

Policy Paper

Grüner Nachwuchs in der Kommunalpolitik

August 2016

In Kooperation mit der Heinrich Böll Stiftung

Alternative Kommunalpolitik e. V., 2016

V.i.S.d.P.: Alexander Burgdorf, Rita A. Herrmann

c/o AKP - Alternative Kommunalpolitik e. V.

Luisenstraße 40, 33602 Bielefeld

Zusammenfassung

Den Grünen fehlt – wie anderen Parteien – Nachwuchs in der Kommunalpolitik. Wie gelingt es daher, Menschen für Grüne Kommunalpolitik zu interessieren und ihnen den Einstieg in diese Arbeit möglichst einfach zu machen? Was kann außerdem dafür getan werden, dass es nicht nur bei einem kurzfristigen Engagement bleibt, sondern dass auch über längere Zeiträume eine gewisse Kontinuität gewährleistet ist?	2 3 3 5
Einige Ursachen für den Nachwuchsmangel lassen sich nicht direkt beeinflussen. Sie liegen im Bereich gesellschaftlicher Wandlungsprozesse und es kann daher nur versucht werden, ihre Auswirkungen zu kompensieren. Vielerorts bereitet beispielsweise die demografische Entwicklung Probleme. In Regionen, die mit Bevölkerungsrückgang zu kämpfen haben, gibt es oft nur wenige Menschen, die sich überhaupt für eine Beteiligung interessieren lassen. Für das vorhandene Personal, das durch die bestehenden politischen Aufgaben ohnehin ausgelastet ist, wird die Nachwuchswerbung und -betreuung zu einer zusätzlichen Belastung. Hier könnte gezielte Unterstützung die Arbeit erleichtern. Nicht immer ist zudem klar, welche Wege bei der Mitgliederwerbung eigentlich gegangen werden sollen. Das ist ein grundsätzliches strukturelles Problem, das auch Fragen nach der politischen Kultur und interner Organisation aufwirft. Unterschiedliche Zielgruppen erfordern einen differenzierten Umgang mit NeueinsteigerInnen. Eine allgemeine Strategie, um dem Nachwuchsmangel zu entgegenen, könnte auf fünf Säulen ruhen:	5 5 5 7 7 8 9 9 9 9 9 10
1. niedrigschwellige und themenspezifische Angebote;	10
2. klare Verantwortungen und Strukturen bei der Betreuung von NeueinsteigerInnen;	10
3. Evaluation der Bedürfnisse von NeueinsteigerInnen und Einbeziehen in Entscheidungsprozesse;	11
4. Unterstützung durch die Bundes- und Landesebene;	11
5. Erweiterung der Bildungsarbeit.	12
Darüber hinaus wird es darauf ankommen, wie gut es gelingt, eine offene Kommunikation und Willkommens-Atmosphäre zu schaffen.	13 13

Inhalt

1. Einleitung	
2. Problembeschreibung	
2.1 Überfordern und Vernachlässigen	
2.2 Professionalisierung	
2.3 Zielgruppenorientierung	
2.3.1 (Grüne) Jugend	
2.3.2 Frauen	
2.3.3 MigrantInnen	
2.4 Soziale Bewegungen	
3. Lösungsansätze	
3.1 Der Weg in die Kommunapolitik	
3.2 Fünf allgemeine Vorschläge	
3.2.1 Neue Angebote niedrigschwellig und themenspezifisch zuschneiden	
3.2.2 Klare Verantwortlichkeit und Strukturen	
3.2.3 Evaluation und Beteiligung	
3.2.4 Unterstützung durch Bundes- und Landesebene	
3.2.5 Erweiterung der Bildungsarbeit	
3.3 Konkrete Ansätze	
3.3.1 Phase 1: Vor dem Einstieg	
3.3.2 Phase 2: Nach dem Einstieg	
3.3.3 Phase 3: Langfristiges Engagement	
4. Fazit und Ausblick	
5. Literatur	

1. Einleitung

Das Projekt, in dessen Rahmen dieses Policy Paper entstanden ist, hatte zum Ziel, mehr über Probleme bei der Nachwuchsgewinnung für grüne und grün-nahe Kommunalpolitik zu erfahren. Außerdem sollten Handlungsempfehlungen formuliert werden, die zu einer besseren Nachwuchsarbeit beitragen. Dazu wurden im Dezember 2015 und März 2016 moderierte Round-Table-Gespräche mit ExpertInnen geführt und durch telefonische Einzelinterviews ergänzt. Ergebnisse, die dort gemeinsam erarbeitet wurden, bilden die Grundlage dieses Textes.

Wenn Nachwuchsarbeit verbessert werden soll, steht die Frage im Raum, wer mit dem Begriff „Nachwuchs“ eigentlich gemeint ist. Eine gängige Assoziation ist, dass es sich dabei um junge Erwachsene handelt, die noch keine oder nur wenige Erfahrungen mit Kommunalpolitik gemacht haben. Demgegenüber soll „Nachwuchs“ in diesem Text aber

nicht nur junge Menschen bezeichnen, sondern alle umfassen, die sich für ein Engagement in der Kommunalpolitik interessieren. Also auch ältere, die aus der Berufsphase ausscheiden sowie VertreterInnen verschiedenster Milieus und Herkunft. Das ist relevant, weil so klar wird, dass es nicht reicht, nur einen Ansatz zu verfolgen. Nachwuchsarbeit muss differenziert und möglichst genau auf potenzielle NeueinsteigerInnen zugeschnitten sein.

Betrachtet man den Auftrag etwas genauer, wird klar, dass es bei erfolgreicher Nachwuchspolitik tatsächlich um drei Aufgaben geht:

1) Menschen sollen sich für ein kommunalpolitisches Engagement bei den Grünen entscheiden.

Wie kann bei jenen, die sich bisher nicht kommunalpolitisch engagieren, dafür Interesse geweckt werden? Warum entschließen sie sich dazu, aktiv zu werden? Wer soll überhaupt angesprochen werden?

2) Der Einstieg in die kommunalpolitische Arbeit soll möglichst einfach gemacht werden.

Wie können Hürden abgebaut werden? Was brauchen NeueinsteigerInnen? Welche Strukturen müssen geschaffen werden?

3) EinsteigerInnen sollen möglichst lange kommunalpolitisch engagiert bleiben.

Wie verhindert man Burn-Out? Was motiviert über thematische Kernanliegen hinaus? Wie muss sich die politische Kultur ändern?

Natürlich greifen diese Punkte ineinander. Menschen von einem generellen Interesse an Kommunalpolitik hin zu einem dauerhaften Engagement, vielleicht sogar einem Mandat zu begleiten, ist ein kontinuierlicher Prozess. Die Systematik macht es jedoch einfacher, bestehende Probleme zu erfassen.

2. Problembeschreibung

Die Teilnehmenden der Round-Table-Gespräche und InterviewpartnerInnen berichteten davon, dass die meisten haupt- und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen einem hohen Arbeitsdruck ausgesetzt seien. Ohne ein grundsätzliches, strategisches Eingreifen wird sich diese Situation wohl noch verschärfen:

Die Grünen haben bei etwas über 60 000 Mitgliedern¹ circa 11 000 kommunale Mandate². Genügend Menschen dafür zu gewinnen, sich auf ein Mandat zu bewerben, ist schwierig. Das trifft zwar, insbesondere im ländlichen Raum, mehr oder weniger auf alle Parteien zu, insgesamt haben die Grünen aber nach wie vor sehr wenige Mitglieder proportional zu ihrer Wählerschaft und dem Gesamtpotenzial.³ Nachrücker gelangen so manchmal in kommunale Vertretungen, obwohl sie nur ein leidliches Interesse daran haben. Besonders ungünstig ist die Lage in Ostdeutschland, was historisch erklärt werden kann: Die Grünen waren im Osten, wie die SPD, eine Neugründung nach der Wende und sind daher, ohne traditionelle Wählerschaften, nicht so stark verankert. Hinzu kommt, dass Parteien es auf dem Gebiet der ehemaligen DDR ohnehin schwerer haben, Mitglieder zu gewinnen.

Bundesweit befinden sich die Grünen außerdem in einer historisch singulären Position. Aus den Protestbewegungen der 1970er Jahre entstanden, sind ihnen, trotz zweier Austrittswellen, viele Gründungsmitglieder treu geblieben. Obwohl die Grünen von allen im Bundestag vertre-

1 Stand 2014, vgl. Niedermeyer 2015, S. 3

2 Stand 2014, vgl. Pohl 2014

3 Siehe Abb. 1

nen Parteien immernoch den niedrigsten Altersschnitt bei Mitgliedern haben⁴, steht in naher Zukunft zu erwarten, dass viele von ihnen altersbedingt aus der aktiven Parteiarbeit ausscheiden. Damit steht ein veritabler Generationenwechsel ins Haus. Ob dieser erfolgreich gemeistert werden kann, liegt nicht nur daran, ob genügend Menschen in die Kommunalpolitik nachrücken, sondern auch, ob der Wissenstransfer zwischen den erfahrenen Politprofis und den Neulingen funktioniert.

2.1 Überfordern und Vernachlässigen

Häufig ist ein besonderes Ereignis oder ein spezifisches Thema der Anlass, in die Kommunalpolitik zu gehen. Beispiele der letzten Jahre waren das Wiedererstarken der Anti-Atomkraft-Bewegung nach Fukushima 2011 und der Widerstand gegen Versuche, das sogenannte Fracking auch in Deutschland als Praxis zu etablieren. Allein 2011 wuchsen die Mitgliederzahlen der Grünen um 11,5 Prozent.⁵ Mit dem Einstieg verbundene Erwartungen, schnell und gezielt Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen, werden allerdings selten erfüllt. Aktivismus trifft auf eine etablierte politische Kultur, die von Verwaltungsprozessen und rechtlichen Vorgaben bestimmt ist. Verständlicherweise fällt die Orientierung im kommunalen Alltag vielen NeueinsteigerInnen daher zunächst relativ schwer. Kaum angekommen, werden sie mit einer Vielfalt an Themen und Aufgaben konfrontiert. Weil das Personal knapp ist, gleichen die ersten Erfahrungen mit Gremienarbeit oft dem sprichwörtlichen Sprung ins kalte Wasser: „*Du wirst als Neue/r sofort verhaftet und in verschiedene Ausschüsse geschickt*“ stellte Felix Drath, Geschäftsführer des Grünen Forums Selbstverwaltung und des Kreisverbands Rostock, dazu fest.

In Absehung der tatsächlichen Interessen oder Fähigkeiten landen Neulinge häufig auch in eben jenen Ausschüssen, für die sie nur aufgrund arbiträrer Merkmale geeignet scheinen. Besonders junge EinsteigerInnen kommen in den Jugendhilfeausschuss, jene mit Migrationshintergrund in den Integrationsausschuss oder Frauen in Ausschüsse für Gleichstellung. Während der Round-Table-Gespräche fiel für diese Praxis der Begriff „Type-Casting“. Die Voraussetzung ist natürlich, dass die Fraktionsgröße es überhaupt zulässt, Mitglieder so selektiv in die Ausschüsse zu entsenden.

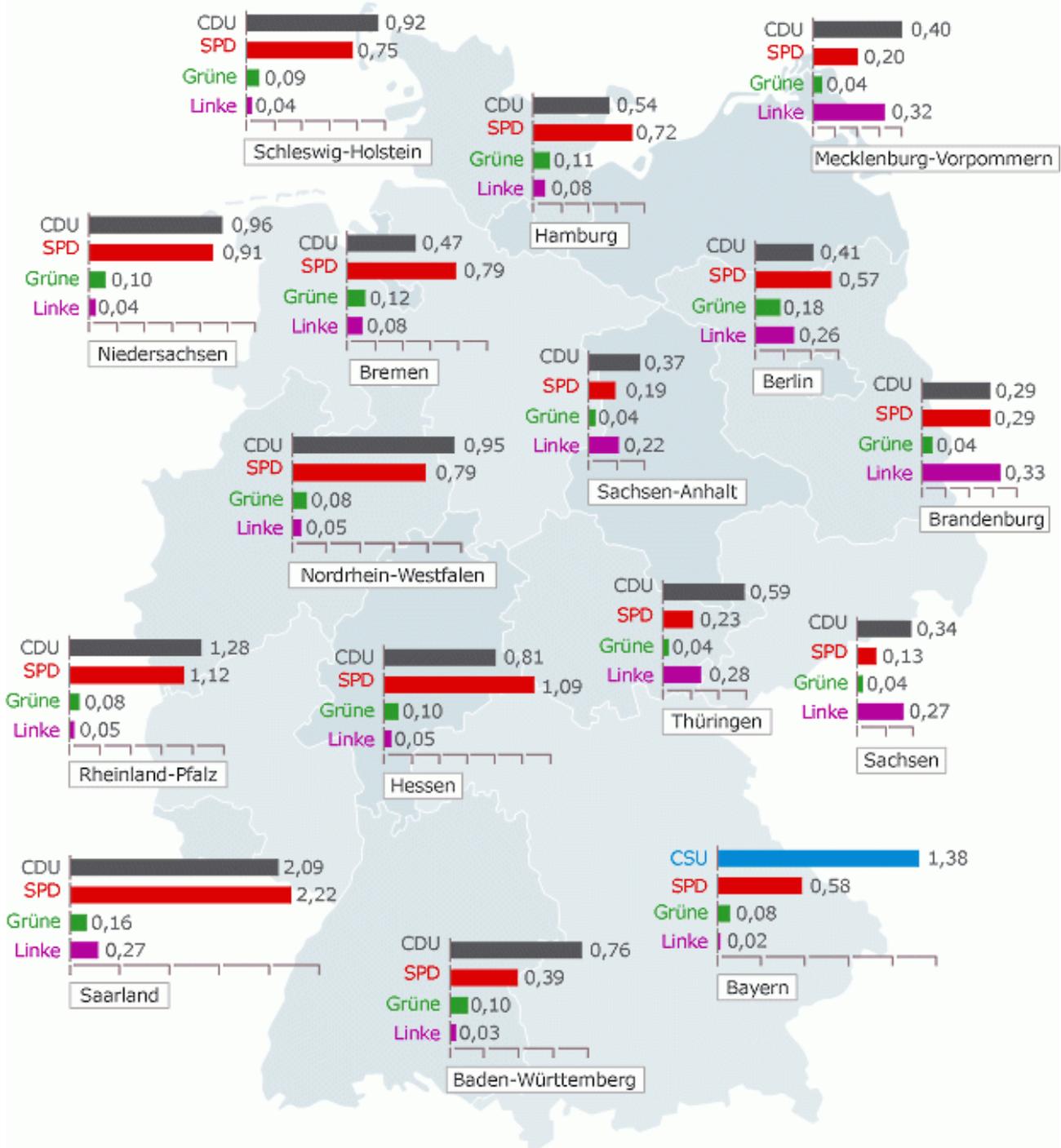
Ob die ersten kommunalpolitischen Erfahrungen frustrieren und überfordern, hängt entscheidend von den Umgangsformen ab. Wo kaum Wissenstransfer stattfindet, fühlen sich NeueinsteigerInnen berechtigterweise alleingelassen. Sabine Brauer, zwölf Jahre politische Landesgeschäftsführerin der Grünen NRW, meint dazu: „*Die Partei vermittelt manchmal den Eindruck, ‚Eigentlich kommen wir gut klar und brauchen dich gar nicht‘. Da müssen wir in Zukunft sorgsamer mit den Leuten umgehen.*“ Diese Situation kann

4 Vgl. Decker 2016

5 Vgl. Niedermeyer 2015, S. 3

■ Rekrutierungsfähigkeit der Parteien nach Bundesländern

Mitglieder in Prozent der Beitrittsberechtigten, Ende 2013



Quelle: Niedermayer, Oskar, 2015: „Parteimitglieder in Deutschland: Version 2015, Arbeitshefte aus dem Otto-Stammer-Zentrum, Nr. 25, Berlin“
<http://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/forschung/systeme/empsoz/schriften/Arbeitshefte/index.html>

Lizenz: Creative Commons by-nc-nd/3.0/de
 Bundeszentrale für politische Bildung, 2015, www.bpb.de



Abb.1

leicht zu Konflikten zwischen Neulingen und „alten Hasen“ führen. Im schlimmsten Fall entsteht eine angespannte Konkurrenzsituation. Attraktive Listenplätze gehen in der Regel eher an gut vernetzte AkteurInnen mit bekannten Gesichtern. Nachwuchs in den eigenen Reihen bedeutet aber auch immer, einen Wandel von Politik-, Informations- und Kommunikationsstilen zuzulassen. Das erfordert Offenheit und den Willen diesen Wandel nicht als Angriff auf die eigene Position zu werten. Besonders dann, wenn die (ehrenamtliche) Arbeit in Partei oder Fraktion einen großen Teil der eigenen Identitätskonstruktion ausmacht, ist das nicht einfach. Nachwuchsarbeit ist vor allem dort erfolgreich, wo interessierte Menschen behutsam und angeleitet an die Mechanismen von Kommunalpolitik herangeführt werden, ohne sie dabei zu entmündigen. In den Fraktionen und Verbänden sind es oft einzelne, sehr engagierte Personen, die Neuankömmlinge betreuen. Das führt allerdings in ein Dilemma:

2.2 Professionalisierung

Kommunalpolitik unterliegt, wie die meisten öffentlichen gesellschaftlichen Bereiche, einem Druck, sich zu professionalisieren. Das betrifft interne und externe Kommunikation, Organisationsstrukturen, aber auch die politischen Inhalte. Zum einen steht vielen AkteurInnen immer weniger freie Zeit zur Verfügung. Das heißt, dass effektiver gearbeitet werden muss, um die gleichen Ziele zu erreichen. Zum anderen bestehen auch hier Wettbewerbsstrukturen, beispielsweise der Wahlkampf, die einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess notwendig machen, um nicht an Bedeutung zu verlieren. Damit werden aber auch die Wege der Außendarstellung, Imagegestaltung und der Umgang mit Inhalten immer komplexer. Die weitgehende Digitalisierung vieler Lebensbereiche tut ihr übriges.

Das ist deswegen problematisch, weil Professionalisierung notwendigerweise bedeutet, dass die Teilnahme an Kommunalpolitik voraussetzungsvoller und der Zugang zu ihr damit eingeschränkt wird. Das hat ganz reale Konsequenzen für Menschen unterschiedlicher sozio-ökonomischer Schichten. Wenn Bildungsabschlüsse oder bestimmte Umgangsformen de facto zu Bedingungen für kommunalpolitisches Engagement werden, sind Teile der Bevölkerung davon ausgeschlossen. Mit dieser Feststellung ist noch nicht einmal aufgegriffen, dass sich auch die Lernphasen beim Einstieg in die Kommunalpolitik dadurch für alle verlängern und auch erfahrene Kommunalas sich mit neuen Technologien oder Strategien erst einmal zurechtfinden müssen.

Professionalisierung wird im allgemeinen auch als „Verberuflichung“¹ verstanden, im Sinne der Entwicklung einer privaten Tätigkeit hin zu einer Profession. Das steht in starkem Kontrast zum Anspruch und rechtlichen Status

1 Vgl. Meyer 2010, S. 3

kommunalpolitischer Arbeit, nach wie vor ehrenamtlich zu sein. Dass Nachwuchsarbeit diese Defizite und Zugangsbeschränkungen kompensieren muss, bringt eine paradoxe Situation. Knappe Ressourcen, Zeitmangel bei den Interessierten wie auch Alteingewessenen bedeuten, dass bessere Strategien entwickelt und in den politischen Alltag eingebunden werden müssen, um Nachwuchs anzuwerben und zu betreuen. Wenn die Lernphasen für EinsteigerInnen länger werden, dann muss eben bessere Vermittlung her! Die Nachwuchsarbeit soll in diesem Sinne also professionalisiert werden, trägt damit aber selbst dazu bei, dass die Situation komplexer wird. Neue Aufgaben, für ohnehin schon ausgelastete Mitglieder – neue Richtlinien, die es einzuhalten gilt.

Die Kunst besteht darin, diesen Prozess so zu gestalten, dass die zusätzliche Belastung möglichst gering gehalten oder so verteilt wird, dass die übrigen Abläufe nicht darunter leiden. Eine Möglichkeit wäre, mehr hauptamtliche Stellen zu schaffen. Das ist nicht nur eine Frage des Geldes, das in den meisten Fällen knapp bemessen ist. Auch die Umgangsformen spielen eine Rolle: Bleibt bei zunehmender Professionalisierung Platz für so etwas wie „Spaß am Politik machen“? – Ein nicht zu unterschätzender Faktor, wenn es darum geht, kommunalpolitisches Engagement attraktiv zu gestalten. Dafür ist wiederum viel Zeit nötig, die oft nicht zur Verfügung steht. Ein höherer Grad an Professionalisierung kann hier, im Sinne klarer Strukturen, Arbeitsteilung und Verantwortung, auch Freiräume schaffen. Die konkrete Umsetzung ist hier, nicht nur als Floskel, der entscheidende Faktor, auf denen es ankommt.

2.3 Zielgruppenorientierung

Der Generationenwechsel fordert die Grünen bereits auf allen Ebenen. Dabei darf jedoch nicht der Fehler gemacht werden, die neue Generation als homogene Kohorte zu betrachten. Nach wie vor sind viele gesellschaftliche Gruppen in der deutschen Kommunalpolitik unterrepräsentiert. Das lässt sich auch an der bestehenden sozialen Struktur der Grünen² feststellen, obwohl gerade sie sich für Integration und Gleichstellung stark machen. „*Wir brauchen mehr Junge, mehr Frauen und mehr Menschen mit Migrationshintergrund*“, sagte Sabine Brauer, „*die Grünen sind allerdings so klein, dass wir ohnehin alle brauchen.*“ Damit ist das grundsätzliche Dilemma schon beschrieben. Es sollte dennoch explizit versucht werden Nachwuchspolitik auf die speziellen Anforderungen dieser Gruppen zuzuschneiden

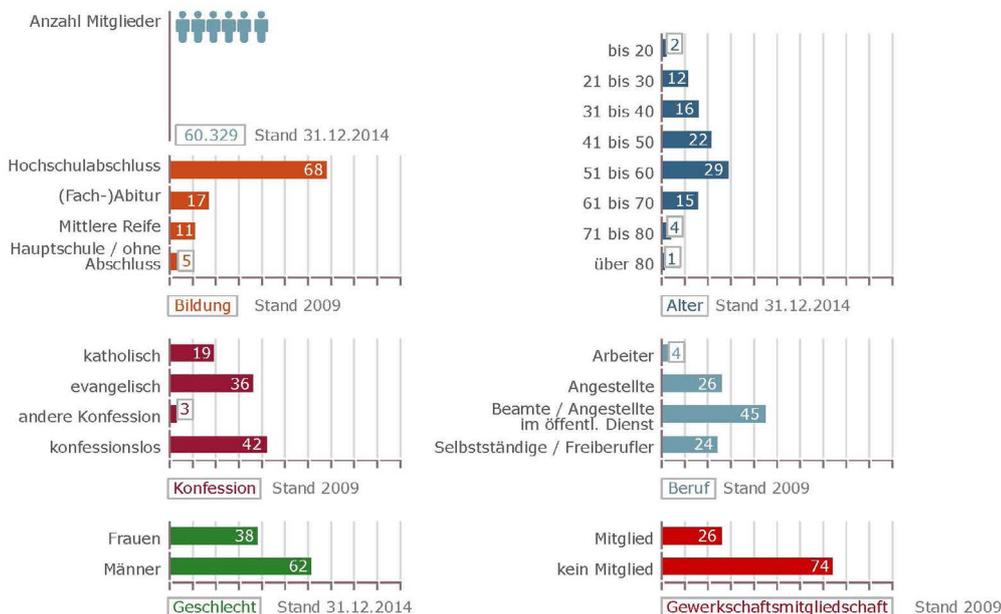
2.3.1 (Grüne) Jugend

Junge Menschen in die grüne Kommunalpolitik zu bringen, senkt nicht nur den Altersschnitt, sondern stärken die

2 Siehe Abb. 2

■ Soziale Zusammensetzung der GRÜNEN

Angaben in absoluten Zahlen und in Prozent



Quellen: Anzahl der Mitglieder, Alter und Geschlecht: Niedermayer, Oskar, 2015: „Parteimitglieder in Deutschland: Version 2015, Arbeitshefte aus dem Otto-Stammer-Zentrum, Nr. 25, Berlin“, <http://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/forschung/systeme/empsoz/schriften/Arbeitshefte/index.html>
 Bildung, Beruf, Gewerkschaftsmitgliedschaft und Konfession: Spier, Tim et al. (Hrsg.), 2011: Parteimitglieder in Deutschland. Wiesbaden.
 Lizenz: Creative Commons by-nc-nd/3.0/de
 Bundeszentrale für politische Bildung, 2015, www.bpb.de



Abb. 2

Partei an einer wichtigen Stelle, und zwar durch Ihre Affinität zu neuen gesellschaftlichen Bewegungen. Traditionelle Verbündete der Grünen sind der ADFC oder KleingärtnerInnen. Jüngere können dagegen eher etwas mit Critical Mass oder Urban-Gardening anfangen. So kann der einseitig schleichende Bruch der Grünen mit den sozialen Bewegungen, der vielerorts diagnostiziert wird, vielleicht aufgefangen werden.

Jüngere Menschen dafür zu gewinnen, sich in der Kommunalpolitik zu engagieren, trifft auf einige Herausforderungen die vor allem aus einem sozialstrukturellen Wandel erwachsen. Es besteht weniger Bereitschaft, sich in auf Dauer angelegte Strukturen einzubringen und viele Lebensentwürfe sind, gerade in der Phase von Ausbildung oder Studium, auf hohe Mobilität ausgelegt. Das betrifft schrumpfende Regionen und dort den ländlichen Raum besonders stark. Dieser Punkt war in allen Gesprächen unbestritten, obwohl weiter untersucht werden müsste, wie diese Einschätzung mit dem allgemeinen Erstarken des Ehrenamtes zu vereinen ist. Neben der entsprechenden Einstellung gibt es in Regionen, die mit Bevölkerungsrückgang zu kämpfen haben, auch einfach grundsätzlich weniger junge Menschen. Zum einen als Folge des demografischen Wandels. Aber wohl vor allem, weil es die Jüngeren zum Studium, das in-

zwischen über die Hälfte aller jungen Erwachsenen beginnt, in die überregionalen Universitätsstädte zieht.

Eine klare Strategie zur expliziten Adressierung einer jüngeren Zielgruppe ist bei den Grünen nur bedingt vorhanden. Mit der Grünen Jugend gibt es seit Anfang der 1990er Jahre eine entsprechende Nachwuchsorganisation. Seit 2004 besteht sogar ein Aktionsplan Nachwuchspolitik¹. Einige Ansätze sind auch nach wie vor aktuell und können weiterentwickelt werden. Der Schwerpunkt liegt jedoch nicht auf kommunalpolitischem Engagement. Lediglich eine Aufgabenstellung erwähnt explizit die kommunale Ebene: „*Aufbau/Ausbau eines flächendeckenden Kommunal-Seminarprogrammes zur Fortbildung der Kommunalos zu Themen wie Öffentlichkeitsarbeit, Kampagnensteuerung, Projektmanagement*“² Die Rolle der Grünen Jugend wurde in den Gesprächen immer wieder thematisiert. Dabei ging es vor allem darum, inwieweit sie eine Funktion bei der Rekrutierung von Nachwuchs übernimmt oder übernehmen sollte. Die Meinungen darüber gingen bisweilen weit auseinander. Die Teilnehmenden hatten ganz unterschiedliche Erfahrungen mit den lokalen AkteurInnen der Grünen Jugend gemacht. Einige Interviewpartner gingen davon aus,

1 Vgl. Bundesvorstände B90/DieGrünen & GJ (2004)

2 Ebd. S. 5

hinderlich	förderlich
<ul style="list-style-type: none"> • Politik ist männlich konnotiert (Frauen mögen Macht nicht) • „Quotenfrau“ (aber: Männer vertreten keine „Frauenthemmen“) • Politsprech gepaart mit Verkündigungsduktus und Beharrungsstarrsinn • ineffizientes Arbeiten (keine Zielorientierung / keine Moderation) • frau traut sich nicht (so viel zu) (aber: was wuppst du denn so jeden Tag?) • Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Frauen werben Frauen (dahin gehen, wo schon Frauen aktiv / engagiert sind) • unsere Beteiligungskultur (Selbstvertretungsanspruch) & die Quote • unsere Haltung / unser Welt- und Menschenbild (Gerechtigkeit / Gleichberechtigung / Vielfalt) • sinnvoll verbrachte Freizeit (familienfreundliche Sitzungskultur) • Selbstwertgefühl stärken (Mentoring: grüne Frauen als Vorbild) • Kooperation / Konsens • die Mischung aus Kooperation und klarer Ansage macht's

Tab.1: Rahmenbedingungen für kommunalpolitisches Engagement; was fördert, was hindert? Mit besonderem Blick auf Gender- und Diversity

Quelle: Angela Hebler, Frauenreferat Bündnis 90/Die Grünen NRW

dass die Grüne Jugend viel radikalere Positionen als die Grünen vertritt und bemängelt die dortige Diskussionskultur. Auf der anderen Seite wünschten sich einige, die Grüne Jugend würde bei manchen Themen frecher auftreten. Schwierig sei auch die hohe personelle Fluktuation, die längerfristige Verbindungen erschwere. Zwischen manchen Verbänden beziehungsweise Fraktionen und der Grünen Jugend fand dagegen eine sehr enge Zusammenarbeit statt. In wieder anderen Kommunen gab es überhaupt keine Kontakte. In den Round Table-Gesprächen war der Tenor eher, dass man sich eine stärker Nachwuchsarbeit der Grünen Jugend für die Partei wünsche, ohne jedoch soweit zu gehen, die Grüne Jugend ihrer Unabhängigkeit berauben zu wollen oder aus ihr eine Art Kadenschmiede zu machen.

2.3.2 Frauen

Obwohl mehr Frauen als Männer die Grünen wählen, liegt der Frauenanteil unter den Mitgliedern nur bei 38 Prozent. Auch in Parteiprogramm und -praxis spielen Gender-Aspekte, Quote und der Kampf gegen Sexismus eine wichtige Rolle. Allerdings sind Strukturen im (kommunal)politischen Alltag nach wie vor durch patriarchalische Denkweisen dominiert. Zudem neigen Frauen häufiger zu einer sozialisationsbedingten Verweigerung von Machtpositionen. Angesichts der Wahlerfolge der AfD steht zu befürchten, dass der Chauvinismus sich wieder im Aufschwung befin-

det. Hier könnten sich die Grünen noch klarer positionieren, um Frauen für ein Engagement zu gewinnen. Beteiligungskultur, Quote, Haltung, das Welt- und Menschenbild mit Selbstvertretungsanspruch und Gerechtigkeitsdenken sind starke Argumente. Dabei dient das Engagement starker Frauen als Vorbild. Allerdings fehlt es hier noch an empirischen Studien, die genauer belegen, was Frauen parteipolitisch motiviert oder demotiviert.¹ Angela Hebler vom Frauenreferat der Grünen NRW hat in ihrer tabellarischen Aufstellung die größten Hindernisse und förderlichen Punkte hinsichtlich des Einstiegs von Frauen in die Kommunalpolitik aufgeführt.²

2.3.3 MigrantInnen

Menschen mit Migrationshintergrund, die in Deutschland geboren und aufgewachsen sind, müssen stärker angesprochen werden. Wenn es um echte Teilhabe gehen soll, ist es wichtig, nicht nur von Integration zu sprechen, sondern auch Programme anzubieten, die zur politischen Beteiligung befähigen. Hier steht die Frage im Raum, ob Grüne aus politischer Raison Minderheiten bevormunden. Es geht nicht nur um die Erfüllung einer Quote. BildungsaufsteigerInnen – und zu denen gehören MigrantInnen der 2. Generation häufig – fehlen meistens die Netzwerke, die für ei-

¹ Vgl. Krause/Dedic 2015, S. 3

² Siehe Tab. 1

nen politischen Erfolg wichtig sind. Daher sind sie im politischen Prozess unterrepräsentiert.

2.4 Soziale Bewegungen

Die Grünen waren einmal der parlamentarische Arm der ökologischen Opposition. Sie sind aus den sozialen Bewegungen der 1970er und 1980er Jahre entstanden. Nach wie vor ist das Selbstverständnis eines, dass die eigene Bedeutung für zivilgesellschaftliche Initiativen betont. Die Frage, ob die Grünen den Anschluss an die sozialen Bewegungen verloren hätten, bejahten allerdings fast alle Interviewten. Konkreter heißt das, dass auch bei lokalen Initiativen, welche von Grünen unterstützt werden, grünes Engagement nicht wirklich wahrgenommen wird, beziehungsweise nicht mit den Grünen assoziiert wird.

Dieser Ablösungsprozess hat seine Ursachen wohl zum einen in der allgemeinen Entwicklung der Grünen, die mit einer vermehrten Regierungsbeteiligung auch Kooperationen und Kompromisse mit politischen Gegnern eingegangen sind – was schwierig mit der klaren Abgrenzung der sozialen Bewegungen zu vereinbaren ist. Zum anderen fehlt es aber auch zunehmend an personellen Anknüpfungspunkten. *„Um bei den Themen relevant zu sein, haben die Grünen in Thüringen nicht genügend Leute“*, stellte beispielsweise Marco Schrul, Geschäftsführer der Heinrich-Böll-Stiftung Thüringen, in unserem Gespräch fest. Engagierte Parteimitglieder beteiligen sich wenn, oft nicht unter dem Banner der Grünen, sondern nebenher an Aktionen. Häufig haben MandatsträgerInnen aber auch schlicht keine Zeit für weiteres Engagement. Und VertreterInnen der Bewegungen aus der Zivilgesellschaft werden auch nur selten auf Parteiveranstaltungen eingeladen.

3. Lösungsansätze

In vielen Verbänden und Fraktionen wird durchaus erkannt, dass es an Nachwuchs mangelt. Schließlich müssen die Aktiven oft sehr viel Arbeit leisten und könnten Unterstützung gut gebrauchen. Genau für die notwendige Werbung von Nachwuchs bleibt so aber oft keine Zeit mehr. Dort, wo gute Nachwuchsarbeit geleistet wird, hängt es oft am persönlichen Einsatz einiger weniger, die sich um die Neuankömmlinge kümmern. Hier soll eine Strategie entwickelt werden, die zum einen den Zustrom in die kommunalen Vertretungen hinreichend stärkt, zum anderen aber die Beteiligten möglichst wenig zusätzlich belastet.

3.1 Der Weg in die Kommunalpolitik

Es wurde bereits eingangs festgehalten, dass es sinnvoll ist, den Weg, den NeueinsteigerInnen in die Kommunalpolitik gehen, in mehrere Phasen aufzubrechen. Der Grund dafür ist, dass sich die Anforderungen an Nachwuchsarbeit natürlich nicht nur in Bezug auf die individuellen Voraussetzungen der Neulinge oder die Rahmenbedingungen, die jeweils vor Ort herrschen, unterscheiden. Natürlich verändert sich, je nachdem *wie lange* jemand schon engagiert ist, jeweils auch, welches Vorgehen geboten ist. Es macht nur wenig Sinn eine erfahrene Kommunala, die vielleicht kurz vor einem Burn-Out steht, mit Einführungs-Literatur zu langweilen.

Bei der Bewertung von möglichen Handlungspfaden sollten im Grunde vier Dimensionen berücksichtigt werden, die später auch zur Evaluation der Umsetzung verwendet werden können:

- **Individuelle Voraussetzungen**, also alles was den persönlichen Hintergrund betrifft, wie Alter, Geschlecht, Herkunft, Lebenslage, sozioökonomische Situation, Hobbys und Gründe in die Kommunalpolitik einzusteigen. Effektive Instrumente lassen sich idealerweise flexibel daran anpassen oder sind so allgemein, dass individuelle Merkmale kaum eine Rolle spielen.
- **Organisationelle Voraussetzungen**, also beispielsweise Größe der Fraktion, Anzahl der ehren- und hauptamtlichen MitarbeiterInnen oder welche Erfahrungen es bereits bei der Nachwuchsarbeit gibt. Welche finanziellen Mittel werden benötigt? Lösungen können an dieser Stelle sehr passgenau zugeschnitten werden, da die Bedingungen über längere Zeiträume relativ konstant bleiben.
- **Sozialstrukturelle Voraussetzungen**. Damit sind vor allem jene Bedingungen gemeint, auf die kein steuernder Einfluss genommen werden kann, wie Bevölkerungsrückgang oder die ökonomische Situation im Einzugsgebiet.

- **Prozessbedingte Voraussetzungen**. Eben jene Phasen, die EinsteigerInnen in die Kommunalpolitik durchlaufen. Wenn die Phasen bestimmt sind, können sehr einfach Handlungsempfehlungen darauf zugeschnitten werden.

Bei den prozessbedingten Voraussetzungen, die sich ja entlang einer Zeitachse befinden, scheint die Einteilung in drei Phasen vielversprechend und geschieht entlang der deutlichsten Zäsuren im kommunalpolitischen Werdegang:

1) Menschen sollen sich für ein kommunalpolitisches Engagement bei den Grünen entscheiden.

Das beschreibt die Phase vor dem eigentlichen Engagement. Es besteht meistens nicht mehr als ein latentes Interesse an Kommunalpolitik. Das betrifft vor allem Fragen der Werbung um Mitglieder und bei Mitgliedern um aktive Teilnahme am politischen Leben im Rahmen grüner Kommunalpolitik.

2) Der Einstieg in die kommunalpolitische Arbeit soll möglichst einfach gemacht werden.

Damit ist vor allem die *Zeit nach* dem kommunalpolitischen Einstieg gemeint, wenn die Entscheidung bereits getroffen wurde. Dabei geht es vor allem um das Tempo und die Art und Weise, mit denen NeueinsteigerInnen an die relevanten Themen, Organisationsformen und Gepflogenheiten herangeführt werden. Wenn diese Aufgabe gut gelöst ist, kann sie natürlich auch als Argument für andere dienen, den Schritt erst zu wagen.

3) EinsteigerInnen sollen möglichst lange kommunalpolitisch engagiert bleiben.

Diese Aufgabe hat scheinbar nur am Rande mit der Nachwuchsarbeit zu tun. Tatsächlich geht es aber darum, wie man es schafft NeueinsteigerInnen nicht zu frustrieren, was wiederum auf die Attraktivität für andere zurückwirkt. Außerdem bedeutet ein längeres Engagement, dass weniger Nachwuchs benötigt wird, um den Betrieb aufrecht zu erhalten.

3.2 Fünf allgemeine Vorschläge

Bevor es zu den konkreten Lösungsansätzen geht, sollen zunächst noch fünf Schwerpunkte angesprochen werden, die eher parallel zu den Dimensionen laufen, aber einen Überblick geben, wie die dringlichsten Probleme angegangen werden können.

3.2.1 Neue Angebote niedrigschwellig und themenspezifisch zuschneiden

Um Menschen für die Kommunalpolitik zu gewinnen, also

in der ersten Phase, spielen offene Angebote eine wichtige Rolle. Die Gespräche zeigten, dass drei Eigenschaften Angebote für potenzielle NeueinsteigerInnen interessant machen. Und zwar, wenn sie

1. niedrigschwellig
 2. themenspezifisch
- und
3. ergebnisorientiert

sind. Das müssen und können sie nicht immer gleichzeitig sein. In der Praxis bedeutet das beispielsweise, dass informell auf einen Kaffee eingeladen wird. Dabei wäre ein zu starker Fokus auf Themen sogar hinderlich. Wichtig wäre dabei nur, einen gemeinsamen inhaltlichen Rahmen besitzt, um den Alltag zu gestalten: „*Grünes Leben ist in der Grünen Partei, außer in großen Städten, praktisch nicht existent*,“ so Matthias Sprekelmeyer, Trainer für die Heinrich-Böll-Stiftung. Niedrigschwellig kann aber auch bedeuten, dass bei einer konkreten Veranstaltung besonders viele Anknüpfungspunkte bestehen obwohl das Thema sehr spezifisch ist.

Gerade Jugendliche könnten vor allem über Themen abgeholt werden, die sie bewegen: Urbanes Gärtnern, Veganismus, Ernährung, TTIP, Fukushima, regionale Bewegungen. Parteiratssitzungen oder andere Veranstaltungen, zu denen ein prominentes Parteimitglied eingeladen wird, sind für sie kaum interessant. Eher würde es lohnen, sich mit besonders engagierten Personen zu treffen, beispielsweise FlüchtlingsaktivistInnen. „*Der Vorteil, Menschen aus der Zivilgesellschaft einzuladen, ist: du zeigst, du hast Interesse, gibst Anerkennung und schaffst es vielleicht auch andere Leute zu ziehen*.“ (Marco Schrul)

Die Ergebnisorientierung schließlich sollte bei komplexeren Themen auch erfahrenen KommunalpolitikerInnen am Herzen liegen. Wenn die Ergebnisse von Projektgruppen konkret sind, und klare Ziele haben, dann engagieren sich auch mehr Leute. Denn so können zeit- und nervenraubende Erfahrungen in Sitzungen, die interessierte TeilnehmerInnen abschrecken mögen, auf ein Minimum beschränkt werden.¹

3.2.2 Klare Verantwortlichkeit und Strukturen

Dieser Punkt schließt sich an die Professionalisierungsdebatte an. Und es geht hier vor allem um die zweite und dritte Phase, nämlich NeueinsteigerInnen den Anfang möglichst leicht zu machen und sie so lange wie möglich für ein Engagement zu gewinnen. Wenn es an hauptamtlichem

¹ Vgl. auch Sprekelmeyer 2015

Personal fehlt, können klare Verantwortlichkeiten das zu einem gewissen Grad kompensieren. Man kennt den By-stander-Effekt aus der Psychologie: um Hilfe zu bekommen, muss die betroffene Person ihr Anliegen konkret an jemanden richten. Sonst führt diffuse Verantwortlichkeit dazu, dass letzten Endes niemand hilft. Durch die Bestimmung eines/r Verantwortlichen und die klare Zuweisung der Aufgabe, sich um NeueinsteigerInnen zu kümmern, können Konflikte und Unsicherheiten vermieden werden. Sinnvoll ist zudem, auch den Ablauf der Einführung in die kommunalpolitische Arbeit ein wenig zu formalisieren. Wenn klar ist, was zu einem bestimmten Zeitpunkt zu tun ist, muss weniger Energie auf sich wiederholende Aspekte in diesem Vorgang verwendet werden.

3.2.3 Evaluation und Beteiligung

„*Wir sind besser geworden bei der allerersten Willkommenskultur. Mit Willkommenspaket oder -brief. Danach reißt es aber ab. Da braucht man eine persönliche, individuelle Ansprache. Da muss man Leuten Angebote machen. Man muss vor allem auch ihre Kompetenz abfragen. Viele Leute haben schon Lust sich einzubringen, wissen aber auch gar nicht richtig wo.*“ (Sabine Brauer)

Eine grundsätzliche Frage, die sich jede Organisation stellen muss, ist: Sollen Leute in ein bestehendes System kommen und im Status Quo gehalten werden oder sollen sie das System mitgestalten? Für die Grünen kommt nur die zweite Option in Betracht. Denn an der Beteiligung und inwieweit Engagierten die Mitgestaltung ermöglicht wird, hängt, wie lange und wie intensiv sie sich engagieren. „*Die Leute bleiben bei der Stange, weil die Stimmung gut ist*“, sagt Kerstin Mock-Hofeditz, Kreisgeschäftsführerin über ihren grünen Verband in Nordfriesland. Dieser Punkt lässt sich auch oder gerade mit einer dünnen Personaldecke realisieren. Dahinter steht, dem Gegenüber ein Gefühl von Wertschätzung zu vermitteln: „*In welchem Rahmen kann und will sich der Gegenüber eigentlich beteiligen?*“ (Matthias Sprekelmeyer) Dabei spielt es keine Rolle, in welchem Maße sie schließlich tatsächlich beabsichtigen, sich zu beteiligen „*Man muss auch akzeptieren, dass Leute auch einfach nur Mitglied sein wollen.*“ (Marco Schrul)

3.2.4 Unterstützung durch Bundes- und Landesebene

Das größte Problem, neben den sozialstrukturellen Faktoren ist eine zu geringe Personaldecke. Und darin unterscheidet sich die Art und Weise, wie in Kommunen Politik gemacht wird, am stärksten von anderen Ebenen. „*Die Landtagsabgeordneten sind BerufspolitikerInnen, während die Leute in der Bürgerschaft FeierabendpolitikerInnen sind. Die Konfliktlinie läuft eigentlich zwischen den ehrenamtlichen MandatsträgerInnen und der hauptamtlichen*

Verwaltung, die ja zum einen wesentlich mehr Zeit haben und zum anderen deutlich mehr sind.“ (Felix Drath)

Unter diesen Bedingungen ist Nachwuchsarbeit erschwert und es stellt sich ganz grundsätzlich die Frage, ob das Modell ehrenamtliche Kommunalpolitik überhaupt zukunftsträchtig ist. Eine Umwandlung in hauptamtliche Tätigkeit ist allerdings schwierig. Die meisten Befragten waren sich zudem darin einig, dass eine höhere Aufwandsentschädigung nicht zielführend wäre.

„Die KreisgeschäftsführerInnen wechseln oft, vermutlich weil die Stellen, auch finanziell, nicht attraktiv sind. Dann ist es schade, dass Arbeitsstrukturen nicht funktionieren, weil die Arbeitsstunden nicht da sind. Grüne Büros in Fußgängerzonen sind nicht so effektiv. Es sollten lieber weitere Stellen geschaffen werden.“ (Kerstin Mock-Hofeditz)

An der Finanzierungsfrage hängen auch weitere Punkte, wie Bildungs- und Qualifizierungsangebote. Fraktionsmittel könnten beispielsweise aufgestockt werden, damit man sich eine/n FachreferentIn hinzuholen kann. Allerdings sind grade hier die regionalen Unterschiede besonders groß

3.2.5 Erweiterung der Bildungsarbeit

Durch niedrigschwellige Qualifizierungsangebote bietet die Partei einen Mehrwert auch abseits der Parteiarbeit. Durch dauerhafte, wiederholte Angebote bleiben die Mitglieder länger dabei. Ziele der Qualifikation sollten, neben Softskills und fachlichen Kompetenzen, auch die Vermittlung einer politisch-strategischen Dimension sein. Dezentrale Angebote vor Ort laufen dabei besser, als solche, die weitere Reisen benötigen.

Es kommt allerdings vor, dass die Seminaranbieter, in den Fraktionen und Kreisverbänden beziehungsweise Ortsverbänden gar nicht bekannt sind. Das ist auch eine Frage der Vernetzung und wie stark Bildungsangebote in den Willkommensprozess eingebunden sind. Ohne ständige Werbung werden die Angebote meistens bisher nur schlecht angenommen. Prinzipiell wäre ein Vorschlag, dass die Kosten für die Seminare flächendeckend durch die Partei übernommen werden. Hier gilt es zu sensibilisieren. Zuweilen sieht der Einzelne nicht den Bedarf für eine Weiterbildung.

„Bildungsangebote sind ein Baustein. Dort kann man auch einmal Zeit haben, sich über die Herangehensweise auszutauschen.“ (Felix Drath)

„Die Selbstverständlichkeit von Weiterbildung ist noch nicht genug verankert. Die Verbindlichkeit müsste auch durch die Partei besser kommuniziert werden.“ (Sabine Brauer)

3.3 Konkrete Ansätze

Die konkreten Lösungsansätze die nachfolgend formuliert sind, werden zunächst anhand der entwickelten Phasen strukturiert und dann weiter ausdifferenziert.

3.3.1 Phase 1: Vor dem Einstieg

Es sollte klar sein, dass sogenannte „Kaltaqkuise“ ein schweres Unterfangen ist. Wenn kein grundsätzliches Interesse an grünen Themen besteht, gibt es nur wenige Ansatzpunkte. Unabhängig von der Frage, ob das überhaupt wünschenswert wäre. Es sollte jedoch auch nicht davon ausgegangen werden, dass diejenigen, die infrage kommen, ohne weiteres ihren Weg in ein Engagement in grüner Kommunalpolitik finden. Die erfolgversprechendste Methode ist nach wie vor die direkte Ansprache. Das wird in vielen kommunalen Verbänden auch schon umgesetzt. Die Mitgliederwerbung mit dem Apell sich kommunalpolitisch zu engagieren sollte dennoch eine Selbstverständlichkeit sein, die regelmäßig gezielt geplant wird und bei der es klare Verantwortlichkeiten in der Organisation gibt.

Außerdem sollte sie themen- und zielgruppenspezifisch erfolgen. Das heißt: es sollte ein guter Überblick über die Kultur vor Ort bestehen. Wo trifft sich die Jugend? Welche Subkulturen/Zielgruppen gibt es? Welche Themen sind gerade angesagt? Gibt es bereits Veranstaltungen dazu, an denen man teilnehmen könnte? Können vielleicht eigene Veranstaltung gemacht werden, die offen und informell sind? Wenn dort Kontakte geknüpft werden, auch wenn es zu keinem weiteren Engagement kommt, können sie in Zukunft vielleicht über die weitere Entwicklung informieren. So bleibt man mit geringerem Aufwand auf dem Laufenden.

Generell ist es wichtig, vielerorts präsent zu sein. Das bringt aber nur wenig, wenn das Angebot nicht attraktiv ist. Das bedeutet, nicht nur nach außen ein Image zu verkaufen, sondern auch im Inneren attraktive Strukturen zu schaffen. Sitzungen müssen keine drögen Veranstaltungen sein. Dafür kann mit entsprechenden Programmpunkten und verschiedenen Sitzungsorten gesorgt werden. Aber Vorsicht: Das dunkle Hinterzimmer einer Eckkneipe könnte Interessierte leicht abschrecken.

In Bezug auf Frauen als Zielgruppe heißt das, sie vorzugsweise durch Frauen anzusprechen oder sich an Orten mit angenehmer Atmosphäre für Frauen zu treffen. Daneben gibt es viele verschiedene Möglichkeiten auch die Organisationsstruktur für Frauen attraktiver zu machen. Dabei wäre natürlich der erste Schritt nachzufragen, was sie sich von den Grünen vor Ort wünschen und was sie motivieren würde, sich zu beteiligen. Das gilt im übrigen für jede andere gesellschaftliche Gruppe auch. Es könnte beispiels-

weise für Betreuung von Kindern während der Sitzungen gesorgt, Quotenregelungen oder Rotationsverfahren eingeführt werden.

Beim Aufbau einer Mitgliederstrategie sind auch die Bildungsanbieter gefragt. Sie können in Seminaren konkret entlang der spezifischen Anforderungen Konzepte entwickeln. Im Prinzip geht es aber schon hier vor allem um eine Evaluation der Wünsche von NeueinsteigerInnen. Das wird mit dem Entschluss zum Engagement noch wichtiger.

3.3.2 Phase 2: Nach dem Einstieg

„Sind die ersten Erfahrungen in einer Partei negativ, ist ein dauerhaftes Engagement unwahrscheinlich. Für die Praxis bedeutet dies eine systematisch angelegte Neumitglieder-Betreuung durch Mentoren oder ‚Willkommensmanager‘ sowie ganz grundsätzlich eine Parteikultur, die Neumitglieder freundlich aufnimmt und unmittelbar in das innerparteiliche Leben integriert.“¹

Der erste Schritt müsste auch hier sein, die Verantwortungen klar zu regeln. Es sollte aber zudem auch einen groben Plan geben, welche Informationen für NeueinsteigerInnen wichtig sind. Welches Insiderwissen sollte direkt vermittelt werden, um Missverständnisse zu vermeiden? Automatisch sollte Neumitgliedern das Angebot gemacht werden, an qualifizierenden Seminaren teilzunehmen.

Entscheidend ist hier auch die Debattenkultur. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass jemand der gerade erst versucht, sich zu orientieren, seine Wünsche und Bedürfnisse unvermittelt kundtut. Deswegen sollten regelmäßig vertrauensvolle Gespräche geführt werden und die weiteren Schritte in Abstimmung mit den NeueinsteigerInnen geplant werden.

Die meisten Mitglieder geben wenigstens eine E-Mail-Adresse an. Die GAL Hamburg hat in diesem Zusammenhang bereits früh eine Strategie entwickelt:

„Die Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass Neumitgliedertreffen und Infopunkte auf LMV [Landesmitgliederversammlungen] wichtig, jedoch nicht alleine ausreichend sind, um neue Mitglieder in die Partei einzuführen und für ein ehrenamtliches Engagement zu gewinnen. Im Grundsockel werden Personen aufgefangen, die neu in die Partei eintreten und erst einmal die Partei kennen lernen möchten. Mitgliederbetreuung heißt:

- direkte Ansprache von neuen Mitgliedern durch KV / ggfs. durch LV
- die GAL als „sozialen Ort“ anbieten

1 Voß/Schoofs 2015, S. 4

- die Erwartungen der neuen Mitglieder an die Partei herausfinden durch direkte telefonische Anfrage²

Natürlich findet heute ein großer Teil der Kommunikation über die Sozialen Medien statt. Dort eigene Seiten zu administrieren ist jedoch immer noch um einiges aufwändiger, als eine Mailing-Liste zu pflegen und in regelmäßigen Abständen die Mitglieder über Termine und Ergebnisse zu informieren. Seit einiger Zeit haben die Grünen mit „Wurzelwerk“³ auch eine eigene Online-Community, auf der sich Mitglieder austauschen können. Diese ist für Außenstehende geschlossen.

3.3.3 Phase 3: Langfristiges Engagement

Wie lange Kommunalis den Grünen erhalten bleiben, hängt von ganz unterschiedlichen Faktoren ab. Wichtig ist dabei allerdings Frustration soweit es geht zu vermeiden. Das ist nicht immer einfach, wenn inhaltliche Fronten sich verhärten. Hier ergibt es durchaus Sinn, regelmäßig moderierte Gespräche zu führen, die keinem anderen Zweck als der Vermittlung dienen. Auf lange Sicht ist es auch notwendig Arbeitszeiten unter Kontrolle zu bekommen. Nicht wenige engagierte Mitglieder der Grünen neigen zu Selbstausschöpfung. Auch hier können Seminarangebote zu Zeitmanagement und Burn-Out Vermeidung entscheidend sein. Außerdem sollten Wegbegleiter für etwaige Anzeichen sensibilisiert werden. Schließlich ist es auch die Aufgabe von Fraktionen und Partei, eine Atmosphäre zu schaffen, die ihre Mitglieder nicht ausbrennt.

2 AG gruenerwerden 2005, S. 2

3 <https://wurzelwerk.gruene.de/>

4. Fazit und Aussicht

Die hier entwickelten Ideen bieten nur einen eingeschränkten Blick auf die Problemfelder und Handlungsnotwendigkeiten. Einige Fragen sind unbeantwortet geblieben und verdienen eine weitere Ausarbeitung:

- Welche Rolle spielen Mentoringprogramme und wie können sie weiterentwickelt werden?
- Kreisverbände und Ortsverbände sind kaum mit den Fraktionen verzahnt. Kompetentes Personal wechselt sehr bald in die Räte. Wie kann trotz Personalknappheit hier die Zusammenarbeit verbessert werden?
- Welche Rolle spielt die Digitalisierung? In unseren Interviews wurde ihre Bedeutung eher herabgestuft. Sie mache teilweise, vor allem dort wo wenig Personal zur Verfügung steht, mehr Arbeit, als sie erspare. Hier lohnt es sich noch einmal mit einer repräsentativen Untersuchung nachzufassen.
- Nur kurz konnte das Ehrenamt thematisiert werden. Hier lohnt sich eine systematische Auseinandersetzung.¹
- Regionen, die mit Bevölkerungsrückgang zu kämpfen haben, bieten noch weitere spezifische Auseinandersetzungspunkte. Hier müsste die Analyse fortgesetzt werden.

5. Literatur

AG Gruenerwerden.de (2005): Mitgliederbetreuungs- und Nachwuchsförderungskonzept der GAL Hamburg. Graue Literatur

Bundesvorstände von Bündnis 90/Die Grünen und der Grünen Jugend (2004): Aktionsplan Grüne Nachwuchspolitik. In: www.gruene.de, Direktlink: <http://gruenlink.de/16g2>, letzter Abruf 5.8.2016.

Decker, Frank (2016): Die Organisation der Grünen. In: <http://www.bpb.de>, Direktlink: <http://gruenlink.de/17vy>, letzter Abruf 5.8.2016.

Krause, Laura-Kristine; Dedic, Jessica (2015): It's a Man's World. Frauen in Parteien als strategisches Zukunftsthema. In: parteireform.org, Direktlink: <http://gruenlink.de/17wf>, letzter Abruf 5.8.2016.

Meyer, Rita (2010): Professionalisierung und Professionalität für Tätigkeiten in der Berufsbildung. In: Büchtemann, Karin (Hrsg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaften Online, Beltz, 2010

Niedermayer, Oskar (2015): Parteimitglieder in Deutschland: Version 2015. Arbeitshefte a. d. Otto-Stammer-Zentrum, Nr. 25, FU Berlin 2015

Pohl, Wolfgang; et.al. (2014): Grüne kommunale Mandate. In: <http://kommunalwiki.boell.de/>, Direktlink: <http://gruenlink.de/16hj>, letzter Abruf 5.8.2016.

Sprekelmeyer, Matthias (2015): Mitgliederwerbung & Mitgliedermanagement. Wege zu einer gelebten Parteikultur. Graue Literatur

Voß, Fabian; Schoofs, Jan (2015): Motive für innerparteiliches Engagement. Forschungsergebnisse und ihre Implikationen für die Praxis. In: parteireform.org, Direktlink: <http://gruenlink.de/17wg>, letzter Abruf 5.8.2016.

¹ Ergänzend siehe auch AKP - Alternative Kommunalpolitik 5/2016