

Matthias Strolz

## Systemische Spezifika des politischen Feldes

### Die Mechanik der Macht

Tiefgehende Systemkenntnis und ein umfassendes Systembewusstsein sind wichtige Voraussetzungen für gelingende Beratungs- und Entwicklungsprozesse im politischen Feld. Beraterische Interventionen müssen auf differenzierten Analysen und fundierten Hypothesen fußen, ansonsten wird es ihnen an Wirksamkeit fehlen. Politikberatung ohne Kenntnis der Spezifika des Systems Politik wäre nicht mehr als ein Blindflug bei dem man rasch an Grenzen stößt. In jedem gesellschaftlichen Teilsystem gibt es eine Vielzahl von Systemspezifika. Doch was sind die wesensbestimmenden Eigentümlichkeiten des politischen Feldes, die für die Politikberater-Klienten-Beziehung besondere Relevanz haben?

### Betriebslogik Macht

Während privatwirtschaftliche Unternehmen sich in ihrer ökonomischen Logik primär der Profitmaximierung verpflichtet, lautet die dominante Steuerungslogik politischer Institutionen: *Machtausübung*, *Machterhaltung*, *Machtausdehnung*. Politikberater müssen diese hohe Verbindlichkeit gegenüber der prioritären Macht-Logik verstehen und internalisieren. Politische Institutionen und die in ihnen handelnden Individuen sind durch ihre Teilnahme im marktwirtschaftlichen Gesamtsystem zwar auch ökonomische Akteure. Dies ist aber nicht ihr wesentliches Selbstverständnis. Das „Beziehungsspiel“ in politischen Organisationen ist gleichzeitig auch immer ein „Machtspiel“. Mit dem Eintritt in ein Beratungsverhältnis betritt der Berater den Macht- und Beziehungsraum und ist somit unweigerlich und alternativenlos auch Teil der Beziehungs- und Machtdynamik.

## Wahlen als Brachialereignis

Wahlen sind in Demokratien der dominante Allokationsmechanismus für Macht und somit von zentraler Relevanz für politische Organisationen. Sind Wahlen angesagt, reihen sich sämtliche inhaltlich-strategischen, strukturellen, organisationskulturellen und ökonomischen Fragestellungen hinter das Ziel der Stimmenmaximierung. Es erfolgt eine fast hypnotische Konzentration der organisationalen Aufmerksamkeit auf den bevorstehenden Wahlgang. Im Arbeitsalltag und in den Befindlichkeiten der handelnden Akteure führt dies zu einem ablauftechnischen und emotionalen Ausnahmezustand. Die gesamte Organisation fokussiert auf den *Point of Sale*, also den Wahltag, an dem ihr „Produkt“ und Leistungsoutput „gekauft“ oder abgewählt wird. Gewissermaßen steht dabei auch die Zukunft der politischen Organisation zur Disposition – in der Regel auch und gerade die Zukunft der Leitfigur.

Besonders einschneidend sind die Implikationen im Falle unerwarteter Wahlen oder vorgezogener Neuwahlen. Es findet dann eine sehr kurzfristige Umreihung der Prioritäten innerhalb der Organisation statt, die sämtliche laufenden Prozesse und Projekte in Frage stellt. Diese werden auf ihre Tauglichkeit hinsichtlich der (kurzfristigen) Stimmenmaximierung geprüft. Bei „Untauglichkeit“ werden sie entweder abgebrochen, zeitlich ausgetaktet oder rücken – bewusst oder unbewusst – in den Hintergrund.

Das Prinzip des wahlbedingten Ausnahmezustands gilt auch für jene politischen Institutionen, die nicht unmittelbar an Wahlen teilnehmen (etwa Ministerien als überparteiliche Einrichtungen der Republik), denn die inhaltlich-strategische Ausrichtung hängt an der politischen Leitfigur, deren Zukunft jedoch am Erfolg oder Misserfolg ihrer Partei.

## Loyalität als Eintrittskarte

Wer im politischen Feld Beraterisch aktiv ist, braucht auch Verständnis für das Phänomen der *Loyalität*, das oft fälschlich als dumpfe „Freunderlwirtschaft“ gedeutet wird. Dabei ist Loyalität ein hochfunktionaler Aspekt politischer Institutionen. Sie fungiert als „Eintrittskarte“ in politische Organisationen beziehungsweise vor allem in deren Führungszirkel – auch für Berater.

Die Loyalitätsprüfung ist oft ein implizites und langwieriges Verfahren, das sich in der Regel auf die langfristige Beobachtung von Verhalten stützt. Vor allem gilt es zu belegen, dass das Verhalten be-

rechenbar ist. Eine Abkürzung des Verfahrens kann durch persönliche Referenzierung erfolgen – im Sinne von Empfehlung durch eine andere Person mit hohem Loyalitätsgrad gegenüber der Führungsperson oder „der ideologischen Familie“. Diese stützt sich entweder auf persönliche Beziehungen (Verwandtschaft) oder auf langfristige Bekanntschaft und Beobachtung.

Berater-Rekrutierungen für politische Organisationen finden demzufolge fast nie über Ausschreibungen und fast immer über interne oder vorgelagerte Netzwerke statt. Das ist nach meiner Einschätzung weder grundsätzlich gut noch schlecht. Zu akzeptieren ist, dass die informelle Loyalitätsprüfung für die Organisation offensichtlich hoch effizient und effektiv ist, da sie andere Such- und Prüfkosten durch Ausschreibungen oder formale Auswahlverfahren ersetzt. Vor allem aber gilt: Es ist wie es ist. Für die Organisation macht es offensichtlich Sinn so.

### **Personengebundene Beraterbeziehungen**

Beraterische Dienstleistungen im politischen Feld finden wesentlich auf Grundlage eines persönlichen Vertrauensverhältnisses statt. Der hohe Loyalitätsgrad seitens des Beraters ist wesentliche Geschäftsgrundlage. Die Berater-Klienten-Beziehung ist hochgradig personenzentriert. Der Berater ist stärker an der (Führungs-)Person „angebunden“ als an der Organisation. Dieses Spezifikum durchwirkt sämtliche Sphären der Berater-Klienten-Beziehung und zeitigt vielfache Konsequenzen. Die Selbstreflexionsfähigkeit des Beraters ist stets intensivst gefordert, um aufgrund seiner Loyalitätslinien nicht in einseitige Befangenheiten gegenüber anderen Akteuren im Klientensystem abzugleiten, die mitunter für seinen Beratungsauftrag und seine Interventionsmächtigkeit dysfunktional werden können. Weiters ist zu berücksichtigen, dass das Klienten-Berater-Verhältnis in der Regel zur Disposition steht, wenn es in der auftraggebenden Organisation zu einem Führungswechsel kommt.

### **Geringer Verschriftlichungsgrad**

Die (inhaltliche) Formalisierung der Berater-Klienten-Beziehung in politischen Organisationen ist meist schwach. Der Berater hat oft – gleichsam im Abtausch mit „seiner Loyalität“ – einen hohen Grad an Handlungsfreiheit. Der Verschriftlichungsgrad von Beratungs-

aufträgen ist in der Regel gering. Beide Seiten „wissen“ auf Basis des Vertrauens- und Loyalitätsverhältnisses was gewünscht ist. Die wortreiche Explizierung von Aufträgen wird tendenziell vermieden. Die Verschriftlichung muss in der Regel von Seiten des Beraters getrieben werden oder findet nicht statt. In der Politik gilt oft das geflügelte Wort „Jedes Schrifterl ein Gifterl“. Zudem unterliegen inhaltliche Vorgaben und Strategieentscheidungen einer hohen Adaptiondichte. Um größere Planungssicherheit zu erhalten, ist ein Forcieren von Formalisierung und Verschriftlichung zu empfehlen.

### **Prinzip Personalisierung**

In politischen Organisationen werden sämtliche Geschäftsprozesse in ihrer Verwertungslogik stark und zunehmend stärker auf die Leitperson zugeschnitten. Die Personalisierung in der Politik wird größtenteils durch die mediale Logik dynamisiert, entfaltet jedoch Wirkungen weit darüber hinaus. In der Person des Spitzenvertreters verdichtet und symbolisiert sich der Leistungoutput der Organisation. Alles Tun und Lassen in der Organisation rankt sich ein Stück weit daher um sie. Dies führt unweigerlich zu einer Fixierung der Mitarbeiter und Funktionäre auf diese Person und erklärt auch die oft quasi-autokratischen Verfügungsfreiheiten für die politische Leitfigur. Umso logischer ist, dass ein Beratungsprojekt das nachhaltige Bekenntnis dieser „Überfigur“ braucht, sonst wird es versickern oder versanden. Ein Spitzenkandidat, mit dem wir im Kreise seines Strategie-Teams die Leitlinien für den Wahlkampf und die Fotoauswahl für die erste Plakatserie besprachen, formulierte das so: „Sagt ihr, was zu tun ist. Ich bin euer Instrument, ich bin das Produkt.“ Er hatte das Prinzip verstanden und verinnerlicht.

### **Diktat der medialen Verwertungslogik**

In der Politik regiert der tägliche mediale Verwertungsdruck. Kein Thema, das in Ruhe bearbeitet werden kann, ohne dass sich ständig die Frage stellt: „Und was machen wir daraus? Welches Wording hat die Schlagzeile? Welche Bilder gibt es dazu?“ Die Politiker und die Journalisten stehen hierbei in symbiotischer Abhängigkeit zueinander. Die Stäbe und Berater der Spitzenpolitiker investieren prioritär in Fragen der mediengerechten Inszenierung. Weniger Energie geht in die inhaltliche Arbeit. Die – aufgrund des marktwirtschaftlichen Rahmens

logische – Quotenschlacht zwischen den Medien befördert vor allem Skandalisierung und Negativität („only bad news are good news“). Die fortschreitende Medialisierung der Politik bedeutet verkürzte Inhalte, Personalisierung, plakative Zuspitzung, Skandalisierung sowie Gefühle und Symbole statt Fakten. Politik wird zur permanenten Konfrontation und zum andauernden „Beauty-Contest“. Mit der Sonntagsfrage wird laufend ermittelt, wer die Nase vorne hat; mit Vertrauensindizes wird wöchentlich der Auf- und Abstieg der Politiker gemessen und ein Heer von Kommentatoren vergibt täglich Haltungsnoten. Das Spiel mit der Emotion wird dabei zur unverzichtbaren Trumpfkarte. Geschichten über Politikstrategie und Personality ersetzen Berichte über politische Inhalte. Die Sachdebatte wird durch *das Match* und *das Duell* ersetzt, die Politik solchermaßen zum Spielball der Boulevardisierung unserer Gesellschaft. Die Medien agieren in ihrer Schnittstellenfunktion zwischen Machthabern und Wählern dabei zunehmend – mit den Worten des Journalisten und Zeitungsherausgebers Heinz Nußbaumer – „als machtvolle Theaterleiter und Regisseure, als Souffleure und Drehbuchautoren des großen politischen Schauspiels.“

### Seniorität vor Fachkompetenz

Ein weiteres wichtiges Spezifikum politischer Organisationen, über das manche Externe mitunter frustriert staunen, soll abschließend nicht unerwähnt bleiben. Es lässt sich mit folgender Geschichte illustrieren. Ich war vor einigen Jahren mit einer Gruppe von Unternehmern zu Besuch im Österreichischen Parlament. In einer Diskussionsrunde mit dem Klubchef einer Regierungspartei wurde dieser gefragt, welchen Stellenwert denn der Sachverstand in der parlamentarischen Arbeit habe. Daraufhin legte er den Arm um die Schulter des jungen Abgeordneten, der neben ihm saß und meinte: „Bei uns zählen *Seniorität* und *Fachkompetenz*. Und zwar in dieser Reihenfolge. Wenn du neu bist, dann heißt es erst mal, Wurstsemmeln holen. Stimmt’s Herbert?“

Die teilnehmenden Unternehmer fanden dieses Statement ungeheuerlich und empörten sich anschließend über das ungenierte Selbstbewusstsein, mit welchem es vom Klubchef vorgetragen wurde. Der Umstand, dass Dienstalster offensichtlich mehr zählt als fachlich-inhaltliche Kompetenz wurde als Zumutung empfunden. Allerdings, der Klubchef war nur ehrlich. So ist es nun mal in der Politik. Offensichtlich ist auch dies funktional und die *Mechanik der Macht* lässt sich damit für politische Organisationen gut bedienen. Würde sich in der Privatwirtschaft mit der primären Orientierung an Seniorität

tät morgen mehr Geld machen lassen als mit Kompetenz, dann würde der privatwirtschaftliche Markt in der Sekunde opportunistisch einschwenken. Das Verhalten folgt der zentralen Betriebslogik – und Machtmaximierung entfaltet ganz offensichtlich andere Dynamiken als Profitmaximierung.

## Literatur

Strolz, Matthias, *Warum wir Politikern nicht trauen ... und was sie tun muss(t)en, damit sich das ändert*. Wien: Kremayr & Scheriau, 2011

Nußbaumer, Heinz, *Die Glutnester des Argwohns*. In: Erhard Busek (Hg.): *Was haben wir falsch gemacht?* Wien: Kremayr & Scheriau, 2010, S. 17