

## **Aktive pflegen, motivieren und qualifizieren**

### **Eckpunkte kontinuierlicher politischer Personalentwicklung**

**Von: Peter Gack, GRIBS-Kommunalbüro**

Personeller Wechsel in der Politik ist sicherlich nichts Außergewöhnliches und es gibt unterschiedliche Ursachen hierfür. Diese reichen von politischen über persönliche bis hin zu Gründen, die sehr stark mit der Arbeit in der Gruppe zusammen hängen. Wenn man ohnehin immer über zu wenig aktive MitstreiterInnen verfügt, dann sollten wir versuchen, den Aktiven die Arbeit in der Gruppe so schön wie möglich zu machen und sie dementsprechend lange als Aktive zu halten.

Kontinuierliches politisches Engagement über einen längeren Zeitraum hinweg ist keine Selbstverständlichkeit und wir sollten deshalb alles tun, um dieses entsprechend zu würdigen und diesen „Schatz“ zu hegen und zu pflegen.

#### **1. "PFLEGEN" heißt: nicht (nur) die Daten, sondern die Beziehungen pflegen**

Hierzu kann zwar auch eine gute Datenpflege Hilfsdienste leisten, aber zuerst einmal müssen wir verinnerlichen, dass es einer solchen Beziehungspflege überhaupt bedarf. Um die Datenpflege zur Grundlage der Mitgliederpflege zu machen, ist es sinnvoll, verschiedene Daten mitzupflegen (Gruppenzugehörigkeit, „Dienstjahre“, Geburtstage usw.) und dementsprechend Jubiläen zu begehen und die Aktiven auch zu „ehren“.

Man sollte sich und anderen immer wieder ins Bewusstsein rufen:

- ✓ Ehrenamtliches Engagement ist eine sehr wertvolle Leistung!

und

- ✓ Auch „alte Kämpferinnen und Kämpfer“ und auch grüne Mitglieder brauchen ab und zu Streicheleinheiten

**Merke: Geduld und Lob sind geradezu Zauberformeln !**

Und natürlich bildet auch die Beziehungs- und Kontaktpflege in der Gruppe die Grundlage für eine kontinuierliche Personalentwicklung. Deshalb ist es wichtig, die Gruppe, den Verband, die Fraktion nicht nur als politischen, sondern auch als „sozialen Ort“ anzubieten. Neben den politisch inhaltlichen Veranstaltungen ist es deshalb unumgänglich auch so genannte Wohlfühlveranstaltungen anzubieten. Hierbei sind der Phantasie der Einzelnen keine Grenzen gesetzt, zur Anregung hier ein paar Beispiele:

- Ausflüge, Wanderungen, Radtouren
- “Grüne ins Grüne” (Ausflüge mit inhaltlicher Ausrichtung)
- Betriebsbesichtigungen, Brauereibesichtigung, Biobauernhof-Besuch
- Schafkopfrennen “Grün sticht!”, ein grünes Mensch-Ärger-Dich-Turnier, ein Malefiz-Turnier oder andere “In-Spiele”
- Tanz in den Mai
- Sonntäglicher Brunch, Sommerfest, Neujahrsempfang
- Workshop-Wochenende gepaart mit Freizeitaktivitäten
- Schnupperabende für Interessierte
- Regelmäßiger (kommunal-)politischer Stammtisch

## **2. „MOTIVIEREN“ heißt in erster Linie: Engagement verstärken und nicht abtöten**

Diejenigen, die sich bereits entschlossen haben, in einem Verein/einem Verband/einer Partei mitzuarbeiten, bringen von sich aus schon eine gehörige Engagementbereitschaft und Motivation mit. Die jeweiligen Gründe für das Engagement sind oftmals komplett unterschiedlich. Sie reichen von persönlicher Betroffenheit (im Kleinen, z.B. Verkehrsprobleme, oder im Großen, z.B. Klimaveränderung) über politischen Gestaltungswillen („Ich will in meiner Kommune mitmischen“) bis hin zu persönlichen Eitelkeiten (im Mittelpunkt stehen wollen). Meist ist es eine Mischung aus verschiedenen Gründen, deshalb ist es schwierig, immer speziell auf die Motivation des Einzelnen einzugehen. Aber: Engagement kann verstärkt oder abgetötet werden

Was wirkt engagementtötend:

z.B.

- ineffektive Strukturen (schlechte Sitzungsvorbereitung, ständiges Zuspätkommen)
- unklare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten
- unproduktive Sitzungsrituale, (Vielplauderer, nicht zum Thema sprechen)
- Dinge ständig zerreden, nur das Schlechte sehen
- Immer nur die Misserfolge thematisieren
- Ziel-Latte zu hoch hängen, keine Zwischenziele definieren
- Nur die Bedenken, nie die Chancen sehen (Leitspruch „das geht nicht!“)
- Nur Schwächen (die Begrenzungen) der Mitstreiter/innen sehen und nicht deren Stärken

- Nur mit sich selbst beschäftigen
- Schlechte Außenwirkung (mangelnde Öffentlichkeitsarbeit)
- Vorhandene Ressourcen (Kompetenzen von anderen, potenzielle Verbände) nicht nutzen

Aber viel wichtiger ist, zu wissen: Wie fördern wir das Engagement und was wirkt motivierend?

### **Nichts motiviert mehr als der Erfolg**

Selbstverständlich können wir die Erfolge nicht herbeibeten oder herbeireden oder eindeutige Misserfolge in plötzliche Riesenerfolge uminterpretieren. Aber dennoch führt ein Großteil unserer politischen Arbeit oftmals zu kleinen Erfolgen, die viel zu häufig übersehen werden oder sogar klein geredet werden.

Deshalb sollten wir Folgendes beherzigen:

- Erfolge thematisieren
- und kommunizieren (gute Öffentlichkeitsarbeit, aber auch unter einander)
- Messlatte für den Erfolg nicht zu hoch hängen, schließlich arbeiten wir alle ehrenamtlich
- Zwischenziele definieren

### **Organisationsstruktur verbessern, denn:**

**„Die politische Effektivität einer Gruppe ist auch abhängig von der Qualität ihrer internen Organisation !“**

Eine politisch aktive Gruppe, ein Vorstandsteam oder eine Fraktion, ist nicht von vornherein so gut organisiert und strukturiert, wie beispielsweise ein Unternehmen oder eine Verwaltung. Das Ergebnis sind oft hohe Reibungsverluste, doppelt ausgeführte oder gar nicht erledigte Aufgaben mit der Folge hoher Unzufriedenheit, Frustration, genervt sein usw.

Hilfreich sind folgende Elemente:

- Aufgaben eindeutig verteilen, Zuständigkeitsbereiche definieren
- Sitzungen effektiv gestalten
- u. U. finanzielle Ressourcen für Professionalisierung frei schaufeln (z.B. KV-Geschäftsführung, Fraktionsgeschäftsführung)

### **Das Arbeiten im Team kann Spaß machen, aber auch extrem anstrengend sein**

In der Regel finden sich Funktionäre und Mandatsträger nicht ganz freiwillig zusammen, sondern die Zusammensetzung wird von den Wähler/innen oder den Mitgliedern bestimmt. Eine solche Zufallsmischung muss deshalb nicht zwangsläufig auf Antrieb Funktionieren, so dass ein gewisses „WIR-Gefühl“ erst entstehen muss.

- Teamarbeit verbessern
- Spielregeln für das Arbeiten im Team vereinbaren („Geschäftsordnung“)
- Teamrollen offiziell klären
- Gemeinsam Ziele erarbeiten und festlegen
- Kräftepotenzial jedes Einzelnen abklären
- Stärken/Schwächen analysieren
- Stärken verstärken, Schwächen/Begrenzungen ausgleichen
- Mit Konflikten bewusst umgehen
- Informationsfluss an alle gewährleisten, Wissensmanagement beherrschen

Hilfsmittel sind Klausuren, formalisierte Spielregeln, Weiterbildungsmaßnahmen

### **„Win-win“ - Situationen schaffen**

Der Einsatz von Kraft und Zeit für eine politische Idee, für eine Gruppe, fällt umso leichter, je mehr man aus diesem Engagement auch Nutzen für sich selbst ziehen kann. Damit ist natürlich *nicht* gemeint, einer „Vetternwirtschaft“ Vorschub zu leisten. Es geht nicht um ein „Nutzen“ im materiellen Sinn. Aber politisches Arbeiten schafft eine Reihe von Erfahrungen und Qualifikationen, die für die persönliche Entwicklung als positiv empfunden werden können. Das Redetraining hilft mir schließlich nicht nur in der politischen Diskussion; die Fähigkeit, Sitzungen effektiv zu gestalten, kann mir auch beruflich oder in Familiensituationen weiterhelfen usw.

Deshalb erscheint es zweckmäßig, gerade wenn es um Weiterqualifikation geht, eine win-win-Situation zu schaffen:

- was dem Gruppenziel nutzt, auch für sich selbst zum Nutzen machen
- Weiterqualifikation nicht nur der Fachkompetenz, sondern intensive Vermittlung der so genannten Schlüsselkompetenzen  
(z.B. Rhetorik, Moderation, Sitzungsmanagement, Zeitmanagement, Teamarbeit, Umgehen mit Konflikten, burn-out vorbeugen)

### **3. „QUALIFIZIEREN“ heißt: nicht nur davon sprechen, sondern auch Angebote wahrnehmen.**

Beim Thema „Qualifizieren“ scheint es – wie so oft im Leben – eine kognitive Dissonanz bei den politisch Aktiven zu geben. Nahezu alle sehen die Notwendigkeit der persönlichen Weiterbildung, aber die wenigsten ziehen die Konsequenzen. Das Bildungswerk der Kommunalpolitischen Vereinigung (KPV) in NRW hat hierzu eine Befragung gemacht, mit dem Ergebnis, dass sieben von zehn Mandatsträgern interessiert und auch bereit sind, sich mit neuen Arbeitsweisen und Strukturen auseinanderzusetzen, sich mit der Weiterentwicklung, etwa der Teamfähigkeit in der Fraktion oder der Weiterbildung mit fachlichen und methodischen Themen zu befassen. Defizite in den Bereichen der Schlüsselkompetenz werden ungewohnt offen eingeräumt. Die Notwendigkeit der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen wird mit circa 87% ausgesprochen hoch eingeschätzt. Dabei ist die Weiterbildung in den Bereichen Moderationstechniken, Sitzungsmanagement und Rhetorik sowie die Erweiterung der Fachkompetenz durch Schulungs- und Bildungsmaßnahmen besonders gewünscht.

Auch die Fragebogenaktionen der Petra-Kelly-Stiftung in Zusammenarbeit mit GRIBS und Nachfragen im GRIBS-Büro lassen erkennen, dass es durchgehend einen hohen Wunsch nach Qualifizierungsangeboten gibt. Der Mangel liegt im wesentlichen darin, dass Angebote nicht im ausreichenden Maße – und wenn, dann oftmals nur von denjenigen, die keinen erhöhten Qualifizierungsbedarf haben – wahrgenommen werden.

#### **Woher kommt diese Qualifizierungsresistenz und wie ist diese zu knacken?**

Als ein wesentlicher Grund, Qualifizierungsangebote nicht zu nutzen, wird häufig das Zeitarargument angeführt. Das mag in dem einen oder anderen Fall stimmen. Aber gerade Qualifikation führt in der praktischen Anwendung in vielen Bereichen zu Zeitersparnis. Wir sollten uns also bewusst machen, dass die Investition eines Wochenendes oder eines Samstages sich in der Folge in eingesparter Zeit wieder rentieren wird.

Ein anderes Argument sind die Kosten: wenn ein Angebot etwas mehr Geld kostet, als man persönlich bereit ist, zu investieren. Hier muss deutlich gesagt werden, dass die Weiterbildungsmaßnahme doch fast immer der Gruppe/Kreisverband/Fraktion zugute kommt und dass in der Regel diese Gruppe daher die Finanzierung (mindestens die Mitfinanzierung) der Maßnahme übernimmt. Hierfür sollte deshalb unbedingt ein fester Etatposten für Weiterbildungsmaßnahmen eingeführt werden.

Ein mindestens genauso großes Weiterbildungshindernis ist sicherlich, dass man zwar für sich allgemein den Wunsch nach Weiterbildung akzeptiert, aber wenn es ganz konkret wird, dann doch Zweifel aufkommen, ob man das auch wirklich braucht. Außerdem ist das Angebot an Seminaren und Workshops so groß, dass man oft gar nicht weiß, wofür man sich entscheiden soll. Und es gibt noch einen - nicht zu unterschätzenden Grund: Wenn jemand aus der Gruppe sich für eine Weiterbildungsmaßnahme interessiert und diese möglicherweise dann auch über die Gruppenkasse (Fraktionskasse/KV/OV-Kasse) finanziert haben möchte, dann „gesteht“ er/sie ja ein, dass in diesem Bereich Nachholbedarf vorhanden ist, was von Gruppenmitgliedern als Schwäche ausgelegt werden könnte. Und wer gibt schon gerne Schwächen zu...

Um diese Hindernisse und Zweifel aus dem Weg zu räumen sollten folgende Hilfen genutzt werden:

- Klar machen, dass sich die in Weiterbildung investierte Zeit um ein Vielfaches wieder auszahlt.
- Die Gruppe/der Verband/die Fraktion stellt ein Budget für Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung.
- Die Gruppe legt in ihren Teamregeln fest, dass mindestens einmal jährlich jedes Mitglied an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen sollte.
- Die Gruppe klärt in Form einer Stärken/Schwächen-Analyse, welche Kompetenzen in der Gruppe vorhanden sind und welche gestärkt werden müssen.

Hilfreiche Fragestellungen der Gesamtgruppe hierfür:

- - *Welche Stärken haben wir als Gruppe?*
- - *Was können wir gut?*
- - *Was können wir besser machen?*
- - *Was müssen / was wollen wir noch lernen?*

Hilfreiche Fragestellungen, die jeder Einzelne beantworten sollte:

- - *Was kann ich besonders gut?*
- - *Was fällt mir besonders leicht?*
- - *Welche besonderen Fähigkeiten könnte ich noch ausbauen?*
- - *Was will ich noch lernen?*

Als Ergebnis dieser schriftlich zu beantwortenden Fragen ergibt sich:

- - *Wer kann sich und will sich wofür qualifizieren?*

Ziel wäre es, aus der Beantwortung der o.g. Fragen eine Art verbindlichen Weiterbildungsplan zu erarbeiten, der dann im laufenden Jahr abgearbeitet werden sollte.

Für die Stärken/Schwächen-Analyse in einer Gruppe gibt es über diese Fragestellungen hinaus auch wissenschaftlich hinterlegte Persönlichkeitsanalysen, zum Beispiel das Struktogramm und die DISG-Methode (dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft), mit deren Hilfen die Stärken und Schwächen (Begrenzungen) systematisch herausgearbeitet werden können, um daraus Schlüsse für die Arbeitsteilung in der Gruppe zu ziehen. Wer sich damit näher befassen möchte, dem sei das schon öfters zitierte Buch „Personalentwicklung in der Politik“ der Bertelsmann Stiftung empfohlen oder gezielt die Fachliteratur zu „DISG-Persönlichkeits-Profil“

**Peter Gack**, Dipl.-Betriebswirt (FH), Geschäftsführer GRIBS-Kommunalbüro. Seit 1982 kommunalpolitisch aktiv bei der Bamberger GAL, 1984-1990 und 1996-heute Stadtrat. Mitautor und Mitherausgeber von „Kommunal Politik machen. Grundlagen, Hilfen, Tipps für die Praxis“, Bielefeld 2004

