

Zu neuem politischen Engagement

Akademie  
Management und Politik

---

## Politische Mitgliederorganisationen zukunftsfähig gestalten

Aktive Mitglieder und Freiwillige  
für Parteien und Gewerkschaften  
gewinnen und binden

**MuP.**

**FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG**

# 10 WEGE, FREIWILLIGE LOSZUWERDEN

## INHALT

Vorwort

Seite 4

Politische  
Mitgliederorganisationen  
zukunftsfähig gestalten

Seite 5

Mit Freiwilligen-Management  
zur lebendigen politischen  
Mitgliederorganisation

Seite 8

An die Arbeit! Praxisbeispiele  
für erfolgreiche  
Freiwilligenarbeit in Parteien  
und Gewerkschaften

Seite 15

Die politische  
Mitgliederorganisation –  
Fit für die Zukunft

Seite 20

10 Wege, Freiwillige  
loszuwerden

Seite 22

Weiterführende  
Informationen

Seite 24

- 1 Was willst du denn hier?**
- 2 Bist du denn auch Mitglied?**
- 3 Eigentlich sind alle Aufgaben schon vergeben.**
- 4 Wenn, dann aber richtig.**
- 5 Du musst dich mehr an der Gremienarbeit beteiligen.**
- 6 Das haben wir schon immer so gemacht!**
- 7 Da muss man sich erst hocharbeiten.**
- 8 Dafür sind wir nicht zuständig.**
- 9 Die Unkosten können aber nicht erstattet werden.**
- 10 Das entspricht nicht der Partei-/Gewerkschaftslinie.**

*„Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten.“ (Willy Brandt)*

Demokratisches Leben in unserem Land braucht die politischen Großorganisationen: Sie sind es vor allem, die politische Meinungsbildung von der Bundes- bis hin zur kommunalen Ebene fördern und in konkrete Programme politischer Mitgestaltung fassen. Aus ihnen gehen diejenigen hervor, die sich in unserer repräsentativen Demokratie für das Gemeinwohlinteresse haupt- und ehrenamtlich einsetzen und für die „gemeinsame Sache“ öffentlich eintreten.

Von der Beteiligung und vom Einsatz dieser Engagierten leben politische Großorganisationen wie Parteien und Gewerkschaften. Gerade diese Organisationen haben jedoch vermehrt mit Mitgliederschwund, ausbleibendem Nachwuchs und Überalterung zu kämpfen und zunehmend Schwierigkeiten, Mitglieder und Engagierte für die Mitarbeit zu gewinnen.

Dieser Kluft zwischen demokratischem Anspruch einerseits und Vertrauensverlust andererseits gilt es aktiv entgegenzuwirken, um politische Gestaltungsfähigkeit und demokratische Legitimation von Parteien wie Gewerkschaften nachhaltig zu gewährleisten.

Professionelles Freiwilligen-Management bietet zahlreiche Ansatzpunkte für Parteien und Gewerkschaften, die Zusammenarbeit mit Engagierten und Mitgliedern zu systematisieren und zukunftsfähiger zu gestalten. Zukunftsfähig gestalten bedeutet in diesem Zusammenhang nicht nur die Diskussion von Inhalten und Programmatiken, sondern greift in Struktur und Kultur politischer Großorganisationen hinein. Es gilt, sich als politische Großorganisation auf die veränderten Rahmenbedingungen für bürgerschaftliches Engagement sowie den Wunsch vieler Engagierter nach veränderten, ihrem Lebensrhythmus angepassten Partizipationsformen einzustellen und:

- neben traditionellen Engagementformen auch projektbasierte, zeitlich befristete Engagementmöglichkeiten für Mitglieder und Engagierte bereitzustellen.
- diese Engagementmöglichkeiten durch neue Anspracheformen aktiv zu bewerben und so interessierte Mitglieder zu aktivieren und neue zu gewinnen.
- ein professionelles System der Mitglieder- und Engagiertenbetreuung und -entwicklung aufzubauen.
- traditionelle Ehrenamtsarbeit und neue Formen politischen Engagements mit verschiedenen Modellen der Zusammenarbeit zu verbinden.
- attraktive Rahmenbedingungen – von einer Anerkennungskultur unabhängig von der Form des Engagements bis hin zur Schaffung verschiedener innerorganisatorischer Formen der Partizipation und Mitbestimmung – in der Organisation bereitzustellen.
- kontinuierlich Mitglieder zu werben und durch die Öffnung gegenüber dem Unterstützermilieu neue Zielgruppen zu erschließen.

In der vorliegenden Veröffentlichung der Akademie Management und Politik (MuP) der Friedrich-Ebert-Stiftung erfahren Sie, wie politische Großorganisationen mit einem professionellen Freiwilligen-Management die aktuellen Herausforderungen als Chance für lebendige mitgliederorientierte Großorganisationen begreifen und einen Spagat zwischen alten und neuen Partizipationsformen und Organisationsstrukturen wagen können. In der Broschüre sind die wichtigsten Ergebnisse der MuP-Fachtagung „Ehrenamt (be)leben! – Aktive Mitglieder und Engagierte für Parteien und Gewerkschaften gewinnen und binden“ zusammengefasst und innovative Beispiele aus der Praxis von Partei und Gewerkschaften vorgestellt.

Anregende Lektüre und viel Spaß beim Transfer in die politische Praxis wünscht

Katrin Matuschek  
Leiterin der Akademie Management und Politik

### Impressum:

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung

Abteilung: Politische Akademie  
Akademie Management  
und Politik

Godesberger Allee 149  
53170 Bonn

Texte und Redaktion:  
Katrin Matuschek, Valérie Lange,  
Johanna Niesyto

Graphisches Konzept:  
inrhein, alfred friese, düsseldorf

Druck:  
Ruth Printmedien GmbH,  
Braunschweig

1. Auflage: Juni 2011

ISBN: 978-3-86872-729-6

Grundlage dieser Veröffentlichung ist der Mitschnitt der Veranstaltung „Freiwilligen-Engagement professionell gestalten“ der Akademie Management und Politik. Die Texte können jedoch nicht als Namensbeiträge zitiert werden.

Geäußerte Meinungen müssen nicht in allen Teilen der Meinung der Friedrich-Ebert-Stiftung entsprechen.

Für politische Mitgliederorganisationen wird es immer schwieriger, Freiwillige zur Mitarbeit zu gewinnen. Denn die Erwartungen und Ansprüche Ehrenamtlicher an ihr eigenes Engagement haben sich verändert. Parteien und Gewerkschaften müssen sich auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen, wollen sie auch in Zukunft erfolgreich arbeiten.

## Politische Mitgliederorganisationen zukunftsfähig gestalten

„Die SPD muss sich stärker öffnen. Wir haben nicht nur ein Problem in der Zahl der Mitglieder, die zurückgeht, wir haben auch ein Problem in der Zusammensetzung unserer Mitgliedschaft, die nicht mehr die ganze Breite der Gesellschaft abbildet.“

**Astrid Klug** – SPD-Bundesgeschäftsführerin

### Parteien und Gewerkschaften sind auf das Engagement ihrer Ehrenamtlichen angewiesen.

Parteien und Gewerkschaften – politische Mitgliederorganisationen – leben von der Beteiligung und vom Einsatz ihrer Mitglieder. Mitglieder und freiwillig Engagierte sind das Rückgrat politischer Großorganisationen. Sie sind aktiv für die Organisationsarbeit vor Ort, als Betriebsrat oder Ortsvereinsmitglied. Freiwillige garantieren die Kampagnenfähigkeit in Wahl- und Arbeitskämpfen. Aus ihnen rekrutiert sich der personelle Nachwuchs der Organisation und sie sind Kommunikatoren politischer Positionen, Seismographen für gesellschaftliche Stimmungen und damit Impulsgeber für inhaltliche Innovationen. Und nicht zuletzt brauchen Parteien und Gewerkschaften ihre Mitglieder als Beitragszahler/innen, Stammwähler/innen und Unterstützer/innen.

So wichtig wie Freiwillige für die Arbeit in politischen Mitgliederorganisationen sind, so schwierig ist es, sie zu gewinnen und an die Organisation zu binden: Parteien und Gewerkschaften haben mit massiven Mitgliederverlusten zu kämpfen.

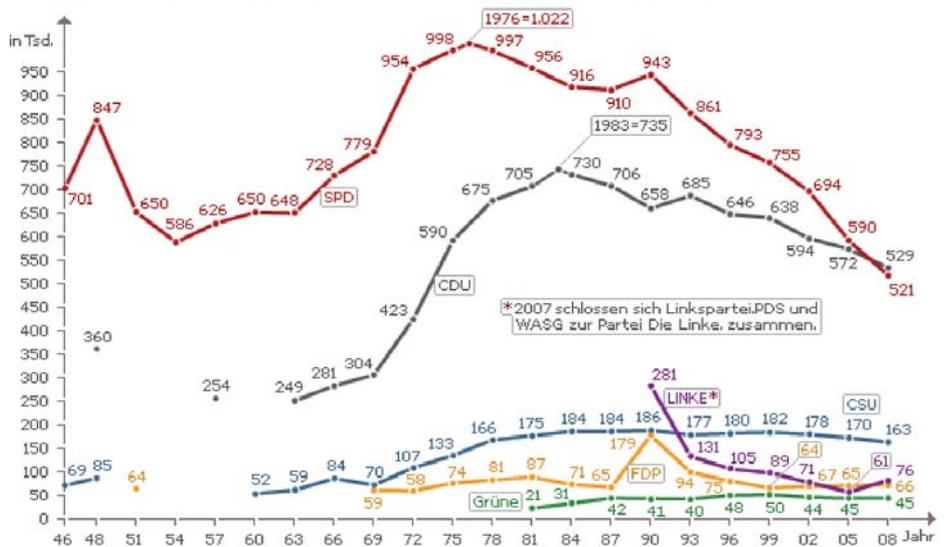
Impulsgeber

**Samuel Greef** ist Politologe und arbeitet seit 2008 als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl "Politisches System der BRD" an der Universität Kassel. Dort ist er Mitglied des "Arbeitskreises für gewerkschaftliche Fragen" der "Kooperationsstelle Hochschule und Gewerkschaften".

**Prof. Dr. Elmar Wiesendahl** ist Soziologe und Politologe und war zuletzt Leiter des Fachbereiches Sozialwissenschaften an der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg. Er ist jetzt Geschäftsführer der Agentur für politische Strategie (APOS) und Autor zahlreicher Bücher zu Parteien, Demokratie und dem politischen System Deutschlands.

### Mitgliederentwicklung der Parteien

Mitgliedszahlen der Bundestagsparteien, in Tausend gerundet, 1946 bis 2008



Quelle: <http://www.bpb.de/themen/1YML48,0,Mitgliederentwicklung.html>

	Mitglieder 2009	Eintritte 2009	Austritte 2009	Saldo 2009
Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di	2.138.200	110.870	152.899	-42.029
IG Metall	2.263.020	84.412	121.955	-37.543
IG Bergbau, Energie, Chemie	687.111	24.600	38.542	-13.942
IG Bauen-Agrar-Umwelt	325.421	23.278	34.179	-10.901
Transnet	219.242	4.900	13.348	-8.448
Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten	204.670	16.292	17.417	-1.125
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft	258.119	18.520	12.301	6.219
Gewerkschaft der Polizei	169.140	7.452	6.235	1.217
<b>DGB insgesamt</b>	<b>6.264.923</b>	<b>290.324</b>	<b>396.876</b>	<b>-106.552</b>

Quelle: [www.iwkoeln.de/Publikationen/Gewerkschaftsspiegel/Archiv/tabid/135/articleid/24379/Default.aspx](http://www.iwkoeln.de/Publikationen/Gewerkschaftsspiegel/Archiv/tabid/135/articleid/24379/Default.aspx)

Als eine **Ursache für den Mitgliederverlust** gelten die Veränderungen der Lebens- und Arbeitswelt: Eine stärkere Einbindung in den Beruf, der erhöhte Anspruch an Flexibilität, häufigere Job- und damit verbundene Wohnortwechsel lassen wenig Raum für herkömmliches freiwilliges Engagement. Für politische Großorganisationen ist die Erosion traditioneller, wertgebender Milieus darüber hinaus von besonderer Bedeutung: Politische oder gewerkschaftliche Überzeugungen werden nicht mehr so stark „vererbt“, ihre Organisationen haben an Bindekraft verloren und müssen viel stärker als früher mit anderen Angeboten um die Einsatzkraft der Engagierten konkurrieren. Parteien und Gewerkschaften werden außerdem oft aufgrund ihrer komplexen Organisationsstruktur und ihrer ideologischen Verankerung als wenig bewegliche und transparente, bürokratische Organisationen mit geringen Einfluss-, Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten für ihre Mitglieder wahrgenommen. Für die politischen Großorganisationen bleiben diese veränderten Rahmenbedingungen nicht ohne Folgen: Überalterung und Nachwuchssorgen, aber auch ein sinkender Organisationsgrad und die Verteilung der Verantwortung und Funktionen auf immer weniger Schultern sind nur einige der zu nennenden Auswirkungen.

Gleichzeitig aber gilt: Die Rahmenbedingungen haben sich verändert und die Mitgliederzahlen in politischen Großorganisationen sind gesunken, die Bereitschaft zu freiwilligem Engagement aber ist ungebrochen. Laut dem Freiwilligensurvey 2009 sind 36 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren bereits freiwillig engagiert, weitere 37 Prozent wären bereit, ein solches Engagement aufzunehmen, wenn verstärkt auf die veränderten Rahmenbedingungen eingegangen werden würde. Parteien und Gewerkschaften haben Schwierigkeiten, dieses vorhandene Engagementpotenzial auszuschöpfen – und dabei bieten gerade sie ihren Mitgliedern die Möglichkeit, gesellschaftspolitisch Einfluss auszuüben.

## Durch Anpassung der Strategien zur Mitglieder-gewinnung und -aktivierung können Parteien und Gewerkschaften Freiwillige nachhaltig an sich binden.

Anders als viele kleinere Initiativen und Vereine, die bereits auf die veränderten Rahmenbedingungen bürgerschaftlichen Engagements eingegangen sind, bieten Parteien und Gewerkschaften noch immer vornehmlich Partizipationsformen des „klassischen Ehrenamts“. Hier wird eine lange Bindung an die Organisation, die Einordnung in bereits vorhandene Hierarchien sowie ein organisierter und regelmäßiger Einsatz vorausgesetzt. Nach den Daten des Freiwilligensurveys 2009 erwarten jedoch die meisten Freiwilligen von ihrer Tätigkeit mittlerweile eine individuelle Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung. Solidarisierung und Arbeit für das Gemeinwohl sind noch immer wichtige Motive für Freiwilligenarbeit, aber die Betätigung soll auch Spaß machen und mit Gestaltungsmöglichkeiten, Anerkennung und Geselligkeit verbunden sein. Die thematische Auseinandersetzung steht im Vordergrund, die Organisation verliert dabei an Bedeutung.

„Wir können sicher viel selbst ‚erfinden‘, aber es gilt auch, von den Erfahrungen anderer Gewerkschaften, Parteien und Verbände zu lernen. Es wäre völlig absurd, wenn in jeder Organisation das Rad neu erfunden werden müsste.“

**Jörg Weigand** – IG Metall, Ressortleiter FB Mitglieder und Kampagnen

### Hätten Sie gewusst, dass...

- Jugendliche nur Banken weniger Vertrauen entgegen bringen als den Parteien, Gewerkschaften aber ein leicht überdurchschnittliches Vertrauen genießen?
- 77 Prozent der 12- bis 25-jährigen bereit wären, politisch aktiv zu sein, v.a. in kurzfristigen niedrigschwelligen Aktionen?
- die Bereitschaft für ein politisches Engagement bei den jungen Frauen höher ist, als bei den jungen Männern, außerdem mit dem Bildungsniveau und dem Interesse an Politik korreliert und in den alten Bundesländern ausgeprägter ist als in den neuen?
- für Freiwillige der Spaß an der Tätigkeit im Vordergrund steht, gefolgt von dem Bedürfnis, anderen Menschen zu helfen und etwas für das Gemeinwohl zu tun sowie mit sympathischen Menschen zusammenzukommen?

*Auszüge der Ergebnisse der Shell-Jugendstudie 2010 und des Freiwilligensurveys 2009*

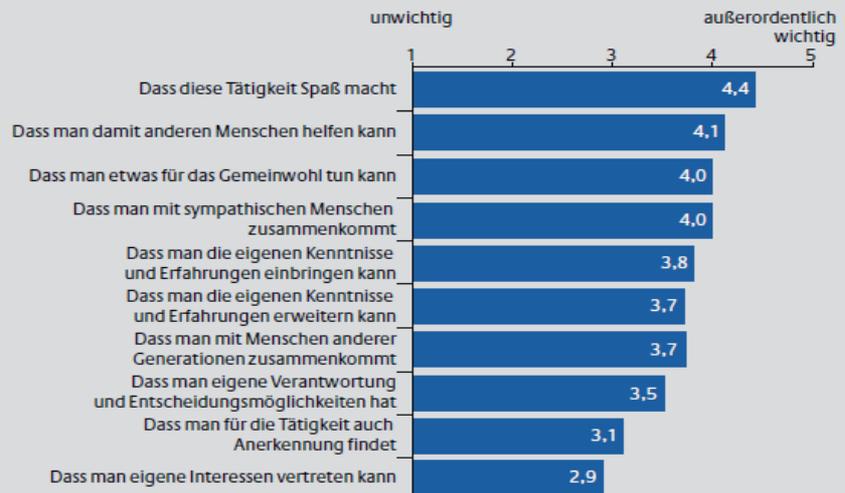
„Für die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern gilt, dass wir jeden Tag beweisen müssen, dass wir kompetent in Sachen Arbeit sind, unsere Mitglieder Vorteile durch ihre Mitgliedschaft haben und die IG Metall in der Lage ist, mitglieder- und zunehmend beteiligungsorientiert die Arbeits- und Lebensbedingungen zu gestalten. Gewerkschaft ist mehr als die Addition von Sterbegeld plus Unfallversicherung plus Tarifvertrag. Wir müssen unsere Werte wesentlich deutlicher herausarbeiten und leben. Gerechtigkeit, Solidarität, Respekt und Würde müssen wahrnehmbar sein. Und es muss spürbar werden, dass man bei den ‚Guten‘ ist, wenn man sich uns anschließt.“

**Jörg Weigand** – IG Metall, Ressortleiter FB Mitglieder und Kampagnen

„Wir müssen überlegen, ob neben der traditionellen Mitgliedschaft in Zukunft auch andere Formen der Mitgliedschaft in der Partei möglich sein sollten, die anders angelegt, anders strukturiert sind, aber nicht weniger wert sind. Im Moment öffnen wir die Partei mit Schnuppermitgliedschaften und Gastmitgliedschaften. Dies hat immer nur das Ziel, dass diejenigen, die kommen, ganz genauso werden, wie wir gerne ein Mitglied hätten: Ein Mitglied, das eintritt und sein ganzes Leben lang bei der SPD bleibt. In Zukunft muss man Menschen bewusst in die Partei nehmen, die nicht diesem Modell folgen wollen.“

**Jens Hartung** – SPD Parteivorstand, Referat Mitgliederwerbung und -entwicklung

### Erwartungen an die freiwillige Tätigkeit (2009) Zeitaufwendigste freiwillige Tätigkeiten (Mittelwerte)



Quelle: Freiwilligen surveys 1999, 2004, 2009

Die politischen Großorganisationen müssen diese Veränderungen zur Kenntnis nehmen und wirksame Strategien entwickeln, um neue Formen des Engagements zuzulassen und „neuen“ Engagierten eine Heimat zu bieten. Dies kann auch bedeuten, dass man über verschiedene **Formen der (Nicht-)Mitgliedschaft** und damit über zu verändernde rechtliche Rahmenbedingungen nachdenkt. Mögliche Formen, die mit unterschiedlichen Rechten verbunden sind, können z.B. sein:

- Engagement ohne Mitgliedschaft,
- Schnuppermitgliedschaft/Mitgliedschaft auf Zeit,
- virtuelle Mitgliedschaft,
- Gastmitgliedschaft,
- Unterstützungsmitgliedschaft,
- Vollmitgliedschaft.

Wichtige Aspekte bei der **Entwicklung von übergreifenden Strategien** sind:

- eine Programmatik und Ziele, die die Zielgruppen ansprechen,
- die Etablierung einer offenen Organisationskultur,
- die Gestaltung transparenter Strukturen,
- der Aufbau eines Betreuungssystems für Mitglieder und Engagierte,
- die Qualifizierung der neuen und etablierten Mitglieder und Engagierten (Weiterentwicklung),
- neben traditionellen Engagementformen ein Angebot an projektförmigen, zeitlich befristeten und ortsungebundenen Engagementmöglichkeiten,
- die Verbindung von traditionellen und neuen Formen der freiwilligen Mitarbeit,
- Möglichkeiten zur Partizipation und Mitbestimmung,
- die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben und Steuerungsverluste in Kauf zu nehmen,
- eine nachhaltige Nachwuchsarbeit und die Erschließung neuer Zielgruppen durch die Öffnung gegenüber dem Unterstützermfeld.

Die Veränderung der Organisationsstrukturen hin zu einer modernen Engagementkultur ist nicht einfach und nur mit langem Atem und Überzeugungskraft durchsetzbar. Dieser Prozess bietet aber auch viele Chancen, die Organisation nicht nur im Bereich der Mitgliedergewinnung und -aktivierung zukunftsfähiger zu gestalten: Neue Mitglieder bringen innovative Ideen in die Organisation ein, die durch eine offenere Partizipationskultur einfacher von unten nach oben transportiert und umgesetzt werden können. Projektgebundene Arbeiten bringen auch Menschen mit der Partei- oder Gewerkschaftsarbeit in Verbindung, die sich in anderen Zusammenhängen nicht von ihr angesprochen fühlten. So können ganz neue Wähler- und Unterstützermkreise erschlossen werden. Damit dies gelingen kann, muss der Anpassungsprozess professionell und nachhaltig gestaltet werden.



Wenn Parteien und Gewerkschaften Engagierte zur Mitarbeit gewinnen möchten, dann müssen sie ihre Strukturen verändern und sich auf neue Engagementformen einlassen. Freiwilligen-Management bietet hierzu viele auf politische Großorganisationen übertragbare Ansatzpunkte.

## Mit Freiwilligen-Management zur lebendigen politischen Mitgliederorganisation

### Freiwilligen-Management kann die Zusammenarbeit mit Freiwilligen und Mitgliedern in Parteien und Gewerkschaften systematisieren und nachhaltiger gestalten.

Die Freiwilligen von heute stellen erhöhte Anforderungen an die Organisationen, denen sie ihre Einsatzkraft unentgeltlich zur Verfügung stellen. Parteien und Gewerkschaften müssen sich fragen, wie sie diesen Anforderungen gerecht werden können.

Mit dem Aufbau eines Freiwilligen-Managements können politische Großorganisationen ihre Bemühungen um die Gewinnung und Bindung neuer Aktiver professionalisieren.

Unter Freiwilligen-Management versteht man die kontinuierliche Planung, Organisation, Koordination sowie Aus- und Bewertung der Freiwilligenarbeit in der Organisation. Freiwilligen-Management ist ein umfassender, ganzheitlicher Prozess, der von der ganzen Organisation getragen werden muss.

Für die Etablierung eines professionellen Freiwilligen-Managements ist als erstes Überzeugungsarbeit nach innen notwendig. Als Basis für eine nachhaltige Zusammenarbeit mit Engagierten müssen **Grundsätze zur Freiwilligenarbeit** entwickelt werden. Dabei sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Was hat sich verändert und wie stellen wir uns auf den Wandel ein?
- Was sind unsere dringlichsten Ziele?
- Muss unsere Programmatik aufgrund des Wandels angepasst werden?
- Wie sieht eine Organisationskultur aus, die ein Miteinander von traditionellen Formen und neuen Formen des Engagements verbindet?
- Müssen unsere Organisationsstrukturen angepasst werden?
- Müssen Verantwortlichkeiten, Aufgaben neu verteilt werden?
- Welche Zielgruppen wollen wir in Zukunft verstärkt für die Mitglieder- und Engagiertengewinnung ansprechen?
- Müssen unsere Vorgehensweisen/Angebote angepasst, verändert oder völlig neue geschaffen werden?
- Wer könnte uns dabei unterstützen?

Die Bearbeitung dieser zentralen Fragestellungen sollte durch die in der Organisation Verantwortlichen gemeinsam vorgenommen werden, um größtmögliche Akzeptanz zu schaffen. Denn sie stellen die Basis für die zukünftige Strategie zur Freiwilligenarbeit dar, die in das Leitbild überführt wird. Dieses Leitbild muss für die Erneuerung der Organisationskultur nach innen und außen kommuniziert werden. Auf Grundlage dieser strategischen Vorüberlegungen kann das Freiwilligen-/Engagierten-Management aufgebaut werden.

Neben den strategischen Vorüberlegungen sind weitere **Bestandteile eines erfolgreichen Freiwilligen-Managements** und somit der Schlüssel zur erfolgreichen Gewinnung und Bindung von Engagierten und Mitgliedern für politische Großorganisationen:

- neben den traditionellen Formen des Engagements ein Angebot an projektbasierten Engagementmöglichkeiten in der Organisation zu schaffen,
- die richtige Ansprache der potenziellen Freiwilligen,



„Auf die Kombination von beiden kommt es eben an: Bürger ehrlich mitzunehmen, aber auch das Selbstbewusstsein als Politiker zu haben, zu handeln. Das berührt zwei Fragen: Erstens, wie kriegt man die eigenen Parteimitglieder organisiert – das ist ja zunehmend schwer. Und zweitens, wie öffnet man sich nach außen.“

**Felix Heinrich** – Student und SPD-Mitglied



„Von außen aufgedrückte Veränderungen auf eine Organisation sind für viele Freiwillige schwer umzusetzen, weil sie sich nicht wirklich selbstbestimmt in die Arbeit finden. Zentral ist also die Frage, wie Freiwillige sich wirklich einbringen, wie sie maßgeblich mitgestalten und wie auch neue Anspracheformen gefunden werden können.“

**Kai Fiukowski** – MuP-Trainer



Impulsgeberin

**Katrin Matuschek** ist Leiterin der Abteilung Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung.

- die professionelle Betreuung bzgl. der Einarbeitung, Unterstützung, Beratung und Wertschätzung von Engagierten,
- Modelle der Zusammenarbeit, die traditionelle und neue Formen politischen Engagements miteinander in Einklang bringen und Synergien schaffen,
- die Schaffung von Möglichkeiten innerorganisatorischer Mitbestimmung und Partizipation,
- die Öffnung gegenüber dem Unterstützerumfeld, um neue Zielgruppen zu erschließen.

Der Aufbau eines professionellen Freiwilligen-Managements muss in Parteien und Gewerkschaften nicht zwangsläufig von oben angestoßen werden. Auch der einzelne Ortsverein oder die einzelne Ortsgruppe kann ihre Arbeit nach den Kriterien des Freiwilligen-Managements verbessern. Denn Möglichkeiten, Parteien und Gewerkschaften wieder lebendiger zu gestalten, gibt es im Großen und im Kleinen.

Wie projektbasierte Engagementmöglichkeiten in der Praxis aussehen können, finden Sie im **Praxisbeispiel der Zielgruppenarbeit der IGBCE** auf Seite 15 in dieser Broschüre.

## Projektbasierte Engagementmöglichkeiten für Mitglieder und interessierte Engagierte entwickeln

Viele, die sich für ein freiwilliges Engagement in Parteien und Gewerkschaften interessieren, wollen sich heute nicht mehr langfristig binden. Über ein Thema, das sie interessiert, können sie aber zur Organisation finden und sich für ein zeitlich befristetes Engagement gewinnen lassen. Um projektbasierte Angebote zu entwickeln, muss die Organisation in einem ersten Schritt ihre Tätigkeitsfelder identifizieren und diese in alte, bewährte Aufgabenbereiche und neue Schwerpunkte unterteilen. So wird deutlich, welche Angebote die Organisation den neuen Freiwilligen machen kann und welche Bereiche sich nicht für ein nur zeitlich befristetes Engagement eignen. Bei der Gestaltung der neuen Angebote ist aber nicht nur auf die Anforderungen der Organisation zu achten, sondern auch auf die Motive der Freiwilligen. Die Motive der Freiwilligen oder potenziell Aktiven müssen identifiziert werden, um geeignete Engagement-Angebote und später Anspracheformen zu entwickeln.



„Ehrenamt attraktiver zu gestalten: Dazu gehört vor allem mehr Offenheit der Funktionäre gegenüber ihren Mitgliedern sowie eine attraktive Mitarbeit in den jeweiligen Organisationsformen. Das bedeutet beispielsweise kürzere Engagementzeiten, nicht über Jahre oder Jahrzehnte, sondern vielleicht mal in einem Projekt, das ein halbes Jahr läuft.“

**Wolf Kiesewetter** – IG BCE

Projektbasiertes Arbeiten ist an vielen Stellen möglich und bietet sich besonders für die Bearbeitung spezifischer Problemlagen vor Ort an: Wenn sich ein Ortsverein in der Kommune etwa für die Einrichtung von neuen Spielplätzen einsetzt oder wenn die Gewerkschaft im Betrieb Strategien für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie erarbeitet, dann können auch Nicht-Mitglieder sich hier zum Thema engagieren. Diese müssen durch offene Anspracheformen auf die Möglichkeit zur Mitarbeit aufmerksam gemacht werden. Dabei ist es nicht entscheidend, besonders viele Themen anzubieten: Wichtiger ist es, wenige Themen intensiv bearbeiten zu lassen und flexibel auf die Bedürfnisse der Betroffenen eingehen zu können. Interessierte müssen für ein solches projektbezogenes Engagement genau erfahren, was von ihnen erwartet wird und welche Unterstützung sie für die Umsetzung ihrer Aufgabe erhalten.

Wenn die Freiwilligenarbeit projektbasiert aufgebaut ist und Themen betrifft, die Engagierten wichtig sind, wenn sie den Freiwilligen Gestaltungsmöglichkeiten bietet, Spaß bereitet und Geselligkeit vermittelt, dann entwickeln sie auch eine emotionale Bindung an die Organisation – und sind bei einem der nächsten Projekte wieder engagiert.

## Durch neue Anspracheformen interessierte Mitglieder aktivieren und neue gewinnen

Die Erarbeitung neuer Engagementmöglichkeiten allein reicht nicht aus, um mehr Menschen für freiwillige Tätigkeiten in einer Partei oder einer Gewerkschaft zu gewinnen. Die Angebote zur Freiwilligenarbeit müssen auch adäquat kommuniziert werden. Bei einer zielgruppengerechten Ansprache wird zunächst geklärt, wer angesprochen werden soll und wo die Zielgruppe anzutreffen ist (Orte und Kanäle). In einem nächsten Schritt gilt es zu überlegen, was die potenziell Aktiven zu einem Engagement bewegen könnte und welche Unterstützung sie dabei von der Organisation erhalten können. Die Aufgaben, die sich Freiwilligen bieten, werden konkret benannt. Es wird dabei herausgestellt, was Parteien und Gewerkschaften ihren Mitgliedern bieten – wie etwa Foren für die Durchsetzung eigener Interessen, Beratung, Geselligkeit und Kontakte. Ebenso eindeutig werden die Anforderungen an die Freiwilligen formuliert: Welcher Zeiteinsatz ist für die Erfüllung der Aufgabe erforderlich? Welche Fähigkeiten müssen mitgebracht werden? All diese Informationen können in einer Engagementbeschreibung zusammengefasst werden.

Wie man in der Praxis mit neuen Anspracheformen im Rahmen des Organizing interessierte Mitglieder aktivieren und neue gewinnen kann, sehen Sie in unserem **Praxisbeispiel der IG Metall** auf Seite 16 in dieser Broschüre.

### Stell dich zur Wahl und sei das Gesicht der Gewerkschaft im Betrieb

Wir sind ...	Kurzbeschreibung der Gewerkschaft und deren Ziele
Wir suchen ...	Eine Vertrauensperson, die die Gewerkschaft im Betrieb X repräsentiert und die Arbeitsbedingungen im Betrieb mitgestalten möchte.
Die Aufgaben ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Du informierst deine Kolleg/innen im Betrieb über Veranstaltungen der Gewerkschaft.</li> <li>• Du stehst für Auskünfte zur Verfügung und vermittelst Ansprechpartner.</li> <li>• Du bist Bindeglied zwischen BR, Gewerkschaft und KollegInnen.</li> <li>• Durch deine Tätigkeit weckst du Interesse an der Gewerkschaft.</li> <li>• Du triffst dich einmal im Monat zum Austausch mit anderen Vertrauensleuten.</li> </ul>
Zeitspende und Einsatzdauer ...	Wirst du gewählt: 1-3 Stunden in der Woche für 4 Jahre
Einsatzort ...	in deinem Betrieb
Anforderungen an die Aufgabe ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Du möchtest die Arbeitsbedingungen im Betrieb mitgestalten.</li> <li>• Du bist bereit, dich mit unserer Unterstützung mit der Arbeit der Vertrauensleute vertraut zu machen.</li> <li>• Du kannst auf Menschen zugehen und bist zuverlässig.</li> </ul>
Wir bieten dir ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Vorabgespräch und bei Wahl Einarbeitung in die Tätigkeit.</li> <li>• Einen Ansprechpartner, der dir bei Fragen zur Verfügung steht.</li> <li>• Die Möglichkeit der kostenlosen Weiterqualifizierung.</li> <li>• Interessante Kontakte &amp; Raum für Austausch mit Gleichgesinnten.</li> <li>• Einfluss auf Tarifabschlüsse.</li> <li>• Auslagenerstattung und Versicherungen.</li> </ul>
Bei Interesse und Fragen melde dich bei ...	Thomas Mustermann Tel.: XXXX/YYYYY, Thomas.Mustermann@gewerkschaft.de

Beispiel für ein Engagementangebot für traditionelle aber auch neue Engagementformen

Erst nach diesen Vorarbeiten erfolgt die eigentliche Ansprache, die nun viel gezielter vorgenommen werden kann – und zwar dort, wo die Zielgruppe anzutreffen ist. So können Jugendliche über das Internet erreicht werden, aber auch über die Schule oder den Sportverein. Netzwerkarbeit oder die Zusammenarbeit an bestimmten Projekten mit anderen Organisationen bieten die Möglichkeit, neue Zielgruppen anzusprechen und für die Arbeit in Partei oder Gewerkschaft zu gewinnen.

Mitgliederorganisationen sollten ihr Augenmerk jedoch nicht nur auf die Ansprache neuer Mitglieder richten. Es sollten auch diejenigen in den Blick genommen werden, die bereits Mitglied in der Organisation sind, sich bislang aber nicht engagiert haben – vielleicht, weil sie noch nicht die für sie passende Aufgabe gefunden haben und nicht gezielt genug angesprochen worden sind. Insbesondere durch Mitgliederbefragungen können bislang unausgeschöpfte Potenziale offen gelegt werden.



„Mit der Ansprache über den klassischen Infostand habe ich schon gute Erfahrungen gemacht. Hier ist ein lockeres, ungezwungenes Gespräch möglich. Ich erhoffe mir für die Zukunft mehr Ideen, wie man aus solchen lockeren Gesprächen mehr als bisher ableiten und Leute motivieren kann, sich für etwas anderes zu begeistern als ihr eigenes Ich.“

**Felix Heinrich** – Student und SPD-Mitglied



Wie man in der Praxis ein professionelles Betreuungssystem gerade auch für Neumitglieder aufbauen kann, zeigt das **Praxisbeispiel des SPD Unterbezirks Bonn** auf Seite 17 in dieser Broschüre.

In einer **Engagementvereinbarung** wird festgelegt, welche Aufgaben der/die Freiwillige übernimmt, wer seine/ihre Ansprechpartner sind, wie viel Zeit er für seine Aufgabe investieren sollte, welche Rechte (Kostenerstattung, Versicherungsschutz) und Pflichten (Schweigepflicht, Zuverlässigkeit) er hat – und welche Unterstützung er durch die Organisation (Fortbildung, Praxisberatung) erhält.

„Ich bin Ortsvereinsvorsitzender der SPD in einem Vorort von Münster und stecke in diese Arbeit einiges an Zeit. Ich überlege, was man noch besser machen kann, und wie man Andere motivieren kann, mitzumachen. In der Regel ist es ja ein Kreis der einigen Wenigen, die immer alles machen. Dabei geht es nicht nur um Neugewinnung von Mitgliedern. Es geht auch um die Pflege der vorhandenen Mitglieder, denn der allergrößte Bestand sind passive Mitglieder. (...) In der Mitgliederbetreuung suchen wir Mitglieder direkt auf, wir besuchen sie jährlich mindestens ein Mal vor Ort. Das bringt eine ganze Menge.“

**Henning Klare** –  
SPD-Ortsvereinsvorsitzender  
Münster

## Mitglieder und Engagierte professionell betreuen – Einarbeitung, Unterstützung, Beratung, Weiterentwicklung und Wertschätzung als Grundlagen zur Bindung von Engagierten an die Organisation

Sind Freiwillige für die Arbeit in Parteien oder Gewerkschaften gewonnen, beginnt die Freiwilligenarbeit erst richtig. Es geht daran, die Engagierten zu halten und an die Organisation zu binden. Das kann nur gelingen, wenn die Organisation neben interessanten Themen und Aufgaben auch attraktive Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation zur Verfügung stellt. Hierzu zählen neben einer guten Betreuung u.a. auch eine Anerkennungskultur, Weiterentwicklung- sowie Mitbestimmungs- und Partizipationsmöglichkeiten in der Organisation.

Um Engagierte bei ihrer Arbeit unterstützen zu können, ihnen geeignete Organisationsinformationen und Formen der Anerkennung bereitzustellen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu bieten, ist es notwendig Mitglieder und Freiwillige der Organisation mit deren Fähigkeiten, Kompetenzen und Interessen besser kennenzulernen. Eine **professionelle Betreuung der Freiwilligen und Mitglieder** ist hierfür Grundvoraussetzung. Folgende Grundsätze gilt es hierbei zu beachten:

- Ein/e Ansprechpartner/in steht den neuen Freiwilligen zur Seite, vermittelt Organisationswissen, arbeitet sie ein und begleitet diese.
- In einer Einführungsphase lernen sich Ansprechpartner/in und Freiwillige kennen, klären ihre Erwartungen und vereinbaren z.B. in einer Engagementvereinbarung Kooperationsformen und Regeln der weiteren Zusammenarbeit.
- Auch nach der Einführungsphase werden Freiwillige nicht allein gelassen. Es ist ein „Kümmerer“ als Ansprechpartner/in für die Freiwilligen benannt, der über aktuelle Entwicklungen in der Organisation informiert, den Zugang zu benötigten Ressourcen und Infrastruktur aufzeigt, Ansprechpartner/in bei Problemen ist, regelmäßige Feedback- und Betreuungsgespräche durchführt und z.B. bei einem Umzug Angebote und Ansprechpartner/innen im neuen Wohnort aufzeigt.
- Die Arbeit der Engagierten wird anerkannt. Sie erhalten und geben Feedback und können ihre eigenen Wünsche in die Arbeit einbringen. Ihnen wird Partizipation innerhalb der Organisation ermöglicht und sie werden regelmäßig mit einbezogen. Es herrscht ein wertschätzender Umgang innerhalb der Organisation, und es wird regelmäßig überprüft, ob die Erwartungen der Freiwilligen noch zur Anerkennungs- und Belohnungskultur der Organisation passen.
- Ist die Aufgabe beendet, dann sprechen der/die Freiwillige und ihre/seine Ansprechpartner/in über den weiteren Verbleib in der Organisation, über einen möglichen Wechsel des Aufgabenbereiches oder aber das Ausscheiden aus der Organisation.
- Freiwillige werden auch dann wertgeschätzt, wenn sie sich entschließen, ihre Arbeit in der Organisation zu beenden. Ihre Arbeit wird evaluiert und ihre Rückmeldungen fließen in den Verbesserungsprozess der Organisation ein. Ehemaligen Freiwilligen werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie sie auch weiterhin in Kontakt mit der Organisation bleiben können.

In Parteien und Gewerkschaften ist auf Ortsvereins- und Ortsgruppenebene oder auch im Betrieb eine solch professionelle Betreuung der Mitglieder und Engagierten nicht einfach, weil es häufig an Hauptamtlichen und Kapazitäten fehlt. Hier zählt vor allem der persönliche Kontakt, das Füreinander-Einstehen. Eine direkte Ansprache der Mitglieder ist nicht nur über regelmäßige Besuche oder Stammtische möglich, sondern auch durch die Herausgabe eines Infobriefes. Die Vernetzung der Mitgliederbetreuung verschiedener Ortsvereine oder Ortsgruppen und Betriebe ist ein weiteres Mittel, um knappe Ressourcen effektiv einzusetzen. Stehen nicht genügend Ressourcen vor Ort zur Verfügung, gilt es auch darüber nachzudenken, inwieweit bestimmte Aufgaben an andere Gliederungsebenen der Organisation abgegeben werden können, so dass vor Ort Ressourcen für Mitgliedergewinnung und -betreuung frei werden.

Es ist überall möglich, eine **offene und unterstützende Anerkennungskultur** für Freiwillige zu schaffen: Wenn Alt-Engagierte sich für die Neuen verantwortlich fühlen, sie willkommen heißen und in die Strukturen einführen, wenn sie Anliegen der neuen Freiwilligen ernst nehmen und auf eine kooperative Zusammenarbeit setzen, dann sind wichtige Schritte in die richtige Richtung getan.

## Traditionelle Ehrenamtsarbeit und neue Formen politischen Engagements verbinden

Veränderungen in den Motiven für ein Engagement und bzgl. bevorzugter Partizipationsformen haben zu einem Strukturwandel in der Freiwilligenarbeit und zu neuen Engagementformen geführt. Traditionelle Engagementformen sind jedoch weiterhin ein wichtiger Bestandteil der Arbeit in Partei und Gewerkschaften. Auch wenn es für Alt-Engagierte schwierig sein kann zu akzeptieren, dass sich einige nur zeitweise und in Projekten beteiligen oder sich nicht in die bestehenden Hierarchien einordnen wollen, gilt es, beide Formen des politischen Engagements mit verschiedenen Modellen der Zusammenarbeit im Rahmen des Freiwilligen-Managements miteinander in Einklang zu bringen:

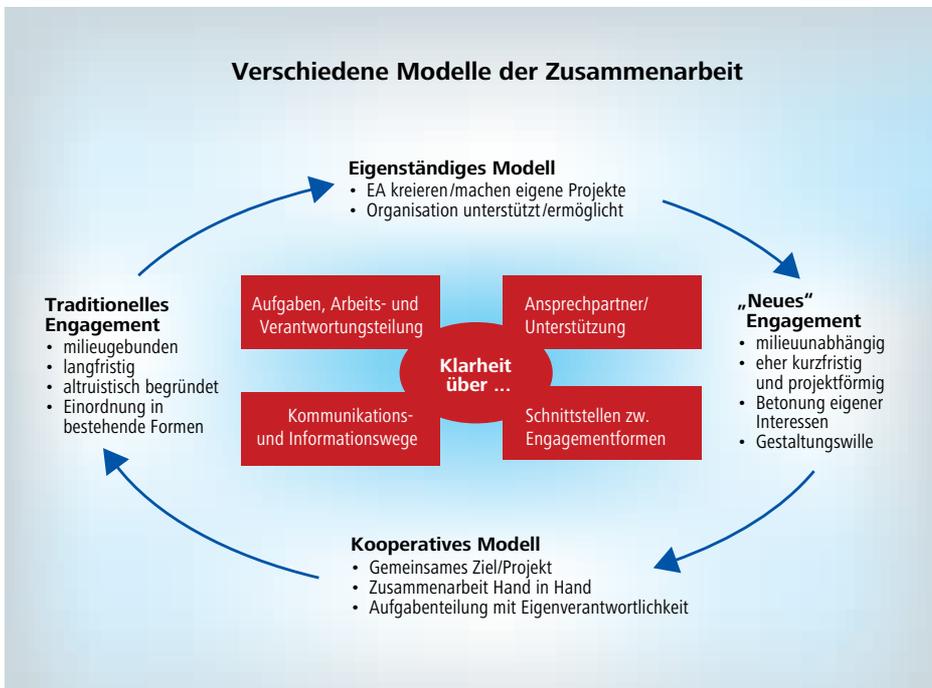
- Im strategischen Leitbild zur Freiwilligenarbeit wird deutlich gemacht, dass beide Engagementformen anerkannt und für die Weiterentwicklung der Organisation notwendig sind.
- Es existieren unterschiedliche **Formen der Zusammenarbeit**:
  1. Traditionelles und neues Engagement können im „*eigenständigen Modell*“ parallel nebeneinander her laufen: Ehrenamtliche kreieren eigene Projekte, führen diese durch, und die Organisation unterstützt sie dabei. Hierbei sollte jedoch überlegt werden, wie die Ergebnisse der Projektarbeit in die Organisation rückgekoppelt werden können.
  2. Traditionelles und neues Engagement können jedoch auch im Rahmen *kooperativer Modelle* miteinander Wirkung entfalten, in denen an einem gemeinsamen Projekt Hand in Hand und mit eigenverantwortlicher Aufgabenteilung zusammengearbeitet wird. Durch einen solchen Austausch lernen sich beide Engagementgruppen kennen und können Verständnis und Anerkennung füreinander entwickeln, weil deutlicher wird, dass sie an gemeinsamen Zielen arbeiten – wenn auch mit einer unterschiedlichen Art des Einsatzes.

Wie man in der Praxis traditionelle Ehrenamtsarbeit an Interessierte an der Großorganisation vermitteln kann, zeigt das **Projekt „10 unter 25“ der Jusos im Kreis Verden** auf Seite 17 in dieser Broschüre.



„Unsere Strukturen bieten insbesondere Anknüpfungspunkte für das ‚traditionelle Ehrenamt‘, z.B. die Mitwirkung in Gremien und die dauerhafte Übernahme von ehrenamtlichen Funktionen. Dazu ist aber eine wachsende Zahl von Menschen nicht mehr bereit. Uns fehlen dagegen Strukturen für eine professionelle Einbindung Freiwilliger außerhalb festgefüger Beteiligung.“

Markus Römer – IG BCE



- Es herrscht Klarheit über die Teilung von Aufgaben und Verantwortung, über die Informations- und Kommunikationswege sowie die Schnittstellen zwischen den Engagementformen.
- Mentor/innenprogramme können dafür sorgen, dass Alt- und Neu-Engagierte sich nicht mehr als unterschiedliche Gruppen betrachten.

Gerade kooperative Modelle der Zusammenarbeit bieten eine gute Möglichkeit, Freiwillige, die sich in neuen Formen engagieren, an traditionellere Formen des Engagements heranzuführen und damit längerfristig an die Organisation zu binden.

Wie man Partizipation und Mitbestimmung in der Mitgliedschaft fördern kann, zeigt das **Praxisbeispiel der SPD in Schleswig-Holstein** für die Auswahl des Spitzenkandidaten der Landtagswahl 2011 auf Seite 18 in dieser Broschüre.

„Die Legitimation und Verbindlichkeit der nach den Grundsätzen der innergewerkschaftlichen Demokratie getroffenen Entscheidungen wird gestärkt, wenn diese transparenter werden, nach einem ausführlichen Diskussionsprozess zustande kommen und unter breiterer Beteiligung der Mitglieder umgesetzt werden.“

**DGB**

([www.dgb.de/uber-uns/unsere-zukunft/gewerkschaften](http://www.dgb.de/uber-uns/unsere-zukunft/gewerkschaften))

## Innerorganisatorische Formen der Mitbestimmung und Partizipation neu gestalten

Parteien und Gewerkschaften sind in besonderer Weise auf die Partizipation ihrer Mitglieder angewiesen – schließlich ist eines der wichtigsten Motive für ein parteipolitisches oder gewerkschaftliches Engagement, die Gesellschaft mitgestalten und die eigenen Interessen vertreten zu können. In der Praxis zeigt sich, dass Mitglieder häufig unzufrieden mit den Möglichkeiten der Mitbestimmung und Partizipation in politischen Großorganisationen sind. Das hängt auch damit zusammen, dass häufig kein in der Organisation kommuniziertes gemeinsames Verständnis von Partizipation und Partizipationsformen besteht. So ist die ausschließliche Einbeziehung von Mitgliedermeinungen in Entscheidungsprozesse der Partei- oder Gewerkschaftsführung noch keine Form der Partizipation, solange den Mitgliedern nicht auch eine anteilige Entscheidungskompetenz zugebilligt wird.

### Das Stufenmodell der Partizipation von Arnstein (1969)

Stufe 9	Selbstorganisation	Geht über Partizipation hinaus
Stufe 8	Entscheidungsmacht	Partizipation
Stufe 7	Teilweise Entscheidungskompetenz	
Stufe 6	Mitbestimmung	Vorstufen der Partizipation
Stufe 5	Einbeziehung	
Stufe 4	Anhörung	
Stufe 3	Information	Nicht-Partizipation
Stufe 2	Anweisung	
Stufe 1	Instrumentalisierung	

**Echte Partizipation** erfordert zwar die Abgabe von Steuerungsverantwortung seitens der Organisationsführung, sie ist aber für neue Engagementformen und die Bindung von Mitgliedern an Parteien und Gewerkschaften unerlässlich:

- Die Einbindung der Mitgliedermeinungen in Entscheidungsprozesse macht die Entscheidungen verbindlicher. Die Mitglieder können die gemeinsam erarbeiteten Positionen in der Folge auf kommunaler oder betrieblicher Ebene vertreten und um Unterstützung werben.
- Die Mitglieder können ihren Sachverstand in Entscheidungsprozesse einbringen und erfahren so Wertschätzung – eine wichtige Voraussetzung für freiwilliges Engagement.
- Die Etablierung von Partizipationsmöglichkeiten innerhalb der Organisationsstruktur, die nur Mitgliedern offen stehen, macht die Mitgliedschaft gegenüber einem losen Engagement attraktiver.

Möglichkeiten interner Mitbestimmung können zudem über **Instrumente der e-Partizipation** gezielt unterstützt werden. Ein aus der Organisationsstrategie heraus entwickeltes Konzept der Online-Partizipation kann z.B.

- die öffentliche wie nicht-öffentliche Zusammenarbeit erleichtern, indem Texte mit Hilfe eines Etherpads oder Wikis kollaborativ erstellt werden;
- die Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Organisationsebenen vom Land bis hin zum Ortsverband bzw. -verein steigern, z.B. mit Online-Konferenzen, Diskussionsforen oder Strategie-Wikis (z.B. [http://strategy.wikimedia.org/wiki/Main\\_Page](http://strategy.wikimedia.org/wiki/Main_Page));
- innergewerkschaftliche bzw. -parteiliche Kontroversen transparent machen und innerparteiliche bzw. -gewerkschaftliche Entscheidungsfindung partizipativer mit Online-Abstimmungstools gestalten (z.B. [http://wiki.liqd.net/Liquid\\_Democracy](http://wiki.liqd.net/Liquid_Democracy)).

Wichtig ist, dass Partizipation nicht zufällig stattfindet, sondern fest in die Organisationsstrukturen eingebunden ist. Nur so kann die Transparenz geschaffen werden, die notwendig ist, um Interessierte über die Gestaltungsmöglichkeiten für ein Engagement in Partei oder Gewerkschaft zu gewinnen. Dazu gehört auch, dass die Grenzen der Partizipationsgelegenheiten klar definiert und kommuniziert werden.

## Öffnung gegenüber dem Unterstützerumfeld zur Erschließung neuer Zielgruppen

Viele potenziell Aktive identifizieren sich mit den Zielen einer Partei oder einer Gewerkschaft, wollen sich aber nicht durch eine Mitgliedschaft verpflichten – und sehen deshalb ganz von einem Engagement ab. Wenn politische Mitgliederorganisationen attraktive Rahmenbedingungen in der Organisation bereitstellen und sich gegenüber ihrem Unterstützerumfeld öffnen, dann haben sie nicht nur die Möglichkeit, neue Zielgruppen anzusprechen, sondern es werden auch Beitrittsgelegenheiten geschaffen, indem Hemmschwellen und mögliche Vorurteile gegenüber einer Mitgliedschaft abgebaut werden.

**Parteien und Gewerkschaften können sich gegenüber ihrem Unterstützerumfeld öffnen**, indem sie:

- Freiwilligen die Möglichkeit geben, sich bei bestimmten Projekten oder Aktionen zu engagieren, ohne dass eine Mitgliedschaft notwendig wird,
- auch die Meinung Interessierter über die Grenzen der Organisation hinaus einholen, etwa durch offene Diskussionsveranstaltungen innerhalb des Betriebes oder der Kommune,
- die Betroffenen für die Identifikation von Problemen und ihrer Lösungen vor Ort/im Betrieb einbeziehen, zum Beispiel durch Befragungen oder Zielgruppenarbeit,
- Experten/innen aus dem Unterstützerumfeld einbinden,
- in Netzwerken arbeiten und gemeinsame Aktivitäten mit Kirchengemeinden, Sportvereinen oder Fachorganisationen durchführen.

Dieses Vorgehen erleichtert die Kontaktaufnahme zu möglichen Unterstützern und baut Brücken hin zum Engagement in Parteien und Gewerkschaften und vermittelt ein lebendiges Bild der politischen Großorganisation. Dabei können sich politische Großorganisationen insbesondere auch an zivilgesellschaftliche Organisationen wenden, die keine formale Mitgliedschaft voraussetzen. Hier können Menschen auf Augenhöhe ermutigt werden, Gesellschaft mitzugestalten und sich in ihrer Rolle als BürgerIn zu sehen. Jenseits „klassischer Milieus“ können Gewerkschaften wie Parteien so ihr Selbstverständnis als Sprachrohr und Unterstützer zivilgesellschaftlichen Engagements zeigen.

Mit der **Nutzung des Internets** können Interessierte wie Mitglieder ebenfalls Einblicke in die aktuelle Arbeit von Parteien und Gewerkschaften erhalten. In Wikis können z.B. inhaltliche Debatten und Beschlüsse dokumentiert sowie Diskussionsmöglichkeiten bereitgestellt werden; auch das Format der themenfokussierten Online-Konferenz der SPD bietet die Möglichkeit für Interessierte, Einblicke in inhaltliche Fragen zu bekommen und sich selbst einzubringen. Gelungene, ernstgemeinte Netzkommunikation erlaubt:

- Transparenz,
- Öffnung gegenüber dem Unterstützerumfeld,
- authentischer Diskurs mit Interessierten – auch aus anderen politischen Lagern.

Öffnung heißt dann, sich als Ort der Diskussion für bestimmte Themen wie z.B. „Soziale Gerechtigkeit“ zu verstehen. Über die Themenfokussierung können Großorganisationen online verschiedene Standpunkte – auch von externen Seiten wie Weblogs – bündeln und sich gezielt an „Zielgruppen“ jenseits der klassischen Milieus richten. Die Chance liegt in der Diskussion der Bürger/innen mit der Großorganisation statt über sie. So können eigene Partei- oder Gewerkschaftspositionen reflektiert und ein lebendiger Diskurs nach außen z.B. über Social-Web-Plattformen transportiert werden.

Idealerweise werden durch die Partei- und/oder Gewerkschaftsnähe die mobilisierten Freiwilligen an die jeweilige politische Großorganisation herangeführt und durch attraktive Strukturen sowie die Möglichkeit, mit und innerhalb der Organisation wirklich etwas bewegen zu können, gebunden.

Politische Großorganisationen haben also eine Reihe von Handlungsoptionen, um sich unter den veränderten Rahmenbedingungen für Engagement zukunftsfähig aufzustellen. Freiwilligen-Management mit seinen Instrumenten der kontinuierlichen Planung, Organisation, Koordination sowie Aus- und Bewertung der Freiwilligenarbeit bietet viele Ansätze, Mitglieder und Engagierte für politische Großorganisationen zu gewinnen und nachhaltig an die Organisation zu binden.

---

Wie man als Partei das Unterstützerumfeld einbeziehen kann, zeigt das **Praxisbeispiel der SPD Achim** mit ihren „Kommunalen Zukunftsgesprächen“ auf Seite 19 in dieser Broschüre.

---

---

Weitere Informationen zum Aufbau eines professionellen Freiwilligen-Managements finden Sie in der Broschüre „**Freiwilligen-Engagement professionell gestalten**“ der Akademie Management und Politik, zu beziehen unter:

[www.fes-mup.de](http://www.fes-mup.de)

---



Die Praxis zeigt: professionelles Freiwilligen-Management bringt neues Leben in politische Großorganisationen und Teile davon werden an vielen Stellen schon erfolgreich eingesetzt.

## An die Arbeit! Praxisbeispiele für erfolgreiche Freiwilligenarbeit in Parteien und Gewerkschaften



„Zielgruppenarbeit ist kein Ersatz der bewährten Betreuungs-, Informations- und Beratungsarbeiten des Betriebsrats, sondern der geschärfte Blick in die ‚Köpfe und Bäuche‘ derer, die sich in oder mit den bewährten Arbeiten kaum, wenig oder gar nicht angesprochen fühlen.“

Aus: **IG BCE** (2009): Zielgruppenarbeit als Bestandteil effektiver Betriebsratsarbeit. S. 11.



### Die Zielgruppenarbeit der IG BCE: An konkreten Problemstellungen (potenzieller) Engagierter ansetzen

Die IG BCE bietet Beschäftigten mit der Zielgruppenarbeit neben der klassischen Betriebsratsarbeit ein niedrighschwelliges, projektförmiges Mitmachangebot im Betrieb, das neue und flexible Beteiligungsformen zulässt. Die Zielgruppenarbeit ermöglicht zudem neue Beschäftigtengruppen zu erreichen, unorganisierte Mitglieder zusammenzuführen und gleichzeitig die Mitgliederbetreuung zu optimieren. Sie ist für Engagierte attraktiv, weil sie auf individuelle Problemlagen der Beschäftigten eingeht.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Zielgruppenarbeit auf Betriebsebene ist der Beschluss von Betriebsrat und Vertrauensleuten, sich auf diese neue Herausforderung einzulassen. Bei der Einführung der Zielgruppenarbeit werden die betrieblichen Gremien durch den Zielgruppenausschuss des Bezirks, der in kleineren und mittleren Betrieben mit geringem Organisationsgrad auch die gesamte Implementierung der Zielgruppenarbeit übernehmen kann, unterstützt. Ist der Beschluss gefasst, müssen geeignete Plattformen gefunden werden, um den Beschäftigten das neue Konzept vorzustellen. Hier eignet sich zum Beispiel die Betriebsversammlung.

Der nächste Schritt bei der Einführung der Zielgruppenarbeit ist die betriebliche Analyse. Eine Mitarbeiterbefragung kann dabei helfen, die Struktur der Belegschaft und damit die Zielgruppen zu ermitteln.

Die betriebliche Analyse ist der Ausgangspunkt für die Zielgruppen- und Themenfindung. Eine Zielgruppe ist eine Gruppe von Beschäftigten – unabhängig davon, ob es sich um Mitglieder der IG BCE handelt oder nicht –, die durch spezifische Problem- oder Interessenlagen, durch ihren Beschäftigtenstatus, ihre Lebensform oder ihre Tätigkeit miteinander in Beziehung stehen. So könnten sich zum Beispiel Alleinerziehende im Schichtdienst flexiblere Öffnungszeiten des Betriebskindergartens und eine bessere Planung ihrer Arbeit durch ihre Vorgesetzten wünschen. Diese Gruppe kann sich nun im Rahmen der Zielgruppenarbeit zu einer Zielgruppe zusammenschließen und mit gewerkschaftlicher Unterstützung an der Umsetzung ihrer Wünsche arbeiten. Alle Zielgruppen bestimmen eine/n Zielgruppenleiter/in und werden durch einen gewerkschaftlichen Zielgruppenbetreuer in ihrer Arbeit beraten.

**Fragenkatalog des IG BCE Bezirks Recklinghausen** für die betriebliche Analyse (Ermittlung Struktur der Belegschaft und Zielgruppen):

- Betriebsgröße/Beschäftigtenzahl?
- Aufteilung der Beschäftigten in Produktion/Verwaltung?
- Belegschaftsstruktur: Gewerbliche, Angestellte, Männer, Frauen, Ausländeranteil, Vollzeit, Teilzeit, Azubis, Leiharbeiternehmer?
- Organisationsgrad: Gewerbliche, Angestellte, Männer, Frauen, gut und schlecht organisierte Betriebsbereiche?
- Wer sind die Nichtmitglieder?
- Vertrauensleutestruktur (ja/nein)?



„Bei einer Partizipationsform wie der Zielgruppenarbeit ist es entscheidend, im Vorfeld zu klären, welche Mitbestimmungsmöglichkeiten die Angesprochenen haben. Denn sonst können sowohl Spannungen zwischen Hauptamtlichen und Engagierten entstehen, als auch Frustrationen bei den Engagierten.“

**Petra Adolph** – IG BCE, Abteilungsleiterin Zielgruppenarbeit

- Struktur der Funktionäre (z. B. Personengruppen-, Berufsgruppen- und sonstige Arbeitskreise, Ortsgruppenfunktionäre im Betrieb)?
- Biographische Daten (männlich, weiblich, Alter, Funktion, Mitglied, etc.)?
- Wünsche an die Vertrauensleute/Betriebsräte/IGBCE etc.?
- Zielgruppen erkennbar?
- Potentielle Themen?

Aus: IG BCE Bezirk Recklinghausen: Leitfaden zur Einführung der Zielgruppenarbeit im Betrieb, 2. Auflage.

Die Vorteile der Zielgruppenarbeit liegen auf der Hand: Die Arbeit an konkreten Problemstellungen, die die Beschäftigten selbst betreffen, macht den Einstieg in das Engagement einfacher und gibt die Möglichkeit, auf betrieblicher Ebene Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Die Zielgruppen können selbst gestalten und aktiv werden und erhalten dabei Unterstützung durch die Gewerkschaft. Das schafft positive Aufmerksamkeit für die gewerkschaftliche Arbeit und motiviert zu einem weiteren Engagement in ihr.

## Organizing – Mitgliederorientierte Offensivstrategie der IG Metall: Neue Ansprache- und Mobilisierungsformen

Mit Organizing-Strategien reagiert die IG Metall auf veränderte Bedingungen in der Arbeitswelt, die zu einem niedrigeren Organisationsgrad der Gewerkschaften führen. Das Ziel von Organizing-Strategien ist es, die Beschäftigten dabei zu unterstützen, selbst für ihre Rechte einzutreten und diese selbstbewusst zu vertreten. In den letzten eineinhalb Jahren konnte die IG Metall so dazu beitragen, dass in rund 1.000 Unternehmen erstmals ein Betriebsrat gewählt worden ist. Ein Beispiel ist die Volz Luftfilter GmbH & Co. KG.

Die Mitarbeiter der Firma waren schon seit längerem an der Gründung eines Betriebsrats interessiert, scheuten sich aber vor der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber. Durch gezielte Recherche wurde die IG Metall auf die Bemühungen der Belegschaft aufmerksam. Sie knüpfte Kontakt, um zu erfahren, welche Probleme es gibt und welche Themen die Mitarbeiter besonders beschäftigen. So erfuhren die Gewerkschaftler von der Unzufriedenheit der Arbeitnehmer mit Schichtenteilungen, der Genehmigung von Weiterbildungsmaßnahmen und dem Lohnniveau. Durch das Aufgreifen dieser Themen konnte die IG Metall die Belegschaft motivieren, die Durchsetzung ihrer Interessen selbst in die Hand zu nehmen – das ist das Ziel des Organizing: Keine Stellvertreterpolitik, sondern Selbstbetätigung.

Unterstützt wurden die Arbeitnehmer von der Gewerkschaft weiterhin, in dem diese die Missstände im Unternehmen öffentlich machte und so Druck erzeugte. Im Falle der Volz Luftfilter GmbH & Co. KG konnte so auch Daimler auf die Probleme seiner Zulieferfirma aufmerksam gemacht werden. Der Autokonzern reagierte mit einem Mahnbrief an die Geschäftsleitung der Volz Luftfilter GmbH & Co. KG. Mit der Zusammenarbeit von IG Metall und Belegschaft konnte mittlerweile ein Betriebsrat eingesetzt werden.

Eine **Organizing-Strategie zur Durchsetzung einer Betriebsratswahl** erfolgt in sieben Schritten:

1. In einer vorbereitenden Recherche werden Betriebe ohne Betriebsrat ausgewählt.
2. Ein Gewerkschaftssekretär führt das Mapping der Belegschaft durch, er sucht mögliche Verbündete innerhalb der Mitarbeiter des Unternehmens.
3. Mit engagierten Angestellten werden Aktivstrukturen im Betrieb aufgebaut.
4. Im nächsten Schritt erfolgt die direkte Ansprache an die gesamte Belegschaft, und zwar über Themen, die diese beschäftigen. Die Arbeitnehmer werden zur Beteiligung und Selbstbetätigung ermutigt.
5. In einer strategischen Druckkampagne wird der Themenkonflikt dargestellt und auf die Missstände öffentlich aufmerksam gemacht.
6. Der öffentliche Druck wird durch Aktivitäten außerhalb des Betriebs – durch Mitglieder-mobilisierung der Gewerkschaft (Möglichkeit eines projektförmigen Mitmach-Angebots), die Einbindung der Zivilgesellschaft, Flugblattaktionen und die direkte Ansprache von Kunden des Unternehmens – verstärkt.
7. An letzter Stelle steht schließlich, wenn erfolgreich, die Durchführung der Betriebsratswahl.

Unter **Organizing** versteht man strategische politische Kampagnen mit unkonventionellen, konfliktträchtigen Aktionsformen, in denen durch die Mobilisierung der Belegschaft und des Umfelds des Betriebs „gewerkschaftsfeindliche“ Unternehmen attackiert werden, um gewerkschaftliche Interessen im Betrieb durchzusetzen.



„Amerikanische, englische und australische Gewerkschaften haben mit dem Organizing eine aktive Erschließungsstrategie entwickelt, die aufgrund der Eigenheiten dieser Länder sehr stark auf die Aktivierung, Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Beschäftigten setzt. Die strategischen und methodischen Elemente des Organizing sind nur auf den ersten Blick ungewöhnlich. Die vertiefte Recherche des Betriebes und des Umfeldes, die direkte Ansprache von Beschäftigten, die Vernetzung von Aktiven und der gezielte Druckaufbau zur Erreichung von Zielen sind alles andere als unbekannt. Vieles haben wir bereits gemacht, nicht in der Konsequenz, nicht mit der Perfektion und nicht mit dem Know-how. Tradition und Erneuerung ist deshalb kein Gegensatz.“

**Jörg Weigand** – IG Metall, Ressortleiter FB Mitglieder und Kampagnen



Damit Organizing Erfolg hat, müssen Gewerkschaftsvertreter vor Ort präsent sein, sie müssen in Feierabendgesprächen den Kontakt zu den Arbeitnehmern suchen und ihnen als Zuhörer und Ratgeber zur Seite stehen. Mit Organizing-Strategien können gezielt Menschen angesprochen werden, die sich zuvor nicht mit gewerkschaftlicher Arbeit befasst haben.

„Ein Mitglied oder Interessent soll schneller die konkrete ehrenamtliche Arbeit in der Bonner SPD verstehen und Ansatzpunkte für eigene Initiative und eigenes Handeln identifizieren können. Unsere ehrenamtliche Arbeit soll wirkungsorientierter organisiert werden.“

#### SPD-Unterbezirk Bonn

([www.bonnpartei.de/html/25601/welcome/Projektarbeit.html](http://www.bonnpartei.de/html/25601/welcome/Projektarbeit.html))

## Neumitgliedertreffen und selbständige Projektarbeit im SPD-Unterbezirk Bonn: Professionelle Betreuung von alten und neuen Mitgliedern

Mit dem Neumitgliedertreffen und den Angeboten an selbständiger Projektarbeit bietet der SPD-Unterbezirk Bonn zwei Instrumente zur Mitgliederbindung und -betreuung.

Neumitglieder werden hier sowohl auf der Ebene des Ortsvereins als auch auf der Ebene des Unterbezirks willkommen geheißen. Der Ortsvereinsvorsitzende oder der Mitgliederbeauftragte des Ortsvereins stattet Neumitgliedern einen Willkommensbesuch ab, das Parteibuch wird im Rahmen der Mitglieder- oder Vorstandsversammlung überreicht. Das sind einfache Methoden, um neue Mitglieder in die Organisation einzuführen und auf die Möglichkeiten eines aktiven Engagements aufmerksam zu machen.

Die Geschäftsstelle des Unterbezirks Bonn lädt zu Regionalkonferenzen und Neumitgliedertreffen ein. Die Neumitgliedertreffen finden halbjährlich statt. Hier stellt sich der Neumitgliederbeauftragte vor, und es wird in die Strukturen und die Parteiarbeit vor Ort eingeführt. Die neuen Mitglieder können die Arbeitsgruppenchefs und Juso-Vorsitzenden kennenlernen, sich vernetzen und sich für die Arbeit in einem Arbeitskreis entscheiden. Auch die Diskussion politischer Themen kommt bei einem Neumitgliedertreffen nicht zu kurz. Der Landesverband der NRW-SPD bietet zusätzlich Neumitgliederseminare und einen Neumitgliederstammtisch, der alle sechs Wochen stattfindet.

Um projektorientiertes Arbeiten zu erleichtern, stellt der SPD-Unterbezirk Bonn ein offenes Projektbudget zur Verfügung. 2010 lag dieses Budget bei 5.000 Euro. Jedes Mitglied – auch ein Neumitglied – hat die Möglichkeit, einen Antrag zur Förderung eines Projektes zu stellen. Maximale Förderhöhe für Einzelprojekte sind 500 Euro. Ziel ist es, Projekte schnell und einfach umsetzen zu können und damit die ehrenamtliche Arbeit wirkungsorientiert zu gestalten.

Im Projekt „10 unter 25“ wurde zehn politisch interessierten Jugendlichen die Möglichkeit geboten, über einen Zeitraum von sechs Monaten Einblicke in die Arbeit der Partei und verschiedener Institutionen der Bundesrepublik Deutschland zu gewinnen.

Artikel unter:  
[www.jusos-verden.de](http://www.jusos-verden.de)

## Projekt „10 unter 25“ der Jusos im Kreis Verden: Alt-Engagierte führen neue Interessierte in die Organisation ein

### Projektskizze „10 unter 25“

#### Ausschreibung:

**10 unter 25**  
Die SPD im Kreis X-Bergen und die Jusos suchen bis dann und dann für sechs Monate 10 politisch interessierte junge Leute zwischen 14 und 25 Jahren

#### Das könnt Ihr bekommen:

- > Einblicke in die Arbeit der SPD vor Ort
- > Hospitation bei Landtags- und Bundestagsabgeordneten
- > einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit einem Mitglied der Kreis-SPD (mindestens einmal im Monat)
- > Einen individuellen Ziel- und Maßnahmenplan für den Verlauf des Projekts
- > Auslagensatz für Seminar- und Reisekosten
- > Zertifikat am Ende des Monats
- > Ein Jahr Schnuppermitgliedschaft am Ende des Projekts

#### Das solltet Ihr mitbringen:

- > Interesse, die Politik der SPD näher und von innen kennen zu lernen
- > Bereitschaft, ca. zwei bis drei Abende pro Monat an einer Sitzung bzw. Veranstaltung teilzunehmen
- > Bereitschaft zur Teilnahme an einem Wochenendseminar
- > Zeit für einen eintägigen Besuch im Landtag (Termin nach Absprache)
- > Zeit für eine dreitägige Berlinfahrt mit dazugehörigem Besuch des Deutschen Bundestages

#### Bewerbungsschluss bis...

Bitte gebt bei Eurer Bewerbung an [xxx@spd.de](mailto:xxx@spd.de) Folgendes an:  
Was sind die Gründe, aus denen Ihr Euch für das Projekt 10 unter 25 bewirbt  
Eure Kontaktdaten (Postadresse, E-Mailadresse, Telefonnummer)  
Euer Alter

#### Viel Erfolg!

Weitere Informationen:  
[roland.guctlcr@spd.de](mailto:roland.guctlcr@spd.de)  
[gwendolin.jungblut@rtheleadership.de](mailto:gwendolin.jungblut@rtheleadership.de)

Junge Menschen für Politik begeistern – das ist das Ziel des Projekts „10 unter 25“. Die Jusos im Landkreis Verden bieten politisch interessierten Jugendlichen zwischen 14 und 25 Jahren einen sechsmonatigen Praxis-einblick in die Arbeit der Partei. Während dieser Zeit können die Interessierten in direkten Kontakt mit Politikerinnen und Politikern treten, sie können an Bildungsangeboten der SPD teilnehmen und erfahren eine kontinuierliche Begleitung.

Die Interessierten werden über eine Ausschreibung in den lokalen Medien und durch Flyer auf das Projekt aufmerksam gemacht.

*Ausschreibung des Projekts  
„10 unter 25“ der Jusos  
im Kreis Verden*

„Das Projekt hat mir die Möglichkeit gegeben, politische Prozesse näher kennenzulernen und hautnah zu erleben,“ meint z.B. Jan Elsner aus Riede, „Das bietet uns Jugendlichen sonst keine andere Partei im Landkreis Verden an.“

Jan Elsner – Teilnehmer am Projekt „10 unter 25“

Der Juso-Kreisvorsitzende oder der Kreisgeschäftsführer ist der Ansprechpartner für die Teilnehmer und Teilnehmerinnen, mit denen er gemeinsam Schwerpunkte für die Arbeit in den sechs Praxismonaten setzt. **Mögliche Programmpunkte** sind:

- Besuch im Landtag,
- Besuch im Bundestag (gekoppelt mit einer mehrtägigen Berlinreise),
- Treffen mit den örtlichen Abgeordneten,
- Besuche in der Kreistagsfraktion,
- Teilnahme an Veranstaltungen der einzelnen AGs (je nach persönlicher Interessenlage),
- Besuch bei den Lokalzeitungen,
- Betriebsbesichtigungen,
- Teilnahme am Bezirks-/Landesparteitag,
- Teilnahme an einem Seminar der Jusos,
- Teilnahme an Kamingesprächen,
- regelmäßige Projekttreffen (einmal im Monat).

Am Ende der Praxiszeit werden die Auslagen der Jugendlichen erstattet. Sie erhalten ein Zertifikat zum Projektabschluss und es wird ihnen eine Schnuppermitgliedschaft angeboten.

Mit dem Projekt „10 unter 25“ können neue Mitglieder nachhaltig für die Arbeit in einer politischen Großorganisation gewonnen werden, weil Politik erlebbar gemacht wird. Die interessierten Jugendlichen werden durch das Projekt außerdem zu Multiplikatoren qualifiziert und können weitere neue Aktive in die Organisation einbinden.

## **Mehr Demokratie wagen! Auswahlverfahren der SPD Schleswig-Holsteins zur Spitzenkandidatur für die Landtagswahl: Neue Partizipationsformen erhöhen die Verbindlichkeit der gemeinsamen Entscheidungen**

Neue Wege bei der Mitbestimmung durch die Mitglieder ging die SPD Schleswig-Holstein mit ihrem Auswahlverfahren des Spitzenkandidaten für die Landtagswahl am 6. Mai 2012. Denn der Kandidat wurde durch eine Mitgliederbefragung bestimmt.

Für das Wahlverfahren stellten sich die Kandidaten Torsten Albig, Brigitte Fronzek, Ralf Stegner und Mathias Stein im Rahmen von sechzehn öffentlichen Veranstaltungen den schleswig-holsteinischen SPD-Mitgliedern sowie interessierten Bürgerinnen und Bürgern vor. Nach Abschluss der Veranstaltungsreihe erfolgte ein Mitgliederentscheid durch Briefwahl, bei der sich jedes Mitglied mit einer Stimme für einen der vier Kandidaten entscheiden konnte. Der Mitgliederentscheid, an dem sich zwei Drittel aller Mitglieder beteiligt haben, ergab, dass Torsten Albig, der Kieler Oberbürgermeister, mit 57,22 Prozent der Stimmen, der Spitzenkandidat der SPD für die nächste Landtagswahl in Schleswig-Holstein sein wird.

Der Mitgliederbefragung ist bindend: Die Kandidaten haben erklärt, dass sich nur derjenige auf der SPD-Landesdelegiertenkonferenz, die die Kandidatur des Spitzenkandidaten förmlich beschließt, zur Wahl stellen wird, der die meisten Stimmen des Mitgliederentscheids erringen konnte.

Das Auswahlverfahren der SPD Schleswig-Holstein ist ein gutes Beispiel dafür, wie Mitglieder in die Entscheidungsprozesse der Partei aktiv eingebunden werden können. Da auch Neumitglieder Stimmrecht besitzen, machen die Gestaltungsmöglichkeiten einen Parteieintritt attraktiv. Der Spitzenkandidat, der von den Mitgliedern direkt gewählt wird, kann sich im Wahlkampf ihrer breiteren und aktiveren Unterstützung sicher sein.



---

„Wir stellen mit diesen beschlossenen Wahlverfahren unter Beweis, dass wir die Mitgliederbeteiligung ernst nehmen. Wir sagen nicht nur, wir wollen ‚Mehr Demokratie wagen‘ – wir tun das tatsächlich und lassen uns an diesem Anspruch messen. Wir streiten nicht um Verfahren, sondern organisieren einen transparenten Wettbewerb um die besten Ideen und Köpfe für die künftige Politik unseres Landes.“

**Bettina Hagedorn** – stellvertretende Landesvorsitzende der SPD Schleswig-Holstein  
([www.spd-schleswig-holstein.de](http://www.spd-schleswig-holstein.de))



„Wir möchten die Potenziale unserer Bürgerinnen und Bürger stärker nutzen und auch diejenigen zur Mitarbeit einladen, die sich bis jetzt nur wenig am Stadtgeschehen beteiligt haben. Denn Menschen in unserer Stadt sind nicht nur Wähler und Nutzer öffentlicher Dienstleistungen. Sie prägen das hiesige Leben und verdienen es, das kommunale Geschehen in ihrem Sinne mitzugestalten.“

**SPD-Ortsverein Achim**  
(www.spd-achim.de)



## Kommunale Zukunftsgespräche des SPD-Ortsvereins Achim: Unterstützer arbeiten auf kommunaler Ebene an parteipolitischen Fragestellungen mit

Der SPD-Ortsverein in Achim zeigt, wie durch die Öffnung gegenüber dem Unterstützermfeld mehr Menschen zur Mitarbeit in der Kommune gewonnen werden können. In den Achimer Zukunftsgesprächen können sich Bürgerinnen und Bürger in die Diskussion kommunaler Themen einbringen und Perspektiven für die Zukunft der Stadt entwickeln. Die Zukunftsgespräche bieten Möglichkeiten für neue Formen der Bürgerbeteiligung und sind ein niedrigschwelliges Angebot zur Mitarbeit.

Die Zukunftsgespräche bestehen aus fünf Veranstaltungen, die sich über drei bis vier Monate verteilen. Jede Veranstaltung soll nicht länger als zwei Stunden dauern. Wichtig für den Erfolg der Diskussionsrunden ist eine **gute Vorbereitung**:

- Organisatorisches sollte im Vorfeld geklärt werden und Arbeitsmaterialien bereit stehen (Bestuhlung, Arbeitsräume, Flip-Chart, Stellwände, Moderatorenkoffer etc.).
- Für fruchtbare Diskussionen sollten mehrere Beteiligte mit Moderationsinstrumenten vertraut sein.
- Um möglichst viele Bürger/innen anzusprechen, sollte die Einladung ansprechend und aussagekräftig sein und die Termine früh festgelegt werden.
- Interessengruppen, Verbände, Kirchen und Vereine sollten direkt angeschrieben werden.
- Zu jeder Veranstaltung sollte neu eingeladen werden.
- Für eine spätere Kontaktaufnahme mit den Interessierten sollten E-Mail-Listen/Adressenlisten ausgegeben werden.

In einer **Auftaktveranstaltung** werden gemeinsam mit den Bürger/innen die zentralen Handlungsfelder festgelegt, die während der folgenden drei Themenforen besprochen werden. Dabei hilft eine Trendanalyse, die politische, ökonomische/ökologische, soziale und technologische Trends deutlich macht. Nach dieser Vorarbeit wird diskutiert, wie die Kommune innerhalb dieser Problemfelder aufgestellt ist, wo ihre Stärken liegen und in welchen Bereichen sich besondere Schwächen ausmachen lassen. Dabei werden auch die Chancen und Risiken der aufgezeigten Trends benannt.

Die in der Auftaktveranstaltung identifizierten Themenfelder werden in den **Themenforen** weiter bearbeitet. Je Veranstaltung wird ein Thema diskutiert, und es werden Leitziele formuliert. In Achim etwa beschäftigte sich eines der Themenforen mit frühkindlicher Bildung und Schulentwicklung: Die von den Bürger/innen formulierten Leitziele beinhalteten u.a. eine Verbesserung der Sprachförderung für Kinder mit Migrationshintergrund, die Verbesserung des Angebots an Krippenplätzen sowie eine qualifizierte Ganztagschulentwicklung.

Der Ansatz der **Zukunftsgespräche** geht aber über die Diskussion der Ziele hinaus: Ein wichtiges Anliegen der Diskussionsrunden ist es, Bürger/innen für die konkrete Projektarbeit zur Durchsetzung dieser Ziele zu gewinnen. Dazu werden in einer Abschlussveranstaltung Kooperationspartner eingeladen und die weiteren Schritte mit Hilfe eines Aktionstableaus geplant.

Das Konzept der Zukunftsgespräche ist erfolgversprechend, weil sich Parteien als Veranstalter an konkreten Ergebnissen messen lassen und damit eine positive öffentliche Aufmerksamkeit schaffen. Ein höheres Engagement der Bürger/innen und Parteieintritte sind die Folge.

# Die politische Mitgliederorganisation – Fit für die Zukunft

„Wir schauen ganz bewusst über den Tellerrand, um neue Ideen für die (Re-)Vitalisierung der Parteimitgliedschaft zu gewinnen. Wir diskutieren mit externen Fachleuten, die z.B. in Fußballvereinen Fanprojekte machen und Mitglieder werben. Wir schauen auch zu NGOs und Gewerkschaften.“

**Jens Hartung** – SPD Parteivorstand, Referat Mitgliederwerbung & -entwicklung

## Check 1: Den Strukturwandel annehmen



Die/den perfekte/n Ehrenamtliche/n – pflegeleicht, anspruchslos, mit großzügigem Zeitbudget und bedingungslosem Einsatzzeifer – gibt es nicht. Motivierte, gesellschaftspolitisch interessierte Menschen, die sich für ein freiwilliges Engagement gewinnen lassen, können aber gefunden werden. Die Voraussetzung ist, dass Parteien und Gewerkschaften anerkennen, dass sich die Erwartungen der potenziell Engagierten an eine freiwillige Tätigkeit gewandelt haben. Politische Großorganisationen müssen diesen Strukturwandel anerkennen, ihre Rahmenbedingungen entsprechend anpassen und die Organisation ehrenamtlicher Mitwirkung professionalisieren, wenn sie auch in Zukunft erfolgreich arbeiten wollen. Zeitlich befristete, projektorientierte Angebote, professionelle Betreuung, Anerkennung, Partizipation, Transparenz, Offenheit und die Verbindung von alten und neuen Formen gesellschaftspolitischen Engagements sind die Zutaten, mit denen dieser Veränderungsprozess gelingen kann.

## Check 2: Anerkennungskultur schaffen

Parteien und Gewerkschaften sind auf die Mitarbeit von Engagierten angewiesen. Sie sind keine Bittsteller oder Lückenbüßer, sondern ein wichtiger Teil der Organisationskultur. Entscheidende Motivation ziehen sie aus der Anerkennung ihres Einsatzes. Politische Großorganisationen müssen eine Organisationskultur etablieren, in der die Arbeit der Freiwilligen gut betreut, anerkannt und respektiert wird – und zwar unabhängig davon, für welche Form des Engagements sich Freiwillige entscheiden. Klare Standards für den Umgang mit und die Betreuung von Freiwilligen in der Organisation schaffen eine Orientierung für alle Gliederungsebenen und verdeutlichen die Bedeutung der Freiwilligenarbeit. Zu einer Kultur der Wertschätzung gehören u.a. Rituale der Begrüßung und des Abschieds, Auszeichnungen und Ehrungen für besonderes Engagement ebenso wie ein respektvoller und wertschätzender alltäglicher Umgang zwischen Hauptamtlichen und Freiwilligen sowie Offenheit gegenüber Anregungen von Engagierten.

## Check 3: Angebotsstruktur anpassen

Für politische Großorganisationen ist es noch schwer, Angebote zu schaffen, die den neuen Engagementformen entgegenkommen. Projektförmiges, zeitlich befristetes Engagement erfordert eine höhere Flexibilität seitens der Organisation. Entscheidend ist, dass sich Interessierte zu Sachthemen engagieren können, ohne sich langfristig zu binden. Möglichkeiten dazu bieten sich sowohl in Ortsgruppe, Ortsverein und im Betrieb als auch über die Mitarbeit in

Projekten über Internetangebote. Parteien und Gewerkschaften stellen sich dann auf die neuen Engagementformen ein, wenn sie eine möglichst vielfältige Angebotsstruktur schaffen, Interessierte dazu ermutigen, selbst Projekte zu initiieren und diese dabei unterstützen.

#### Check 4: Mitgliederbetreuung in den Fokus rücken

Mitglieder einer politischen Großorganisation sind nicht nur eine stumme Masse, die ihren Mitgliedsbeitrag zahlt, sie sind wichtige Ressource, um die sich die Organisationen bemühen müssen. Mitgliederbetreuung sollte deshalb ein Schwerpunkt der Arbeit von Parteien und Gewerkschaften sein. Freiwillige aus den Reihen der bislang passiven Mitglieder lassen sich durch direkte Ansprache und durch Einbindung in Entscheidungsprozesse aktivieren. Dabei ist die Erkenntnis wichtig, dass für unterschiedliche Mitglieder auch unterschiedliche Formen des Engagements attraktiv sind – und damit auch unterschiedliche Formen der Ansprache und des Angebots. Professionelle Mitgliederbetreuung und -entwicklung sollte also verstärkt individualisiert werden, um möglichst viele potenziell Engagierte zu erreichen, zu aktivieren und an die Organisation zu binden.



„In vielen Branchen und Organisationsbereichen entspricht die Mitgliederstruktur der Beschäftigungsstruktur der sechziger Jahre. Diesen Prozess umzukehren, erfordert einen langfristig angelegten Prozess der Organisationsentwicklung. Wir wollen Schwächen selbstkritisch reflektieren, Stärken ausbauen und neue Herausforderungen aufgreifen.“

**DGB**

([www.dgb.de/uber-uns/unsere-zukunft/gewerkschaften](http://www.dgb.de/uber-uns/unsere-zukunft/gewerkschaften))

#### Check 5: Mitglieder und Engagierte stärken

Die Strukturen von Parteien und Gewerkschaften müssen für die Zukunft fit gemacht werden, aber auch ihre Mitglieder und Engagierten müssen gestärkt werden, um dem Strukturwandel gerecht werden zu können. Für viele Alt-Engagierte ist es nicht einfach, neue Formen des Engagements zu akzeptieren. Eine professionelle Betreuung muss auch auf die Ängste dieser Mitglieder und Engagierten eingehen, um Vorurteile abbauen und traditionelle und neue Formen des Engagements verbinden zu können. Die neuen Engagementformen verlangen von den Freiwilligen ein hohes Maß an Eigenverantwortung. Um die Gestaltungs- und Entwicklungsräume, die sich ergeben, auch tatsächlich nutzen zu können, müssen die Mitglieder und Engagierten gestärkt werden. Dazu gehören sowohl umfassende Informationen über die Strukturen der Organisation als auch Schulungen – etwa in den Bereichen der neuen Partizipationsmöglichkeiten und der Erstellung projektbezogener Angebote.



„Wir sind heute noch in vielen Bereichen eine Funktionärs-gewerkschaft. Das heißt konkret, dass die Beteiligungsmöglichkeiten in der IG Metall auf Funktionäre ausgerichtet sind. Einem Mitglied ohne Funktion können wir heute nur sehr eingeschränkt Angebote zur Mitarbeit machen. Darüber hinaus haben wir viele Jahre eine Stellvertreterpolitik betrieben, die relativ wenige Beteiligungselemente vorsah. Diese Politik war erfolgreich, wir stellen aber zunehmend fest, dass viel mehr Kolleginnen und Kollegen aktiv beteiligt werden möchten. Und wir sehen, dass wir mit einer Mitglieder- und Beteiligungsorientierung konfliktfähiger und stärker werden, darüber hinaus neue Mitglieder gewinnen können und die Mitgliederbindung sich verbessert.“

**Jörg Weigand** – IG Metall,  
Ressortleiter FB Mitglieder  
und Kampagnen

#### Check 6: Mitbestimmung und Partizipation zulassen

Parteien und Gewerkschaften formen unsere Gesellschaft, sie haben Gestaltungsmacht. Teilhabe an diesen Gestaltungsmöglichkeiten, das Arbeiten an inhaltlichen Fragestellungen und die Einwirkung auf Entscheidungsprozesse ist genau das, was sich viele von einem Engagement in einer politischen Großorganisation versprechen. Dieser Anspruch sollte nicht enttäuscht werden – und zwar nicht nur, um den Erwartungen der Mitglieder Rechnung zu tragen, sondern weil es im Interesse von Parteien und Gewerkschaften liegt, ihre Mitglieder einzubinden. Denn diese können mit ihrer Expertise eine wichtige Triebkraft für eine lebendige Organisation sein. Zu einer Mitbestimmungs- und Mitmachkultur mit vielfältigen Partizipationsinstrumenten gehört auch, dass Hauptamtliche Steuerungsverluste in Kauf nehmen.

#### Check 7: Stärkung bürgerschaftlichen Engagements

Durch die Erosion traditioneller Milieus haben Parteien und Gewerkschaften einen Teil ihrer Bindungskraft verloren. Freiwillige finden heute eher über Projekte zu einem Engagement. Politische Großorganisationen müssen sich deshalb in die Bürgerschaft vernetzen und bürgerschaftliches Engagement innerhalb und außerhalb der eigenen Organisationsstruktur unterstützen. Die Verbreiterung des Blickfeldes auf bürgerschaftliches Engagement kann zu einer Revitalisierung von Kommunalpolitik und kommunaler Verantwortungsübernahme beitragen. So können politische Großorganisationen verstärkt als Katalysatoren für bürgerschaftliches Engagement wahrgenommen und Engagierte über Sachthemen an Parteien und Gewerkschaften herangeführt werden.



#### Check 8: Transparenz und Glaubwürdigkeit

Politische Großorganisationen sind jedoch in erster Linie eines: politisch. Dazu gehört es, die eigenen Positionen deutlich zu machen, das Profil zu schärfen und eine Programmatik und Ziele aufzustellen, mit denen sich die Anhängerschaft identifizieren kann. Menschen werden sich nur von einer Mitwirkung überzeugen lassen, wenn sie wissen, wofür die Organisation einsteht. Transparenz der Organisationsstrukturen und der Entscheidungsprozesse ist ebenso wichtig, wie die Glaubwürdigkeit der handelnden Personen.



## 10 Wege, Freiwillige loszuwerden

### 1 Was willst du denn hier?

Grundvoraussetzung für ein freiwilliges Engagement ist eine offene, wertschätzende Organisationskultur, die Engagierte vorbehaltlos annimmt. Gerade in Ortsvereinen und Ortsgruppen mit gewachsenen Strukturen haben es Neulinge oft schwer, Fuß zu fassen. Die Akteure müssen sich klar machen, dass jede/r Neue wertvolle Impulse für die Arbeit in der Partei oder in der Gewerkschaft einbringen kann und ihn/sie entsprechend willkommen heißen.

### 2 Bist du denn auch Mitglied?

Die Bindung an eine politische Großorganisation ist für Viele mit einer Hemmschwelle verbunden. Deshalb sollte erstes Engagement nicht direkt mit der Forderung nach einer langfristigen Verpflichtung wie einer Mitgliedschaft verbunden werden – es sei denn, dies wird von dem Interessierten gewünscht. Es müssen Möglichkeiten geschaffen werden, mit denen Engagierte die Organisation kennenlernen können, bevor sie sich für eine Mitgliedschaft entscheiden.

### 3 Eigentlich sind alle Aufgaben schon vergeben.

Wenn Interessierte sich an eine Partei oder Gewerkschaft wenden, dann sind sie voller Einsatzbereitschaft, die sie sogleich in die Tat umsetzen wollen. Deshalb ist es wichtig, ihnen ein Angebot an attraktiven und herausfordernden Aufgaben unterbreiten zu können. Dazu muss der Ansprechpartner in der Organisation wissen, welche Aufgaben bestehen und welche von Engagierten übernommen werden können.

### 4 Wenn, dann aber richtig.

Neue Engagementformen erfordern mehr Flexibilität von der Organisation, aber auch von ihren Akteuren. Man muss zulassen können, dass sich einige nur zeitlich befristet oder in bestimmten Projekten engagieren können oder wollen, nicht aber jederzeit abrufbar zur Verfügung stehen für Aufgaben, für die sich sonst keiner findet. Nur so kommt es nicht zur Überforderung der Freiwilligen und insgesamt können mehr Engagierte für die Organisation gewonnen werden.

### 5 Du musst dich mehr an der Gremienarbeit beteiligen.

Die Arbeit im Ortsverein, in der Ortsgruppe oder im Betrieb geht oft mit festgefügt Ritualen einher, wie etwa regelmäßigen Gremiensitzungen oder Stammtischen. Nicht alle Mitglieder wollen sich an diesem Teil des Partei- oder Gewerkschaftslebens beteiligen. Für diese Freiwilligen steht die Arbeit an Sachthemen im Vordergrund. Die Teilnahme an der Gremienarbeit sollte nicht obligatorisch sein. Das Engagement selbst sollte Wertschätzung erfahren und Freiwillige bei Interesse Schritt für Schritt an die Organisation mit ihren Strukturen, Routinen und Ritualen herangeführt werden.

## 6 Das haben wir schon immer so gemacht!

Neue Mitglieder und Engagierte bringen auch neue Ideen. Dieser frische Blick auf die Organisation sollte als Bereicherung, nicht als Bedrohung empfunden werden – auch wenn das manchmal schwer fällt. „Schon immer“ bedeutet nicht „besser“. Den Neu- und den Alt-Engagierten sollte die Möglichkeit gegeben werden, ihre Ideen einzubringen. Organisationen können sich nur dann weiterentwickeln und bleiben nah an den Bedürfnissen und Wünschen ihrer Anhänger und Mitglieder, wenn die Akteure bereit sind, ihre eigene Arbeit in Frage zu stellen und immer wieder einmal zu überprüfen.

## 7 Da muss man sich erst hocharbeiten.

Für neue Engagementformen sind flache Hierarchien notwendig, um den Engagierten eigene Gestaltungsmöglichkeiten zu geben. Engagierte wollen nicht als Lehrlinge oder Lückenbüsser lediglich für das Plakate kleben zuständig sein, sie wollen aktiv in die politische Arbeit eingreifen. Es ist also wichtig, Interessierten Einblicke in die politische Arbeit zu ermöglichen, Erfahrungswissen zu vermitteln, um sie so fit für die Übernahme weiterer Aufgaben zu machen.

## 8 Dafür sind wir nicht zuständig.

Freiwillige brauchen Unterstützung und Bestätigung, damit sie ihre Arbeit weiter verfolgen können. Wenn sie keine/n Ansprechpartner/in haben und über die Organisationsstrukturen nicht genügend informiert sind, dann wenden sie sich mit ihren Anliegen auch an Personen innerhalb der Organisation, die nicht direkt in deren Aufgabenbereich fallen. Diese Anfragen sollten aber nicht abgeblockt, sondern es sollte nach gemeinsamen Lösungen gesucht werden, etwa durch den Verweis auf den/die richtige/n Ansprechpartner/in. Schwerpunkt der Freiwilligenarbeit ist es, die Anliegen der Freiwilligen zu eigenen Anliegen zu machen.

## 9 Die Unkosten können aber nicht erstattet werden.

Engagierte stellen Parteien und Gewerkschaften ihre Einsatzkraft unentgeltlich zur Verfügung. Zugunsten des freiwilligen Engagements verzichten sie auf Freizeitaktivitäten oder auf Zeit mit der Familie. Wenn sie – neben ihrem Mitgliedsbeitrag – auch noch einen finanziellen Beitrag leisten müssen, um ihre freiwillige Arbeit durchzuführen, fühlen sie sich schnell ausgenutzt. Deshalb ist es wichtig, dass ihre Auslagen erstattet werden. Es sollte also ein Budget für Fahrtkosten und andere Ausgaben eingerichtet werden, das die Engagierten angemessen für entstandene Unkosten entschädigt.

## 10 Das entspricht nicht der Partei-/Gewerkschaftslinie.

Gerade Mitglieder und Engagierte, die über Sachthemen zu einer Partei oder einer Gewerkschaft gefunden haben, können dem in der Organisation vorherrschenden Konsens über andere Punkte kritisch gegenüber stehen. Umso wichtiger ist es, die eigenen Positionen zwar deutlich zu machen, aber auch in einen offenen Diskurs mit den Mitgliedern zu treten. Die Pluralität der Meinungen ist genau das, was Parteien und Gewerkschaften zu lebendigen, politischen Organisationen werden lässt.

## Weiterführende Informationen:

### **Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland**

**Hauptbericht und Zusammenfassung des Freiwilligensurveys 2009:** von Thomas Gensicke und Sabine Geiss (i.A. des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend) unter: [www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=165004.html](http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=165004.html) (Stand: 02.05.2011)

Mathias Albert, Klaus Hurrellmann, Gudrun Quenzel, TNS Infratest Sozialforschung (2010), **Shell Jugendstudie: Jugend 2010, Frankfurt am Main.**

**Kurzzusammenfassung und weitere Materialien zur 16. Shell Jugendstudie 2010** unter: [www.shell.de/home/content/deu/about-shell/our\\_commitment/shell\\_youth\\_study/](http://www.shell.de/home/content/deu/about-shell/our_commitment/shell_youth_study/) (Stand: 02.05.2011)

Politische Akademie der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.) (2011), **Demokratie Deutschland 2011**, Berlin, unter: <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/08036.pdf> (Stand: 02.05.2011)

Michael Bürsch (Hg.) (2008), **Mut zur Verantwortung, Mut zur Einmischung. Bürgerschaftliches Engagement in Deutschland**, Bonn.

Forum Jugend und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.) (2010), **Demokratie (be)leben! - Mehr junges, gesellschaftspolitisches Engagement ist möglich**, Policy Paper Politische Akademie Nr. 36, unter: <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/07450.pdf> (Stand: 02.05.2011)

Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.) (2010), **Freiwilligen-Engagement professionell gestalten – Engagierte und aktive Freiwillige gewinnen und beteiligen**, Bonn, unter: [www.fes-mup.de/send\\_file.php/material/fes10\\_fach.pdf](http://www.fes-mup.de/send_file.php/material/fes10_fach.pdf) (Stand: 02.05.2011)

*Darin weitere Literaturhinweise u.a. zu den Themen:*  
- Freiwillige gewinnen  
- Erfolgreich zusammenarbeiten  
- Engagierte dauerhaft binden

### **Mitgliederparteien – Herausforderungen und Perspektiven**

Tilman Mayer, **Volksparteien - voreilige Grabgesänge?**, In: Politikwissenschaft und politische Bildung: nationale und internationale Perspektiven; Festschrift für Udo Kempf, 2010, S. 59 – 67.

Thomas Leif (2010), **angepasst & ausgebrannt. Die Parteien in der Nachwuchsfalle**, München.

Policy Brief der Stiftung neue Verantwortung (01/2010) **Zehn Thesen für eine politische „Partei mit Zukunft“**.

Uwe Jun, Oskar Niedermayer, Elmar Wiesendahl (Hg.) (2009): **Die Zukunft der Mitgliederpartei**, Opladen.

Internationale Politikanalyse der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.) (2009): Werner A. Perger, **Heimkehr an die Basis: Wie sich Europas linke Volksparteien retten und der Demokratie damit einen Dienst erweisen könn(t)en**, unter: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/06793.pdf> (Stand: 02.05.2011)

Policy Paper der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.) (Nr. 18 2007), **Die Zukunft der Mitgliederparteien in Europa**, unter: <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/berlin/04801.pdf> (Stand: 02.05.2011)

Von Alemann et al: **Parteien im Modernisierungsprozess**, unter: [www.phil-fak.uni-duesseldorf.de](http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de) (Stand: 02.05.2011)

### **Gewerkschaften – Herausforderungen und Perspektiven**

Aus Politik und Zeitgeschichte (APUZ) (13-14/19. März 2010), **Gewerkschaften**, unter: <http://www.bpb.de/files/4QFZ17.pdf> (Stand: 02.05.2011),  
darin u.a.:

Klaus Tenfelde, **Gewerkschaftliche Organisation im Wandel.**

Ulrich Brinkmann, Oliver Nachtwey, **Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften.**

Samuel Greef, Viktoria Kalass, Wolfgang Schroeder (Hg.) (2010), **Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung. Und sie bewegen sich doch**, Edition der HBS 241, Düsseldorf: HBS.

Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen (FJ NSB) (Jg. 22,4/2009), **Gezeitenwechsel: Krise - Gewerkschaft – Umbruch**, unter: [www.fjnsb.org/jahrgaenge/2009heft4](http://www.fjnsb.org/jahrgaenge/2009heft4): (Stand: 02.05.2011),  
darin u.a.:

Wolfgang Schröder, **Gewerkschaften in drei Welten – Ein Überblick.**

Klaus Dörre, Oliver Nachtwey, **Auf dem Weg zur Erneuerung – Organizing als politisches Instrument.**

Frank Deppe, **Wie die „strategische Lähmung“ der Gewerkschaften überwunden werden kann**, In: Jochen Becker et al. (Hg.) (2009), **Es geht nur anders! Denkanstöße für politische Alternativen**, Köln.

Britta Rehder, **Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse**, In: Berliner Journal für Soziologie, 18 (2008) 3, S. 432-456.

Peter Bremme, Ulrike Fürniß, Ulrich Meinecke (2007), **Never work alone. Organizing - ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften**, Hamburg.

### **Zu neuem politischen Engagement in der Praxis der Gewerkschafts- und Partearbeit**

Hans-Böckler-Stiftung, **Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit**, In: Magazin Mitbestimmung 11/2008, unter: [www.boeckler.de/163\\_93360.html](http://www.boeckler.de/163_93360.html) (Stand: 02.05.2011)

**12 Thesen zur Erneuerung der SPD**, unter: [http://alt.spd.de/de/pdf/100118\\_PV\\_12\\_Thesen.pdf](http://alt.spd.de/de/pdf/100118_PV_12_Thesen.pdf) (Stand: 02.05.2011)

**Informationen zum DGB-Projekt „Beteiligung macht stark“ im Rahmen der Initiative Trendwende mit Grundlagen, Werkzeugen und Praxisbeispielen** sind zu finden unter: [www.beteiligung.dgb.de/Projekt/index.html](http://www.beteiligung.dgb.de/Projekt/index.html) (Stand: 02.05.2011)

Detlef Wetzels, Jörg Weigand, Sören Niemann-Findeisen, Torsten Lankau, **Organizing. Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit**, unter: <http://www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/real/wetzels.pdf> (Stand: 02.05.2011)

Ver.di Bundesvorstand (2008), **Chance 2011 - Zur Veränderungsarbeit der nächsten Jahre in Ver.di..**

**Ausführliche Informationen zur Zielgruppenarbeit der IGBCE** mit Broschüre und Praxisbeispielen dazu finden Sie unter: <http://www.igbce.de/portal/site/igbce/zielgruppen/> (Stand: 02.05.2011)

## Wir danken:

*Den Referenten der Fachtagung:*

**Samuel Greef**, Politologe Universität Kassel

**Prof. Dr. Elmar Wiesendahl**, Geschäftsführer der Agentur für politische Strategie (APOS)

*Den Gästen der abschließenden Gesprächsrunde:*

**Astrid Klug**, Bundesgeschäftsführerin der SPD

**Petra Adolph**, Leiterin der Abteilung Zielgruppen der IG BCE

**Jörg Weigand**, Ressortleiter im Funktionsbereich Mitglieder und Kampagnen der IG Metall

*Der Moderatorin der Gesamtveranstaltung:*

**Erika Weber**, freie Journalistin, Trainerin und Beraterin

*Den Moderator/innen der Praxis-Ideen-Cafés:*

**Christopher Haarbeck**, planpolitik

**Anne Haller**, Forum Jugend und Politik, FES

**Denis Kittl**, empower-net

**Dr. Christian Krell**, Leiter der Akademie für Soziale Demokratie, FES

**Johanna Niesyto**, Universität Siegen (Politikwissenschaft)

**Kerstin Ott**, Leiterin Forum Jugend und Politik, FES

**Allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern** der Fachtagung „Ehrenamt (be)leben – Aktive Mitglieder und Freiwillige für Parteien und Gewerkschaften gewinnen und binden“ vom 08.11.2010, die sich mit ihren Erfahrungen und Ideen eingebracht haben.