

# **Liebe vergeht – Fraktion besteht! Wie zerschellt man möglichst schnell an den Strukturen in der Politik? Widersprüche und Herausforderungen für Bundestagsabgeordnete**

**Katja Wolter M.A.**

Steinbeis-Forschungszentrum – Institut für Ressourcen-Entwicklung

Anklamer Str. 90

17489 Greifswald, Deutschland

[katja.wolter@stw.de](mailto:katja.wolter@stw.de)

“This is a post-peer-review, pre-copyedit version of an article published in *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*. The final authenticated version is available online at: <http://dx.doi.org/10.1007/s11612-019-00474-0>  
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

## **Zusammenfassung**

Deutschland ist eine repräsentative Demokratie. Die Abgeordneten des Bundestages sind nach dem Grundgesetz „Vertreter des ganzen Volkes, an Aufträge und Weisungen nicht gebunden und nur ihrem Gewissen unterworfen“. Die Macht im Deutschen Bundestag konzentriert sich in den Fraktionen. Eine Schlüsselfrage des politischen Systems ist daher, wie viele Freiheiten die Abgeordneten unter dem Dach ihrer Fraktionen haben, wie sehr Ordnung und Hierarchie der Fraktionen die Spielräume der Parlamentarier einengen, kurz wie demokratisch es in den Fraktionen zugeht. Dieser Beitrag beleuchtet, wie die meist ungeschriebenen Regeln und Strukturen des Bundestags die Arbeit und Entscheidungen der Abgeordneten beeinflussen. Er analysiert die Spannungsfelder Abhängigkeit und Unabhängigkeit, Kooperation und Wettbewerb sowie Macht und Ohnmacht und diskutiert deren Auswirkungen auf das demokratische System innerhalb der Organisation Bundestag. Diese Spannungsfelder sind kein Entweder-oder, sondern Pole zwischen denen sich die Abgeordneten je nach Problem, Situation und Kontext täglich bewegen müssen. Abgeordnete können nur dann erfolgreich sein, wenn sie in der Lage sind, sich zwischen diesen Polen möglichst souverän zu bewegen, wenn sie mit und in Widersprüchen leben und folglich ein höchst mögliches Maß an Flexibilität und Ambiguitätstoleranz aufbringen.

**Schlüsselwörter:** Spannungsfelder, Organisationsstrukturen, politische Interaktion, Coaching, Politik, Bundestag

## **Abstract**

Germany is a representative democracy. In accordance with the *Grundgesetz* (Basic Law) the members of the Bundestag are ‘representatives of the whole people, not bound by orders or instructions, and responsible only to their conscience’. Power in the German Bundestag is centred around the fractions. Therefore, a key question with regard to the political system is how much freedom the members of parliament have under the umbrella of their fractions, to what extent is the scope of the parliamentarians’ actions limited by the organisation and hierarchy of the fractions, more

simply, just how democratic are the fractions really. This paper highlights how much the largely unwritten rules and structures of the Bundestag influence the parliamentarians' work and decisions. It analyses the areas of tension between dependence and independence, as well as cooperation and competition, and power and powerlessness and discusses their effects on the democratic system within the institution Bundestag. These fields of tension are no either – or, but poles between which the members of parliament must navigate on a day-to-day basis depending on the problem, situation and context. Parliamentarians can only be successful if they are able to find their way between these poles confidently, if they can live with and in disaccord and as a result are able to summon up a considerable degree of flexibility and tolerance for ambiguity.

**Keywords:** organizational structures, political interaction, coaching, politics, parliament, inconsistency

## 1 Widersprüche in Parteien

Im Selbstverständnis der westlichen Gesellschaften ist die Demokratie als Selbstbeschreibung und Zielvorstellung des politischen Systems fest verankert. Beobachten lässt sich dies unter anderem in den Debatten über die Zukunft von Parteiensystemen, über sinkende Wahlbeteiligungen oder das Erstarken des Rechtspopulismus und -radikalismus in einer Reihe demokratischer Staaten (Buchstein, Nullmeier, Klein & Rohwerder, 2006). Die Einschätzungen der Gefährlichkeit der Rechtsbewegungen als Neo-Nationalismus gehen auseinander. In der Folge der ökonomischen, sozialen und politischen Krisen der Jahre 2000-2017 sind sie im Rahmen demokratischer Prozesse an die Macht gekommen. Die „autoritären Demokratien“ a la Ungarn oder Türkei erreichen aber Kippunkte, die das Demokratische, wie zum Beispiel die Unabhängigkeit der Gerichte und die journalistischen Freiheiten, aushebeln (Heitmeyer, 2018, S. 17). Es gibt viel Literatur zu den deutschen und europäischen Zuständen und der Bedrohung der liberalen Demokratie. Es findet sich sehr wenig zu den Zuständen und Herausforderungen der handelnden Personen in der Zentrale der Demokratie. Nur selten betrachtet die Literatur die Situation derer, die für Politik im engeren zuständig sind. Dieser Beitrag fokussiert sich auf die in der Politik handelnden Akteure.

Damit politisch Engagierte ihre Ziele dauerhaft und organisiert verfolgen können, schließen sie sich auf der Basis gleicher bzw. ähnlicher Gesinnung zusammen – in der Regel in Form von Parteien. Parteien haben vor allem drei Ziele (vgl. Strøm, 1990, S. 566 ff): erstens an Wahlen teilzunehmen und dabei Stimmen zu maximieren („vote seeking“), um dadurch zweitens politische Ämter zu besetzen („office seeking“), und dadurch wiederum ihre politische Programmatik umzusetzen („policy seeking“). Die angestrebten öffentlichen Ämter sind entsprechende politische Positionen innerhalb des Staatswesens. Die Literatur versteht Parteien als mehr oder weniger organisierte, „lose verkoppelte Anarchien“ (vgl. Lösche, 1993; Wiesendahl, 2002, S. 190, S. 220, Bukow, 2009, S. 107). Bukow

(2009, S. 107) argumentiert, dass es durchaus sinnvoll und legitim ist, Parteien als Organisationen zu verstehen. Er greift dafür auf die von Endruweit (2004, S. 19 f.) genannten Merkmale der formalen Organisation zurück, die auch auf Parteien zutreffen: Errichtung zum Zweck der Erreichung ausdrücklich benannter Ziele, das Vorhandensein einer formalen Struktur, Dauerhaftigkeit sowie klare Verfahren der Inklusion und Exklusion.

Gerade Parteien müssen unterschiedliche Handlungslogiken zusammenbringen. Diese Logiken hängen mit unterschiedlichen Parteizielen (vgl. Harmel, Janda, 1994; Strøm, 1990; Strøm, Müller, 1999) und zentralen Organisationsherausforderungen zusammen. In Parteien bestehen vielfältige inhaltliche und strukturell bedingte Interessenskonflikte und Konflikte aufgrund der verschiedenen Ebenen: Kommunal-, Landes- und Bundesebene. Es besteht eine organisatorische Unsicherheit aufgrund der Freiwilligkeit der größtenteils ehrenamtlichen Arbeit der Mitglieder und der wählerabhängigen Mitgliederverbände. Und es besteht ein Konflikt aufgrund der Einbindung möglichst aller Mitglieder, also der Partizipation gegenüber der Ausrichtung auf effiziente Prozesse. Wie andere Organisationen auch, wollen Parteien ihre auf Kooperation zielenden Beziehungen verstetigen, um Berechenbarkeit und Routinisierungsvorteile zu erreichen. Zum anderen geht es um die Anpassung von Regeln und Routinen an neue Herausforderungen und Chancen (vgl. Heidenreich, 2000).

Parteien sind widersprüchlich. Ihre Arbeit und Funktion basiert auf der kommunalen Ebene und insbesondere diese beruht auf Freiwilligkeit und Ehrenamt. Geld verdienen Politiker/-innen meistens erst auf der Landesebene. Dann werden Ehrenamt und Freizeitaktivität zu einem Beruf. Politiker/innen starten mit Idealen und aus der Berufung wird dann Beruf. An den Wochenenden und im Wahlkreis vermischt sich dann wieder das Ehrenamt mit dem Hauptamt. Aus dieser Vermengung entstehen Konflikte auf der Ebene der Organisation Partei zwischen den ehrenamtlich und hauptamtlich agierenden Personen, aber auch innere Konflikte auf der Ebene der individuellen Akteure, der Politiker/-innen.

Parteien nehmen für sich in Anspruch, die komplexen Strukturen der politischen Betriebe zu steuern und zu beherrschen und ihr Handeln auf Effizienz auszurichten. Einerseits hat jede/r Abgeordnete ihr/sein Mandat aufgrund einer Wahl erhalten und ist in ihren/seinen Entscheidungen grundsätzlich in erster Linie seinem Gewissen verantwortlich. Andererseits gibt es den Fraktionszwang und die Abgeordneten müssen mit ihrer Fraktion stimmen. Hier wird offenbar ein „emotionales Unterfutter“ wirksam, das die Arbeit im Bundestag beeinflusst. „Gefühle begleiten unser Handeln, ob wir es wollen oder nicht. Gefühle halten sich an keine rational-logischen Gesetzmäßigkeiten, sie treten spontan auf und bestimmen die Dauer ihres Verweilens selbst. Sie erfassen uns ganzheitlich und ambivalent. Individuen wie Gruppen erleben Triumphe, Freuden, Ekstasen und Angst, Furcht, Entsetzen zugleich.

Emotionen sind mal Motor des Handelns, mal blockieren sie. Besonders dann, wenn Verstand am nötigsten gebraucht wird, beherrschen Emotionen das Tun“ (Lackner, 2008a, S. 89).

Diese grundsätzlichen Widersprüche in Parteien vorausgeschickt, beleuchten die folgenden Ausführungen die Spannungsfelder und Widersprüche, in denen sich Bundestagsabgeordnete bewegen müssen. Grundlage dafür bildet eine qualitativ empirische Studie mit acht Bundestagsabgeordneten aus allen Parteien, die im deutschen Bundestag vertreten sind (siehe hierzu Wolter, 2018).

## **2 Die Gruppe der Bundestagsabgeordneten**

Politik ist ein Beruf und in jedem Beruf entwickelt sich ein Gruppenbewusstsein. Das ist bei Ingenieuren/-innen, Ärzten/-innen, Lehrern/-innen und auch bei Politikern/-innen so. Eine Gruppe ist eine Gruppe, weil sie sich gegenüber anderen abgrenzt (König & Schattenhofer, 2016, S. 19). Eine Gruppe hat eine Vergangenheit, sie entwickelt eine eigene Sprache, stellt eigene Regeln und Normen auf. Für einfache Abgeordnete und noch mehr für Parlamentarier/-innen mit herausgehobener Stellung bestimmen Arbeitsfülle mit komplexer Materie und Hektik die Sitzungswochen. Nach deren eigener Einschätzung liegt die durchschnittliche Wochenarbeitszeit bei 70 bis 80 Stunden, je nach Ämterfülle und gewähltem Arbeitsgebiet (vgl. Ismayr, 2000, 45). Seit Jahrzehnten beklagen die Abgeordneten, dass zu wenig Zeit für fachliche und politische Vorbereitung, Einarbeitung und Weiterbildung bleibt (vgl. Herzog u. a., 1990, S. 83 ff.).

Betrachtet man nun die Berufspolitiker/-innen auf der Bundesebene, ist zu konstatieren, dass die Gestaltungs- und Kontrollaufgaben im Bundestag vielfältig und komplex sind. In formellen und informellen Koordinationsgremien erarbeiten die Abgeordneten spezialisierte Entwürfe und Stellungnahmen. Dies bedingt stark ausdifferenzierte Arbeitsprozesse. Politiker/-innen werden als „Spezialisten/-innen“ für ein oder mehrere Sachgebiete gefragt und in die Fraktionen eingebunden (vgl. Ismayr, 2000, S. 45). Ihre Anerkennung als Expert/-innen hängt von Kompetenz, kontinuierlichem Einsatz und der Aufmerksamkeit inner- und außerhalb des Bundestages für das jeweilige Aufgabengebiet ab. Im Gegensatz dazu werden sie in ihrem Wahlkreis und in ihrer Region auf nahezu alle Themen angesprochen und müssen insbesondere im Wahlkampf in allen Fachgebieten Antworten liefern. Abgeordnete müssen beides sein: Experten und Generalisten. Sie befinden sich oft im Widerspruch zwischen Fachkompetenz und Inkompetenz. So ist beispielsweise eine/ein Abgeordnete/r aus einem Wahlkreis an der Küste Expertin/e für das Thema Schifffahrt. Auch mit der Tätigkeit in Berlin bleibt sie/er Expertin/e für Schifffahrt. Aber in den Medien muss sie/er Rede und Antwort zur Binnenschifffahrt in ganz Deutschland stehen. Sie/er ist zur gleichen Zeit kompetent und inkompetent im Thema Schifffahrt.

Bei der Konstituierung des Bundestags schließen sich die Abgeordneten/innen einer Partei zu Fraktionen zusammen. Sie können ihre Rechte größtenteils nur als Mitglieder/innen einer Fraktion wirksam ausüben. Die Fraktionen sind unterschiedlich groß, was sich unter anderem auf die Arbeitsintensität, aber auch auf die Profilierungsmöglichkeit der einzelnen Abgeordneten auswirkt. Die Abgeordneten arbeiten in Arbeitsausschüssen und verstehen sich als Experten/innen ihrer Themen. Gegebenenfalls üben sie sogar eine Sprecherfunktion aus. In der Fraktion gibt es eine strenge Hierarchie und es besteht im Prinzip Fraktionszwang.

Allerdings gibt es aber auch innerhalb der Fraktionen verschiedene Subgruppen, wie z. B. regionale Landesgruppen oder Strömungen bzw. Flügel. Die Zugehörigkeit zu bestimmten Strömungen oder Flügeln in einer Partei wird öffentlich diskutiert, wie es zuletzt die Wahl für den Bundesvorsitz der Grünen es im Januar 2018 gezeigt hat (vgl. Zeit-Online, 2018). Bisher galt die ungeschriebene Regel, dass die Doppelspitze aus jeweils einem Vertreter der beiden Flügel (Reale, Linke) gebildet wird. Diese Regel wurde bei der Neuwahl aufgehoben. Die Grünen wählten erstmalig eine Vertreterin und einen Vertreter des sogenannten „Realflügels“ zu ihrer neuen Führung. Die Merkel-Nachfolge-Regelung hat das auch schön gezeigt (Braun & Herrmann, 2019). Hier zeigt sich der Widerspruch zwischen Zugehörigkeit zur Partei und Nicht-Zugehörigkeit zu bestimmten Subgruppen. Allgemein gilt: Die Zugehörigkeit zu bestimmten Untergruppen in den Fraktionen birgt Sicherheit. Ausschluss aus einer Gruppe bedeutet immer Unsicherheit. Für Abgeordnete im Bundestag ist es wichtig, auch in widersprüchlichen Interessenkonstellationen wirksam handeln zu können und je nach Kontext, bestimmte Rollen Aspekte in den Vordergrund zu stellen. Abgeordnete im Bundestag müssen flexibel mit unterschiedlichen Interessenlagen verschiedener Untergruppen umgehen können.

Die Fraktionen sind maßgebliche Faktoren der parlamentarischen Willensbildung. Solidarität ist ein Schlüsselwert, der eine Garantie für erfolgreiches Handeln der Fraktionen ist, ein Wert der von allen Abgeordneten in jeder Fraktion verlangt wird. So gelten nicht abgesprochene Anträge als ein Verstoß gegen die Fraktionssolidarität. Als ungeschriebene Regel wird auch verlangt, die Fraktion rechtzeitig zu informieren, wenn im Plenum eine persönliche Erklärung abgegeben werden soll. Die Fraktionsdisziplin ist ein sehr enges Korsett, von Regeln, das die Handlungsfreiheiten der Abgeordneten sehr eng begrenzt. (vgl. Herzog u. a., 1990, S. 47). Ein Initiativrecht können die Abgeordneten als Einzelne nicht ausüben. Alle Vorlagen bedürfen der Unterstützung durch eine Fraktion oder eine entsprechende Zahl an Abgeordneten. Planen Abgeordnete initiativ zu werden, müssen sie sich um die Unterstützung ihrer eigenen Fraktion bemühen. Dementsprechend müssen sie die komplexen Strukturen der Willensbildung, die mehrstufigen Arbeits- und Informationsabläufe und die Kompetenzen im hierarchisch gegliederten Fraktionsaufbau sowie die Empfindlichkeiten von Funktionsträgern/innen beachten.

### **3 Widersprüche in der Berufspolitik**

Abgeordnete sind frei und nur ihrem Gewissen verpflichtet. Das ist die Norm des Grundgesetzes. Der Alltag Abgeordneter sieht anders aus. Er ist von großen physischen und psychischen Anforderungen geprägt und von Konflikten, positiver formuliert von Spannungsfeldern.

Auf die Frage an eine ehemalige Politikerin, wo genau ihre Grenze war, an welcher Stelle sie entschied, sich nicht mehr politisch zu engagieren, erhielt ich folgende Antwort: „Als ich merkte, dass ich nicht mehr „nett“ war. Als ich die einmaligen Ziele, das Leben für die Menschen besser und schöner zu machen, hinter die Ziele stellte, die Macht zu erreichen, die notwendig ist, um zu verändern. Ich musste mir eingestehen, dass ich den Fokus verloren hatte, denn sogar die engsten Menschen um mich herum, meine Familie, traten in den Schatten hinter die strategischen Ziele. Als meine Tochter mir sagte: „Du warst mal nett. Nun bist du erfolgreich.“ wusste ich, dass es Zeit war für einen Bruch. Ellenbogen und über Leichen gehen, nur um ein strategisches Ziel zu erreichen, hat nichts, aber auch gar nichts mehr mit mir und meinen ursprünglichen Intentionen zu tun. Die Politik hatte mich aufgesaugt und unkenntlich gemacht. Ich war mir selber fremd geworden und hatte nicht bemerkt, wie ich anderen abhandeln gekommen war. Ich wurde „zu meinem eigenen vertrauten Feind“, denn ich schaute zu sehr auf mich selber, meinte lange Zeit in mir zu ruhen, da ich ja das einzig richtige tat, aber es war eigentlich nur Verlust. Verlust von tatsächlichen Werten.“ Diese Aussage spricht verschiedene Herausforderungen an, denen Politiker/-innen tagtäglich begegnen: Ideale und der eigene Fokus, strategische Ziele und die eigenen Werte, die Selbst- und die Fremdwahrnehmung.

Die politischen Akteure bewegen sich zwischen Macht und Ohnmacht, Abhängigkeit und Unabhängigkeit, sowie dem öffentlichen Inszenieren und dem Bewahren ihrer privaten Freiräume.

#### **3.1 Macht und Ohnmacht**

Nach Max Weber (1921, 1972, S. 28) bedeutet Macht „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“. Macht zu haben, verschafft einem Menschen ein gutes und sicheres Gefühl. Es ist ein Potenzial, weil sich Wünsche leichter umsetzen lassen und sich die Person weniger abhängig oder schutzlos fühlt. Mit Macht kann die Person einerseits andere Belohnungen erreichen und andererseits Einschränkungen besser abwehren. Macht kann auch gegen die Interessen des anderen eingesetzt werden. Beispiele für Machtausübung sind das Ignorieren der Einwände anderer, Strafen und damit das Ausüben von Konformitätsdruck. Eine besondere Erscheinungsform von Machtausübung ist die Manipulation, bei der die Verletzung der Interessen entweder nicht bemerkt wird oder der Urheber unbekannt bleibt (Scholl & Looss 2018, S. 343). „Wer Politik treibt, erstrebt Macht, – Macht entweder als Mittel im Dienst anderer Ziele – idealer oder egoistischer – oder Macht ‚um ihrer selbst willen‘:

um das Prestigegefühl, das sie gibt, zu genießen“ (Weber, 1919, 2010, S. 9).

Der Bundestag ist eine in sich geschlossene Welt von Formalien und Regeln, parteiübergreifender Verhandlungen und Kooperation. Dagegen sind Politiker/innen als Einzelne weitgehend machtlos, und das obwohl sie nach Artikel 38 Abs. 2 GG nur ihrem Gewissen verpflichtet sind. Es gelingt einzelnen Abgeordneten so gut wie nie, ihre Positionen ohne die Hilfe anderer Parlamentarier aus der eigenen Fraktion durchzusetzen. Die/der einzelne Abgeordnete erkennt, dass sie/er, wenn überhaupt, nur als Teil einer Gruppe wirksam werden kann. Die Fraktionen sind überaus dominante Organisationen, manche Kompetenzen sind ausdrücklich den Fraktionen zugewiesen. Der/dem einzelnen Abgeordneten sind nach der Geschäftsordnung wenige Rechte geblieben. Im Bundestag fallen die meisten Entscheidungen in Ausschüssen. Aufgrund der starren Hierarchie treffen die Funktionäre/innen an der Parteispitze alle wichtigen Entscheidungen. Im Allgemeinen repräsentieren Hierarchien die klassische Steuerungsfunktion in Organisationen. Auch in politischen Organisationen, wie Parteien, ist die Ausgangsbasis die Sichtweise eines Herrschaftsverhältnisses und damit ist der Spielraum für den/die einzelnen Politiker/-innen sehr niedrig. Die einfachen Abgeordneten bleiben oft außen vor und dienen einzig der Fraktion mit ihrer Stimme. Viele Parlamentarier/innen fühlen sich daher eher degradiert. Sie verwenden sehr viel Energie darauf, sich eine eigene Position und damit auch Rolle in ihrer Fraktion zu erarbeiten. Daneben führen die Mächtigen Grabenkämpfe ohne Mitwirkungslegitimation hierarchisch untergeordneter Fraktionsmitglieder. So verwundert es auch nicht, dass die deutsche Parlamentarierstudie aus dem Jahr 2010 belegt, dass sich zwischen 65 und 88 Prozent der befragten deutschen Abgeordneten für weitgehend machtlos halten. Die Politiker/-innen wurden nach zehn politischen Themen befragt und sie glauben, sie persönlich hätten keinen großen Einfluss darauf, etwas in dem jeweiligen Politikfeld zu verbessern (vgl. Klewes u. a., 2011). Die Herausgeber der Studie erklären, dass dies an den vielfältigen Zwängen von Fraktionen und Parteiapparaten oder auch an der Arbeitsteilung im Parlament liege.

Die Fraktionen sind streng hierarchisch organisiert. In Hierarchien ist ein „Denkverbot“ strukturell „geregelt“ (vgl. Lesjak, 2009, S. 151). Krainz (1995, S. 7) beschreibt das von oben nach unten durchgesetzte „Denkverbot“, das sich in allen möglichen Tabuisierungen und Sprechverboten ausdrückt. In der Fraktion ist eines dieser „Denkverbote“ der Fraktionszwang. Politische Entscheidungen werden in Gremien, also in Untergruppen, getroffen und betreffen dann aber die gesamte Organisation, weil dort die Entscheidungen umgesetzt werden müssen. Hinzu kommt, dass die politischen Kommunikationsprofis z. B. aus Regierungskreisen den Druck der Medien auf die Abgeordneten nutzen. Sie nutzen Zeitungen, Fernsehen und Internet als Bühne, um das Abwenden drohender Katastrophen zu inszenieren. Sie versprechen schnelles Handeln zum Beispiel beim Atom-Moratorium, der Bankenrettung oder in der Griechenland- und Euro- sowie der Migrationskrise. So bleibt der/dem einfachen Abgeordneten kaum mehr übrig, als einen vermeintlich alternativlosen

Beschluss abzunicken. Die Machtlosigkeit Einzelner ist ein Teil der Macht der Fraktion. Und Machtlosigkeit zieht Enttäuschung und Einsamkeit nach sich. Daran schließt sich die Frage an, wie die Betroffenen mit Niederlagen umgehen.

Die Arbeitsfelder der Abgeordneten des Bundestages liegen im Spannungsfeld zwischen Macht und Ohnmacht. Dabei geht es insbesondere darum, sich an herrschende Strukturen anzupassen. In vielen Situationen können Abgeordnete weder etwas befehlen noch etwas kontrollieren. Zugleich können sie aber auch nicht kontrolliert werden.

### **3.2 Abhängig und Unabhängig**

Mit einem Blick auf die politischen Ereignisse zur jüngsten Regierungsbildung nach der Bundestagswahl 2017, zeigt sich z. B. im Absturz von Martin Schulz ebenso das Spannungsverhältnis zwischen Unabhängigkeit und Abhängigkeit. Martin Schulz war Anfang 2017 mit 100 Prozent der Stimmen zum Parteivorsitzenden gewählt worden, als Kanzlerkandidat im September fuhr er das schlechteste Ergebnis der SPD bis zu dem damaligen Zeitpunkt ein. Schließlich trat er als Parteichef zurück, wurde nicht Außenminister und sitzt nun als einfacher Abgeordneter im Bundestag. Der Vorsitzende der grünen Partei, Robert Habeck, sieht mit Blick auf Martin Schulz „einen Widerspruch zwischen der Sehnsucht, Politiker/-innen menschlich, authentisch und aus der Nähe wahrzunehmen, und einer Verachtung, wenn es dann menschlich wird. Aus der Erotik des Beobachtens sei die Pornografie des Scheiterns geworden“ (Welt, 2018). In dieser Geschichte eines brutalen Scheiterns spiegeln sich die Ängste, Hoffnungen und Wünsche der Beobachter. Sie können darin zugleich ihre Neugier und Sensationslust befriedigen. Ein Zitat aus dem Buch „Die Schulz-Story“ beschreibt sehr gut die Herausforderung im Spannungsfeld zwischen Abhängigkeit und Unabhängigkeit. In diesem Buch beschreibt der Autor den Absturz von Martin Schulz und berichtet ausführlich aus Telefonaten und Gesprächen mit ihm. So hat Feldenkirchen beobachtet und analysiert, dass die Liebe, die Schulz von seinen Parteifreunden noch vor nicht mal einem Jahr zuflog, bei vielen in Aggression und Hass umgeschlagen ist (vgl. Feldenkirchen, 2018, S. 309). Martin Schulz selbst bezeichnet sich als „glücklosen Parteiführer“. „Ich glaube, ich bin nicht politisch gescheitert, aber sicher teilweise an den Strukturen der Partei zerschellt“ (Feldenkirchen, 2018, S. 311). In nahezu allen Unternehmen würde sich höchstwahrscheinlich in einem solchen Fall der Betriebsrat einschalten. Auf dem politischen Parkett gibt es keinen Schutz für die Mitglieder der Organisation. Politik ist ein Beruf ohne Arbeitnehmerschutz.

Das zentrale Thema im Bundestag ist die Gestaltung der demokratischen Gesellschaft. Über Demokratie wird viel gesprochen, aber intern in der Organisation Bundestag nicht „gelebt“. Heintel und Krainz (2000) argumentieren, dass Demokratie in einer hierarchischen Struktur nicht existiert; sie

kann bestenfalls in abgegrenzten Teilbereichen und durch sozial-integratives Führungsverhalten in Teilen hergestellt werden. Das wird insbesondere im Fraktionszwang deutlich. In der Studie von Wolter (2018) schildern mehrere Befragte solche Situationen bei Abstimmungen, in denen sie eigentlich nur ihrem Gewissen verantwortlich sein sollten, als sehr unangenehm. Sie spüren den Konformitätsdruck der Fraktion. Eine Interviewte berichtet, dass sie als sogenannte „Neinsagerin“ nach der Abstimmung von ihren Kollegen ausgegrenzt und ignoriert wurde. *„Und das dann auszuhalten als Neinsager gegen so eine Gemeinschaft, das finde ich schwierig. Das habe ich bisher als das Unangenehmste erlebt“* (Wolter 2018, S.59).

Im Bundestag hängen die Mitwirkungs- und Einflussmöglichkeiten der Abgeordneten unter anderem vom Status innerhalb der Fraktionshierarchie, von dem Rückhalt in der Fraktion, in der Partei- und Interessengruppierungen und von dem Thema ab, für welches die/der Abgeordnete zuständig ist (vgl. Ismayr, 2000, S. 48). In einer Umfrage von Herzog u. a (1990, S. 61) zum Rollenverständnis der Bundestagsabgeordneten geben 47% an, Vertreter/innen der Wähler/innen zu sein und nur 15% Repräsentanten/innen ihrer Partei. Als freie Abgeordnete sehen sich nur 17% der Befragten. In diesen Zahlen und vor allem im abweichenden Stimmverhalten im Bundestag zeigen sich immer wieder Begründungszwänge gegenüber der eigenen Fraktion und der eigenen Partei (Wolter, 2018). Abgeordnete, die gegen die Fraktionsmeinung stimmen, also „Neinsager“, werden von der Parteibasis und dem Wahlkreis zuweilen gefeiert, aber von den Kollegen/innen der Fraktion isoliert.

Die Fraktionen haben viele Möglichkeiten und Mittel, das Handeln der Abgeordneten zu bestimmen. Fraktionen können direkten Zwang ausüben. Der Aufstieg in der Fraktion ist nur mit der Führung möglich. Allerdings können Fraktionen, wenn Abgeordnete anders abstimmen als die Spitze der Fraktion vorgibt, keine unmittelbaren Sanktionen aussprechen. Das gilt auch dann, wenn Abgeordnete Fraktion oder Partei verlassen. Das Mandat bleibt erhalten. Weder Partei noch Fraktion können Abgeordnete aus dem Bundestag entfernen. Die Partei hat aber sehr wohl die Möglichkeit, die/den Abgeordnete/n bei der kommenden Wahl nicht mehr zu nominieren. Mit zur Schau gestellter Abweichung von der Fraktionslinie riskieren die Mandatsträger/innen die eigene Zukunft. Die Erfahrung zeigt, dass die Akteure das nur mit Aussicht auf Gewinn machen. Aussicht auf faktischen Gewinn, wenn z. B. Fraktionswechsel mit dem Zwischenspiel „wilde/r Abgeordnete/r“, oder auf moralischen Gewinn im Sinne eines „starken Abgangs“. Abgeordnete sind also doppelt abhängig: von einer Fraktion, welcher auch immer und der Basis, also den Bürgern im jeweiligen Wahlkreis. Das bedeutet für die Abgeordneten, dass sie die Themen des Wahlkreises bespielen müssen. Auch wenn sie gerade für diese Themen im Bundestag nicht zuständig sind, müssen sie sich auf die kommenden Wahlen vorbereiten, wenn sie wieder gewählt werden wollen. Man könnte hier den Widerspruch direkt versus repräsentativ formulieren. Die meisten Politiker/-innen werden in den Bundestag nicht direkt gewählt, sondern als Vertreter/innen der Partei entsendet. Um auf die Liste der Partei zu

kommen werden sie von ihrer Parteibasis direkt gewählt. Hier fragt sich die/der Politiker/-in wem sie verpflichtet ist, dem Wahlvolk, der eigenen Partei oder dem Gewissen. Das kann eine Person in eine innere Zerreißprobe bringen. Sie fühlt sich dem Gewissen oder den Wählern oder der Parteilinie verpflichtet. Oder allen ein wenig, aber wie soll sie handeln? Oder definiert die Person ihr Gewissen als von den Whler/innen gegebenen Auftrag und damit Arbeitsbeschreibung? Dann würde das Gewissen dort enden, wo es nicht dem artikulierten Whlerwillen entspricht. Nachdem sich dieser in den seltensten Fllen unmissverständlich artikuliert, ist hier ein Interpretationsspieleraum eröffnet, in dem sich Medien, Selbstdarsteller, Theaterspieler und Narzissten tummeln.

### 3.3 **ffentliches Inszenieren und Privater Freiraum**

Die Anforderungen an Abgeordnete sind vielfältig und paradox zugleich. Stress und Belastung vorprogrammiert. Politiker/innen des Bundestags inszenieren sich. Sie wollen als Persönlichkeit authentisch und „sie selbst“ sein, wollen sich von anderen innerhalb und außerhalb der Partei unterscheiden, also „anders“ sein. Zugleich müssen sie als Vertreter der Partei auftreten, also „nicht anders“ sein. Der Erfolg von Abgeordneten hängt auch davon ab, wie vertraut sie mit der öffentlichen Bühne sind. Der Druck ist groß, möglichst schnell und professionell mit Medienvertretern umzugehen. In der politischen Branche gibt es eine „Sucht nach Reichweite“, doch je größer die Reichweite der eigenen Person z. B. in den Medien, desto größer auch der Kontrollverlust. Politische Akteure sind abhängig von Medien, ihren Fraktionen und der Parteibasis. Sie müssen gemeinsam agieren und dennoch „anders“ sein, um intern und extern sichtbar in der Gruppe zu sein. Die Kommunikationswissenschaftler Pörksen und Krischke beschreiben dies als inszenatorischen Kapriolen der politischen Klasse (Pörksen & Krischke, 2010). Politiker/-innen wollen sich darstellen, aber Unerwnshtes verbergen – und sich der Öffentlichkeit als der- oder diejenige zeigen, der oder die man aus strategischen Gründen sein möchte.

Für die Anerkennung innerhalb der Fraktion und für die Erarbeitung eines Expertenstatus ist es wichtig, mit den eigenen Themen nach außen zu wirken. So zeigt sich, dass es offensichtlich ein Bewertungskriterium unter Politiker/-innen ist, in welchen Medien und wie lange der/die jeweilige Politiker/in zu sehen war (Wolter, 2018, S. 81). Das Unkontrollierbare für Politiker/-innen ist, wie sie von den Medien wieder gegeben werden, denn die Journalisten/innen sind auf der Suche nach polarisierenden Aussagen. Einen hohen Aufmerksamkeitsgrad bei Journalisten/innen erzielen Konflikte, Krisen und politische Prominenz. Daher spitzen Politiker/-innen insbesondere in Reden die Themen zu und übertreiben, um Aufmerksamkeit von den Medien zu erhalten. Ein Interviewter beschreibt, was geschah, als er die Kritik an einem politischen Kontrahenten alles andere als sachlich formulierte: *„Und da habe ich gesagt: ‚Herr X hat da eine Testosteron-Attitüde vom Band gelassen.‘[...] Ich war der erste normale Abgeordnete unserer Partei, der in dieser Legislaturperiode*

*die Seite eins in der „Welt am Sonntag“ bekommen hat. Und in der Tagesschau abends sechzig Sekunden“* (Wolter, 2018, 80 f.). In diesem zitierten Fall ist der Politiker mit einer beleidigenden Bemerkung gegenüber einem Kontrahenten einer anderen Partei von den Medien aufgegriffen worden. Die Kritik aus der eigenen Fraktion war ihm gewiss. Er selber sagte dann: *„Ich weiß aber auch, wenn ich das nicht gesagt hätte, wäre ich nicht wenige Tage später medienpolitischer Sprecher gewesen.“* Politiker/innen, die sich medial engagieren, die den Regeln des Inszenierens der medialen Kaste folgen, setzen sich der spannungsreichen Kritik auf offener Bühne und dem Hinterzimmer ihrer Fraktion aus. Es gab aber Kritik und Belohnung zugleich. Ein weiterer interessanter Widerspruch.

Im Übrigen hat die regionale Parteibasis im System der Gesamtpartei einen völlig unabhängigen Charakter. Die lokalen Parteiorganisationen, die Ortsvereine und Kreisverbände, besitzen einen hohen Grad an Autonomie. Die Bezirks- und Landesorganisationen haben ihr eigenes großes politisches Gewicht. Parteivorstand und Parteipräsidium stehen nicht an der Spitze einer zentralistischen, pyramidenförmigen Organisation, sondern sie handeln weitgehend unabhängig vom Rest der Partei. Diese drei Ebenen – die Kommunal-, die Länder- und die Bundesebene – stehen oft wenig verbunden nebeneinander. Dementsprechend stehen auch die Bundestagsfraktionen mehr oder weniger unverbunden den Parteiorganisationen gegenüber. Diese Unverbundenheit der Organisation überträgt sich auch auf die Abgeordneten/-innen. Entweder sind sie in Berlin oder im Wahlkreis. Konzentrieren sie sich auf Berlin, werden sie von den Mitgliedern im Wahlkreis kritisiert, dass sie nichts mehr für den Wahlkreis tun. Daher versuchen viele Bundestagsabgeordnete ein Mandat in Stadtparlamenten und auf kommunaler Ebene zu behalten, um präsent vor Ort zu sein und auch von der Presse vor Ort wahrgenommen zu werden. Allerdings lassen sich die Sitzungstermine Bundestag mit dem kommunalen Parlament selten komplett synchronisieren. Die Mandatsträger/innen fehlen in den Sitzungen und damit fehlen der Partei die Stimmen in den Abstimmungen, um sich gegen die anderen Parteien durchzusetzen. Vor dem Hintergrund, dass wir in den letzten Jahren in den Kommunalparlamenten eine Zunahme an Parteien und Wählergruppen beobachten, wird die Anwesenheit der einzelnen Mitglieder immer wichtiger. Die Dominanz der großen Volksparteien hat sich über die letzten zwei bis drei Legislaturen deutlich reduziert, dementsprechend sind in den Abstimmungen oft nur ein bis zwei Stimmen ausschlaggebend. Daneben lassen sich Diskussionen in verschiedenen Parteien beobachten, dass eine Ämterhäufung zunehmend kritisch gesehen wird. Denn wenn die/der Bundestagsabgeordnete mit zusätzlichem Mandat in einem Kommunalparlament nicht an der Abstimmung teilnimmt, verliert die entsprechende Partei die Abstimmung. Entscheiden sie sich dafür eher im Wahlkreis präsent zu sein, fehlen sie der Fraktion in Berlin. Sie können es keinem hundertprozentig recht machen und die Akteure leiden oft an dem Gefühl der Ausgrenzung, Einsamkeit und Isolation. Sie müssen ihre Prioritäten setzen und mit Kritik leben. Offensichtlich ist, dass Konflikte mit diesen Widersprüchen vorprogrammiert sind.

Lackner (2008a, S. 91) beschreibt, dass die Gefahr, dass Konflikte die Gruppe entzweien könnten, oft zu einer Vermeidung von Konfliktsituationen führt. Das Problem werde unterdrückt, die Personen verstummen und die Kreativität der Gruppe werde gelähmt. Nicht bearbeitete Konflikte können dementsprechend zu einer Vereinzelung der Gruppenmitglieder und damit zum Verlust der Gruppenidentität führen (vgl. Lackner, 2008a, S. 87). Der Fraktionszwang und der Umgang mit den sogenannten „Neinsagern“ zeigen den herrschenden Konformitätsdruck, der auf die Abgeordneten wirkt, die Unterdrückung von Minderheiten und die Angst vor Einsamkeit. Die Ausgrenzung und damit die Angst, die Zugehörigkeit zu verlieren, scheint ein großes Thema zu sein. Zugehörigkeit ist ein besonders starkes und wirksames Gefühl. In der Entwicklung der Menschheit war die Zugehörigkeit zu einer Gruppe für Einzelpersonen überlebensnotwendig (vgl. Lackner 2008b, S. 122). Dementsprechend stark ist die Wirkung der Zugehörigkeit. Der Ausschluss aus der Gemeinschaft bedeutete den sicheren Tod. So galt im europäischen Mittelalter die Strafe "vogelfrei" als die härteste. War das Individuum aus der Gemeinschaft ausgeschlossen und auf sich selbst gestellt, war es den anderen praktisch zum Töten freigegeben. Zugehörigkeit vermittelte sowohl Sicherheit und Geborgenheit für die Individuen und sicherte das Überleben des Gesamtsystems. Es durfte nicht in Frage gestellt oder anderweitig gefährdet werden (ebd.).

Die Erfahrungen der Ausgrenzung erlauben es nicht mehr, sich der Struktur zugehörig zu fühlen (vgl. Lackner & Busse, 2017). Die Abgeordneten werden auf sich selbst zurückgeworfen und grenzen sich als Schutzreaktion emotional und sozial ab und nehmen Abstand von der Fraktion (Wolter, 2018, S. 30). Fehlende Zugehörigkeit und die Ausgrenzung können zu hoher Frustration führen und das System Partei für das einzelne Mitglied in Frage stellen. Und genau in dieser emotionalen Lage treffen frustrierte Parteimitglieder die Entscheidung, aus der Partei auszutreten. Dabei ist es egal, ob sie zuvor für Ehre und Aufmerksamkeit auf der kommunalen Ebene oder für Geld auf der Landes- oder Bundesebene gearbeitet haben. Hier finden sich zahllose Beispiele in der Presse, die von solchen Austritten der lokalen Politiker/innen berichten bis hin zu prominenten Beispielen aus der Bundespolitik. So ist der ehemalige Parteichef der AfD, Bernd Lucke, nach einer verlorenen Kampfabstimmung gegen Frauke Petry um den Parteivorsitz, im Jahre 2015 aus der Partei ausgetreten (MDR, 2019). Er gründete daraufhin die Partei Alfa, die sich später Liberal-Konservative Reformer (LKR) nannte. Auch Frauke Petry ist mittlerweile nicht mehr in der AfD. Wegen des Streits über die politische Ausrichtung hatte sie unmittelbar nach der Bundestagswahl im September 2017 die Partei verlassen und ist als fraktionslose Abgeordnete ins Parlament eingezogen. Unabhängig welche Partei sich mit solchen Zerwürfnissen auseinander setzen muss, Austritte und insbesondere von den Medien veröffentlichte Austritte hinterlassen immer einen Imageschaden. Jetzt heißt es für die Partei, den Schaden möglichst zu begrenzen. Den größten Fehler, den Parteivertreter/-innen dann begehen können: wenn sie sich in der Presse despektierlich über diese Austritte äußern. Nach dem Motto: „Wir sind erleichtert. Den wollten wir sowieso los werden.“ Dieses Nachtreten ist weder aus der Perspektive

der Partei noch aus der Perspektive des/der Politikers/in eine kluge Aktion. Es kommt zum Einen nicht gut bei den Wähler/-innen an und zum Anderen schafft es Unfrieden unter den Parteimitgliedern und blockiert zukünftige parteiinterne und parteiübergreifende Kooperationen. Diese Art der Reaktion ist allerdings häufig zu beobachten. Sie mag menschlich sein, sollte aber verhindert werden.

Schaut man sich die Perspektive des Individuums an. Was passiert, wenn ein/e Abgeordnete/r zum Beispiel eine Wahl verliert und nicht wieder das Mandat für die kommenden Jahre erhält. Oder die gesamte Partei nicht mehr im Parlament vertreten ist. Aufgrund der Befristung des Mandats im Bundestag sind Existenzängste ein Thema, die nicht nur die Abgeordneten selbst, sondern auch deren Personal betreffen. Viele wollen nicht mehr in den ursprünglichen Beruf zurück oder haben ihren Arbeitsplatz nach der zweiten Legislatur bereits gekündigt. Ihr Existenzert hält am Bundestagsmandat. Diese Tatsache legt nahe, dass das Widerstandspotential im Inneren, um auch einmal gegen die Fraktion zu stimmen, dann deutlich reduziert ist, wenn nicht gar unmöglich.

#### **4 Fazit und Unterstützung durch Coaching**

Für die Berufspolitiker/-innen scheint es eine Herausforderung zu sein, sich emotional frei zu schwimmen nicht nur vom Konformitätsdruck, sondern auch von der zuweilen fehlenden Zugehörigkeit, der Ausgrenzung und dem Gefühl des Kontrollverlusts. Sie müssen sich abgrenzen, um sich eine innere Unabhängigkeit auch von den Medien zu schaffen. Die Abgeordneten müssen die Herausforderung zwischen der Frage nach der Wirksamkeit des eigenen Handelns, der Erwünschtheit von Macht und demgegenüber der Erkenntnis von Machtlosigkeit und Ohnmacht sowie dem Konformitätsdruck nicht nur in der eigenen Bundestagsfraktion, sondern auch in den verschiedenen Parteistrukturen auf Kommunal-, Landes und Bundesebene bewältigen. Der Kampf um Sichtbarkeit sowie Reichweite und gleichzeitig trotzdem im „Gemeinsamen“ der Partei verhaftet zu bleiben, ist eine energiezehrende Herausforderung, die auch vom privaten Umfeld der Abgeordneten unterstützt werden muss. Politiker/-innen des Bundestags können ihr Arbeits- und Privatleben einerseits klar trennen, weil sehr strukturierte Berlin-Wochen und Wahlkreis-Wochen organisiert sind. Dennoch können immer schnell private und familiäre Themen in den Beruf einfließen. Das ist auch in anderen Berufen nicht unüblich. Der Unterschied zu Berufspolitikern ist, bei öffentlichen Personen sich die Grenzen schnell umgekehrt auflösen können. Es ist eine besondere emotionale Herausforderung für Berufspolitiker, wenn auf einmal die Familie hineingezogen wird und Nachteile erfährt oder sogar Schäden davon trägt. Weitere emotionale Herausforderungen sind die zuweilen fehlende Zugehörigkeit bzw. die kontextabhängige Zugehörigkeit, wenn die Abgeordneten zwar zu einer Partei und zu einer Fraktion, aber nicht zu bestimmten Landesgruppen oder parteiinternen Strömungen gehören oder wenn sie den Fraktionszwang nicht einhalten als sogenannter „Neinsager“, z. B. bei Abstimmungen zu Gewissensthemen, wie Kriegseinsätzen oder der Umgang mit Flüchtlingen. Aber

auch wenn sie die kommunale Ebene im Wahlkreis verlassen und nach Berlin in den Bundestag gehen, gehören sie nicht mehr so wie vorher zur Parteibasis, sondern sind „die da in Berlin“, denen oft der Kontakt zur Basis verloren geht und das ihnen auch vorgeworfen wird.

Diese Widersprüche und Herausforderungen können mit den Politiker/-innen in der beruflichen Beratung oder Coaching bearbeitet werden. In solchen Beratungen geht es um grundlegende Verhaltensaspekte und das Zusammenspiel von Rolle, Aufgabe und Person. Neue Rollen verlangen den Akteuren praktisch immer auch ein neues Verhalten ab. Als Folge von Rollenveränderungen erlebt die Person oft erst einmal allerlei Insuffizienzerfahrungen, emotionale Verstimmungen und ideelle Ratlosigkeit. Angesichts neuer Dilemmata, mit denen sich die Akteure noch nicht befasst haben, müssen innere Stabilitäten erst noch aufgebaut werden (vgl. Baddeley; James 1987; Scholl & Looss 2018) Die Beratung in Form von Coaching kann die persönliche Haltung sowie die Entwicklung unterstützen, sich in unsicheren Prozessen sicherer zu fühlen. Die politische Arbeit, insbesondere die Kandidaturen und Wahlen als auch auf bestimmte Zeit begrenzte Mandate und Ämter sind sehr unsicheres Terrain. Für solche Fälle kann Beratung die Politiker/innen unterstützen, sich realistische Bilder von den Möglichkeiten in ihrem Arbeitsfeld zu erarbeiten. Bei den Abgeordneten als Coachees können sich damit die emotionale Erlebensfähigkeit und die eigene Wertklärung sowie die Thematisierung bisher unbekannter Sinnfragen entwickeln.

Die verschiedenen Widersprüche haben gezeigt, dass Konflikte und Niederlagen vorprogrammiert sind. Ein weiterer Ansatz für Beratungen und Coaching im politischen Umfeld entsteht aus der Bewältigung personaler Belastungssituationen, die mit dem Auftreten von durchaus feindseligen Manövern in der politischen Organisation auftauchen. So kommt es zu vielfältigen Kränkungen, Interessenverletzungen und Verärgerungen bei den Abgeordneten. Die Folge sind allerlei Intrigen, Mobbingfälle, kleine und große Bösarbeiten im Umgang miteinander, vermehrte destruktive Konkurrenzmanöver, unverständliche Entscheidungen (vgl. Scholl & Looss, 2018) Coaching und Beratung können dabei unterstützen, sich Handlungsoptionen zu erarbeiten und umzusetzen. Coaching kann Entlastung geben und die nötige Krisenintervention entwickeln. Wie kann sich ein/e Abgeordnete/r gegen einen bestimmten Umgang mit der eigenen Person schützen? Ganz gleich, ob es sich um das Zurechtkommen mit intriganten Manövern unter Fraktionskollegen oder um das Bewältigen festgefahrener Verweigerungen bei Mitarbeitern geht, die gegebenenfalls länger im Bundestag arbeiten als die Abgeordneten selbst. Die Abgeordneten benötigen Verhaltensmanöver, die nicht unbedingt zuvor eingeübt sind, deren emotionaler Hintergrund unbekannt und deren wertmäßige Verankerung bis zum Mandat im Bundestag ungeklärt bleiben, weil sie diese in ihrem vorherigen Beruf nicht gebraucht haben.

Dementsprechend bieten Begleitungen der Politiker/innen, wie sie mit Enttäuschungen umgehen und Resilienz entwickeln, einen guten Beratungsansatz. Die Bewältigung von Erfahrungen des Scheiterns und deren Deutung zwischen gesellschaftlich organisationalem Kontext und (berufs-) biografischen Bezügen gehören zur Professionalität von Abgeordneten. Für die Abgeordneten wäre der Zugang zu „reflexiven Unterstützungsinseln“ zum Beispiel durch Peer- oder Interventionsstrukturen, durch individuelle Formen der persönlichen Begleitung wie Coaching hilfreich. Sie benötigen Möglichkeiten der Distanzierung zu Gunsten von Umdeutungsprozessen wie dem Loslassen und dem Erkennen von Grenzen. Beratung arbeitet mit Grenzen. „Menschen, die Beratung aufsuchen, sind oft an den Grenzen ihrer Möglichkeiten angelangt“ (Lackner, Busse, 2017). Enttabuisierung und Unterstützung sind dabei unumgänglich. Auch Bewältigungsstrategien zur Bearbeitung von Ohnmachtsgefühlen und Scham sollten entwickelt werden, um Betroffene zu stabilisieren und ihnen eine Hilfe zur Ressourcenaktivierung und Stärkung ihrer Resilienz und Krisenkompetenz zur Verfügung zu stellen. Je sensibler und bewusster Politiker/innen sich ihrer Verhaltensmuster als auch sich selbst sind, desto anschlussfähiger sind sie im jeweiligen Kontext.

## Literatur

- Baddeley, S. & James, K. (1987). Owl, fox, donkey, or sheep. *Political skills for managers. Management Learning*, 18 (1), 3–19.
- Braun, S. & Herrmann, G. (2019). Wer über Merkels Nachfolge entscheidet. *Süddeutsche Zeitung*. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/politik/cdu-parteitag-merkel-merz-krampkarrenbauer-1.4234440>. Gesehen 30.04.2019.
- Buchstein, H., Nullmeier, F., Klein, A. & Rohwerder, J. (2006). Postdemokratie. Ein neuer Diskurs? *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 19 (4), 2–5.
- Bukow, S. (2009). Parteien auf dem Weg zur mitgliederbasierten Leitorganisation: Organisationsreformen zwischen Wettbewerbsdruck und widersprüchlichen institutionellen Erwartungen. In R. Wetzels, J. Aderhold & J. Rückert-John (Hrsg.), *Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung* (S. 105–124). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Endruweit, G. (2004). *Organisationssoziologie* (2. Auflage). Stuttgart: UTB.
- Feldenkirchen, M. (2018). *Die Schulz-Story - Ein Jahr zwischen Höhenflug und Absturz*. München.
- Harmel, R. & Janda, K. (1994). An integrated Theory of Party Goals and Party Change. *Journal of Theoretical Politics*, 6 (1), 259–287.
- Heidenreich, M. (2000). Die Organisation der Wissensgesellschaft. In C. Hubig (Hrsg.), *Unterwegs zur Wissensgesellschaft: Grundlagen – Trends – Probleme* (S. 107–118). Berlin: Sigma.
- Heintel, P. & Krainz, E. E. (2000). *Projektmanagement - Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis?* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Heitmeyer, W. (2018). *Autoritäre versuchungen - Signaturen der Bedrohung 1*. Berlin: Suhrkamp.
- Herzog, D., Rebenstorf, H. & Werner, C. (1990). *Abgeordnete und Bürger - Ergebnisse einer Befragung der Mitglieder des 11. Deutschen Bundestages und der Bevölkerung*. Opladen: Springer VS.
- Ismayr, W. (2000). *Der Deutsche Bundestag: im politischen System der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS.
- Klewes, J; Rauh, C.; Weiße, S. . u. a. (2011). *DEUPAS - Deutsche Parlamentarierstudie 2010. Abschlussbericht der aktuell größten Befragung deutscher Parlamentarier*. Meerbusch. Verfügbar unter: <https://www.change-centre.org/wp-content/uploads/2017/07/DeutscheParlamentarierstudieDEUPAS.pdf>. Gesehen 25.06.2019
- König, O. & Schattenhofer, K. (2016). *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Krainz, E. (1995). Veränderung in Organisationen - Einführung in die Fragestellung. In R. Grossmann, E. Krainz & M. Oswald (Hrsg.), *Veränderung in Organisationen* (S. 3–8). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lackner, K. (2008a). Widerspruchsmanagement als Kriterium für Gruppenreife. In P. Heintel (Hrsg.), *betrifft: TEAM - Dynamische Prozesse in Gruppen*. (S. 85–91). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lackner, K. (2008b). Vertrauen in Gruppen. In H. Möller (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen - Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung?* (S. 111–139). Wiesbaden: Springer VS.
- Lackner, K. & Busse, S. (2017). Editorial. *Gruppe. Interaktion. Organisation. - Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*, 48 (2), 87–90.
- Lesjak, B. (2009). *Die Kunst der Politik. Zum Potenzial von Gruppendynamik und Organisationsentwicklung für politische Lernprozesse*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lösche, P. (1993). Lose verkoppelte Anarchie. Zur aktuellen Situation von Volksparteien am Beispiel der SPD. *Politik und Zeitgeschichte*, 43, 34–45.
- MDR. (2019). Das waren die bisherigen Abspaltungen bei der AfD. Verfügbar unter: <https://www.mdr.de/nachrichten/politik/inland/afd-absaltungen-lucke-petry-poggenburg-100.html>. Gesehen 30.04.2019.
- Pörksen, B. & Krischke, W. (2010). *Die Castinggesellschaft - Die Sucht nach Aufmerksamkeit und das Tribunal der Medien*. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Scholl, W. & Looss, W. (2018). Macht und Mikropolitik als Thema im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 343–351). Berlin: Springer.
- Strøm, K. (1990). A Behavioral Theory of Competitive Political Parties. *American Journal of Political Science*, 34 (2), 535–598.
- Strøm, K. & Müller, W. C. (1999). Political Parties and Hard Choices. In W.C. Müller & K. Strøm

- (Hrsg.), *Policy, Office or Votes? How Political Parties in Western Europe Make Hard Decisions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weber, M. (1919). *Politik als Beruf* (11. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot, 2010.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft - Grundriß der verstehenden Soziologie* (5.). Tübingen: Mohn Siebeck, 1972.
- Welt. (2018, März). Habeck hat Angst vor einem Absturz wie Schulz. *Welt*. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/politik/deutschland/article174888445/Robert-Habeck-hat-Angst-vor-einem-Absturz-wie-Martin-Schulz.html>. Gesehen: 30.04.2019.
- Wiesendahl, E. (2002). Die Strategie(un)fähigkeit politischer Parteien. In F. Nullmeier & T. Saretzki (Hrsg.), *Jenseits des Regierungsalltags. Strategiefähigkeit politischer Parteien* (S. 187–206). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Wolter, K. (2018). *Vertraute Feinde - Das Leben in der Politik*. Greifswald: Steinbeis-InRE.
- Zeit-Online. (2018). Grüne wählen Baerbock und Habeck zu neuen Vorsitzenden. *Zeit-online*. Zugriff am 1.11.2018. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2018-01/parteitag-gruenen-waehlen-habeck-und-baerbock-zu-neuen-vorsitzenden>. Gesehen 01.04.2019.

**Katja Wolter M.A.**

studierte Wirtschaftswissenschaften in Stralsund und Liverpool (England) und hat einen Master der Universität Kassel in Mehrdimensionaler Organisationsberatung. Seit 2013 leitet sie das Steinbeis-Forschungszentrum – Institut für Ressourcen-Entwicklung und arbeitet daneben deutschlandweit als Karrierecoach, Trainerin und Organisationsberaterin. Sie ist DGSV-zertifizierte Supervisorin und Coach. [www.steinbeis-inre.de](http://www.steinbeis-inre.de)