Institutionalismus - Wurmstich der Parteien?

Autor(en): **Rothschild, Berthold**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Widerspruch : Beiträge zu sozialistischer Politik**

Band (Jahr): **1 (1981)**

Heft 1

PDF erstellt am: **27.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-651548

Nutzungsbedingungen

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

Haftungsausschluss

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

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

http://www.e-periodica.ch

Berthold Rothschild

INSTITUTIONALISMUS – WURMSTICH DER PARTEIEN?

Einleitung

Zwei Tatsachen sind es, welche den Ausgangspunkt unserer Überlegungen ausmachen:

1. **Die Krise der Institutionen.** Nicht erst seitdem neuere Autoren wie Basaglia oder Foucault die Struktur bestimmter Institutionen (Psychiatrische Kliniken, Gefängnisse etc.) kritisch durchleuchtet haben und deren systematische Öffnung propagierten, sondern schon lange vorher, und durchaus innerhalb allgemein betriebwirtschaftlicher Untersuchungen selbst bürgerlicher Provenienz, wurden Strukturen der bürokratischen Systeme in Frage gestellt. Im wesentlichen wird darauf hingewiesen, dass jede hochorganisierte und langfristig angelegte Institution Tendenzen aufweist, sich selbst zu bürokratisieren und gegenüber ihrem ursprünglichen, inhaltlich festgelegten Zweck eine neue, eigengesetzliche Logik zu entwickeln. Diese wirkt für das Erreichen der gesetzten Ziele zunehmend hinderlich und neigt dazu, oft unmerklich institutions-internen Zwecken zu dienen. Unabhängig davon, ob die ursprünglichen Ziele an und für sich – vom Klassenstandpunkt her betrachtet – 'richtig' oder 'falsch' waren, werde, so meinen zahlreiche Kritiker, durch eine zunehmende Institutionalisierung das Falsche verhärtet und das Richtige verfälscht: in jedem Falle Widersprüche zunehmend administrativ und bürokratisch eingefroren.

2. **Die Krise der politischen Organisationsstrukturen.** Nicht nur in der Schweiz – hier allerdings sehr ausgeprägt – sondern in allen modernen und zunehmend 'entwickelten' Gesellschaftssystemen ist eine offensichtliche Krise der klassischen Auffassung und Praxis von Politik sichtbar und spürbar geworden. Dies betrifft nicht nur Parteien, sondern auch Gewerkschaften, Dachorganisationen aller Art und Gruppierungen im Sozialbereich/Erziehungsbereich. Die Krise besteht häufig in zunehmender Passivität der Mitbeteiligten, in einem Misstrauen allem Organisatorischen gegenüber und manifestiert sich in einer Hinwendung zu sog. 'alternativen' und 'autonomen' Formen von 'Bewegungen' unterschiedlicher Richtungen, die um ganz spezifische Zielsetzungen zentriert sind. Man kann es sich dabei allerdings leicht machen und solche Entwicklungen einseitig als Reaktion auf die 'Krise der bürgerlichen Institutionen' definieren, als Ausdruck einer scheinbar kaum mehr vermittelbaren bürgerlichen Welt und Anzeichen eines längst propagierten Niedergangs des kapitalistischen Gesellschaftssystems. Darauf wollen wir uns im folgenden allerdings nicht beschränken: Vielmehr interessiert uns, inwiefern auch Organisationsstrukturen der kommunistischen Parteien Merkmale eines 'Institutionalismus' in sich tragen und inwieweit sich dieser auf die Ziele und Praxis ihrer Politik auswirkt.[1]

Einschränkungen

Wir sind uns bewusst, dass es hier nicht darum gehen kann, die Organisationsstrukturen der kommunistischen Parteien tel quel mit irgendwelchen Modellen bürgerlicher Institutionen zu vergleichen. Nicht nur deshalb, weil eine Partei im Prinzip aus grundsätzlich demokratisch wähl- und abwählbaren Kadern besteht, sondern weil es zum Wesen der kommunistischen Partei gehört, die dauernde Veränderung gesellschaftlicher Klassenverhältnisse – denen sie letztlich auch selbst unterliegt – als wesentliches Ziel zu postulieren und voranzutreiben. Die Frage stellt sich aber, ob nicht auch Agenturen der Veränderung, wenn sie sich einmal selbst so sehr institutionalisiert haben, dass sie einen grossen Teil ihrer Energie dazu aufbringen müssen, um überhaupt zu überleben, das Prinzip der 'Veränderung' sehr bald zugunsten irgendwelcher pragmatischen Prioritäten aufgeben, selbst wenn diese in ihren Wirkungen alles andere als verändernd und veränderbar erscheinen. Und werden die Auseinandersetzungen über solche Fehlentwicklungen, die Kritik an institutionalistischen Formen des Denkens und Handelns, erst einmal mit dem Leitsatz 'Die Partei hat immer Recht' scheinbar neutralisiert, so ist es eine zwangsläufige Sichtweise, das Veränderbare überall, nur nicht in den eigenen Reihen, anzusetzen. Manche Genossin und mancher Genosse werden versucht sein, Überlegungen zu diesem Problemkomplex als organisationsfeindliche Standpunkte zu denunzieren und sich hierin auf unzählige Formulierungen Lenins berufen können. Deshalb sei sogleich klargestellt: Es besteht kein Zweifel an der Notwendigkeit einer Organisationsstruktur im politischen Kampf und es muss auch keineswegs vom Prinzip der dafür notwendigen Regeln und Grundsätze abgerückt werden. Was hier diskutiert werden soll, ist die Frage, wie gerade kommunistische Organisationsstrukturen der Gefahr der institutionalisierten Verdinglichung begegnen können. Dies setzt allerdings voraus, dass dieser Sachverhalt zunächst einmal erkannt und damit diskutierbar wird. Gerade aus diesem Grunde soll aber auch darauf verzichtet werden, in masslosen Zitaten auf Formulierungen bei Lenin, Gramsci, Rosa Luxemburg etc. zurückzugreifen, gehört es doch zur Routine innerparteilicher Auseinandersetzungen, dass durch emsiges Bemühen der Klassiker-Zitate häufig Fragen und Kritiken mundtot gemacht werden. Die andauernde Interpretation klassischer Schriften ist zwar für die theoretische Auseinandersetzung mit der Geschichte der Arbeiterbewegung und der kommunistischen Parteien von grosser Bedeutung, vor allem wenn es darum geht, die Gegenwart geschichtlich zu verstehen, nicht aber, wenn es dazu führt, aktuelle Diskussionen mit den Waffen solcher Zitate abzuwürgen.

Wenn wir also im folgenden die wesentlichen Aspekte der Institutionalismus-Kritik darzustellen versuchen, so soll dies mit der Absicht geschehen, sich zu fragen, inwiefern solche Faktoren auch für die kommunistischen Parteien (und insbesondere für die schweizerische) von Bedeutung sind mit dem Ziel, Ansätze dafür zu finden, wie die Gefahren erstarrender Institutionalisierung präziser wahrzunehmen und zu überwinden sind.[2]

Die Symptome institutionalisierter Strukturen

Wenn unter Institutionen hier jene Organisationsformen verstanden werden, die durch ihre ursprüngliche Zielsetzung einen öffentlichen oder gesellschaftlichen 'Auftrag' einzulösen beabsichtigen, stellt sich die zentrale Frage nach der spezifischen Organisationsstruktur, welche über Jahre und Generationen hinweg fähig ist, die erarbeiteten Grundlagen und programmatischen Aufgaben ihrer Politik zu konkretisieren und weiterzuentwickeln. Selbstverständlich sind die Inhalte dieser Aufgaben für die Funktions- und Zweckbestimmung solcher Institutionen von konstitutiver Bedeutung, der klassenspezifische Charakter der Träger und anvisierten Öffentlichkeit (Wählerschichten), sowie die Formen und der Stil der politischen Techniken. Daneben gibt es aber eine ganze Reihe eher unspezifischer Faktoren, welche in mehr oder weniger starkem Masse – und weitgehend unabhängig vom Inhalt der Institution – zur Wirkung kommen.

Die Ideologisierung/Rationalisierung des eigenen Handelns

Obwohl bereits der originäre Auftrag in den allermeisten Fällen auch Ausdruck einer bestimmten politischen Ideologie ist, neigt die institutionalisierte Struktur dazu, ihre eigene Binnen-Ideologie zu entwickeln, welche mit der ursprünglichen keineswegs übereinstimmt. Sie kann diese entweder verstärken, oder sie kann sich bis zu einem gewissen Grade davon absetzen. Die Entwicklung eigener Ideologie – Felder erzeugt bald auch die dazugehörigen Erklärungsmodelle (Rationalisierungen), welche für die Träger und Mitglieder der Institution bald einmal 'obligatorisch', das heisst: nicht mehr reversibel werden. Bei inneren oder äusseren Konflikten werden solche Rationalisierungen verstärkt oder nach Bedarf verändert und als Schild gegenüber den Kritikern verwendet. Ob beabsichtigt oder aus Ignoranz: in jedem Fall besteht eine Tendenz, das Feld der Widersprüche tendentiell so zu verkleinern, dass eine maximale Homogenität erreicht wird, die als 'Konsens' dargestellt werden kann.

Der Zuschnitt der Öffentlichkeit

Selbst wenn die Institution von Anfang an im Dienste eines bestimmten, bereits vorhandenen öffentlichen, gesellschaftlichen Interesses ihre Ziele definiert hat, besteht im Laufe der Zeit ebenso eine Tendenz, die anvisierte Öffentlichkeit so umzudefinieren, umzugestalten, dass sie an die Bedingungen des gegebenen Institutionszustands angepasst werden könnte. Die Binnen-Ideologie der Institution setzt eine bestimmte Art Charakteristik ihrer jeweiligen Benützer voraus, die unter Umständen erst noch 'geschaffen' werden muss, wenn nötig mit den entsprechenden Einsätzen von Werbung und Propaganda. Früher oder später kommt es zu einer Art 'Harmonisierung' von Ansprüchen der Institution und Anpassung (wenigstens eines Teils) der Angesprochenen, so dass sich die Institution von nun an stets darauf berufen kann, sie erfülle ja nur die Ansprüche der (von ihr umgeformten) Erwartungen. Aus einem dynamischen Spannungsfeld ist ein statisches Gleichgewicht entstanden, und wer in dieses nicht hineinpasst, trägt

letztlich selber Schuld und kann als 'querulatorisch' disqualifiziert werden bzw. bedarf einer 'Umerziehung' oder 'Umorientierung' in dieser oder jener Form.

Die Entwicklung des eigenen Abwehr-Netzes

Es kommt äussert selten vor, dass eine Institution ihr eigenes Handeln in Frage stellt oder gar strukturelle Fehler zu erkennen in der Lage ist, es sei denn, die Fehler liegen viele Jahre zurück und dienen nun dazu, neue Positionen zu rechtfertigen. Vielmehr hat die Institution eine strukturelle Tendenz, sich gegen Kritiken und Angriffe immun zu machen. Dies geschieht durch Errichtung von inneren oder äusseren 'Sündenböcken', oder durch Personalisierung, Diffamierung und Pathologisierung der Kritiker aus den eigenen oder äusseren Reihen. Innere Auseinandersetzungen werden nach 'hegemonialem' Muster: einer obsiegt, der andere bleibt auf der Strecke, erledigt und führen nur selten dazu, dass sich die Funktionsmechanismen der Institution verändern. Konflikte werden als etwas 'Destruktives', zuviele Diskussionen als 'Zeitverschwendung' empfunden – auch wenn man gleichzeitig mit den Begriffen 'Demokratie', 'Gleichberechtigung' u.a.m. operiert. Angriffe von aussen oder innen führen dazu, die 'Einheit' mit Gleichgesinnten zu beschwören, um sie noch mehr an die institutionelle Norm zu binden. Auch konstruktive Kritiker werden mit der Zeit in die Position des 'Miesmachers' gedrängt und früher oder später festgeschriebenen Loyalitätsproben unterzogen.

Die Vergrösserung des Binnen-Apparates

Im Laufe der Zeit besteht in Institutionen eine Tendenz, die für die Aufgabenbewältigung notwendigen Mittel auszubauen, auch wenn die Aufgabenkomplexe nicht grösser, sondern sogar kleiner geworden sind. Der Anteil an Energien, Personen und Mitteln,welchendie Institution zur Selbsterhaltung und -entfaltung beansprucht, vergrössert sich mehr und mehr. Der Aufwand an Zeit zur Disziplinierung und Selbstdarstellung nach innen nimmt zu, die eigentliche Wirkung nach aussen nimmt verhältnismässig ab. Ist die Effizienz unter ein gewisses Mass gerutscht, so dass Gefahr besteht, die Institution könnte von aussen her der Insuffizienz bezichtigt werden, so werden häufig zusätzliche Aufgabenbereiche formuliert und propagiert; es wird von 'Überlastung' des Personals gesprochen, so dass der Apparat noch stärker aufgebläht und für seine eigenen Ansprüche noch hungriger gemacht wird. Die Angehörigen der Institution werden zu 'mehr Leistung' angespornt, ohne dass die grundsätzlichen Mängel in den Strukturen der Institution gesucht werden. Im schlimmsten Falle werden gewisse Personen der Führungskader beschuldigt und ausgewechselt, wiederum ohne dass die strukturellen Schwächen der Institution zur Diskussion gestellt werden. Das Ausmass an Krisensitzungen und betriebsinternen Papieren nimmt in solchen kritischen Phasen erheblich zu und absorbiert wiederum die noch vorhandenen Energien.

Die Tendenzen zu konservativen Erstarrungen

Institutionen, die sich vor neue Aufgaben oder vor kritische Auseinandersetzungen gestellt sehen, neigen dazu, sich in ritualisierter Weise auf 'früher' zu berufen: "Früher habe man dies auch nicht gemacht... was meinen denn diese Kritiker; die sollen erst einmal ein paar Jahre arbeiten, bevor sie uns kritisieren..., daran haben sich schon manche Besserwisser die Hörner abgestossen...; früher habe ich auch gemeint, man müsse mit dem Kopf durch die Wand, aber die Realitäten haben mich eines Besseren belehrt...; die Jungen meinen, sie wissen immer alles besser...; lassen wir sie ruhig einmal machen, die werden dann schon sehen..."

Der Wert der 'Erfahrung' – und Erfahrung ist unbestreitbar ein Wert – wird allen anderen Überlegungen vorangestellt und das Alte wird gegenüber dem Neuen nur schon deshalb als richtig qualifiziert, weil es sich 'bewährt' habe – auch wenn gerade diese 'Bewährung' in Frage und zur Diskussion zu stellen wäre. Psychologisch zwar verständlich – denn wer möchte schon einsehen, dass sein bisheriges, langjähriges Handeln 'falsch' oder sein Einsatz so leicht austauschbar ist. Aber wenn solche Konservatismen nicht lediglich einer von vielen Faktoren sind, sondern zum tragenden Bestandteil der Argumentation werden, dessen Rationalität keine Gegenargumentation zulässt, dann hat man es – ungeachtet noch so fortschrittlicher Inhalte – mit lähmendem und konservativem Veteranentum zu tun. Die andere Seite der Medaille, dass nach Ausscheiden von Älteren aus der Institution nun gleich alles neu reorganisiert und verändert werden müsse, ohne die Grundlage eines Prozesses der Institutionalismus-Kritik ins Auge zu fassen, ist ein auf den Kopf gestellter Konservatismus, der gelegentlich ebenfalls institutionsspezifisch ist und einige Jahre später mit der gleichen konservativen Tendenz heraufbeschworen werden kann.

Die zunehmende bürokratische Formalisierung von Entscheidungen

Entscheidungsprozesse in institutionalisierten Strukturen verlaufen in der Regel nach anderen Kriterien als dies statuarisch festgelegt ist. Durch die entsprechenden Vorbereitungen der zur Entscheidung kommenden Fragen werden diese vorgängig häufig so zurechtgesetzt und vorformuliert, dass der Entscheidungsspielraum, der durch die Sach-Komplexität gegeben ist, auf die Bedürfnisse und Zweckmässigkeit der Institution eingeschränkt wird. Der Zeitpunkt für gewisse Entscheidungen kann so gewählt sein, dass das Resultat mit gewisser Wahrscheinlichkeit eine gewünschte Richtung einschlägt; unerwünschte Entscheidungsverläufe können andererseits terminlich so zurückgestellt werden, dass sie eine Blockierung erfahren. Dies muss keineswegs mit Manipulation beabsichtigt werden, denn die Träger der Institution sind jeweils von der 'Richtigkeit' ihrer Vorschläge weitgehend überzeugt und verstehen es auch, ihre Anliegen so zu vertreten, dass diese durchaus 'altruistisch' verhandelt werden können. Eigentliche Entscheidungsprozesse oder gar Experimente, die vom Selbstverständnis der Institutionslogik abweichen, werden häufig als 'unmachbar', 'unökonomisch'

oder zu 'idealistisch' abgewehrt. Natürlich sei man auch für solche Entwicklungen, aber gerade jetzt sei aus diesen oder jenen Gründen dafür der falsche Zeitpunkt bzw. müssten doch zuerst noch diese oder jene notwendigen Voraussetzungen dafür gegeben sein. Die angesprochene 'Basis', besonders wenn sie in irgendeiner Form auch innerhalb der Institution vertreten ist, entwickelt im Laufe der Zeit eine Art 'innere Zensur' gegenüber Erneuerungen und übernimmt sehr bald die Prioritäten der Institution: dem Faktor 'Stabilität' wird ein grösseres Gewicht eingeräumt als demjenigen der 'Veränderung'. Die Entscheidungsprozesse beziehen sich mehr und mehr auf die äusseren, formalen Aspekte als auf die Inhalte der zu entscheidenden Sache; Erneuerungen werden dementsprechend häufiger auf der organisatorischen denn auf der inhaltlichen Ebene vorangetrieben. Dauernd wird – und unter stets neuen Titeln – von Veränderung und Verbesserung gesprochen, selten jedoch von Analyse und den sich daraus ergebenden Konsequenzen. Diese werden viel eher als Zeitverschwendung oder Störmanöver betrachtet. Bei Rückschlägen oder bei Verfehlen von gesteckten Zielen, werden diese mit neuen Reorganisationsplänen beantwortet, nicht aber durch die Entwicklung radikaler Einsichten in die eigentlichen Gründe des Fehlschlags. Statt Infragestellung des bisherigen Handelns kommen ermunternde Schlagwörter aller Art zum Zuge und die offensichtlichen 'Fehler' werden häufig durch Aufrufe aller Art kurzfristig überspielt, auch wenn diese weiter in die Richtung des bisherigen 'Falschen' zielen.

Die Bürokratisierung des Organisations-Apparates

Bei Strukturen institutionellen Zuschnitts und von einer bestimmten infrastrukturellen Ausstattung lässt es sich über längere Zeit hinweg nicht vermeiden, dass sich die Kader, grob gesprochen, in professionelle und Milizkader teilen. Die beispielsweise von der Partei beruflich beschäftigten Kader werden identisch mit der Institution; die Miliz-Kader suchen eine Identität solcherart oder meiden sie. Bald ergeben sich gewisse 'Spaltungen' zwischen ihnen, die nicht unbedingt Folgen von inhaltlichen Widersprüchen und Konflikten sind, sondern von der internen Parteiverfassung an sich. Nicht nur vermehrte Information, sondern auch die verschiedenen Instrumentarien, welche den Berufs-Kadern zur Verfügung stehen, erzeugen eine Form von 'Funktionärsmacht', die der 'Fremdmacht' gegenüber abgehoben scheint bzw. versucht, auch diese auf die Logik der Hausmacht zu verpflichten oder in mehr oder weniger starker Weise 'gleichzuschalten'. Das spontane, wenn auch gelegentlich eher unorganisiertere Denken der Milizionäre hat den Vorteil der grösseren Flexibilität und Kreativität. Diesem gegenüber steht das tüchtigere und kontinuierliche Routinedenken der Berufskader, die auch schon deshalb der Institution stärker verpflichtet sind, weil sie ihnen zum 'Lebensmittel', zur beruflichen Existenz geworden ist. Auf diese Weise strebt jede Institution, gewollt oder nicht, ihrer eigenen Zentralisierung zu, und die Gleichschaltung der Insider (wer nicht gleichgeschaltet ist, wird häufig ausgebootet oder systematisch in Ohnmacht versetzt) verfestigt ein Binnen-Denken, das demjenigen der 'Aussenwelt' scheinbar machtvoll gegenüber steht. Autorität ist

damit nicht so sehr die Frage der immer wieder zu beweisenden Sachkompetenz, sondern vielmehr der stabilisierenden Funktion der Rollenkompetenz – das Amt prägt dessen Inhaber bald mehr als seine Tätigkeit. Kommt dazu, dass die Milizkader sich bezeichnenderweise entlastet sehen, wenn sich die Professionellen mit dem bürokratischen Krimskrams beschäftigen, wird nicht beachtet, dass es gerade diese Bürokratismen sind, welche den Inhalt der gemeinsamen Anliegen entscheidend verändern. Die Zentralisierung der Macht, auch wenn sie als Grundprinzip beabsichtigt ist, nimmt eigene Formen an, und wo sie ursprünglich im Sinne einer Avantgarde konzipiert war, entwickelt sie sich zu einer Bremsinstanz oder (schwer anfechtbaren) Besserwisserei; man ist ja mit der Sachlage viel gründlicher vertraut, weil man sich unablässig mit ihr beschäftigt. Sind solche Macht-Strukturen auch noch hierarchisch aufgebaut, so bleibt den Nicht-Professionellen nur die Allianz mit dem Machtzentrum oder dessen ständige Infragestellung.

Suche nach bürokratischen Allianzen

Der etablierte Institutionalismus innerhalb der Institution kann verständlicherweise nicht ohne 'feed-back' auskommen und man ist oft klug genug zu merken, dass man auch auf äussere Unterstützung angewiesen ist – besonders in Zeiten der Krise oder des Misserfolgs. Häufig entwickelt sich aber eine solche Abstützung nicht, wie man erwarten könnte, in erster Linie durch Abstützung auf die eigene Basis, oder durch den Zusammenhalt der an dieser Institution Beteiligten, sondern die Verstärkung wird 'ausserhalb' gesucht; man wendet sich an andere Institutionen, überregionale Partnerverbände oder Dachorganisationen, strebt nach 'Höherem' und verbindet sich mit entsprechenden Institutionen, deren höheres Prestige ein Stück Glanz auf das Eigene abwirft. So entsteht eine Art Zwang zur Verbindung nach 'oben-aussen', die sich nicht zuletzt in der Teilnahme an wiederum institutionalisierten Kongressen, Feierlichkeiten, Lob- und Ordensverleihungen widerspiegelt. Gleichzeitig erzielen dadurch die Träger der Institution gegenüber ihren institutseigenen Mitarbeitern einen Prestigegewinn, und für die Mitarbeiter ist das Teilnehmen an solchen Würdigungen bald einmal ein bewusstloser Repräsentationszweck geworden. Dadurch werden aber unmerklich neue verbürgerlichte Kriterien und Normen der Qualifikation eingeführt, die losgelöst von der eigenen Basis funktionieren, es sei denn, sie mache sie sich zu eigen oder riskiere, dauernd zum 'Spielverderber' zu werden. In solchen bürokratischen Allianzen entwickelt sich übrigens auch eine Art von Zeremoniell, die nach Hause getragen und dort eingeübt wird mit der Illusion, die Qualitäten der Vorbilder liessen sich durch die Nachahmung ihrer Prestigesymbole erreichen und auf die eigenen Verhältnisse übertragen.

Die bürokratische Verlangsamung des Handelns

Institutionen neigen dazu, auch einfache Entscheidungen in das Getriebe ihrer bürokratisierten Strukturen einzusaugen, den Weg aller Instanzen durchlaufen und das Formalistische dominieren zu lassen. Gewichtige Entscheidungen oder

Reaktionen auf zugespitzte Situationen werden entweder ihrer Dringlichkeit beraubt oder sie werden eigenmächtiger Entscheidungen einzelner überantwortet. Solche Einzelentscheide sind aber in einer komplizierten Organisationsform immer etwas Gewagtes und werden – oft zu Recht – als undemokratisch diffamiert. Innerhalb einer Institution gilt ja ohnehin, dass man sich möglichst wenig in den Kompetenzbereich des anderen einmischt bzw. die Kompetenzen einzelner oder die Hierarchie bestimmter Instanzen aufs Vorsichtigste respektiert, will man nicht selbst seiner Kompetenz verlustig gehen. Ohnehin besteht eine dauernde Absicherung eigener Meinungsbildung im Verhältnis zu den anderen Institutions-Mitgliedern, so dass es letztlich Dringlichkeiten gar nicht geben darf. Die Tendenz, zu allen brisanten Fragen Kommissionen und Arbeitsgruppen zu bilden, hat ihren bestimmten Zweck; sie entwickelt mit der Zeit aber einen schwerfälligen und oft reaktionsschwachen 'Apparat', der als Institutionalisierung innerhalb der Institution wiederum seine eigene Symptom-Bildung erzeugt. Gelegentlich wird aus brisanten Geschäften zunächst einmal der Weg des nichtssagenden Kompromisses gesucht; man reagiert zwar, aber vermeidet jede vorwegnehmende Verbindlichkeit und konfliktbewusste Orientierung. Für die aussenstehenden Angehörigen der Organisation sind solche Vermeidungsstrategien zwar unverständlich, lässt sie aber gewähren, weil die Abschiebung von Verantwortung gelegen kommt. Man würde andererseits auch nicht davor zurückschrecken, das mutige und schnellere eigenmächtige Handeln einzelner zu kritisieren, wenn immer einem dieser Aktionismus nicht passt. So zieht man vor, dass es langsam, aber dafür ohne falsches Profil vonstatten geht. Einschneidende Vorschläge, massive Kritiken oder der Ruf nach Aktionen werden auf einem reformistischen Niveau neutralisiert und zugunsten der Stabilität der Institution auf die lange Bank geschoben. 'Kreativität' und 'Spontaneität' werden ihrerseits in institutionalisierte Formen gegossen; dort, wo sie vereinzelt und impulsiv auftauchen, sind sie vielleicht im Sinne des gewünschten Engagements noch zu beachten, aber, so versteht man sich, sie verkennen doch völlig den Charakter und den Ernst unserer wichtigsten Aufgaben; mit Hitzköpfen und Einzelgängern lässt sich schliesslich kein Betrieb aufrechterhalten. Die engeren Mitglieder der Institution verlieren im Laufe ihres Anpassungsprozesses an den Apparat ihre eigene Spontaneität und das Handeln nach elementarem, gesundem Menschenverstand und sie suchen vielmehr dauernd nach Anleitungen, Unterschriften, Verordnungen und Leitbildern innerhalb der Institution. Bald gibt es keine 'einfachen' Probleme mehr, und man zieht vor, die Dinge gemäss entsprechender Vorlagen, auch wenn diese noch erst zu schaffen sind, an die Hand zu nehmen: sicher ist sicher, und hohe Geschwindigkeiten sind ja schliesslich nicht ungefährlich...

Der Institutionalismus und die institutionelle Identität

Jede Institution baut ihr eigenes Selbstverständnis auf, dessen Regeln und Normen sich von den eigenen Strukturen her nähren und gleichzeitig auf diese zurückschlagen, bis sich ein institutionsinternes 'Weltbild' entfaltet hat: die institutionellen Verhältnisse werden zur eigentlichen 'Welt' und die Welt der anderen

wird mehr und mehr aus dem Blickwinkel der Institution gesehen und erfahren. Je anspruchsvoller, umfassender und totaler die Ansprüche des Auftrags sind, desto zwangsläufiger werden auch Phänomene, auch jene, die mit dem Institutions-Bereich zunächst nichts zu tun haben, auf die eigenen Strukturen bezogen und durch diese hindurch gefiltert. Es entstehen innerhalb der Institution eigene, meistens im Dienste der Stabilisierung stehende Kommunikationsformen; eigene Sprach- und Handlungsregelungen, die bald eine 'natürliche Selbstverständlichkeit' erlangen und dem Aussenstehenden durch ihre innere Schlüssigkeit und äussere Praktikabilität oft als durchdacht, logisch und plausibel erscheinen.

Was entstanden ist, ist die 'institutionelle Marginalität' – ungeachtet davon, ob sich der Auftrag der Institution am Rande oder in der Mitte gesamtgesellschaftlicher Ansprüche definiert hat. So entstehen die Dramatisierungen des eigenen Tuns: Aufregungen, Spannungen und Erheiterungen beziehen sich auf die immer nur partielle Welt der Institution. So sind 'Skandale' für Aussenstehende keineswegs so dramatisch, wie sie von den Beteiligten erlebt werden sowie die Gespräche in der Freizeit sich immer wieder auf das Binnenland der eigenen oder verwandter Institutionen beziehen. Die Erlebnishorizonte werden durch das Geschehen in und um die Institution markiert sowie das 'Private' von den institutionellen Erfahrungen weitgehend geprägt wird. Persönliche Rivalitäten, Konkurrenz- und Aufstiegsverhalten sowie Abgrenzung gegenüber stilisierten 'Gegnern' schaffen ein eigenes Sozialisierungsfeld, das nur noch von wenigen geregelt und gestaltet wird, und dem die jeweils 'anderen', d.h. die nicht direkt an dieser Dynamik Beteiligten, hilflos und verständnislos gegenüberstehen. Nicht selten kommt eine institutionseigene Pionier-, Märtyrer- oder Anfechtungs-Rolle ins Spiel, die einen vermeintlichen oder direkten Feind postuliert und in den Dienst der eigenen Rekrutierungen gestellt werden kann. Solche Feindbilder sind nun aber nicht etwa jene des wirklichen und objektivierbaren Gegners oder Konkurrenten. Sie beziehen sich viel häufiger auf Leute aus den eigenen Reihen, auf 'Verräter', 'Spione' und 'Neider' innerhalb des eigenen Bezugsfeldes. Dies ist berechtigter Anlass zu einer permanenten Kampfstimmung gegenüber einer Bedrohung, die letztlich keineswegs überprüft werden soll; viel wichtiger ist die Annahme ihres dauernden Vorhandenseins. So entsteht eine dauernde 'Defensiv-Stimmung', in der alle möglichen Unterlassungen, Fehlschläge und Stillstände mit Argumenten gerechtfertigt werden können, die eine grundsätzliche Analyse solcher Schwächen beinahe verunmöglichen. Hat man Erfolg, so wird dies ganz unter dem Konto der eigenen ausserordentlichen Leistungen verbucht; entstehen Misserfolge, so werden die 'Gegner', die Obstruktion und Passivität einzelner oder sonstige misslichen Bedingungen dafür verantwortlich gemacht. Es muss halt 'durchgehalten' werden, 'erst recht' an die bedingungslose Richtigkeit des eigenen Standpunktes geglaubt und in den eigenen Reihen 'durchgegriffen' werden. Solche Abwehrsysteme schaffen natürlich stets auch ihre eigenen Realitäten, d.h. sie verursachen immer auch ein Stück weit dasjenige, von dem man sich dann auch 'zu Recht' zu fürchten hat – im Sinn der sich selbst erfüllenden Prophezeihung. So wird es nie ganz an 'Beweisen' für das Recht, sich defensiv zu verhalten, fehlen. Durch sol-

che Defensiv- und Selbsterhaltungsstrategien werden immer grössere Anteile der gesamthaft zur Verfügung stehenden Energien und Zeit für die eigene institutionelle Identität aufgewendet; die operativen Aufgaben erfahren eine zunehmende Lähmung, ohne dass man aber von eigentlicher 'Untätigkeit' sprechen könnte. Aus dem richtungsklaren Pfeil der geplanten Aktion im Hinblick auf das Ziel ist ein sich selbstnährender und sich selbst verbrauchender Kreis entstanden. Die Institution hat sich in ihrer selbsterzeugten Ideologisierung eingeschlossen: sie ist gefangen im Institutionalismus als ideologischen Rechtfertigung eines zweckentfremdeten Apparates.

Die hier beschriebenen Symptome des Institutionalismus sind ohne Zweifel unvollkommen erfasst und müssen, je nach besonderen Verhältnissen, ergänzt oder relativiert werden. Wichtig für uns ist die Frage, inwiefern das 'institutionelle Syndrom' auch auf die Struktur politischer Parteien angewendet werden kann und was getan werden muss, um diese Erstarrungstendenzen zu vermeiden. Gerade die kommunistischen Parteien mit ihrem Prinzip des 'demokratischen Zentralismus', dessen historische Berechtigung zwar keineswegs in Frage gestellt werden muss, sind vielleicht dem Wurmstich des Institutionalismus besonders stark ausgesetzt. Und gerade wenn man diesen demokratischen Zentralismus zum Mittelpunkt des eigenen Organisations-Verständnisses gemacht hat, ist es erforderlich, dass auch dieses Prinzip flexibel bleibt und nicht als unverrückbares Dogma über alle Jahrzehnte hinweg zum Fetisch wird.

In den westeuropäischen Ländern, wo kommunistische Parteien eine Politik der Opposition betreiben müssen, ist es ein absolutes Erfordernis, dass die Gefahr des Institutionalismus gesehen, analysiert und bekämpft wird. Für die zukünftige Entwicklung einer sozialistischen Politik muss der demokratische Zentralismus der Parteien nicht so sehr vom Aspekt des Zentralistischen, sondern viel mehr und viel beweglicher von jenem des Demokratischen inspiriert werden.

ANMERKUNGEN

1) **Wenn hier von Institution und Institutionalismus die Rede ist, verstehen wir in unserem Zusammenhang unter Institution die überpersonelle Organisationsstruktur einer privaten oder öffentlich-rechtlichen Einrichtung, die auf begrenzte oder unbegrenzte Zeit hin operative Zielsetzungen (Aufträge) zu realisieren plant, sowie die gesellschaftlich anerkannte Organisationsform eines politischen Willensbildungsprozesses. Institutionalismus, nicht synonym mit Bürokratismus, bezeichnet eine unter Sachzwanglogik und Verdinglichung veränderte Bewusstseins- und Verhaltenskondition, deren Selbstverständnis partiell oder gänzlich mit den institutionellen Zwecken und politischen Zielsetzungen in Widerspruch geraten ist.**

2) **Eine weitere Einschränkung erfahren die folgenden Ausführungen durch die Anwendung eines bestimmten Instrumentariums, das für den Autor z.T. berufsspezifischen Charakter hat. In erster Linie kommen hier Methoden und Begriffe der sozial-psychologischen Annäherung an ein Problem zur Geltung. Nicht in jedem Fall lässt sich dieser Zugriff verallgemeinern, und ebenso muss auch die zur Anwendung gelangte Betrachtungsmethode im Hinblick auf ihren etwaigen 'institutionalistischen' Charakter kritisch überprüft werden.**

EMPFOHLENE LITERATUR

DAS ARGUMENT	*Nr. 86/1974: Die Arbeiterklasse im Spätkapitalismus* *113/1979: Spontaneität und Ideologie* *121/1980: Westeuropäische Linke und Dritter Weg*
BÖCKELMANN, Frank:	*Die schlechte Aufhebung der autoritären Persönlichkeit; makol-Verlag, Frankfurt a/M 1971*
CARRILLO, Santiago:	*Die historischen Wurzeln des Eurokommunismus, in: Eurokommunismus und Staat, S.119 ff.; VSA, Hamburg, 1977*
FARNER, Konrad:	*Revisionismus, in: Lesebuch; Lenos, Basel 1978*
GRUPPI, Luciano:	*Die Hefte aus dem Gefängnis, S.89 ff.* *Gramsci und die Philosophie Lenins, S. 151 ff.* *beide in: Gramsci, VSA, Hamburg 1977*
KOFLER, Leo:	*Intelligenz, Bürokratie und Elite, in: Technologische Rationalität im Spätkapitalismus S. 42 ff; Makol-Verlag, Frankfurt a/M, 1971*
LENIN, W.I.:	*Grundlegung der Partei, S. 26 ff.* *Klassen, Staat, Sozialismus und Kommunismus... S. 83 ff. – Kritik und Selbstkritik, S. 272 ff. in: Schriften 1895 - 1923* *Der linke Radikalismus – die Kinderkrankheit im Kommunismus; Dietz-Verlag, Berlin/DDR, 1970*
SOFSKY, Wolfgang:	*Negative Utopie: Bürokratismus, in: Revolution und Utopie; Makol-Verlag, Frankfurt a/M, 1971*
TOMBERG, Friedrich:	*Konservative Tendenzen in fortschrittlicher Theorie, in: Abendroht-Forum, S. 202 ff.; Verlag Arbeiterbewegung + Gesellschaft, Marburg 1977*

"Zu schaffen wäre eine Partei als
KOLLEKTIVES SCHULUNGSZENTRUM, um Argumente zu erarbeiten, Erfahrungen auszutauschen, politisches Handeln und Verhalten, Zustände permanent zu analysieren, Entwicklung kontinuierlich zu verfolgen, selbstkritisch und solidarisch zu lernen und zu lehren, theoretisches und praktisches Wissen für die gesellschaftliche Veränderung aufzuarbeiten;
SOLIDARISCHE AUFFANGSTRUKTUR für politische Opfer und Geschwächte, Reservoir der Kräfte, Auftankstelle für den langen Marsch, Ort der psychischen und intellektuellen Reproduktion, das Prinzip Hoffnung verkörpernd;
POLITISCH-ETHISCHE INSTANZ ohne Monopolanspruch und Dogmatismus, moralische Integrität, Kristallisationspunkt gesellschaftlicher Debatten und Konflikte, die Widersprüche und Totalität vermittelnd;
BUND DER GLEICHBERECHTIGTEN ohne Hierarchie und subalterne Verhaltensweisen, den aufrechten Gang lernend, offen, demokratisch, emanzipatorisch, selbstbestimmend, lebendig und lustvoll, Organisation (unbürokratisch) UND Bewegung (strukturiert);
INSTRUMENT DER GEGENMACHT zur Koordinierung dezentraler und autonomer Aktivitäten, zur Konsolidierung selbstgeschaffener Freiräume und Befreiungsräume, revolutionäre Infrastruktur kommunistischer Bewegung statt Oberkommando proletarischer Sturmtruppen für den Frontalangriff.
Ihren ZWECK hat die Partei dann erfüllt, wenn sie überflüssig geworden ist."

Med-Wed, ein unbekannter Zeitgenosse (1981)