Milizqualität

Autor(en): **Brühlmeier, Daniel**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur**

Band (Jahr): **81 (2001)**

Heft 7-8

PDF erstellt am: **29.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-166516

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

MILIZQUALITÄT

Der Begriff ist mehrdeutig und will auch Verschiedenes abdecken: Hat die Miliz eine herausragende Eigenschaft, die nur sie auszeichnet? Was macht gute Milizleistungen aus? Spielt es für die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung eine Rolle, ob sie professionell oder via Miliz erbracht werden? Oder ist Miliz unweigerlich Spielwiese idealistischer Dilettanten?

Daniel Brühlmeier ist Leiter der politischen Planung und Koordination auf der Staatskanzlei des Kantons Zürich. Er konnte beruflich verschiedene schweizerische Milizfunktionen begleiten und nahm selbst solche wahr, etwa das Präsidium der Schweizerischen Philosophischen Gesellschaft (1993–95). Seit April 2001 ist er Präsident der Gruppe Zürich der Neuen Helvetischen Gesellschaft.

Die Klagen über den Bedeutungsverlust des Milizgedankens in der heutigen Zeit sind Legion, ebenso der imperative Ruf nach mehr Bürgertugend. Um nur ein Beispiel herauszugreifen: Die deutsche Bundesregierung hat Ende 1999 per Kabinettsbeschluss das Programm «Moderner Staat – moderne Verwaltung» vorgelegt, in welchem die Förderung von ehrenamtlicher Tätigkeit und vom freiwilligen Bürgerengagement einen zentralen Stellenwert einnimmt[1].

Was zeichnet nun aber die Miliz aus und wie kann sie gefördert werden?

Miliztätigkeiten sind solche, deren Träger[2] sich primär freiwillig dafür entscheiden und dafür speziell motiviert sind. Miliz basiert deshalb stark auf intrinsischen Anreiz- und Motivationsfaktoren und unterstützt deren Vorteile, wie sie kürzlich von zwei Zürcher Professoren umfassend dargestellt worden sind[3]. In der Tat geht es auch hier darum, gemeinsame Ressourcen zu nutzen und gemeinsam Leistungen zu erbringen. Leistungen, die sich allerdings nicht immer adäquat messen und entgelten lassen (sog. *Multiple Tasking*) – ja dies auch gar nicht primär anstreben –, und wo die Aufgabe nicht von vornherein eindeutig feststeht, sondern im Erstellungsprozess oft definiert oder zumindest wesentlich konkretisiert werden muss (sog. *Fuzzy Tasking*). Schliesslich tradieren Milizorganisationen implizites, nur in ihren Handlungsroutinen abgelegtes Wissen.

Miliz ist zwar genuin freiwillig, aber sie appelliert auch an einen – zivilen wie organisatorischen – Bürgersinn. Ja, bei manchem Milizler kann das Pflichtgefühl sehr ausgeprägt sein, wie etwa beim Menschentypen des Loyalen oder des Formalisten *(Bruno S. Frey)*. Eher gegenläufig zur intrinsischen, eigengetriebenen Motivation ist allerdings die gerade für die Miliz wesentliche soziale Anerkennung, die als extrinischer Motivationsfaktor gehandelt wird.

Die Führung und Förderung der Miliz ist aus dieser besonderen Konstellation heraus nicht einfach. Intrinsische Motivation kann man nicht erzeugen, sondern nur günstige Voraussetzungen für ihr Entstehen schaffen. Auch und gerade in Milizorganisationen kennt man unterschiedliches Engagement: Die Palette reicht vom Übermotivierten bis hin zum klassischen Trittbrettfahrer! Zudem ist es problematisch, Sanktionen auszuüben und zu vollziehen.

Miliz überlebt nur dank Qualität

Das Ergebnis in Milizorganisationen ist dann allerdings oft, dass jeder macht, so viel er will und so gut er es kann. Das moralisch hoch bewertete Engagement zählt, und um die kritische Evaluation der Ergebnisse macht man einen grossen Bogen. Ohne qualitativen Gegenpart, denke ich aber, ist der Milizgedanke über kurz oder lang zum völligen Niedergang verurteilt.

Doch was heisst Qualität? Erfahrungsgemäss ist deren Definition schwierig: Während sie für die auf lückenloser Dokumentation gründende ISO-Zertifizierung die Erfüllung von Erfordernissen und Erwartungen (vornehmlich der Kunden) darstellt, versucht es die *European Foundation for Quality Management (EFQM)* eher mit Umschreibung denn mit Definition. Qualität ist dann etwas für ein Produkt oder

1 Vgl. Christoph Reichard/Tino Schuppan, in: Erika Mezger/Klaus-W. West (Hg.), Aktivierender Staat und politisches Handeln, Marburg, Schüren 2000, S. 87.

2 Ich gebrauche hier durchgehend die männliche Formulierung – wohl wissend, dass es auch weibliche Milizpersonen gibt und auch viel mehr geben soll. Von der Geschichte her ist Miliz aber eine Männerdomäne (vgl. Jan Metzger, Die Milizarmee im klassischen Republikanismus, Bern, Haupt 1999).

3 Bruno S. Frey/Margrit Osterloh (Hg.), Managing Motivation, Wiesbaden, Gabler 2000.

eine Tätigkeit Herausragendes, dessen «*Excellence*[4]» Markierendes.

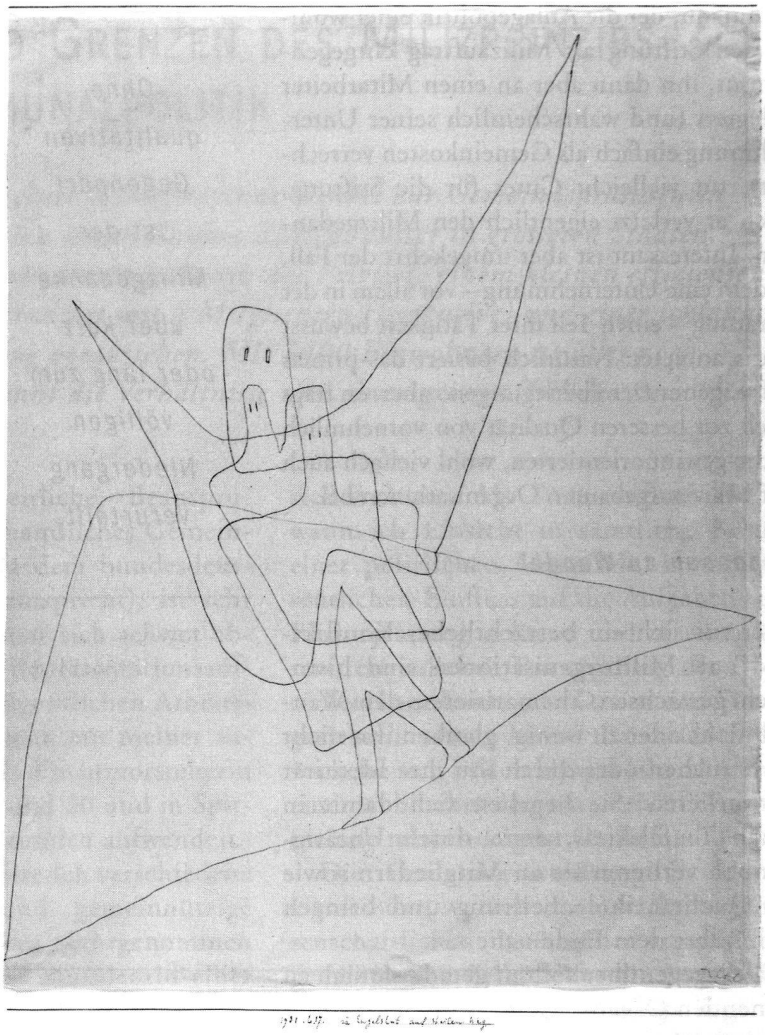
Sicher, und da liegt die Schwierigkeit mit dem genannten Ansatz der intrinsischen Motivation, können die guten Vorsätze und die wertvolle Einstellung allein nicht genügen. Gerade die Miliz muss sich an ihren Ergebnissen orientieren. Und hier liegt – dies sei zugegeben – vieles im Argen: Miliz wird allzu oft in der stereotypen Formel verstanden, es gelte professionelle Kompetenzen aus dem einen in das andere Gebiet zu übertragen. Historisch beliebt ist selbstverständlich der Transfer von militärischem Führungs-Know-how in die Politik oder in die Unternehmen. Hoch im Kurs steht heute die Vorstellung von Unternehmern und jenen, die sich als solche fühlen, die ihre Handlungsroutinen im Hauruck-Verfahren der Politik zukommen lassen wollen. Womöglich ist dies in der Verkennung der unterschiedlichen Organisationsformen, -inhalte und -werte auch eine Mitursache für das notorische Problem mangelnder Qualität in Milizorganisationen, z.B. in der Politik, in der Armee oder im Zivilschutz.

Richtig ist, dass wohlverstandene, auf unterschiedliche Ansprüche und Bedingtheiten sensible Miliz etwa die Kluft zwischen (Fach-)Experten und «Volk» überbrücken oder gegen Betriebsblindheit schützen helfen kann. Miliz bedeutet auch oft Teamarbeit, und in dieser kann die Qualität durch die unterschiedlichen Fähigkeiten der Teammitglieder durchaus gewinnen. Im besten Falle ist eine Milizorganisation ein Qualitätszirkel – umgekehrt haben Qualitätszirkel oft Milizaspekte (Freiwilligkeit, hohe intrinsische Motivation, Identifikation mit Organisation), und sie generieren leicht, fast spielerisch, spezifisches Wissen.

Eine so konstituierte Milizorganisation scheut sich auch nicht, sich der Anforderung des *Benchmarkings* zu stellen. Sie begreift letzteres nicht als Kontrolle, sondern als nützliche Information zur ständigen Qualitätsverbesserung. Sie weiss um das notwendige Gleichgewicht von innerer Motivation und äusserer Ergebnisorientierung.

Was Miliz nicht sein sollte

Gestützt auf diese Überlegungen bin ich der Meinung, dass heute rein quantitativ zuviel in Milizstrukturen organisiert wird. Der Milizgedanke stirbt nicht, weil sich



Paul Klee (1879–1940); in Engelshut auf steilem Weg, 1931, 57 (L17); Feder auf Papier auf Karton; 56,7 x 43,7/44 cm; Paul Klee-Stiftung, Kunstmuseum Bern, Inv.-Nr. Z 790, Ref.-Nr. 5462.

4 Excellence, ein heute viel gebrauchter Managementbegriff, ist seinerseits definiert als überragende Vorgehensweise beim Managen einer Organisation und Erzielen ihrer Ergebnisse auf Basis von acht Grundkonzepten.

5 NZZ, 26./27. August 2000, Nr. 198, S. 29. In diesem Interview und in einem Referat «Milizsystem – Qualität oder

seine früheren Domänen (Politik, Armee usw.) professionalisieren. Wie *Ulrich Bremi* in einem weitleitenden Interview festgehalten hat[5], ist es eine Deformation des Milizgedankens, etwa das Präsidium des Parlaments (und das Bundesrates!) nicht als ein Vollamt zu verstehen. Dass die spezifischen Vorzüge der Miliz nicht mehr zum Tragen kommen, ist nicht zuletzt die Schuld jener Milizler, die ihre Chargen kumulieren, ohne sie auch wirklich zu erfüllen. Bei jüngeren Generationen ist festzustellen, dass sie eher weniger Milizengagements eingehen und dass eine Miliztätigkeit oft eine andere ablöst. Miliz ist nicht auf Ewigkeit, sondern auf einen temporären höheren Grenznutzen angelegt, und *Patchwork*-Miliz ist gar kein Nachteil! Viel eher gilt auch hier die grosse Lebenskunst, loslassen zu können.

Ein innerer Zersetzungsfaktor der Miliz ist auch deren Delegation. Milizaufgaben sind grundsätzlich persönlich und durch die so Ernannten zu leisten. Der Bank-

fachmann, der die Anlagepolitik einer wohltätigen Stiftung als Milizauftrag entgegennimmt, ihn dann aber an einen Mitarbeiter delegiert (und wahrscheinlich seiner Unternehmung einfach als Gemeinkosten verrechnet), tut vielleicht Gutes für die Stiftung, doch er verletzt eigentlich den Milizgedanken. Interessant ist aber umgekehrt der Fall, in dem eine Unternehmung – vor allem in der Beratung – einen Teil ihrer Tätigkeit bewusst gratis anbietet: Natürlich basiert das primär auf Eigennutzenüberlegungen, aber es trägt doch zur besseren Qualität von vornehmlich nicht-gewinnorientierten, wohl vielfach auch auf Miliz aufgebauten Organisationen bei.

Anpassen an Wandel

Hier tut sich ein beträchtliches Konfliktfeld auf: Milizorganisationen sind historisch gewachsen, thematisieren den Wandel nicht oder zu wenig, glauben ihn nicht zu brauchen oder durch ihn ihre Identität zu verlieren. Sie begeben sich damit in einen Teufelskreis, denn durch Untätigbleiben verlieren sie an Mitgliedern sowie an Qualität ihrer Leistung und bringen sich selbst dem Ende nahe.

Demgegenüber sollten gerade sie sich zu lernenden Organisationen entwickeln und jene *«institutionelle Fähigkeit» (Michel Crozier)* pflegen, die sie als Institutionen befähigt, auf den raschen Wandel zu reagieren und zu innovieren, indem sie ihre Zielsetzungen aufgrund der neuen Umstände und der erreichten Ergebnisse anpassen. Miliztauglich sind Institutionen dann, wenn sie ihre Mitglieder befähigen, sich selbst und in eigener Verantwortung um ihre Anliegen kümmern zu können.

Ohne qualitativen Gegenpart ist der Milizgedanke über kurz oder lang zum völligen Niedergang verurteilt.

Dilettantismus?» (vgl. Lz., in NZZ, 25. Januar 2001, Nr. 20, S. 14) wurde auch erstmals von Bremi die Brücke von der Miliz zur Qualität geschlagen.

6 vgl. http://www.bitc.org.uk/awards_shortlist_2001.htm

Rewards und Awards

So gestaltete Milizstrukturen können vielfältig persönliche und institutionelle Meisterschaft vermitteln: Es gelingt den beteiligten Individuen, aber auch der Institution selbst, persönlichen und sozialen Nutzen zu stiften, oft sogar in fast spielerischer Form. Solche Organisationskultur hat Hebelwirkung: Für die Einzelnen wie für die Gesamtheit klären und vertiefen sie die Ziele und Visionen, bündeln Energien und generieren aus sich selbst heraus Initiative.

Dann ist auch die Rede von einem neuen Eliteverständnis angebracht. Ein geeignetes Instrument, um dies – auch unter Berücksichtigung und Verstärkung der intrinsischen Motivation – zu honorieren, sind so genannte *Awards for excellence.* Die Angebote, die diesbezüglich etwa in Grossbritannien bestehen und von namhaften Firmen genutzt werden, sind absolut beeindruckend[6]. In der Schweiz gibt es nach meinem Wissensstand derzeit nur einen vergleichbaren Preis – den «Swiss Re Milizpreis» –, und vielleicht fehlt uns vor allem auch noch die Kultur, sich wirklich so fit zu machen und dem edlen Wettstreit auszusetzen.

Miliz lebt vom dynamischen Gleichgewicht von Vertrauen in die eigene Existenzberechtigung und die Qualität ihrer Ergebnisse einerseits, vom Misstrauen und dem ständigen Willen zur Verbesserung des Erreichten und zur laufenden Überprüfung der Institution andrerseits. Wenn dieses Gleichgewicht besteht, dann brauchen wir uns um die Zukunft des schweizerischen Milizgedankens keine Sorge zu machen. ✦

In memoriam Albert Mossdorf

Albert Mossdorf ist im Frühjahr dieses Jahres im 90. Altersjahr verstorben. Sein Leben stand im Zeichen des Dienstes an der Gemeinschaft, die für ihn im kleinsten Kreis, in der Familie, ihren Kern hatte und sich über die Gemeinde, den Kanton und den Bund zu einem grösseren Ganzen fügte, dem sein volles Engagement galt. Er hat in verschiedenen Funktionen vorbildlich gezeigt, wie man aus Milizämtern «im Auftrag des Volkes» in politische Vollmandate hineinwächst und wie man in späteren Lebensphasen wieder zum freiwilligen Engagement zurückkehren kann. Sein Freund, Prof. Raymond Battegay, erinnerte in seinem Nachruf an die Gründung des «Vereins zur Erneuerung der Eidgenössischen Gemeinschaft» mit folgenden Worten: «Albert Mossdorf dachte nicht nur an die Menschen, die unter materieller Not leiden, sondern vor allem auch an jene, die sich infolge Vereinsamung und Isolierung in seelischer Not befinden. Er suchte die Mitbürgerinnen und Mitbürger für die Werte der Gemeinschaft zu sensibilisieren und sie zur Hilfe für die Nächsten zu gewinnen. Seine Sorge galt insbesondere dem Milizsystem in unserem Lande, und er sah in der freiwilligen Übernahme von Aufgaben und Ämtern in den Gemeinden, den Kantonen und in der Eidgenossenschaft eine wesentliche Stütze und Kraft unserer Demokratie.» Noch vor gut einem Jahr hatte Albert Mossdorf eine Arbeitsgruppe zum Thema «Zukunft des Milizsystems» ins Leben gerufen. Vier Beiträge dieses Dossiers gehen direkt auf die Vorarbeiten im Rahmen dieser Gruppe zurück und geben den derzeitigen Stand der Diskussion wieder. Vor drei Jahren hat Albert Mossdorf im Reinhardt Verlag in Basel ein bekenntnishaftes Buch publiziert, dessen Titel wohl gleichzeitig eine Warnung als auch eine Ermutigung zu neuem Engagement ausdrückt: «Ohne Gemeinschaft keine Heimat».

Robert Nef, Vorsitzender der Arbeitsgruppe «Miliz»