

# Die Politische Partei als lernende Organisation

## - Organisationssoziologische Perspektiven -

### 1. Das Problem

Die gegenwärtige Debatten um den Zustand der Parteien in Deutschland, die Belege der „Parteienverdrossenheit“, sinkende Mitgliederzahlen und wiederkehrende Konflikte zwischen Mitgliedern und Führung konvergieren im Befund zunehmender Organisationsprobleme der politischen Mitgliederorganisationen. Als Ausweg aus dem Entwicklungsdilemma der Großorganisation Politische Partei, werden immer wieder zum einen die Integration direktdemokratischer Elemente bei der innerparteilichen Willensbildung und zum anderen die Öffnung und Flexibilisierung der Parteiorganisation genannt. Versuche, die in dieser Richtung unternommen wurden, blieben jedoch ohne nennenswerte Wirkung. Die gegenwärtige Organisationswirklichkeit scheint sich den Modernisierungsambitionen der Parteiführungen zu entziehen. Und so bestätigt das alltägliche „wir müssten eigentlich, wir können aber nicht“ nicht nur die Parteienverdrossenheit politisch interessierter Bürger, sondern auch den „Organisationsfrust“ vieler Mitglieder. Andere, die sich nicht entmutigen lassen wollen, wenden sich vielleicht überparteilichen Bündnissen, sozialen Bewegungen, lokalen Initiativen oder Netzwerken zu. Diese mag es in mancher Beziehung leichter als den politischen Parteien fallen, die Menschen zur Mitwirkung an gezielten Aktionen zugunsten eng definierter Ziele zu motivieren und auf diese Weise grenz- und systemübergreifende, temporäre Zusammenhänge entstehen (und wieder absterben) zu lassen, kollektive Lern- und Entscheidungsprozesse zu ermöglichen sowie Synergien aus breiter Beteiligung bei flachen Organisationshierarchien zu gewinnen.<sup>1</sup>

Dennoch, ohne mitgliederbasierte Großorganisation ist Demokratie weder denk- noch machbar. Nur durch Teilnahme an den Diskussionen, Entscheidungsprozessen und ggf. Aktionen großer Organisationen nehmen Individuen nachhaltig Einfluss auf gesellschaftliche Veränderungen. Sie brauchen den Vorteil von Großorganisationen, die auf dem Prinzip des geringsten Kraftaufwandes der Einzelnen, dem Prinzip der Ressourcenzusammenlegung und den koordinierten Einsatz der Organisationsressourcen beruht. Aber gleichzeitig ist dieser Typ der Groß-Organisation etwas ausgesprochen Schwieriges. Die klassische Parteiensoziologie sagte ihm eine systematische Tendenz zur Oligarchie nach.<sup>2</sup> Allerdings galt diese Feststellung für eine Zeit, in welcher die Mitglieder von Arbeiterparteien ihren „Führern“ in Sachen Bildung deutlich unterlegen waren, was heute so nicht mehr zutrifft.

---

<sup>1</sup> Vgl.: Dieter Klein (Hrsg.): Leben statt gelebt zu werden. Manuskripte 38, Karl Dietz Verlag Berlin 2003, S. 290 ff. Klein trifft hier eine Unterscheidung in traditionelle und neue Akteure und kennzeichnet deren Zusammenhang.

<sup>2</sup> Vgl. Michels, R.: Soziologie des Parteiwesens, Kröner-Verlag Stuttgart 1989, S. 24 ff.

Einfache, allgemein verständliche und leicht zu gehende Wege aus dieser Situation scheinen nicht zu existieren. Will man den Zug aus den Parteien aufhalten, um eine wichtige Funktionsbedingung der Demokratie zu gewährleisten, so ist es zweckmäßig, sich genauer mit den Bestands-, Integrations- und Funktionsproblemen von Parteien zu befassen. Besondere Aufmerksamkeit verdienen dabei die Möglichkeiten des „Organisationslernens“. Das Konzept der **Lernenden Organisation** kann eine Quelle dieses Verständnisses werden. Betrachten wir zunächst, was eine solche lernende Organisation ausmacht, um sodann die Frage zu beantworten, wie lernen **politische Organisationen**?

## 2. Was lernen Organisationen?

Begreift man eine Organisation als komplexes soziales Gebilde, als System verschiedener Entscheidungsebenen und Gruppen von Individuen, so wird die Vielschichtigkeit von unterschiedlichen Lernprozessen deutlich.

Lernen ist zunächst mal eine **individuelle Tätigkeit** mit dem Ziel, Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Verhalten zu erwerben. Dennoch braucht gerade das Erlernen von Sozialverhalten die Vermittlung durch eine Gemeinschaft miteinander handelnder Menschen. So erlernt man in der Gruppe solche mitmenschlichen Eigenschaften wie Selbst- und Fremdwahrnehmung, Emotionalität, Empathie, Rollenflexibilität, Rollenvielfalt, Authentizität, Akzeptanz u.a.; all jene Eigenschaften, die wir als emotionale bzw. soziale Intelligenz bezeichnen und die weniger das Ergebnis rationaler Wissensaneignung als vielmehr eine Wirkung des Erfahrungslernens im praktischen Leben und Handeln sind. . Wir lernen sie nach einem bewährten Muster: Vom Erleben, Erkennen, Reflektieren einer Verhaltensgrenze bzw. eines Verhaltensdefizits über das empirische Suchen einer alternativen, grenzüberschreitenden Verhaltensweise bzw. das Nutzen von bewährten Verhaltensmodellen bis zum Erproben und Integrieren fortgeschrittenerer Verhaltensweisen in das individuelle Verhaltensrepertoire, das sukzessive Qualifizieren des eigenen Verhaltenskonzepts.

Vom individuellen sozialen Lernen muss das **kollektive Lernen** von Gruppen unterschieden werden. Die Lernergebnisse einzelner Gruppen bestehen im Entwickeln, Festigen und Anwenden von gruppenspezifischen Einstellungs- und Verhaltensstereotypen, ebenso wie Gruppenidentität, tradierten Arbeitsweisen, Ritualen, verstetigten Außenbeziehungen u.a. Solche Lernergebnisse sind Teil des individuellen Handelns, können aber nur als kollektives Handeln wahrgenommen werden und wirken.

**Organisationslernen** ist als kollektives Lernen in Organisationszusammenhängen vor allem das Lernen der **Fähigkeit zur Wissensänderung**, der **Fähigkeit zur Selbstregulierung**. Verlaufsqualitäten wie Schnelligkeit, Flexibilität, Vielfalt, Komplexität solcher Änderungen brauchen einen hohen Grad, ein entwickeltes Niveau, an sozialer Bezogenheit der Organisationsmitglieder. Ohne sozial intelligente Einzelwesen ist keine Organisation zu effektiver Wissens- und Selbständerung fähig, denn sie bedarf sozial kompetenter Mitglieder, die zur Teilnahme an komplexen Kommunikationsprozessen mit emotionalen und rationalen Bezügen befähigt sind.

„Lernen in Organisationen bedeutet, dass Erfahrungen ständig überprüft werden und in ein allgemein zugängliches Wissen übertragen werden, das für den Hauptzweck der Organisation

relevant ist.<sup>3</sup> Um dieses „allgemein zugängliche Wissen“ geht es bei dem, was eine Organisation lernt. Es könnte die „Intelligenz“ einer Organisation ausmachen, sofern es geeignet ist, eine ständige

Umweltanpassung der Organisation bei gleichzeitiger Bestandssicherung zu ermöglichen.

Was genau macht die **Intelligenz, das allgemein zugängliche Wissen von Organisationen**

aus, sofern es geeignet ist, das Basisdilemma von Organisationen - Umweltanpassung trotz

Umweltentkoppelung<sup>4</sup> - zu meistern? Es sind

- Regeln, Symbole, Leitlinien, Werte, Normen, Routinen und ihre Verstetigung, die die Identität der Organisation und deren Beziehung zu den Mitgliedern bestimmen

- Komplexe Mechanismen zur permanenten Selbst- und Fremdrelexion (Evaluierung)

- Verfahren zur Beteiligung der Mitarbeiter an der Ziel- und

- Strategieplanung der Organisation sowie der Visionenentwicklung, Pflege von Eigenverantwortung und Entscheidungsfähigkeit der Organisationsmitglieder,

- Wissensmanagement, mit dem die strukturelle Beschränktheit individueller Wissensbestände überwunden werden kann,

- Schaffung eines kollektiven Gedächtnisses als organisationale Wissensbasis (Erklärungszusammenhänge, Führungsgrundsätze, Arbeitsabläufe u.a.), die bei aktuellen Anpassungsentscheidungen handlungsleitend wirken kann. (Die Kompetenz für die Selbstveränderung der Organisation und der Impuls müssen von Innen kommen.)

- Entwicklung von Regeln für die Regeländerung.<sup>5</sup>

Organisationslernen ist soziales Lernen gleichsam auf einer höheren Ebene, dennoch vorwiegend Erfahrungslernen im Organisationsprozess. Nach dem nämlich o.g.

Organisationsinstrumente gemeinschaftlich entwickelt wurden (zumeist über einen langen Zeitraum, möglichst bei jeder Gelegenheit d.h. immer dann, wenn „die Säge klemmt“), geht es darum, sie zu verstetigen. Das heißt, sie werden auf ihre Brauchbarkeit, Gültigkeit, Funktionalität geprüft und bei Erfolg in das bestehende System integriert. Und zwar sowohl in das sich dadurch sukzessiv erneuernde Management genauso wie in das individuelle Verhaltensrepertoire. Sie - die erneuerten Organisationsinstrumente - werden zum Organisationsalltag.

Dies ist ein schwieriger, oft dramatischer, zumindest störanfälliger Prozess, weil die Tendenz des Rückfalls in alte Muster groß ist. Genau wie individuelles soziales Lernen braucht auch das Organisationslernen Verstärkung. Verstärkung durch Reflexion von Veränderungsprozessen und Würdigung von kollektiven Anstrengungen und Erfolgen.

Über allen technischen und organisatorischen Voraussetzungen einer lernenden Organisation ist deren Anpassungserfolg jedoch letztlich von einem kulturellen Aspekt abhängig. Und hier schließt sich der Kreis wieder zur sozialen Kompetenz, zur sozialen Intelligenz vor allem der Repräsentanten einer Organisation, der Manager. Eine notwendige Voraussetzung ist deren **Dialogfähigkeit**, die Fähigkeit zur Partizipation in kollektiven Diskursen, die ihr Vorbild im sokratischen Gespräch haben.

---

<sup>3</sup> Ross u.a.: Schlüsselkonzepte für das Lernen in Organisationen...In: Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart 1997, S. 54-55

<sup>4</sup> An dieser Stelle ist an das Grundprinzip jeder Spielart von Organisation zu erinnern. Ihr Bestand und ihre Funktionserfüllung beruhen auf einer mehr oder weniger strikten Abkoppelung von den Ereignissen in ihrer Umwelt. Nur auf der Grundlage interner Spielregeln, Routinen und Diskurse vermag eine Organisation ihre Identität zu sichern und u.U. auf ihre Umwelt Einfluss auszuüben.

<sup>5</sup> Wilke, H.: Das intelligente Unternehmen... In: Beratergruppe..., Wien 1995

### 3. Die Partei als schwierige Organisation

Das organisierte Zusammenwirken vieler Individuen ist nur selten so harmonisch und wirkungsvoll, wie es jede/r Einzelne wünschen mag. Im Gegenteil, das Organisationsleben großer Parteien und Verbände, in denen nicht mehr jede jeden persönlich kennt, ist in aller Regel mit Differenzen und Konflikten belastet, die bei nicht wenigen Mitgliedern Enttäuschung hervorrufen. Verdruss und Enttäuschung sorgen wiederum für Konflikt. Und weil Konflikte mit starken Gefühlen verbunden sind, werden sie so leicht „persönlich“ und die Bezugnahme auf Sachthemen folglich „personalisiert“.

Wir wollen im Folgenden zeigen, warum das so ist. Und wir wollen deutlich machen, dass Organisationskonflikte nichts Zufälliges sind, sondern ein unvermeidlicher Begleitumstand der Bemühungen, einer modernen Mitgliederorganisation zu kollektiver Handlungsfähigkeit zu verhelfen. „Modern“ heißt in diesem Zusammenhang: auf der freiwilligen Mitgliedschaft von Individuen beruhend, die nur über begrenzte Gemeinsamkeiten des Wissens, Wollens und Könnens verfügen, während sie sich in Sachen Lebenserfahrung (hinsichtlich Alter, Beruf, Geschlecht, sozialem Milieu, Bildung usw.), allgemeinen Überzeugungen und Lebenszielen teilweise erheblich unterscheiden. Und „Mitgliederorganisation“ heißt, dass das Zusammenwirken nicht durch Befehl und Gehorsam sichergestellt ist, sondern zum einen Teil auf Einsicht und Loyalität, zum anderen auf Interessenrepräsentation beruht.

Das Konstruktionsprinzip einer von ihren Mitgliedern aus freien Stücken unterhaltenen Organisation ist ebenso anspruchs- wie wirkungsvoll. Denn zum Zusammenwirken vieler unterschiedlicher Individuen kann es nur auf der Grundlage von Spielregeln kommen: einerseits formeller Satzungen und Geschäftsordnungen, in denen grundlegende Rechte und Pflichten geregelt sind, und andererseits produktiver Praktiken der Kommunikation. Weder das eine noch das andere ist verzichtbar. Und selbst wenn beides gewährleistet und die Organisation sogar erfolgreich ist, bleiben Konflikte endemisch. Erfolgreich organisieren, heißt also Konflikte effektiv bearbeiten bzw. Sorge tragen, dass Konflikte das Organisationsgeschehen nicht lähmen, sondern „produktiv“ sind.

Was das bedeuten mag, kann ein nüchterner, vielleicht etwas verfremdender Blick auf die Grundprobleme moderner Mitgliederorganisationen zeigen. Auf ähnlich abstrahierende Weise lassen sich sodann die Erwartungen betrachten, die die Mitglieder an die Organisation richten. Erst im Schnittpunkt beider Perspektiven, zum einen auf die Grundprobleme der Organisation, zum anderen auf individuelle Ressourcen und Einstellungen der Mitglieder, wird erkennbar, was einer lebendigen Organisation verhilft, Handlungsfähigkeit auszubilden und in einer dynamischen gesellschaftlichen Umwelt zu „überleben“.

### 4. Grundprobleme moderner Mitgliederorganisationen

Vielleicht hört es sich etwas zu dramatisch an, wenn von Grundproblemen die Rede ist. Genau genommen geht es um ein einziges Problem: die Vereinbarkeit von drei schwierigen Daueraufgaben.

(1) Aufgabe Nummer eins und Bestandsvoraussetzung jeder Organisation ist die Gewinnung und Pflege einer *ausreichend großen Mitgliedschaft*. Die Mitglieder müssen aber nicht nur zahlreich sein und in einigen Ziel- oder Identitätsvorstellungen übereinstimmen, sondern auch bereit sein, die Organisation mit Beiträgen in Form von Mitarbeit, Fürsprache und Geld zu

unterstützen. Das ist nicht selbstverständlich, insbesondere dann nicht, wenn man von den Aktivitäten der Organisation auch als Nichtmitglied, d.h. als Trittbrettfahrer, profitieren kann. (2) Aufgabe Nummer zwei ist die *Integration* der Mitgliedschaft, die Gewährleistung sozialer Kohärenz und des notwendigen Mindestmaßes an Identität und Zufriedenheit. Das geschieht in der Regel dadurch, dass die Mitglieder selbst über die Art ihrer Beiträge und deren Verwendung, d.h. über Ziele und Aktivitäten der Organisation, entscheiden. Allerdings ist es bei einer großen und heterogenen Mitgliedschaft weder verfahrenstechnisch noch inhaltlich möglich, dass der aktuelle Willen *aller* Mitglieder im Organisationsgeschehen Ausdruck findet.

(3) Deshalb bedarf es – als Aufgabe Nummer drei – einer gewissen Abkoppelung der strategischen Entscheidungen von den Verfahren der partizipatorischen Willensbildung. Nur so mag es der Organisation gelingen, sich ihre strategische *Handlungsfähigkeit zu erhalten*. Gleichwohl müssen sich die Führungsentscheidungen durch Repräsentativität und Verantwortungsnahme gegenüber den Willensäußerungen der Mitgliedschaft auszeichnen. Doch darf die Repräsentativität nicht so weit getrieben sein, dass die kollektive Handlungsfähigkeit unter den wechselnden und manchmal unvereinbaren Ziel- und Strategiepräferenzen der Mitgliederbasis leidet.

Unterstellt man nun mit gutem Grund, dass der Ort der zutreffendsten Weltkenntnis und der wertvollsten politischen Erfahrungen nicht notwendig die Vorstandsebene ist, sondern sachliche und kommunikative Kompetenzen über die einzelnen Organisationsebenen verteilt sind, so wird das Grundproblem sehr deutlich: **Wie lassen sich die drei Daueraufgaben so bearbeiten, dass trotz aller mit ihnen verbundenen Probleme ein Maximum an kollektiver Lern- und Handlungsfähigkeit realisiert werden kann?**

Die Antwort klingt zunächst simpel und ist alles andere als befriedigend: Wo immer eine verantwortungsvolle Organisationsführung versucht, alle drei Hauptaufgaben ernst zu nehmen, kann sie Bestand und Wirksamkeit der Organisation nur dadurch sichern, dass sie vom Ideal einer maximal starken und maximal integrierten Organisation mit maximaler Entscheidungsbeteiligung der Mitglieder *abweicht*. Das heißt: (1) Um genügend Mitglieder zu behalten, müssen die besonderen Interessen, Gefühle und Vorurteile verschiedener Mitgliedergruppen geduldet und gepflegt werden, sei es mittels materieller Anreize und Privilegien, sei es durch Kultivierung einer exklusiven Weltsicht, sei es durch die Suggestion einer quasi-familiären Gemeinschaft. Als unvermeidliche Folge erleidet das Identitätsprofil der Organisation eine Verzerrung zugunsten der diversen Nebenzwecke. (2) Da es unmöglich ist, dass alle an allen Entscheidungen partizipieren, wird Entscheidungskompetenz als knappes Gut behandelt und unterschiedlichen Mitgliedergruppen nach bestimmten Regeln zugeteilt. So kommt es zur Ausbildung der verschiedenen Entscheidungsebenen und ihre Verknüpfung durch Delegiertenmandate. Als Nachteil droht allerdings die wechselseitige Verselbständigung der Diskurse, die unterschiedliche Mitgliedergruppen miteinander pflegen: „einfache“ Mitglieder, die Engagierten und Delegierten, die Hauptamtlichen und die Vorstandsmitglieder. Was in den einzelnen Diskursen relevant ist und als „wahr“ gilt, ist dann nicht automatisch dasselbe, sondern unterscheidet sich nach Simplifizierungsgrad, Sachkenntnis und Verantwortungsträgerschaft. (3) Um das Spannungsverhältnis zwischen partizipatorischer Willensbildung der Mitglieder und der relativen Autonomie der Führungsentscheidungen unter Kontrolle zu halten, sieht sich jeder Vorstand, und sei er noch so demokratisch gesinnt, in Versuchung geführt, auf die basisdemokratische Willensbildung Einfluss zu nehmen. Das ist dank seiner Gestaltungs- und Kommunikationsprivilegien nicht nur relativ einfach, sondern verspricht womöglich einen Gewinn an kollektiver Handlungsfähigkeit, wenn es so gelingt, die Mitglieder auf die Sichtweise ihrer Führung einzuschwören.

---

Dass jede dieser Praktiken des Umgangs mit der schwierigen Aufgabentrias Stress erzeugt und Folgeprobleme aufwirft, an denen sich Widerspruch und Widerstand entzünden, steht außer Frage. Ein Gutteil der Zeit und Kraft, die auf die innerorganisatorische Willensbildung verwendet wird, ist dem Streit über Folgeprobleme geschuldet, d.h. über Probleme, welche die Mechanismen der Bestandssicherung, der Integration und der Bewahrung der Handlungsfähigkeit hervorrufen, weil sie die Erwartungen an vollständige Zielklarheit, emotionale Geborgenheit und perfekte Aktionssteuerung enttäuschen.

Ein Blick auf die existierende Organisationslandschaft zeigt, dass jede Organisation gezwungen ist, dem Aufgaben-Trilemma auf die eine oder andere Weise Rechnung zu tragen. Das geschieht typischerweise so, dass man sich auf zwei Aufgaben konzentriert und die dritte vernachlässigt. Beispielsweise konzentrieren sich Gewerkschaften und Parteien auf die Sicherung ihrer Rekrutierungs- und Handlungsfähigkeit, aber nehmen dafür eine deutliche Beschränkung der Mitgliederbeteiligung an Strategieentscheidungen in Kauf. Demgegenüber zeigen sich soziale Bewegungen nicht nur bei der Teilnehmerrekrutierung, sondern auch bei der Integration vieler Individuen und Basisgruppen erfolgreich; der dafür zu zahlende Preis ist ihre geringe Bestandssicherheit und die Beschränkung auf wenige (vorzugsweise „negative“) Ziele. Und strategisch handlungsfähige Gruppen wie Industrieverbände, Unternehmenskartelle oder die Avantgardepartei Leninschen Typs können sich die Beteiligung aller Mitglieder an (fast) allen Entscheidungen nur deshalb erlauben, weil ihre Mitgliederzahl klein ist oder sie á la Lenin zwischen den wenigen „entscheidenden“ Mitgliedern und der als Organisationsressource betrachteten „Masse“ strikt zu unterscheiden.

## 5. Konfliktbeladen und handlungsfähig

Was folgt aus dieser Beschreibung der realen Problemlage realer Organisationen? Zunächst einmal, dass viele der von den Mitgliedern beklagten Spannungen und Konflikte unvermeidlich, ja sogar als konstitutive Bedingung gelungener Organisation anzusehen sind. Sie stellen die Organisationsführung vor die Daueraufgabe einer Balancierung der unterschiedlichen und oft gegensätzlichen Anforderungen, aber lassen sich nicht ein für alle Male aus der Welt schaffen, geschweige denn „lösen“.

Denn jeder Versuch, auch nur einer der drei Hauptaufgaben voll gerecht zu werden, hat unweigerlich zur Folge, dass der Umgang mit den beiden anderen Aufgaben schwieriger wird. Ein Bild der Ruhe und des Friedens können nur jene Organisationen abgeben, die von vornherein auf Mitgliederstärke, Mitgliederbeteiligung oder Handlungsfähigkeit verzichten. Aber eine Organisation, deren Mitglieder auf keine dieser Funktionen verzichten wollen, wird stets in interne Konflikte verstrickt sein. Und zwar umso mehr, je stärker ihr Anspruch ist, auf die gesellschaftliche Umwelt Einfluss zu nehmen. Denn dafür bedarf es nicht nur der (relativen) Einigkeit über Ziele und Mittel, sondern auch eines ausreichenden Maßes an Wissen über die Umwelt und die dort wirkenden Ursache-Wirkungsbeziehungen. Da aber selbst die Sozialwissenschaften nur wenig über die kausale Struktur *künftiger* Ereignisse wissen, müssen wir uns nicht wundern, wenn Politiker und politisch Engagierte darüber zu streiten pflegen.

Was zählt, ist also nicht das Vorhandensein oder die Abwesenheit von Konflikt, sondern die *Art und Weise der Konfliktaustragung*. Obwohl es den Beteiligten stets um das WAS geht, zählt im Endeffekt das WIE des Umgangs mit Konflikten. Wie schon gesagt, vollbringen erfolgreiche Organisationen, einen äußerst schwierigen Balanceakt; fast möchte man sagen:

ein kleines Wunder. Soweit sie über eine große Mitgliederzahl verfügen und Strategien zur Verwirklichung realistischer Ziele zu entwickeln, ist es ihnen offensichtlich gelungen, ihre wichtigsten Daueraufgaben zu bewältigen, ohne vom damit verbundenen Konfliktgeschehen gelähmt zu werden.. Das ist weder mit Basisdemokratie und imperativem Mandat noch mit autokratischem Vorstandsgebaren und geheimen Machenschaften möglich. Vielmehr wäre ihnen eine effiziente Entscheidungsordnung zu bescheinigen, welche die Akzeptanz der Grundprinzipien des kollektiven Handelns und die Legitimität von Dissens einschließt.

Sieht man einmal von der Rekrutierungsproblematik ab, so geht es regelmäßig um die gleichzeitige Gewährleistung von Entscheidungsbeteiligung der Mitglieder und wirksamer gesellschaftlicher Intervention. Ein Maximum an Repräsentation unterschiedlicher Ansichten und Interessen steht aber dem Maximum an Interventionsfähigkeit entgegen. Denn den Außenvertretern der Organisation muss Spielraum für die Wahl von operativen „Spielzüge“ bleiben, die der wechselnden politischen Gelegenheitsstruktur Rechnung tragen. Mit der Delegation von Vertretungsmacht ist aber auch das Risiko eines Vertrauensbruchs und der Verselbständigung derer verbunden, die über die Ressourcen der Organisation verfügen. Robert Michels hat aus diesem Sachverhalt auf ein „ehernes Gesetz der Oligarchie“ geschlossen. Er meinte, es sei unabweisbar, dass die Führer über die Geführten herrschen; anders als durch Bürokratie und Charisma ließen sich Massenorganisationen nicht zusammenhalten. Diese Auffassung war nicht abwegig, solange eine derart große Bildungskluft zwischen einfachen Mitgliedern und ihren intellektuellen Führern bestand wie in der Sozialdemokratie am Ende des 19. Jahrhunderts. Heute, zu einer Zeit, in der Parteimitglieder oft dasselbe oder ein höheres Bildungsniveau haben als ihre „Führer“, liegen die Dinge anders. Das Delegationsprinzip ist immer noch unverzichtbar, aber es begründet keine Herrschaftsordnung. Damit die Führung den Vorstellungen und Interessen der Mitglieder Beachtung schenkt, genügt die wiederkehrende demokratische (geheime) Personenwahl unter Konkurrenzbedingungen. Was sonst noch nötig ist, heißt Kommunikation und Entscheidung, genauer: Alternativenbegründung und Mehrheitsentscheidung.

Warum macht es nur in Ausnahmefällen Sinn, auf Konsens zu bauen und Einmütigkeit anzustreben? Weil das Einmütigkeitsprinzip alle Macht in die Hände derer legt, die es sich leisten können (oder skrupellos genug sind), Nein zu sagen. Denn der Neinsager vermag Macht über die Konsenswilligen auszuüben. Er kann seine Zustimmung an die Gewährung besonderer Zugeständnisse knüpfen. Sofern diese Zugeständnisse von der Mehrheit nicht integrierbar sind, kehrt das Konsensprinzip die Mehrheitsregel in ihr Gegenteil um und bedeutet „Herrschaft der Minderheit über die Mehrheit“. Weil eine derart extreme Missachtung des Mehrheitswillens alles andere als demokratisch ist, bleibt das Konsensprinzip besser auf Verfahrens- und Verfassungsfragen, z.B. Satzungen, Geschäftsordnungen, beschränkt. Doch auch die Mehrheitsregel ist nicht ohne Tücken. Sie verliert ihre Legitimation, wenn sie „strukturelle Minderheiten“ schafft, d.h. eine Personengruppe, die bei allen sie betreffenden Themen unterlegen ist. Auch verbürgten Mehrheitsentscheidungen nicht immer ein Ergebnis, das die Mehrheit der Beteiligten begrüßt (vgl. Anhang Exkurs 2: Paradoxe Entscheidungen). Deshalb sollten Grundkenntnisse über den Zusammenhang von Entscheidungsregeln und -resultaten Allgemeingut sein. Ein Großteil der Unzufriedenheit mit Entscheidungsergebnissen beruhen auf Unkenntnis mancher unbeabsichtigter Folgen des kollektiven Entscheidens.

Aus dem bisher Gesagten wird zweierlei deutlich: zum einen, dass man sich nicht wundern sollte, wenn es gerade in erfolgreichen Organisationen öfter turbulent als harmonisch zugeht; und zum zweiten, dass die Fähigkeit, erfolgreich zu sein, nicht direkt aus dem Konfliktgeschehen resultiert, sondern aus den Praktiken der Konfliktregulierung und der

Kommunikation jenseits manifester Konflikte. Erfolgsentscheidend ist die Art und Weise des Umgangs mit Differenz und Dissens. Die *individuellen* Voraussetzungen dafür wurden bereits oben genannt: soziale Kompetenzen, die nicht nur für die Beziehungen im Familien- und Freundeskreis taugen, sondern auch den Aufbau von Interaktionsvertrauen gegenüber „Fremden“ ermöglichen. Die *kollektiven* Voraussetzungen produktiver Konfliktbewältigung können jedoch nur in der und durch die Organisation geschaffen werden: als Regeln der Kommunikation, der Trennung zwischen sachlichen und persönlichen Differenzen, der Ächtung von Unterstellungen und Stereotypen, v.a. aber der thematischen Eingrenzung und Schlichtung unvermeidlicher Konflikte. (Vgl. das organisationspolitische Nachwort zu diesem Artikel).

Denn unter dem Zwang, verbindlich entscheiden zu müssen, werden differierende Weltansichten und Zielprioritäten stets aufs Neue Konflikte hervorrufen. Aufgabe der Führung ist nicht, sie zu vermeiden, sondern sie nach fairen Regeln zu bearbeiten. Würden die Mitglieder dagegen auf hierarchische Entscheidungen der „höheren“ Ebenen bauen, wäre die Organisation im Verhältnis zu ihrer Umwelt wahrnehmungsschwach und autismusgefährdet. Deshalb besteht kein Grund zur Beunruhigung, wenn das Binnenleben moderner Mitgliederorganisationen unruhiger und unberechenbarer ist als das religiöser Sekten oder straff geführter Bürokratien. Binnendemokratie und Umweltoffenheit sind nicht im Verein mit vollkommener Harmonie zu haben.

## 6. Individuelle Einstellungen

Da wir in modernen Organisationen mit unterschiedlichen Erfahrungen und einer gewissen Interessenvielfalt unter den Mitgliedern rechnen müssen, macht die Vorstellung einer einheitlichen Mitgliedsrolle oder eines einzigen Beitrags- und Erwartungsmusters auf Seiten der Mitglieder keinen Sinn. Vielmehr erleben diese das komplexe Geflecht der Organisationsbeziehungen, -funktionen und -prozesse auf sehr unterschiedliche Weise. Sie beteiligen sich mit unterschiedlichem Einsatz an den laufenden Diskussionen und Konflikten und tragen dabei mehr oder weniger wirksam zur Bearbeitung der oben erwähnten Daueraufgaben bei. Und nicht zuletzt unterscheiden sich auch ihre Antworten auf wachsende Unzufriedenheit mit der Organisationspraxis. Unzufriedene Mitglieder können ihre Stimme erheben und eine Änderung der Organisationspolitik einfordern. Alternativ können sie ihre Mitgliedschaft beenden oder zumindest den Austritt androhen. Oder sie schenken der Organisation grenzenloses Vertrauen und geben sich unbeeindruckt von aktuellen Missständen als organisationsloyal. Wenn wir im Folgenden einige typische Einstellungsmuster skizzieren, die sich in Bezug auf Grundfunktionen der Organisation abzeichnen, geht es nicht so sehr um die Beschreibung bestimmter Mitgliedertypen, sondern um einzelne Komponenten des Verhältnisses von Mitglied und Organisation. Es mag zwar in jeder Organisation Individuen geben, die den typischen Einstellungsmustern entsprechen. Häufiger finden wir jedoch komplexe Mischungen aus mehreren Einstellungen, die sich zudem im Laufe der Organisationsbiographie der Mitglieder in die eine oder andere Richtung wandeln. Der besseren Übersicht halber gruppieren wir die Einstellungstypen (ET) Nr. 1 bis Nr. 5 entsprechend ihrer Komplexität bzw. Differenziertheit.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Analoge Charakterisierung von Mitgliedertypen vgl. Brie, M.: Die PDS – Strategiebildung im Spannungsfeld von gesellschaftlichen Konfliktlinien... Texte 1, Dietz-Verlag, Berlin, S. 28 ff.



*ET1: Integrationskompetenz*

Einstellungstyp 1 (ET1) zeichnet sich dadurch aus, dass das Mitglied (noch) nicht routinemäßig zwischen den Sphären des Privaten und des Öffentlichen zu unterscheiden versteht. Das drückt sich in einem Übermaß an wertenden Äußerungen aus sowie in der vergleichsweise geringen Neigung, zwischen privaten und politik- bzw. organisationsbezogenen Themen zu differenzieren. Für ET1 stellt die Organisation etwas ähnliches wie eine Familie dar. Dem entspricht eine deutliche Grenzziehung zur „fremden“ Außenwelt sowie das Bedauern, dass verschiedenartige Werte, Weltsichten und Zielvorstellungen nicht nur „draußen“, sondern auch in der Organisation selbst präsent sind. Dem ET1 entspricht es, allen Beschwörungen der kollektiven Identität Glauben zu schenken und die moralische Überlegenheit der „eigenen“ Organisation zu betonen. Werden die an die Organisation gerichteten Erwartungen hartnäckig enttäuscht, ist mit Austritt („exit“) zu rechnen. Denn der Enttäuschung ging in aller Regel die Erfahrung voraus, das man sich anderen gegenüber nicht per Argument und Widerspruch verständlich machen konnte.

*ET2: Ideologiekompetenz*

Dem ET2 entspricht ebenfalls eine gewisse Verkennung des Charakters der Organisation. Diese wird nicht als zweckgerichtete Vereinigung von partiell kooperationsbereiten Individuen wahrgenommen, sondern als eine Gemeinschaft von Gläubigen, d.h. eine Art „Kirche“. Allerdings ist ET2 die Unterscheidung zwischen Privatem und Öffentlichem durchaus vertraut, wenngleich sie ihm als Differenz von „Profanem“ und „Sakralem“ erscheinen mag. ET2 ist nicht wie ET1 auf der Suche nach der Wärme gemeinschaftlicher Empfindungen, sondern hat für eine Weltsicht und Ziele optiert, die ihm gegenüber allen anderen als die einzig „wahren“ gelten. Für den Dienst an ihnen werden auch große Opfer und ein gewisses Maß an sozialer Kälte im Umgang mit Ungläubigen in Kauf genommen. Trotzdem lehnt ET2 Kompromisse auf dem Wege zur Durchsetzung der Idee nicht ab. Selbst Verstöße gegen die Organisationsmoral erscheinen als tolerabel, wenn sie geeignet sind, die Idee voranzubringen. Dafür ist auch eine enge Kooperation mit ET1 gerechtfertigt – zumindest solange, wie der kollektive Willen noch demokratisch ermittelt werden muss, statt den Trägern der absoluten Wahrheit zur Auswahl überlassen zu bleiben. Sollte das von ET2 repräsentierte Organisationsverständnis auf allzu geringe Gegenliebe stoßen, liegen weder Austritt noch Loyalität nahe. Da ET2 den anderen stets etwas zu sagen hat, wird er vielmehr seine Stimme noch öfter und lauter erheben, um „Widerspruch“ anzumelden und den „wahren“ Ideen Ausdruck zu verleihen.

*ET3: Organisationskompetenz*

ET3 repräsentiert eine pragmatische Sicht auf den Organisationsprozess. Die Koexistenz unterschiedlicher Orientierungen ist als unvermeidlich akzeptiert; demokratische Entscheidungsverfahren werden als Möglichkeit individueller Einflussnahme geschätzt. Im Organisations- und Politikverständnis von ET3 sind Mehrheitsentscheidungen nicht ein von Zufällen gesteuertes „Gottesurteil“, sondern das Resultat anstrengender Vorfelddarbeit – von kontroversen Diskussionen und zahllosen Koordinationsgesprächen bis zum Kampf um Tagesordnungen und Abstimmungsverfahren. ET 3 ist nicht an allen Phasen der aufwendigen Prozedur beteiligt, sondern sein Wahrnehmungshorizont und Wirkungsfeld sind typischerweise auf *eine* Ebene, *einen* Themen- bzw. Politikbereich oder *eine* der konkurrierenden Strömungen begrenzt. Die inhaltlichen Politikvorstellungen orientieren sich auch keineswegs am Maximum des Wünschenswerten, sondern folgen Begriffen des Machbaren und dem Wissen von allfälligen Schwierigkeiten. Deshalb ist ET3 auch das öffentliche Erscheinungsbild der Organisation wichtig. Dabei werden Nichtmitglieder vorzugsweise als potentielle Sympathisanten und nicht als Gegner betrachtet. Wenn ET3

anhaltende Unzufriedenheit mit dem Organisationsprozess artikuliert, dürften die Chancen für „Widerspruch“ schon ausgelotet sein. „Exit“ kommt allerdings nur in Frage, wenn es eine akzeptable externe Alternative gibt. Fast überflüssig zu sagen, dass die Organisation Bestand und Handlungsfähigkeit zum großen Teil der robusten Loyalität dieses Einstellungstyps verdankt. Ohne ihn gäbe es sie nicht.

#### *ET4: loyaler Lobbyismus*

ET4 ist ebenfalls ein für den Organisationserfolg unentbehrliches Einstellungsmuster. Er ist mit der Organisationspraxis auf mehreren oder gar allen Ebenen vertraut. Darüber hinaus zählen im Wahrnehmungsfeld von ET4 auch die für die Organisation wichtigen Außenbeziehungen. Was als wichtig und „wahr“ gilt, bestimmt sich folglich nicht allein im Binnenprozess der Organisation. ET4 verfolgt inhaltliche Ziele, die auch in Teilen der gesellschaftlichen Umwelt zählen, und sorgt im Gegenzug für den Import von Themen, Stilen und Formen der Kommunikation. Ohne derartige Importe würde die Organisation an Attraktivität und Integrationsvermögen verlieren. Da ET4 das oben skizzierte Aufgabentrilemma zumindest in Grundzügen kennt, vermeidet er es, unaufhebbare Widersprüche durch intensive Debatten noch zu vertiefen. Im Interesse der angestrebten Außenwirkung sieht sich ET4 auch als zuständig für die Formulierung von Identitätsformeln und die Eindämmung destruktiver Verkehrsformen. Das sichert ihm die Anerkennung der übrigen Einstellungstypen, allerdings nicht unbedingt der Ideenpolitiker des ET2. Aber dank seiner mit Integrationsbereitschaft gepaarten Erfolgsorientierung hat ET4 eine gute Chance, auch mit Vorstellungen Gehör zu finden, die zunächst von der Mehrheitsmeinung abweichen. Sein „Widerspruch“ bleibt selten unwirksam und „exit“ liegt jenseits des Erwartbaren.

#### *ET5: Projektmanagement*

Kommt schon den Kompetenzen des ET4 Knappheitswert zu, so sind die des ET5 als ausgesprochen rar anzusehen. Sie vermögen sich nur unter besonderen Bedingungen zu entwickeln, die zudem nicht allein von der Organisation, sondern auch durch die Umwelt bestimmt sind. Im Wahrnehmungshorizont von ET5 zählt nicht nur das Schicksal der Organisation, sondern mehr noch die gesellschaftliche Entwicklung, insbesondere die darin ablesbaren Aufgaben und Chancen. Doch diese stehen in Zeiten forcierten sozialen Wandels nicht immer im Einklang mit den organisierten Deutungen, weshalb sich „umweltoffene“ Organisationspolitiker vor die schmerzliche Wahl gestellt sehen können, entweder an einer konservativen, aber unangemessenen Organisationsdeutung festzuhalten oder sich einer problemadäquaten Interpretation anzuschließen, die der Organisation fremd ist. Während ET4 an dieser Stelle der Organisation die Treue halten würde, wird ET5 den Konflikt wagen. Was ihn gegenüber den anderen Einstellungstypen auszeichnet, ist die Fähigkeit, das Loyalitätsgebot im Lichte übergeordneter Prinzipien zu reflektieren und in kritischen Fällen der gesellschaftlichen Entwicklung Vorrang vor dem Organisationsinteresse zu geben. Kritische Fälle dieser Art mögen in Reaktion auf Befunde der wissenschaftlichen Erkenntnisproduktion, in der Bezugnahme auf einen allgemeinen Wertewandel oder als Folge einer abrupten Änderung der politischen Tagesordnung entstehen. Loyalitätsverstoß mag auch angesagt sein, wenn die Binnenmoral der Organisation in Konflikt mit allgemeinen Normen gerät. ET 5 ist also mehr Gesellschafts- als Organisationspolitikerin und als solche bereit, als gesellschaftlicher „change agent“ zu wirken – wie einst die professionellen Sozialpolitiker, die Ende des 19. Jahrhunderts die Einführung staatlicher Sozialversicherungen gegen den heftigen Widerstand von Arbeit und Kapital zu organisieren verstanden. In solchen Fällen ist er in der Lage, nicht nur die Rationalitätsgrenzen der eigenen Organisation zu überschreiten, sondern auch im Stande, externen Partnern zu helfen, den gemeinsam gefundenen Kompromiss zu vertreten. Sein organisationsinterner Beliebtheitsgrad unterliegt folglich größeren Schwankungen und fällt regelmäßig geringer aus

als der des ET4. Auch ist nicht jeder von ET5 angemeldete „Widerspruch“ erfolgreich. „Exit“ muss deshalb nicht näher liegen. Denn mit dem Austritt aus der Organisation würde auch die öffentliche Anerkennung entfallen, die sich zum guten Teil der Bedeutung verdankt, die dieser Einstellungstyp in und für „seine“ Organisation erlangt hat.

## 7. Und was heißt nun Organisationenlernen in politischen Parteien?

Erinnern wir uns der drei Grundprobleme bzw. Hauptaufgaben, die Organisationen zu meistern haben, ohne sie jemals gänzlich abarbeiten zu können, so wissen wir auch, dass eine „lernende“ Organisation einen anderen „Lernprozess“ absolviert als Personen bzw. die Organisationsmitglieder. Während letztere in der Weise lernen, dass ihr Weltwissen und ihre intellektuellen Kompetenzen an Komplexität, d.h. Differenziertheit und Veränderungsfähigkeit, gewinnen, besteht der Kompetenzgewinn einer Organisation in der Fähigkeit, komplexe Prozesse zu ermöglichen und samt ihrer belastenden und verunsichernden Konsequenzen zu erdulden. Das Lernen der Organisation betrifft die Zulassung komplexer Interaktionsprozesse, in denen die unterschiedlichen Ressourcen und Interessen der Mitglieder der Organisation Handlungsfähigkeit verleihen. Was sich im Zuge des Organisationslernens verbessert, ist also nicht nur das Niveau der prozessierten Informationen, sondern v.a. *das Regelsystem der Kommunikation und Konfliktaustragung*. Es ist die Fähigkeit der Organisation, ihre Struktur und ihre Prozesse mittels der aus der inneren und der äußeren Umwelt bezogenen Ressourcen so zu gestalten, dass das bestandsnotwendige Maß an Integration mit dem erfolgsnotwendigen Maß an Umweltschließheit vereinbar ist. Denn nur eine hinreichend umweltschließte Organisation verfügt über genügend Umweltschließwissen, um auf ihre Umwelt gestaltend Einfluss zu nehmen. Und nur eine ausreichend integrierte Organisation vermag ihre Werte und Ziele unter allemal wechselhaften Umweltschließbedingungen zu behaupten und zu verfeinern.

Nun lässt sich auch die Wie-Frage genauer beantworten. Eine fruchtbare Balance zwischen Integration und Umweltschließheit kann sich nur einstellen, wenn in der internen Kommunikation alle für den Organisationsbestand und –erfolg wichtigen Entscheidungskriterien anerkannt sind und Anwendung finden. Von zentraler Bedeutung sind dabei die Einstellungstypen Nr. 3 und 4. Ohne die von ihnen repräsentierte Pragmatik der kleinräumigen Optimierung (ET3) sowie des gleichermaßen organisationsloyalen wie umweltbezogenen Lobbyismus (ET4) bliebe die Organisation eine leere Hülse. Starke Gemeinschaftsgefühle (ET1) und strenge Ideenhierarchien (ET2) sind hingegen von zweischneidigem Wert. Gewiss braucht es ein Minimum an emotional gestütztem Vertrauen und die Orientierung an übergreifenden Leitideen. Ohne sie wäre die Organisation ein rein technisches Gebilde. Doch alles, was über das notwendige Mindestmaß von Gemeinschaftsgefühl und Ideenbezug hinausgeht, und erst recht alle Verhältnisse, in denen sie absoluten Vorrang beanspruchen, verwandeln die Organisation in einen Selbstbestätigungsautomaten bzw. einen Ort der eindimensionalen Monologe, und verwehren ihr die Chance, von der Dynamik der Gesellschaft zu profitieren.

Das Höchstmaß an gesellschaftlichem Einflusspotenzial hat die Organisation allerdings erst erreicht, wenn das Gebot der Organisationsloyalität nicht uneingeschränkte Gültigkeit besitzt, sondern im Konflikt mit höherrangigen Prinzipien relativiert werden kann, ohne dass sie dadurch als in ihrem Bestand erschüttert angesehen werden muss. Denn das Manko jeder Spielart von Organisation ist und bleibt die Konservierung einer spezifischen Asymmetrie bzw. eines speziellen Vorurteils im Verhältnis zur Umwelt. Diese Asymmetrie wird jedoch im Laufe der Organisationsgeschichte nicht „richtiger“ und instruktiver, sondern büßt in aller

Regel an Prägnanz und Relevanz ein. Eine um ihre Handlungsfähigkeit besorgte Organisation sollte deshalb gelegentliche Tabubrüche zulassen. Sie helfen ihr, den Kontakt zur sich wandelnden Umwelt zu wahren.

---

### **Literaturhinweise**

Baumfeld, Leo: Die lernfähige Partei, Referat bei der Tagung des Renner-Instituts, 25.2.2002

Hirschman, Albert O., 1974: Abwanderung und Widerspruch. Tübingen: Mohr

Hirschman, Albert O., 1988: Engagement und Enttäuschung. Frankfurt/M.: Suhrkamp

Michels, Robert, 1989: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. 4. Aufl. Stuttgart: Kröner

Olson, Mancur, 1985: Die Logik des kollektiven Handelns. Tübingen: Mohr

Wiesenthal, Helmut, 1993: Akteurkompetenz im Organisationsdilemma. In: Berliner Journal für Soziologie, 3 (1) , 3-18.

Wiesenthal, Helmut, 1995: Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen. In: Zeitschrift für Soziologie, 24 (2) , 137-155.

### Exkurs: Paradoxe Entscheidungen

Konkrete Entscheidungsergebnisse sind immer auch ein Produkt der angewendeten Entscheidungsregeln. So vermag eine Serie von Mehrheitsentscheidungen über alternative Optionen zu einem Gesamtergebnis führen, das nur von einer Minderheit der Beteiligten gewollt wird. Das sei an folgendem Beispiel demonstriert. Angenommen wird, dass vier Parteien (oder Präferenzgruppen innerhalb einer Partei) unterschiedliche Präferenzen für den Standort einer Müllverbrennungsanlage haben. Außerdem unterscheiden sich die Parteien (Präferenzgruppen) auch hinsichtlich der Zahl ihrer Mandate (Mitglieder). So besitzt beispielsweise die Partei (Gruppe) A mit 24 % der Mandate (Mitglieder) eine Präferenz für den Standort X-Dorf. Wenn X-Dorf nicht in Frage käme, würde man den Standort Y-Dorf der Alternative Z-Dorf vorziehen. Deshalb lautet die Präferenzordnung von A:  $X > Y > Z$ . Ein Muster von vier möglichen Präferenzordnungen samt einer denkbaren Mandatsverteilung ist in der folgenden Tabelle dargestellt:

<u>Partei</u>	<u>Mandate</u>	<u>Präferenzordnung</u>
A	24 %	X-Dorf > Y-Dorf > Z-Dorf
B	10 %	X-Dorf > Z-Dorf > Y-Dorf
C	37 %	Y-Dorf > Z-Dorf > X-Dorf
D	29 %	Z-Dorf > X-Dorf > Y-Dorf

Drei Abstimmungen über jeweils zwei Alternativen bringen die folgenden Ergebnisse:

X-Dorf vs. Y-Dorf:	24+10+29 vs. 37	X-Dorf siegt mit 63 % über Y-Dorf mit 37 %
Y-Dorf vs. Z-Dorf:	24+37 vs. 10+29	Y-Dorf siegt mit 61 % über Z-Dorf mit 39 %
X-Dorf vs. Z-Dorf:	24+10 vs. 37+29	Z-Dorf siegt mit 66 % über Y-Dorf mit 34 %

Aus den drei Teilergebnissen lässt sich die kollektive Präferenzordnung Z-Dorf (66 %) vor X-Dorf (63 %) vor Y-Dorf (61 %) ableiten. Doch diese Präferenzordnung wird nur von einer Minderheit, nämlich der Partei (Gruppe) D mit 29 % der Mandate (Mitglieder) vertreten. Die Mehrheit der Entscheidungsbeteiligten dürfte sich dupiert fühlen.