

Ortsverbandsstammtisch versus virtuelle Mitgliedschaft

Knut Bergmann/Tobias Pohl

Politische Parteien können ihre Funktion im Rahmen demokratischer Willensbildung nur dann gut erfüllen, wenn die Parteistrukturen nah an der Lebenswirklichkeit der Menschen sind. Die Parteien in Deutschland haben das erkannt und bedienen sich sukzessive innovativer Organisationselemente. Die Gestaltungspotenziale sind aber noch groß – zum Beispiel bei der Integration von Neumitgliedern, der Steuerung von Veränderungsprozessen oder der Nachwuchsförderung.

„Wie wird die SPD wieder sexy?“, fragt der altehrwürdige Vorwärts, während die Funktionäre der ältesten Partei Deutschlands nach einer breit angelegten Mitgliederbefragung über die richtigen Konsequenzen aus den ernüchternden Ergebnissen rätseln. Die FDP hat mit einem Freiheitskongress die öffentliche Debatte um ihr neues Grundsatzprogramm eröffnet – von unten nach oben. Die CSU wiederum versucht, mit ihrem „Leitbild 2010 plus“ die „frischeste, modernste und offenste Partei in ganz Deutschland“ zu werden, und die CDU überlegt nach wenig hoffnungsfrohen Wahlergebnissen zum Beispiel in Hamburg und Bremen, wie sie ihre Großstadtschwäche überwinden kann. Diskussionen um Parteireformen haben offenkundig Konjunktur. Bündnis 90/Die Grünen hingegen werden – unter umgekehrten Vorzeichen gewachsener Attraktivität – die Frage beantworten müssen, wie sie den Zustrom an Mitgliedern und Mandaten organisatorisch verkraften.

Nun gehören Rufe nach innerparteilicher Reform zu beliebten Ritualen – insbesondere, wenn der Wählerzuspruch auszubleiben droht. Doch ebenso oft erlahmt der Reformeifer, wenn der politische Alltag wieder eingekehrt ist. Diesmal aber könnte es anders sein. Gerade die Volksparteien müssen sich angesichts von Wahlergebnissen um die oder sogar unter dreißig Prozent fragen, inwieweit sie ihre Bezeichnung noch verdienen. Für alle Parteien – mit Ausnahme der vom Zeitgeist begünstigten Grünen – spricht zudem der Rückgang der Mitglieder eine deutliche Sprache. Und auch an der Herausforderung der Überalterung können gerade die Volksparteien nicht vorbeisehen: In der CDU liegt der Anteil der über Sechzigjährigen schon heute bei rund fünfzig Prozent – Tendenz steigend.

Schwierige Reformdiskussion

Doch Parteireformen sind ein heikles Thema. Die ohnehin große Kluft zwischen Parteipolitik und gesellschaftlicher Diskussion ist hier besonders ausgeprägt. Medien und Öffentlichkeit sind immer schnell mit einer pauschalen Parteien- und Politikerschelte bei der Hand. Dabei wird das große Engagement vieler Menschen in politischen Parteien gerne unterschlagen. Weit verbreitet scheint die Wahrnehmung: Wer sich gegen ein Kohlekraftwerk einsetzt, dem geht es um die hehre Sache; wer dagegen in einer Partei mitmacht, dem geht es – so wird unterstellt – nur um das eigene Fortkommen. Angesichts dieses Gegenwindes gegen

parteipolitisches Engagement ist es verständlich, dass viele Parteifunktionäre vorsorglich in eine Verteidigungshaltung gehen. Und Reformvorschläge Dritter bleiben oft holzschnittartig – Stichwort Quereinsteiger. Die erheblichen Anstrengungen, die jede Veränderung von Verantwortlichen in Parteien verlangt, werden verkannt. Gleichzeitig übersehen werden die Modernisierungsansätze, die es in den Parteien bereits gibt. Dabei werden nur lebendige Parteien auch weiterhin einen so zentralen Beitrag für das Gedeihen Deutschlands leisten können, wie sie dies in der Geschichte der Bundesrepublik getan haben. Genauso liegt es im ureigenen Interesse jeder einzelnen Partei, sich mit einem attraktiven Angebot für politisches Engagement bestmöglich im Wettbewerb zu positionieren.

Parteimitglied, das unbekannte Wesen

Früher war zwar nicht alles besser, aber zumindest manches einfacher. Auch für die politischen Parteien. In der Übersichtlichkeit noch nicht ausgefranster Milieus hatten die politischen Führungseliten ein klares Bild ihrer Getreuen. Das ist vorbei. Das Spektrum der Lebensentwürfe ist deutlich bunter geworden und mit ihnen die Erwartungen an parteipolitisches Engagement. Für alle Parteien lautet daher heute die entscheidende Frage: Wer sind meine Mitglieder – und was wollen sie überhaupt? Erschwerend kommt hinzu, dass Parteien heute ihren Mitgliedern manchen Mehrwert der Vergangenheit nicht mehr bieten können. Für politische Information und Geselligkeit muss selbst im Bayerischen Wald niemand mehr in eine Partei eintreten. Das erlaubt immerhin einen Umkehrschluss: Wer heute in eine Partei eintritt, dem geht es überwiegend um politisches Gestalten, der will Parteiarbeit – nicht Parteipaß.

Nur wenn die Parteien ihre Mitglieder kennen, können sie das Parteileben so

organisieren, dass es nicht quer zur Lebenswirklichkeit relevanter Mitgliedsgruppen liegt. Ist es zum Beispiel angesichts einer zunehmenden Mobilität wirklich noch zeitgemäß, dass eine längerfristige Ortsansässigkeit nach wie vor – jedenfalls in den Volksparteien – wesentliche Voraussetzung ist für ein nachhaltiges parteipolitisches Engagement; dass jeder, der umzieht, an neuer Stätte meist „bei null“ anfangen muss; dass damit von vornherein alle durch das Netz parteipolitischen Engagements fallen, die aufgrund beruflicher Zwänge mobil sein müssen? Nun sind Patentlösungen für diese „Problemgruppe“ der Mobilien in der Tat nicht einfach. Denn natürlich ist die Ortsgebundenheit kein Selbstzweck, sondern unter anderem Spiegel entsprechender Wahlkreisstrukturen. Schon deswegen waren die Versuche verschiedener Parteien bisher nicht erfolgreich, mit überregionalen und virtuellen „Kreisverbänden“ zu arbeiten. Trotzdem müssen auch den Mobilien passende Formate zur Verfügung stehen.

It's the organisation, stupid!

Gerade in den Volksparteien ist das Potenzial unterschiedlicher Beteiligungsmöglichkeiten noch nicht ausgeschöpft. Zu selbstverständlich geht man vielerorts von einem Korsett aus Stammtisch, Ortsverbandssitzung und dem einen oder anderen Arbeitskreis aus. In einer idealen Parteienwelt sollte sich der gestresste Manager aber ebenso in passenden Veranstaltungsformaten wiederfinden wie der Vollblut-Kommunalpolitiker, junge Familien gleichermaßen wie Frührentner. Der Schlüssel liegt hier in einem Nebeneinander von projektartigem Engagement und klassischer Parteiarbeit. Vor allem aber liegt er in der Erkenntnis: Der ambitionierte Kommunalpolitiker muss sich keine Sorge machen, dass ihm der Manager, der sich lediglich punktuell einbringen möchte, sein Mandat „klaut“. Ge-

rade weil die Lebensentwürfe und Motivationen vielgestaltiger werden, können unterschiedliche Interpretationsformen parteipolitischen Engagements in einer Partei nebeneinander bestehen, ohne sich gegenseitig infrage zu stellen.

Steuerungsverluste akzeptieren

Abstrakt lässt sich ein buntes Nebeneinander von klassischer Parteiarbeit und neuen projektartigen Elementen leicht vorschlagen. Doch liegt der Einwand auf der Hand, dass derartige Vorschläge völlig an solchen parteipolitischen Realitäten vorbeigehen, die durch knappste personelle und finanzielle Ressourcen geprägt sind. Hier können Kooperationen mit Initiativen im vorpolitischen Raum den richtigen Weg weisen. Ohnehin waren stets die Parteien besonders erfolgreich, die besonders stabil in ihrem gesellschaftlichen Umfeld verankert waren. Die CDU Konrad Adenauers ist hier ebenso ein Beispiel wie die SPD der 1970er-Jahre. Heute gilt nichts anderes – wobei die Parteien offenbar Probleme haben, die Verbindung aufrechtzuerhalten. Einer SPD-internen Befragung zufolge pflegen lediglich noch acht Prozent der sozialdemokratischen Ortsvereine, die laut Eigenaussage die „Kernzellen der politischen Organisation der SPD“ sind, regelmäßig Kontakte zu den Gewerkschaften.

Tatsächlich hat sich das Vorfeld der Parteien deutlich verändert. Schützenvereine, kirchliche Organisationen und Gewerkschaften waren in ihrer Struktur den klassischen Parteien vergleichbar, was eine Zusammenarbeit einfach machte. Heute sind Initiativen im vorpolitischen Raum oft projektartiger, informeller. Vor allem aber sind sie durch ein viel stärkeres Streben der Mitglieder nach Selbstbestimmung und Selbstorganisation geprägt. Erfolgreich können Parteien mit diesen Gruppen nur zusammenarbeiten, wenn sie deren Eigenständig-

keit respektieren und deren Selbstwirksamkeit nicht infrage stellen. Weil Initiativen derartiger Gruppen oft augenfällig durch konkrete Sachanliegen geprägt sind, eröffnen sie den kooperierenden Parteien besondere Profilierungsmöglichkeiten jenseits des „Makels“ des Parteipolitischen. Verantwortungsträger in Parteien sind daher gut beraten, wenn sie ihre Steuerungs- und Kontrollreflexe im Zaum halten und ihr Parteiinnenleben stärker für bürgerschaftliche Strukturen und Projekte „von unten nach oben“ öffnen. Hinzu kommt: Nur wenn die Entscheidungsträger mit „langer Leine“ steuern, können sie ein immer bunteres Parteileben mit knappen Ressourcen managen. Insbesondere im kommunalpolitischen Bereich kommt damit dem alten „divide et impera“ immer größere Bedeutung bei. Es scheint paradox, aber gerade der Steuerungsverlust eröffnet neue politische Gestaltungsmöglichkeiten – und macht in der Folge das Engagement in der Partei attraktiver. Nicht nur die jüngsten Resultate, sondern die gesamte Geschichte von Bündnis 90/Die Grünen zeigen, wie erfolgreich eine Partei auf diese Weise werden und sein kann.

Der kurze Weg vom Neumitglied zur Karteileiche

Die wenigsten von uns dürften bereits als Fraktionsvorsitzende zur Welt gekommen sein. Tatsächlich nähern sich viele einem Parteieintritt nur zögerlich. Und ein gesellschaftliches Klima, in dem Parteipolitik alles andere als en vogue ist, gibt auch keinen Rückenwind für einen Parteieintritt. Auch basisnahe Werbung machen die Parteien nur wenig. Es sind eher die persönlichen Netzwerke, die Jüngere einen Beitritt erwägen lassen. Nach der schon oben zitierten Befragung verzichteten 78 Prozent der SPD-Ortsvereine auf systematische Mitgliederwerbung. Bei den anderen Parteien dürfte es kaum besser aussehen.

Das vermeintlich Grundsätzliche und die Lebenslänglichkeit einer Parteimitgliedschaft erhöht gerade in urbanen Milieus die Beitrittschwelle. Umso größer sind die Erwartungen derjenigen, die sich trotzdem durchgerungen haben, einer Partei beizutreten. Nicht selten treffen die Neulinge dann aber auf hermetische Kreise, die in erster Linie mit sich selbst beschäftigt scheinen. Entsprechend groß ist oft die Enttäuschung der Neulinge; bald hat die Partei sie nicht mehr gesehen. Sowohl der Weg in die Partei als auch die ersten Meter in einer Partei erweisen sich so als höchst labiler Prozess. Nur jede hundertste Kaulquappe wird zum Frosch – die Quote der politisch Interessierten, die zu „ausgewachsenen“ Parteimitgliedern werden, dürfte nicht viel höher sein.

Psychologie der Interessenten

Den Parteien ist das Problem nicht neu. Davon zeugen verschiedene Instrumente der Neumitgliederpflege – seien dies Schnuppermitgliedschaften oder gezielte Veranstaltungen für Neumitglieder. Dennoch könnte dem „Baby Care“ von Interessenten und Neumitgliedern noch mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. An wenigen anderen Stellen der Parteiarbeit dürfte das Verhältnis von Aufwand und Ertrag so günstig sein. Keineswegs geht es darum, für Interessierte und Neumitglieder ein Veranstaltungsf Feuerwerk abzubrennen. Vielmehr gilt es, der Psychologie von Interessenten und Neumitgliedern Rechnung zu tragen. Für die Neumitgliederwerbung könnte das zum Beispiel konkret heißen, mit anderen Parteien auf diesem Feld stärker zu kooperieren. Warum veranstalten nicht verschiedene Parteien gemeinsam „Interessenten-Messen“; warum nicht viel mehr gemeinsame Diskussionsveranstaltungen gezielt für Beitrittsinteressierte, gerade für Jüngere? Dort könnten Parteien gezielt die Faszination von politischer Debatte vermitteln. Leute könnten

hingehen, ohne sogleich für die eine oder andere Partei „Farbe zu bekennen“ – die Hemmschwelle sinkt.

Gute Neumitgliederbetreuung heißt vor allem richtiges Erwartungsmanagement. Nur wenn die Neuen an die Hand genommen werden, besteht eine gute Chance, dass viele den schwierigen Akklimatisierungsprozess der ersten Zeit der Mitgliedschaft überstehen. Dafür muss die Partei ihre Neulinge überhaupt kennenlernen: Was sind die politischen Interessengebiete, Lieblingspolitiker, besondere Fähigkeiten – ein einfacher Fragebogen kann hier helfen. Warum wird nicht jedem Neumitglied auf Grundlage dieser Angaben ein erfahrenes Parteimitglied mit passendem Profil als „Pate“ zugeordnet, mit dem der oder die Neue seine Erfahrungen reflektieren kann; der vor allem aber auch motivieren kann, nicht gleich die „Flinte ins Korn“ zu werfen, wenn nicht sofort alle Erwartungen erfüllt werden? Gerade der immer größer werdende Kreis der Rentner in den Parteien könnte hier eine wertvolle Rolle spielen. Wie wäre es, wenn sich Jugend- und Seniorenorganisationen in Parteien für die Organisation eines solchen Patenschaftsprogramms zusammenschließen? Warum werden nicht ganz gezielt lokale und überörtliche Persönlichkeiten als Aushängeschilder eines solchen Programms angeworben?

Change Management

Auch in Parteien können Reformprozesse nur dann Erfolg haben, wenn die unteren und mittleren Führungsebenen – zum Beispiel die Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer auf Orts-, Kreis- und Bezirksebene – mitziehen. Gerade die haben aber oft kein originäres Interesse an innerparteilichen Reformen. Das ist kein böser Wille, sondern nur logisch. Denn meist treten die Vorteile entsprechender Veränderungsprozesse erst langfristig ein. Die Nachteile spürt das „mittlere

Management“ aber sofort, und wenn es nur die veränderungsbedingte Mehrarbeit ist.

Innerparteiliche Innovation hat daher nur dann eine Chance, wenn die Verantwortungsträger dabei gezielt unterstützt werden. Die Unterstützung kann einmal aus den Parteien selbst kommen, zum Beispiel indem vorbildliche und wegweisende innovative Aktivitäten gezielt gewürdigt und gefördert werden – etwa auf Bundesparteitagen oder mit materiellen Anreizen wie Werbemittelgutscheinen. Unterstützung für eine Modernisierung der Parteiarbeit muss aber auch von außen kommen. Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass viele Organisationen des öffentlichen Lebens Parteiarbeit zu wenig chic finden, um Innovationen in diesem Bereich gezielt von außen zu unterstützen. Wie wäre es mit einem Gremium von *Elder Statesmen*, das sich im Auftrag von Stiftungen aus dem Umfeld der Parteien öffentlichkeitswirksam der Frage einer zukunftsfähigen Parteiarbeit annimmt? Noch schöner wäre es, wenn ein solches Gremium einen Preis für innovative Parteiarbeit verliehe und Best Practices überparteilich transparent machte. Insbesondere dürfte viel gewonnen sein, wenn die Medienberichterstattung nicht ein reformbedingtes Mehr an innerparteilicher Diskussion vor-schnell zu Personalquerelen umdeuten würde.

Innerparteiliche Nachwuchsarbeit: Breitensport und Spitzenförderung

In der Politik ist es nicht anders als im Sport: Diejenigen Parteien werden Erfolg haben, die in ihrer Nachwuchsarbeit über ein breites Spektrum verfügen – vom Breitensport bis zur Spitzenförderung. Im zweitgenannten Bereich hat sich in den vergangenen Jahren manches getan. Die meisten Parteien sind – teils auf Landes-, teils auf Bundesebene – dazu übergegangen, ihren Führungsnachwuchs gezielt

weiterzubilden. Für die Rekrutierung politischer Eliten in Deutschland haben derartige Nachwuchsprogramme eine erhebliche Tragweite. Zuvor waren allein die innerparteilichen Wahlmechanismen und eine informelle Förderung – „Seilschaften“ – für die Elitenauswahl maßgebend.

Mit formalisierten Nachwuchsprogrammen wird das Parteileben nun um ein Personalentwicklungsinstrument ergänzt, wie es vor allem große Unternehmen kennen. Derartige Führungsnachwuchsprogramme in der Welt der Parteien zu verankern ist aber kein Selbstläufer. Ohne klare strategische Vorstellung bringen sie nichts. Sie können sogar schädlich sein, wenn sie dazu führen, dass sich Parteiliten zusätzlich abschotten. Richtig ausgestaltet, können solche Programme die innerparteiliche Elitenausbildung aber sinnvoll ergänzen.

Hierzu sollte zunächst die Aufnahme in derartige Programme demokratisch rückgebunden, also zum Beispiel an die erstmalige Wahrnehmung bestimmter Mandate geknüpft sein. Ferner sollte es in den Entwicklungsprogrammen nicht lediglich darum gehen, zusätzliche Seminare zu Pressearbeit und politischer Kommunikation anzubieten. Denn an den entsprechenden handwerklichen Fähigkeiten dürfte es den meisten Nachwuchspolitikern ohnehin nicht mangeln. Das Programm sollte die Nachwuchspolitiker vielmehr gezielt auf neue Herausforderungen vorbereiten, zum Beispiel auf schrumpfende politische Erbhöfe und eine immer größere Kluft zwischen Parteien und ihrem gesellschaftlichen Umfeld. Daher dürfte etwa der politische Diskurs mit Andersdenkenden immer wichtiger werden. Das setzt eine fundierte Reflexion der eigenen Rolle und Sozialisation voraus – und gerade auch der damit einhergehenden Begrenzungen.

Kluge Nachwuchsprogramme werden daher darauf setzen, die Teilnehmer intel-

lektuell zu provozieren, statt nur dafür zu sorgen, dass die Temperatur erhöht wird, mit der Teilnehmer im Saft der eigenen Partei schmoren. Gerade die großen Städte eröffnen gute Möglichkeiten, mit gezielten Injektionen die eigene Rolle und Sozialisation zu hinterfragen – beispielsweise mit Diskussionen zwischen jungen Grünen und alteingesessenen deutschen Rentnern in einem sogenannten Problemviertel zu Fragen der inneren Sicherheit. Oder mit einem Workshop der CSU-Nachwuchsakademie und studierten Taxifahrern türkischer Herkunft über Chancen der Zuwanderung und die Anerkennung ausländischer Studienabschlüsse. Der Fantasie sind hier keine Grenzen gesetzt. Zudem bieten solche Projekte immer auch die Möglichkeit, nicht nur den Horizont zu erweitern, sondern auch das eigene Netzwerk zu vergrößern.

Wenn der Spitzenförderung die gezielte Entwicklung des Führungsnachwuchses entspricht, dann ist Breitensport das allgemeine politische Engagement, insbesondere auch in den Nachwuchsorganisationen. Gerade in den politischen Jugendorganisationen, in die bereits Vierzehnjährige eintreten können, werden manche Verbände durch geradezu groteske Macht- und Ränkespiele bestimmt. Viele von denjenigen, die inhaltlich interessiert sind und gestalten wollen, gehen hier von der Fahne und sind für ein Engagement in der Partei ein Leben lang verloren. Umso wichtiger ist es, dass die Entscheidungsträger in Jugendorganisationen und Mutterparteien erkennen,

welche Sensibilität gerade die Arbeit mit den ganz jungen Mitgliedern verlangt; dass das Lehren eines verantwortungsvollen Umgangs mit politischer Macht selbst wiederum eine besondere pädagogische Verantwortung voraussetzt; dass sie dieses Thema zur Chefsache machen; und dass die politische Jugendarbeit gerade bei den Jüngsten noch deutlich enger als bisher mit politischer Bildung verknüpft werden sollte – zum Beispiel durch die politischen Stiftungen.

Wir haben es in der Hand

Vitale Parteien, die stabil in der Gesellschaft verankert sind, sind ein zentraler Erfolgsfaktor für eine gestaltungsfähige Demokratie in Deutschland. Eine wachsende Kluft zwischen Gesellschaft und Parteien in Deutschland hat zwei Seiten. Sosehr die Parteien daran arbeiten müssen, dass diese Kluft nicht größer wird, so sehr gilt dies auch für andere gesellschaftliche Gruppen, für uns alle. Testfrage: Wann hat zuletzt ein prominenter Künstler, Sportler, Manager, ein Verband oder eine Nichtregierungsorganisation öffentlich für parteipolitisches Engagement geworben? Uns wird kaum etwas einfallen. Umgekehrt müssen wir nur den Fernseher anschalten oder am Kiosk die Schlagzeilen betrachten, um zu sehen, wie auf Parteien und Politiker eingedroschen wird. In einer Demokratie ist es aber nun einmal so: Die Parteien sind genauso gut wie diejenigen, die mitmachen. Die gute Nachricht ist daher, dass wir es selbst in der Hand haben.

„Es gibt nur eine Sache auf der Welt, die teurer ist als Bildung: keine Bildung!“

John F. Kennedy (1917 bis 1963), 35. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika