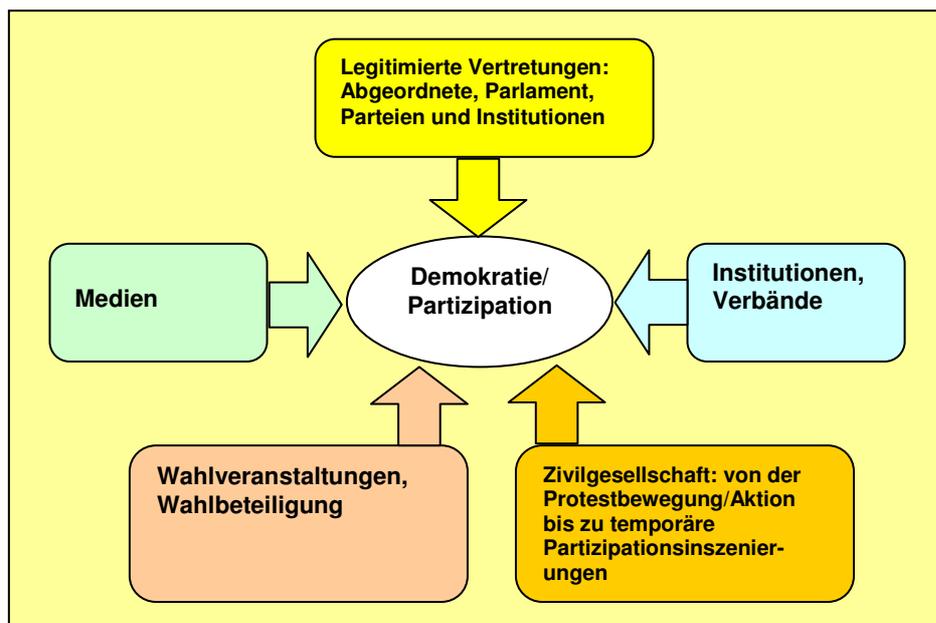
## Partizipation/Demokratie

Partizipation ist dann vorhanden, wenn es einen Träger eines Prozesses gibt und andere daran teilnehmen sollen. Dabei kann der Zweck der Teilnahme unterschiedlich sein. Meist geht es aber um die Einholung von Resonanz, damit die Träger des Prozesses unterschiedliche Meinungen und Interessen in ihrem Kernprozess berücksichtigen können. Damit sollen bereits im Vorfeld von Entscheidungen mögliche Konflikte antizipiert werden und durch Integrieren oder Abklären der Standpunkte erreicht werden, dass später folgende Entscheidungen die Akzeptanz von Betroffenen dieser Entscheidungen erreicht wird.

Im intermediären Kontext werden häufig zum Zwecke der höheren Akzeptanz partizipative Prozesse inszeniert. Beispielsweise werden bei der Erstellung von regionalen Entwicklungsprogrammen unterschiedliche gesellschaftliche Akteure zur Partizipation eingeladen, oder es werden zu Umweltverträglichkeitsprüfungen die BürgerInnen einbezogen usw.

Die komplementäre Kraft der Partizipation ist der Markt und die Organisation. Partizipation braucht Markt, weil darin Interessen abgetauscht werden. Partizipation braucht Organisation, weil Partizipationsprozesse faire Regeln und Zuverlässigkeit brauchen.

Eine besondere Form der Partizipation ist die **demokratische Form der Koordination** gesellschaftlicher Entscheidungsfindung. Demokratie ist dann vorhanden, wenn der Souverän das Volk ist und eben nicht etwa Kapitalgeber. Demokratie braucht ausdifferenzierte Organisationen (Parlament, Regierung, Parteien, Vereinsorganisationen, Verbände, Medien...) um funktionieren zu können. Für die politischen Organisationen sind strenge Regeln vorgesehen, nicht zuletzt deshalb, weil deren Einhaltung auch immer durch die Medien beobachtet und rasoniert werden. Demokratie lebt von drei Interaktionsereignissen, wo die Anwesenheit der Akteure unabdingbar sind, dem Wahlvorgang, wo die Akteure der (politischen) Gemeinschaften den direkten Kontakt suchen, der Stimmabgabe, wo die BürgerInnen durch ihre Anwesenheit in einem Wahllokal ihrem Willen Ausdruck verleihen und dem Parlament wo Interaktion unter Anwesenden praktisch zur (politischen)



Beobachtung geworden ist. Die parlamentarische Demokratie lebt auch vom Wesen des Marktes, weil sie nur vorstellbar ist, wenn mindestens zwei politische Gemeinschaften sich um die Stimmen bewerben.

Nicht zufällig ist hier Demokratie und Partizipation in einem Kapitel beschrieben. Wahrscheinlich wird es wesentlicher Erfolgsfaktor für

<sup>7</sup> In der sozialwissenschaftlichen Diskussion wird meist argumentiert, dass die Steuerung (Koordination) durch Netzwerke durch ein Versagen der Hierarchie (Staatliche Organisation) und des Marktes erforderlich wurde. Mit dieser Perspektive wird impliziert, dass dann, wenn der Markt und die Hierarchie (staatliche Organisation) nicht versagen würden, die Netzwerksteuerung überflüssig wäre. Hier hingegen wird nicht das „Versagensargument“ bemüht, vielmehr geht es um die angemessene Form der Koordination für die jeweilige Aufgabenstellung.

Demokratien sein, wenn sie die Partizipation in der Entscheidungsfindung ausreichend differenziert inszeniert. Die Partizipation hat verschiedene Formen:

Die legitimierten Systeme und teilweise auch die Institutionen/Verbände sowie die Wahlgänge zählen zur verfassten Demokratie. Zur verfassten Demokratie können alle Aktivitäten gezählt werden, die in einem institutionell klar definierten Kontext eingebettet sind. Als unverfasst hingegen können alle politischen Aktivitäten gezählt werden, die in einem spontanen oder geplanten Mobilisierungsprozess außerhalb eines institutionalisierten Rahmens ablaufen. Bei Governance Arrangements (siehe dazu weiter unten) mit Beteiligung der öffentlichen Hand (was meist der Fall ist) handelt es sich dann um temporär verfasste Beteiligungsformen, die über die bisher üblichen institutionellen Rahmen hinaus gehen.

Die komplementäre Kraft der Demokratie ist der Markt und die Organisation. Demokratie braucht Markt, jedoch ein Zuviel an Markt würde der Demokratie das nehmen, wodurch es lebt, nämlich der grundlegenden Gleichheit derer die wählen/partizipieren können. Demokratie braucht Organisationen, ohne die sie keine Entscheidungen hervorbringen könnte.

*Die Stärke der Partizipation ist die Sicherung der Akzeptanz von Entscheidungen indem die Stärken des Marktes, der Organisation, der Gemeinschaft und der Interaktion gekoppelt sind.*

### **Governance Arrangements (GA)**

Polyzentrische Organisationssettings zeichnen sich durch mehrere Machtzentren aus indem niemals ein Zentrum die absolute Oberhand hat, vielmehr wird der Zusammenhang des Ganzen durch Abstimmung, Verhandlung oder durch Regelungen erzeugt, die jedem Zentrum auch innerhalb des Ganzen seinen Einfluss in Zukunft sichert. Größere Konzerne, politische Parteien oder beispielsweise Kirchen können solche polyzentrischen Formen annehmen. Ebenso (meist temporäre) Governance-Vereinbarungen von Regionen können diesem Typus zugerechnet werden. Als klassische Form von Governance Arrangements können die territoriale Beschäftigungspakte gesehen werden. Auf globaler Ebene wurde vom ehemaligen UN-Generalsekretär Kofi Anan 1999 der „Global Compact“<sup>8</sup> ins Leben gerufen, in dem sich Unternehmen freiwillig verpflichten 10 Grundwerte in ihrem Einflussbereich zu leben und zu fördern.

Die komplementäre Kraft von GA's ist die Gemeinschaft. Ein GA braucht eine Dosis Gemeinschaft, aber ein Zuviel an Gemeinschaft würde dem GA das nehmen wovon es lebt, nämlich das formal geregelte Handeln und das krisenfreie Eintreten und vor allem Verlassen des GA-Settings.

*Die Stärke des GA ist, dass Vereinbarungen auf freiwilliger Basis eine höhere Motivation für Entwicklung hervorbringen, indem die Stärken des Marktes, der Organisation, der Gemeinschaft und Interaktion gekoppelt werden.*

An dieser Stelle soll das Governance Arrangement noch etwas ausführlicher beschrieben werden, weil dessen Erforschung im Vergleich zu den anderen Koordinationsformen noch in den Kinderschuhen steckt. Damit wird das Risiko der konzeptionellen Verengung durchaus eingegangen. Die dargestellte „Landkarte“ der Koordinationsformen lebt von Beschreibungen, die die unterschiedlichen Formen in ihrem Wesen unterscheiden, denn je klarer die Unterscheidung umso klarer kann die Verknüpfung reflektiert werden. Bisher wurde in der wissenschaftlichen Beobachtung häufig betont, dass es sich bei Governance Arrangements um Beschreibungen handelt, es jedoch noch unklar sei ob sie überhaupt konzeptionell als Koordinationsform modelliert werden kann, denn wenn sie erfolgreich sind, dann entstehen sie einfach. Hier wird die Meinung vertreten, dass Governance Arrangements (GA) eine eigne Koordinationsform darstellen, dass sie herstellbar sind, jedoch die konkrete Ausprägung der Form sehr auf die Bedarfe und Konstellationen auszurichten sind. Es genügt unserer Meinung nach nicht, ein GA als etwas netzwerkartiges, organisationsartiges und marktartiges oder partizipationsartiges zu beschreiben. Es können durchaus einige Elemente identifiziert werden, die GA konstituieren und insofern können sie als eigenständige Koordinationsform im Unterschied zu Netzwerken, Markt, Organisationen, Demokratie/Partizipation oder Gemeinschaft beschrieben und entwickelt werden.

---

<sup>8</sup> Der Global Compact steht allerdings auch unter Kritik, WEIL er freiwillig ist und für die Nicht-Einhaltung keine Sanktionen vorgesehen sind. Die 10 Grundwerte betreffen die Bereiche Menschenrechte (2 Prinzipien), Arbeitsnormen (4 Prinzipien), Umweltschutz (3 Prinzipien) und Korruptionsbekämpfung (1 Prinzip)

Zunächst eine allgemeine Definition<sup>9</sup>:

GA ist ein methodisches Verfahren im Umgang mit breiten und tiefen Herausforderungen oder Konflikten denen sich Akteure unterschiedlicher Funktionssysteme und Ebenen gegenüberstehen. Dabei verhandeln die Akteure untereinander um bindende Entscheidungen zur wechselseitigen Zufriedenheit zu treffen, bei deren Umsetzung sie dann kooperieren.

Damit ein GA gut aufgestellt ist braucht es eine Verfassung, eine passende Komposition der Akteure und Entscheidungsregeln.

Zur Verfassung gehören Kompetenzzuschreibungen, die Beteiligten übertragen dem GA ein Mandat zur Festlegung der Ziele, Zusammensetzung (welche aber potenziell offen ist für das Hinzukommen neuer Mitglieder) und Entscheidungsregeln. Das GA wird zeitlich befristet und meist mit der Option auf Verlängerung, angelegt.

Je nach Zielsetzung und Aufgabenstellung wird die Komposition des GA geregelt und folgende Teilnehmertypen unterscheidbar: Interessensträger, räumlich betroffene Akteure, Wissensträger und materiell oder spirituell Betroffene, sowie Repräsentanten von relevanten sozialen, politischen, wirtschaftlichen und generell zivilgesellschaftlichen Gruppen.

Bezüglich der Entscheidungsregeln können folgende Aspekte als bedeutsam ermittelt werden: Gleichberechtigung (unabhängig vom Ressourcenbeitrag), horizontale Verfahren der Verhandlung und des Diskurses (keine hierarchische Kommunikation), Konsens-Prinzip, regelmäßige Interaktion und das Prinzip der „offenen Tür“ im Sinne einer Austrittsmöglichkeit ohne Sanktionsandrohung, Proportionalität, d.h. die eventuellen wirtschaftlichen Ergebnisse verhalten sich proportional zu den von den Beteiligten eingebrachten Ressourcen, Möglichkeit der Allianzbildungen und ständiger Re-Kompositionen der Akteure, Check and Balance, das bedeutet keine Entscheidungen über Angelegenheiten die die GA-Teilnehmende nicht direkt betreffen und Reversibilität, das bedeutet keine Entscheidungen zu treffen, die nicht durch allgemeine Wahlen wieder rückgängig gemacht werden könnten.

## Interaktion

Die Interaktion unter Anwesenden ist eine Form der Koordination die zeitlich kurz ist und im Rahmen aller anderen Koordinationsformen stattfindet. Ist die Interaktion beendet, ist auch das Interaktionssystem beendet. Wenn die gleichen Akteure zu einem anderen Zeitpunkt interagieren, entsteht ein neues Interaktionssystem.

Interaktion, vor allem Interaktion unter Anwesenden muss nicht automatisch zu Gemeinschaft führen, aber eine geglückte Interaktion braucht Anteile der Gemeinschaft, d.h. Wertschätzung und das „versprechen“, während der Interaktion ganz da zu sein und die Aufmerksamkeit auf den/die Interaktionspartner zu richten.

## Die blinden Flecken der Koordinationsformen Markt, Organisation und Gemeinschaft

Jede dieser drei basalen Koordinationsformen hat auch einen „blinden Fleck“, der, wenn er nicht mehr blind sein soll, durch die anderen basalen Koordinationsformen ausgeglichen<sup>10</sup> wird.

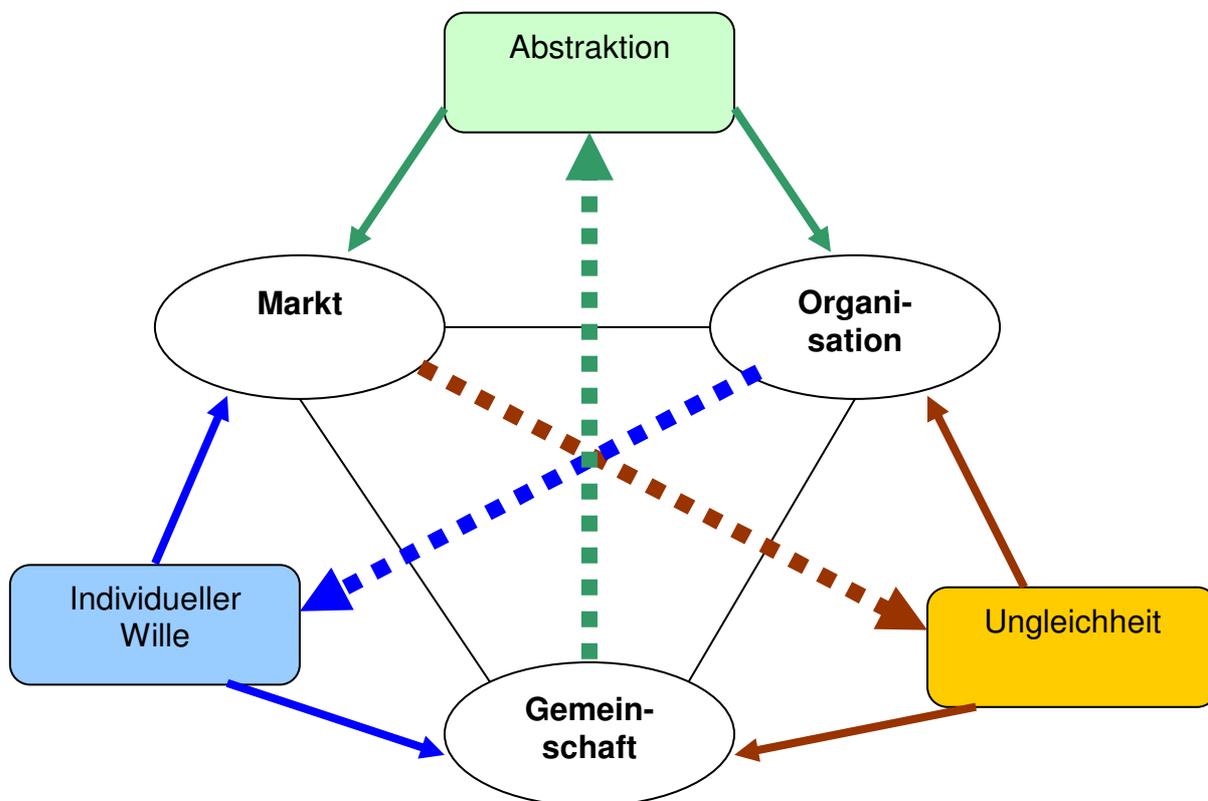
Der blinde Fleck des Marktes ist die Ungleichheit. Zwar gilt der Markt als jene Form, die Allen alle Möglichkeiten eröffnen soll, aber es wird mitunter verschwiegen, dass es dazu auch die Bedingungen braucht, damit alle den Zugang haben, etwa ein halbwegs ausgeglichenes Einkommen. Regeln der Organisation, in diesem Fall des Staates und die Solidaritätsorientierung des Prinzips Gemeinschaft können diese Bedingungen erhöhen, zumindest die Schattenseite der Marktmechanismen vermindern.

---

<sup>9</sup> Diese Definition orientiert sich an Schmitter (1997)

<sup>10</sup> Nach Murray Milner, 1978, er nennt sie Simplifikationsmechanismen

Der blinde Fleck der Organisation ist der individuelle Wille. Die Organisation organisiert das Kollektiv und meist ist sie hierarchisch geordnet. Das Individuum und sein Wille müssen oft hinten anstehen, um die Organisation und ihre Zwecksetzung sicher zu stellen. Der Ausgleich dazu sind Markt und Gemeinschaft, die den Rahmen für den Ausdruck des individuellen Willens eher ermöglichen.



Der blinde Fleck für die Gemeinschaft ist die Abstraktion. Alleine die Gemeinschaft reicht nicht, um in einer komplexen Gesellschaft insgesamt integriert zu sein, sie verlangt auch Zugehörigkeiten und die Nutzung der anderen Koordinationsformen, die allerdings, um sie konkret zu machen, Abstraktionsleistungen erfordern, um sie zu verstehen.

### 3. Die Anwendung des Modells

Die Anwendung dieses Modell hat drei Ebenen.

1. als mentales Modell, dieses wurde bereits vorgestellt
2. als Analysemodell und
3. als Gestaltungsmodell

#### Die Koordinationsformen als Analysemodell

Mit folgenden analytischen Zugängen konnte ich bisher gute Erkenntnisse gewinnen:

- Welche sprachlichen Codes verwenden die Akteurinnen und sprechen sie miteinander in gleichen oder in unterschiedlichen Codes?
- In welchem Ausmaß ist die Komplementarität der Koordinationsformen überhaupt bewusst?  
Werden die Ressourcen der potenziellen Koordinationsformen ausgeschöpft?  
Z.B. ein Marktorientierter Akteur, wird für alles eine Marktorientierte Lösung finden. War dies eine bewusste Wahl, oder eine Lösung nach jener Funktionsweise, wie er selbst die Welt zu sehen pflegt?
- Sind die „blinden Flecken“ im System besprechbar – und wie?

- Wie sind in Systemen, die aus mehreren Koordinationsformen bestehen (wie es die Kirche ist), diese Koordinationsformen verknüpft? (Z.B. in evang. Kirchen die Demokratie der Synode und die Hierarchie der Verwaltung und ein Themen-Netzwerk von kirchlichen AkteurlInnen.)
- In welcher Verbindlichkeit und in welcher Tiefe ist die Steuerungskommunikation zirkulär angelegt? (Zirkularität ist zufällig z.B. in Netzwerken bis hin zu Zirkularität als ein bewusst geplanter Prozess (ev. in Organisationen oder Pakten). In welchem Ausmaß wird Steuerungskommunikation eher als Innenkompetenz oder eher aus Außenkompetenz betrachtet.

Diese Frage hat zwar nicht unmittelbar mit der Koordinationsform zu tun, aber dort wo die hierarchische mit partnerschaftlichen Koordinationsformen verknüpft wird, gibt es meistens einen Steuerungsmangel oder eine Steuerungsvorsicht.

## Einige analytische Zugänge für kirchliche Systeme

### Sprachcodes

Die drei Koordinationsformen Markt, Organisation und Gemeinschaft können in der Diskussion um die passenden Koordinationsformen in der Kirche immer beobachtet werden, weil die Kirche IMMER aus diesen Perspektiven reflektiert wird. Mal werden diese Formen bewusst angesprochen, mal sind sie implizites Thema der Reflexion. Daher werden Markt, Organisation und Gemeinschaft als die basalen Koordinationsformen bezeichnet. Die Koordinationsformen Netzwerk, Demokratie und Governance Arrangement werden als die komplementären Koordinationsformen bezeichnet, obwohl manche Kirchen die demokratische Steuerung bevorzugt als Koordinationsform anwenden.

Zur analytischen Herangehensweise wird die Hypothesenform gewählt:

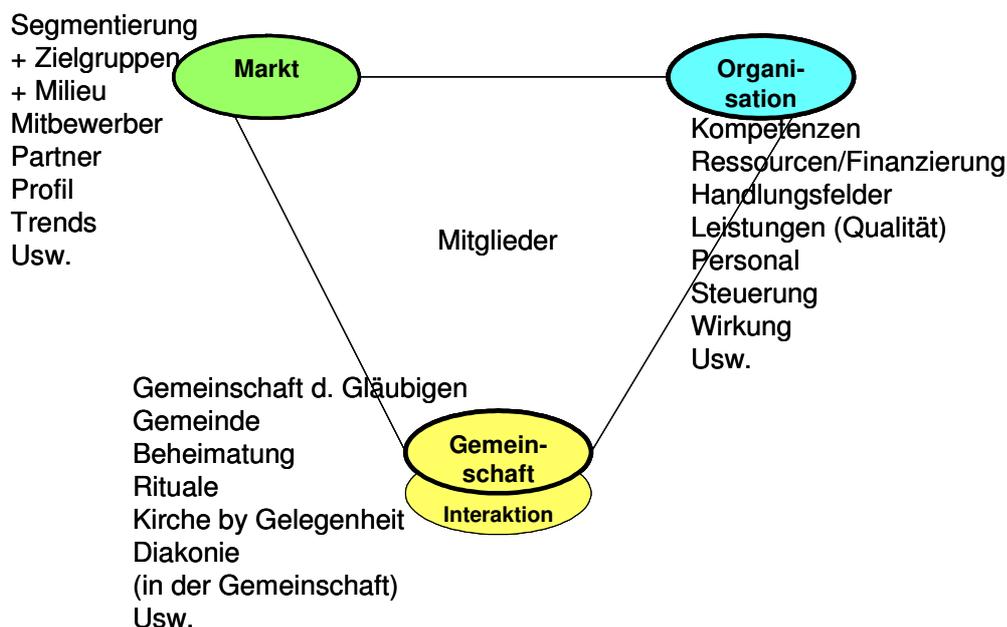
### Hypothese

Wenn die Kirche nur jeweils aus einer der folgenden Perspektive

- Der Gemeinschaft (Gemeinde)
- Der Organisation oder
- Des Marktes

beschrieben wird, wird man ihrer Vielfalt nicht gerecht

Im innerkirchlichen Diskurs sind die hier beschriebenen Perspektiven längst Realität geworden. Manchmal werden sie als verbundene Aspekte betrachtet, manchmal werden sie nicht verbunden, sondern dienen zur Abwertung der jeweils anderen Perspektive. Das folgende Bild zeigt, welche verwendeten Begriffe und damit Realitätsbeschreibungen, welcher Perspektive zugeordnet werden können:



Werden im innerkirchlichen Diskurs diese Sprachcodes verwendet, dann weiß man „in welchem Modus“ sich der/die gerade Sprechende befindet.

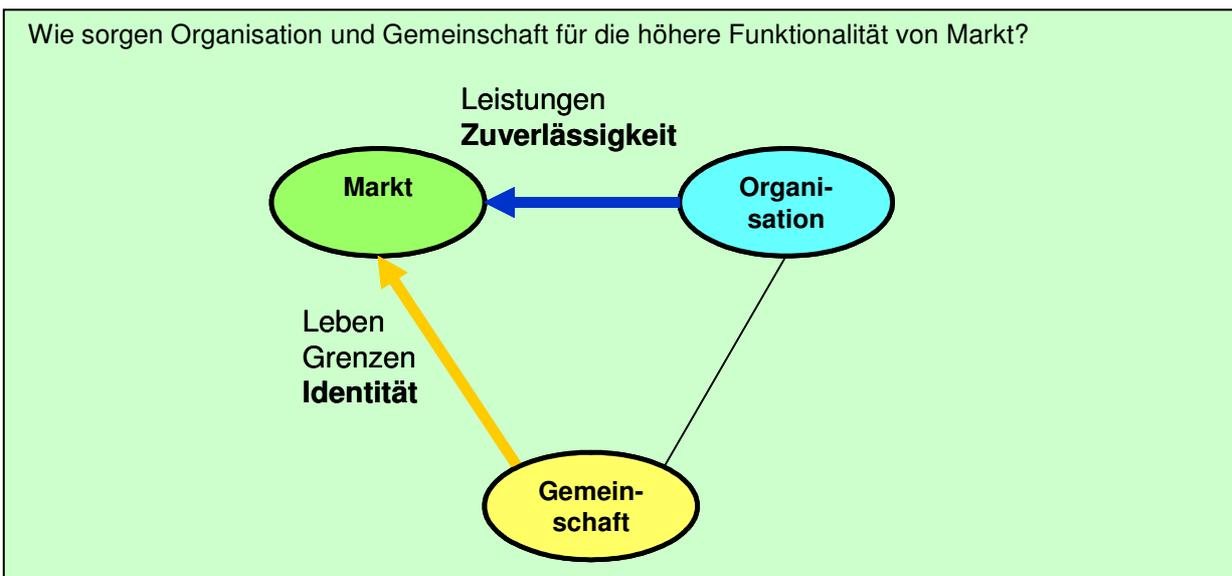
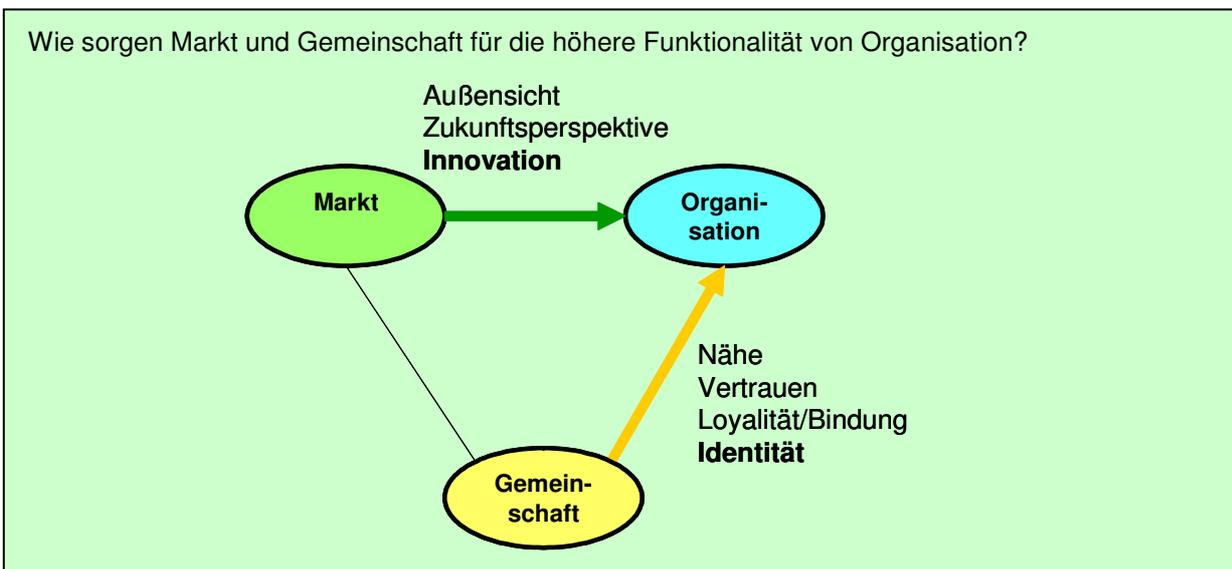
## Komplementarität

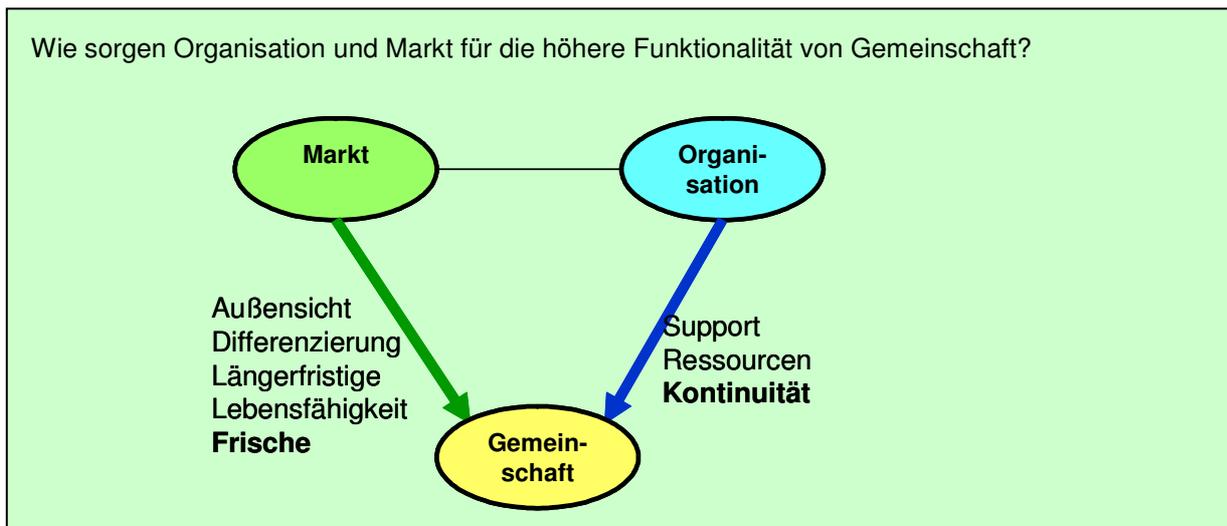
### Hypothese

*Der innere Zusammenhalt der Kirche (wie der Gesellschaft) muss bewusst inszeniert werden. Personen alleine können diese Aufgabe nicht bewältigen, obwohl ihre Symbolfunktion natürlich wichtig ist.*

Gerade weil mitunter die Gefahr besteht, die Kirche als Ganzes nur aus einer Perspektive zu beobachten und zu beschreiben, ist es wichtig sich vor Augen zu halten, welche grundlegende Funktion die Differenziertheit der Koordinationsformen für den inneren Zusammenhalt der Kirche haben.

Wie sorgen nun die einzelnen Koordinationsformen für die gegenseitige Funktionalität?

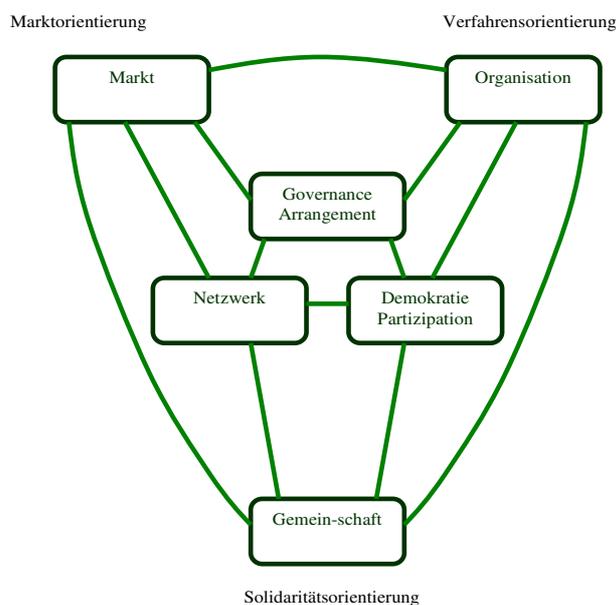




### Nutzung der Ressourcen der Koordinationsformen

#### Hypothese

Die drei basalen Steuerungsformen, bedürfen der Ergänzung durch komplementäre Koordinationsformen.

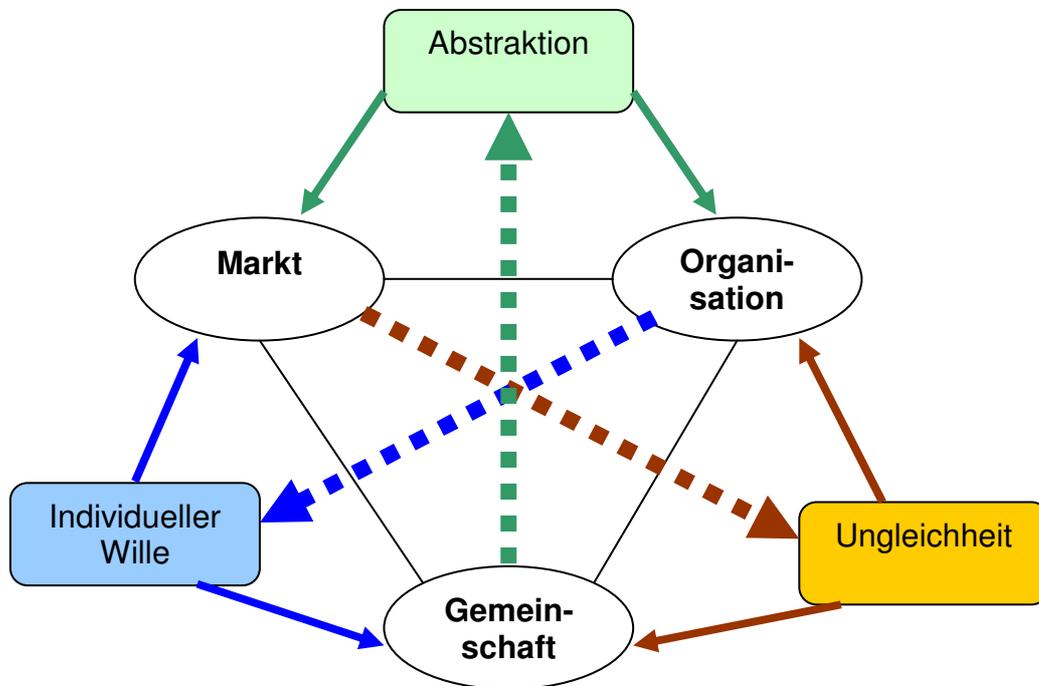


- Kennt die jeweilige Kirche Netzwerkinszenierungen, jenseits von Mitgliedschaft und punktuellen Veranstaltungen?
- Ist die jeweils gewählte Form der Selbstbestimmung (Demokratie) oder die Partizipation ein geschätztes Instrument der Steuerung bzw. Mitsteuerung?
- Werden über Organisationsregeln zwischen den Ebenen (Landeskirche Dekanat, Ortskirche, spezifische Kirche) hinaus selbstverpflichtende Vereinbarung für gemeinsame Entwicklungsschwerpunkte gesetzt?

## Besprechbarkeit der blinden Flecken

### Hypothese

Der innere Zusammenhalt kann dadurch verstärkt werden, indem der „blinde Fleck“ der jeweiligen Koordinationssysteme besprechbar gemacht wird.



### Relativierung durch den Auftrag

Die Kirche nimmt für sich einen Auftrag wahr der „nicht von dieser Welt“ ist. Eigentlich ist das ein cleverer Umgang mit der Paradoxie von Entscheidungen.

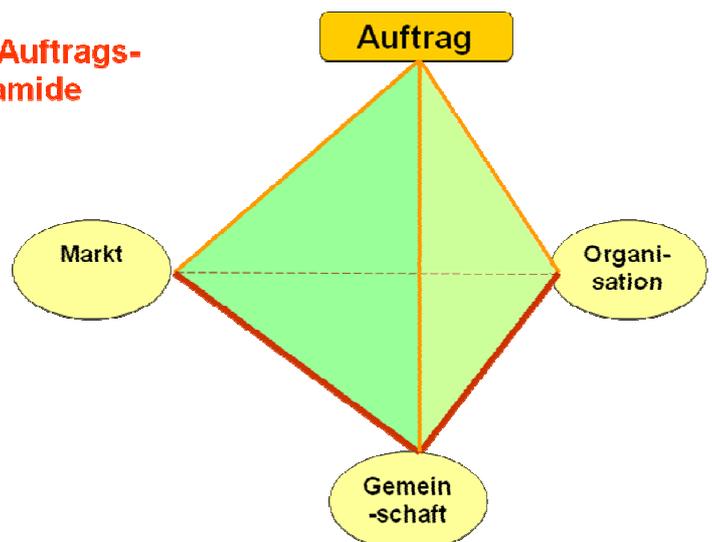
### Hypothese:

*Selbst der Auftrag ist für Menschen nicht endgültig verfügbar, d.h. definierbar.*

Damit entlastet sich die Kirche von einer endgültigen Definition des Auftrages. Vielmehr kommt es darauf an, dass die jeweiligen AkteurInnen sich verständigen müssen, worin der Auftrag im jeweiligen sozialen, räumlichen und zeitlichen Kontext bestehen soll.

Damit werden auch die Perspektiven der Koordinationsformen relativiert und nicht in einem endgültigen Beziehungszusammenhang definiert. Was bleibt ist der Bedarf an Reflexion, Verhandlung und Entscheidung.

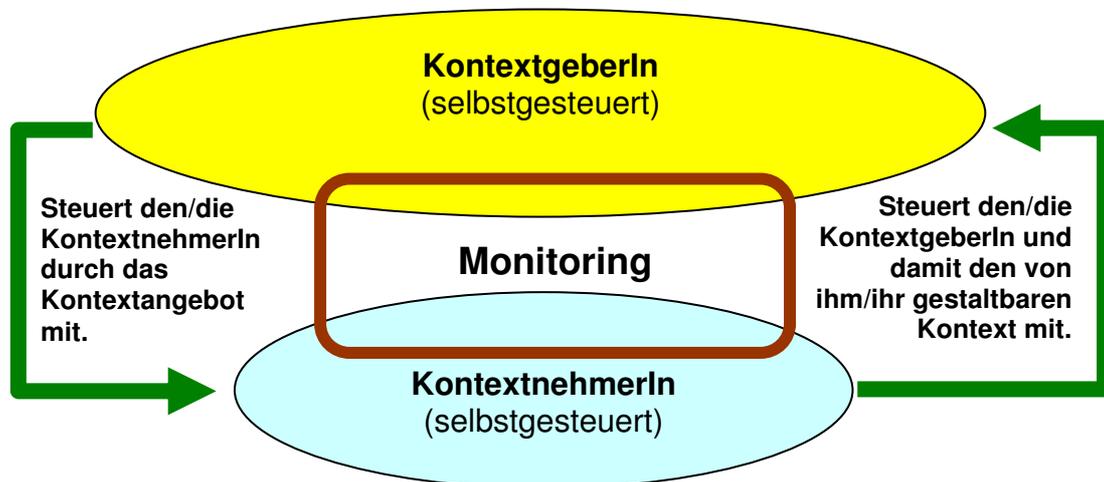
### Die Auftragspyramide



## Die Zirkularität der Steuerung

### Hypothese

Wenn die Steuerungskreisläufe nicht zirkulär geschlossen sind, führt dies zu Irritation, Misstrauen und auf Dauer zur Reduzierung der Lebensfähigkeit des Systems.



Dieses grundlegende Steuerungsmodell ist in hierarchisch aber auch in partnerschaftlich koordinierten Systemen möglich

## Zur Gestaltung

Beispielhaft sind hier vier Fälle angeführt, die einer Neugestaltung bedurften:

### Netzwerk - Organisation

Eine Organisation ist ein Netzwerk und hat eine Organisation. Ihren internen Diskurs führt sie ebenso als Netzwerk, muss aber hin und wieder Entscheidungen treffen. Es tritt Unklarheit darüber auf, wann entschieden wird und wann „lediglich“ diskutiert wird. Die sozialen Räume sind zeitlich nicht markiert und es entsteht eine Diffusität zwischen diesen beiden Logiken des Handelns. Der Logik des Netzwerkes und der Logik der Organisation – des Entscheidens.

Intervention: Zeitliche und rituelle Markierungen, was wann passiert, damit der Handlungskontext klar bleibt.

### Organisation - Demokratie

Eine Organisation hat eine demokratische Verfassung, aber sie will eine schlagkräftige Professionelle Organisation sein, sodass das Bedürfnis nach Hierarchie entsteht. Die unklare Trennung UND Verbindung von Demokratie und Hierarchie führt zu endlosen demokratischen Diskussionen und Nicht-Entscheidungen, was das Bedürfnis zur Hierarchie und Entscheidungsfähigkeit forciert. Dieses Bedürfnis wird aber wieder mit den demokratischen Diskursen behandelt.

Intervention: Klare Trennung des strategischen und operativen Managements als Organisation von der zwecksetzenden normativen Ebene als demokratische Form.

### Pakt - Organisation

Ein Pakt ist geschlossen, jedoch wird er nicht in jener Verbindlichkeit gelebt, wie es ursprünglich Absicht war. Die fehlende Organisation verleitet den Pakt sich zu einem unverbindlichen Netzwerk zurück zu entwickeln, was die „Gründer“ als mangelnde Pakttreue auslegen.

## Organisationsberatung jenseits von Organisation

Intervention: Neu verhandeln und jenes System bilden, welches den Willen der aktuellen Partner entspricht.

### **Politisch beauftragte Organisation**

Eine politisch beauftragte Organisation, die als Unternehmen verfasst ist hat zwei Geschäftsführer GF(einer von der Partei A, die andere von der Partei B). Damit sich die beiden GF nicht „weh tun“ müssen, legen sie ihre gemeinsame Funktion als Pakt aus, was dazu führt, dass heikle Steuerungsfragen häufig an externe Beratungen ausgelagert werden. Auch die Kernfunktion, die darin besteht für ein Bundesland den strategischen Diskurs zu führen und zu steuern, wird mehr und mehr ausgelagert.

Intervention: Eine konsequente Unternehmenssteuerung etablieren und strategische Kompetenz hereinholen und entwickeln.

Und so weiter...

Zur Gestaltung bieten wir hier in der Tagung „Spielkarten“ an, mit denen Sie analysieren und konfigurieren können.

Vielen Dank für Ihr Interesse!