

7_2015

DISCUSSION PAPER

September 2015

Fabian Voß und Jan Schoofs

Motive für innerparteiliches Engagement

Forschungsergebnisse und ihre Implikationen für die Praxis

Mit welchen Motiven engagieren sich Mitglieder in politischen Parteien? Angesichts sinkender Mitgliederzahlen gewinnt diese Frage für die deutschen Parteien immer stärker an Bedeutung. Das Wissen um die heterogenen Motivlagen ihrer Mitglieder versetzt Parteien in die Lage, gezielte Anreize für innerparteiliche Aktivität zu setzen und Aktivitätshemmnisse abzubauen. Bislang ungenutzte Potenziale lassen sich durch strategisches Mitgliedermanagement heben.

Parteimitglieder als strategische Ressource

Für die deutschen Parteien sind ihre Mitglieder eine unverzichtbare Ressource im Wettbewerb mit den politischen Konkurrenten. Sie sind auf einen festen Mitgliederstamm angewiesen, um ihren Wahlerfolg, ihre Rekrutierungsfähigkeit und nicht zuletzt auch ihre privilegierte Stellung im politischen System Deutschlands sicherzustellen.¹ Doch inzwischen ist fast jede der etablierten Parteien von der Erosion ihrer Basis betroffen – ein Trend, der sich künftig verstetigen wird. Prognosen sagen allein aufgrund von Todesfällen für alle großen

Parteien einen anhaltenden Mitgliederrückgang voraus, der durch Neueintritte wohl kaum aufzuhalten oder gar umzukehren sein wird.² Parteien sind folglich damit konfrontiert, dass sich ihre Ressourcen verknappen werden. Die Frage, warum sich Menschen in Parteien engagieren, erweist sich angesichts dessen als Schlüsselfrage.

Bei dem Wissen um die Motivlagen von Parteimitgliedern handelt es sich deshalb, so unser Argument, um strategisches Wissen, das für Parteien von zentraler Relevanz ist. Um dies zu verdeutlichen, arbeiten wir im Folgenden mithilfe des sogenannten *General-Incentives-Modells* die vielfältigen Motivlagen derjenigen

1. Detterbeck, Klaus (2009): Die strategische Bedeutung von Mitgliedern für moderne Parteien, in: Schmid, Josef/Zolleis, Udo (Hrsg.): Zwischen Anarchie und Strategie. Der Erfolg von Parteiorganisationen, Wiesbaden, S. 63-76.
2. Dose, Nicolai/Fischer, Anne-Kathrin (2013): Mitgliederschwund und Überalterung der Parteien. Prognose der Mitgliederzahlen bis 2040, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen 44 (4), S. 892-900.

Parteimitglieder heraus, die aktiv am innerparteilichen Leben teilnehmen. Auf dieser Grundlage identifizieren wir mit den *Karrieristen*, den *Policy-Aktivist*en und den *Geselligkeitsorientierten* drei idealisierte Mitgliedertypen, die verschiedene Bedürfnisse und Erwartungshaltungen an ihre Parteien repräsentieren. Anschließend diskutieren wir die Implikationen unserer Überlegungen in Form von Handlungsempfehlungen.

Engagementmotive und Mitgliedertypen

Was motiviert einen Menschen dazu, am innerparteilichen Leben teilzunehmen? In analytischer Hinsicht kann die Aktivität in einer Partei als individuelle Kosten-Nutzen-Abwägung konzeptualisiert werden. Entscheidend ist die Balance zwischen positiven und negativen Anreizen, die sich mithilfe des sogenannten

*General-Incentives-Modells*³ anschaulich abbilden lässt. Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass ein Parteimitglied dann in einer Partei aktiv wird, wenn die positiven Anreize größer sind als die negativen (vgl. für eine Übersicht Tabelle 1).

Im Rahmen von zwei breit angelegten Parteimitgliederstudien (1998 und 2009) konnte nachgewiesen werden, dass etwas mehr als ein Viertel (27 Prozent) der Mitglieder von CDU, CSU, SPD, Grünen, Linken und FDP ziemlich oder sehr aktiv waren.⁴ Dabei zeigt sich, dass der Aktivitätsgrad eines Parteimitglieds maßgeblich von seiner Motivationsstruktur abhängig ist. Besonders stark engagieren sich diejenigen Parteimitglieder, die sich Vorteile aus der Parteiarbeit erhoffen – sei es, weil diese ihnen persönliche Befriedigung in Form von Spaß an der Parteiarbeit oder Geselligkeit verschafft (selektiv-prozessbezogene Anreize) oder weil sie sich Vorteile wie die Erlangung von Parteiämtern versprechen (selektiv-ergebnisbezogene Anreize). Ebenfalls positiv wirkt sich die Erwartung aus, durch das innerparteiliche

Tabelle 1: Kosten und Nutzen innerparteilichen Engagements

		Anreiztyp	Erläuterung
positive Anreize	selektiv	prozessbezogen	persönliche Vorteile aus der Mitgliedschaft (Spaß etc.)
		ergebnisbezogen	persönliche Vorteile aus der Mitgliedschaft (Amt etc.)
	kollektiv-politisch		Durchsetzung politischer Inhalte und Maßnahmen / Unterstützung einer Partei
	altruistisch		Beitrag zum Funktionieren der Demokratie leisten
	ideologisch		Unterstützung bestimmter ideologischer Prinzipien
	normativ		Erfüllung bestimmter Erwartungen des sozialen Umfelds
	expressiv		Bekundung von Unterstützung für die Partei und/oder ihre Politiker
negative Anreize	Opportunitätskosten		aufgewendete Zeit und Energie
	monetäre Kosten		Mitgliedsbeitrag
	Arbeitsleid		Gremienarbeit, ehrenamtliche Dienste

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf Grundlage von Markus Klein (2006): S. 3.

3. Markus Klein (2006): Partizipation in politischen Parteien. Eine empirische Analyse des Mobilisierungspotenzials politischer Parteien sowie der Struktur innerparteilicher Partizipation in Deutschland, in: Politische Vierteljahresschrift, 47 (1), S. 35–61.

4. Spier, Tim (2011): Wie aktiv sind die Mitglieder der Parteien?, in: Spier, Tim (u.a.) (Hrsg.): Parteimitglieder in Deutschland, Wiesbaden, S. 97–119.

Engagement zum Wahlerfolg der eigenen Partei beizutragen und so die Chance zur Durchsetzung favorisierter politischer Maßnahmen zu erhöhen (kollektiv-politische Anreize).

Die Entscheidung, sich in einer Partei zu engagieren, lässt sich als individuelle Kosten-Nutzen-Abwägung begreifen.

Einen geringeren Einfluss auf die Aktivität haben demgegenüber die Motive, einen Beitrag zum Funktionieren der Demokratie zu leisten (altruistische Anreize) oder den politischen Kurs einer Partei – etwa durch die Unterstützung einer bestimmten innerparteilichen Strömung – zu beeinflussen (ideologische Anreize). Am geringsten ist die Aktivitätswahrscheinlichkeit für Personen, deren Parteimitgliedschaft auf Erwartungen ihres sozialen Umfelds beruht (normative Anreize). Gleiches gilt für diejenigen, die mit ihrer Mitgliedschaft ihre Verbundenheit zu einer Partei oder zu einer ihrer Führungspersonen zum Ausdruck bringen wollen (expressive Anreize).

Vor dem Hintergrund dieser Befunde lassen sich mit einigen Überzeichnungen drei Mitgliedertypen identifizieren, die sich durch unterschiedliche Motivlagen auszeichnen: Karrieristen, Policy-Aktivisten und Geselligkeitsorientierte.⁵ Das primäre Engagementmotiv für *Karrieristen* ist der eigene Aufstieg in der Parteihierarchie. Sie versprechen sich aus der Arbeit für ihre Partei persönliche Vorteile in Form von innerparteilichen oder öffentlichen Ämtern. *Policy-Aktivisten* geht es bei ihrem Engagement hingegen vorrangig um die Durchsetzung bestimmter politischer Ziele und Ideologien. Als „Gesinnungsmitglieder“ treten sie typischerweise „für eine Sache“ ein, die ihnen besonders am Herzen liegt. Die dritte Gruppe bilden die *Geselligkeitsorientierten*, die Parteien vorrangig als Orte sozialer Zusammenkunft betrachten.

„Das“ Parteimitglied gibt es – zumindest mit Blick auf die Motive für das parteipolitische Engagement – also nicht. Und wenngleich sich mit den Karriere-

Policy- und Geselligkeitsorientierten in analytischer Hinsicht abgrenzbare Idealtypen identifizieren lassen, ist die Bandbreite potenzieller Motivlagen in der Realität groß; in der Parteilichkeit vereint jedes einzelne Mitglied mehrere Motive, die nicht zwingend konsistent sein müssen und die sich im Laufe der Zeit wandeln können. Diese Befunde haben grundlegende Implikationen für die deutschen Parteien, die wir im Folgenden kursorisch diskutieren.

1) DIE NOTWENDIGKEIT DER HETEROGENITÄT (AN)ERKENNEN UND WERTSCHÄTZEN

Parteien kommen nicht umhin, die heterogenen Motivlagen ihrer Mitglieder als funktionale Notwendigkeit anzuerkennen und – im besten Falle – wertzuschätzen. Karriere-, policy- und geselligkeitsorientierte Parteimitglieder leisten jeweils unverzichtbare Beiträge zum Funktionieren der Gesamtpartei. Fehlt es einer Partei an Mitgliedern, die aufgrund von persönlichen Ambitionen für ein innerparteiliches Amt kandidieren, kann sie ihre Rekrutierungsfunktion nicht mehr angemessen ausfüllen. Mangelt es einer Partei hingegen an Policy-Aktivisten, die Expertise in einem Politikfeld bzw. einer politischen Sachfrage liefern oder in Arbeitsgemeinschaften mitwirken und damit die inhaltliche Debatte beleben, leidet darunter ihr programmatisches Profil und ihre Debattenkultur. Sind es wiederum die Geselligkeitsorientierten, die fehlen, ist ihre soziale Funktion beeinträchtigt. Insbesondere der integrierende Charakter, den Letztere mit Blick auf Neumitglieder oder Zugezogene erfüllen, ist nicht zu unterschätzen.

Jeder Mitgliedertyp erfüllt eine funktionale Notwendigkeit innerhalb der Partei.

Die unterschiedlichen Mitgliedertypen sind insofern für die vielseitigen Facetten des Organisationslebens in Parteien unverzichtbar; erst die Heterogenität in Form verschiedenartiger Motivationen gewährleistet ein funktionierendes Parteileben. Parteien sollten insofern ein vitales Interesse daran haben, den verschiedenen Mitgliedertypen gerecht zu werden.

5. Die Idealtypen basieren auf Elmar Wiesendahl 1998, Parteien in Perspektive: Theoretische Ansichten der Organisationswirklichkeit politischer Parteien, Opladen, S. 158-176 sowie Tim Spier (2011): Wie aktiv sind die Mitglieder der Parteien?, in: Spier, Tim (u.a.) (Hrsg.): Parteimitglieder in Deutschland, Wiesbaden, S. 97-119.

2) NUTZEN HERVORHEBEN, KOSTEN SENKEN

Die individuell spezifische Balance von Kosten und Nutzen spielt – mehr oder weniger bewusst – eine entscheidende Rolle bei der Entscheidung, einer Partei beizutreten und sich in ihr zu engagieren. Parteien können an diesem Mechanismus ansetzen, indem sie eine Doppelstrategie verfolgen: Einerseits den Nutzen der Parteimitgliedschaft stärken, andererseits deren Kosten senken.

Auf der einen Seite muss es sich auszahlen, ein Parteibuch zu besitzen und in einer Partei aktiv zu sein. In den Blick geraten dabei vor allem konkrete persönliche Vorteile, die aus der Mitgliedschaft in einer Partei bzw. aus dem innerparteilichen Engagement erwachsen:

- **Ämter** in Parteien sind ein wichtiger Anreiz, sofern diese mit einem gewissen Prestige verbunden sind, soziale Anerkennung finden und Raum für individuelle Ausgestaltung geben. Hierarchien in Parteien sind also in einem gewissen Maß funktional notwendig.
- Das **Mitbestimmen-Können** ist eine weitere Erwartung, die immer mehr Mitglieder an ihre Partei richten. Die Ausweitung direkter Mitbestimmungsmöglichkeiten in Form von Mitgliederbefragungen und Mitgliederentscheiden ist ein Schritt in die richtige Richtung. Parteien sollten darüber nachdenken, alternative Instrumente der Mitwirkung systematisch zu nutzen, mit denen sie beispielsweise bei der Formulierung ihrer Wahlprogramme zur Bundestagswahl 2013 experimentiert haben.⁷
- Schließlich sollte Parteiarbeit **Spaß** machen – Parteien sind eben auch Sozialräume, sodass das gesellige Zusammensein nicht geringgeschätzt werden sollte. Freizeitangebote sind insofern mehr als eine bloße Reminiszenz an die Massenintegrationspartei, sondern vielmehr zentraler Bestandteil eines vitalen innerparteilichen Lebens.

7. Vgl. die Studie von Korte, Karl-Rudolf/Schoofs, Jan (2013): Wahlprogramme als Gegenstand innerparteilicher Demokratie im Bundestagswahlkampf 2013. Beteiligungsarchitekturen im Vergleich. Kurzstudie der Forschungsgruppe Regieren, in: Regierungsforschung.de vom 31.07.2013, abrufbar unter: <http://regierungsforschung.de/wahlprogramme-als-gegenstand-innerparteilicher-demokratie-im-bundestagswahlkampf-2013-beteiligungsarchitekturen-im-vergleich-kurzstudie-der-forschungsgruppe-regieren/> (Stand: 09.06.2015).

- Insgesamt gilt: Je früher sich der Nutzen nach einem Eintritt einstellt, desto besser. 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.

Auf der anderen Seite lassen sich die „Kosten“ der passiven und der aktiven Mitgliedschaft reduzieren:

- Ein potenziell wirkungsmächtiger Hebel kann die Gestaltung des Mitgliedbeitrags sein, weil dieser unabhängig vom Aktivitätsniveau alle Mitglieder gleichermaßen betrifft. Typischerweise sind die Beiträge nach dem Einkommen gestaffelt. Die Parteien haben jedoch zusätzliche, ganz unterschiedliche Wege gefunden, die Mitgliedschaft auszugestalten, um sie für unterschiedliche Gruppen attraktiv zu machen. In einigen Parteien gibt es zum Beispiel für Auszubildende, Rentner, Menschen mit geringem Einkommen oder Arbeitslose die Möglichkeit zur Ermäßigung des Mitgliedbeitrags. Bei der Linken ist in begründeten Fällen eine völlige Befreiung möglich. Sondertarife für bestimmte Gruppen sind ebenfalls nicht unüblich. Die CSU gewährt einen Familienbeitrag, bei dem für eine Person der volle Beitrag und für alle weiteren Mitglieder ein Beitrag von 30 Euro erhoben wird. Eine weitere Form sind kostenlose Gastmitgliedschaften, in deren Rahmen eingeschränkte Mitgliederrechte gewährt werden. Die Parteien können in dieser Hinsicht einiges voneinander lernen. Zusätzlich lassen sich bislang ungenutzte Potenziale heben: Gibt es Befreiungen oder Ermäßigungen für diejenigen Mitglieder, die sich in besonderer ehrenamtlicher Weise – etwa als Ratsmitglied oder Vorsitzender – engagieren? Ist die Mitgliedschaft im ersten Jahr kostenlos? Gibt es projektgebundene Mitgliedschaften, die nach einiger Zeit auslaufen? Als radikaler Schritt ist eine völlige Abschaffung der Mitgliedsbeiträge zu diskutieren.⁸

8. Tatsächlich wäre dieser Schritt mit erheblichen Konsequenzen für die Finanzierung von Parteien verbunden.

- Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Abschwächung aktivitätshemmender Faktoren. Das „Arbeitsleid“ von Mitgliedern lässt sich mindern, indem Vorstandssitzungen, Mitgliederversammlungen oder Arbeitsgruppen abwechslungsreich gestaltet und professionell geleitet werden. Für Mitglieder, die in ihrer Partei ein Ehrenamt wahrnehmen, können **Opportunitätskosten** gesenkt werden, wenn Auslagen für Fahrtkosten (zumindest teilweise) erstattet, Arbeitsmittel bereitgestellt oder organisatorische Unterstützungsleistungen angeboten werden.⁹

Parteien können die finanziellen und ideellen „Kosten“ einer Mitgliedschaft senken.

3) STRATEGISCHES MITGLIEDERMANAGEMENT BETREIBEN

Wenn Parteien ihre Mitglieder stärker als bisher als Ressource betrachten (müssen), dann gewinnt ein strategisches Mitgliedermanagement an Bedeutung.¹⁰ Dies bezieht sich sowohl auf die Re-Aktivierung der Stammmitglieder wie auch auf die Aktivierung von Neumitgliedern. Voraussetzung ist eine entsprechende Wissensbasis:

- Welches Parteimitglied interessiert sich für welche politischen Themen?
- Welches Mitglied ist bereit, mehr Verantwortung im Rahmen einer innerparteilichen Funktion zu übernehmen?
- Welches Mitglied stellt seine Arbeitskraft für innerparteiliche Aufgaben zur Verfügung?
- Welches Mitglied würde gerne an Exkursionen teilnehmen und erklärt sich bereit, an deren Organisation mitzuwirken?
- Welches Mitglied ist geeignet, die Rolle eines Neumitgliederbeauftragten oder eines persönlichen Mentors einzunehmen?

9. Vgl. hierzu das Kapitel Zwischen Individuum und Kollektiv oder Zeitsouveränität im Ideenpapier Die Partei 2025: Impulse für zukunftsfähige politische Parteien, einsehbar unter www.partereform.org.

10. Vgl. hierzu auch den Policy Brief von Hanno Burmester und Laura Krause: Mehr als nur Plakate kleben: Warum Parteien eine Mitgliederstrategie brauchen, einsehbar unter www.partereform.org.

Auf Grundlage von Mitgliederprofilen können Parteien diesen Mitgliedern personalisierte Angebote machen. Bereits beim Ausfüllen des Mitgliedsantrags lassen sich entsprechende Interessen abfragen; Mitglieder können ihre Partei mithilfe von Apps oder Online-Portalen über ihr persönliches Interessensprofil freiwillig auf dem Laufenden halten. Zu diesem Zweck ist eine gewisse organisatorische Zentralisierung der Mitgliederverwaltung unumgänglich.

Mitgliederprofile ermöglichen personalisierte Angebote für Engagierte.

Ein Mehr an Informationen befähigt die Partei, passende Aufgaben zu definieren und dem Mitglied zu signalisieren, dass sein Engagement gebraucht wird. Für karriereorientierte Mitglieder, die bereits seit geraumer Zeit aktiv sind und sich für die Kandidatur für ein öffentliches oder parteiinternes Amt entscheiden, bedeutet dies beispielsweise die Bereitstellung von Trainings in den Bereichen Führungskompetenz und Kampagnenorganisation oder die gezielte inhaltliche Vorbereitung auf ein Amt. Für Policy-Aktivisten sind thematische Arbeitsgemeinschaften, Online-Partizipationsangebote, Fachkontakte oder ein Informationsangebot, das über den aktuellen Stand einer inhaltlichen Debatte informiert, von zentraler Bedeutung. Geselligkeitsorientierten Mitgliedern, die gemeinsame Zeit mit Parteifreunden verbringen, im eigenen Garten einen Grillabend veranstalten oder Kontaktpflege betreiben wollen, sollte signalisiert werden: Parteien sind weder reine Funktionärschmieden noch reine Debattenfabriken, sondern bieten auch Raum für soziale Aktivitäten.

Fazit

Das Wissen über die Mitglieder ihrer Partei ist für innerparteiliche Entscheider und Funktionäre essenziell. Die Leitidee sollte darauf beruhen, Vorteile und Angebote einer Mitgliedschaft innovativ zu überarbeiten und die Hürden und Kosten für das einzelne Mitglied möglichst gering zu halten. Engagementmotive der Mitglieder sind für Parteistrategen von großer Bedeutung; sie eröffnen die Möglichkeit, die Mitgliedschaft zielgruppengerechter auszurichten und jedem Mitglied das Angebot zu machen, dass seiner Motiv- und Lebenslage am ehesten entspricht.

Die Autoren*



Fabian Voß ist Student der Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Parteienforschung. Er arbeitet neben dem Studium in einer forschenden Beratungsfirma für Change-Prozesse und ist Kolumnist und Mitglied im Kernteam des Online Magazins „Hömma – Das Mäg aus'm Pott“ (hoemma.net).



Jan Schoofs ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der NRW School of Governance (Universität Duisburg-Essen) und forscht zum Themenbereich „Party Change“.

*Dieser Text ist hervorgegangen aus dem Projekt „Legitimation und Selbstwirksamkeit: Zukunftsimpulse für die Parteiendemokratie“, das gemeinsam von Heinrich-Böll-Stiftung, Konrad-Adenauer-Stiftung und dem Progressiven Zentrum getragen worden ist. Die Meinung der Autoren ist nicht unbedingt Meinung der Trägerinstitutionen. Weitere Projekt-Ergebnisse finden Sie auf www.partereform.org.

Über den Stiftungsverbund der Heinrich-Böll-Stiftungen



Die *Heinrich-Böll-Stiftung* ist eine Agentur für grüne Ideen und Projekte, eine reformpolitische Zukunftswerkstatt und ein internationales Netzwerk. Im Rahmen des Verbundprojekts „Gut vertreten? Update für Demokratie“ befasst sie sich in Zusammenarbeit der Bundesstiftung und der 16 Landesstiftungen insbesondere mit *Repräsentation & Beteiligung*, der *Zukunft der Parteiendemokratie* und der *Inklusivität unserer Demokratie*.

Über die Konrad-Adenauer-Stiftung



Die *Konrad-Adenauer-Stiftung* ist Think Tank und politische Beratungsagentur mit mehr als 200 Projekten in über 120 Ländern. Mit der Arbeitsgruppe „Zukunft der Volksparteien“ und dem Leitmotiv „Farbe bekennen. Demokratie braucht Demokraten“ für das Jahresprogramm 2015 widmet sich die *Konrad-Adenauer-Stiftung* aktuell der Fragestellung, wie engagierte Akteure der Bürgergesellschaft einen modernen Zugang zu Parteiarbeit finden können.

Über das Progressive Zentrum



Das *Progressive Zentrum* ist ein unabhängiger und gemeinnütziger Think Tank mit Sitz in Berlin. Ziel des *Progressiven Zentrums* ist, neue Netzwerke progressiver Akteure unterschiedlicher Herkunft zu stiften und eine tatkräftige Politik für den ökonomischen und gesellschaftlichen Fortschritt mehrheitsfähig zu machen. Dabei bezieht das *Progressive Zentrum* besonders junge VordenkerInnen und EntscheidungsträgerInnen aus Deutschland und Europa in progressive Debatten ein.

Die Discussion Papers des *Progressiven Zentrums* richten sich insbesondere an politische EntscheidungsträgerInnen und EntscheidungsvorbereiterInnen in Ministerien, Parlamenten und Parteien, aber auch an Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Ziel ist es, neue Entwicklungen aufzuzeigen und mit Denkanstößen für eine fortschrittliche und gerechte Politik progressive Debatten in Deutschland und Europa anzutreiben.

Impressum

Alle Rechte vorbehalten. Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des *Progressiven Zentrums* auch in Auszügen ist nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

© Das Progressive Zentrum e.V., 2015
Ausgabe: September 2015
V.i.S.d.P.: Dominic Schwickert
c/o Das Progressive Zentrum e.V.
Werftstraße 3, 10577 Berlin

Vorsitzende: Dr. Tobias Dürr, Michael Miebach
Geschäftsführer: Dominic Schwickert

www.progressives-zentrum.org
mail@progressives-zentrum.org
www.facebook.com/dasprogressivezentrum
twitter: @DPZ_Berlin
Gestaltung: 4S und Collet Concepts
Layout: Daniel Menzel