

CLAUDIA GOHDE

Den Tiger reiten.

Vom Umgang mit den Organisationsdilemmata in der PDS

Ist es für die sozialistische Partei tröstlich, daß alle politischen Mitgliederorganisationen mit den gleichen Grunddilemmata zu kämpfen haben, wie das von Ruth Frey und Helmut Wiesenthal in »Utopie kreativ« 168¹ dargestellt wird? Oder ist es eine weitere Herausforderung und Bürde für eine Partei, die in vielerlei Hinsicht gegen den Strom schwimmen will und damit schon genug Widersprüche im politischen Alltag zu bewältigen hat?

Es kommt darauf an. Es kommt darauf an, die Dilemmata zu kennen und Strategien im Umgang mit ihnen zu entwickeln. Diese Fähigkeit zur kollektiven Selbstreflexion macht eine lernende Partei aus. Darum soll es im folgenden an Hand von Beispielen aus der PDS-Praxis gehen.

Claudia Gohde – Jg. 1958, Kulturwissenschaftlerin, tätig als Referentin für Parteientwicklung beim Parteivorstand der PDS und als freiberufliche Organisationsberaterin. Stellvertretende Vorsitzende der Rosa-Luxemburg-Stiftung.

Die drei Grundaufgaben im Widerspruch

Ruth Frey und Helmut Wiesenthal benennen (auf der organisationalen Ebene) drei Aufgaben einer Parteiorganisation, die miteinander in Konkurrenz stehen: die Mitgliedergewinnung und -pflege, die Mitgliederintegration und die Handlungsfähigkeit. Diese drei Aufgaben stehen widersprüchlich zueinander: Je mehr Mitglieder die Partei hat, desto weniger sind alle Interessen zu integrieren. Wer alle Mitgliederwünsche gleichermaßen erfüllen will, wird nicht handlungsfähig. Und wer optimal handlungsfähig – häufig gemeint im Sinne von: verhandlungsfähig – ist, verliert möglicherweise Mitglieder, die sich nicht einbezogen fühlen.

Die PDS bietet eine ganze Bandbreite von Beispielen für diese Widersprüche: Jedes Jahr werden zwischen 1000 und 2000 Mitglieder gewonnen. Wie viele davon im Laufe eines Jahres wieder gehen, wird nicht flächendeckend erfaßt. Auf Grund von Stichproben darf aber vermutet werden, daß es fast die Hälfte ist. Da die Mehrheit der Neumitglieder unter 40 Jahre alt ist, ist ihre Integration in Basisorganisationen der Partei, deren Durchschnittsalter oft runde 20 Jahre höher liegt, nicht einfach. Weder im Osten noch im Westen ist bis jetzt eine praktikable Organisationsform der politischen Beteiligung entstanden, die es z. B. berufstätigen Menschen mit Familie erlaubt, sich politisch einzubringen, ohne sich entweder unter Aufwendung der gesamten Freizeit gleich völlig zu verschleifen oder das politische Engagement in Form eines monatlichen unverbindlichen Gesprächsabends abzuleisten. Unbenommen ist, daß es an einzelnen Orten gelungen ist, Mischformen zu finden, und daß einige Arbeitsgemeinschaften einen entsprechenden Anspruch verfolgen. Jedoch:

1 Ruth Frey, Helmut Wiesenthal: Die politische Partei als lernende Organisation, in: UTOPIE kreativ, Heft 168 (Oktober 2004), S. 910-922.

Die Grundorganisationsform der PDS ist die Basisorganisation, und eine gleichberechtigte Alternative hat sich bisher nicht entwickelt.

Viel konkreter wird der Widerspruch zwischen Mitgliederintegration und Handlungsfähigkeit erfahren. Klassiker zur Aushandlung dieses Widerspruchs sind die Parteitage – und zwar insbesondere dann, wenn es um Dokumente programmatischen oder strategischen Charakters geht, die in der Regel im Antragsverfahren zusammengepuzzelt werden. Ein Höchstmaß an Integration wird angestrebt, indem am besten alle Ergänzungswünsche aufgenommen werden und zu umstrittenen Problemen keine Aussage getroffen wird. Jede Redaktionskommission stöhnt über die Antragsteller, die grundsätzlich darüber klagen, daß der Text eigentlich viel zu lang sei, dann aber feststellen, daß noch dieses oder jenes spezielle Thema fehle. So entstehen lange, sprachlich deformierte und langweilige Beschlusdokumente, die folgerichtig – nachdem sie vor und auf dem Parteitag heiß umkämpft waren – nach dem Parteitag zur Seite gelegt und nicht mehr angeschaut werden.

Der Widerspruch zwischen Handlungsfähigkeit und Mitgliederpflege ist eines der heikelsten Probleme der Mediendemokratie, in der Mitglieder häufig in spektakulärer Weise vor vollendete Tatsachen gestellt werden, für die sie als Mitglieder zwar in gewisser Weise haftbar gemacht werden, über die sie aber nicht mitbestimmen konnten. So wandeln sich Mitglieder vom Souverän ihrer Partei zu Kundinnen und Kunden ihrer Parteiführung – und rächen sich dafür gelegentlich auf Parteitagen. Auch ein weites Netz von Delegierten-systemen, das sich über die Bundes-, die Länder- und die Bezirks- bzw. Kreisebenen zieht und mit Querverbindungen über Parteiräte und Arbeitsgemeinschaften versehen ist, schützt nicht vor permanenten Konflikten, besonders wenn die Handlungsfähigkeit der Partei öffentlich gefragt ist. Speziell die Berliner PDS weiß ein Lied davon zu singen: Jede unpopuläre Entscheidung ihrer Regierungsvertreter/innen – selbst wenn sie wortwörtlich dem Wahlprogramm oder dem Koalitionsvertrag entspricht – entfacht erneut den Vorwurf, »die da oben« entschieden, »ohne uns zu fragen«.

Das Werte- oder Entwicklungsquadrat

Wer alle drei beschriebenen Hauptaufgaben einer Organisation gleichermaßen bewältigen will, der solle – empfehlen Ruth Frey und Helmut Wiesenthal – vom Ideal einer maximal starken, maximal integrierten und maximal handlungsfähigen Organisation Abstand nehmen. Dem soll nicht widersprochen werden, gleichwohl: Es klingt ein wenig danach, daß man alles nur halb gut machen kann, daß Kompromisse eben weh tun, und es paßt dazu, daß Politik eben auch nur ein Geschäft ist. Doch wenn man – bis etwas wirklich besseres in Sicht ist – dabei bleiben will, mit Hilfe von Volksparteien Mehrheiten zu gewinnen und demokratisch zu intervenieren, dann könnte eine systemische und etwas optimistischere Perspektive auf das Problem hilfreich sein.

In einer Partei, deren Mitgliedschaft profunde Kenntnisse der Dialektik mitbringt und die gleichzeitig in der unheilvollen linken Tradition steht, daß die Wahrheit eineindeutig sein soll und objektiv, finden sich allemal Potentiale dafür, die Widersprüche zu erkennen und

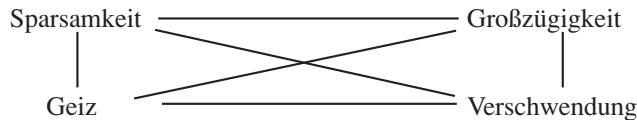
»Letztlich bleiben Entscheidungen über das Verhältnis zur Regierungspolitik eine Frage der Abwägung größerer und kleinerer Übel, der Kompromißbereitschaft und möglichen Veränderungen, aber auch größter Aufmerksamkeit dafür, nicht in einem schleichenden Anpassungsprozeß oder unter dem Druck sogenannter Sachzwänge das eigene Profil und die prinzipiellen Ziele der eigenen Partei aufzugeben. Nur eine kontinuierliche Analyse der politischen Wirkungsbedingungen und insbesondere der Wirkungen eigenen Handelns im Verhältnis zu den sozialistischen Zielen der PDS, die beständige Einbeziehung der Mitglieder, Wählerinnen und Wähler in die Entscheidungsprozesse von Fraktionen und Vorständen können die Gefahren, die eigene politische Substanz zu verlieren, einschränken.«

André Brie, Michael Brie, Judith Dellheim, Thomas Falkner, Dieter Klein, Michael Schumann, Dietmar Wittich: Zur Programmatik der Partei des Demokratischen Sozialismus. Ein Kommentar, hrsg. von Gesellschaftsanalyse und Politische Bildung e.V., Dietz Verlag Berlin 1997, S. 318.

aus ihnen erweiterte Handlungsperspektiven abzuleiten. Aber nicht bei den marxistischen Klassikern soll in dieser organisationspolitischen Betrachtung der Partei eine Anleihe gemacht werden, sondern bei einem – gleichwohl emanzipatorischen – Klassiker der Kommunikationspsychologie: Friedemann Schulz von Thun.

Dort gibt es den Begriff vom Werte- oder Entwicklungsquadrat. Seine These ist: »Um den dialektisch strukturierten Daseinsforderungen zu entsprechen, kann jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen, wenn er sich in *ausgehaltener Spannung* zu einem positiven Gegenwert, einer ›Schwestertugend‹ befindet. Statt von ausgehaltener Spannung läßt sich auch von *Balance* sprechen. Ohne diese ausgehaltene Spannung verkommt ein Wert zu seiner (...) *entwertenden Übertreibung*.«²

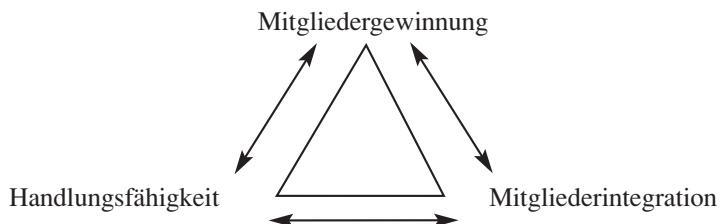
Und so stellt sich das Entwicklungsquadrat an einem Beispiel dar:



Die Aussage ist einfach: Sparsamkeit ohne ihren positiven Gegenwert Großzügigkeit verkommt zu Geiz, und umgekehrt verkommt Großzügigkeit ohne Sparsamkeit zu Verschwendung. Und: Trifft der Sparsame eine ihm sympathische Großzügige, dann wird er vielleicht ihre Großzügigkeit bewundern. Verkracht sich der Sparsame mit der Großzügigen, dann wird er ihr wahrscheinlich irgendwann Verschwendung vorwerfen. Diese Viererkonstellation läßt sich an vielen Werten durchspielen – z. B. Vertrauen/Vorsicht und Vertrauensseligkeit/Mißtrauen; oder Vorsicht/Mut und Feigheit/Leichtsinn.

Das Schöne an diesem Modell ist, daß jeder Mensch permanent damit beschäftigt ist, solche Wertepaare in seinem Leben auszubalancieren. In sich selbst, in Partnerschaften und Familien, in Arbeitsgruppen und Teams. Gute Teams leben davon, daß sie verschiedene Pole zum Zusammenspiel bringen, die für sich allein nicht produktiv wären. Es gibt also eigentlich reichlich Kompetenzen, auf die man aufbauen kann, wenn man es mit solch widersprüchlichen Wertepaaren auf einer höheren Organisationsstufe, die eine Volkspartei mit über 60 000 Mitgliedern zweifellos der Menge und dem Anspruch nach darstellt, zu tun hat.

Angewandt auf das Organisationsdilemma der drei Hauptaufgaben ist zunächst zu klären, in welcher Dimension sich die Widersprüche jeweils zwischen den drei Hauptaufgaben bewegen.



2 Zitat und Beispiel »Sparsamkeit/Geiz« aus: Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander Reden 2*, Hamburg 2001, S. 38 ff.

Handlungsfähigkeit und Mitgliedergewinnung/Mitgliederpflege

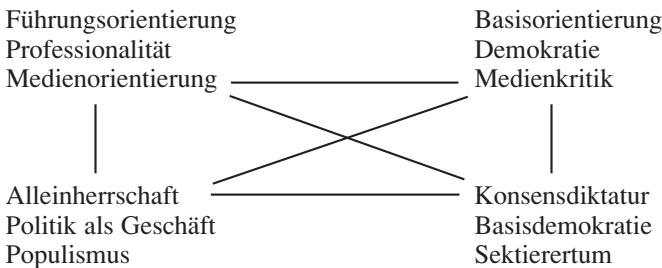
Um optimal handlungsfähig zu sein – zumal in einer Mediengesellschaft –, bedarf es eines klaren Profils, schneller Reaktions- und Entscheidungsfähigkeit und in der Regel auch eines eingeführten und medienfähigen Personenkreises. Texte und Pressestatements müssen auf den Punkt formuliert sein. Der Zeitpunkt für Interventionen, für politisches Handeln orientiert sich eher an der gesamtpolitischen Landschaft als an der Partei-Agenda.

Die Demokratie verspricht, daß jede/r das gleiche Recht und die gleiche Stimme hat. Wer sehr große Gruppen wie Volksparteien unter einen Hut bringen will, greift heutzutage auf Delegiertensysteme, wie das Parteigesetz sie anbietet, zurück. Das ermöglicht Mitgliedern, über Ausmaß und Ort ihres eigenen Engagements zu entscheiden, bietet ihnen Wahlmöglichkeiten und Minderheitenschutz und über statutarische Festlegungen in der Regel einen festen Kanon von Entscheidungen, die öffentlich mit großen Mehrheiten zu treffen sind. Demokratie braucht Öffentlichkeit, Geld und Zeit und muß sich unabhängig von der Medienöffentlichkeit entfalten können.

Es stehen sich also folgende Bedingungs-paare gegenüber:

- Führungsorientierung – Basisorientierung
- Professionalität – Demokratie
- Medienorientierung – Medienkritik

Übertragen auf das Werte- oder Entwicklungsquadrat ergeben sich dann die folgenden Paarungen:



Die Ansprüche auf der oberen Hälfte des Schaubildes werden auf der unteren Seite in ihr Extrem verzerrt. Wer nur den Anspruch der erfolgreichen Handlungsfähigkeit verfolgt, ohne sein Handeln mit der Partei rückzukoppeln, wird von den Betroffenen leicht in die untere Etage gedrückt. Er oder sie wird dazu neigen, den Vertreter/innen von mehr Basisorientierung vorzuwerfen, daß sie – ignorant gegenüber der Medienbedeutung – Entscheidungen endlos diskutieren wollten und die Partei auf den Kopf stellen würden, indem sie der Leitung nur genehmigen, was diese der Basis vorab vorgelegt habe. (Basisdemokratie im Sinne dessen, daß Oben nur machen darf, was unten beschlossen wurde, wird in der PDS von einigen gerne propagiert, wengleich sie weder in den Grundsatzdokumenten noch in der Praxis ihre Entsprechung findet.)

Handlungsebenen der Partei müssen die Medien immer in ihre Überlegungen für ihr Handeln einbeziehen. Sonst können sie nicht

»Die Möglichkeit, korrupt zu werden, bleibt, vor allem, wenn mit dem Amt, Mandat oder der hauptamtlichen Wahlfunktion eigene materielle Lebensbedingungen verbunden sind. Die primäre Orientierung praktischer Arbeit auf Aktionen und Widerstand gegen die herrschende Politik mindert diese Gefahr. Ebenda.

»Um diese Krise des Parlamentarismus, demokratischer Handlungsfähigkeit und, wie viele meinen, von Politik überhaupt zu überwinden, sind außerparlamentarische, zivilgesellschaftliche Bewegungen unabdingbar. Es wird von ihnen abhängen, ob eine Veränderung des geistig-kulturellen Klimas, der geistigen und kulturellen Hegemonie in der Gesellschaft gelingt, und es wird von ihnen abhängen, ob ein öffentlicher Druck entsteht, mit dem die Parteien und das Parlament veranlaßt werden können, sich den eigentlichen Gestaltungs- und Zukunftsaufgaben der Politik zuzuwenden. In dieser Hinsicht ist außerparlamentarische Arbeit vorrangig gegenüber der parlamentarischen und muß die Organisation des Parteilebens der PDS und den Einsatz ihrer Ressourcen bestimmen.«
Ebenda, S. 322-323.

erfolgreich agieren. Umgekehrt wird diese Bedeutung der Medien oft verkannt oder ausgeblendet. Es wird dann nur die »Fixierung« der Apparate auf die Medien gesehen, eine »Fixierung«, mit der sie zu ihrem eigenen Machterhalt die Programmatik der Partei »verkaufen« würden.

Wenn aber die Politik erfolgreich ist, wenn das Vertrauensverhältnis stimmt, kurz, wenn die Zeiten gut sind, dann weiß eigentlich jede/r, daß Führungsorientierung und Basisorientierung, daß Professionalität und Demokratie, daß Medienorientierung und Medienkritik zwei Seiten einer Medaille sind, die zusammengehören.

Mitgliedergewinnung und Mitgliederintegration

Wer Mitglieder gewinnen will, muß sich öffnen, muß Sphären des Kennenlernens und des Mitmachens ohne Verbindlichkeit schaffen, muß den Neuen Interesse und Aufmerksamkeit entgegen bringen, muß um sie besonders werben, und wenn sie dann da sind, sollen sie mit offenen Armen empfangen werden und ihre Interessen in der Partei realisieren können.

Ein Höchstmaß an Mitgliederintegration wird erreicht, wenn die Mitglieder sich zu Hause fühlen, wenn man sich untereinander gut kennt, Traditionen und Rituale ausgeprägt hat, wenn es familiär zugeht und die persönlichen Beziehungen stimmen und wenn das Mitglied gegenüber dem Außenstehenden einen besonderen Status hat. Damit stehen sich folgende Bedingungs-paare gegenüber:

Vertrautheit, Geschlossenheit –	Offenheit, Aufgeschlossenheit
Traditionen, Rituale –	Flexibilität
Mitgliederbonus –	besondere Anstrengungen für die Neuen

Ergänzt um ihre negativen Übertreibungen stellen sich folgende Begriffspare dar:

Vertrautheit	Offenheit
Traditionen, Rituale	Flexibilität
Mitgliederbonus	Neuorientierung
geschlossene Veranstaltung	Fremdheit
Erstarrung	Geschichtslosigkeit
ausgrenzend	Unverbindlichkeit

Ein langer Diskurs über die Integrationsfähigkeit der PDS-Basisorganisationen begleitet die Bemühungen der Mitgliederprojektgruppe der PDS zur Gewinnung neuer Mitglieder. Die Protagonisten der Mitgliederwerbung übersehen manchmal die wichtige Integrationsleistung der Basisorganisationen, die dafür sorgen, daß viele Tausende Mitglieder ihre Bindung an die Partei behalten und ihre Beiträge zahlen, und beklagen statt dessen die familiären Rituale, die den neuen Mitgliedern das Ankommen schwer machen. Und umgekehrt hadern die meist älteren Genossinnen und Genossen in ihren

Basisorganisationen mit den meist jungen Neumitgliedern gelegentlich über deren Unverbindlichkeit, wollen ihre gewohnten Treffzeiten und Treffpunkte nicht verändern und beäugen skeptisch die andere Kultur, die die Neuen da reinbringen. Jenseits des Generationenkonfliktes bildet sich das Problem auch am Sympathisantenstatus der PDS ab, der jedem Sympathisanten die gleichen Mitgliederrechte wie dem Mitglied gewährt, nur daß der oder die Sympathisant/in keine Beiträge zahlen muß.

Auch in diesem Konfliktfeld wurden Modelle erprobt, um die beiden Ansprüche – den auf die vertraute Gemeinschaft und den auf Neumitgliederorientierung – auszubalancieren, z. B. durch Jugendgruppen, durch Neumitgliedertreffen und Mentoring. Dort, wo Vorstände beide Anliegen würdigen, stehen die Chancen für eine erfolgreiche Praxis nicht schlecht. Auch hier gilt: Wenn der Fokus ausschließlich auf die Mitgliederintegration gesetzt wird, dann droht Erstarrung, wenn er ausschließlich auf die Offenheit gesetzt wird, dann droht Desintegration; beide Pole müssen zusammenwirken.

Mitgliederintegration und Handlungsfähigkeit

Gelungene Mitgliederintegration bedeutet, daß sich die Mitglieder in höchstem Maße mit der Partei identifizieren. Sie wollen an Entscheidungen beteiligt sein und mindestens zufrieden das Ergebnis zur Kenntnis nehmen können, wenn sie schon nicht direkt beteiligt waren. Sie wollen Teil des Erfolgsteams sein, wenn es gut geht, und sie beanspruchen einen Informationsvorsprung gegenüber denjenigen, die nicht in der Partei sind.

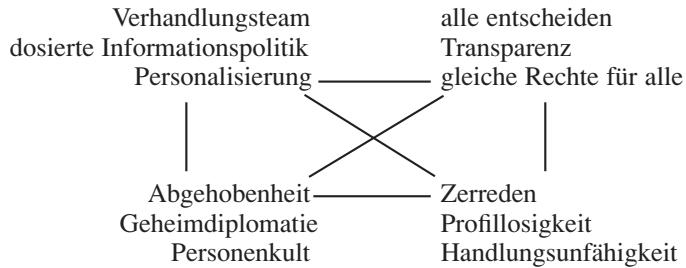
Optimale Handlungsfähigkeit z. B. in einer Verhandlungssituation bedeutet, daß eine kleine Gruppe, womöglich mit abgesprochener Rollenverteilung, optimal informiert und aufeinander abgestimmt agiert, jede/r kann sich auf den oder die andere/n verlassen, man hat Trümpfe im Ärmel und Kompromißangebote in der Tasche, die man situationsabhängig anbietet. Für die Präsentation eines politischen Konzepts wäre die optimale Handlungsfähigkeit gegeben, wenn das Konzept sprachlich aus einem Guß und in ein einheitliches Werbekonzept eingebettet ist und – wenn möglich – noch an eine populäre Person gebunden kommuniziert wird.

Es stehen sich also folgende Bedingungs-paare gegenüber:

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| ein verschworenes Verhandlungsteam – | alle sollen mitentscheiden |
| gezielte und dosierte Information – | vollständige Transparenz |
| hohe Personalisierung – | jedes Mitglied ist gleich wichtig |

Übertragen auf das Wertequadrat ergeben sich dann die folgenden Paarungen, die aus den politischen Konfliktfällen hinlänglich bekannt sind:

»Nur wenn Menschen Möglichkeiten besitzen, selbst real und konkret einzugreifen, läßt sich das so weit verbreitete Gefühl der Ohnmacht gegenüber den bestehenden Bedrohungen und gesellschaftlichen Blockaden überwinden. Durch alle Teile des PDS-Programms zieht sich daher der Anspruch, die Mitwirkungsmöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger deutlich zu erweitern und Selbstorganisation der Betroffenen zu unterstützen. Nur mit diesem emanzipatorischen Anspruch und seiner realen Einlösung in der PDS-Arbeit auf allen Ebenen – in den Basisgruppen, den Kommunen, in den verschiedenen sozialen und politischen Organisationen (Gewerkschaften, Mietervereine, Volkssolidarität, Frauen- und Jugendorganisationen, Kulturinitiativen etc.), in sozialen und politischen Kämpfen, in den Parlamenten – kann die verbale Orientierung der PDS auf die globalen Probleme zu praktischer Politik werden. Hier und heute, nicht »für die Menschen«, sondern mit ihnen, durch sie.«
Ebenda, S. 345.



Wer die Debatten in der Berliner PDS verfolgt, kann dafür etliche Beispiele finden. Von Seiten der Abgeordneten wird zu jedem Kompromiß eine lange Geschichte erzählt, was sich hinter den verschlossenen Türen alles abgespielt hat, was der Koalitionspartner eigentlich gewollt habe und was man ihm dennoch abgetrotzt habe, was aber natürlich der Öffentlichkeit nicht bekannt gemacht werden könne. Dann nämlich mache man sich als Verhandlungspartner unmöglich. Ein Ergebnis wäre nie zustande gekommen, wenn man jede/n um seine oder ihre Meinung gefragt hätte, und hätte man womöglich wirklich alle berücksichtigt, dann wäre ein fader Konsensbrei herausgekommen, ohne Biß und Pointe. Die Kritiker/innen wiederum befürchten, daß die Verhandler/innen in einem fort mit dem Koalitionspartner kungeln, sie fühlen sich uninformiert und empfinden ihre politischen Vertreter/innen häufig als arrogant und behelrend.

Unter welchen Bedingungen können die beiden miteinander konkurrierenden Ansprüche der Handlungsorientierung und der Mitgliederintegration in eine fruchtbare Balance gebracht werden? Es handelt sich hier ja zweifellos um ein markantes und verbreitetes Dilemma der Politik, das nicht nur für Mitgliederschwund, sondern auch für Wählerverdruß sorgt. In den beiden Bundesländern, in denen die PDS an der Regierung beteiligt ist, sind verschiedene Modelle erprobt worden, die allesamt keine wirkliche Entspannung gebracht haben. In der PDS von Mecklenburg-Vorpommern gibt es eine Begleitgruppe der Regierungsmannschaft, die aus Funktionsträger/innen besteht, die nicht an der Regierung beteiligt sind, und wie ein Seismograph Erschütterungen zu erfassen versucht, Entscheidungen diskutiert und alle Bedingungen abwägt und berät. In Berlin wurde nach einer krisenhaften Anfangsphase ein Strategieforum für alle Funktionsträger/innen eingerichtet, das monatlich knifflige Entscheidungen der Abgeordneten und Regierungsmitglieder berät.

Besser (als) kommunizieren ...

Zum geflügelten Wort wurde auch bei den demokratischen Sozialistinnen und Sozialisten, daß man die eigene Regierungspolitik »besser kommunizieren« müsse. Scheint hier vielleicht durch, daß man es der Basis nur besser erklären müsse, damit sie die eigenen Handlungsbedingungen begreift? Das wäre in der Tat zu wenig. Wenn es hier wie in einem Team um verschiedene Rollen und Aufgaben geht, die untrennbar miteinander verbunden sind, dann ist die Absprache darüber und die Verbindlichkeit eine wichtige Bedingung, damit die Teamarbeit klappt. Dazu gehört vor allem die Anerkennung, daß die

Funktion der anderen genauso wichtig ist für das Gelingen wie die eigene. Wer wie im zuletzt diskutierten Beispiel nur die Handlungsfähigkeit zum Maßstab des Ganzen macht, der entwertet die anderen Funktionen. Das spüren die Betroffenen und fühlen sich abgehängt. Und umgekehrt muß sich kein/e Vorstandskritiker/in wundern, daß er oder sie wenig erreicht, wenn Opportunismus oder Machtgeilheit der Inhalt der Kritik sind. Doch wer als Vorstandsmitglied – und vor allem Vorstände haben die Verantwortung, den Konflikt zu meistern – die Interessen seiner Basis wirklich würdigt, wird dort auch einiges an Vorschußvertrauen bekommen und kann ihr manche schwierige Entscheidung zumuten.

... ist thematisieren

Aber was spricht dagegen, den Widerspruch zwischen den verschiedenen Aufgaben der Organisation Partei zu thematisieren? Die Anerkennung der berechtigten Anliegen wäre der erste Schritt. Es wäre auch ein Schritt hin zu einer lernenden Partei, für die Selbstreflexivität ohne Zweifel ein wichtiges Merkmal ist. Die in der Organisationsberatung tätigen Hochschullehrer/innen Christiane Schiersmann und Heinz-Ulrich Thiel sprechen von der dritten Ebene des Lernens, vom »organisationsreflexiven Lernen«, wenn nicht nur organisationsbezogene Prozesse thematisiert, sondern auch die Lernprozesse selber für die Aufgabenbewältigung fruchtbar gemacht werden.³

Eine Organisation, deren bedeutendste Ressource die Mitglieder sind, sollte auf solche Lernprozesse nicht verzichten. Geringschätziges Ansichten über Selbstbeschäftigung zugunsten der vermeintlich eigentlichen Aufgabe der Handlungsfähigkeit sind in der PDS zu sehr verbreitet. Umgekehrt lebt eine Organisation vom Erfolg in der Außenwelt. Und es sind wiederum die Mitglieder, die von ihren Vorständen und parlamentarischen Vertretungen erwarten, diesen Erfolg zu organisieren. Dennoch wird das Anstreben eines solchen Erfolges häufig unter Verdacht gestellt.

Offenkundig hat in der PDS alle Orientierung auf die Außenwelt nicht davor geschützt, daß die allermeisten lähmenden Konflikte an Widersprüchen in der eigenen Organisation entstehen, daß mehr Energie in die Bewältigung persönlicher Verletzungen und Mißverständnisse fließt als in den Streit um politische Alternativen. Da bietet es sich durchaus an, die Widersprüche anzunehmen und den Tiger zu reiten.

3 Christiane Schiersmann, Heinz-Ulrich Thiel: Projektmanagement als organisationales Lernen, Opladen 2000, S. 47 ff.