

# Denker für morgen

Herausgegeben  
von der Konrad-Adenauer-Stiftung

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN

*Lars Zimmermann*

## Partizipation und Führung – Plädoyer für eine neue Führungskultur in Politik und Parteien

Die Debatten rund um das Thema »Bürgerpartizipation« sind allgegenwärtig. Je mehr das Vertrauen in Parteien und der Politiker in Deutschland sinkt, desto lauter werden auch die Stimmen nach mehr direkter Beteiligung und Partizipation am politischen Entscheidungsprozess.

Doch was steht wirklich hinter dem Wunsch der Bürgerinnen und Bürger nach mehr Partizipation? Ist es tatsächlich das gestiegene Bedürfnis nach mehr direkten Einflussmöglichkeiten bei politischen Entscheidungen? Ein Blick in die Realität fällt ernüchternd aus. Ganz gleich ob bei Kommunalwahlen oder Oberbürgermeisterwahlen, Volksentscheiden zur Änderung des Wahlrechts für mehr plebiszitäre Elemente oder selbst Landtagswahlen: Wird den Bürgern die Möglichkeit geboten, direkt zu entscheiden und Einfluss zu nehmen, macht allzu oft nur eine Minderheit davon Gebrauch.

Dieser Widerspruch darf nicht wirklich verwundern. Er ist das Abbild der deutschen Realität eines faktisch stabilen, aber politikmüden parteipolitischen Systems, das in seiner Selbstbezogenheit in weiten Teilen von Zynismus, Desinteresse und Begeisterungslosigkeit geprägt ist. In diesem System haben sich bei Parteien und Bürgern die Ansprüche an sich selbst auf ein Minimum beschränkt, während die Anforderungen an den jeweils anderen gestiegen sind. Man verschanzt sich hinter seinen dialektischen Komfortzonen: Während sich Politiker immer noch gegenseitig versichern, die Bürger erwarteten die Lösung der Probleme, verlieren sie mehr und mehr das Gefühl für Wähler und Bürger, die in Zeiten des rasanten Wandels und steigender Komplexität mit ihren politischen Emotionen – Unsicherheit, Angst, Skepsis – nicht alleine gelassen werden möchten. Das »Management des Augenblicks«

wird von Parteien und Politikern zum Maximalprinzip politischen Handelns erklärt, »die Menschen in Deutschland« wird zur Chiffre einer ziel- und zielgruppenlosen Politik, die ihr Gespür für die gesellschaftlichen Entwicklungen mehr und mehr verliert.

»Der Bürger« hingegen artikuliert währenddessen monoton seinen Unmut in der seit Jahrzehnten andauernden Klage, die Parteien seien ununterscheidbar geworden und böten keine Alternativen und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Wie diese Mitgestaltungsmöglichkeiten aber in einem sich weiter ausdifferenzierenden Parteiensystem aussehen könnten, überlässt er den Parteien. Stattdessen wird die idealerweise medial befeuerte Durchsetzung partikularer Einzel- oder Gruppeninteressen als Ausdruck einer partizipativen, lebendigen Bürgerdemokratie gepriesen und als Gegenmodell der Parteiendemokratie verklärt.

### *1. Das Ende des bundesrepublikanischen Führungsverständnisses*

Für die Parteien ist diese Entwicklung ein Alarmsignal: Denn sie selbst gelten immer öfter nicht mehr als geeignete Plattform für politische Partizipation. Sie wären daher schlecht beraten, den Wunsch nach mehr Beteiligung an politischen Entscheidungsprozessen als »Zeitgeist« abzutun oder vorschnell durch die Einführung von Bürgerforen und -plattformen zu kanalisieren. Vielmehr offenbart sich eine strukturelle Veränderung der politischen Gegenwartskultur, denen die Parteien und politische Führung strukturell Rechnung tragen müssen.

Es ist die Stabilität des Parteiensystems selbst, die bei den Bürgern für Überdruß sorgt. Eine Stabilität, die als Erstarrung wahrgenommen wird, wahrgenommen durch die von Parteien und Politikern gelebte Führungskultur.

Entsprechend der bundesrepublikanischen Tradition besteht in den Parteien noch immer die rationale Vorstellung, »politische Führung« könne hierarchische Kontrolle über Entscheidungsprozesse ausüben, um ein bestimmtes (politisches) Ziel zu erreichen. Dieses alt-bundesrepublikanische Führungsverständnis hat seine

Wurzeln im hierarchisch-technischen Denken. Politische Herausforderungen werden nach diesem Denkmuster von politisch Sachkundigen und Experten innerhalb des politischen Systems gelöst, die grundsätzlichen Lösungswege und Aushandlungsprozesse sind bekannt und werden nicht wirklich in Frage gestellt.

Die großen Fragen unserer Zeit aber – ob die Umsetzung der Energiewende, der Erhalt der industriellen Wettbewerbsfähigkeit, die Lösung der Staatsschuldenkrise in Europa oder der Umbau des Bildungssystems – sind nicht mehr von technischer Natur. In ihnen stehen vielmehr adaptive Anforderungen im Vordergrund. Durch ihre Komplexität und Dynamik stellen sie neue Herausforderungen dar, deren Lösung unbekannt sind, weitreichende gesellschaftliche Auswirkungen mit sich bringen und eine Vielzahl von Akteuren betreffen, die in politische Entscheidungen mit einbezogen werden wollen. Dies erfordert vollkommen neue Handlungs-, Verfahrens- und Kommunikationsmuster, die meistens außerhalb der Politik und des parteipolitischen Repertoires liegen, sich damit selten der parteipolitischen Kontrolle unterwerfen, ein hohes Maß an inhaltlicher Kontinuität erfordern und ihre Legitimierung aus einer gesellschaftlichen Verankerung bis tief in den vorpolitischen Raum ziehen.

## *2. Die Zukunft politischer Führung: befähigend, interaktionsfähig, selbstbehauptend, sinnstiftend*

In einer Zeit, in der der Ruf nach einer lebendigen Bürgerdemokratie immer stärker wird und die Führungsherausforderungen für unser Land zunehmend adaptiver Natur sind, stehen die Parteien in der Verantwortung, neuen Raum für die politische Partizipation zu schaffen. Die Grundlagen dafür können nur durch die Ausgestaltung einer adaptiven Führungskultur gelegt werden, die vier Prinzipien folgen muss:

*Politische Führung der Zukunft ist befähigend.* Vorbei sind die Zeiten, in denen Parteien allein ihre Mitglieder mobilisieren, deren Denken und Wahrnehmung kontinuierlich anpassen musste, um

in der Gesellschaft Legitimation zu finden. In Zeiten eines wachsenden Bedürfnisses nach Selbstbestimmung auf der einen und eines anhaltend hohen inhaltlichen Interesses an gesellschaftspolitischen Fragen auf der anderen Seite reicht es nicht mehr aus, wenn Parteien sich als hierarchisch kontrollierten Raum für politische Teilnahme begreifen. Parteien müssen vielmehr neue Attraktivität entwickeln, um Bürgerinnen und Bürger – und nicht nur die eigenen Mitglieder – zur politischen Teilhabe zu befähigen. Dem gewachsenen Wunsch nach (spontaner) Selbstorganisation vor allem (aber lange schon nicht nur) in den jüngeren Generationen muss hier ebenso Rechnung getragen werden wie dem Wunsch, unterschiedlichste Formen der Partizipation parallel nebeneinander oder zeitlich hintereinander zu leben. Die Organisation von flexiblen, durch Parteiapparate nicht mehr vollständig kontrollierten Partizipationsräumen mit dem Ziel, Erkenntnis- und Reflexionsräume für die eigene politische Agenda zu gewinnen, wird die größte Herausforderung aller etablierten Parteien sein.

*Politische Führung der Zukunft ist interaktionsfähig.* Interaktionsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, mit andern zu interagieren, sich mit ihnen auszutauschen, mit ihnen in Kontakt zu treten. So einfach es vielleicht klingen mag: Parteien müssen ihre Fähigkeit stärken, sich auch und vor allem mit Bürgerinnen und Bürgern auszutauschen, denen der klassische Partei- und Ortsverbandshabitus fehlt. Politische Führung muss Haltung zeigen: neugierig gegenüber neuen Themen sein, zuhören können, Freude am politischen Gestalten vermitteln, den Mut haben, Konflikte offen auszutragen oder bewusst mit dem Scheitern oder Niederlagen umzugehen. Nur eine Politik, die Haltung zeigt, schafft eine emotional wahrnehmbare Bande zwischen sich und der Gesellschaft. So kann es gelingen, die Organisationsformen der politischen Parteien gegenüber neuen gesellschaftlichen Themen anschlussfähig zu machen und neue Perspektiven für das eigene politische Selbstverständnis einzunehmen. Eine solche Interaktionsfähigkeit ist die Voraussetzung dafür, die gesellschaftliche Gegenwartskultur zu verstehen, auf deren Basis sich die Berechtigung ableitet, Politik für die Zukunft zu machen. Man kann es auch plakativer formulieren:

Wenn das Mega-Innovationsthema unserer Zeit, das Internet, von allen etablierten Parteien bis heute in seiner Tiefe und Bedeutung nahezu unerschlossen und oftmals fremd bleibt, sagt das viel über die Interaktionsfähigkeit der Parteien mit der Gesellschaft aus.

*Politische Führung der Zukunft ist selbstbehauptend.* In Zeiten adaptiver Herausforderungen kommt es besonders auf die Fähigkeit politischer Führung an, Beschlüsse glaubwürdig und selbstbewusst zu vermitteln mit dem Ziel, Orientierung und Sicherheit zu geben. Das hierfür notwendige Ausschöpfen und die Erweiterung des eigenen Gestaltungsspielraums setzt seitens der Parteien und ihrer Politiker große Souveränität und Mut voraus, besonders dann, wenn in einer medial aufgeheizten Gesellschaft die politische Meinungsbildung oft polarisiert wird. Selbstbehauptung zeigt gesamtgesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein von Politik, die in unserer repräsentativen Demokratie der einzige demokratisch legitimierte Raum für politische Entscheidungen ist. Politische Führung, die diesen Selbstbehauptungsanspruch offensiv vertritt, kann glaubwürdig und aufrichtig innerhalb von politischen Entscheidungsverfahren mehr Beteiligung und Willensbildung organisieren. Sie muss es sogar, will sie sich ihre Handlungslegitimität im vorpolitischen Raum dauerhaft sichern.

*Politische Führung der Zukunft ist sinnstiftend.* Die etablierten Parteien haben in den letzten Jahren ihre emotionale Bindungskraft mehr und mehr verloren. Nicht politisches Desinteresse ist die Ursache, sondern – im Gegenteil – ein neuer spezifischer Interessenmix der Bürger, der nicht mehr gesellschaftlichen Gruppierungen oder Milieus zuzuordnen ist. Auch wenn die Wünsche und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger sich zunehmend ausdifferenzieren, so ist ihnen gemein, dass sie sich einer sozialen Gemeinschaft zugehörig fühlen möchten, über die sie Sicherheit und Orientierung erfahren wollen.

Eben diese Sinnstiftung ist eine der Hauptbrachen der Politik. So gehört zu den dringlichsten Aufgaben politischer Führung, ein übergeordnetes Narrativ zu entwickeln, das an die gesamte Gesellschaft gerichtet ist. Die pragmatischen Verheißungen der politischen Strömungen – von links-sozialistisch bis zu öko-bürgerlich,

von liberal-sozialdemokratisch bis zu christlich-demokratisch – haben ihre Anziehungskraft weitestgehend verloren.

Der Bürger ist kein rationaler Konsument von politischen Entscheidungen, sondern ein emotionales Affektwesen, das von politischer Führung besonders in Zeiten immer höherer Komplexität stetige Einordnung von gesellschaftlichen Entwicklungen ebenso einfordert wie Orientierung in einer Welt, die schnelllebig und oftmals unübersichtlich erscheint.

Politische Führung hat die Aufgabe, ein Narrativ zu entwickeln, das unsere Gesellschaft als soziale Gemeinschaft definiert, in der sich die Wünsche und Erwartungen des Einzelnen realisieren lassen und die gleichermaßen Sicherheit für Veränderung verspricht. Man mag nicht das Wort der »Vision« benutzen; doch eine klare Vorstellung, von dem, was die Gesellschaft zusammenhält und wohin sie sich entwickeln soll, darf politische Führung nicht mehr vorhalten.

So widersprüchlich es vielleicht sein mag: In dem berechtigten Wunsch der Bürgerinnen und Bürger nach mehr Partizipation an politischen Entscheidungsprozessen liegt eine der größten Chancen für Politik und Parteien, verlorengegangenes Vertrauen wieder aufzubauen und ihren Primat innerhalb des politischen Systems zu festigen beziehungsweise wiederzuerlangen. Diese Chance kann jedoch nur dann genutzt werden, wenn Parteien der Versuchung widerstehen, neue Teilhabeformate oder Gesprächsforen in ihre bestehende Organisationsstruktur einzubetten. Die Transformation dieser Organisationsstrukturen selbst ist der Hebel, um eine neue Führungskultur zu etablieren, die Partizipation zum Grundprinzip politischer Aushandlungsprozesse macht.

Führung und Beteiligung sind dabei kein Widerspruch, sondern zwei Seiten einer Medaille. Bewusst miteinander verzahnt und wahrhaftig umgesetzt, führen sie zu einer Revitalisierung der Parteien und unserer repräsentativen Demokratie. Partizipation braucht Führung, weil sie Meinungen in konkrete Ergebnisse transformiert und auf breiter Basis umsetzungsfähig macht. Politische Führung ihrerseits braucht Partizipation, will sie ihre gesellschaftliche Akzeptanz nicht verlieren.

Das wird nicht jeden »Wutpolitiker« überzeugen, der in seiner Enttäuschung über die Undankbarkeit des Wählers dem politischen Geschäft nicht mehr zutraut als die hektische Bearbeitung der Gegenwart. Und auch den »Wutbürger« mag es nicht von seiner Überzeugung abbringen, politische Partizipation ließe sich als Abrechnung mit den Parteien fernab der Politik am besten organisieren. Was bleibt, ist das Augenmerk auf zwei Spezies im politischen Biotop zu richten, die weitaus häufiger vorkommen als allgemein angenommen: der »Mutbürger«, der bereit ist, mit seinem Engagement und seinen Zielen die Parteien zu verändern, und der »Mutpolitiker«, der die Größe hat, eben das zuzulassen und aktiv mitzugestalten.