
ÖVP – noch auf Kurs?

Ein Vorschlag, strategische Anleihen aus der Wirtschaft zu nehmen

Georg Platzer

Erfolgreiche Unternehmen sind sich dessen bewusst, dass die Veränderungen im internen und externen Umfeld eine laufende Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie organisationaler Strukturen erfordern.

Anforderungen der Kunden und anderer erfolgsrelevanter Stakeholder stellen dabei die wesentlichen Orientierungspunkte dar. Wie sonst sollen die Attraktivität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen und somit der nachhaltige Unternehmenserfolg und die damit verbundene Überlebensfähigkeit sichergestellt werden? Parteien unterliegen aus meiner Sicht in großem Maße ähnlichen Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten.

Entrepreneure haben schon lange die Notwendigkeit erkannt, sich und ihr Unternehmen kontinuierlich einer Evaluierung und dem Prozess der strategischen Weiterentwicklung zu stellen. Gerade in einem Umfeld, das von wirtschaftlichen und marktbezogenen Turbulenzen geprägt ist, setzen Unternehmen diese Instrumente kontinuierlich ein, um wieder auf Kurs zu kommen oder um den sich ändernden Marktbedingungen angepasst auf Kurs zu bleiben.

ÖVP weiterentwickeln

Welche Analogie lässt sich daraus für die ÖVP ableiten? Die nachfolgenden Gedanken sollen ein Denkanstoß und Diskussionsbeitrag für einen in die Zukunft gerichteten Weiterentwicklungsprozess der ÖVP sein.

Jede sinnvolle strategische Planung beruht auf Handlungsfeldern, die sich aus klar definierten Erfolgsfaktoren und deren Entwicklung

ableiten lassen. Ich möchte mich auf drei aus meiner Sicht für die strategische Weiterentwicklung der Bundespartei äußerst relevante Handlungsfelder konzentrieren:

- Die strategische Ausrichtung und Entwicklung der Gesamtpartei
- Die organisatorische Gestaltung und Entwicklung der Parteizentrale als erfolgreiches Dienstleistungszentrum
- Die Gewinnung von überzeugten, kompetenten und motivierten Parteimitarbeitern und freiwilligen Funktionären

Strategie als Basis für die langfristige Erfolgssicherung

Viele Unternehmen sehen sich einem kontinuierlichen Veränderungsdruck ausgesetzt. Externe Faktoren, wie Bedürfnisse der Kunden, Technologien, Lieferanten, Gesetzgebung etc., verändern sich laufend. Aber auch interne Erwartungen, wie jene der Eigentümer oder Mitarbeiter, unterliegen einem kontinuierlichen Wandel. Diese Veränderungen, die maßgebliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg haben, sind oftmals vorhersehbar. Es ist somit eine Kernaufgabe von Führungskräften, das Unternehmen entsprechend den absehbaren Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln. Dazu braucht es ausgeprägte Leadership und umfassende Kompetenzen im strategischen Management.

Leadership ist geprägt von visionärem Denken und der Fähigkeit, berufliche und ehrenamtliche Führungskräfte und Mitarbeiter für Veränderung zu begeistern – nur diese Begeisterungsfähigkeit führt zu kreativer und motivierter Aufgabenerfüllung.

Strategisches Management ist für mich von der Vorstellung geprägt, ressourcenbezogene und organisationale Rahmenbedingungen zu schaffen, die es erlauben, nachhaltige Veränderungen in den Inhalten (Märkte/Produkte) und den Strukturen entsprechend der Zielsetzungen zu planen, umzusetzen, zu steuern und zu kontrollieren.

In vielen erfolgreichen Unternehmen haben sich Strategieprozesse etabliert, die im Führungskreis im Rahmen der Mittel- und Langfristplanung durchlaufen werden und folgende Schritte beinhalten:

- 1) Analyse der Entwicklung von externen und internen Erfolgsfaktoren in den vergangenen und kommenden z. B. fünf Jahren (Szenarienanalyse)
- 2) Analyse der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren des Unternehmens (SWOT-Analyse) vor dem Hintergrund der zukünftigen Entwicklungen
- 3) Reflexion von Vision (Langfristziel des Unternehmens), Mission (Kernauftrag) sowie der zentralen Unternehmenswerte (Leitbild)
- 4) Erarbeitung von smarten (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminisiert) strategischen Zielen. Diese beschreiben den Zielzustand am Ende des Planungshorizonts entsprechend den zentralen internen Erfolgsfaktoren (z. B. Finanzen, Kunden, Produkte, Prozesse, Mitarbeiter).
- 5) Projektierung der Maßnahmen für die strategische Entwicklung, um die strategischen Ziele erreichen zu können. Für jede Maßnahme sind die Verantwortlichkeiten, Aufgaben sowie die erforderlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcen zu definieren, die in die Jahres-, Mittelfrist- sowie Langfristplanung einfließen müssen.
- 6) Die erarbeiteten strategischen Ziele sind mit den Führungskräften, z. B. im Rahmen von Ziel- bzw. Mitarbeitergesprächen, zu vereinbaren.
- 7) Um einen effektiven Mitteleinsatz zu gewährleisten, ist in regelmäßigen Abständen eine Fortschrittsbeurteilung vorzunehmen. Dazu werden Instrumente, wie z. B. die Balanced Scorecard, eingesetzt.

Leadership und Strategisches Management helfen dem Management, das Schiff langfristig auf Kurs zu halten. Orientierung, Sicherheit, Commitment und Motivation sind für die Organisation der Lohn, der sich in den Ergebnissen und den positiven Wirkungen für das Unternehmen ausdrückt.

Gerade die ÖVP sieht sich mit einer zunehmenden Anzahl an Parteien, gesellschaftlichen Strömungen sowie internen strukturellen und personellen Herausforderungen konfrontiert. Die richtige Strategie wird damit zur Grundvoraussetzung für die inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklung und zum Gradmesser für einen erfolgreich eingeschlagenen Kurs. Die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie in der Parteileitung, aber auch auf allen Ebenen der Partei kann dazu genutzt werden, gemeinsame Bilder einer erfolgreichen Entwicklung zu schaffen, Orientierung und Sicherheit den Parteimitarbeitern und Funktionären zu geben und die Motivation für den gemeinsamen Erfolg zu stärken.

Parteizentrale als erfolgreiches Dienstleistungszentrum

In vielen großen und breit diversifizierten Unternehmen kann das Pendeln zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen beobachtet werden. Ich bin der Ansicht, dass es bei Unternehmen mit einer Vielzahl von Töchtern so viel Autonomie braucht, dass ein effizientes und effektives Agieren entsprechend den Anforderungen des Marktes und des Gesamtunternehmens bei gegebenen Ressourcen und gegebener Loyalität möglich ist.

Von der Zentrale als Know-how- und Servicierungsdrehscheibe ist sicherzustellen, dass die operativen Einheiten bestmöglich (strenger Service- und Synergieanspruch!) mit entscheidungsrelevanten Informationen versorgt und durch Dienstleistungen unterstützt werden (innerparteiliches Wissensmanagement im Sinne der Wissenskonservierung und Wissensmultiplikation zur Vermeidung von Redundanzen, ÖVP-Thinktank, Koordination von Aus- und Weiterbildung innerhalb der Parteiorganisation; Themen- und Innovationsführerschaft, Management eines Berater- und Dienstleisterpools, Management einer professionellen, bundesländer- und organisationsübergreifenden Jobrotation innerhalb der Gesamtorganisation etc.). Dieser Anspruch bedingt eine ausreichende finanzielle und personelle Ausstattung.

Dezentralisierung kann nur dann erfolgreich sein, wenn es eine gemeinsame Basis in Hinblick auf die Identität, die Politik (Spielregeln), die grundsätzlichen Strategien und das Verständnis bezüglich der Umsetzung von operativen Aktivitäten gibt. Nur so kann die gemeinsame Stärke voll entfaltet und der gemeinsame, aber auch individuelle Erfolg erreicht werden. Die sich daraus ableitende zentrale Frage ist, wie Informations-, Kommunikations-, Entscheidungs- und Leistungsprozesse idealerweise gestaltet werden können, um die Erreichung der Vision (langfristiges Unternehmensziel) und die Erfüllung der Mission (Unternehmenszweck) entsprechend den Anforderungen im Umfeld sicherzustellen.

Auch die ÖVP befindet sich immer wieder im Spannungsfeld zwischen Zentralität und Dezentralität. Diese Wechselwirkung ist stets vor dem Hintergrund des übergeordneten gemeinsamen Ziels zu sehen (Sicherstellung einer maximalen Unterstützung in der österreichischen Bevölkerung, dokumentiert durch Wahlerfolge). So wie Länderorganisationen in Unternehmen ihre individuellen Geschäftsziele bestmöglich zu erreichen versuchen, so sind dies bei den Landesparteien und daraus abgeleitet auf Ebene der Bezirke und Orte die spezifischen wahlbezogenen Ziele. Diese individuelle Sicht der nachgelagerten Organisationseinheiten ist wichtig und richtig. Es muss aber durch organisationale Strukturen (Kultur, Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation) und Instrumente sichergestellt werden, dass das übergeordnete Ziel nicht aus den Augen verloren und im Sinne des eigenen Erfolges kontinuierlich verfolgt wird.

Ich sehe die ÖVP-Bundespartei zentrale zukünftig als eine moderne serviceorientierte Organisation, die dem Viable System Model entsprechend (einem organisationstheoretischen Modell aus der Systemtheorie des Briten Stafford Beer) über fünf lebensnotwendige Systeme verfügt, die kontinuierlich vor dem Hintergrund interner und externer Anforderungen hinterfragt und weiterentwickelt werden müssen.

►► **Identität** (System 5 nach Beer): Jede Organisation verfügt über eine Struktur, in welcher die grundsätzlichen identitätsrelevanten

Entscheidungen getroffen werden. Es ist Aufgabe der Bundespartei-zentrale, Prozesse kontinuierlich zu initiieren, zu gestalten und zu begleiten. Diese Prozesse führen zu Grundsatzentscheidungen und stärken die gemeinsame Identität bzw. Ausrichtung (Programmdiskussionen, Wahlprogramme, Kernwerte, ideologische Weiterentwicklung, Aufgabe und Leistungen der Bundespartei-zentrale etc. etc.).

- **Strategie** (System 4): Jede Organisation muss für sich die für den Erfolg relevanten Entwicklungen im internen und externen Umfeld identifizieren, analysieren und geeignete Initiativen in Form von strategischen Zielen und strategischen Maßnahmen umsetzen. Es ist Aufgabe der Bundespartei-zentrale, diese Analysen vorzunehmen, Strategien zu entwickeln, diese von den zuständigen Parteiorganen beschließen zu lassen sowie die Umsetzung der strategischen Entwicklungsmaßnahmen zu gewährleisten.

- **Ressourcenmanagement** (System 3): Der Einsatz von knappen finanziellen und personellen Ressourcen muss in jeder Organisation geplant, gesteuert und kontrolliert werden. Oftmals muss in diesem Zusammenhang auch der Spagat zwischen operativem Betrieb und strategischer Entwicklung bewältigt werden. Es ist Aufgabe der Bundespartei-zentrale, den Controllingkreislauf (Planung, Steuerung, Information und Kontrolle) zu initiieren, zu begleiten und laufend zu optimieren, um einen möglichst effizienten effektiven Ressourceneinsatz zu gewährleisten.

- **Information & Koordination** (System 2): Für jede Organisation gilt es, die operativen Einheiten (System 1, s. o.) bestmöglich zu führen. Dazu ist es erforderlich, dass es zu einem kontinuierlichen Informationsaustausch hinsichtlich der Leistungen des operativen Bereiches und personeller Entwicklungen im operativen Bereich oder aber zu Entscheidungen der Firmenzentrale kommt. Es ist daher Aufgabe der Bundespartei-zentrale, Kommunikations- und Informationsstrukturen mit den nachgelagerten Organisationseinheiten (Landesparteien, Bünde etc.) so zu entwickeln, dass gestaltungs- und entscheidungsrelevante Informationen effizient

und effektiv über unterschiedlichste (von persönlich bis virtuell) Kanäle zeitnah und verwertbar transportiert werden.

Ich bin davon überzeugt, dass durch die Analyse und Weiterentwicklung der Bundespartei zentrale vor dem Hintergrund dieser fünf Systeme ein wesentlicher Meilenstein für die Dynamik und den Erfolg der Gesamtpartei gesetzt werden kann.

Motivierte, kompetente Mitarbeiter als Grundlage für langfristigen Erfolg

Der „War for Talents“ ist voll im Gange. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Überalterung unserer Gesellschaft und den erhöhten Anforderungen der „Knowledge Economy“ werden talentierte, motivierte und loyale Mitarbeiter zunehmend zu einem knappen und damit gesuchten Gut. Damit Unternehmen im Wettbewerb um die besten Köpfe die Nase vorn haben, haben sie für sich erkannt, dass sie verstärkt auf ihr Image als Arbeitgeber achten. Nur wer sich klar positioniert, sich aus der Masse abhebt und ein einzigartiges Profil entwickelt, ist für „High Potentials“, die bereits im Unternehmen arbeiten bzw. die erforderlich sind, um den zukünftigen Personalbedarf zu decken, attraktiv. Die Employer Brand signalisiert Mitarbeitern und Bewerbern, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber steht, was es einzigartig macht und warum es sich lohnt, für dieses tätig zu sein. Diese Herausforderung führt dazu, dass Unternehmen ähnlich wie bei Produkten an einer starken nach innen und außen gerichteten Arbeitgebermarke systematisch arbeiten. Diese Aktivitäten werden unter dem Begriff Employer Branding subsumiert.

Employer Branding ist ein ganzheitliches, auf der strategischen Ausrichtung des Unternehmens beruhendes Konzept zur Entwicklung einer starken, nach innen und nach außen wirkenden Arbeitgebermarke, die nachhaltig dazu beitragen soll, dass

- qualifizierte und engagierte Mitarbeiter für das Unternehmen gewonnen bzw. stärker an das Unternehmen gebunden werden,
- die Unternehmenskultur verbessert wird,
- die Qualität der Leistungen des Unternehmens optimiert wird,
- die Unternehmens-Marke bzw. die Produktmarken des Unternehmens in der Öffentlichkeit gestärkt werden.

Employer Branding für die ÖVP

Auch für die Entwicklung des Arbeitgeberimages gilt der auf Paul Watzlawick beruhende Satz, dass man nicht nicht Image entwickeln kann. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die bereits bestehenden Personalmarketingaktivitäten aus strategischer bzw. Employer-Branding-Sicht zu bewerten und weiterzuentwickeln. Klassische Employer-Branding-Projekte setzen sich aus folgenden Teilschritten zusammen:

- 1) Analyse des Status quo, der die Aufnahme von bestehenden Aktivitäten, Informationen zum Arbeitgeberimage und den angebotenen Arbeitgeberleistungen sowie deren Evaluierung beinhaltet.
- 2) In einem nächsten Schritt ist eine Imageanalyse im bestehenden und potenziellen internen und externen Arbeitnehmerumfeld durchzuführen. Allein schon diese Aktivität trägt massiv dazu bei, dass sich ein potenzieller Arbeitgeber als attraktiv in internen und externen Zielgruppen positioniert.
- 3) Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen wird die zielgruppengerechte Positionierung erarbeitet. Dabei werden sowohl die entsprechenden attraktiven Arbeitgeberleistungen als auch die Botschaften und Kommunikationsmedien erarbeitet.
- 4) Um eine nachhaltig erfolgreiche Arbeit an der Arbeitgebermarke zu gewährleisten, braucht es eine organisationale Struktur, die die Verantwortlichkeiten und Mitwirkungserfordernisse klar de-

finiert und die kontinuierliche Planung, Umsetzung und Evaluierung von gesetzten Maßnahmen sicherstellt. Wichtig ist, dass in den Employer-Branding-Prozess sowohl Vertreter der Personalabteilung, des Marketings, als auch der Führungskräfte einbezogen werden.

Ähnlich wie Unternehmen steht auch die ÖVP vor unterschiedlichsten Herausforderungen hinsichtlich der Gewinnung und Bindung von kompetenten, motivierten und entwicklungsbereiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Einerseits ist es das „Branchenimage Politik“, welches eine Herausforderung darstellt. Andererseits ist eine Partei als Arbeitgeber in Form von fixen Dienstverhältnissen oder freiwilligen Funktionstätigkeiten oftmals unbekannt. Auch der ÖVP muss es gelingen, sich als attraktiver Arbeitgeber nach innen und außen zu positionieren, um für den nachhaltigen Parteierfolg die richtigen Mitarbeiter zu haben. Dies erfordert neben der richtigen Kommunikation der Arbeitgeberleistungen (Was hat man davon, Mitarbeiter bzw. Funktionär der ÖVP zu sein?) auch deren kontinuierliche Weiterentwicklung. Hier schließt sich wieder der Kreis zur Strategie.

Die ÖVP braucht eine klare strategische Ausrichtung und eine kontinuierliche inhaltliche und organisationale Weiterentwicklung, um erfolgreich zu sein und von einer breiten Basis als attraktiv empfunden und getragen zu werden.