

Adriana Lettrari

**Politische  
Hochleistungsteams im  
Deutschen Bundestag**

Professionelles Management  
in Abgeordnetenbüros in Zeiten  
hyperkomplexer Anforderungen



Nomos

Nomos Universitätsschriften

Politik

Band 197

Adriana Lettrari

# Politische Hochleistungsteams im Deutschen Bundestag

Professionelles Management  
in Abgeordnetenbüros in Zeiten  
hyperkomplexer Anforderungen



**Nomos**



Onlineversion  
Nomos eLibrary

**Die Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Bremen, Univ., Diss., 2019

u.d.T.: Hart am Wind. Politische Hochleistungsteams in Büros deutscher Bundestagsabgeordneter als Schlüssel zur professionellen Bewältigung hyperkomplexer Anforderungen

ISBN 978-3-8487-6306-1 (Print)

ISBN 978-3-7489-0412-0 (ePDF)

1. Auflage 2020

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

*Gewidmet*  
*Elio Lettrari Pietzcker*



## Danksagung

„Ein guter Anfang braucht große Begeisterung,  
ein gutes Ende große Disziplin.“

Joachim Löw (2014): FIFA-Film „Die Mannschaft“

„Vollenden –  
Eine Aufgabe – Eine Zeit –  
Dann –  
Leichtigkeit –  
Im Herzen –  
Freude Auf Das Gegenwärtige – Ein Lachen Im Moment –  
Kommt Von Innen Kullernd An Die Oberfläche – Reißt Mit –  
Wie Ein Wildbach –  
Doch Viel Friedlicher –  
Mit Leichtigkeit –  
Nach Vorne Schauend –  
Wohlfühlen –  
In Der Eigenen Gegenwart.“

Karolin Pfeffer (2010): //wenn die leichtigkeit kommt//

Am Anfang und am Ende standen die Schweizer Alpen.

Die innere Freiheit und wissenschaftliche Inspiration zu Beginn meines Promotionsvorhabens verdanke ich der *Schweiz*. *Hermann Hesses* beschriebener ‚Zauber eines Anfangs‘ und *Joachim Löws* geschilderte anfängliche ‚große Begeisterung‘ fand ich hier, auf 700 m. ü. M., in der Beantwortung meiner forschungsleitenden Frage nach einem organisationswissenschaftlichen Orientierungsrahmen für Büros deutscher Bundestags-abgeordneter: An den *Universitäten St. Gallen* und *Zürich* lenkten *Prof. Dr. Wolfgang Jenewein* und *Prof. Dr. Bruno Staffelbach* meine Aufmerksamkeit auf die Erforschung von Hochleistungsteams als möglichen heuristischen Rahmen für einen Beitrag zur Professionalisierung des Deutschen Bundestages.

Einen verlässlichen Ort wissenschaftlicher Einbettung, intellektueller Stimulation sowie entwicklungsorientierter Betreuung und Begutachtung verdanke ich dem *Institut für interkulturelle und internationale Studien (In-IIS)* der *Universität Bremen*: allen voran in Person des Geschäftsführers a. D., meines *Doktorvaters Prof. Dr. Lothar Probst*. Ich hätte keine bessere

## Danksagung

Wahl für einen wissenschaftlichen Begleiter und Förderer dieses Formats treffen können. Für einen stetig erhellenden reflexiven Austausch danke ich meinen KollegInnen des Arbeitsbereichs *Wahl-, Parteien- und Partizipationsforschung (AWaPP)* und für die organisationale Unterstützung meines Universitätsbüros *Tina Menge* und *Peter Arnhold*. Als Direktor der *NRW School of Governance* und Dekan der *Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen* hat *Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte* die Zweitbetreuung und -begutachtung dieser Arbeit übernommen. Zudem ermöglichte er mir die Platzierung des Themas der Studie auf der DGfP-Konferenz 2014 ‚Politik und Emotionen‘ und bereicherte das Symposium 2015 „*Hart am Wind – Büros deutscher Bundestagsabgeordneter als politische Hochleistungsteams*“ mit einem einführenden Vortrag. Ich danke für das Interesse an der Thematik, das auch *Prof. Dr. Peter Pawlowsky* von der *Technischen Universität Chemnitz* gezeigt hat. Auch er bereicherte das Symposium mit seinen eindrucksvollen Ausführungen zur Hochleistungsteamforschung.

Die Verwirklichung dieses wissenschaftlichen Vorhabens in diesem Umfang über diesen Zeitraum wäre nicht ohne mentale und finanzielle Unterstützung realisierbar gewesen. Mein vornehmlicher Dank gilt in dieser Hinsicht meinem Mann, *Hagen Pietzcker* – es war für das Gelingen dieser Untersuchung ein besonderes Glück, einen Politikwissenschaftler an meiner Seite zu wissen – und meiner Mutter *Renate Lettrari-Burtzloff*. Familiäre Wissbegierde zum Verlauf und Inhalt des Entstehungsprozesses auf dem Weg zu „Frau Doktor“ habe ich gerne mit meinen Antworten an *Wilhelmine Herrmann*, *Brigitte Steinborn* und *Anne-Dore Pietzcker* gestillt. Bei *Lisa Rutschmann* am Zürisee fand ich das wertvolle Familiäre während meiner Forschungsaufenthalte in der Schweiz.

Als weitere relevante Förderer dieser Statuspassage sind die *Hans-Böckler-Stiftung* in Person von *Dr. Gudrun Löhrer* und *Werner Fiedler* a. D., die *Gemeinnützige Hertie-Stiftung* in Person von *Michael Knoll*, die *Heinrich-Böll-Stiftung* in Person von *Dr. Anne Ulrich* und *Christian Neuner-Duttenhofer* und die *Herbert-Quandt-Stiftung* in Person von *Dr. Roland Löffler* zu nennen. In Form von großzügigen Stipendien, Ausführungen von Symposien und Unterstützung von Veröffentlichungen sowie begleitenden Seminaren haben sie meine wissenschaftlichen Betätigungen der vergangenen Jahre in dieser Qualität erst ermöglicht.

Meinen *InterviewpartnerInnen* aus den Büros des Deutschen Bundestages bin ich zu Dank verpflichtet, denn ohne ihre Bereitschaft, sich den Interviews zu stellen und über ihre Tätigkeit im Deutschen Bundestag zu reflektieren, gäbe es kein empirisches Material für die vorliegende Untersu-

chung. Auch den *MitarbeiterInnen der Bundestagsbibliothek* gilt mein Dank für ihre Expertise zur Parlamentsforschung und ihre Bereitschaft, diese Studie infrastrukturell durch die Nutzung der Bundestagsbibliothek zu unterstützen.

Ausgesprochen wertvoll im Verlauf des Forschungsprozesses waren meine PromotionskollegInnen, die in verschiedenen Zusammenhängen über mein Vorhaben reflektierten. Zu danken sind der *Böckler-Mikro-AG Teamarbeit* mit *Sarah Henn* von der *Universität Duisburg Essen* und *Dr. Barbara Lochner* von der *Universität Kassel*; *Dr. Martin Koschkar* und *Christian Nestler* von der *Universität Rostock*; der *Berliner Forschungsgruppe* mit *Dr. René Sternberg* von *HIRSCHTEC*, *Daniela Stix* von der *Universität zu Köln*, *Dr. Judith Mühlenhoff* von der *Volkswagen Group Services* und *Silke Laux* von der *Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin* sowie *Dr. Constanze Adolf* und *Dr. Philine Erfurt Sandhu*. Für inspirierende *Forschungssupervisionen* danke ich *Dr. Anita Barkhausen*, *Dr. Dunja Mohr*, *Dr. Leila Katharina Steinhilper*, *Peter Strzeletz*, *Melanie Schwanitz* und *Dr. Nadja Troi-Boeck*. *Nina Polumsky* danke ich für die Grafiken der Hochleistungsteamforschung. Mit *Dr. Dagmar Deuring* von dem *Büro für Texte* begleitete mich eine hoch motivierende und fachkundige Lektorin. Ihr gilt mein Dank vor allem für die Begleitung während der Abschlussphase dieser Forschung. Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr. *Suzanne S. Schüttemeyer* und *Beate Bernstein*, meiner Ansprechpartnerin beim *Nomos Verlag*. Ihrem Engagement ist es zu verdanken, dass diese Publikation nun im Deutschen Bundestag und für alle interessierten Leserinnen und Leser im Buchhandel vorliegt.



## Vorwort

Büros deutscher Bundestagsabgeordneter haben für das Funktionieren der parlamentarischen Demokratie in Deutschland eine erhebliche Relevanz. Als kleine, aber selbstständige Organisationseinheiten des Deutschen Bundestages standen sie jedoch bislang kaum im Fokus der Parlamentsforschung. Es ist das Verdienst der Promotion von Adriana Lettrari, dass sie den Blick auf diesen vernachlässigten Untersuchungsgegenstand lenkt. Insbesondere geht es der Autorin um die Frage, wie MdB-Büros mit der wachsenden Komplexität des politischen Geschehens umgehen und mit welchen pro- und reaktiven Handlungspraktiken sie auf die Beschleunigung parlamentarischer Entscheidungsprozesse reagieren. Daher richtet sich ihr Interesse vor allem auf deren Arbeitsweise unter organisationswissenschaftlichen Gesichtspunkten. Unter welchen Bedingungen leisten die dort tätigen Akteure ihre Arbeit? Welchen Anforderungen sind sie ausgesetzt? Wie nehmen sie sich und ihre Arbeit selber wahr? Wie professionell arbeiten diese Büros und wie könnten sie ihre Arbeitsabläufe so verbessern, dass sie als Team optimal zusammenarbeiten? Das sind zentrale Fragestellungen der Studie.

Mit dem Transfer des organisationswissenschaftlichen Konzepts der Hochleistungsteams auf den in der Parlamentsforschung angesiedelten Untersuchungsgegenstand MdB-Büro schlägt Adriana Lettrari eine Brücke zwischen bisher wenig miteinander verknüpften Disziplinen. Diese Kombination ist ungewöhnlich, aber auch innovativ, weil es dadurch gelingt, Prozesse zu analysieren, die politikwissenschaftlich auf den ersten Blick nachrangig erscheinen. Da die Autorin in beiden Disziplinen zu Hause ist, weiß sie diese befruchtend miteinander zu verbinden. Der Orientierungsrahmen, welcher durch diese Verknüpfung für die tägliche Praxis der Teams in Abgeordnetenbüros entsteht, enthält zugleich Vorschläge für eine weitergehende Professionalisierung des Politikmanagements dieser parlamentarischen Organisationseinheit. Der gewählte Forschungsansatz bietet darüber hinaus viele Anreize zur wissenschaftlichen Vertiefung des Forschungsgegenstandes, u.a. durch eine verstärkte Einbeziehung von Abgeordneten und ihrer Rolle innerhalb der MdB-Büros.

Prof. Dr. Lothar Probst und Prof. Dr. Karl-Rudolf Korte



## Vorwort

Immanuel Kant formulierte den Kategorischen Imperativ u. a. wie folgt: «Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.». Diese Werteorientierung leitet auch die aktuelle Forschung zum Management von Humanressourcen (HR). Mit zentraler Relevanz für die Erreichung von Organisationszielen in dynamischen Zeiten sieht sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Organisationen beschäftigt sind, als Menschen mit all ihrem Wissen, Können und Wollen, mit ihren Erfahrungen, Erwartungen und Gefühlen, mit ihren Überzeugungen, Rechten und Pflichten. Umgekehrt sind die Organisationen aber auch für ihre Beschäftigten zentral. Sie sind Grundlage für Einkommen und Entwicklung, sie sind Teil ihrer Lebenswelt und Orte, wo gearbeitet, geleistet und geführt wird (oder nicht), wo Menschen hoffen, leiden und sich freuen (oder nicht), wo Risiken, Konflikte und Emotionen entstehen und wo gegeben und genommen, gelehrt und gelernt und berechnet und vertraut wird (oder nicht). Dass auch der Deutsche Bundestag aus einer HR-Perspektive ein ‚Arbeitsort‘ fern seiner bedeutsamen parlamentarischen Aufgabe ist, ist in der politikwissenschaftlichen Parlamentsforschung ein bislang wenig betrachteter Forschungsgegenstand. Dabei liegt in diesem ressourcenorientierten Blick viel Potenzial. Wie Dr. Adriana Lettrari in Ihrer Studie herausarbeitet, existiert in den Büros deutscher Bundestagsabgeordneter neben dem ‚Prinzip Zufall‘ für die tägliche Ergebnisbringung eine ausgesprochen hohe Sinnstiftung und intrinsische Motivation. Abgeordnete und ihre Mitarbeitenden wollen jeden Tag ihr Bestes erreichen. Mit der vorliegenden Studie liegt nun ein Orientierungsrahmen für Abgeordnetenbüros vor, wonach sich diese mit fünf fokussierende Handlungspraktiken zu (politischen) Hochleistungsteams entwickeln können. Damit lassen sich auch diese (neben Segel-, Fußball-, Feuerwehr-, Formel-1-, Sonderkommando-, Rettungs- Orchester- oder Operationssaal-Teams) als „High Dynamic Working Teams“ qualifizieren.

Prof. Dr. Bruno Staffelbach



# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	19
I. Teil Gegenstandsbestimmung und heuristische Rahmung	31
2. Parlamentsforschung: Die wissenschaftliche Verortung	31
2.1 Parlamentsforschung in Deutschland	31
2.2 Parlamentarische Professionalisierung	33
2.3 Zwischenfazit	37
3. Büros deutscher Bundestagsabgeordneter in der Parlamentsforschung: Der Erkenntnisgegenstand und sein Forschungsstand	39
3.1 Parlamentarische Funktionen des Deutschen Bundestages	39
3.2 Organisationsstruktur des Deutschen Bundestages	40
3.3 Büros deutscher Bundestagsabgeordneter	42
3.3.1 Bundestagsabgeordnete	44
3.3.1.1 Verfassungsrechtliche Stellung und Funktion	46
3.3.1.2 Karrieremuster	46
3.3.1.3 Sozialstruktur	48
3.3.1.4 Tätigkeiten	49
3.3.1.5 Amtsverständnis	51
3.3.2 MitarbeiterInnen von Abgeordneten des Deutschen Bundestages	52
3.3.2.1 Rollenbezeichnungen	54
3.3.2.2 Tätigkeiten	55
3.4 Zwischenfazit	58
4. Hochleistungsteamforschung als Analyseinstrument für Büros deutscher Bundestagsabgeordneter: Die heuristische Rahmung	61
4.1 Kleingruppe, Team und Hochleistungsteam	62
4.1.1 Kleingruppenforschung	62
4.1.2 Teamforschung	65

4.1.3 Hochleistungsteamforschung	70
4.2 Heuristischer Analyserahmen der Hochleistungsteamforschung	79
4.2.1 Komplexe Umweltbedingungen	80
4.2.2 Handlungspraktiken in der Aufbau- und Handlungsphase	83
4.2.2.1 Wertbasierte Sinnproduktion: Warum gibt es uns als Team?	83
4.2.2.2 Kompromisslose Personalauswahl: Wer darf mitmachen?	88
4.2.2.3 Transparente Strukturierung: Wer macht was?	91
4.2.2.4 Kommunikative Prozesssteuerung: Wie arbeiten wir zusammen?	95
4.2.2.5 Transformationale Führung: Wie werden wir geführt?	101
4.3 Zwischenfazit	107
II. Teil Empirische Untersuchung	109
5. MitarbeiterInnen von Bundestagsabgeordneten als ExpertInnen der Arbeit in Bundestagsbüros: Der methodologische Zugriff	109
5.1 Erhebungsinstrument: Leitfadengestützte ExpertInneninterviews	111
5.2 Sampling: MitarbeiterInnen in Büros deutscher Bundestagsabgeordneter	114
5.3 Datenerhebung: 17. und 18. Legislaturperiode	116
5.4 Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse	119
6. Büros deutscher Bundestagsabgeordneter im Lichte der Hochleistungsteamforschung: Die empirische Untersuchung	122
6.1 Umweltbedingungen eines Hochleistungsteams?	122
6.1.1 Informationsflut	123
6.1.2 Dynamik	126
6.1.3 Unvorhersehbarkeit	129
6.1.4 Verantwortung	131
6.1.5 Anstrengung	133
6.1.6 Gleichzeitigkeit	134

6.1.7 Fehlerfreiheit	135
6.1.8 Zwischenfazit: Hyperkomplexe Umweltbedingungen	135
6.2 Selbstwahrnehmung als Hochleistungsteam?	140
6.2.1 Individualisierte Ergebniserbringung	140
6.2.2 Ohne Team geht nichts	144
6.2.3 Teamentwicklung in den Kinderschuhen	147
6.2.4 Zwischenfazit: Selbstwahrnehmung als Team nur auf Nachfrage	152
6.3 Handlungspraktiken eines Hochleistungsteams?	153
6.3.1 Wertorientierte Selbstvergessenheit	154
6.3.2 Loyalitätsorientierte Personalauswahl	158
6.3.3 Geordnetes Chaos	165
6.3.4 Erfahrungsbasierte Prozesssteuerung	174
6.3.5 Unausgereifte Führung	190
6.3.6 Zwischenfazit: Handlungspraktiken folgen dem Prinzip Zufall	201
7. Politische Hochleistungsteams in Büros deutscher Bundestagsabgeordneter: Fazit und Ausblick	214
8. Literatur	231
Anhang	257



# 1. Einleitung

„Brazil have Neymar.

Argentina have Messi.

Portugal have Ronaldo.

Germany have a team!“

Seumas Beathan (8.7.2014)

(Twitterpost eines Fans des ehem. englischen Nationalspielers  
Steven Gerrard direkt nach dem WM-Finalsieg  
der Deutschen Fußballnationalmannschaft)

„Man kann sich nicht vorstellen,

wie das ist, dort zu arbeiten,

wenn man es nicht gemacht hat.“

Interviewpartner C II (2014: 21–23)

„Eigentlich könnten wir Tag und Nacht hier im Abgeordnetenbüro arbeiten [...] und ich habe jeden Morgen einen Plan, ich bin ein Mensch, der gerne plant: Aber oft wird der Plan dann vom Alltag zerrüttet“ (I: 221–233). „Es ist eine stetige Herausforderung, es ist ein High-Pressure-Job“ (C I: 332–333). „Viele Leute würden es als schön ansehen, andererseits ist es manchmal auch verunsichernd“ (J: 304–305). Diese Beschreibungen der Arbeit in einem Abgeordnetenbüro des Deutschen Bundestages (MdB-Büro) spiegeln die Beobachtungen wider, die ich während meiner eigenen Tätigkeit als ‚Wissenschaftliche Mitarbeiterin‘ eines stellvertretenden Fraktionsvorsitzenden im Deutschen Bundestag vor der Durchführung der vorliegenden Untersuchung sammeln durfte. Sie standen als eine Art ‚beobachtende Teilnahme‘ im Sinne einer ungeplanten Vorstudie am Anfang dieses Forschungsvorhabens. Besonders stach in dieser Zeit die Erkenntnis hervor, dass das tägliche bis minütliche erfolgreiche interaktive Zusammenspiel zwischen Bundestagsabgeordneten und ihren MitarbeiterInnen eine Grundvoraussetzung zum Gelingen der parlamentarischen Arbeit darstellt – und dass dies letztlich eine Bedingung für das Funktionieren der repräsentativen Demokratie der Bundesrepublik Deutschland ist. Es ist vor diesem Hintergrund bemerkenswert, dass die Organisationseinheit ‚Abgeordnetenbüro‘ als Erkenntnis- und Untersuchungsgegenstand in die Parlamentsforschung bislang kaum Eingang gefunden hat (vgl. Kapitel 3).

## 1. Einleitung

Die einleitenden Zitate der InterviewpartnerInnen der vorliegenden Studie sind ein – meine eigenen Erfahrungen bestätigendes – Indiz für die steigenden Anforderungen, die in MdB-Büros zu bewältigen sind. Es stellt sich die Frage, ob möglicherweise eine strukturelle Überforderung vorliegt, die nach neuen Lösungen für die Bewältigung der Anforderungen ruft. Für die Richtigkeit der hier wiedergegebenen Einschätzung der Situation spricht, dass die Beschreibungen der umfangreichen und herausfordernden Arbeit sich mit den Ergebnissen der Forschung zum bundesdeutschen Parlamentarismus insgesamt decken. Diese zeigen, dass die Anforderungen an den Deutschen Bundestag enorm gestiegen sind und an Komplexität<sup>1</sup> gewonnen haben. Die politischen, technologischen und kulturellen Wandlungsprozesse, von denen auch der Deutsche Bundestag nach seinem Umzug nach Berlin betroffen ist, arbeitet Ismayr (2012) in seinem Standardwerk<sup>2</sup> anhand von fünf Erklärungsdeterminanten heraus: Expansion der Staatstätigkeit und Bürokratie, Globalisierung und Europäisierung der Entscheidungsprozesse, Wandel der Politikvermittlung in der Mediengesellschaft, Partizipationserwartungen von Nichtregierungsorganisationen und BürgerInnen sowie Expansion des Lobbyismus. Auch die in der vorliegenden Studie Interviewten thematisieren diesen Wandlungsprozess; teilweise sprechen sie von einem „richtigen Bruch“ (K: 148) der Spielarten deutscher Demokratie seit dem Umzug des Deutschen Bundestages im Jahr 1999:

Ja, das Bonner Biotop, so wie in den Medien auch immer wieder berichtet wird, war doch ein etwas ruhigeres; die Medienlandschaft war eine andere, das hat sich in Berlin drastisch geändert (K: 149–152).

Auch in der öffentlichen Medienlandschaft und in der politikwissenschaftlichen Forschung wird die ‚Berliner Republik‘ als neuer Typus deutscher Demokratie ausführlich beschrieben. Korte (2011, 2014, 2015<sup>3</sup>, 2017) fügt der Diagnose dieser Veränderung des Politikbetriebs den Aspekt der in den vergangenen Jahren entstandenen veränderten politischen Wissensfor-

---

1 „Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn aufgrund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jedes Element jederzeit von jedem anderen verknüpft sein kann“ (Luhmann 1984: 46).

2 Ismayr (2012): Der Deutsche Bundestag.

3 Vortrag auf dem Symposium „*Hart am Wind* – Büros deutscher Bundestagsabgeordneter als politische Hochleistungsteams“ am 28. April 2015 an der Hertie School of Governance in Berlin.

mationen hinzu, allen voran das ‚Wissen dessen, was wir nicht wissen‘ unter dem Paradigma der ‚Plötzlichkeit und Unvorhersehbarkeit‘.

Wurde also der Anstieg der Aufgabenvielfalt und -komplexität des Deutschen Bundestages in der politikwissenschaftlichen Parlamentsforschung bereits ausführlich beschrieben und analysiert, so steht doch eine Untersuchung der Fragen aus, wie dieser externe, über die vergangenen Jahre rasant veränderte Kontext auf die verschiedenen Akteure des Deutschen Bundestages, die zur Bewältigung alltäglicher Problemstellungen aufgerufen sind, einwirkt, wie er von ihnen wahrgenommen wird und mit welchen pro- und reaktiven Handlungspraktiken<sup>4</sup> sie darauf im parlamentarischen Geschäft reagieren. Diese Fragen berühren die Professionalisierungsentwicklung von Parlamenten, die durchaus Gegenstand der parlamentarischen Forschung ist, als solcher jedoch bislang auf die vergleichende Messung quantitativer Aspekte beschränkt war (vgl. Kapitel 2). Zudem gelang es bisher nicht, bei der Beschreibung und Analyse von Professionalisierung über die Personen hinaus das Funktionieren organisatorischer Einheiten in den Blick zu nehmen.

Das Anliegen der Untersuchung zielt demgegenüber auf ein vertieftes Verständnis davon, wie die für die demokratische Repräsentation hoch relevante parlamentarische Organisationseinheit ‚MdB-Büro‘ mit ihren Abgeordneten und deren MitarbeiterInnen in ihrem täglichen Handeln auf die dynamisierten Kontextveränderungen, insbesondere auf die Kurzfristigkeit und Unvorhersehbarkeit der Aufgaben, reagiert und wie sich die Bewältigung der Anforderungen möglicherweise verbessern lässt. Im Rahmen der vorliegenden Studie wird die Betrachtung damit dezidiert auf eine relevante teilautonome Organisations- und Handlungseinheit des Deutschen Bundestages konzentriert. Der Begriff der handelnden ‚Organisation‘ für die politische ‚Institution‘ Parlament wurde in der Parlamentsforschung erst vor kurzem von Willner (2014: 69 ff.) präzisiert. Bislang wurde nicht explizit zwischen den Begriffen ‚Institution‘ und ‚Organisation‘ unterschieden. Mit einem akteurszentrierten und praxeologischen Organisationsbegriff<sup>5</sup> wird es möglich, eine solche Entität nicht als statischen

---

4 Zur Definition von ‚Handlungspraktiken‘ im Sinne eines mikropolitischen Praktikenansatzes siehe Fußnote 5.

5 Die Blickrichtung der Akteursperspektive ist jene von den individuellen Akteuren auf die Strukturen; es geht dabei darum anzuerkennen, dass Prozesse in Organisationen dynamisch sind: „Organisationen sind Systeme koordinierter Handlungen zwischen Individuen und Gruppen, die über unterschiedliche Präferenzen, Informationen, Interessen und Wissen verfügen. Akteure interpretieren und verändern

## 1. Einleitung

Rahmen, sondern als Interaktionszusammenhang handelnder Akteure zu verstehen,

in dem eine Struktur oder Kultur nicht strategisch implementiert werden kann, sondern als Kultur, in der Akteure den institutionellen Rahmen im täglichen Handeln interpretieren und welche die Vielfalt an Auslegungen in gemeinsamen Praktiken bündelt (Willner 2014: 72).

Willners Sichtweise von Organisationen als Interaktionszusammenhang handelnder Akteure bildete die Voraussetzung für die Fruchtbarkeit einer weiteren, fast zufälligen Inspiration für die vorliegende Arbeit: die weltweit gefeierte Teamleistung der deutschen Fußballnationalmannschaft im Rahmen der Fußballweltmeisterschaft 2006 mit dem Bundestrainer Jürgen Klinsmann und 2014 mit seinem Nachfolger Joachim Löw. Dass dieser Einleitung vorangestellte Zitat eines Fans des ehemaligen englischen Fußballnationalspielers Steven Gerrards war eine Reaktion auf den WM-Finalsieg am 8. Juli 2014 eines Teams, das Hochleistungen erbracht hatte. Der anschließend produzierte Fifa-Film „Die Mannschaft“ (2014) reflektiert eindrücklich die stattgefundene Teamentwicklung und schafft eine Vorstellung davon, zu welchem Wirken hoch entwickelte Teams imstande sind. Die Grundannahme für die mit dieser Arbeit unternommene disziplinäre Perspektiverweiterung der Parlamentsforschung auf die Organisationswissenschaften wird damit zu der These zugespitzt, dass Büros deutscher Bundestagsabgeordneter keine statischen Organisationseinheiten des Parlaments (vgl. Kapitel 3) darstellen, sondern dass die externen Anforderungen und die stattfindende interaktive Zusammenarbeit zwischen den Abgeordneten und ihren MitarbeiterInnen sowie zwischen den MitarbeiterInnen selbst wesentliche Merkmale von Hochleistungsteams (vgl. Kapitel 4) aufweisen.

---

Ziele und Strukturen. Damit wird die Rolle der Organisationsmitglieder betont und die jeweilige Struktur anhand von Interaktionen analysiert“ (Willner 2014: 72). Durch den interaktionistischen Handlungszusammenhang konstituiert sich demnach auch die Kultur eines Parlaments mit ihren ‚Handlungspraktiken‘: „Die mit der Parlamentskultur verbundenen Praktiken sind innerhalb institutioneller Regeln zu verorten, die zusammen mit dem ‚praktischen Sinn‘ der Akteure den Handlungskontext darstellen, anhand dessen Praktiken eingeordnet werden können. Das Parlament als Organisation nimmt sich in dieser Perspektive *nicht* als formale Struktur, mit der instrumentell Ziele verfolgt und Mitglieder an eine Kultur gebunden werden sollen, sondern als Handlungszusammenhang aus. In diesem haben sich bestimmte Praktiken als Kultur etabliert, die allerdings in der Praxis laufend Veränderungen erfahren“ (Willner 2014: 73).

Um die Bedingungen des Funktionierens von Teams in einem herausfordernden Kontext analysieren zu können, wurden zu Beginn des Forschungsprojekts die Konzepte der Personal- und der Organisationsentwicklung (PE/OE)<sup>6</sup> in Erwägung gezogen. Doch schnell stellte sich heraus, dass keines der beiden Konzepte geeignet ist, den Untersuchungsgegenstand in seiner Komplexität zu erfassen: Fokussiert die Personalentwicklung auf organisationsbezogene Entwicklungsziele von Personen (Becker 2005: 492), findet bei ihr das Miteinander mit den übrigen Personen innerhalb der Organisation kaum Berücksichtigung, während umgekehrt mit der Organisationsentwicklung ein geplanter Wandel von Organisationen beschrieben wird (Nicolai 2006: 235), bei dem die Dimension der einzelnen Personen weitgehend ausgeblendet bleibt. Beide Analyseeinheiten sind für den Untersuchungsgegenstand MdB-Büros entweder zu eng („Person“) oder zu weit („Organisation“) gefasst. Beide Ansätze betrachten zudem weder pri-

---

6 Sowohl die Personal- als auch die Organisationsentwicklung (PE/OE) bilden betriebswissenschaftliche Teildisziplinen des Personalmanagements und haben sich in letzten Jahren wissenschaftlich ausgesprochen stark entfaltet (Müller-Vorbrüggen 2006: 5). PE/OE gewinnen jedoch ihr relevantes Wissen nur zu einem geringen Teil aus betriebswirtschaftswissenschaftlichen Forschungen und Entwicklungen (Müller-Vorbrüggen 2006: 5). Sie sind zusätzlich angewiesen auf die Erkenntnisse, Möglichkeiten und Impulse seitens der Psychologie, der Pädagogik, der Rechtswissenschaften und der Soziologie (Becker 2002: 16 ff.; Mudra 2004: 282). Dabei überlappen sich beide Begriffe je nach Definition, und es gibt eine wissenschaftliche Kontroverse über die Frage, welche Teildisziplin der anderen vorgelagert ist (Nicolai 2006: 235).

Die „Personalentwicklung“ konzipiert Becker (2005: 492) in zweifacher Ausrichtung: Sie dient, erstens, der Erreichung bestimmter Organisationsziele durch, zweitens, die Verwirklichung individueller Entwicklungsziele der MitarbeiterInnen. Personalentwicklung beinhaltet drei Säulen: Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung (Müller-Vorbrüggen 2006: 5). „Organisationsentwicklung“ als zweiter Begriff wird als geplanter organisatorischer Wandel verstanden. Dabei handelt es sich um einen systematischen Problemlösungs-, Entwicklungs- und Veränderungsprozess von innen heraus und damit unter Beteiligung aller Akteure, der zu größerer Innovationsbereitschaft und Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden führt (Nicolai 2006: 235).

In den neueren Forschungen werden Konzepte der lernenden Organisation, des Wissensmanagements und der Work-Life-Balance in die Theorie der PE/OE eingebunden (Schreyögg 2000; Probst/Gibbert/Raub 2004; Krell 2004). Bislang konzentrieren sich empirische Untersuchungen im Hinblick auf die Anwendungen von PE- und OE-Konzepten und -Instrumenten fast ausschließlich auf Unternehmen, den öffentlichen Dienst und Nichtregierungsorganisationen. Wenige Arbeiten befassen sich mit der Anwendung im politisch-parlamentarischen Raum – darunter keine einzige mit dem Deutschen Bundestag, insbesondere mit den MdB-Büros.

## 1. Einleitung

mär eine Organisationseinheit, die als Team fungiert, noch den spezifischen Fall eines Teams, das in hoch dynamisierte Umweltbedingungen eingebettet ist.

Ein integriertes Konzept, das mehrere interaktiv wirkende Personen in einer dynamisierten organisationalen Umwelt in den Blick nimmt, bietet die organisationswissenschaftliche Hochleistungsteamforschung, die Jenewein und Heidbrink (2008) von der Universität St. Gallen in den deutschsprachigen Raum eingeführt haben und die ich im Rahmen meines Forschungsaufenthaltes an den Universitäten Zürich und St. Gallen im Jahr 2012 entdecken und vertiefend kennenlernen konnte. Als Hochleistungsteams verstehen die Forscher Profifußballmannschaften wie beispielsweise die deutsche Nationalmannschaft, Profisegelteams, Feuerwehrmannschaften, Formel-1-Boxenstopp-Teams, Sondereinsatzkommandos der Polizei, Rettungsteams, Orchester, Gourmetküchenteams, spezifische Teams in Unternehmen oder OP-Teams in Notfallambulanzen. Ihre Forschung richtet sich auf die Frage, welches Ensemble an Handlungspraktiken die Entwicklung eines Teams zu einem Hochleistungsteam ermöglicht, das auch unter extremen Bedingungen, die nicht zuletzt durch plötzlich und unerwartet eintretende Ereignisse geprägt sind, motiviert, effizient und zielführend arbeitet (vgl. Kapitel 4.3). Als zentrales Charakteristikum erfolgreicher Hochleistungsteams konnte die Hochleistungsteamforschung in ihren bisherigen Untersuchungsfeldern aus Sport, öffentlichem Dienst, Unternehmen und dem Kultursektor die Fähigkeit zur Selbststeuerung identifizieren: Hochleistungsteams, so belegen die empirischen Ergebnisse, agieren nicht (nur) auf das Kommando einer Führungsperson hin. Vielmehr richten alle Teammitglieder ihre stetig reflektierten (gemeinsamen) Handlungen mit hoher intrinsischer Motivation in Richtung einer für sie persönlich sinnstiftenden Vision aus. Aus ihrer Untersuchung dieser Charakteristika leitet die Hochleistungsteamforschung Handlungspraktiken für die Arbeitsgestaltung, das Führungsverständnis und die persönliche berufliche Entwicklung von MitarbeiterInnen ab, die die Selbststeuerungsfähigkeit eines Teams erhöhen helfen.

Können die untersuchten Hochleistungsteams schon als eine Art Berufsbildmetapher für die Büros deutscher Bundestagsabgeordneter inspirieren, soll die Übertragung der Erkenntnisse der Hochleistungsteamforschung auf Teams parlamentarischer Organisationen zu einer beiderseitigen Erhellung führen, also zu wissenschaftlichen Einsichten sowohl für die Parlaments- als auch für die organisationswissenschaftliche Hochleistungsteamforschung. So sollen im Folgenden Kategorien der Hochleistungsteamforschung angewandt werden, um aufgrund der in Interviews erhobenen Be-

schreibungen den Ist-Zustand der Arbeitspraxis in Bezug auf die Selbststeuerungsfähigkeit von MdB-Büros zu analysieren. Anschließend wird ermittelt, welche Anforderungen erfüllt und welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um ein möglichst hohes Maß an Selbststeuerungsfähigkeit zu begünstigen und damit die Mitglieder der Büros zu Hochleistungsteams werden zu lassen. Für die Hochleistungsteamforschung kann umgekehrt die hier unternommene Untersuchung insofern eine Bereicherung sein, als mittels der Analogisierung von bisher untersuchten Hochleistungsteamfeldern mit MdB-Büros die Erkenntnis generiert werden kann, dass das Repertoire an zu untersuchenden Hochleistungsteams noch nicht ausgeschöpft ist und auch der politische Sektor in zukünftigen wissenschaftlichen Betrachtungen zu Hochleistungsteams mit einbezogen werden sollte.

Das Forschungsprojekt ordnet sich politikwissenschaftlich der Parlamentsforschung zu und schlägt mit dem Transfer des organisationswissenschaftlichen Konzepts der Hochleistungsteams in die politikwissenschaftliche Analyse der Arbeit des Deutschen Bundestages und hier insbesondere der MdB-Büros eine Brücke zwischen den bislang wenig miteinander verknüpften Disziplinen. Mit dieser anwendungsorientierten Politikforschung (Glaab/Korte 2012), die konzeptionell Neuland betritt, verbindet sich im Sinne Schönes (2009) die Hoffnung, einen innovativen Beitrag zur Parlamentsforschung zu leisten. Für die parlamentarische Praxis der Abgeordnetenbüros könnten die Forschungsergebnisse einen Impuls für die Etablierung eines Orientierungsrahmens zur Erhöhung der Selbststeuerungsfähigkeit und qualitativen Professionalisierung und damit letztlich zu einer verbesserten parlamentarischen Praxis etwa im Sinne der Weitergabe und Weiterbearbeitung von Anliegen der Bürgerinnen und Bürger im Deutschen Bundestag liefern.

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen leitet die nachfolgende empirische Untersuchung das Erkenntnisinteresse, inwiefern die Selbstwahrnehmung und die Handlungspraktiken von Abgeordneten und MitarbeiterInnen von MdB-Büros, unter Berücksichtigung ihrer kontextuellen Umweltbedingungen, denen von Hochleistungsteams entsprechen bzw. ähneln. In diesem Sinne soll weiterhin untersucht werden, ob sich eine Spezifik im Vergleich zu den bisher untersuchten Hochleistungsteams herausarbeiten lässt und im Ergebnis von Büros deutscher Bundestagsabgeordneter als einem weiteren Typus der Hochleistungsteamforschung gesprochen werden kann. Die Beantwortung dieses Erkenntnisinteresses wird in drei konkretisierenden Forschungsfragen spezifiziert und zugespitzt:

## 1. Einleitung

1. Sind die Anforderungen an die Abgeordneten und die MitarbeiterInnen von MdB-Büros mit denen von Hochleistungsteams vergleichbar?
2. Nehmen sich die Abgeordneten und die MitarbeiterInnen der MdB-Büros selbst als Team bzw. Hochleistungsteam wahr?
3. Inwieweit entsprechen sich die Handlungspraktiken von MdB-Büro-Teams und Hochleistungsteams?

Die Trägerinnen und Träger des Wissens über Umweltbedingungen, Selbstwahrnehmungen und Handlungspraktiken von Büros deutscher Bundestagsabgeordneter sind die in ihnen tätigen Personen: die Abgeordneten und ihre MitarbeiterInnen. Sie bewältigen die alltäglichen kleinen und großen Anforderungen eines MdB-Büros auf ihre je eigene Art und Weise. Dabei sind die AbgeordnetenmitarbeiterInnen diejenigen, die den größten Teil ihrer Arbeitszeit direkt in den MdB-Büros vor Ort im Deutschen Bundestag verbringen (vgl. Kapitel 3.3). Sie besitzen den wertvollen ‚Innenblick‘, der sie zu Expertinnen und Experten ihrer Arbeit werden lässt. Nur wenige vorliegende mikroanalytische Studien über die Akteure des Deutschen Bundestages lassen jene selbst in Form von Selbstäußerungen zu Wort kommen. Die Analyse von Umweltbedingungen, Selbstwahrnehmung und Handlungspraktiken von Angehörigen von Büros deutscher Bundestagsabgeordneter mit dem Instrumentarium der Hochleistungsteamforschung erfordert es, das Wissen über die Alltagshandlungen der feldinternen Akteure zu erheben. In die Parlamentsforschung haben die Analysekategorie ‚MdB-Büro‘ und die Frage, inwiefern die Umweltbedingungen, die Selbstwahrnehmung und die Handlungspraktiken von MdB-Büros mit ihren Abgeordneten und deren MitarbeiterInnen mit den Dimensionen von Hochleistungsteams beschrieben werden können, bisher keinen Eingang gefunden (vgl. Kapitel 2). Im Falle eines solchen umfänglichen Forschungsdesiderats bedarf es einer explorativen Untersuchung und Ergebnisbetrachtung der erhobenen empirischen Daten. In der vorliegenden Studie erfolgt die qualitativ interpretierende Analyse der Umweltbedingungen, Selbstwahrnehmungen und Handlungspraktiken insofern auf der Grundlage der durch fraktionsübergreifende ExpertInneninterviews – also Interviews mit MitarbeiterInnen der Abgeordnetenbüros – erhobenen Beschreibungen des Arbeitsalltags in den MdB-Büros (vgl. Kapitel 5). Den Akteuren der täglichen politischen Arbeitsleistung eine Stimme zu geben ist Ausdruck der oben formulierten Einsicht, dass sie die privilegierten TrägerInnen des Wissens um ihre Arbeitsbedingungen und ihre Arbeitspraxis sind.

Die Untersuchung will in ihrer Zielsetzung nicht als weitere „Defizitanalyse“ (Zeh 2005: 474) des Deutschen Bundestages verstanden werden