

 BetterPolitics *Foundation*

 Robert Bosch
Stiftung

Gewählt. Und jetzt?

Das erste Jahr im Bundestag
zwischen Engagement und Überforderung

01	Einführung	3
02	Was die Studie zeigt (Top Insights)	5
03	Unsere Studie auf einen Blick	7
	Unser Vorgehen	8
	Kompetenzfelder	8
	Zusammenfassung der Kompetenzfeld-Analyse	8
04	Unsere Handlungsempfehlungen auf einen Blick	9
05	Das Ökosystem der Unterstützung	11
	Überparteiliche Angebote	12
06	Unsere Studie im Detail: Analyse und Ergebnisse	16
	Das Rahmenmodell: Kompetenzen für Political Leadership im 21. Jahrhundert	16
	Start in den Bundestag	18
	Kompetenzerwerb in der Praxis: Zusammenfassender Blick	21
	Kompetenzerwerb in der Praxis: Detaillierter Blick	24
	1. Wissen um parlamentarisches Arbeiten	24
	2. Verhandlungs- und Aushandlungskompetenz	25
	3. Netzwerke und Beziehungsaufbau	27
	4. Kommunikation und Presse	29
	5. Persönliche Rollen- und Zielfindung	31
	6. Politische Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfindung	33
	7. Team- und Büroaufbau	35
	8. Personalführung	37
	9. Digitale Kompetenzen	40
	10. Persönliche Resilienz und Mentales Wohlbefinden	41
07	Rolle von Political Leadership Entrepreneurs	49
	Die Programme (PLE) im einzelnen	49
	Wie die Programme beim Kompetenzerwerb unterstützen	50
	Zentrale Funktionen von PLEs	54
	Wie PLEs wirken	54
08	Unsere Handlungsempfehlungen	58
09	Ausblick	60
10	Annex	64

Einführung



“Der Vater einer Freundin war ab den 70ern bis Anfang der 90er Abgeordneter im Bundestag. Er hat sich morgens alleine in sein Büro gesetzt und eine Stunde einfach eine Zeitung gelesen und die Nachrichtenlage gecheckt.

Mein Morgen sieht anders aus. Ich checke auch die Nachrichtenlage. Es kommen aber 80 Signal-Nachrichten rein, vielleicht auch noch ein Anruf auf dem Handy. Dann klingeln die E-Mails sozusagen noch als Push-Nachrichten. Und vielleicht findet auch früh schon ein Zoom-Call statt.“

MdB (w), 1. WP, Die Grünen

Politik im 21. Jahrhundert stellt neue Anforderungen an diejenigen, die Verantwortung übernehmen. Die Anforderungen sind komplexer geworden, die öffentliche Aufmerksamkeit intensiver, die Geschwindigkeit politischer Kommunikation höher und die gesellschaftliche Stimmung gegenüber politischen Institutionen angespannter. Viele neue Abgeordnete bringen dafür eigentlich beste Voraussetzungen mit: Sie sind leistungstark, belastbar und motiviert. Und trotzdem sagen viele, dass sie der Einstieg und der politische Alltag an ihre Grenzen bringt.

2025 veröffentlichte die Better Politics Foundation erstmals den Better Politics Index, der die Unterstützung und Möglichkeiten zur politischen Entwicklung in zehn Ländern misst. Dass Deutschland hier den ersten Platz einnimmt, verweist auf eine im internationalen Vergleich stabile demokratische Infrastruktur. Das ist Anlass zur Freude, sollte aber nicht davon abhalten, genauer hinzuschauen. Denn auch dort, wo demokratische Strukturen funktionieren, können die Menschen, die in ihnen arbeiten, besser unterstützt werden.

Das zeigt sich auf individueller Ebene besonders deutlich. Unsere internationale Studie *Mere Mortals* (Better Politics Foundation, 2023) zeigt, dass das mentale Wohlbefinden von Politikerinnen und Politikern teilweise unter dem von Notfalleinsatzkräften liegt. Permanente Erreichbarkeit, ein beschleunigter Medienzyklus, eine zunehmend konfrontative Debattenkultur sowie persönliche Anfeindungen prägen den Alltag vieler Mandatsträgerinnen und Mandatsträger.

Chronische Überlastung beeinträchtigt dabei genau die Fähigkeiten, die demokratisches Handeln erfordert: differenziertes Urteilen, kooperatives Verhandeln, langfristiges Denken. Wer dauerhaft im Ausnahmestandard arbeitet, trifft schlechtere Entscheidungen mit Folgen, die weit über die einzelne Person hinausreichen.

Deshalb ist dauerhafte Überlastung nicht nur ein individuelles Problem, sondern eine strukturelle Schwachstelle für unsere Demokratie.

Abgeordnete haben nicht einfach einen Beruf wie viele andere. Sie sind Teil der demokratischen Infrastruktur, die Gesellschaften zusammenhält und Staaten handlungsfähig macht. In anderen Bereichen mit hoher Verantwortung und öffentlichem Druck wie im Spitzensport und in der Wirtschaft wird längst systematisch in Entwicklung, Weiterbildung und mentale Stärke investiert. In der Politik fehlt dieses Bewusstsein und das gezielte Investment jedoch noch weitgehend.

Demokratische Institutionen sind nur so stark wie die Personen, die in ihnen handeln. Diese Studie fragt deshalb, wie wir Menschen besser unterstützen können, die im Bundestag politische Verantwortung übernehmen. Sie ist ein Beitrag aus der politischen Praxis und der zivilgesellschaftlichen Forschung, gefördert von der Robert Bosch Stiftung. Sie folgt keinem rein akademischen Erkenntnisinteresse, sondern einem handlungsorientierten: Sie benennt, wer was tun kann, damit der Einstieg in die Parlamentsarbeit besser gelingt – im Sinne einer handlungsfähigen Demokratie im 21. Jahrhundert.

Zielsetzung der Studie

Diese Studie widmet sich einer Frage, die bislang wenig Aufmerksamkeit erhalten hat: Wie erwerben neu gewählte Bundestagsabgeordnete die Kompetenzen, die sie für eine wirksame Mandatsausübung benötigen und wie können sie dabei besser unterstützt werden?

Fachliche Expertise ist wichtig, reicht allein aber nicht aus. Im Fokus stehen deshalb übergreifende Kompetenzen, die entscheidend dafür sind, Wissen in politisches Handeln zu übersetzen: das Wissen um parlamentarische Abläufe, Verhandlungsführung, Netzwerkaufbau, Kommunikation, Teamführung, persönliche Rollen- und Zielfindung sowie Resilienz. Diese Fähigkeiten werden im politischen Betrieb oft vorausgesetzt, aber nicht systematisch entwickelt oder unterstützt.

Ziel ist es, konkrete Ansatzpunkte zu identifizieren, um den Übergang in das Mandat strukturell zu verbessern und *Political Leadership* langfristig zu stärken.

Im Zentrum stehen drei Leitfragen:

1. Welche besonderen Herausforderungen erleben neu gewählte Abgeordnete beim Start in ihr Mandat?
2. Welche Kompetenzen (Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten) benötigen sie für eine erfolgreiche Mandatsausübung, insbesondere auch im Hinblick auf Resilienz und mentale Gesundheit?
3. Wie unterstützen bestehende Angebote, insbesondere überparteiliche Programme, die wir *Political Leadership Entrepreneurs* (PLEs) nennen, diesen Kompetenzerwerb und wo liegen Stärken sowie Grenzen dieser Unterstützungsstrukturen?



Begriffe und Definitionen

Die Better Politics Foundation arbeitet global und vornehmlich auf Englisch. Einige Begriffe lassen sich nicht direkt auf deutsch übersetzen und werden daher als englische Begriffe verwendet.

- ▶ **Political Leadership** ist nach unserem Verständnis die Bereitschaft, persönlich gesellschaftliche und politische Verantwortung zu übernehmen: voranzugehen, andere zu mobilisieren und das öffentliche Leben aktiv mitzugestalten. Es ist sowohl eine Haltung als auch eine Rolle.
- ▶ **Political Leaders** sind die Menschen, die diese Haltung leben, ob im gewählten Mandat, beratend oder in der politischen Mobilisierung.
- ▶ **Political Leadership Entrepreneurs** (PLE) sind Organisationen oder Programme, die *Political Leaders* entlang verschiedener Phasen ihrer politischen Laufbahn unterstützen: von der Entscheidung, Verantwortung zu übernehmen, bis zur Begleitung im Amt oder Mandat.

Was der Bericht ist

- ▶ Eine Betrachtung der Situation neuer Abgeordneter unterschiedlicher Parteien aus dem demokratischen Spektrum im erste Jahr im Bundestag, die Beobachtungen macht und Empfehlungen ableitet
- ▶ Ein Einblick in die Realität der Menschen, die ein Bundestagsmandat erhalten, in deren komplexe Einarbeitungssituation und in das Erleben der ersten Legislaturperiode
- ▶ Eine Diskussionsgrundlage für diejenigen, die den Kompetenzerwerb von Abgeordneten mitdenken, Unterstützungsangebote gestalten oder das demokratische System stärken wollen
- ▶ Ein Beitrag zu einem besseren Verständnis davon, wie eine gezielte Unterstützung für diejenigen aussehen kann, die bei sinkenden Vertrauenswerten in demokratische Aushandlungsprozesse politische Entscheidungen gestalten und aushandeln
- ▶ Ein Beitrag dazu, die Erfahrungen von politischen Vertreterinnen und Vertretern als Menschen darzustellen und ihre Erfahrungen einzuordnen

Was der Bericht nicht ist

- ▶ Der Bericht enthält keine Darstellung der Angebote der Fraktionen und deren Unterstützungsleistung im Einzelnen. Wir führen keinen Vergleich und keine Bewertung des Vorgehens der einzelnen Parteien und Fraktionen durch.
- ▶ Der Bericht spricht keine fraktions- oder parteispezifischen Empfehlungen aus.
- ▶ Keine detailgetreue Abbildung aller Abläufe im Rahmen des Mandatsbeginns. Wir wissen, dass neben den Abgeordneten noch eine Vielzahl von Akteuren eine Rolle spielen in Entscheidungsfindungen, Aushandlungen, Strategieentwicklung, etc. Allein in den Teams der Abgeordneten befinden sich Personen mit starken Netzwerken und umfangreichem Wissen zu Strukturen und Prozessen. Unser Fokus im Gespräch mit den Abgeordneten lag durch das Forschungsdesign auf den Abgeordneten selbst.
- ▶ Wir haben viele Eindrücke gesammelt von den *Political Leadership Entrepreneurs* (PLEs) und aufbereitet. Der Bericht ist aber keine Evaluation der parteiübergreifenden Programme von JoinPolitics, Brand New Bundestag oder "Politik Gestalten im 21. Jahrhundert" der Robert Bosch Stiftung.

Was die Studie zeigt (Top Insights)



1. Das erste Jahr ist kein Sprint, sondern ein Marathon im Sprinttempo

Büroaufbau, Personaleinstellung, parlamentarische Einarbeitung, öffentliche Präsenz: Der Einstieg ins Mandat ist komplex. Die verbreitete Hoffnung, dass sich die Belastung nach den ersten Monaten normalisiert, erfüllt sich jedoch kaum. Strukturelle Anforderungen bleiben hoch, Terminkalender sind voll von frühmorgens bis spät abends, Wirkungskreise wachsen weiter und die Intensität bleibt.



2. Lernen passiert fast ausschließlich durch Erfahrung, nicht durch Ausbildung

Über alle Kompetenzfelder hinweg gilt: Kompetenzen werden informell, erfahrungsbasiert und kontextabhängig entwickelt. Das System setzt Kompetenz voraus, lässt aber zu wenig Raum für gezielte Weiterentwicklung. Strukturierte Lernangebote spielen aktuell oft eine untergeordnete Rolle, obwohl der Bedarf hoch ist.



3. Netzwerke sind Infrastruktur: wer sie nicht hat, ist strukturell benachteiligt

Informelle Netzwerke, sowohl innerhalb der Partei als auch überparteilich, entscheiden über Zugang zu Wissen, Einfluss und Unterstützung. Wer gute Netzwerke mitbringt und ein erfahrenes Team hat, lernt schneller und navigiert sicherer. Wer das nicht hat, steht stärker auf sich allein gestellt. Informelles Lernen funktioniert, aber es reproduziert bestehende Ungleichheiten.



4. Der Wunsch nach Mentoring ist groß. Das Angebot bleibt oft zufällig

Mentoring entsteht durch Zufall: Büronachbarschaft, bekannte Gesichter, alte Seilschaften. Aber auch im informellen Setting sind neue Abgeordnete dann diejenigen, die aktiv Fragen stellen und Informationen erbeten müssen. Strukturierte Mentoringprogramme würden den Start ins Mandat begleiten und erleichtern und werden von vielen gewünscht.



5. Lernbedarfe verändern sich. Die Unterstützung muss mithalten

Zu Beginn des Mandats stehen praktische Fragen im Vordergrund zu Kommunikation, öffentlichen Auftritten und dem Büroaufbau. Mit wachsender Erfahrung verschieben sich die Bedarfe: Strategische Pressearbeit und effektive Priorisierung werden der Fokus. Langfristig profitieren Abgeordnete von Formaten, die Selbstfürsorge, strategische Orientierung und Rollenverständnis immer wieder neu adressieren. Es braucht kontinuierliche und diverse Angebote, die sich mit den Bedarfen weiterentwickeln.



6. Führungskompetenz ist ein zentraler, systematisch unterschätzter Erfolgsfaktor

Mit dem Mandat werden Abgeordnete über Nacht zu Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern in einem kleinen Unternehmen, oft ohne jede Vorbereitung. Schlechte Teamführung bindet Energie, erzeugt Reibung und beeinträchtigt die politische Handlungsfähigkeit. Rückblickend nennen fast alle diesen Bereich als zentralen und unterschätzten Lernbedarf.



7. Strukturell überlastet, aber individuell verantwortlich

Die Belastung im Mandat übersteigt das, was viele Abgeordnete für dauerhaft tragbar halten. Und doch wird Erschöpfung als individuelles Versagen gerahmt, nicht als strukturelles Problem. Wer Schwäche zeigt, riskiert seine Karriere. Im Fraktionskontext und erst recht in der Öffentlichkeit bleibt das Thema weitestgehend tabu. In den überparteilichen Angeboten wird das bereits berücksichtigt. Auf der institutionellen Seite fehlt es an konkreten Unterstützungsangeboten und strukturellen Veränderungen über Initiativen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf hinaus.



8. Politikspezifische Kompetenzen: selbstverständlich vorausgesetzt, selten entwickelt

Verhandlungsführung, Rollen- und Zielfindung, politische Urteilsfähigkeit sind politische Fertigkeiten und Fähigkeiten, die Abgeordnete in der Regel bei sich als selbstverständlich voraussetzen. Sie werden selten als Lernbedarf artikuliert. Wer jedoch an Formaten zu diesen Themen teilgenommen hat, bewertet das durchweg als wertvoll und relevant für die (eigene) politische Praxis. Angebote in diesem Bereich haben das Potenzial, die politische Wirksamkeit von Abgeordneten spürbar zu stärken, und zahlen auf bessere politische Ergebnisse ein.



9. Überparteiliche Programme: Lernen und Netzwerk zugleich

Überparteiliche Programme bieten etwas, das im parteilichen Kontext kaum möglich ist: einen Raum, in dem Kandidierende und Abgeordnete aus verschiedenen Fraktionen lernen und offen miteinander sprechen können. Teilnehmende beschreiben gerade den überparteilichen Austausch und das entstehende Netzwerk als zentralen Mehrwert, oft noch vor den konkreten Weiterbildungsangeboten. Die Rahmung der gemeinsamen Weiterentwicklung und die Gestaltung der Programme bedingen jedoch erst diese Qualität der Vernetzung.



10. Veränderung braucht kollektives Handeln, nicht nur individuelle Stärke

Die strukturellen Herausforderungen des Mandats wie anfängliche Überforderung, fehlende Lernstrukturen und Tabuisierung von Überlastung lassen sich nicht durch individuelle Anstrengung allein bewältigen. Was fehlt, ist ein abgestimmtes Zusammenspiel der Akteure im Unterstützungsökosystem, die gemeinsam an Normen, Strukturen und Angeboten arbeiten, damit systematische Weiterbildung selbstverständlicher Bestandteil während des Mandats wird.

Unser Vorgehen

50
INTERVIEWS

mit

39
PERSONEN



LEITFADENGESTÜTZT



ZWISCHEN 50 UND
100 MINUTEN



VON JUNI 2025
BIS MÄRZ 2026

30

(Erst-) Interviews mit
Abgeordneten

11

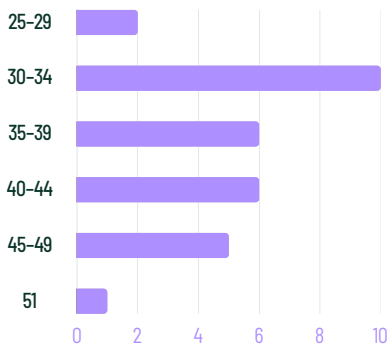
Zweitinterviews mit
Abgeordneten

9

Interviews mit Mitarbeitenden in
Abgeordnetenbüros und Fraktionen

Die Abgeordneten

Alter (Jahre)



Geschlecht

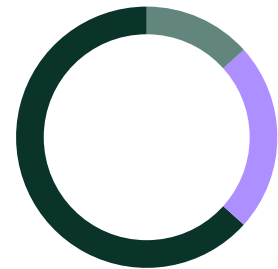


53%
weiblich



46%
männlich

Bundestagszugehörigkeit



- Ehemalige Abgeordnete (Mitglieder 20. Bundestag)
- Aktuelle Abgeordnete (Mitglieder 20. & 21. Bundestag)
- Neue Abgeordnete (Mitglieder 21. Bundestag)

Interviewzeitpunkte

Interviews mit neuen Abgeordneten



Erstinterview
19 Abgeordnete

ca. 6 Monate nach Mandatsantritt



Zweitinterview
11 von 19 Abgeordnete

ca. 12 Monate nach Mandatsantritt

Interviews mit ehemaligen und aktuellen Abgeordneten



11 Interviews

ca. 4 Jahre nach Mandatsantritt

Teilnahme an überparteilichen Programmen

16

keine Teilnahme an
Programm

6

Teilnahme an am Programm
der Robert Bosch Stiftung
von 2021-2025

5

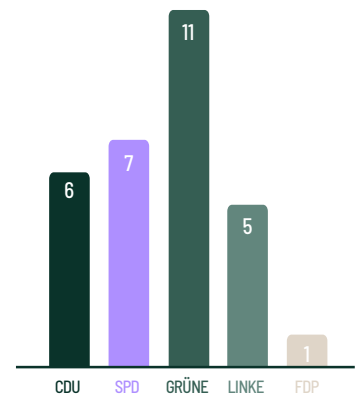
Teilnahme an Programm
von Brand New Bundestag
2021 und 2025

4

Teilnahme an Programm von
JoinPolitics 2024/2025



Parteizugehörigkeit



Unser Vorgehen

Um besser zu verstehen, welche Kompetenzen neue Abgeordnete brauchen und wie sie diese entwickeln können, haben wir 50 Interviews geführt: 41 Interviews mit Abgeordneten in der ersten und zweiten Legislaturperiode und neun mit Mitarbeitenden in Abgeordnetenbüros und den Fraktionen. Die Interviews wurden mit Vertreterinnen und Vertretern der Parteien aus dem demokratischen Spektrum geführt, die im 20. und 21. Bundestag vertreten waren. In den leitfadengestützten Interviews ging es zum einen um den Einstieg in die Abgeordnetenarbeit und Erfahrungen im Bundestag. Zum anderen ging es mit Blick auf die folgenden Kompetenzfelder darum, wie die Abgeordneten sich die Kompetenzen angeeignet haben und welche Unterstützung oder Lernangebote sie dafür in Anspruch nehmen konnten. Die Gespräche wurden anonym geführt, um eine offene Darstellung persönlicher Erfahrungen zu ermöglichen.¹

Basierend auf unserem Leitkonzept *“21st Century Political Leadership Capabilities”* wurden für diese Studie zehn Kompetenzbereiche identifiziert, die für das Mandat im Deutschen Bundestag besonders relevant sind. Diese zehn Kompetenzbereiche umfassen zentrale Anforderungen an *Political Leadership*, besonders zu Beginn der Mandatsübernahme im parlamentarischen Kontext.

Kompetenzfelder

1. **Wissen um parlamentarisches Arbeiten** (Abläufe, Ausschüsse, Geschäftsordnung, Anträge)
2. **Verhandeln** (Strategische Verhandlungsführung und Kompromissbildung z. B. in Ausschüssen, mit Koalitionspartnern oder innerhalb der Fraktion)
3. **Netzwerken und Beziehungsaufbau** (im Parlament, mit Verbänden, Zivilgesellschaft, innerhalb der Partei / Fraktion etc.)
4. **Kommunikation & Presse** (Social Media und “klassische Medien”, Reden, Rhetorik, öffentlicher Auftritt)
5. **Persönliche Rollen- und Zielfindung** (politische Ziele, persönliches Profil, eigene politische Vision etc.)
6. **Politische Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfindung** (Umgang mit Dilemmata, faktenbasierte Entscheidungen, Krisenmanagement, Umgang mit komplexen Situationen)
7. **Team- und Büroaufbau** (Strategische Teamzusammenstellung mit Blick auf fachliche Expertise und parlamentarische Erfahrung)
8. **Personalführung** (Mitarbeitendengespräche, Arbeitsplanung, Teamkommunikation etc.)
9. **Digitale Kompetenz** (Plattformnavigation, digitale Organisation, Cybersicherheit, Wissensmanagement)
10. **Persönliche Resilienz** (Umgang mit Druck, Stress, Hate Speech, Vereinbarkeit von Mandat und Privatleben etc.)

Zusammenfassung der Kompetenzfeld-Analyse

Politikspezifische Kompetenzen

Parlamentarisches Wissen wird vor allem erfahrungsbasiert erworben durch Beobachtung, Gespräche und Netzwerke, ergänzend zu formalen Angeboten am Anfang. Kommunikation und Pressearbeit werden durchgängig als Bereich mit hohem Entwicklungsbedarf beschrieben, auch von Abgeordneten mit Parlamentserfahrung. Verhandlungsführung gilt als zentrale, aber kaum explizit trainierte Fähigkeit. Methodische Unterstützung für den Kompetenzbereich Politische Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfindung fehlt weitgehend, genauso wie Angebote zur Rollenreflexion.

Arbeitgeberkompetenzen

Abgeordnete werden über Nacht zu Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern und ihr Team ist die zentrale Ressource. Büro- und Teamaufbau am Anfang laufen unter Zeitdruck und Unsicherheit, Personalführung wird rückblickend von fast allen als zentraler und systematisch unterschätzter Lernbedarf beschrieben.

Resilienz und mentales Wohlbefinden

Die Belastung ist von Beginn an hoch und normalisiert sich nicht. Innerhalb der Fraktionen gilt Offenheit darüber als Karriererisiko. Bestehende Bewältigungsstrategien sind auch deshalb überwiegend selbstorganisiert; institutionelle Unterstützung fehlt fast vollständig.

Überparteiliche Programme (PLEs)

Brand New Bundestag, JoinPolitics und das Programm „Politik Gestalten im 21. Jahrhundert“ bieten Unterstützung beim Kompetenzerwerb und darüber hinaus vertrauensbasierte Netzwerke und Reflexionsräume jenseits von Fraktionslogiken. Für fast alle Teilnehmenden ist das entstehende überparteiliche Netzwerk der wichtigste Mehrwert. Gleichzeitig stoßen die Programme an strukturelle Grenzen: Sie erreichen nur einen kleinen Teil aller Abgeordneten, ihre Wirkung setzt kleine Gruppen voraus und lässt sich nicht beliebig skalieren.

¹ Eine ausführliche Darstellung des Forschungsdesigns unseres Vorgehens befindet sich im Annex.

Unsere Handlungsempfehlungen auf einen Blick

1

Mentoring formalisieren

Der Wunsch nach erfahrenen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern in den ersten Wochen ist fraktionsübergreifend und eindeutig. Fraktionen und überparteiliche Programme sollten strukturierte Mentoring-Angebote entwickeln, die direkt nach der Wahl greifen und die ersten Monate begleiten, nicht als informelle Geste, sondern als verlässliches Programm mit klaren Erwartungen auf beiden Seiten. Dafür können erfahrene und ausgeschiedene Abgeordnete sowie Alumni von PLEs eingebunden werden.

4

Strukturierte Methoden für politische Entscheidungsfindung

Methoden wie Szenarienentwicklung, Foresight oder Design Thinking sind im parlamentarischen Alltag kaum verankert, obwohl sie helfen würden, komplexe Entscheidungen strukturierter vorzubereiten. Fraktionen, überparteiliche Programme und politische Stiftungen sollten vermehrt praxisnahe Formate entwickeln, die diese Methoden vermitteln und erlebbar machen.

2

Führungskompetenz als Pflichtthema

Mit dem Mandat werden Abgeordnete über Nacht zu Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, oft ohne jede Vorbereitung. Fraktionen sollten Führungskompetenz als eigenständiges Thema im Onboarding und darüber hinaus verankern und externe Trainings sowie Coaching-Angebote dafür koordinieren. Auch überparteiliche Programme sollten Führungskompetenz und die Arbeitgeberrolle stärker in den Blick nehmen.

5

Überparteiliche Formate langfristig anlegen

Vertrauen über Parteigrenzen entsteht nicht durch einzelne Begegnungen. Es braucht Zeit, Kontinuität und Räume, die bewusst für informellen Austausch reserviert sind. Strukturierte Lernangebote bilden einen guten Rahmen dafür. Überparteiliche Formate sollten entsprechend längerfristig konzipiert sein und Raum für Austausch und Begegnung bieten.

3

Belastung institutionell enttabuisieren, Resilienz individuell stärken

Die Belastung im Mandat ist strukturell hoch und unterschätzt. Fraktionsspitzen tragen Verantwortung dafür, eine Kultur zu schaffen, in der Erschöpfung thematisiert werden kann, ohne Angst vor Karrierenachteilen. Wer offen über Belastung spricht, senkt die Schwelle für alle anderen. Konkret bedeutet das: psychologische Anlaufstellen schaffen und sichtbar machen, Coaching und kollegiale Beratungsformate etablieren und Resilienz als Thema aus der Privatheit herausholen. Auch die anderen Akteure sollten mentales Wohlbefinden thematisieren und Inhalte zur Resilienzentwicklung in ihre Angebote einbauen.

6

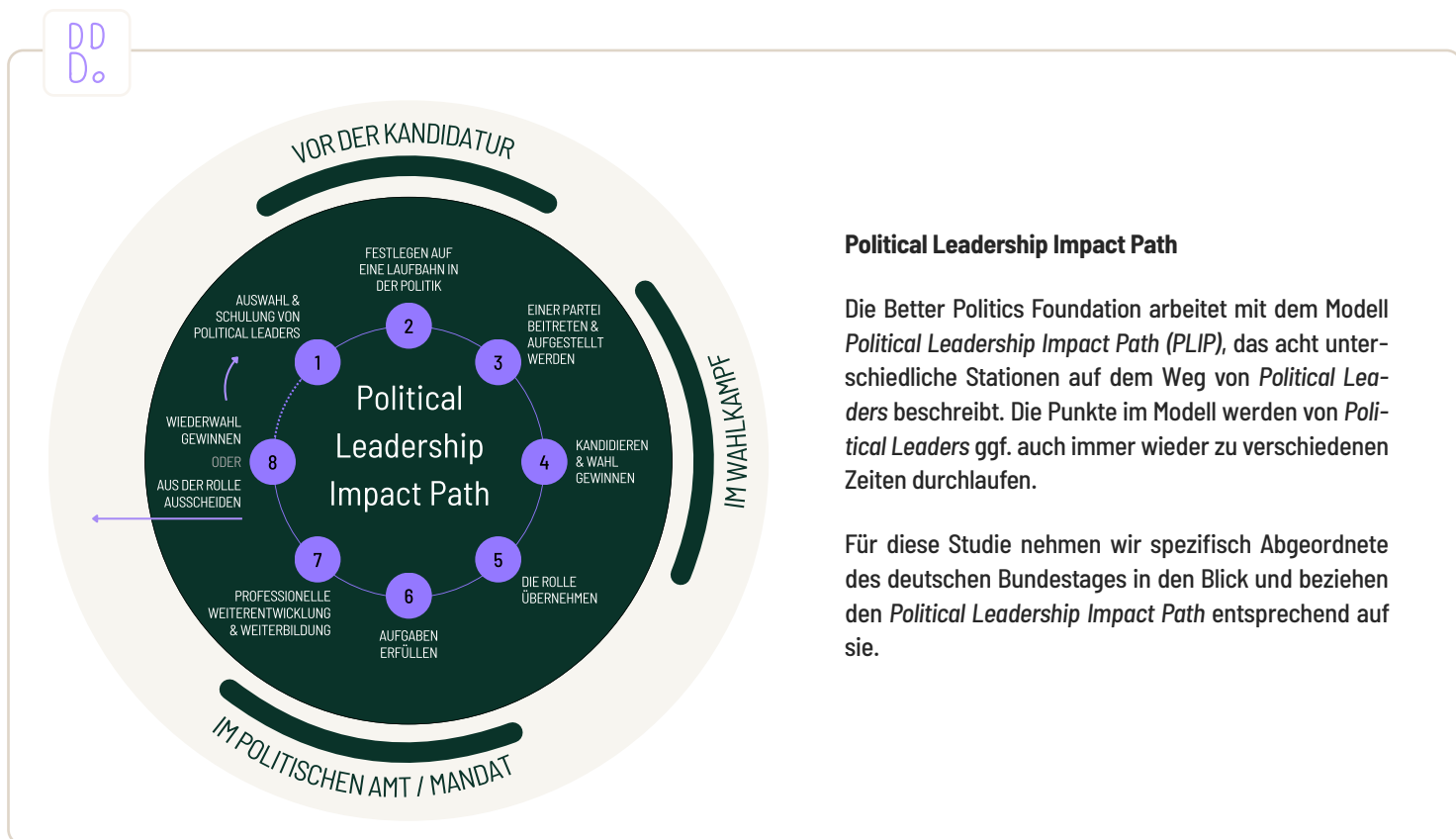
Koordination im Unterstützungsökosystem

Fraktionen, Bundestagsverwaltung, Stiftungen und zivilgesellschaftliche Organisationen arbeiten derzeit oft nebeneinander statt miteinander. Angebote bauen selten aufeinander auf und nach bestehender Regelung dürfen Fraktionen und politische Stiftungen Weiterbildungen von Abgeordneten nicht finanzieren. Es braucht eine aktive Koordination der beteiligten Akteure, damit Angebote besser aufeinander aufbauen und kontinuierliche und diverse Weiterbildung ermöglicht wird.



Das Ökosystem der Unterstützung

Das Ökosystem der Unterstützung



Political Leadership Impact Path

Die Better Politics Foundation arbeitet mit dem Modell *Political Leadership Impact Path (PLIP)*, das acht unterschiedliche Stationen auf dem Weg von *Political Leaders* beschreibt. Die Punkte im Modell werden von *Political Leaders* ggf. auch immer wieder zu verschiedenen Zeiten durchlaufen.

Für diese Studie nehmen wir spezifisch Abgeordnete des deutschen Bundestages in den Blick und beziehen den *Political Leadership Impact Path* entsprechend auf sie.

In der Entwicklung von Kompetenzen von Bundestagsabgeordneten spielen verschiedene Organisationen und Institutionen an unterschiedlichen Zeitpunkten eine Rolle.²

Akteur	Beitrag zum Kompetenzerwerb
Partei	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Politische Sozialisation und Orientierung ▶ Formale Qualifizierung: Viele Parteien oder parteinahe Einrichtungen bieten Seminare, Akademien, Online-Schulungen und Trainings an, zum Beispiel zu Kommunalrecht, Haushaltsfragen, Wahlkampf, Rhetorik, Medienarbeit, Social Media, Verhandlungsführung oder Sitzungsleitung. ▶ Praxislernen im Parteilalltag ▶ Netzwerke und Mentoring
Jugendorganisationen der Parteien	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Frühe politische Praxis ▶ Erfahrung mit Verantwortungsrollen ▶ Politische Bildung und Schulungen: Seminare, Akademien, Wochenenden oder Workshops zu Programmatik, Rhetorik, Campaigning, Social Media, Kommunalpolitik oder Europapolitik an ▶ Netzwerke und Mentoring

² In den Interviews wurde auch die Rolle der Partei, der Jugendorganisation der Partei oder von politischen Stiftungen für den Kompetenzerwerb angesprochen. Wenn Abgeordnete Angebote genutzt haben, lag das meist so weit in der Vergangenheit, dass sie schwer einen Bezug zur Relevanz für ihr aktuelles Amt herstellen konnten. Aus den Aussagen konnten wir entsprechend nicht verdichten. Deshalb sind die Akteure in ihrer Funktion hier genannt, ihr Beitrag wird aber nicht weiter analysiert.

Akteur	Beitrag zum Kompetenzerwerb
Politische Stiftungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fachliche Qualifizierung zu Themen wie Europa, Kommunalpolitik, Außenpolitik, Wirtschaft, Klima, Sozialpolitik, Verwaltung oder politischer Kommunikation ▶ Methodische und kommunikative Kompetenzen: Seminare zu Rhetorik, Moderation, Verhandlung, Konfliktmanagement, strategische Kommunikation, Kampagnenarbeit, Medienauftritte oder digitale Öffentlichkeit (Voraussetzung: nicht mandatsbezogen) ▶ Netzwerke zwischen Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft
Fraktion	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einführung in parlamentarische Abläufe und den Einsatz parlamentarischer Instrumente ▶ Medien- und Öffentlichkeitsarbeit: Angebote zu Pressearbeit, Social Media und öffentlichen Auftritten ▶ Mentoring durch erfahrene Abgeordnete: informelles Lernen zu parlamentarischen Prozessen ▶ Koordination von Weiterbildungsangeboten
Bundestagsverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Administrative und rechtliche Grundlagen: administrative Abläufe, rechtliche Rahmenbedingungen und organisatorische Zuständigkeiten ▶ Schulungsangebote für Mitarbeitende in Abgeordnetenbüros
Überparteiliche Angebote	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einstiegshilfen für politisch Interessiert und Talentförderung jenseits von Parteigrenzen ▶ Trainings zu politischem Handwerkszeug: Kompetenztraining wie Rhetorik, Campaigning, Social Media, Netzwerken, Resilienz, strategische Kommunikation oder Umgang mit Öffentlichkeit ▶ Schutzraum außerhalb parteiinterner Machtlogiken: überparteiliche Räume können attraktiv sein als Lern- und Reflexionsraum

Überparteiliche Angebote

Verschiedene zivilgesellschaftliche Organisationen bieten Unterstützung entlang verschiedener Phasen der politischen Laufbahn. Wir nennen diese *Political Leadership Entrepreneurs (PLE)*. Für diese Studie nahmen wir die drei uns bekannten parteiübergreifenden Programme in Deutschland in den Blick, die Unterstützung in drei unterschiedlichen Phasen des *Political Leadership Impact Path (PLIP)* anbieten für Personen, die ein Bundestagsmandat anstreben oder bereits inne haben.

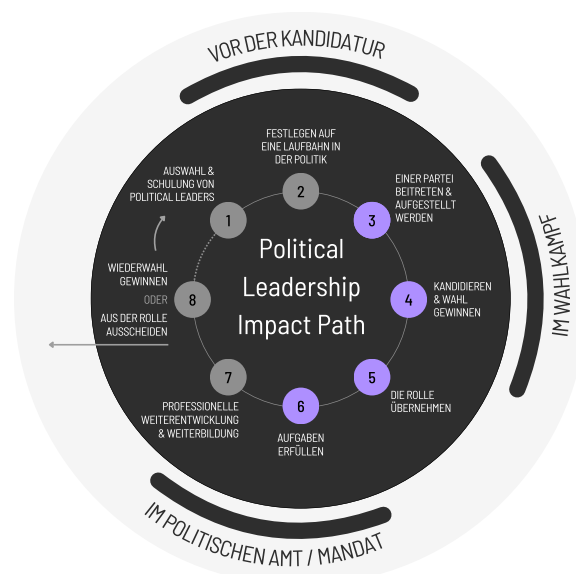


Brand New Bundestag (BNB) ist eine überparteiliche Organisation, die darauf abzielt, Politik auf Bundes- und Landesebene wirksamer, kooperativer und zukunftsfähiger zu machen. Im Zentrum steht die gezielte Unterstützung politischer Kandidierender, die lösungsorientiert, überparteilich und nicht entlang klassischer Parteikarrieren agieren wollen. Ergänzt wird diese Arbeit durch den Aufbau eines parteiübergreifenden Netzwerks von Abgeordneten für Peer-Learning, Vernetzung und gemeinsames politisches Handeln.

Die Unterstützung setzt bei Punkt 3 auf dem *Political Leadership Impact Path* an und reicht in die Legislaturperiode hinein. Das Programm unterstützt Kandidierende persönlich (Coaching) und gruppenbasiert (Workshops) beim Kompetenzerwerb. Inzwischen sitzen 24 Abgeordnete, die von BNB unterstützt wurden im Bundestag, fünf standen uns für ein Interview zur Verfügung.

Inhalte des Programms:

- ▶ Rhetorik & Reden
- ▶ Presse- & Öffentlichkeitsarbeit
- ▶ Social Media & digitale Kampagnen
- ▶ Emotionale Resilienz
- ▶ Selbstbehauptung & Sicherheit
- ▶ Fundraising



JoinPolitics ist eine bundesweit aktive Organisation zur Förderung politischer Talente, die außergewöhnliche Persönlichkeiten findet, fördert und miteinander verbindet mit dem Ziel Politik langfristig lösungsorientierter, kompromissbereiter und zukunftsfähiger zu machen. Im Zentrum steht ein parteiübergreifendes Talentprogramm, das Menschen auf ihren Wegen in politische Verantwortung unterstützt, sowohl über Kandidaturen als auch über politische Initiativen. Verena Hubertz (SPD) ist als ehemalige Teilnehmende und aktuelle Bundesministerin die prominenteste Alumna des Programms.

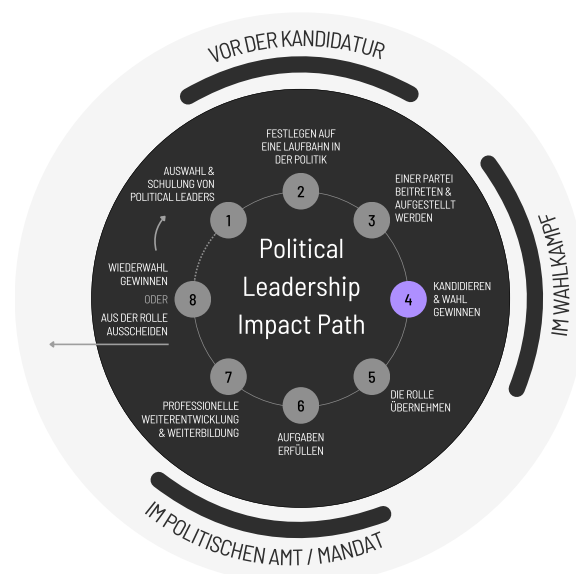
Mit frühphasigen Angeboten wie dem Politischen Kopfsprung werden auch die Punkte 1,2 und 3 adressiert. Das Talentprogramm von JoinPolitics setzt im Falle von Kandidaturen an Punkt 4 des *Political Leadership Impact Path* an und kombiniert Workshops, individuelle Begleitung und Community-Aufbau. Die Unterstützung endet formal mit dem Ende des Wahlkampfes. Die Begleitung der Alumni an Punkt 5,6 und 7 wird im Rahmen der Alumniarbeit von JoinPolitics ausgebaut.

Durch die vorgezogene Bundestagswahl 2025 konnte JoinPolitics das Talentprogramm nur in verkürzter Version durchführen. Der Fokus lag deshalb auf der Entwicklung der Profile der Talente im Sinne der politischen Botschaft, des Storytellings und der Erkennbarkeit inklusive Video- und Fotomaterial. Es besteht auch die Möglichkeit, individuelles Coaching zur Resilienzstärkung in Anspruch zu nehmen.

Vier JoinPolitics Alumni, die nun Mitglieder des 21. Bundestages sind, haben sich für Interviews bereit erklärt.

Inhalte des Programms:

- ▶ Führung & Selbstführung
- ▶ Kampagnen & Strategie (für Kandidierende)
- ▶ Kommunikation, Medien, Storytelling
- ▶ Debatten- und Streitkultur
- ▶ Resilienzstärkung





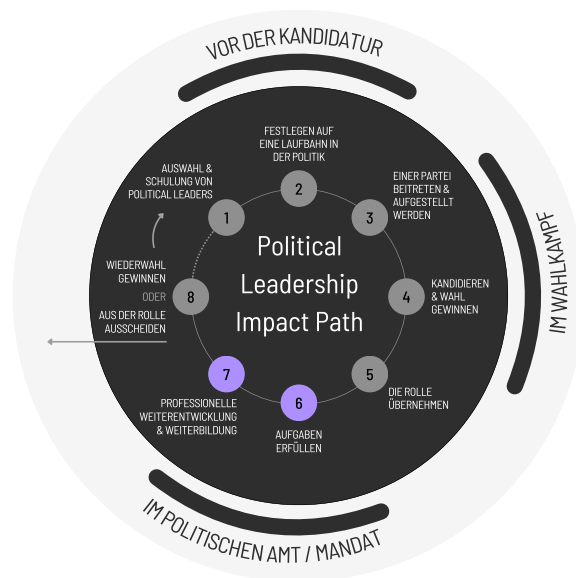
Politik Gestalten im 21. Jahrhundert (PG21) ist ein parteiübergreifendes Qualifizierungs- und Netzwerkprogramm der Robert Bosch Stiftung für neu gewählte Bundestagsabgeordnete in der ersten und zweiten Wahlperiode, das sich über eine gesamte Legislaturperiode erstreckt (Punkt 6 und 7 auf dem *Political Leadership Impact Path*). In einem geschützten, vertrauensvollen Rahmen unterstützt das Programm Abgeordnete dabei, mit komplexen Zukunftsfragen umzugehen, internationale Perspektiven kennenzulernen und ihre politische Urteils-, Gestaltungs- und Kooperationsfähigkeit zu stärken. Zentrales Ziel ist es, überparteiliche Vernetzung und parteiübergreifende Zusammenarbeit in der demokratischen Mitte zu fördern und damit langfristig zu einer konstruktiven politischen Kultur im Bundestag beizutragen.

Die Abgeordneten unternehmen gemeinsame Studienreisen und haben die Möglichkeit, an Workshops zum Kompetenzerwerb teilzunehmen.

Aus der Programm-Kohorte des 20. Bundestags erklärten sich sechs Abgeordnete bereit für ein Interview.

Inhalte des Programms:

- ▶ Parteiübergreifende Kooperations- und Dialogfähigkeit
- ▶ Netzwerk- und Beziehungsaufbau
- ▶ Umgang mit Komplexität und Zukunft, Arbeit mit Zukunftsszenarien
- ▶ Politische Urteils- und Entscheidungsfähigkeit
- ▶ Rollen- und Selbstverständnis im Mandat
- ▶ Resilienz & mentale Gesundheit
- ▶ Kommunikation & politischer Auftritt





Unsere Studie im Detail:

Analyse und Ergebnisse

Unsere Studie im Detail: Analyse und Ergebnisse

Diese Studie untersucht, wie neu gewählte Abgeordnete beim Erwerb der für ihre Rolle erforderlichen Kompetenzen unterstützt werden können, da viele ohne systematische Vorbereitung auf politische Führungsaufgaben in den Bundestag einziehen. Während fachliche Expertise eine wichtige Rolle spielt, ist sie in der Regel Politikfeld spezifisch.

Im Fokus dieser Studie stehen daher übergreifende Kompetenzen wie Kommunikation, Verhandlungsführung, Team- und Büroorganisation sowie persönliche Resilienz-Fähigkeiten, die entscheidend dafür sind, Wissen in politisches Handeln zu übersetzen, bislang jedoch oft unzureichend entwickelt und unterstützt werden.

Statt auf Charaktereigenschaften und Persönlichkeitstypen blickt die Studie auf zwischenmenschliche, organisatorische und selbstbezogene Anforderungen des Mandats.

Die Kompetenzbereiche leiten sich aus den zentralen Anforderungen von *Political Leadership* im parlamentarischen Kontext ab. Sie verbinden theoretische Erkenntnisse mit praktischer Erfahrung und basieren auf dem globalen Rahmenmodell der Better Politics Foundation, das gemeinsam mit lokalen Partnern für den deutschen Kontext angepasst und weiterentwickelt wurde.

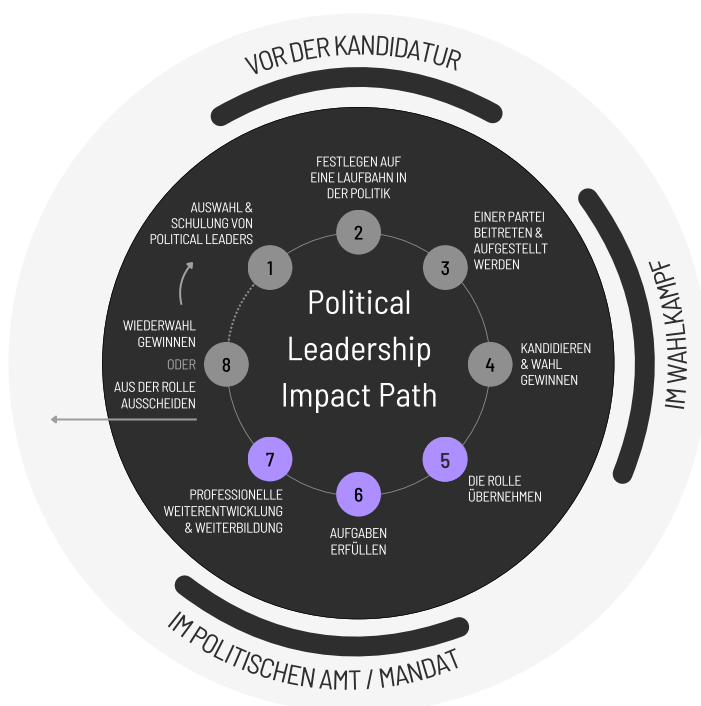
Das Rahmenmodell: Kompetenzen für Political Leadership im 21. Jahrhundert

Über mehrere Jahre hinweg hat die Better Politics Foundation kontinuierlich daran gearbeitet, Kompetenzen zu identifizieren, zu entwickeln und zu stärken, die für wirksames *Political Leadership* im 21. Jahrhundert erforderlich sind. Dabei wurden eigene, passgenaue Modelle entwickelt sowie bestehende Ansätze an die komplexen Realitäten von *Political Leadership* angepasst.

In dieser Studie verwenden wir **Kompetenzen** (Capabilities) als übergeordnetes Konzept, um die Fähigkeit oder Bereitschaft für *Political Leadership* zu beschreiben. Dies ist eine bewusste Entscheidung: Wir wollen nicht nur erfassen, was Personen wissen oder tun können, sondern den Blick darauf richten, wie sie diese Fähigkeiten in realen Kontexten anwenden und anpassen. Aus dieser Perspektive werden Capabilities nicht als feste Liste von Kompetenzen verstanden, sondern als das Zusammenspiel von Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und weiteren Merkmalen.

Zur Unterstützung dieser Analyse greifen wir auf zwei sich ergänzende Rahmenmodelle zurück: den **Political Leadership Impact Path (PLIP)** und das **KSA-O-Modell**.

DD
D.



Political Leadership Impact Path (PLIP)

Der PLIP bietet den übergeordneten Rahmen, um neu gewählte Abgeordnete innerhalb eines Entwicklungsverlaufs von *Political Leadership* zu verorten.

In dieser Studie konzentrieren wir uns auf die Stufen 5 bis 7 und betrachten die dafür erforderlichen Fähigkeiten entlang von drei eng miteinander verbundenen Dimensionen: die Ausübung des parlamentarischen Mandats, die Rolle von Abgeordneten als Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie persönliche Resilienz und mentales Wohlbefinden im Mandat.



KSA-O-Modell

Das KSA-O-Modell ergänzt diese Perspektive, indem es hilft, die Art dieser Fähigkeiten genauer zu unterscheiden. Wissen (**K**nowledge), Fertigkeiten (**S**kills), Fähigkeiten (**A**bilities), die zur Ausübung der Rolle erforderlich sind, beschreiben, was eine Führungsperson lernen, entwickeln und anwenden kann.

- ▶ **Wissen:** Informationen und Verständnis
- ▶ **Fertigkeiten:** durch Übung entwickelte Kompetenzen
- ▶ **Fähigkeiten:** dauerhafte Fähigkeiten, die die Leistung unterstützen.

Die Kategorie **Innere Antreiber (O**ther) verweist auf tieferliegende Eigenschaften wie Werte, Motivation und Persönlichkeitsmerkmale, die prägen, wie und ob eine Führungsperson in der Praxis handelt.

Diese Unterscheidung lässt sich mit der **Eisberg-Metapher** veranschaulichen. Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten bilden die sichtbare Spitze: Sie sind leichter beobachtbar und eher entwickelbar. Die Inneren Antreiber hingegen liegen unter der Oberfläche: weniger sichtbar, aber grundlegender dafür, wie die sichtbaren Fähigkeiten eingesetzt werden. Das umgebende Wasser steht für die Kontextbedingungen, etwa Mandat, Ressourcen und Umfeld, die bestimmen, ob und wie Kompetenzen in der Praxis wirksam werden können. Gemeinsam bieten diese Elemente eine strukturierte Grundlage, um zu verstehen, welche Kompetenzen durch Training und Praxis gestärkt werden können.



Switches & Dials Kompetenzen in der Praxis

Das Konzept **Switches & Dials** knüpft an diese Logik an. Es bietet eine Möglichkeit, bewusst sowohl mit stärker veränderbaren als auch mit eher stabilen Aspekten von Leadership zu arbeiten, anstatt alle Fähigkeiten als gleichartig zu behandeln.

Jeder Teil baut auf dem vorhergehenden auf: vom Verständnis des Kontexts über die Bestimmung von Orientierung und Richtung bis hin zur Identifikation jener Fähigkeiten, die die individuelle Ausrichtung und Justierung in der Praxis prägen.

Einordnung der Kompetenzfelder in das KSA-O Modell

	Wissen (Knowledge)	Fertigkeiten (Skills)	Fähigkeiten (Abilities)	Innere Antreiber (Other)
Politikspezifische Kompetenz	Wissen um parlamentarisches Arbeiten	Verhandlungs- und Aushand- lungskompetenzen	Persönliche Rollen- und Zielfindung	Persönliche Resilienz und mentales Wohlbefinden
		Netzwerken und Beziehungsaufbau	Politische Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfindung	
	Kommunikation und Pressearbeit			
Arbeitgeber- Kompetenz	Team- und Büroorganisation	Personalführung		
	Digitale Kompetenz			

Start in den Bundestag

Der folgende Teil nimmt den Punkt 5 auf dem *Political Leadership Impact Path* in den Blick und beschreibt die Phase des Einstiegs in den Bundestag, in der die Abgeordneten die neue Rolle übernehmen. Das beinhaltet den Übergang ins Mandat, das Onboarding sowie das erste Jahr der parlamentarischen Arbeit.

Die Informationen, auf denen die folgende Darstellung der ersten Wochen basiert, stammen aus den Interviews mit den Abgeordneten, Mitarbeitenden aus Abgeordnetenbüros sowie aus Hintergrundgesprächen mit Fraktionsmitarbeitenden.

Es liegen uns keine schriftlichen Informationen dazu vor. Ziel des Kapitels ist es nicht, einen Vergleich oder eine Bewertung der fraktionsspezifischen Umsetzung des Onboardings durchzuführen. Es geht vielmehr darum, den Start ins Mandat und die besonderen Herausforderungen dieser Zeit zu beschreiben und einen Blick auf die typischen Strukturen und Dynamiken der ersten Wochen im Mandat und die Rolle der Fraktionen zu werfen.

Die ersten Wochen nach der Wahl

Der Übergang ins Mandat beginnt direkt am Tag nach der Wahl. Die neu gewählten Abgeordneten reisen nach Berlin, um an der ersten Fraktionssitzung teilzunehmen. Die Sitzung bildet den Auftakt der Einführungen durch die Fraktionen. Der nächste zeitliche Meilenstein ist die konstituierende Sitzung des Bundestags, die spätestens 30 Tage nach der Wahl stattfinden muss.

Das prägende Merkmal der ersten Wochen im Mandat ist die Gleichzeitigkeit. Neu gewählte Abgeordnete müssen parallel lernen, entscheiden und Verantwortung übernehmen, während die Strukturen, auf die sie angewiesen sind, noch im Aufbau sind. Innerhalb kürzester Zeit gilt es, Büros einzurichten, Mitarbeitende einzustellen, parlamentarische Abläufe zu verstehen, sich in Partei- und Fraktionsstrukturen zu integrieren und eine öffentliche Präsenz aufzubauen. Die Herausforderung liegt dabei weniger in den einzelnen Aufgaben als in ihrer Gleichzeitigkeit unter hohem Zeitdruck in Verbindung mit der persönlichen Anpassung an eine neue Rolle und ein neues Umfeld.

„Die erste Woche ist eine krasse Überforderung für die Abgeordneten. Und da sind auch einige, die einfach in der Ecke sitzen und weinen. Also das ist nichts Außergewöhnliches, weil das schon knallhart ist. Man muss sich vorstellen, die müssen erstmal die Wege hier im Bundestag kennenlernen. Und da hat man auch in den ersten Tagen ziemlich viel verzweifelte Anrufe: Ich weiß nicht, wo ich bin. Ich weiß überhaupt nicht, wo ich hin soll.“

Mitarbeiterin im Abgeordnetenbüro

Die folgende Übersicht zeigt, was sich in dieser Phase typischerweise überlagert:

<p>Organisation & Struktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Teilnahme an Onboarding Veranstaltungen der Fraktion ▶ Abstimmung mit Bundestagsverwaltung (z.B. IT) und Fraktion ▶ Einrichtung des Bundestagsbüros ▶ Suche und Einrichtung von Wahlkreisbüro ▶ Einarbeitung in administrative Prozesse und Vorgaben 	<p>Personal & Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verständnis Grundstruktur Abgeordnetenbüro ▶ Sichtung von Bewerbungsunterlagen ▶ Auswahl und Einstellung von Mitarbeitenden ▶ Rollenverteilung im Team ▶ Übernahme von Führungsverantwortung
<p>Parlamentarische Arbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Einarbeitung in formale und informelle Abläufe ▶ Verteilung der Ausschussplätze ▶ Übernahme fachlicher Zuständigkeiten ▶ Vorbereitung erster Sitzungen 	<p>Öffentlichkeit & Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Presseanfragen und Interviews ▶ Social-Media-Kommunikation ▶ Termine im Wahlkreis ▶ Kommunikation mit Akteuren aus dem Wahlkreis, der Partei und Interessensgruppen
<p>Partei & politische Abstimmung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verständnis vom Aufbau der Fraktionsstruktur ▶ Einbindung in Fraktionsstrukturen ▶ Kennenlernen von Kolleginnen und Kollegen, auch informell ▶ Orientierung in internen Macht- und Entscheidungsprozessen ▶ Ggf. Koalitionsverhandlungen ▶ Einbezug in die Übergangsphase vom scheidenden zum neuen Bundestag 	<p>Persönliche Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Abwicklung des vorangegangenen Jobs ▶ Unterkunft in Berlin organisieren ▶ Umstellung und Umstrukturierung des eigenen Alltags (Pendeln zwischen Wahlkreis und Berlin) ▶ Vereinbarkeit von Mandat, Privatleben und ggf. Familie ▶ Administrative Umstellungen aufgrund der neuen rechtlichen und persönlichen Situation mit Mandatsantritt

„Die erste Zeit war krass, weil man einfach den Anfang nicht gut findet. Und ich fand das so eine Überforderung: du musst Personal finden, du musst alles auf die Reihe kriegen und permanent wichtige Entscheidungen treffen. Mein Gedanke war da immer: Und das muss jetzt ja vier Jahre alles tragen.“

MdB (w), 1. WP, Die Linke

In dieser Phase spielen die Fraktionen eine zentrale Rolle: Sie schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Abgeordnete arbeitsfähig werden. Sie bieten erste Struktur, Orientierung und Zugang zum parlamentarischen System. Ihr Fokus liegt dabei jedoch auf der unmittelbaren Funktionsfähigkeit, also der Vermittlung von Wissen und weniger auf einer langfristigen Kompetenzentwicklung.

Onboarding der Fraktionen

Das Onboarding bietet eine erste Orientierung, ist jedoch stark verdichtet und unterscheidet sich zwischen den Fraktionen. Es reicht von Einführungsworkshops bis hin zu mehrtägigen Programmen oder strukturierten Abläufen über drei Wochen. Inhaltlich umfasst es rechtliche Grundlagen, organisatorische Abläufe, parlamentarische Verfahren (Plenarsitzungen, Antragsverfahren, Anfragen, Änderungsanträge, Abstimmungen), Kommunikationsaspekte sowie die Vorbereitung auf die Rolle als Arbeitgeber, insbesondere mit Blick auf Personalgewinnung und Teamaufbau. Die Bundestagsverwaltung ist eng eingebunden und vermittelt administrative, rechtliche sowie zunehmend auch sicherheitsrelevante Themen wie persönlichen Schutz und Cybersicherheit.¹

Ergänzt wird dies durch Einführungen in die Struktur und Arbeitsweise der jeweiligen Fraktion sowie durch erste politische Einordnungen durch die Fraktionsführung. Ziel ist es, den neuen Abgeordneten frühzeitig Orientierung zu geben, sowohl inhaltlich als auch praktisch: vom Verständnis zentraler Strukturen und Zuständigkeiten bis hin zur Orientierung im Bundestag und dem Ankommen in Berlin. Unterstützende Materialien wie Leitfäden und digitale Angebote wie E-Learning sind in den letzten Jahren stärker standardisiert und professionalisiert worden.

„Die Bundestagsverwaltung ist in den letzten Jahren sehr professionell beim Wahlperiodenwechsel geworden in diesen ganzen Abläufen. Sie haben da sehr zugelegt. Die neuen MdB, die ein paar mehr Seiten als sonst lesen, gehen da nicht verloren.“

Mitarbeiterin im Abgeordnetenbüro

Onboarding muss in dem Zeitfenster vor der konstituierenden Sitzung stattfinden, mit der der parlamentarische Betrieb beginnt. Dadurch werden Abgeordnete in kurzer Zeit mit einer großen Menge an Informationen konfrontiert, meist unter hohem Druck und mit begrenzter Möglichkeit, das Gelernte zu verarbeiten oder anzuwenden. Mit Beginn der Legislaturperiode sind sie für weiterführende Lernformate kaum noch erreichbar.

„Der gemeinsame Start mit den anderen Neuen ist schön fürs Teambuilding, damit sich eine kleine Gruppe bildet, mit der man dann auch weitergeht. Das Wissen, das wir da vermitteln, kann aber glaube ich effektiv nicht verarbeitet werden. Die Informationen kommen da in Form einer Druckbetankung und dann hört es abrupt auf. Also ich halte das didaktisch für nicht gut. Ich habe aber in all den Jahren keine wirkliche Lösung dafür gefunden, weil die MdB eben nicht mehr greifbar sind, wenn der Betrieb wieder losgeht.“

Fraktionsmitarbeiterin

Das erste Jahr mit Mandat

Auch nach der Anfangsphase der ersten Wochen bleibt das erste Jahr von hoher Intensität geprägt. Zwar entwickeln sich mit der Zeit Routinen und Abgeordnete gewinnen Orientierung in parlamentarischen Abläufen, doch das Gesamtanforderungsniveau bleibt hoch. Neue Aufgaben, Erwartungen und Dynamiken kommen kontinuierlich hinzu und relativieren eine mögliche erste Stabilisierung.

Viele Abgeordnete gehen zunächst davon aus, dass sich die Arbeitsbelastung nach den ersten Monaten reduziert und sich das Mandat „einpendelt“. Diese Erwartung erfüllt auch eine wichtige psychologische Funktion, da sie hilft, die intensive Anfangsphase zu bewältigen. In der Praxis tritt die erhoffte Entlastung jedoch oft nur eingeschränkt ein. Die strukturellen Anforderungen des Mandats bleiben bestehen, und die Komplexität der Rolle entfaltet sich zunehmend.

„Der Stress wird nicht weniger, weil die Wirkungskreise ja auch größer werden. Wenn ich z.B. im Wahlkreis Termine wahrnehme, dann erzählt der es dem anderen. Und dann möchte der andere vielleicht auch, dass man in das Unternehmen kommt. Bei Terminanfragen gilt also: Je mehr, desto mehr.“

MdB (w), 1. WP, CDU

Bildlich gesprochen gehen neue Abgeordnete davon aus, dass die Monate ein 100-Meter Sprint sind und sich danach das Tempo reduziert. Stattdessen wird nach einigen Monaten klar: ein Mandat im Bundestag heißt die Marathondistanz im Sprint Tempo zu laufen und noch dazu Hindernisse überspringen zu müssen.

„Einmal durch den Fleischwolf, einmal Marathon und zurück, um es kurz zu machen.“

MdB (m), 1. WP, CDU

¹ Vor der Wahl gibt es bereits erste einführende Formate für aussichtsreiche Kandidierende, teilweise als online Angebot oder auch in Form von Einladungen nach Berlin. Aufgrund der vorgezogenen Bundestagswahl hatte diese Komponente 2025 weniger Relevanz. Diese Angebote der Fraktionen kamen daher auch weniger zur Sprache und sind uns nicht im Detail bekannt.

Die Fraktionen bleiben wichtige Bezugspunkte für Koordination und politische Abstimmung, können jedoch die individuelle Kompetenzentwicklung nur begrenzt unterstützen. Abgeordnete sind daher auf informelles Lernen, persönliche Netzwerke und externe Unterstützung angewiesen, um den Anforderungen des Mandats gerecht zu werden und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

Kompetenzerwerb in der Praxis: Zusammenfassender Blick

Ausgangssituation der Abgeordneten

Es gibt keine einheitliche Ausgangsbasis, mit der Abgeordnete ihr Mandat antreten. Vielmehr bringen sie sehr unterschiedliche politische und berufliche Vorerfahrungen mit. Auch in unserem Sample zeigt sich dieses breite Spektrum deutlich: Einige Interviewte verfügten bereits über langjährige parteipolitische Sozialisation, teilweise bereits durch Ämter in Jugendorganisationen. Andere sind erst wenige Jahre vor ihrer Kandidatur überhaupt einer Partei beigetreten. Unter den Interviewten waren sowohl Abgeordnete mit vorherigem Mandat auf Landes- oder Kommunalebene als auch Personen, die nicht damit gerechnet hatten, tatsächlich in den Bundestag einzuziehen. Damit unterscheiden sich nicht nur die individuellen Erfahrungsschätze, sondern auch die Voraussetzungen, unter denen Abgeordnete ihre parlamentarische Arbeit aufnehmen: Sie bringen unterschiedlich ausgeprägte Zugänge zu Netzwerken und informellem Wissen sowie verschieden starke Vorbereitungen auf die neue Rolle mit.

Politische Vorerfahrung wird in den Gesprächen häufig als zentraler früherer Lernraum beschrieben und ist insbesondere für den Erwerb praktischer Kompetenzen (Fertigkeiten) wie Verhandeln und Netzwerkaufbau bedeutsam. Diese komplexen Erfahrungen aus langjähriger Parteiarbeit, gewachsenen Netzwerken und früheren Ämtern oder Mandaten können in den Interviews allerdings nur begrenzt konkretisiert und nachvollzogen werden. Politische Vorerfahrung ist damit zwar ein wichtiger Kontextfaktor für den Kompetenzerwerb, lässt sich auf Basis unseres Materials jedoch nur eingeschränkt messen und vergleichen. Eine belastbare Gegenüberstellung der Situation von „erfahrenen“ und „unerfahrenen“ Parlamentseinsteigerinnen nehmen wir daher nicht vor.

Für alle gilt: Die Erwartungen sind von Beginn an hoch, während die Kompetenzentwicklung weitgehend als individuelle Aufgabe verstanden wird, auch wenn viele der zugrunde liegenden Herausforderungen struktureller Natur sind. Nicht zuletzt ist die Erwartungshaltung an sich selbst bei vielen sehr ausgeprägt, basierend auf dem Wunsch, so schnell wie möglich politisch handlungsfähig und sichtbar zu sein.

Die Kompetenzfelder, die die Abgeordneten zu Beginn der Legislatur für sich selbst als wichtigste Entwicklungsfelder identifizieren,

sind Kommunikation und Presse, Reden und Rhetorik, Team- und Büroaufbau sowie Priorisieren. Rückblickend fokussieren sie stärker Führung und Pressearbeit als zentrale Kompetenzen.

Wie sich Kompetenzen entwickeln

Die Entwicklung von Kompetenzen erfolgt überwiegend erfahrungsbasiert. Über alle Kompetenzbereiche hinweg gilt: Lernen durch praktische Erfahrung dominiert und informelles Lernen spielt eine zentrale Rolle.

Die Entwicklung verläuft ungleichmäßig und hängt nicht nur von den individuellen Fähigkeiten ab, sondern auch von den Teamstrukturen und den Erfahrungen im Team, den Netzwerken, dem institutionellen Kontext.

Unterschiedliche Kompetenzen entwickeln sich zudem in unterschiedlichen Zeitverläufen:

Wissen	Fertigkeiten	Fähigkeiten
früh	besonders im Verlauf des ersten Jahres	kontinuierlich

Welche Unterstützung besteht

Unterstützungsstrukturen sind vorhanden, jedoch fragmentiert und in ihrer Wirkung begrenzt.

- ▶ Onboarding-Angebote bieten eine wichtige erste Orientierung, sind jedoch stark verdichtet. Teilweise werden daher auch E-Learning Formate angeboten. Sobald der Parlamentsbetrieb startet, sind Abgeordnete grundsätzlich schwer greifbar. Wissensvermittlung und Begleitung, gerade auch in der Anfangszeit, ist nach der konstituierenden Sitzung des Bundestags schwer möglich.
- ▶ Fraktionen unterstützen die grundlegende Arbeitsfähigkeit, stoßen jedoch bei der individuellen Weiterentwicklung an Grenzen. Sie dürfen Angebote für Abgeordnete zum Kompetenzerwerb nur koordinieren, nicht finanzieren.
- ▶ Abgeordnete benennen Lernbedarfe und Fraktionen haben dem in der Vergangenheit auch schon entsprochen und entsprechende Angebote geschaffen. Im laufenden Parlamentsbetrieb werden jedoch andere Termine oder Verpflichtungen fast immer höher priorisiert als eine Weiterbildung oder ein Seminar. Es besteht also eine Lücke zwischen Bedarfen und tatsächlicher Inanspruchnahme von Angeboten.
- ▶ Informelle Strukturen, insbesondere Teams, Mitarbeitende und Peers, erweisen sich häufig als die wichtigste Form der Unterstützung.

- ▶ *Political Leadership Entrepreneurs* können fehlende Netzwerke teilweise kompensieren und neue entstehen lassen.
- ▶ Abgeordnete aus der eigenen Fraktion mit mehr Erfahrung bieten sich an bei Fragen und geben Tipps. Für den Übergang ins Mandat und die ersten Monate wünschen sich viele eine engere und konkrete Begleitung durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen.

EXKURS

Mentoring zwischen Informalität und Struktur

Mentoring zu Beginn des Mandats findet bislang überwiegend informell statt. Mehrere Interviewte berichten von hilfreichen Mentoring-Erfahrungen, die sich meist situativ ergeben haben etwa durch den Austausch mit dienstälteren Abgeordneten aus benachbarten Wahlkreisen oder durch pragmatische Konstellationen wie das Teilen eines Büros in der Anfangszeit. In diesen Settings entstehen niedrigschwellige Gelegenheiten, konkrete Fragen zu stellen und unmittelbare Unterstützung zu erhalten.

Grundsätzlich wird die Hilfsbereitschaft unter den Abgeordneten und innerhalb der Fraktion als hoch beschrieben. Die Möglichkeit, auf Kolleginnen und Kollegen zuzugehen und Unterstützung einzuholen, ist gegeben und wird auch genutzt. Gleichzeitig zeigt sich jedoch eine strukturelle Lücke: Informelles Mentoring ist sowohl personell als auch inhaltlich stark vom Zufall abhängig und steht nicht allen neuen Abgeordneten in gleicher Weise zur Verfügung. Entsprechend äußern mehrere Interviewte den Wunsch nach verlässlicheren, stärker strukturierten Mentoring-Angeboten. Vorschläge reichen dabei von den ersten Wochen bis zu einem Jahr.

Fraktionen haben solche Formate in der Vergangenheit bereits erprobt, etwa durch die Zuweisung oder optionale Wahl fester Mentorinnen und Mentoren. Die Begegnungen nahmen jedoch teilweise einen eher informellen Charakter an, beispielsweise in Form gemeinsamer Mittagessen, und boten zwar Raum für Austausch, aber nur begrenzt für systematische Orientierung und gezielte Einarbeitung.

Eine zentrale Herausforderung besteht sicherlich darin, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Verbindlichkeit und Offenheit zu finden. Zu hohe Erwartungen an Umfang und Intensität können dazu führen, dass Mentoring für beide Seiten an Attraktivität verliert, insbesondere wenn ein erheblicher Zeitaufwand entsteht. Auf Basis der Aussagen der Interviewten empfehlen wir jedoch die Einführung von stärker formalisierten Mentoring-Programmen, wobei wir hier Mentoring in einem schwachen Sinne benutzen. Dafür kommen ausgeschiedene erfahrene Kolleginnen und Kollegen in Frage, sehr erfahrene Abgeordnete genauso wie Abgeordnete in der zweiten Wahlperiode.

Mentoring kann eine wichtige Brücke schlagen zwischen der strukturierten Wissensvermittlung im Onboarding und den informellen Lernprozessen im politischen Alltag. Neben der Einführung in fraktionsinterne Abläufe bieten sich insbesondere folgende Themenfelder für Mentoring an:

- ▶ Büroaufbau und Teamzusammenstellung
- ▶ Erfahrungswissen aus Verhandlungsprozessen
- ▶ Netzwerkarbeit und strategische Positionierung
- ▶ Umgang mit Belastung und Stress, insbesondere Priorisierung von Terminen und Anfragen sowie Strategien im Umgang mit Frustration und Überforderung
- ▶ Strategie für Medien- und Öffentlichkeitsarbeit für die erste Zeit
- ▶ Rollen- und Zielklärung



Kompetenzerwerb in der Praxis: Detaillierter Blick

Kompetenzerwerb in der Praxis: Detaillierter Blick

Arbeit im Parlament: Politikspezifische Kompetenz



„Die beste Vorbereitung für dieses Mandat war der Stadtrat.“

MdB (w), 1. WP, Die Grünen

	Wissen (Knowledge)	Fertigkeiten (Skills)	Fähigkeiten (Abilities)
Politikspezifische Kompetenz	Wissen um parlamentarisches Arbeiten	Verhandlungs- und Aushandlungskompetenzen	Persönliche Rollen- und Zielfindung
		Netzwerken und Beziehungsaufbau	Politische Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfindung
	Kommunikation und Pressearbeit		

1. Wissen um parlamentarisches Arbeiten

„Insgesamt finde ich es schon krass, dass es einfach so vorausgesetzt wird, dass alle wissen, was sie zu tun haben. Und es gibt nirgends eine Stellenbeschreibung, aber es gibt halt ganz, ganz viele Erwartungen.“

MdB (w), 1. WP, Die Linke

Worum es geht

Das Kompetenzfeld umfasst die grundlegenden Kenntnisse über Abläufe, Strukturen und Regeln des parlamentarischen Systems sowie die Rechte und Pflichten des Mandats. Dazu gehören insbesondere Verfahrenswissen zu Ausschüssen und Plenum und die Anwendung der Geschäftsordnung. Das Kompetenzfeld beinhaltet auch Kenntnisse über informelle Abläufe, Zuständigkeiten und Strukturen, die nicht vollständig dokumentiert sind, aber für das Verständnis parlamentarischer Prozesse relevant sein können.

Ausgangslage bei den Abgeordneten

Für Abgeordnete mit Vorerfahrung durch kommunal- oder landespolitische Mandate oder Tätigkeiten in parteinahen Strukturen sind grundlegende Abläufe, Rollen und Verfahren häufig bereits bekannt.

Abgeordnete ohne diese Vorerfahrungen berichten hingegen von einem hohen Orientierungsbedarf zu Beginn des Mandats, insbesondere im Hinblick auf die Vielzahl formaler Regelungen und organisatorischer Strukturen.

Neben formalen Kenntnissen wie zur Geschäftsordnung und zur Arbeit in Ausschüssen spielt auch Wissen über informelle Strukturen, Einflusswege und Prozesse eine Rolle. Über diese Art von Vorwissen verfügen vor allem diejenigen mit starken Netzwerken in der Fraktion und den Landesgruppen.

Wie sich das Wissen entwickelt

Fraktionen bieten im Rahmen ihrer Onboarding-Prozesse formale Lernangebote an in Form von Präsenzveranstaltungen oder Online-Formaten zu Themen wie der Geschäftsordnung oder parlamentarischen Instrumenten. Ergänzend stehen schriftliche Materialien wie Handbücher oder Leitfäden zur Verfügung.

Diese Angebote werden von den Abgeordneten überwiegend als hilfreich für die erste Orientierung beschrieben. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass sie die Komplexität parlamentarischer Prozesse nur begrenzt abbilden können und häufig zu einem Zeitpunkt stattfinden, an dem die Inhalte noch schwer einzuordnen sind.

„Die Informationen dazu in den Zoom-Calls, das war auch teilweise einfach zu früh. Es wird einem dann etwas erklärt, was aber noch ganz abstrakt ist. Also es wäre gut gewesen nach der ersten Sitzungswoche oder so. Aber dann sind auch dann halt alle schon so im Strudel drin, dass es wirklich schwierig ist.“

MdB (w), 1. WP, Die Linke

Das Verständnis für parlamentarische Abläufe sowie für organisatorische Zusammenhänge, Zuständigkeiten und die Struktur von Ministerien und Ausschüssen wird als komplex und zeitintensiv beschrieben.

„Der ganzen Aufbau, die Ministerien und dann auch welche Abteilungen es gibt, wie die strukturiert sind ... diesen Einblick am Anfang zu gewinnen, das war schon sehr aufwendig und sehr schwierig für jemanden, der aus der Wirtschaft kommt.“

MdB (m), 2. WP, CDU

Zudem wird deutlich, dass der Kompetenzerwerb in diesem Bereich in hohem Maße von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängt, etwa von der Unterstützung innerhalb der Fraktion, der Zusammensetzung des eigenen Teams oder dem Zugang zu erfahrenen Ansprechpartnern.

„Also diese ganzen informellen Geschichten, die da passieren, die kennt man ja als Neuer nicht. Und dafür, und da hilft mir auch kein Onboardingprozess, sondern das sind Erfahrungswerte, die erfahrene Kolleginnen und Kollegen haben, die ich nicht habe als Neue.“

MdB (w), 2. WP, SPD

Verbleibende Bedarfe und Spannungsfelder

Es besteht eine hohe Abhängigkeit vom Umfeld: Qualität des Lernens hängt stark von der Fraktion, dem eigenen Team und dem Zugang zu Mentoring ab. Abgeordnete zeigen in diesem Zusammenhang eine große Nachfrage nach stärker formalisierten Mentorings, die besonders relevant für Detailfragen und informelles Wissen zu Abläufen und Machtstrukturen sind.

Das Wissen über parlamentarische Abläufe ist grundsätzlich vermittelbar, wird aber in der Praxis stark durch Erfahrung ergänzt. Mehrere Abgeordnete äußern in diesem Zusammenhang den Wunsch nach stärker strukturierten Unterstützungsangeboten, insbesondere in Form von Mentoring.

„Ein offizielles Mentoring-Programm, wo man wirklich ganz klar sagt, Abgeordneter XYZ kümmert sich jetzt ein Jahr lang um dich und steht dir mit Rat und Tat zur Seite und zeigt dir so die ganzen parlamentarischen Abläufe, die du vielleicht so erstmal noch gar nicht konkret kennst, oder auch noch nicht so richtig weißt, welche Erwartungen, welche Dinge...Das hätte ich gut gefunden.“

MdB (m), 1. WP, SPD

2. Verhandlungs- und Aushandlungskompetenz

„Ich hatte dann irgendwann mein erstes Berichterstattergespräch. Das hat mir jetzt keiner vorher gesagt, wie das läuft. Ich konnte mir das ein bisschen vorstellen. Und dann habe ich mich da reingesetzt und so gemacht, wie ich dachte.“

MdB (m), 1. WP, SPD

Worum es geht

Verhandlungskompetenz ist eine zentrale Voraussetzung für die Ausübung eines Bundestagsmandats, da politische Entscheidungen immer zwischen unterschiedlichen Akteuren ausgehandelt werden. Abgeordnete verhandeln insbesondere im Rahmen von Gesetzgebungsverfahren in Ausschüssen, Berichterstattergesprächen oder bei der Ausarbeitung von Änderungsanträgen, wo sich die inhaltliche Ausgestaltung politischer Vorhaben konkretisiert. Ebenso relevant sind Aushandlungsprozesse innerhalb der eigenen Fraktion sowie zwischen Koalitionspartnern, in denen gemeinsame Positionen entwickelt und abgestimmt werden.

Ausgangslage der Abgeordneten

Die neugewählten Abgeordneten zeigen sich in der Regel selbstbewusst in der Einschätzung ihrer eigenen Verhandlungskompetenz. Verhandlungs- und Aushandlungskompetenz wird dabei häufig nicht als eigenständiges Kompetenzfeld reflektiert, sondern als Teil allgemeiner politischer Erfahrung verstanden. Als zentraler Lernort für Verhandlungs- und Aushandlungskompetenzen wird von vielen Abgeordneten die Kommunalpolitik genannt. Dort erwerben sie häufig erste Erfahrungen im Umgang mit wechselnden Mehrheiten und der Aushandlung von Kompromissen über politische Lager hinweg. Diese Erfahrungen werden teilweise als gut übertragbar auf die Arbeit im Bundestag beschrieben.

Formale Trainings oder gezielte Vorbereitung im Bereich Verhandlungsführung werden kaum benannt. Stattdessen verweisen viele Abgeordnete auf Erfahrungen aus früheren politischen Ämtern oder auf berufliche Kontexte, in denen Verhandlungssituationen eine Rolle spielten.

Wege des Kompetenzerwerbs

Wie schnell Abgeordnete bereits selbstständig in Aushandlungsprozesse gehen ohne formale Vorbereitung, hat den einen oder die andere überrascht. Es fehlt systematische Einführung in reale Verhandlungssituationen im Bundestag, strategisches Vorgehen und institutionelle Logiken.

Der Unterstützungsbedarf wird dabei weniger in Bezug auf theoretische Grundlagen formuliert, sondern vielmehr in Hinblick auf praxisnahe Formate. Genannt werden etwa Einführungen in die Abläufe der Berichterstattung, Hinweise zur Zusammenarbeit mit Koalitionspartnern sowie ein besseres Verständnis der internen Abstimmungsprozesse in Fraktionen und Ausschüssen.

„Als Berichterstatter wurde ich voll ins kalte Wasser geschmissen. Das ist dann schon herausfordernd, insbesondere wenn man dann natürlich auf Mitsreiter trifft, sowohl in Ministerien als auch beim Koalitionspartner, die einfach schon geübter in den Prozessen sind. Wenn jemand in sein erste Berichtstatterrolle geht, müsste man den besser darauf vorbereiten und den laufenden Prozess begleiten. Dann muss ich den vielleicht auch ein bisschen mehr an die Hand nehmen, Unterstützung geben durch einen erfahrenen Abgeordneten.“

MdB (m), 1. WP, CDU

Verbleibende Bedarfe und Spannungsfelder

Insgesamt zeigt sich, dass Verhandlungs- und Aushandlungskompetenzen überwiegend informell und erfahrungsbasiert entwickelt werden. Strukturierte Lernangebote spielen bislang eine untergeordnete Rolle.

Die Abgeordneten, die konkrete Situationen benannt haben wie beispielsweise Berichtstattergespräche, wünschen sich grundsätzlich einen Einblick in die konkreten Verfahrensweisen von der Fraktion beziehungsweise von erfahrenen Kolleginnen, die Erwartungshorizonte abstecken und eigene Erfahrungswerte vermitteln können.

“Es wäre schon gut, wenn da mal so ein alter Hase kommt und sagt, hier hört mal zu, Berichtstattergespräch, so und so, ich geb euch jetzt mal einen Einblick. Das wäre ja gut, wenn die Fraktionen das jeweils machen würden und sagen würden, so aus ihrem Erfahrungshorizont heraus, wir haben das und das an Erfahrung gesammelt, ihr könnt mit den und den Strategien da rangehen.“

MdB (m), 1. WP, SPD

EXKURS

Aushandlungen am Anfang

Rückblickend ordnen einige Abgeordnete ihre Ausgangssituation im Bereich der Verhandlungs- und Aushandlungskompetenz kritisch ein, insbesondere im Hinblick auf die Kenntnis von Machtstrukturen und Aushandlungsprozesse. Mit dem Blick auf den Anfang der Legislaturperiode und die Verteilung von Zuständigkeiten und Ausschusssitzen wird thematisiert, dass innerhalb der Fraktionen Verhandlungen stattfinden, auf die die Erstgewählten nur Einfluss nehmen können, wenn sie Vorwissen und Unterstützung durch ihr Netzwerk haben.

„Als es darum ging, wer kriegt welche Themen, welche Ausschüsse, haben wir viel verhandelt. Da braucht es zwischenmenschliches Fingerspitzengefühl, weil es ja letztlich Leute sind, mit denen man eng zusammenarbeitet, mit denen man auf vier Jahre ein gutes Verhältnis haben möchte. Aber da haben mir dann doch eher mir nahestehende Menschen geholfen, also mein Team, ältere Abgeordnete, die vielleicht auch gar nicht mehr selbst im Bundestag sind. Da haben so ein paar Tipps geholfen.“

MdB (m), 1. WP, Die Grünen

“Innerhalb weniger Wochen sortiert sich das Feld derartig, weil wenn die Neuen noch das Klo suchen, haben die Alten schon alles ausgemacht, also alles verteilt.“

MdB (m) des 20. Bundestags, SPD

Der Unterstützungsbedarf richtet sich weniger auf „Theorie“, sondern auf praxisnahe Einführungen in interne und parlamentarische Abläufe:

- ▶ Wie funktioniert Berichterstattung? Was sind übliche Abläufe?
- ▶ Wie laufen interne Abstimmungen in der Fraktion, in den Landesgruppen?
- ▶ Wie laufen Verhandlungen mit dem Koalitionspartner?

3. Netzwerke und Beziehungsaufbau

„Also ich würde behaupten, alle Menschen, die im Bundestag sind, haben ein gewisses Talent zum Netzwerken, zum Beziehungsaufbau, weil das ist Voraussetzung für eine politische Karriere.“

MdB (m), 1. WP, Die Grünen

Worum es geht

Netzwerken und Beziehungsarbeit sind zentrale Bestandteile parlamentarischer Arbeit. Abgeordnete bewegen sich in einem komplexen Geflecht aus Fraktion, Parlament, Regierung, Verbänden, Zivilgesellschaft, Medien und Akteuren im Wahlkreis. Politische Arbeit entsteht dabei nicht allein in formalen Entscheidungsprozessen, sondern in hohem Maße durch informelle Kontakte, persönliche Beziehungen und kontinuierlichen Austausch mit unterschiedlichen Akteursgruppen.

Ausgangslage der Abgeordneten

Netzwerke und persönliche Beziehungen spielen bereits vor dem Mandatsantritt eine wichtige Rolle. Einige Abgeordnete berichten, dass sie durch langjährige Parteiarbeit, kommunale Mandate oder Engagement in parteinahen Organisationen bereits über belastbare Kontakte innerhalb der Partei oder der Landesgruppe verfügen. Diese Kontakte erleichtern den Einstieg in die parlamentarische Arbeit, etwa durch informelle Beratung, Hinweise zu Abläufen oder Unterstützung bei organisatorischen Fragen. Je nach beruflicher und politischer Vergangenheit sind innerparteiliche Netzwerke aber unterschiedlich stark ausgeprägt.

„Es ist in der Politik ganz entscheidend, dass man Vertrauensanker, Mentoren, Netzwerke hat. [...] Meine Kollegin aus Landesgruppe hat ein nicht so ausgeprägtes Netzwerk, weil sie beruflich aus einer ganz anderen Welt kommt. Also Leute, die nicht aus dieser Politik-Sphäre kommen und die Netzwerke nicht haben, haben es am Anfang ganz schön schwer, sich da überhaupt durchzuboxen.“

MdB (m), 1. WP, CDU

Grundsätzlich müssen Netzwerke im Bundestag mit Mandatsantritt entwickelt werden, sowohl in der Fraktion als auch im politischen Raum insgesamt. Dies betrifft sowohl die Arbeit in Berlin als auch den Aufbau von Beziehungen zu Akteuren im Wahlkreis.

„Ich kannte am Anfang einzelne Leute, aber trotzdem ist man erstmal jemand Neues. Auch muss man sich erstmal neu vernetzen, muss man noch Leute kennenlernen. Da würde ich sagen, mein Netzwerk hat geholfen, ja, aber vieles muss man sich halt aufbauen. Gerade innerhalb der Fraktion und auch über Fraktion hinaus.“

MdB (m), 1. WP, Die Grünen

Wie sich die Fähigkeit entwickelt

Netzwerkfähigkeit und Beziehungsarbeit werden von den Abgeordneten nur selten als eigenständiges Kompetenzfeld verstanden. Vielmehr erscheinen sie in den Interviews meist als selbstverständlicher Bestandteil parlamentarischer Arbeit.

Der Aufbau und die Pflege von Netzwerken erfolgen im laufenden Arbeitsprozess. Abgeordnete berichten, dass sie anfangs versuchen, möglichst viele Kontakte zu knüpfen und auf Anfragen einzugehen. Mit zunehmender Erfahrung und Rollenklarheit entwickeln sie Strategien zur Priorisierung und Auswahl relevanter Kontakte im Hinblick auf ihre politischen Themen und Ziele.

Erfahrene Mitarbeitende können in dieser Phase eine wichtige Rolle spielen, indem sie bei der Einordnung und strategischen Priorisierung von Kontakten unterstützen und eigene Netzwerke einbringen.

„Wenn er jetzt hier ankommt als neuer Abgeordneter, hat er natürlich auf einen Schlag irgendwie gefühlt 5.000 neue Freunde. Die Verbände, die ganzen Lobbyisten etc. führen ihren ganzen Zauber auf und da ist man natürlich schnell beeindruckbar, denke ich. Er weiß es ja, aber es ist auch nicht verkehrt, wenn ich ihm nochmal sage: Die sind alle super nett zu dir und die machen alle super Witze, aber unser Fokus muss gerade woanders liegen.“

Mitarbeiter im Abgeordnetenbüro

Während Netzwerke zu Beginn des Mandats häufig eher situativ wahrgenommen wurden, wird ihre Bedeutung im weiteren Verlauf der Legislaturperiode deutlicher. Nach einem Jahr im Mandat nennen die meisten Abgeordnete Netzwerke als einen zentralen Wirkhebel parlamentarischer Arbeit, um politische Positionen zu entwickeln und politische Vorhaben voranzubringen.

EXKURS

Wichtigste Stütze, aber kein sicherer Hafen

Die Fraktion ist für neue Abgeordnete die wichtigste Orientierungs- und Unterstützungsstruktur. Die administrative Struktur der Fraktion gestaltet das Onboarding und die Mitarbeitenden bleiben auch darüber hinaus ansprechbar und unterstützen fachlich, organisatorisch und prozedural.

Auch erfahrene Abgeordnete bieten sich als Ansprechpersonen an. Ob und in welcher Sache man auf andere zugeht, ist dann aber immer wieder eine Ermessensfrage.

„Am Anfang gab es viele, die schon länger da sind, die einem dann nochmal sagen: wenn du Fragen hast, melde dich gerne. Ich glaube, das macht vielen die Arbeit dann auch wesentlich einfacher. Nicht jeder braucht das in in der gleichen, in ausgeprägter Form, aber dass diese Angebote da sind, ist glaube ich gut.“

MdB (m), 1. WP, SPD

„Selbst in der Fraktion wägt man ja gut ab: wen spreche ich an, wen frage ich was, wo kann ich vielleicht auch mal unbedarft eine Frage stellen? Gerade als Neue, wo man denkt, wahrscheinlich müsste man es wissen.“

MdB (w), 1. WP, Die Grünen

Gleichzeitig ist die Fraktion als Kreis der Abgeordneten auch ein politischer Wettbewerbsraum: Abgeordnete arbeiten zwar zusammen, stehen aber zugleich in Konkurrenz um Sichtbarkeit, Zuständigkeiten, Einfluss und Karrierechancen. Direkte Nachfragen und Unterstützung bei persönlichen Herausforderungen ist im vertrauensvollen Miteinander zwar diskret möglich. Es ist aber schwer, Überforderung offen anzusprechen oder Unterstützung zu suchen.

Die Fraktion ist also immer ein ambivalenter Raum: Auf der einen Seite befinden sich hier die politischen Mitstreitenden und Vertrauten. Auf der anderen Seite wird im Laufe der Zeit deutlich, dass Beziehungen innerhalb der eigenen Fraktion nicht ausschließlich von Kooperation geprägt sind, sondern auch von unterschiedlichen Interessen und Positionen.

„In einer Fraktion sind ja nicht alles Verbündete. Das sind ja auch ganz viele total kontroverse Konstellationen. Man hat viele Machtkämpfe auszuhandeln und die sind tatsächlich eine Herausforderung.“

MdB (w), 1. WP, Die Linke

„Jetzt in der zweiten Legislatur ist das das erste, was ich mache. Ich checke ab: Ist das eine Person, mit der ich sehr solidarisch arbeiten kann? Die gibt es natürlich. Oder ist das eine Ellenbogen-Person? Und wenn ich das weiß, kann ich damit umgehen. Aber es war mir am Anfang nicht klar, dass es das erste ist, was ich eruieren muss, bevor ich mit der Zusammenarbeit anfang.“

MdB (w), 2. WP, Die Grünen

Verbleibende Bedarfe und Spannungsfelder

- ▶ **Unterschiedliche Startvoraussetzungen:** Netzwerke und damit auch die Ausgangsbedingungen unterscheiden sich erheblich, abhängig von vorherigen Erfahrungen, bestehenden Kontakten und dem Zugang zu unterstützenden Strukturen.
- ▶ **Quantität und Qualität:** Ein zentrales Spannungsfeld liegt in der Orientierung zwischen einer Vielzahl von Kontakten und der Notwendigkeit, diese im Hinblick auf die eigene Arbeit zu priorisieren.
- ▶ **Ambivalente Räume:** Netzwerke können sowohl Kooperation als auch Konkurrenz beinhalten und der Umgang mit unterschiedlichen Rollen und Erwartungen ist Teil des Kompetenzerwerbs.

4. Kommunikation und Presse

Worum es geht

„Kommunikation und Presse ist natürlich für die Abgeordneten, gerade wenn man neu gewählt ist, schon ein wichtiger Punkt. Es geht mir aber bis heute auch noch so, gerade mit Fernsehgeschichten. Das ist einfach noch mal eine andere Situation.“

MdB (m), 2. WP, Die Grünen

Das Kompetenzfeld „Kommunikation und Presse“ umfasst eine Vielzahl von Fähigkeiten, die sowohl klassische politische Kommunikationsformen als auch neue digitale Formate betreffen. Neben rhetorischen Fähigkeiten werden Kompetenzen in strategischer Kommunikation, die Nutzung sozialer Medien zur politischen Kommunikation und Pressekontakte für die eigene öffentliche Positionierung relevant. Abgeordnete stehen dabei vor der Herausforderung, ihre politischen Positionen verständlich zu vermitteln und gleichzeitig in einem zunehmend beschleunigten und mediatisierten politischen Umfeld handlungsfähig zu bleiben.

An allen Stationen von politischer Entwicklung spielt Kommunikationskompetenz eine Rolle. Allerdings verändern sich die Anwendungsfälle und entsprechend auch die Lernbedarfe.

Ausgangslage der Abgeordneten

Auch wenn sie insgesamt unterschiedliche Vorerfahrungen im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mitbringen, konnten alle Befragten in früheren beruflichen oder politischen Kontexten Kommunikationskompetenzen in mindestens einem der genannten Bereiche aufbauen und fühlen sich darin entsprechend gut vorbereitet.

Fast alle haben in der Vergangenheit bereits an Medien- oder Kommunikationstrainings teilgenommen oder planen dies.

Angebote, die die Abgeordneten im Vorfeld des Mandats wahrgenommen haben, kamen oft aus dem Parteikontext zur Vorbereitung oder Begleitung eines Wahlkampfes, teilweise aus der Arbeit mit den Jugendorganisationen oder dem Bildungsangebot einer politischen Stiftung.

Ein zentraler Lernkontext sind Wahlkämpfe, in denen Kandidierende intensiv mit öffentlicher Kommunikation, Medienanfragen und Auftritten vor Publikum konfrontiert sind. Mehrere berichten, dass sie in diesen Phasen Erfahrungen mit Reden, Interviews und der Vermittlung politischer Botschaften sammeln, die ihnen den Einstieg in die parlamentarische Kommunikationsarbeit erleichtern.

Allen gemein ist, dass sie die Bedeutung öffentlicher Kommunikation für ihre parlamentarische Arbeit deutlich erkennen. Außerdem teilen alle den Eindruck, dass mit dem Start ins Mandat andere Fertigkeiten innerhalb des Kompetenzfeldes für Sie an Relevanz gewinnen als zuvor. Wahrnehmbar ist bei einigen eine Unsicherheit durch den Umstand, dass sie nun auch immer als Teil der Fraktion sprechen.

- ▶ **Reden- und Rhetoriktraining** wird oft als Wunsch oder Bedarf genannt. Dem zugrunde liegt wohl nicht zuletzt der Wunsch, mit der Aufregung am Rednerpult im Bundestag umgehen zu können. Einige sind sich wiederum ihrer Sache schon sicher und halten sich für kompetente Redenschreiberinnen und -halter.
- ▶ **Social Media** erzeugt bei Abgeordneten oft ambivalente Gefühle. Auf der einen Seite wird eine Notwendigkeit der Social Media Nutzung für die Sichtbarkeit gesehen. Zugleich wird die Arbeit mit Social Media aber auch als belastend und riskant bewertet. Einige nehmen sich vor, Social Media stärker und versierter zu nutzen. In vielen Fällen passiert dies aber auch über Mitarbeitende, die die Social Media Kanäle betreuen.
- ▶ Die größte Unsicherheit nennen Abgeordnete im Bereich **Pressearbeit** und im professionellen Auftreten gegenüber Journalistinnen und Journalisten. Nur wenige haben schon fundierte Erfahrung mit systematischer Pressearbeit. Mehrere sprechen explizit von Unsicherheiten im Umgang mit Interviews, Kamerasituationen oder der Gefahr, falsch zitiert zu werden. Die Abgeordneten zeigen hierbei den starken Wunsch nach gezielter Vorbereitung, um Fehler zu vermeiden, auch im Sinne der Fraktion.

Wie sich die Fähigkeit entwickelt

Kommunikation wird von Beginn an als hoch relevant erlebt und die Abgeordneten sehen hier grundsätzlich ein großes Entwicklungsfeld und -potential. Es besteht Bedarf an einem breiten Curriculum, Feedback-Formaten und Austauschmöglichkeiten, um Sicherheit im öffentlichen Auftritt zu fördern. Dem kommen die Fraktionen auch nach und bieten selbst durch ihre Kommunikationsabteilungen Schulungen an, die für die Abgeordneten und auch für deren Mitarbeitende offen sind, auch im Bereich Social Media.

Mit dem Zusammenstellen des Teams konkretisiert sich, welche Kommunikationsbereiche die Abgeordneten weiterhin selbst bespielen und welche auch von Mitarbeitenden übernommen werden können in Abhängigkeit von der Erfahrung und den Interessen im Team. Insbesondere bei der strategischen Planung von Öffentlichkeitsarbeit und der Nutzung sozialer Medien greifen viele Abgeordnete auf die Unterstützung von Mitarbeitenden zurück. Kommunikation wird damit häufig als gemeinsame Aufgabe von Abgeordneten und ihren Teams organisiert.

In der frühen Phase dominiert ein reaktiver Umgang mit Öffentlichkeit und Medien. Abgeordnete sehen den Kompetenzerwerb im Bereich Kommunikation als einen fortlaufenden Lernprozess im Mandat. Die Fraktionen fungieren dabei stellenweise als Anbieter von Seminaren, wenn sie die Themen über die fraktionseigene Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit abdecken können. Alternativ sind sie Organisatoren von Seminaren, an denen dann mehrere Abgeordnete teilnehmen. Während immer wieder berichtet wird, dass es stellenweise Angebote gab, ist das Curriculum unter den Fraktionen und auch zwischen den Legislaturperioden unterschiedlich.

„Ich hätte sicherlich von besseren Pressebriefings oder Trainings profitiert. Wie geht man mit Journalistinnen um? Wie kriegt man die Themen platziert?“

MdB (m), 1. WP, Die Grünen

„Die Fraktion hat im Laufe der Wahlperiode sehr viel angeboten, insbesondere im Bereich Social Media. Nicht nur für mich, sondern auch für meine Mitarbeitenden.“

MdB (w), 2. WP, SPD

Rückblickend reflektieren Abgeordnete sehr offen ihre anfängliche Unsicherheit, die sich auch beschreiben lässt als Kommunikationsdilemma: der Abwägung zwischen Sichtbarkeit und der Vermeidung von politischem Risiko.

„Das andere, was mir auch massiv gefehlt hat, ist Pressearbeit. Wenn man nur langweiliges Zeug sagt, was schon bekannt ist, interessiert sich die Presse gar nicht. Andererseits wollte ich mich bloß nicht verplappern, bloß nicht zu viel Infos geben. Ich war übervorsichtig und wusste nicht, wie ein guter Umgang da stattfinden kann. Diese Verunsicherung hat dazu geführt, dass ich sehr wenig Pressearbeit gemacht habe. Eine Handreichung für einen guten Umgang damit, das hätte mir viel geholfen.“

MdB (w), 2. WP, Die Grünen

Während viele Abgeordnete zu Beginn ihrer ersten Legislaturperiode Medienarbeit vor allem als zusätzliche Aufgabe neben der fachpolitischen Arbeit wahrnehmen, beschreiben sie rückblickend Kommunikation als einen zentralen Bestandteil politischer Tätigkeit.

Mit zunehmender Erfahrung verändert sich die Perspektive: Kommunikation wird strategischer, selektiver und stärker mit der eigenen politischen Rolle verknüpft.

„Also da merke ich jetzt zu Anfang der zweiten Wahlperiode, wie viel einfacher es ist, dass ich jetzt Journalisten kenne, die melden sich teilweise sogar bei mir, das ist sehr komfortabel. Aber ich würde sagen, das hat locker 1,5 bis zwei Jahre gedauert, um diesen Strang irgendwie zu verstehen, Kontakte zu knüpfen. Und ich würde sagen, ich bin da immer noch nicht am Ende, aber das war auf jeden Fall auch noch eine Baustelle, die wichtig ist, um hier gut klarzukommen.“

MdB (w), 2. WP, Die Grünen

In dem Zusammenhang reflektieren die erfahreneren Abgeordneten die Pressearbeit und ihren eigenen öffentlichen Auftritt mit Blick auf die Fraktion teilweise auch kritisch. Sie beschreiben ein Spannungsverhältnis zwischen individueller politischer Kommunikation und der Kommunikationslogik von Fraktionen oder Pressestellen. Es besteht der Wunsch, unabhängiger von der Fraktion in der Öffentlichkeit aufzutreten.

„Die Fraktion hat nicht so großes Interesse, dass man viel Pressearbeit macht. Die Fraktion möchte eigentlich selbst die Pressearbeit machen, möchte nicht, dass einzelne Abgeordnete sich zu sehr in den Vordergrund drängen, eigene Narrative setzen.“

MdB (w), 2. WP, Die Grünen

„Ich habe zum Beispiel für mich den Grundsatz entwickelt, niemals auf die Pressestelle zu hören. Denn die Pressestelle hat vor allem die Aufgabe, Sachen zu verhindern.“

MdB (m) des 20. Bundestag, FDP

Im Verlauf der Legislaturperiode entwickeln viele Abgeordnete eigene Strategien im Umgang mit den komplexen Anforderungen. Dazu gehört zum einen eine stärkere Arbeitsteilung im eigenen Team. Zum anderen berichten Interviewpartner von Trainings im Fraktionsumfeld, aber auch von externen Medienworkshops oder der Zusammenarbeit mit externen Kommunikationsberaterinnen. Mit zunehmender parlamentarischer Erfahrung individualisiert sich der Bedarf an Unterstützung: Statt breiter Grundlagenformate wünschen sich erfahrene Abgeordnete eher gezielte Einzelberatung, Coaching oder spezialisierte Seminarformate in kleineren Gruppen.

Was fehlt noch

Auf die Frage, in welchem Kompetenzfeld sie für sich derzeit einen Weiterbildungsbedarf sehen, war die häufigste Antwort sowohl der Abgeordneten in der ersten als auch der in der zweiten Legislaturperiode Kommunikation und Pressearbeit (Umgang mit Journalistinnen, Interview- und Kameratraining, Stärkung der eigenen Marke und Rolle, Weiterentwicklung der Kommunikationsstrategie).

Insgesamt zeigen die Interviews, dass Kommunikation und Presse aus der Perspektive erfahrener Abgeordneter als dynamisches Kompetenzfeld wahrgenommen werden, das sich kontinuierlich weiterentwickelt und in dem auch mit wachsender Erfahrung weiterer Lernbedarf besteht.

„Ich glaube, im ganzen Bereich Öffentlichkeitsarbeit könnte ich besser werden. Viel, viel bessere Pressearbeit.“

MdB (w), 2. WP, SPD

Die Fraktionen arbeiten teilweise regelmäßig mit den gleichen Anbietern von Trainings und Seminaren. Das wird auf der einen Seite begrüßt, da neue Abgeordnete ein hohes Maß an Vertrauen in die parteikompatiblen Angebote zu haben scheinen, die sich anscheinend schon bewährt haben. Auf der anderen Seite wurde aber auch erwähnt, dass externe Angebote eine höhere Qualität hatten.

Früher oder später nehmen individuelle Angebote von externen Dienstleistern an Relevanz zu. Es gibt eine Vielfalt an Trainingsangeboten und -anbietern, die Abgeordnete bedarfsorientiert in Anspruch nehmen und damit von verschiedenen Perspektiven und Ansätzen profitieren können. Die Fraktionen können als Anlaufstelle fungieren und eine Liste mit Empfehlungen und Anbietern durchgehend aktuell halten und regelmäßig ergänzen.

5. Persönliche Rollen- und Zielfindung

Will ich eher ein krasser Fachpolitiker sein und dann ein super Fachnerd? Will ich eher irgendwie oben mitspielen im Fraktionsvorstand oder an der Parteispitze? Oder will ich Politik-Influencer sein, auf Social Media viel erklären und die Community mitnehmen? Will ich eher ein Wahlkreis-Abgeordneter sein, der sozusagen für meine Stadt, für meine Region die Themen macht und der eher präsenter ist? Das ist die Frage, die sich jeder dann stellen muss. Das obliegt dann jedem Abgeordneten am Ende selbst. Und es gibt mehrere Wege, Politik zu machen.

MdB (m), 2. WP, Die Grünen

Worum es geht

Das Kompetenzfeld „Persönliche Rollen- und Zielfindung“ umfasst die Fähigkeit neu gewählter Abgeordneter, ihre politische Rolle im Parlament zu definieren und ein tragfähiges Selbstverständnis als Mandatsträgerin oder Mandatsträger zu entwickeln, basierend auf politischen Zielen, dem inneren Antrieb und der eigenen politischen Vision. Dazu gehört insbesondere die Entwicklung einer tragfähigen politischen Identität:

- ▶ **Persönliche politische Ziele und Prioritäten:** Wofür stehe ich politisch? Welche politische Wirkung möchte ich erzielen? Welche Werte, Themen und Zielgruppen sind für mich zentral?
- ▶ **Das Verständnis des eigenen Mandats:** Welche Art von Abgeordneter möchte ich sein? Welche Ziele verfolge ich in der Partei, Fraktion, dem Wahlkreis, Parlament und der Öffentlichkeit?

Dieses Kompetenzfeld ist insofern grundlegend, als dass es viele Wirkbereiche strukturiert. Wer die eigene Rolle nicht geklärt hat, tut sich schwerer bei Prioritätensetzung, Kommunikation und Führungsentscheidungen. Dabei ist persönliche Rollen- und Zielfindung kein einmaliger Schritt, sondern ein dynamischer Prozess. Sie wird selten systematisch trainiert, überwiegend implizit erworben und ist stark von Parteikultur geprägt.

Ausgangslage der Abgeordneten

Unabhängig von der politischen Vergangenheit oder Identität entscheiden Abgeordnete im Laufe des ersten Jahres über politische Strategien. Diese Entscheidungen werden oft nicht bewusst vorbereitet, sondern entwickeln sich im Laufe der ersten Monate der Mandatsausübung.

Fachpolitische Schwerpunkte

Erst die Vergabe der Ausschussplätze bestimmt, welche inhaltlichen Schwerpunkte die Abgeordneten im Laufe der Legislaturperiode setzen können. Einige Abgeordnete kommen mit spezifischer Fachexpertise in den Bundestag und werden dann auch entsprechend ihres Themas den Ausschüssen zugeteilt. Ihre inhaltliche Expertise ist damit maßgeblich für ihr Rollenverständnis. Für andere ergeben sich die inhaltlichen Schwerpunkte erst durch die Zuteilung zu Ausschüssen. Diese Personen müssen sich zunächst in das neue Themenfeld einarbeiten und Ziele für sich definieren. Sie stehen dann nicht mehr nur für die Themen, mit denen sie im Wahlkampf aufgetreten sind. In diesem Sinne ergibt (oder ändert) die Ausschusszuteilung das thematische Profil und die Abgeordneten müssen ihre politische Identität dahingehend anpassen.

Die Mandatsform als Determinante

Abgeordnete, die mit einem Direktmandat in den Bundestag eingezogen sind oder das für die nächste Wahl anstreben, verstehen sich von Anfang an stärker als Vertreterinnen oder Vertreter des Wahlkreises. Das hat Implikationen für das Verständnis der Rolle im Parlament und für die angestrebte Präsenz im Wahlkreis und entsprechend für die Termindichte in den Wahlkreiswochen, für die eigenen politischen Ziele und für die Kommunikation in den Wahlkreis hinein.

Opposition oder Regierung

Das Rollenverständnis ist auch bedingt durch die Zugehörigkeit zu einer Regierungs- oder Oppositionsfraktion. Die parlamentarische Position strukturiert, welche Handlungsmöglichkeiten offenstehen. Während Regierungsabgeordnete ihre Ziele häufig entlang konkreter Einflussnahme auf laufende Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse formulieren, definieren Oppositionsabgeordnete Wirkung eher über Sichtbarkeit, die Zuspitzung von Themen, die Prüfung des Regierungshandelns.

Wie sich die Fähigkeit entwickelt

Rollenklärung im Prozess

Im Vollzug des Mandats entwickelt sich die Rolle im Umgang mit der Öffentlichkeit und Interessengruppen, in der Auseinandersetzung mit Kolleginnen, durch Aushandlungen innerhalb der Fraktion und durch Erfahrungen im Plenum. Die Rollenklärung geschieht im Prozess und nicht durch vorbereitende Maßnahmen, sondern als Nebenprodukt des Mandatsalltags durch die Erfahrungen von Selbstwirksamkeit.

„Ich habe mittlerweile viel besser verstanden, dass ich Macht habe und dass es nichts Schlimmes ist, sondern was Gutes. Ich habe mich ganz lange vor diesem Begriff gesträubt, weil der ja auch negativ behaftet ist. Aber es kommt ja drauf an, wie diese Macht ausgeübt wird und was man mit dieser Macht anstellt. Und wenn ich die Macht habe, etwas zum Besseren zu bewegen, dann sollte ich sie doch auch nutzen. Und das ist einfach ein anderes Mindset in dieser Legislaturperiode.“

MdB (w), 2. WP, SPD

Strukturen der Fraktionen

Durch das Kennenlernen der Strukturen innerhalb der Fraktion entwickelt sich das Selbstverständnis zunächst entlang institutioneller Erwartungen und der Orientierung in Hierarchien sowie durch die Integration in die Fraktionskultur. Manche Abgeordnete sprachen im Rückblick auf die vorangegangene Legislatur auch an, dass erst über die Zeit klar wurde, an welchen Stellen sie im Sinne der eigenen Profilentwicklung auch im Widerspruch zu Fraktionsinteressen oder -erwartungen handeln sollten (siehe auch: [Kommunikation und Presse](#)).

„Die Landesgruppen-Chefs setzen sich dann hin und verhandeln die Besetzung der Ausschüsse. Da spielt Regionalproporz eine Rolle, da spielt Kompetenz eine Rolle und da spielt Seniorität eine Rolle. Das spielt im Bundestag übrigens eine sehr große Rolle. Und die Fraktionsspitze hat in der ersten Sitzung auch gesagt, die Neuen stellen sich hinten an.“

MdB (m), 1. WP, CDU

Informelle Netzwerke

Gruppen neuer Abgeordneter werden mehrfach als wichtige Räume beschrieben zum Erfahrungs- und Informationsaustausch, gegenseitiger Entlastung und Normalisierung von Unsicherheiten. Auch berichten viele von Gesprächen mit vertrauten Personen in den Fraktionen. Erfahrene Abgeordnete helfen mit strategischem Blick in (informellen) Mentorings bei der Entwicklung der Rolle und Zielfindung. Diese informellen Räume tragen wesentlich zur Rollenklärung und -stabilisierung bei.

Das Team als organisationaler Lernraum

Das Team wird selten explizit als Ort der Rollenklärung benannt. Sobald das Büro steht, fungiert das Team jedoch als Sparringspartner, Resonanzraum, Filter gegenüber externen Erwartungen und Mitgestalter der politischen Prioritäten. Die Ausprägung davon ist sehr individuell.

In einigen Fällen nutzen Abgeordnete ihre Teams jedoch auch ganz gezielt, um gemeinsam ein Abgeordnetenprofil zu entwickeln. Das gibt auf der einen Seite den Abgeordneten Klarheit in der eigenen strategischen Positionierung, auf der anderen Seite werden so die Leitplanken entwickelt, entlang derer zukünftig sowohl die Abgeordneten als auch das zugehörige Büro Entscheidungen treffen und Priorisierungen vornehmen können. Das setzt voraus, dass Personen im Team sind, die parlamentarische Vorerfahrung haben und in der Lage sind, Themen, Vorgänge und Erwartungen zu priorisieren und im Sparring Strategien zu entwickeln. Sie nutzen dann auch eigene Netzwerke. Das Vertrauensverhältnis in diesen Teams ist von Anfang an entsprechend hoch.

„Ich habe meine Rollen priorisiert. Das haben wir im Team vorgenommen, das ist Team-Fokus. Und dann ist man in der Sitzungswoche drin und kommt dann wieder in das ganze Geratter rein und sieht, was die anderen alles machen. Dann sage ich: Wir müssen da irgendwie noch was nachliefern. Und dann sagt meine Büroleitung zu mir: Aber es ist doch gar nicht unsere Priorität.“

MdB (m), 1. WP, Die Grünen

„Und dann geht es auch schon sehr schnell immer darum, wie du deinen Abgeordneten positionierst. Welche Machtansprüche haben die Abgeordneten? Wollen sie in der Fraktion was werden oder nicht? Und wenn sie was werden wollen, dann müssen sie natürlich bei sich taktieren und wir taktieren natürlich auch auf unserer Mitarbeitenden-Ebene auch wieder ein ganzes Stück und schauen, dass wir alle relevanten Infos irgendwie uns an Land ziehen.“

Mitarbeiterin eines Abgeordnetenbüros

Bedarfe und Spannungsfelder

- ▶ **Strukturgebendes Moment:** Rollen- und Zielklarheit können Abgeordneten und ihren Teams einen Rahmen für die Priorisierung von Einladungen, Aufgaben und Vorhaben bieten und haben entsprechend das Potential, strukturgebend zu wirken.
- ▶ **Fehlende Reflexionsräume:** Strategische Entscheidungen über die eigene Rolle und zur Schwerpunktsetzung zwischen Fachpolitik, Wahlkreisarbeit und öffentlicher Präsenz entstehen häufig erst im Mandat. Mehrere Interviewpartner beschreiben, dass nach dem erfolgreichen Einzug in den Bundestag wenig Raum für strategische Reflexion über die eigene Rolle bleibt, weil organisatorische und institutionelle Aufgaben dominieren.
- ▶ **Wunsch nach Unterstützung:** Rollen- und Zielfindung wird selten als explizites Trainingsdefizit formuliert, einige Interviewpartner äußern jedoch den Wunsch nach mehr strukturierten Reflexionsmöglichkeiten nach der Wahl. Vor allem in der Rückschau sagen einige Abgeordnete, dass sie zu Beginn mehr Reflexionsräume gebraucht hätten oder sich im Nachhinein eine stärkere Begleitung gewünscht hätten. Eine Möglichkeit wäre, ehemalige Abgeordnete in Reflexionsprozesse und -formate einzubinden.
- ▶ **Kontinuität:** Rollen- und Zielfindung ist nie abgeschlossen und als Reflexionsthema zu jedem Zeitpunkt relevant. Anders formuliert: Die Fähigkeit, Ziele und die eigene Rolle zu reflektieren, zu re-evaluieren und weiterzuentwickeln, ist zu jedem Zeitpunkt für Personen mit dieser Vielzahl von Verantwortlichkeiten zentral.
- ▶ **Quell der Motivation und Kraft:** Politikerinnen und Politiker sollten als Personen für Hoffnung und Veränderung stehen. Räume für Reflexion gewinnen insbesondere dann an Bedeutung, wenn die eigene Handlungsorientierung ins Wanken gerät und es erforderlich wird, sich der zugrunde liegenden Ziele und Motivationen erneut zu vergewissern.

6. Politische Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfindung

„Das Hamsterrad dreht sich total schnell und man entscheidet da immer so aus dem Ärmel raus.“

MdB (m), 1. WP, CDU

Worum es geht

Abgeordnete müssen täglich Entscheidungen treffen im Spannungsfeld zwischen persönlichen politischen Werten, fachlichen Argumenten, regionalen Interessen, programmatischen Positionen der Partei und pragmatischen politischen Kompromissen. Ob die Partei Teil der Regierung oder der Opposition ist, bedingt dabei unterschiedliche Logiken der Entscheidungsfindung. In der Regierung ist politische Urteilsfähigkeit stärker eine Frage von Loyalität und Kompromiss: Entscheidungen zielen auf Durchsetzbarkeit, nicht auf die eigene Überzeugung allein. In der Opposition entfällt der Zwang des Mittragens, was mehr Spielraum für eigene Positionierung lässt.

Ausgangslage der Abgeordneten

Politische Urteilsfähigkeit ist in den Interviews selten als eigenständige Kompetenz besprechbar und entsprechend auch schwer greifbar. Auf gezielte Nachfrage berichten die Abgeordnete am ehesten, dass sie diese Kompetenzen in dem Bereich durch vorangegangene Erfahrung erworben haben durch politische Praxis in der Parteijugend bis hin zu politischen Ämtern und Mandaten. Es besteht das Bewusstsein darüber, dass in der politischen Entscheidungsfindung kollektive Prozesse überwiegen.

Abgeordnete suchen das Gespräch mit Erfahrenen zur Orientierung oder auch mit Verbündeten in der Partei, um Argumente zu entwickeln und zu prüfen. Auch Mitarbeitende sind eine Ressource, wenn sie politische und strategische Sparringspartner sein können.

„Politische Arbeit besteht aus vielen Entscheidungen: Wann mische ich mich ein, wann halte ich mich zurück, welche Themen besetze ich? In Parteien mit ihren Strömungen, Erwartungen und Meinungen steht dabei immer auch das eigene Standing auf dem Spiel. Das führt zu einer Art Paranoia, etwas Falsches zu sagen. Umso wichtiger ist ein Umfeld aus vertrauten Menschen, Team und politischen Verbündeten, das Gedanken spiegelt, berät und hilft, Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen.“

MdB (m), 1. WP, Die Grünen

Urteils- und Entscheidungsfindung in der Praxis

Politische Entscheidungen entstehen im Spannungsfeld von Werten, Interessen, Mehrheiten und Zeitdruck. Die politische Realität der Entscheidungsfindung überrascht neue Abgeordnete auch.

„Ich finde, dass wir manchmal schockierend oberflächlich Sachen angehen und dann entscheiden. [...] Wenn man sich überlegt, wir sind die drittgrößte Volkswirtschaft, dann ist das für mich irritierend. Hemdsärmelig.“

MdB (m), 1. WP, CDU

Erfahrene Abgeordnete beschreiben, dass werte- und evidenzbasierte Entscheidungsfindung zwar als wichtiges Orientierungsprinzip wahrgenommen wird, ihre Umsetzung im parlamentarischen Alltag jedoch auf strukturelle Grenzen stößt.

„Ich habe hier bei politischen Entscheidungen oft das Gefühl, ganz viel ist hier auch einfach Kuhhandel: die SPD will das, die Union will das und dann sucht man halt den arithmetischen Mittelwert und das ist überhaupt nicht evidenzbasiert.“

MdB (w), 2. WP, Die Grünen

Die Interviewpartnerinnen, in diesem Fall Vertreterinnen von Parteien, die zuvor in Regierungsverantwortung waren, zeigen einen differenzierteren Blick auf die strukturellen Begebenheiten, die den Spielraum für eigene Entscheidungsfindung begrenzen und beschreiben politische Entscheidungsprozesse als stark von institutionellen Strukturen und kollektiven Prozessen geprägt. Als Herausforderung beschrieben wurde der Umgang mit sich und der Öffentlichkeit, wenn die Partei sich entgegen der eigenen (kollektiven und individuellen) Positionierung entscheidet und Fraktionsdisziplin gilt.

„Nach dieser Abstimmung und der öffentlichen Auseinandersetzung im Nachgang dazu ging es mir nicht gut. Und was eigentlich dahinter steht, ist meine Frustration über die Politik meiner Partei. Das heißt, was mache ich jetzt im Umgang damit?“

MdB (w), 2. WP, SPD

„Dieses Gesetz zu verabschieden war für unsere Fraktion und die meisten in unserer Fraktion extrem hart. Wie geht man damit um? Ja, man muss halt drüber sprechen. Das funktioniert schon, weil das ist halt ein politisches Thema, da kann man sich mitteilen. Dafür gibt es schon auch Räume und Diskussionsmöglichkeiten. Ich glaube, das Schwierigste ist dann, wie man sowas gesichtswährend im Wahlkreis kommunizieren kann.“

MdB (w) des 20. Bundestags, Die Grünen

Hier zeigt sich der Unterschied je nach parlamentarischer Position: Abgeordnete in Regierungsfractionen beschreiben die Spannung zwischen eigener Überzeugung und Fraktionsdisziplin als unmittelbar persönliche Belastung. Sie müssen Entscheidungen nicht nur mittragen, sondern auch öffentlich vertreten und im Wahlkreis erklären. Für Oppositionsabgeordnete hingegen entsteht Frustration über oberflächliche oder nicht evidenzbasierte Entscheidungsfindung durch die Beobachtung von außen.

Verbleibende Bedarfe und Spannungsfelder

- ▶ Es bestehen wenig konkrete Angebote für Abgeordnete, die auf das Thema Politische Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfindung einzahlen. Methoden, die hilfreich sein könnten bei der Entwicklung von Entscheidungen, z.B. Foresight & Futures Thinking, Szenario-Planung, Design Thinking, Policy Sprints etc. werden bisher nicht oder wenig vermittelt bzw. genutzt. Für belastbare politische Ergebnisse ist individuelle Kompetenzentwicklung ein erster Schritt. Doch wer selbst methodische Kompetenz hat, wird zum Treiber besserer kollektiver Prozesse.
- ▶ Abgeordnete erleben die Spannung zwischen Werten, Evidenz, Partei und Pragmatismus. Formate, die das adressieren und das Gespräch dazu ermöglichen, hätten einen doppelten Nutzen: sie entwickeln Kompetenz und schaffen ein gemeinsames Verständnis davon, was politische Urteilsfähigkeit eigentlich bedeutet.
- ▶ Entscheidungsprozesse auf individueller Ebene hängen weniger von individuellem Wissen ab als von der Qualität des sozialen Umfelds: wem vertraue ich, wessen Rat hole ich, wie gut ist mein Netzwerk innerhalb der Fraktion? Unterstützungsangebote sollten entsprechend die Relevanz von Netzwerken und kollektiven Prozessen berücksichtigen.

Arbeitgeberrolle

„Und dann bist du ja in dieser Rolle auf einmal Chef. So von einem kleinen Unternehmen oder Start-up oder wie man es auch wahrnehmen mag.“

MdB (m), 1. WP, SPD

„Und ich habe mich ein bisschen gefühlt wie in so einem Start-up am Anfang und dachte: krass, ich muss innerhalb kürzester Zeit hier so ein schlagkräftiges Team aufbauen.“

MdB (w) 1. WP, Die Grünen

	Wissen (Knowledge)	Fertigkeiten (Skills)
Arbeitgeber-Kompetenz	Team- und Büroorganisation	Personalführung
	Digitale Kompetenz	

Mit dem Einzug in den Bundestag sind Abgeordnete in der Rolle von Arbeitgebern und rechtlich in der Rolle von Kleinunternehmern. Ihnen steht ein monatliches Budget für Mitarbeitende zur Verfügung und sie schließen eigenverantwortlich Arbeitsverträge ab. Sie sind entsprechend nicht nur für sich selbst verantwortlich, sondern haben auch ihren Mitarbeitenden gegenüber Fürsorgepflicht und eine Verantwortung für deren Wohlergehen.

Die eigenständige Durchführung von Bewerbungsgesprächen, das Einstellen von Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Funktionen und Expertisen und die Budgetverwaltung sind vor allem am Anfang der Legislaturperiode zentrale Aufgaben und Herausforderungen. Im Anschluss stehen die Entwicklung des Teams und der funktionalen Struktur sowie die Definition von Zuständigkeiten im Büro im Fokus.

Gut funktionierende Teams, in denen Rollenklarheit herrscht und die Zusammenarbeit darauf fokussiert, die Arbeit der Abgeordneten bestmöglich zu begleiten und zu unterstützen, sind eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Abgeordneten.



Budget für Mitarbeitende

Allen Abgeordneten steht ein monatliches Budget von 27.396,- Euro (Stand: 1. Mai 2026) für die Beschäftigung von Mitarbeitenden im Wahlkreis und in Berlin zur Verfügung. Welche Rollen es im Team gibt und in welchem Stellenumfang Personen arbeiten, entscheiden die Abgeordneten selbst.

7. Team- und Büroaufbau

„Grundsätzlich, gerade am Anfang, ist vor allen Dingen das riesige Thema, dass man kein Personal hat, kein Büro, also keinen Raum und keine Ahnung hat, wie das alles funktionieren soll.“

MdB (w), 2. WP, Die Grünen

Worum es geht

Mit dem Einzug in den Bundestag stehen neu gewählte Abgeordnete vor der Aufgabe, innerhalb kurzer Zeit Büros in Berlin, im Wahlkreis und ein funktionierendes Team aufzubauen. Der Aufbau eines Büros umfasst mehrere Entscheidungen gleichzeitig: die Auswahl geeigneter Mitarbeitender, die Aufteilung von Aufgaben zwischen Wahlkreis- und Parlamentsarbeit sowie die Organisation von Arbeitsabläufen und Zuständigkeiten. Die Zusammensetzung des Teams hat dabei nicht nur organisatorische Bedeutung, sondern beeinflusst auch maßgeblich die fachpolitische Arbeitsfähigkeit, die Kommunikation nach außen sowie die strategische Ausrichtung der parlamentarischen Arbeit.

Ausgangslage der Abgeordneten

Der Aufbau eines eigenen Büros zu Beginn des Mandats stellt für viele eine der unmittelbarsten organisatorischen Herausforderungen dar. Nach der Wahl müssen innerhalb kurzer Zeit mehrere Personalentscheidungen getroffen werden, häufig ohne vorherige Erfahrung mit parlamentarischen Arbeitsstrukturen oder der Organisation eines politischen Büros. Abgeordnete berichten oft, dass sie eine hohe Anzahl von Initiativbewerbungen erhalten, teilweise bereits in der Wahlnacht.

“In den ersten Tagen ist schon mal mein E-Mail-Postfach fast vollgelaufen, weil ich Initiativbewerbungen bekommen habe. Und das war erst mal auch ein bisschen überfordernd.“

MdB (w) des 20. Bundestags, Die Grünen

Rekrutierungsstrategien sind unterschiedlich und stark abhängig von der Verfügbarkeit von erfahrenen Mitarbeitenden im jeweiligen Fraktionskontext in Abhängigkeit der Größenentwicklung der Fraktion nach der Wahl.



Wahlbedingter Arbeitsmarkt

Die Wahlergebnisse bestimmen maßgeblich, wie viele Personen gerade fraktionsbezogen nach einer Anstellung in einem Abgeordnetenbüro suchen oder anders formuliert, wie viele Personen mit Parlamentserfahrung den neuen Abgeordneten im Partei- oder Fraktionsumfeld zur Einstellung zur Verfügung stehen.

Abgeordnete versuchen in der Regel, Mitarbeitende mit parlamentarischer Erfahrung zu gewinnen, um sich schnell in die Abläufe des Bundestages einarbeiten zu können. Eine wichtige Rolle spielen dabei Empfehlungen von anderen oder früheren Abgeordneten, teilweise werden Mitarbeitende von Vorgängerinnen übernommen. Andererseits spielen auch persönliche Vertrauensverhältnisse oder bestehende Netzwerke aus Partei, Wahlkampf oder vorherigen beruflichen Stationen eine wichtige Rolle bei der Auswahl.

Mehrere Interviewpartner vergleichen den Aufbau ihres Abgeordnetenbüros mit der Gründung eines kleinen Start-ups: Innerhalb kurzer Zeit müssen Team, Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten aufgebaut werden, häufig ohne vorherige Erfahrung in dieser Rolle.

„Aber man ist komplett auf sich alleine gestellt. Also du hast dein eigenes Start-up und du musst dein Team organisieren.“

MdB (w) des 20. Bundestags, SPD

² Quelle: bundestag.de

Die Abrechnung der Gehälter erfolgt durch die Bundestagsverwaltung. Personen, die mit den Abgeordneten verwandt, verheiratet oder verschwägert sind wie auch derzeitige oder frühere Lebenspartner sind von einer Beschäftigung über dieses Budget ausgeschlossen.

„Welche Personalkategorien brauche ich in meinem Team? Wie stelle ich mich auf mit meinem Personal? Was kann ich machen aufgrund des Budgets? Und dann aber auch noch diese arbeitsrechtlichen Dinge im Hintergrund. Wie führe ich diese Bewerbungsgespräche, um den bestmöglichen Eindruck von der Person gegenüber zu bekommen, ob sie jetzt ins Team passt etc. Das sind erstmal so ganz ganz viele Fragen, wo man sich auch denkt, wow, das mache ich alles zum ersten Mal.“

MdB (w) des 20. Bundestags, Die Grünen

Wie sich die Fähigkeit entwickelt

Die Bundestagsverwaltung vermittelt anfangs Informationen über Personalbudgets und administrative Abläufe. Im Rahmen des Onboardings stellen Fraktionen Informationen zur Verfügung in Form von Broschüren, Handreichungen oder in (online) Workshops, unter anderem zu den verschiedenen Möglichkeiten des Aufbaus eines Abgeordnetenbüros. Es wird unter anderem empfohlen, mit der Einstellung von wissenschaftlichen Mitarbeitenden mit fachlichem Hintergrund zu warten, bis die Ausschussplatzvergabe finalisiert ist und man sicher weiß, für welches Fachthema man zuständig sein wird.

„Du weißt zu dem Zeitpunkt, wo du Leute einstellen musst, noch nicht, welche Themenbereiche du bearbeiten musst. Das ist total irre. Und das ist ein Riesenproblem.“

MdB (w), 2. WP, SPD

„Die Schwierigkeit ist immer, man fängt an und weiß noch nicht, welches Thema man hat. Das heißt, man kann das Büro auch nicht so schnell besetzen.“

MdB (w), 2. WP, Die Grünen

Fraktionen informieren möglichen Modellen des Büroaufbaus und Mitarbeitendenprofilen. Der tatsächliche Aufbau des Teams bleibt jedoch ein Bereich, in dem Abgeordnete eigene Entscheidungen treffen (müssen) und eigene Lernprozesse durchlaufen. In den Interviews wird deutlich, dass viele Abgeordnete zu Beginn nur begrenzte Orientierungspunkte für diese Entscheidungen haben. Eine wichtige Rolle spielt deshalb die Orientierung an anderen Abgeordnetenbüros.

„Ich hätte mir als ganz neue Abgeordnete mehr Orientierung bei der Mitarbeitensuche gewünscht. Also nach welchen Kriterien wähle ich aus?“

MdB (w), 2. WP, SPD

Vielleicht hätte das wirklich geholfen, wenn uns während der Onboarding-Veranstaltungen mal drei erfahrene Abgeordnete ihre Variante der Teamaufstellung präsentiert hätten. Am Ende muss es natürlich immer für einen selbst passen, aber mir war gar nicht so bewusst, wie man das aufstellen kann.

MdB (w), 1. WP, CDU

Wichtig scheint hier eine Kombination aus Information und Begleitung: die Information dazu, wie die Teamzusammenstellung modellhaft aussehen kann, und die Begleitung durch erfahrene Abgeordnete oder Fraktionsmitarbeitende, die die Information in die individuelle Situation oder Praxis übersetzen können.

Strategische Prioritäten bei der Personalauswahl

Rückblickend beschreiben viele Abgeordnete den Aufbau ihres Büros als eine der zentralen organisatorischen Herausforderungen zu Beginn des Mandats. Dabei betonen viele insbesondere zwei Lernpunkte: Erstens sei der Aufbau eines funktionierenden Teams entscheidend für die Arbeitsfähigkeit. Zweitens würden sie heute Personalentscheidungen bewusster und strategischer treffen, etwa mit Blick auf fachliche Expertise oder parlamentarische Erfahrung im Team.

„Dieser ganze Teamaufbau, dieser ganze Aufbau von Prozessen beschäftigt einen, also hat uns als Team sicher ein Jahr beschäftigt, wahrscheinlich auch eher zwei Jahre beschäftigt.“

MdB (w), 2. WP, SPD

„Ich war zwar davor schon in Führungsrollen, aber ein Team komplett von Null aufzubauen habe ich zum ersten Mal gemacht. Und über die erste Legislaturperiode hinweg gesehen gehört es zu den zentralen Punkten, wo ich wirklich lernen musste und natürlich immer noch nicht ausgelernt habe. Ich habe da so agiert, wie man das wahrscheinlich unter Unsicherheit gerne tut: mich an Bewertung festgehalten, also an Leuten, die ich kenne, oder wo ich genau weiß, wie sie politisch positioniert sind. Das habe ich jetzt in der zweiten Legislaturperiode ganz anders gemacht. Jetzt habe ich ausschließlich nach fachlicher Kompetenz besetzt. Und das war ein echtes Lernen über die ersten Jahre.“

MdB (m), 2. WP, Die Grünen

Verbleibende Bedarfe und Spannungsfelder

- ▶ Die Fraktionen sind zwar (unterschiedlich) aktiv, die Abgeordneten verweisen aber selten auf die Unterstützung und Informationen der Fraktion, was darauf hindeutet, dass diese nicht strategisch genug kommuniziert sind oder in der Informationsflut untergehen. Daraus leitet sich die Empfehlung ab, dem einen größeren Stellenwert im Onboarding zu geben, indem verschiedene Modelle des Büroaufbaus durch dienstältere Abgeordnete vorgestellt werden, um unterschiedliche Versionen möglichst plastisch darzustellen.
- ▶ Jeder Büroaufbau ist individuell und es gibt keine endgültige Blaupause. Die Interviews legen nahe, dass Abgeordnete von Erfahrungswerten dienstälterer Kollegen profitiert hätten. Das wäre gut abzudecken in einem strukturierten Mentoring, das direkt nach der Wahl beginnt.

- ▶ PLE können von Anfang an einen Austauschraum gestalten und/oder Best Practice vermitteln, auch in Zusammenarbeit mit Personen aus dem parlamentarischen Betrieb.

8. Personalführung

„Man muss unbedingt was bei Mitarbeiterführung lernen. Man hat ja Verantwortung sechs, sieben Mitarbeiter. Ich finde es teilweise unverantwortlich, weil viele Leute, die vielleicht rhetorisches Talent haben oder auch fachlich gut sind, ja nicht automatisch gute Arbeitgeber sind. Und da geht es dann auch um andere Menschen und um deren psychische Gesundheit, um deren Wohlbefinden, um deren Selbstwirksamkeit. Und wenn ich einen Fokus legen könnte, dann wäre es der.“

MdB (m) des 20. Bundestags, FDP

„Wir haben auch die Herausforderung, zwei Büros zusammenzuführen. Also eins, was in der Regel weit weg ist, eins in Berlin. Man selbst ist entweder ein halbes Jahr nicht da oder nicht dort. Da stellt sich die Frage, wie kriegt man das hin, zwei Büros zu vereinen, zwei Workflows in einen zu bekommen, obwohl man an keinem der beiden Orten so richtig ist.“

MdB (w), 1. WP, CDU

„Es geht um Führung auf Distanz. Aber das ist praktisch eine doppelte Führung auf Distanz-Situation: Zum einen bin ich selten im Wahlkreisbüro vor Ort, aber muss die Leute im Wahlkreis steuern. Zum anderen bin ich auch in Berlin praktisch nie im Büro außer nachts, also ist es letztlich immer Führung auf Distanz, immer auf Zuruf. Es ist selten, dass wir mal zusammen sitzen, die Zeit ist gar nicht da.“

MdB (m), 1. WP, CDU

Worum es geht

Mit dem Einzug in den Bundestag übernehmen neu gewählte Abgeordnete auch eine Führungsrolle als Arbeitgeber und Teamleitung. Abgeordnetenbüros arbeiten unter besonderen Bedingungen: kleine Teams, hohe Arbeitsintensität, politischer Zeitdruck und parallele Anforderungen aus Parlament, Fraktion und Wahlkreis. Das Kompetenzfeld Personalführung rückt die fortlaufende Aufgabe in den Mittelpunkt, Mitarbeitende zu führen (auf Distanz), Zusammenarbeit zu gestalten und die Leistungsfähigkeit des Büros langfristig zu sichern.

Personalführung umfasst dabei insbesondere eine Vielzahl von Entscheidungen, die Gestaltung von Teamkommunikation, die Koordination von Arbeitsprozessen sowie die Klärung von Erwartungen und Verantwortlichkeiten. In diesem Kontext wird Personalführung zu einer zentralen Kompetenz, um Arbeitsfähigkeit, Motivation und Stabilität im Team aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die politische Arbeit effektiv zu organisieren.

Eine Besonderheit der Führungsrolle liegt für Abgeordnete in der Situation der „Doppelten Distanz“: Sie haben mehrere Büros, eines in Berlin und mindestens ein weiteres im Wahlkreis, zwischen denen sie im Wochentakt wechseln. Doch aufgrund der hohen Termindichte, sind sie auch in den Präsenzwochen wenig im Büro zugegen.

Ausgangslage der Abgeordneten

Einige Abgeordnete können bereits auf Führungserfahrung aus vorangegangenen beruflichen Stationen zurückblicken. Manche berichteten von Führungsrollen im politischen Kontext, dann vor allem als Leitung eines ehrenamtlichen Teams. Abgeordnete mit parlamentarischer Erfahrung auf Landesebene berichten, dass dort das Budget für Personal und entsprechend auch die Zahl der Mitarbeitenden bedeutend kleiner und der Anspruch an die Rolle anders sind. Andere Abgeordnete übernehmen dagegen erstmals formale Personalverantwortung. Für sie entsteht mit dem Mandat eine neue Rolle als Arbeitgeber und Vorgesetzte, die parallel zum Einstieg in die parlamentarische Arbeit bewältigt werden muss.

Neben der politischen Einarbeitung müssen Abgeordnete gleichzeitig Erwartungen an Mitarbeitende klären, Arbeitsprozesse strukturieren und eine funktionierende Zusammenarbeit im Team etablieren. In den Interviews wird deutlich, dass diese Situation von vielen als anspruchsvoll wahrgenommen wird. Die vorangegangene Führungserfahrung spielt eine maßgebliche Rolle im Selbstbild und bedingt, wie herausfordernd die Befragten die neue Situation erleben.³

Mehrere Interviewte berichten, dass sie bewusst nach Mitarbeitenden mit parlamentarischer Erfahrung suchen oder der Büroleitung eine zentrale Rolle bei der Organisation des Büros zuschreiben, um eigene fehlende Erfahrung in organisatorischen oder personellen Fragen zu kompensieren oder der erwarteten Abwesenheit Rechnung zu tragen.⁴

³ Parteien haben Angebote, um Führungspersonal zu entwickeln. Diese Art der Programme oder Akademien fanden nur in zwei der Interviews Erwähnung.

⁴ Teilweise übernehmen Abgeordnete ganze Büros ihrer Vorgänger. Das war allerdings nur bei einer Person in unserer Auswahl der Fall.

Doch auch wenn einige Abgeordnete bereits Führungserfahrung aus früheren beruflichen oder politischen Tätigkeiten mitbringen, ist die spezifische Konstellation eines eigenen Abgeordnetenbüros für alle neu. Erstmals tragen sie die vollständige Verantwortung für alle Aspekte der Personalführung von der Auswahl und Einstellung der Mitarbeitenden über Teambuilding und Rollenklärung bis hin zur Führung auf Distanz eines Teams zwischen Berlin und Wahlkreis sowie möglichen arbeitsrechtlichen Entscheidungen.

Wie sich die Fähigkeit entwickelt

Die vorangegangene berufliche Erfahrung prägt das Selbstverständnis der Abgeordneten in ihrer Führungsrolle maßgeblich. Personen mit ausgeprägter Führungserfahrung zeigen sich sicher darin, Anforderungen der neuen Rolle einzuordnen und eigene Erfahrungen aus früheren beruflichen Kontexten auf das Mandat zu übertragen.

Neue Abgeordnete ohne passende Führungserfahrung müssen in ihre Rolle hineinwachsen und sich ausprobieren. Auch das Annehmen der Rolle als Chef oder Chefin, mit der einige Personen anfänglich Schwierigkeiten haben, gestaltet sich als Prozess.

Führungskompetenz entsteht in diesem Setting meist informell, über die Reflexion und durch die Praxis. Erfahrene Büroleitungen können die mangelnde Erfahrung der Abgeordneten anfangs kompensieren und in der ersten Phase unterstützen und entlasten. Für Mitarbeitende in Abgeordnetenbüros in Büroleitungsrollen bietet die Bundestagsverwaltung Schulungen im Bereich Büro- und Mitarbeiterführung an.

In zwei Interviews kamen die Abgeordneten auf die Unterstützung einer externen Prozessbegleitung zu sprechen, die das Team bei der Rollenklärung und Aufgabenverteilung begleitet haben. Die gemeinsame Bearbeitung der Teamaufstellung lässt sich in den Fällen als Ausdruck eines kooperativen Führungsstils einordnen.

Fraktionen sensibilisieren teilweise die Abgeordneten, ihre Rolle als Arbeitgeber mithilfe von Mitarbeitendengesprächen zu gestalten und stellen Leitfäden für die Durchführung zur Verfügung. In den Interviews haben Mitarbeitendengespräche allerdings wenig Erwähnung gefunden.

Einige Interviewte haben bereits vor ihrem Mandat im parlamentarischen Umfeld gearbeitet, z.B. selbst als Mitarbeitende in Abgeordnetenbüros. Die Erkenntnis hierbei war durchgehend, dass auch die Erfahrung im Setting nicht vor Überraschung und Überforderung in der Rolle bewahrt und dass sich die Perspektive als Abgeordnete deutlich von der Mitarbeitendenrolle unterscheidet.

Der Rückblick fällt bei den Abgeordneten, die im letzten Bundestag bereits ein Mandat hatten, tatsächlich sehr kritisch aus. Von den elf Interviewten benennen acht explizit das Thema Führungskompetenz als hochrelevant. In den meisten Fällen ist es eine selbstkritische Reflexion, der vergleichende Blick fällt jedoch auch auf

Situationen aus anderen Abgeordnetenbüros.

Die Perspektive erstreckt sich auch darauf, was es für Mitarbeitende bedeutet, wenn die Abgeordneten in ihrer Führungsrolle zunächst überfordert sind. Die Abgeordneten wünschen sich rückblickend auffällig oft eine Unterstützung, um der Rolle als Führungskraft schneller und besser gerecht zu werden.

Verbleibende Bedarfe und Spannungsfelder

Die Führungsrolle von Abgeordneten ist ein zentraler, oft unterschätzter Erfolgsfaktor ihrer Arbeit. Gut funktionierende Teams, in denen Klarheit über Rollen und Erwartungen besteht und die Zusammenarbeit konsequent auf die Unterstützung der parlamentarischen Arbeit ausgerichtet ist, bilden eine wesentliche Grundlage für wirksames politisches Handeln.

Gleichzeitig unterscheidet sich das Verhältnis zwischen Abgeordneten und ihren Mitarbeitenden grundlegend von klassischen Organisationskontexten. Die Zusammenarbeit ist nicht an eine Institution gebunden, sondern unmittelbar an die Person des Abgeordneten. Daraus entsteht ein Spannungsfeld: Einerseits erfordert die enge, personenbezogene Zusammenarbeit ein hohes Maß an Vertrauen und Loyalität. Andererseits bringt sie ein besonderes Abhängigkeitsverhältnis mit sich, das die Beziehung zusätzlich prägt.

„Mein Eindruck ist ein bisschen, dass dieses Verhältnis Abgeordneter Chef zu Mitarbeiter natürlich auch nochmal ein anderes ist als in anderen Kontexten. Weil diese Arbeit nicht an eine Institution, eine Organisation gebunden ist, sondern ja tatsächlich an die Person. Vielleicht entwickelt sich deshalb teilweise im Laufe der Zeit bei einigen fast so was wie ein Besitzanspruch gegenüber den Mitarbeitenden. Dass man den Bezug zur Realität und die Selbstreflexion und den klaren Blick ein bisschen verliert mit der Zeit.“

MdB (m), 1. WP, SPD

Für Abgeordnete bedeutet dies, dass sie neben ihren politischen Aufgaben auch eine anspruchsvolle Führungsrolle ausfüllen müssen, häufig jedoch ohne entsprechende Vorbereitung. Konflikte im Team oder Unsicherheiten in der eigenen Führungsrolle können dabei zu erheblichen Belastungen führen. Sie binden Zeit und Energie, erzeugen Reibungsverluste und beeinträchtigen im Zweifel die Arbeitsfähigkeit des gesamten Büros.

Führungskompetenz im Rückblick – Stimmen aus dem letzten 20. Bundestag

„Die Formalien kann man sich irgendwie alles anlesen, da kriegt man Infos und Hilfe. Schwieriger ist wirklich auch in diese Rolle als Führungskraft und Arbeitgeberin reinzukommen. Das ist sicher etwas, das vielen Kollegen gut getan hätte. Man ist ja da auch im Austausch und bekommt ja auch mit, wie es in anderen Büros so läuft und wie so Personalwechsel da sind.“

MdB (w), 2. WP, SPD

„Ich würde großen Unterstützungsbedarf sehen was Personalführung angeht. Also ich profitiere davon, dass ich über die Jahre in meiner früheren Tätigkeit alle möglichen Fortbildungsreihen durchlaufen habe. Und davon zehre ich sehr. Jetzt im Mandat gab es da sehr wenig Angebot.“

MdB (m), 2. WP, Die Grünen

„Ich würde auch sehr hervorheben das Thema Mitarbeiterführung. Das muss viel professioneller laufen. In vielen Abgeordnetenbüros. Das hätte ich gerne früher gewusst, wie wichtig das ist.“

MdB (m) des 20. Bundestags, FDP

„Ich persönlich hätte auf jeden Fall Mitarbeiterführung gebraucht, als ein Tagescoaching zum Beispiel.“

MdB (w) des 20. Bundestags, SPD

„Ich bin aus der Team-Perspektive in die Vorgesetzten-Perspektive gewechselt. Das war für mich sehr schwer. Und am Anfang habe ich tatsächlich nicht so gut geführt und mich sehr viel auch auf meine Büroleiterin verlassen. Ich bin an der Stelle sehr gewachsen, habe aber auch den Fehler gemacht, dass ich wirklich nur eine Mitarbeiterin eingestellt habe, die Bundestagserfahrung mitgebracht hat.“

MdB (w), 2. WP, SPD

„Wenn man ein Team aufbaut, dann ist das die eine Sache. Aber es wäre gut gewesen, noch mal einen Workshop zu haben, wenn es um Fragen von Teambuilding geht oder auch Leadership. Weil das ist schwierig, gerade mit einem Team im politischen Talentbetrieb, das auch seine Eigendynamiken und Hierarchien entwickelt. Und nicht jeder, der in den Bundestag kommt, hat schon mal Personalverantwortung gehabt.“

MdB (w), des 20. Bundestags, Die Grünen

„Also ich glaube das ist extrem wichtig. Wie organisiere ich mich? Wie führe ich mein Büro? Ich glaube, das ist eine Sache, die man auch an eine breitere Masse heranbringen könnte, weil nicht jeder Abgeordnete hat Führungsvorerfahrung und diese Führungskompetenz, auch wenn man das vielleicht erwarten sollte. Aber ich glaube, dass da schon einige echt versagen.“

Mitarbeiterin im Abgeordnetenbüro

„Ja, das war [im Vergleich zu meiner vorangegangenen beruflichen Situation] schon ein anderes Setting. Und daher hätte ich mir tatsächlich auch Unterstützung gewünscht in Sachen Teamführung, Umgang mit gewissen Situationen, also z.B. klare Ansagen machen, ohne die Menschen unter Druck zu setzen, diese Abwägung. Auch da bin ich mit sehr großer Naivität ran.“

MdB (w), 2. WP, Die Grünen

- ▶ **Entwicklungsbedarf:** Viele Abgeordnete benennen Personalführung als Thema, für das sie Unterstützung brauchen oder gerne in Anspruch genommen hätten, vor allem rückblickend.
- ▶ **Fraktionen** sollten Team- und Personalführung als Thema platzieren und für die Wichtigkeit sensibilisieren.
- ▶ **Führungsverständnis:** Abgeordnete haben teilweise Schwierigkeiten, die Arbeitgeber- und Führungsrolle anzunehmen. Dabei ist das Führungsverständnis und der Anspruch an sich selbst oft vom politischen Selbstverständnis geprägt. Das gilt es bei der Gestaltung der Angebote zu beachten. Angebote von Führungskräfte trainings sollten entsprechend auch unterschiedliche Schwerpunkte oder Zielgruppen haben.
- ▶ **Externe Begleitung:** Abgeordnetenbüros profitieren von externem Coaching, entweder als Team-Coaching zur Rollen- und Erwartungsklärung oder als Führungskräfte-Coaching des oder der Abgeordneten

„Wenn alle Leute sich darüber im Klaren sind, wozu sie dort gebeten werden, dann hat auch ein anfänglich schwächelndes Team durchaus die Chance, auf die Überholspur zu kommen. Weil man kann ja auch gemeinsam wirklich miteinander wachsen. Und wenn du einen Abgeordneten hast, der oder die dann auch lernwillig ist, dann kann aus so einer anfänglich schwächelnden Mannschaft durchaus was werden.“

Mitarbeiterin im Abgeordnetenbüro

9. Digitale Kompetenzen

Worum es geht

Digitale Kompetenzen sind für die parlamentarische Arbeit von Abgeordneten in mehrfacher Hinsicht relevant. Sie betreffen zum einen den Umgang mit der digitalen Infrastruktur des Bundestages bzw. der Fraktion. Zum anderen umfassen sie Fähigkeiten zur digitalen Organisation der eigenen Arbeitsabläufe im Büro, zum sicheren Umgang mit sensiblen Informationen sowie zum strukturierten Wissensmanagement innerhalb des Teams. Sie sind auch eine wichtige Voraussetzung für effiziente Arbeitsprozesse und für den Schutz sensibler politischer Kommunikation.

Ausgangslage der Abgeordneten

Nur wenige Abgeordnete sagen von sich, dass sie einen Mangel an digitalen Kompetenzen bei sich sehen. Wider Erwarten ist außerdem keine Sorge wahrnehmbar, auf bundespolitischer Ebene relevante Sicherheits- oder Datenschutzstandards nicht zu beherrzigen.

Digitale Kompetenz wird zunächst vor allem funktional verstanden, etwa im Hinblick auf Organisation, Kommunikation und Informationsverarbeitung. Mit zunehmender Arbeitsbelastung und Komplexität gewinnt sie deshalb an strategischer Bedeutung. Die Relevanz dieses Kompetenzfeldes ist stark abhängig vom individuellen Arbeitsstil und den Strukturen im jeweiligen Büro und den Kompetenzen und Affinitäten der Teams. Wie die Abgeordneten Digitale Kompetenzen verstanden haben, rückt das Kompetenzfeld in den Bereich von Team- und Büroaufbau.

„Das war für mich schon auch ein wichtiges Thema, mir über die Tools Gedanken zu machen, wie ein guter Toolmix da ist.“

MdB (m), 1. WP, Die Grünen

Der Einsatz von KI-Anwendungen wurde insgesamt überraschend wenig thematisiert, gehört aber mittlerweile fest dazu. Diese Lücke in den Daten lässt offen, ob und wie die Abgeordneten und ihre Büros auf die Nutzung von KI vorbereitet werden, z.B. in Hinblick auf Sicherheit. Für Mitarbeitende von Abgeordneten bietet die Bundestagsverwaltung Fortbildungen zu „Künstlicher Intelligenz im Büroalltag“ und „Schreiben mit Künstlicher Intelligenz“.

Also ich habe jetzt bei mir im Büro seit über zwei Jahren KI mit im Einsatz. Und ich sage auch meinen Mitarbeitern, die müssen das nutzen und verlange das auch. Nicht, dass sie ihr Hirn ausschalten können, aber manche Dinge gehen einfach schneller. Und natürlich muss man auch kritisch drüber schauen und nochmal prüfen, kritisch hinterfragen. Aber am Ende ist es trotzdem eine Arbeits-erleichterung.

MdB (m), 2. WP, Die Grünen

Wie sich die Fähigkeit entwickelt

Die Bundestagsverwaltung bietet Schulungen zu Datenschutz.⁵

Auch die Fraktionen führen Einführungen in ihre digitale Infrastruktur sowie Datenschutzzschulungen für Abgeordnete und deren Mitarbeitende durch.

Die Infrastruktur der Büros zur Organisation, Kommunikation und Informationsverarbeitung wird in allen Büros individuell entwickelt und ist maßgeblich vom Wissen und den Kompetenzen der Mitarbeitenden beeinflusst. Abgeordnete greifen gerne auf die Erfahrung und Empfehlungen ihres Teams zurück, z.B. zu konkreten Tools. Es findet auch ein Wissens- und Erfahrungsaustausch mit anderen neuen Abgeordneten statt.

⁵ In einem Hintergrundgespräch mit der IT-Abteilung der Bundestagsverwaltung berichtet die Person, dass die angebotenen Schulungen, die die Bundestagsverwaltung für Abgeordnete anbietet, wenig frequentiert werden. Die Klärung von Fragen oder Anliegen findet stattdessen maßgeblich in einzelnen Anfragen nach IT-Support statt. In den ersten vier Wochen wird dieses Thema vermutlich als weniger wichtig priorisiert.

„Ich habe den Eindruck, dass wir Neue uns da auch untereinander ausgetauscht haben, wer hier Tools nutzt und so und wie man mit der Bundestags-IT umgeht.“

MdB (m), 1. WP, Die Grünen

Verbleibende Bedarfe und Spannungsfelder

Es ist zu vermuten, dass der scheinbar routinierte Umgang mit digitalen Tools auch mit der Altersgruppe der befragten Abgeordneten im Zusammenhang steht sowie mit der Altersstruktur der Teams, die die Abgeordneten um sich herum aufbauen.

Der Einsatz von KI-Anwendungen kam wenig zur Sprache in den Interviews. Mitarbeitende in Abgeordnetenbüros nutzen KI-Systeme und werden dazu von ihren Vorgesetzten, den Abgeordneten, auch aufgefordert. Wir können keine Aussage darüber treffen, wie die Abgeordneten selbst KI-Systeme nutzen.

10. Persönliche Resilienz und Mentales Wohlbefinden

„Ich würde sagen, bei der überwiegenden Mehrheit ist es so, dass die Belastung auch klar zu spüren ist. Bei denjenigen, wo es etwas weniger ist, die sind dann wieder super lang dabei und erfahren. Oder die wissen jetzt schon, dass sie nicht mehr kandidieren werden. Ich würde sagen, bei 95% ist es so, dass sie viel zu stark überlastet sind. So einen Ausgleich, so ein Mittelmaß, kriegen die wenigstens hin.“

MdB (m), 2. WP, Die Grünen

„Und es spricht aber nie jemand aus, dass es eigentlich voll vielen gar nicht gut damit geht, dass sie voll viel arbeiten und es einfach sehr, sehr unmenschlich ist. Und einfach, dass man anfängt, darüber zu reden, das ist, glaube ich, schon der erste Schritt und es machen ultra wenige.“

MdB (w) des 20. Bundestags, SPD

„Und deshalb würde ich sagen, das bleibt das große Thema: wie übe ich mein Mandat zur Gebühr der Menschen aus, die mich gewählt haben, und wo bleibe ich? Das ist die schwerste Frage hier. Und bis jetzt ist es bei mir so, dass das Mandat halt über mir steht. Und das wird nicht lange gehen, gut gehen.“

MdB (w), 1. WP, CDU

Worum es geht

Die parlamentarische Arbeit ist mit besonderen persönlichen Belastungen verbunden. Abgeordnete stehen unter dauerhaftem öffentlichen Druck, müssen mit hoher Arbeitsintensität, engen Zeitstrukturen und einer Vielzahl parallel laufender Anforderungen umgehen.

Hinzu kommen spezifische Herausforderungen wie öffentliche Kritik, persönliche Angriffe oder Hate Speech, die insbesondere durch soziale Medien an Bedeutung gewonnen haben. Gleichzeitig verlangt das Mandat eine kontinuierliche Präsenz in unterschiedlichen Rollen: im Parlament, im Wahlkreis, innerhalb der Partei sowie in der Öffentlichkeit.

Resilienz ist eine zentrale Voraussetzung für wirksames politisches Handeln. Denn anhaltender Stress wirkt sich nicht nur auf die individuelle Gesundheit aus, sondern kann auch die Qualität von Entscheidungen und die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen. Das wiederum hat potenzielle Folgen für demokratische Prozesse insgesamt, insbesondere wenn man das Ausmaß des Problems betrachtet: Unser Bericht *Mere Mortals* (2023) untersuchte das mentale Wohlbefinden von Politikerinnen und Politikern weltweit und kam zu dem Ergebnis, dass das ihr mentales Wohlbefinden niedriger ist als das von Menschen, die bei der Polizei oder im ärztlichen Notfalldienst arbeiten.

Wenn wir auf den Kompetenzerwerb von Abgeordneten schauen, müssen wir deshalb auch auf den Bereich mentales Wohlbefinden blicken. Denn die Fähigkeit, fachliche und strategische Kompetenzen einzusetzen, setzt voraus, mental dazu in der Lage zu sein. Resilienz und mentales Wohlbefinden bilden damit die Grundlage, um auch unter anspruchsvollen Bedingungen handlungsfähig zu bleiben und Verantwortung wirksam wahrnehmen zu können. Dazu gehören Strategien zum Umgang mit Stress und hoher Arbeitsbelastung, der Umgang mit öffentlichen Angriffen oder Konflikten sowie die Fähigkeit, persönliche Grenzen zu setzen und eine Balance zwischen politischer Arbeit und Privatleben zu finden. Resilienz wird damit zu einer wichtigen Voraussetzung, um die Anforderungen des politischen Alltags langfristig bewältigen zu können und die eigene Handlungsfähigkeit zu erhalten.

Ausgangslage der Abgeordneten

Was Abgeordnete in der Regel gemein haben: Sie haben vor dem Mandatsantritt neben ihrem Beruf auch politisches Engagement und Parteiarbeit geleistet und hatten ggf. andere ehrenamtliche Tätigkeiten inne, von familiären Verpflichtungen noch ganz abgesehen. In anderen Worten: Abgeordnete sind mit langen Arbeitswochen, Erwartungsdruck von verschiedenen Seiten, Verantwortungsübernahme und unterschiedlichen Arbeitssettings bereits vertraut.

Die Bewertung der Herausforderung und des Stresses ist jedoch überwiegend einheitlich: Die neue Rolle ist sehr anspruchsvoll und die Belastung herausfordernd bis erdrückend.

Belastende Aspekte

Die Abgeordneten beschreiben den parlamentarischen Alltag als „strukturell ungesund“ und in hohem Maße fordernd, mental wie physisch. Aus den Aussagen lassen sich fünf zentrale Belastungskategorien ableiten:

1. Arbeitsbedingungen und Rhythmus

- ▶ Lange Arbeitstage bis spät in die Nacht, kaum Pausen, wenig Schlaf
- ▶ Ständiger Ortswechsel zwischen Berlin und Wahlkreis
- ▶ Schwierigkeiten, Ernährung, Bewegung und Erholung in den Alltag zu integrieren
- ▶ Fehlende Selbstbestimmung und permanente Erreichbarkeit
- ▶ Schwere Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Mandat

2. Psychosozialer Druck und Erwartungen

- ▶ Schwer vereinbare Ansprüche von Partei, Bürgerinnen und Interessensgruppen
- ▶ Rolle als Chef / Chefin mit Verantwortung für Mitarbeitende

3. Konfrontation und Öffentlichkeit

- ▶ Hasskommentare, Bedrohungen, beleidigende Zuschriften
- ▶ Angriffe auf Wahlkreisbüros
- ▶ Beleidigungen von Familienmitgliedern

4. Kulturelle Normen und Tabus

- ▶ Das System (re-)produziert ein Arbeitsethos, das in Konkurrenz zu anderen Abgeordneten wenig Raum lässt für Selbstfürsorge
- ▶ Offen über Stress, Erschöpfung oder emotionale Belastung zu sprechen, gilt oft als Schwäche

5. Diversitätsfaktoren

- ▶ Migrationsgeschichte als zusätzliche Hürde oder Belastung im parlamentarischen Betrieb
- ▶ Männer sind Hass im Internet nicht so stark ausgesetzt wie Frauen

Neben dem eigenen Erleben verweisen Abgeordnete auch auf das, „was man von anderen weiß“, die länger dabei sind, was zu Sorge bei ihnen führt: Gesundheitsthemen wie Burn-Out, Alkoholmissbrauch und hohe Scheidungsraten sind jeweils mehrfach genannt.

„Ich würde sagen, mental geht es den Abgeordneten überwiegend ziemlich schlecht. Burnout ist gar nichts. Erstmals sieht man es wirklich an körperlichen Schwächen: ständig krank, ständig Husten, Schnupfen, Heiserkeit, Reizhusten, den man nicht mehr weg bekommt, weil so einfach eine ganz niedragschwellige Form von Auskurieren gar nicht mehr stattfindet. Und Unkonzentriertheiten, Fahrigkeiten, dass sich Leute auch während ihrer Mandatszeit verändern. Also dass man vielleicht keine Freude mehr hat und nicht mehr sieht: Was habe ich erreicht? Oder ist mir hier etwas gelungen? Das Grau läuft so weiter wie so eine riesige Depression, wie man sie sich immer vorstellt.“

Mitarbeiterin in Abgeordnetenbüros

EXKURS

Online-Hass

Online-Hass war einer unter vielen Punkten im Themenbereich "Mentales Wohlbefinden", stand also nicht per se im Zentrum der Gespräche und wurde auch nicht immer thematisiert. In einigen Interviews kam die Sprache direkt darauf. Insgesamt wurde es weniger stark als Problem und Belastung formuliert, als wir erwartet hätten. Viele empfinden Social Media als anstrengend und als "notwendiges Übel". Während einigen die Steuerung der Kanäle sehr wichtig ist, delegieren andere das komplett an ihre Mitarbeitenden. Die Abgeordneten und ihre Teams suchen einen pragmatischen Umgang mit der Öffentlichkeit in den sozialen Medien. Strafrechtlich relevante Kommentare werden aber auch zur Anzeige gebracht.

Hate Speech lasse ich gar nicht gar nicht an mich ran. Ich nehme natürlich auch wahr, dass manche Parteifreunde in höheren Ämtern auch Morddrohungen bekommen. Ich sag mir, das sind alles russische Bots. Das ist alles fremdgesteuert.

MdB (m), 1. WP, CDU

Tatsächlich lese ich weder Kommentare unter meinen Posts, noch lese ich Zeitungsartikel über mich selbst. Also ich frage immer meine Mitarbeiterin nur Daumen hoch oder Daumen runter, weil ich mich damit gar nicht belasten möchte. Das habe ich auch schon im Wahlkampf nicht gemacht.

MdB (w), 1. WP, CDU

Also ich rege mich sehr schnell über Kommentare auf, aber meine Regel ist, eine Nacht drüber zu schlafen und am nächsten Tag zu reagieren oder eben nicht. Mich verletzt sowas. Ich versuche aber dann auch dementsprechend die Reaktionen klein zu halten, damit es nicht noch ausufernder ist.

MdB (m), 1. WP, SPD

Meine Mitarbeiter betreuen meine Social-Media-Kanäle und verbieten mir mehr oder minder, in die Kommentare zu gucken. Ab und zu mache ich das schon trotzdem. Da würde ich sagen, das meiste ist halt relativ oberflächlich, irgendwelche Kommentierungen von meinem Aussehen. Das ist halt das, was Frauen online erfahren. Ich hatte mal einen Kommentar, das war eigentlich der Aufruf, mich anzuzünden. Und das hat mich schon beschäftigt. Ich habe dann mit meinem Team lange darüber geredet, warum genau das mich jetzt irgendwie trifft. Das haben wir auch zur Anzeige gebracht.

MdB (w), 1. WP, Die Linke

Umgang mit Stress und Belastung

Während sie sich oft Unterstützung für den Erwerb von Wissen oder Fertigkeiten wünschen, wird der Umgang mit Stress, persönlicher Belastung oder Angriffen im öffentlichen Raum von den Abgeordneten häufig als individuelles Lernfeld beschrieben. Abgeordnete betonen stets die Eigenverantwortung mit Blick auf mentale und körperliche Gesundheit. Grundsätzlich herrscht die Wahrnehmung, dass jeder und jede selbst einen Umgang mit der Situation finden müssen.

Und da muss man aber irgendwie selbst mit klarkommen. Weil auch innerhalb einer Partei oder vor allem innerhalb einer Fraktion natürlich gewisse Karriereerwägungen eine große Rolle spielen. Und wenn man offen anspricht, dass man gerade sehr stark unter Druck oder Stress leidet, wird das eher als Schwäche wahrgenommen. Da muss man selbst mit klarkommen.

MdB (m) des 20. Bundestags, FDP

Folgende Strategien zum Umgang mit der Belastungssituation werden genannt:

- ▶ **Sport und Bewegung:** Regelmäßige körperliche Aktivität als wichtigste Ausgleichsstrategie, idealerweise als strikte Routine
- ▶ **Abgrenzung und Priorisierung:** Lernen, Nein zu sagen, Termine zu filtern, freie Abende fest einzuplanen, Zeit für Mahlzeiten.
- ▶ **Digital Distance:** Einige halten sich bewusst von Online-Kommentaren fern oder übergeben Kanäle an Mitarbeitende
- ▶ **Soziale Unterstützung:** Gespräche mit Kolleginnen oder Vertrauenspersonen
- ▶ **Die Familie als Ressource:** Bewusster und regelmäßiger Rückzug ins Familiäre
- ▶ **Teamorientierung:** Das eigene Büro fungiert für einige als Reflexionsraum und emotionales Sicherheitsnetz. Mitarbeitende übernehmen auch Schutzfunktionen, z. B. im Umgang mit Social Media.

Diese individuellen Strategien sind meist selbstorganisiert und hängen stark vom persönlichen Lebensstil sowie Teamumfeld ab.

Ganz grundsätzlich ist die wichtigste Kompetenz vielleicht sogar, zu erkennen und einordnen zu können, dass eine Überforderung nicht Ausdruck des eigenen Unvermögens ist, sondern strukturell bedingt ist.

„Nach der Sommerpause im Herbst hatten wir drei Sitzungswochen am Stück, dann hatten wir eine Woche Pause, dann nochmal zwei Sitzungswochen am Stück und da habe ich schon echt gemerkt, ich bin nicht mehr so konzentriert, ich bin super müde. Ich habe auch gemerkt, das ist für mich das Alarmsignal, wenn ich irgendwie merke, ich will morgens gar nicht aufstehen, ich kriege das nicht mehr bewältigt. [...] Ich weiß auch nicht, ob ich nicht belastbar genug bin an der Stelle, aber ich komme dann wirklich auch an meine Grenzen, muss ich ganz ehrlich sagen.“

MdB (w), 1. WP, Die Grünen

Rolle des Teams

Für die Steuerung der Termine und die Termindichte ist das Team verantwortlich. Im Laufe des ersten Jahres entwickeln Abgeordnete (oft gemeinsam mit den Teams) Strategien zur Priorisierung von Terminen. Es zeichnet sich jedoch in den Interviews das Muster ab, dass Abgeordnete kontinuierlich darauf bestehen müssen, dass interne Abmachungen zur Terminplanung eingehalten werden. Pausen und Erholungsräume müssen immer wieder aktiv eingefordert werden.

Auch über die konsequente Themenpriorisierung hinaus spielt das Team eine wichtige Rolle. Gut eingespielte Teams, die vertrauensvoll zusammenarbeiten, können das Wohlbefinden ihrer Chefs und Cheffinnen maßgeblich fördern. Dysfunktionale Teams, Konflikte und Reibungsverluste wiederum stellen eine zusätzliche Belastung dar.

„Ich bin nur so gut, wie mein Team ist. Dazu muss ich eine gute Atmosphäre haben. Und ich habe versucht, meinen seelischen Stress persönlich dadurch zu minimieren, dass ich in meinem Büro und meinem engsten Team eine durchweg gute Atmosphäre hatte.“

MdB (m) des 20. Bundestags, SPD, m

„Ich glaube, es ist total wichtig für Stress und Resilienz, dass es eine funktionierende Büroinfrastruktur gibt, dass sie sich darauf verlassen können, dass manche Sachen einfach laufen, ohne dass sie Micromanagement machen müssen und das Gefühl haben, ich muss jetzt alles überprüfen.“

Mitarbeiterin im Abgeordnetenbüro

Rolle der Fraktionen

Vertrauenspersonen in der Fraktion sind wichtig, um sich zum Erleben auszutauschen. Die Auswahl der Ansprechpersonen erfolgt dabei aber gezielt und mit Vorsicht. Viele gehen davon, dass Offenheit über die Belastungssituation innerhalb der Fraktion als Schwäche ausgelegt wird und zu Nachteilen führen kann. Einige Interviewte machen ihre Wahrnehmung sehr deutlich, dass die Fraktion kein Schutzraum ist und auch keiner sein kann. Die Konkurrenzlogik verbietet einen transparenten Umgang mit Überforderung. Personen, die Verletzlichkeit zeigen, laufen immer Gefahr, dafür einen Preis zu bezahlen, weil sie z.B. für bestimmte Posten nicht in Erwägung gezogen werden.

„Ich empfinde die Fraktion als sehr unterstützend. Die Kolleginnen und Kollegen sind super hilfsbereit. Aber es ist halt am Ende des Tages immer noch Politik. Ich weiß nicht, wie sehr man so bereit wäre, zu sagen, man geht jetzt zu jemandem in der Fraktion. Ich weiß auch, dass Leute schon Hemmungen haben, zum Parlamentsarzt zu gehen.“

MdB (w), 1. WP, Die Grünen

In Sachen Online-Hass sind die Fraktionen Ansprechpartner mit strafrechtlich oder sicherheitsrelevanten Anliegen und werden dafür als wichtige und verlässliche Anlaufstelle wahrgenommen.

Vorschläge für institutionelle Unterstützungsangebote

In den Interviews wurden die Abgeordneten nach Ideen gefragt, welche Maßnahmen sie im Umgang mit Stress und Belastung unterstützen könnten.

- ▶ Professionelle psychologische Unterstützung: Einrichtung einer Beratungsstelle oder Anlaufstelle, entweder parlamentsübergreifend analog zum parlamentsärztlichen Dienst oder in den Fraktionen angesiedelt
- ▶ Austauschrunden in der Fraktion
- ▶ Persönliches Coaching zum Umgang mit Herausforderungen
- ▶ Fitness-Studio in Reichweite / im Bundestag

EXKURS

Der Wahlkreis als Resilienzfaktor?

Abgeordnete verbringen etwa die Hälfte ihrer Zeit im Wahlkreis. Die Wahlkreiswochen bedeuten in der Regel, zu Hause zu sein und mehr Nähe zu Familie und Freunden zu haben. Entsprechend werden sie von vielen Abgeordneten tendenziell als angenehmer empfunden als die Sitzungswochen in Berlin.

Zugleich berichten sie, dass sich die Termindichte im Wahlkreis etwas stärker steuern lässt als im parlamentarischen Alltag in Berlin. Dennoch ist auch diese Zeit von zahlreichen Verpflichtungen geprägt: Begegnungen mit Unternehmen, Verbänden, der Feuerwehr und vielen weiteren Akteuren sowie die Teilnahme an Veranstaltungen füllen die Kalender.

„Ich kann die Termine im Wahlkreis ganz schlecht priorisieren. Das muss ich einfach zugeben. Ich möchte den Menschen, die mich einladen, ja auch diese Anerkennung erweisen, also auch menschlich. Weil die Leute haben ja alle berechnete Anliegen. Das sind auch schöne Termine, nicht nur Termine, wo man wirklich Prügel bekommt. Und wenn man direkt gewählt ist, ist das halt anders.“

MdB (w), 1. WP, CDU

Was diese Termine besonders auszeichnet, ist der unmittelbare persönliche Kontakt und der direkte Bezug zur Lebensrealität der Menschen und zur Praxis von Unternehmen. Als besonders wertvoll werden Situationen beschrieben, in denen Abgeordnete über ihre Netzwerke konkret unterstützen können und ihnen dafür Dankbarkeit entgegengebracht wird. Solche Erfahrungen stärken das Gefühl von Selbstwirksamkeit und wirken als wichtige Quelle von Motivation und Energie.

„Also in Berlin bin ich Fachpolitiker und das macht unglaublich viel Spaß. Hier im Wahlkreis ist das eine Herausforderung. Ich bin für alles Ansprechpartner. Ich muss für alles da sein. Gleichzeitig macht es hier im Wahlkreis für mich Sinn, Abgeordneter zu sein. Ich habe zwar nicht so viel Macht, aber durch meine Netzwerke kann ich Menschen direkt, also konkret helfen. Das gelingt immer wieder und das gibt mir Kraft. Wenn ich auf der Straße bin und ein Junge mich stoppt und sagt, „vielen Dank für Ihre Arbeit“, oder dass ich die Menschen in Situationen von Not und Leid unterstützen kann. Das gibt mir Resilienz.“

MdB (m), 1. WP, Die Grünen

„Es ist halt wirklich anders. Aber ich weiß, dass ich sehr gerne mit Menschen bin, so reale Menschen. Nicht jetzt immer nur in dieser choreografierten Show [in Berlin]. Deswegen sauge ich viel mehr aus dem Wahlkreis, logischerweise. Ich glaube, da ist mehr Personality, da ist eine andere Wirksamkeit.“

MdB (m), 1. WP, SPD

„Mir macht das schon Spaß, das Pensum. Und zugleich finde ich es auch schön, in den Wahlkreis-Wochen erstmal diese Vielzahl an verschiedenen Themen zu haben, die Vielzahl an verschiedenen Orten, unterwegs zu sein im Land. Das ist auch einfach sehr erfüllend.“

MdB (m), 1. WP, Die Grünen

Erkennbare Muster

Individuell:

- ▶ Abgeordnete sehen grundsätzlich vor allem sich selbst in der Verantwortung, die Belastungssituation zu bewältigen.
- ▶ Sie erkennen, dass sie die hohe Intensität des ersten Jahres nicht dauerhaft aufrechterhalten können, und betonen, dass die Termindichte reduziert werden muss, um das Mandat langfristig ausüben zu können. Ob sie freie Zeitfenster erwirken können, hängt sowohl von ihrer eigenen Fähigkeit ab, Anfragen zu priorisieren und gegebenenfalls abzulehnen, als auch von der Fähigkeit ihrer Mitarbeitenden, zu filtern. In den Interviews berichten Abgeordnete, dass sie wiederholt aktiv einfordern müssen, bestimmte Zeitfenster freizuhalten.



Empfehlungen

- ▶ Ziel- und Rollenklärung für effektive Priorisierung
- ▶ Abgrenzung und Priorisierung: Termine filtern, freie Zeiten fest einplanen
- ▶ Soziale Unterstützung: Gespräche mit Kolleginnen oder Vertrauenspersonen
- ▶ Persönliches Coaching
- ▶ Psychologische Unterstützung bei Bedarf
- ▶ Sport und Bewegung: Regelmäßige körperliche Aktivität
- ▶ Zeit für Mahlzeiten

Institutionell:

- ▶ Resilienz als individuelles und strukturelles Thema: Einerseits betonen viele Eigenverantwortung, gleichzeitig wird die politische Kultur als strukturell überfordernd thematisiert.
- ▶ Hohe Tabuisierung: Psychische Belastung ist selten offen ansprechbar aus Angst vor Reputationsverlust oder Karrierehemmnissen. Im öffentlichen Raum kann man die Belastung nicht adressieren, doch auch innerhalb der Fraktion besteht eine Konkurrenzsituation, weshalb auch das eigene parteiliche Umfeld in der Regel kein Ort ist, an dem man Überforderung ansprechen kann.
- ▶ Ungleichheiten: Weibliche Abgeordnete und Angehörige von Minderheiten erleben online deutlich häufiger Hass und persönliche Angriffe.
- ▶ Team als zusätzlicher Belastungsfaktor: Ein Team, das nicht in der Lage ist oder nicht willens ist, den oder die Abgeordnete angemessen zu unterstützen, ist ein zusätzlicher Belastungsfaktor.

- ▶ Team als Schutzraum und Ressource: Gut eingespielte Teams, klare Rollen und Vertrauen wirken als zentrale Schutzfaktoren. Das eigene Büro fungiert zudem für viele als Reflexionsraum und emotionales Sicherheitsnetz. Mitarbeitende übernehmen auch Schutzfunktionen, z. B. im Umgang mit Social Media.



Empfehlungen

- ▶ **Team- und Führungsentwicklung:** Schulung von Abgeordneten als Führungskräfte, um Überforderung im Team zu reduzieren
- ▶ **Organisationskultur:** Die Fraktionsspitzen sind maßgeblich dafür verantwortlich, die Organisationskultur ihrer Fraktion zu beeinflussen und zu lenken. So kann ein bewusster und offener Umgang mit Tabuthemen wie mentaler Gesundheit, Überbelastung und Umgang mit Überforderung ein Fraktionsklima schaffen, in dem diese Themen besprechbarer werden. In einigen Interviews wurde benannt, dass in der eigenen Fraktion solche Schritte gemacht werden und es dadurch leichter ist, sich mitzuteilen.
- ▶ **Strukturelle Reformen im Parlamentsablauf:** Unter anderem familienfreundlichere Sitzungswochen, keine namentlichen Abstimmungen nach 20 Uhr, Elternzeit-Regelungen und elektronische Abstimmungen; schlanke, zielführende Prozesse im Parlament durch effizientere Digitalisierung, klarere Regeln für den Umgang miteinander und die Debattenkultur. Siehe hierfür auch die Studie der Bertelsmann Stiftung: [Arbeitsplatz Bundestag: Reformbedarf im Maschinenraum der Demokratie](#)

Kulturell:

- ▶ **Fehlende Anerkennung und Wertschätzung:** Verrohung im Umgang mit Menschen, die in der Öffentlichkeit stehen

„Es braucht eine Anerkennung dafür, dass es Menschen gibt, die sich der hohen zeitlichen Belastung und dem Erwartungsdruck stellen, gar nicht um selbst im Vordergrund stehen zu wollen, sondern weil sie der Gesellschaft etwas geben wollen. Ich wünsche mir keine psychologische Betreuung, sondern dass eine breite gesellschaftliche Akzeptanz und Wertschätzung da ist, gerade auch von den Medien, die anerkennen, dass das nicht nur ein Traumjob ist.“

MdB (m), 1. WP, SPD

- ▶ **Öffentliche Wahrnehmung von Politik:** Abgeordnete vermeiden es häufig, eigene Belastungen öffentlich zu thematisieren, da sie befürchten, das ohnehin angespannte Bild von Berufspolitik weiter zu verschlechtern und damit zusätzlichen Vertrauensverlust oder Kritik auszulösen.
- ▶ **Ineffektive parlamentarische Prozesse:** Unterbrechungen und unproduktives Verhalten in Ausschüssen und im Plenum, die demokratische Prozesse und Debatten gezielt stören und absurdum führen
- ▶ **Polarisierung:** Auf verschiedenen Ebenen der parlamentarischen Zusammenarbeit stellt sich eine Veränderung der Debattenkultur ein
- ▶ **Latentes Bedrohungsgefühl:** Begegnungen mit AfD-Mitarbeitenden in den öffentlichen Räumen des Bundestags (in der Kantine, auf Fluren oder in Aufzügen) führen bei Mitarbeitenden teilweise zu starkem Unwohlsein, ausgelöst durch deren Verhalten und Aussagen. Abgeordnete sind in solchen Situationen als Arbeitgeber in der Pflicht, ihrer Fürsorgeverantwortung gegenüber ihren Mitarbeitenden nachzukommen.⁶
- ▶ **Weltschmerz:** Die multiplen Krisen in Deutschland und der Welt führen zu einem Gefühl der Unsicherheit und Überforderung, die auch vor Abgeordneten nicht halt macht.

„Und dann kommen halt äußere Umstände dazu. Also das Leid in der Ukraine oder in Gaza, glaube ich, lässt niemanden kalt. Das Erstarren der AfD lässt niemanden kalt. Da passiert gerade so viel Schlechtes in der Welt. Und wenn man sich den ganzen Tag mit Politik befasst, dann kann das einen ganz schön runterziehen.“

MdB (w), 2. WP, SPD

EXKURS

Politisches Selbstverständnis in Sachen Belastung

Mehrere Abgeordnete sagten mit Blick auf das Bild in der Öffentlichkeit, sie wollen nicht das bereits schlechte Bild von Politikern und Politikerinnen nähren, indem sie über Anstrengungen klagen. Die Herausforderungen des Mandats seien der Öffentlichkeit nicht ohne negative Rückkopplung vermittelbar.

In dieser Sichtweise wird es zum integralen Teil des Mandats, Stillschweigen über die eigene Belastung zu bewahren. Zum einen liegt dem eine Haltung zugrunde, die in hohem Maße die Privilegien reflektiert, die Parlamentsabgeordnete qua Mandat und finanzieller Kompensation haben. Zum anderen sehen diese Angeordneten damit nicht nur die Verantwortung bei sich, die eigene Belastung zu stemmen, sondern auch die zusätzliche Verantwortung, weitere gesellschaftliche und demokratische Erosion durch Aushalten zu vermeiden.

„In der Öffentlichkeit würde ich das niemals thematisieren. Weil wir an einem Punkt in der Gesellschaft sind, wo bei ganz vielen Menschen wenig Verständnis für Politik und bei manchen wenig Sympathie für Demokratie übrig geblieben ist. Das hat gute Gründe, warum Menschen sich so fühlen. Aber wenn sie denen dann noch sagen, uns geht es besonders schlecht und wir arbeiten alle viel zu viel, dann ist das ein schlechtes Signal.“

MdB (w), 1. WP, CDU

⁶ Eine Abgeordnete sagt im Interview, dass das Team gemeinsam einen Selbstverteidigungskurs gemacht hat in Reaktion auf die Behandlung eines Mitarbeiters durch AfD-Mitarbeitende.



Rolle von Political Leadership Entrepreneurs

Rolle von Political Leadership Entrepreneurs

Political Leadership Entrepreneurs werden von uns unterschieden zwischen "Inkubatoren" und "Beschleunigern". *Political Leadership Incubators* (PLIs) leisten Unterstützung bei der Orientierung und Entscheidung zur Kandidatur bis zum Tag der Wahl, während die Begleitung der Personen ab der gewonnenen Wahl durch *Political Leadership Accelerators* (PLAs) erfolgt. In diesem Sinne ist JoinPolitics ein Inkubator, das Programm der Robert Bosch Stiftung ein Beschleuniger und Brand New Bundestag eine Mischform.

Die Programme (PLE) im einzelnen

Brand New Bundestag

Brand New Bundestag wird insbesondere im Kontext von Quereinsteigern in die Politik als relevant beschrieben. Das Programm unterstützt Personen, die noch nicht tief in parteiinternen Strukturen verankert sind, bei der Selbstverortung im politischen System sowie bei der Vorbereitung auf die öffentliche Rolle als Abgeordnete, insbesondere auch im Hinblick auf informelle Wissensbestände. Brand New Bundestag verfolgt unter anderem das Ziel, auch nicht dokumentierte Strukturen und Abläufe zu vermitteln und Kandidierende ohne ausgeprägte parteiinterne Netzwerke vorzubereiten.

Ein zentraler Beitrag liegt in der Unterstützung bei der Entwicklung eines politischen Profils sowie in der Stärkung der eigenen Selbstwirksamkeit. Die individuelle Rollen- und Zielklärung steht im Vordergrund, insbesondere im Kontext von Wahlkämpfen. Darüber hinaus adressiert das Programm strukturelle Nachteile, die sich aus fehlenden Netzwerken innerhalb der Parteien ergeben können. Durch gezielte Unterstützung im Vorfeld von Listenaufstellungen und Wahlkämpfen trägt Brand New Bundestag dazu bei, Zugänge zu politischen Positionen zu erleichtern.

Brand New Bundestag vernetzt Abgeordnete zur überparteilichen politischen Koordination. Dieser Teil der Arbeit wurde in der Studie nicht in den Blick genommen, da das über den Fokus des Kompetenzerwerbs hinaus geht.

„Das waren die drei Ebenen: Also die Netzwerke und Kontakte, die die Leute von Brand New Bundestag mitgebracht haben, die Community selber und der qualitativ hochwertige Input. Es war ein großartiges Konzept, würde man wirklich sagen.“

MdB (w), 2. WP, SPD

JoinPolitics

JoinPolitics wird von den interviewten Abgeordneten insbesondere als ein Programm wahrgenommen, das den Zugang zu Netzwerken ermöglicht und überparteilichen Austausch fördert. Ein zentraler Mehrwert liegt dabei in der frühzeitigen Vernetzung – sowohl vor dem Einzug in den Bundestag als auch während der Mandatsausübung.

Neben der Vernetzung trägt JoinPolitics zur Rollen- und Zielfindung bei. Insbesondere im Vorfeld von Wahlen unterstützt das Programm die Teilnehmenden dabei, ihre politische Motivation zu schärfen, Kernbotschaften zu entwickeln und die Kommunikation zu optimieren. Dieser Fokus auf die individuelle Person unterscheidet sich von parteiinternen Angeboten, die stärker strukturell oder programmatisch ausgerichtet sind.

„Als ich zu dem Wochenende gefahren bin, dachte ich: Jetzt geht der Wahlkampf los und es ist Januar und kalt. Und ich habe eigentlich gar keine Kraft noch für so ein Wochenende. Aber es hat mir extrem viel gegeben an Ideen und wirklich noch mal so den Blick von außen, wie ich meine Erzählung schaffen kann. Von daher bin ich wirklich sehr froh, dass ich es gemacht habe.“

MdB (w), 1. WP, Die Grünen

„Politik gestalten im 21. Jahrhundert“

Das Programm PG21 der Robert Bosch Stiftung startet für die meisten Abgeordneten ca. ein Jahr nach Mandatsantritt in der ersten Wahlperiode, für einige in der zweiten Wahlperiode, und begleitet sie während der gesamten Legislaturperiode. Das Programm beinhaltet gemeinsame Studienreisen zum internationalen Austausch und Lernen. Im Rahmen der Reisen entstehen außerdem die sozialen Räume, die wichtig sind für den Vertrauensaufbau innerhalb der Gruppe.

Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, an Workshops teilzunehmen für den Kompetenzerwerb in Bereichen wie Kommunikation, Medienarbeit, und Verhandlung. Das Bosch-Programm setzt zudem gezielt inhaltliche Impulse, im letzten Durchgang etwa im Bereich evidenzbasierter Politik. Diese wirken weniger als konkrete Handlungsanleitung, sondern vielmehr als Referenzrahmen für die eigene politische Praxis.

Die Inhalte des Programms werden teilweise gemeinsam mit den Teilnehmenden ausgewählt und auf ihre Bedarfe angepasst. Daher verändert sich das Curriculum auch von einem Durchgang zum nächsten. Im aktuellen Durchgang liegt der Fokus stärker auf den Themengebieten Zukunftsgestaltung sowie Resilienz und mentales Wohlbefinden.

Darüber hinaus bietet das Programm Raum für den Austausch zu praktischen Herausforderungen der Mandatsausübung, etwa im Bereich Team- und Büroaufbau oder Personalführung. Die Teilnehmenden heben hervor, dass das Programm ihnen ermöglicht, ihre Erfahrungen im parlamentarischen Alltag zu reflektieren und diese im Austausch mit anderen Abgeordneten zu kontextualisieren, was in der dichten Arbeitsrealität ansonsten kaum möglich ist. Dieser Austausch wird als entlastend beschrieben, da individuelle Herausforderungen als strukturelle Phänomene eingeordnet werden können.

Dabei wird insbesondere die überparteiliche Zusammensetzung der Gruppe als wertvoll wahrgenommen, da sie einen Austausch jenseits parteipolitischer Logiken ermöglicht.

„Ich bin super, super dankbar bei diesem Programm Politik Gestalten mit dabei gewesen zu sein, weil das ist nicht nur ein Privileg, sondern wir waren einfach eine exklusive Gruppe.“

MdB (m), 2. WP, Die Grünen

Wie die Programme beim Kompetenzerwerb unterstützen

Parlamentarisches Arbeiten

Netzwerken

Political Leadership Accelerators bieten den Teilnehmenden neben Angeboten zum Kompetenzerwerb insbesondere Möglichkeiten zur Vernetzung, die über bestehende parteiinterne Strukturen hinausgehen. In den Interviews wird der Zugang zu überparteilichen Netzwerken von allen Befragten als relevanter Bestandteil dieser Programme beschrieben. Tatsächlich wird es sogar meistens als das wichtigste Element genannt.

Einige Abgeordnete berichten, dass sie durch diese Formate bereits vor der Wahl Kontakte zu anderen politischen Akteuren aufbauen konnten, die ihnen als Austausch- und Unterstützungsnetzwerk dienen.

„Das war nach der Wahl super [bei Brand New Bundestag], diese Vernetzung mit den anderen Abgeordneten. Davon habe ich profitiert.“

MdB (m), 1. WP, Die Grünen

„Und was [bei JoinPolitics] auch toll ist, ist natürlich das Netzwerk. Also grundsätzlich finde ich auch gut, dass wir parteiübergreifend dann zusammenkommen, weil sind ja natürlich jetzt nicht alle in den Bundestag gekommen, aber einige, dass man sich jetzt halt auch noch austauscht, parteiübergreifend, wie man gewisse Dinge umsetzen kann.“

MdB (w), 1. WP, CDU

Die Interviews zeigen auch, dass die Bedeutung dieser Netzwerke im weiteren Verlauf variieren kann, etwa abhängig von thematischen Überschneidungen oder konkreten Anknüpfungspunkten im parlamentarischen Alltag.

Im **Programm PG21**, das erst nach der Wahl startet, liegt aus der Sicht der Teilnehmenden ein zentraler Mehrwert in der Qualität des entstehenden Netzwerks. Der Rahmen eines kleinen Kreises aus unterschiedlichen Parteien und politischen Kontexten ermöglicht einen offenen Austausch über politische Strategien, Erfahrungen im parlamentarischen Alltag und persönliche Herausforderungen politischer Arbeit. Mehrere Interviewpartner heben hervor, dass gerade der überparteiliche Charakter des Netzwerks als besonders wertvoll erlebt wird, da er Gespräche jenseits der üblichen parteipolitischen Logiken erlaubt. Anders als in vielen parlamentarischen Kontexten stehen hier nicht Konkurrenz oder Abgrenzung im Vordergrund, sondern gemeinsames Lernen und gegenseitige Unterstützung. Das Programm fungiert damit nicht nur als Qualifizierungsformat, sondern auch als Plattform für ein Netzwerk, das über die Programmlaufzeit hinaus gepflegt und für Austausch, Beratung und Kooperation genutzt wird.

„Ich glaube, es hilft sowieso immer, wenn man es schafft, ein mehr oder weniger vertrauensvolles Netzwerk im Parlamentskontext aufzubauen, was überparteilich ist. Und auf die Kontakte aus dem Programm der Bosch Stiftung konnte man dann auch nochmal zugreifen, auch wenn sie nicht aus der Parlamentsarbeit erwachsen sind. Das war gut. Diese Überparteilichkeit des Programms ist einfach sehr, sehr wichtig.“

MdB (w) des 20. Bundestags, Die Grünen

Selbstverständnis der PLE zu ihrem Beitrag im Bereich Netzwerke

	Brand New Bundestag	JoinPolitics	PG21
Netzwerke als Zugang zu Wissen und Unterstützung	✓	✓	✓
Netzwerke als parteiübergreifende Ressource	✓	✓	✓
Netzwerke als Macht- und Durchsetzungsressource	✓		

Kommunikation und Presse

Kommunikation und Pressearbeit wird durchgehend als Bereich wahrgenommen, in dem Entwicklungsbedarf und -potential besteht. Die Programme (PLEs) machen Angebote entsprechend ihrer Verortung auf dem *Political Leadership Impact Path* und stoßen damit auf große Resonanz bei den Teilnehmenden.

JoinPolitics trägt im Bereich Kommunikation vor allem in der Phase des Wahlkampfes zur politischen Profilbildung, der Entwicklung eigener Erzählungen sowie der strategischen Kommunikation im Wahlkampf bei. Die Formate zielen darauf ab, die öffentliche Sichtbarkeit der Kandidierenden zu stärken und Materialien für Social-Media-Kommunikation bereitzustellen. Das wird von Teilnehmenden durchweg als nachhaltig hilfreich beschrieben (siehe auch Rollen- und Zielfindung)

„Gerade dieses Wochenende hat mir wirklich extrem viel gegeben an Ideen und wirklich nochmal so den Blick von außen, wie ich meine Erzählung schaffen kann.“

MdB (w), 1. WP, Die Grünen

Auch **Brand New Bundestag** unterstützt die Kandidierenden bei der Schärfung politischer Profile und der Entwicklung eigener Kommunikationsstrategien. Auch geht es darum, Themen und Personen in den Medien zu platzieren. Kandidierende erhalten bedarfsorientiert auch Unterstützung im Bereich Reden und Rhetorik.

Die Programme werden weniger als systematische Ausbildung in Pressearbeit beschrieben, sondern eher als Räume für Reflexion, strategische Positionierung und Unterstützung im Wahlkampf. Sie wirken daher auch stark auf die Rollen- und Zielfindung der Kandidierenden (siehe nächster Abschnitt Rollen- und Zielfindung).

Das Programm **PG21** der Robert Bosch Stiftung macht während der Wahlperiode verschiedene Angebote zu Pressearbeit wie beispielsweise Kameratraining. Die Angebote werden als sehr hochwertig beschrieben mit hohem Lernerfolg im produktiven Setting.

Unterstützung der PLE im Bereich Kommunikation und Presse

	Unterstützung im Wahlkampf	Kommunikationsmethode	Kommunikationsstrategie	Rhetorische Fertigkeiten
Brand New Bundestag	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Themen und Personen in Medien platzieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Social Media ▶ Online Präsenz 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Politische Positionierung ▶ Personal Branding 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reden ▶ Pressentraining ▶ Argumentationstraining
JoinPolitics	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erstellung Fotos und Videomaterial 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Social Media 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Politische Positionierung ▶ Storytelling 	
PG21		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Social Media 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Politische Positionierung ▶ Storytelling 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reden ▶ Pressetraining ▶ Öffentliche Auftritte

Ziel- und Rollenfindung

Reflexionsräume zur Ziel- und Rollenfindung werden insbesondere in Programmen außerhalb der Parteien als wertvoll beschrieben.

Vor der Wahl

- ▶ **Zielklärung als Beiprodukt des Wahlkampfes:** Rollen- und Zielklärung intensivieren sich häufig im Wahlkampf, besonders im Zusammenhang mit der Entwicklung politischer Kernbotschaften. Formate zur Frage politischer Positionierung und Personal Branding wirken nachhaltig auf das Selbstverständnis der Abgeordneten.
- ▶ Die Programme unterstützen dabei, die persönliche Motivation herauszuarbeiten, politische Kernbotschaften zu entwickeln und leisten so einen nachhaltigen Beitrag bei der **Reflexion der eigenen politischen Rolle und Ziele**.
- ▶ Im Unterschied zu parteiinternen Angeboten fokussieren PLA stärker auf die **individuelle Person und deren Motivation**. Insbesondere bei Quereinsteigenden (z. B. Brand New Bundestag) wird PLA-Unterstützung als hilfreich für die Selbstverortung im politischen System, die Vorbereitung auf die öffentliche Rolle und als Stärkung von Selbstwirksamkeit beschrieben.

Nach der Wahl

Während der ersten Wahlperiode bietet die Teilnahme am Programm PG21 der Robert Bosch Stiftung Raum zur Reflexion im Austausch mit anderen, die auch auf die eigene Rollenschärfung und -entwicklung einzahlt. Die Teilnehmenden teilten in den Interviews, dass es keine vergleichbaren Räume zur Reflexion während der sehr dichten Legislaturperiode gab. Das liegt zum einen daran, dass die Teilnahme am Programm Zeit einfordert, die die Teilnehmenden sich selbst sonst nicht eingeräumt hätten. Zum anderen gibt es für den Austausch mit dieser speziellen Gruppe an Personen, die in der gleichen Situation sind, keine ähnlich produktiven Formate.

„Also ich hoffe, dass das Programm der Robert Bosch Stiftung noch ein bisschen Fortführung erfährt. Weil ich da eben Möglichkeiten gesehen habe, die wir sonst parlamentarisch nicht hatten. Also auch gerade so Rollenreflexionen.“

MdB (m), 2. WP, Die Grünen

EXKURS

Übergeordnetes Rollenverständnis von Programmteilnehmenden: Aktive Demokratiewirtschaft?

Auffallend ist die Selbstverortung der teilnehmenden Abgeordneten als politische Figuren, die sich um Austausch, Vernetzung und Kompromissbildung über Parteigrenzen hinweg bemühen wollen im Sinne der Systemstabilisierung. Von allen wird die Überparteilichkeit der Programme als besonders wertvollen Aspekt der Programme beschrieben, oft mit der ergänzenden Erläuterung, dass Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft die wichtigste Voraussetzung für den Erhalt demokratischer Strukturen sind. Dem liegt große Sorge zugrunde und die Frage, wie eine tragfähige Politik aussehen kann und welche Rolle sie darin spielen können. Ein Teil der Antwort ist eine Rolle, die den kooperativen überparteilichen Dialog sucht.

Dieses Selbstverständnis bringen die Abgeordneten sicherlich zu einem gewissen Grad bereits mit als Teilnehmende an einem überparteilichen Format. Die Erfahrung in diesen überparteilichen Kennenlernräumen nuanciert wiederum den Anspruch an die eigene politische Haltung, überparteiliche Zusammenarbeit kooperativ und zielgerichtet zu gestalten. Das Kennenlernen und die positiven Erfahrungsräume mit Personen aus anderen Fraktionen lässt dies möglich erscheinen.

Politische Urteils- und Entscheidungsfindung

Die Rolle von PLEs ist diesem Zusammenhang zum einen der Austauschraum, der es den Abgeordneten erlaubt ihre Erfahrung zu kontextualisieren und stärker als strukturelle statt individuelle Herausforderung zu begreifen. Die Teilnehmenden von überparteilichen Programmen betonen oft, dass sie es als strukturelles Defizit der aktuellen politischen Lage sehen,

dass die Parteien des demokratischen Spektrums zu sehr im Gegeneinander agieren statt im Miteinander. Darin klingt oft sowohl die Hoffnung als auch der selbsterteilte Auftrag durch, selbst durch eine bewusste Haltung mehr auf Gemeinsamkeiten und Kompromiss zu zielen im Sinne politischer Lösungen. Sie nehmen dafür die Programme als Inkubatoren wahr.

Das Programm Politik Gestalten im 21. Jahrhundert hatte u.a. zum Ziel, Kompetenzen zur evidenzbasierten Entscheidungsfindung zu vermitteln. In den Interviews wurden in dem Zusammenhang insbesondere die wissenschaftlichen Stationen des Programms (Besuch einer Universität) und die Aspekte der Wissensvermittlung genannt. Die Teilnehmenden beschreiben die Stationen und die Inhalte als bereichernd, zum einen weil sie Inhalte adressieren, die außerhalb des politischen Alltags auf Bundesebene liegen und damit als horizontenerweiternd wahrgenommen wurden. Zum anderen wird die Zusammenstellung der Speaker im Programm durchweg als hochkarätig beschrieben und sehr geschätzt.

Gleichzeitig verweisen die Interviewpartner auf ein Spannungsfeld zwischen evidenzbasierter Politik und den politischen Realitäten parlamentarischer Entscheidungsprozesse, die häufig auch von Mehrheiten, Interessen und strategischen Erwägungen geprägt sind. Vor diesem Hintergrund wird der Beitrag des Programms als wichtig und wertvoll wahrgenommen und gleichzeitig als symbolisches Mittel verstanden, das den ideellen aber professionellen Anspruch an Politik in Erinnerung ruft.

„Ich würde schon sagen, dass der Wissen- und Analyseanteil des Programms dem Ziel gerecht wird, evidenzbasierte Entscheidungskompetenz zu vermitteln. Mein persönlicher Anspruch an Politik ist genau der: evidenzbasiert, wissenschaftsnah zu arbeiten. Ich halte das auch für den Fokus, den meine Partei da einnehmen sollte. Gerade in dieser Welt, in der halt so oft nur noch mit Emotionen gearbeitet wird und nicht mehr evidenzbasiert. Also ein großer, ein hehrer Anspruch, dem wir wahrscheinlich alle in unserer politischen Arbeit nicht jeden Tag gerecht werden. Aber ich finde es sehr gut, wenn der so formuliert wird. Und dafür waren die Vorlesungen, die Seminare schon sehr geeignet.“

MdB (m), 2. WP, Die Grünen

Rolle als Arbeitgeber

Büro- und Teamaufbau

Am Anfang der Wahlperiode beginnen die Abgeordneten direkt, ihr Büro aufzubauen. Das findet oft unter großer Unsicherheit statt (siehe Kapitel zu Büro- und Teamaufbau).

Brand New Bundestag unterstützt die Phase des Büroaufbaus, indem es Gespräche mit erfahrenen Büroleitungen oder Abgeordneten vermittelt und damit den Praxisbezug für die frisch gebackenen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber herstellt.

Im **Programm PG21** der Robert Bosch Stiftung, das ca. ein Jahr nach der Wahl beginnt, tauschen sich die Abgeordneten auch zu Personalthemen und ihren Erfahrungen mit dem Büroaufbau aus. Es wird als bereichernd beschrieben zu hören, wie andere die Strukturen aufbauen und welche Tools zur Zusammenarbeit zum Einsatz kommen.

„Im Rahmen der Auftaktveranstaltung hat man dann auch mal so gesprochen zu der Bürostruktur. Natürlich macht das jeder anders und jeder hat andere Schwerpunkte. Aber einfach, um sich da auch mal Gedanken zu machen. Man hat ja von heute auf morgen ein Budget von über 20.000 Euro, das man für Mitarbeiter ausgeben darf. Und da muss man ja schon überlegen: wie gestalte ich die Strukturen, wie bin ich im Wahlkreis aufgestellt, wie stelle ich mich in Berlin auf, auf was legt man bei der Ausstattung Wert?“

MdB (m), 2. WP, CDU über den Programmauftakt 2021

Die Möglichkeit, die eigene Situation im Austausch mit den anderen als strukturelle Herausforderung zu kontextualisieren, wird von den Abgeordneten auch als entlastend wahrgenommen.

„Die größte Not war bei allen tatsächlich Personal und Büro. Und das hat ein bisschen beruhigt, weil jeder hat da die gleichen Probleme - Ausnahmen bestätigen die Regel. Ein zentrales Thema war tatsächlich Personal. Nicht nur die Herausforderung, zwei Büros zusammenzuführen. Also eins, was weit weg ist in der Regel, und eins, was hier ist.“

MdB (w), 1. WP, CDU über den Programmauftakt 2026

Führung

Auf Basis der Interviews lassen sich im Falle der PLE bisher vor allem zwei Funktionen beim Erwerb von Führungskompetenzen erkennen: Sie dienen als Reflexionsraum für die neue Rolle als Führungskraft und als Plattform für Erfahrungsaustausch über Büroorganisation und Teamführung. Die PLE ersetzen in dem Sinne bisher nicht klassische Führungstrainings, sondern wirken vor allem indirekt über Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Führungspraxis im Austausch mit anderen Abgeordneten.

Resilienz und mentales Wohlbefinden

Externe Unterstützungsprogramme wirken in diesem Kompetenzfeld vor allem dort, wo die institutionellen Strukturen des Parlaments wenig Unterstützung bieten: bei der persönlichen Bewältigung der Belastungen politischer Arbeit und persönlicher Entwicklung durch ergänzende Räume für Reflexion und Austausch.

Political Leadership Entrepreneurs sind sich der Belastungen bewusst und versuchen, Kandidierende mit Workshops zum Umgang mit Stress oder Angriffen zu unterstützen. Zusätzlich gibt es das Angebot, auch im persönlichen Coaching mit dem Stresserleben umzugehen. Ein Interviewpartner hebt beispielsweise das Coaching von **Brand New Bundestag** als wichtigen Unterstützungsfaktor hervor. Es bietet Kandidierenden einen Resonanzraum, in dem sie während des Wahlkampfs kontinuierlich Rückmeldung, Orientierung und Zuspruch erhalten.

Diese Form der Begleitung fehlt häufig im persönlichen Umfeld, da sich Außenstehende nur schwer in die spezifischen Herausforderungen einer Kandidatur hineinversetzen können.

Das **Programm PG21** der Robert Bosch Stiftung hatte im letzten Durchlauf zwar keine Angebote, die inhaltlich direkt auf das Thema Resilienz gezielt haben, wird aber von Teilnehmenden als Raum für vertiefte Reflexion und langfristige persönliche Entwicklung beschrieben. Das Programm bietet einen geschützten Rahmen, in dem politische Erfahrungen, Belastungen und persönliche Strategien diskutiert werden können. Der überparteiliche Charakter der Gruppe wird dabei als besonders wertvoll wahrgenommen, da er einen Austausch ermöglicht, der jenseits der unmittelbaren parteipolitischen Logiken stattfindet.

„Ich glaube, zu diesem Thema Krisenmanagement, sich da in der Fraktion zu öffnen oder mit Kollegen aus der eigenen Fraktion zu reden, ist schwieriger. Im externen Programm gibt es ein anderes Vertrauen zu den Kollegen, wo man auch eher mal über solche Sachen spricht.“

MdB (m), 2. WP, CDU

„Es ist sehr angenehm, dass das fraktionsübergreifend ist. Dann ist es ein Stück weit auch leichter, weil fraktionsübergreifend sind sozusagen die Regeln klarer als innerhalb einer Fraktion. Also es gibt zum Beispiel keine direkte Konkurrenz. [...] Und ja, eine Fraktion ist schon ein besonderer sozialer Raum, weil sie halt auch von Konkurrenz geprägt ist.“

MdB (m), 2. WP, Die Grünen

Insgesamt zeigen die Interviews, dass die Programme weniger konkrete Instrumente zur Stressbewältigung vermitteln als vielmehr individuelle Unterstützung, Reflexionsräume und vertrauensbasierte Netzwerke bereitstellen. Weil das Mandat durch hohe Arbeitsdichte, öffentliche Sichtbarkeit und starke Erwartungsstrukturen geprägt ist und Austauschräume sowohl im parteilichen als auch im privaten Umfeld fehlen, wird dieser Raum von vielen Abgeordneten als wichtiger Beitrag zur persönlichen Stabilisierung und langfristigen Handlungsfähigkeit beschrieben.

Zentrale Funktionen von PLEs

Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten: PLEs bieten Workshops und Seminare zu einer Vielzahl an Themen an, vom Einsatz von Social Media bis hin zu Verhandlungsführung. (Siehe Beschreibung **Textboxen PLE**) Sie machen konkrete und relevante Angebote zu den entsprechenden Bedarfen an ihrem Wirkungspunkt auf dem *Political Leadership Impact Path* (PLIP).

- ▶ **Zugang zu informellem Wissen:** PLE ermöglichen den Zugang zu informellem Wissen, indem sie nicht dokumentierte Prozesse, Strukturen und Dynamiken des parlamentarischen Betriebs sichtbar und zugänglich machen, insbesondere für Abgeordnete ohne gewachsene Netzwerke.
- ▶ **Fraktionsübergreifende Netzwerke und Peer-Gruppen:** Über den besonderen Rahmen entstehen Vertrauensbeziehungen zwischen Abgeordneten, fraktionsübergreifende Netzwerke und Peer-Gruppen, die Austausch jenseits parteipolitischer Logiken ermöglichen. Durchgängig steht für Teilnehmende der Programme die Möglichkeit zum überparteilichen Kennenlernen und Austausch an zentraler Stelle. Es besteht einvernehmlich die Annahme und Einschätzung, dass vertrauensvolle Beziehungen über Fraktionsgrenzen hinweg maßgeblich sind für produktive demokratische Aushandlungsprozesse in der Zukunft. Damit sind PLEs eine relevante Größe für Demokratiep Politik.
- ▶ **Räume für Reflexion und Rollenentwicklung (Fähigkeiten):** In einem Arbeitskontext, der kaum Zeit für Innehalten lässt, bieten sie strukturierte Gelegenheiten, um Erfahrungen zu verarbeiten, Führungsherausforderungen einzuordnen und das eigene Rollenverständnis weiterzuentwickeln. Sie ermöglichen es den Teilnehmenden, ihre Rolle als Abgeordnete zu klären, politische Ziele zu schärfen und eigene Erfahrungen zu verarbeiten. Diese Funktion ist insbesondere in Programmen außerhalb der Parteien ausgeprägt.

Wie PLEs wirken

Die Wirkung von PLAs entfaltet sich dabei nicht nur über klassische Wissensvermittlung, sondern auch über soziale und strukturelle Mechanismen. Dabei sehen wir auf Basis der Interviews sowie durch andere Arbeit der Better Politics Foundation mit dem internationalen Netzwerk von überparteilichen Programmen und Organisationen folgende Wirkfaktoren⁷:

- ▶ **Überparteiliche Netzwerke:** Durch die Teilnahme an PLA-Angeboten entstehen überparteiliche Netzwerke. Die Programme schaffen eine Bezugsgruppe, deren verbindendes Element eine strukturell ähnliche Situation ist (Wahlkampf, Mandatsbeginn). Dadurch entstehen Netzwerke, die zunächst über Gemeinsamkeiten definiert sind und sich anschließend inhaltlich und funktional ausdifferenzieren.
- ▶ **Überparteilichkeit als Intensivierungsfaktor:** Im fraktionsübergreifenden Raum ist die Konkurrenz- und Wettbewerbslogik der Fraktionen weniger wirksam, was einen freieren und intensiveren Austausch ermöglicht.

⁷ Better Leaders, Better Democracies (Better Politics Foundation, 2022: <https://www.betterpolitics.foundation/report/better-leaders%2C-better-democracies>)

- ▶ **Veränderung der Rolle beim Lernen:** Im sozialen Gefüge, das in den Programmen entsteht, finden Abgeordnete einen Ort des Austauschs und eine Möglichkeit des Innehaltens, die den Zeitinvest mehrfach rechtfertigt und attraktiv macht. Die Rolle der teilnehmende Person mit Blick auf Lernen verändert sich dadurch auch: Vom Abgeordneten, der/die sich einem persönlichen Defizit stellen muss, hin zum Mitglied einer Gruppe, die gemeinsam Entwicklungsschritte geht, dabei gleichzeitig in die Entwicklung des eigenen Netzwerks investiert und exklusive Austausch- und Reflexionsräume nutzen kann.
- ▶ **Kontextualisierung politischer Praxis:** PLAs ermöglichen es den Teilnehmenden, individuelle Herausforderungen als Teil struktureller Rahmenbedingungen zu verstehen. Dies wird insbesondere im Austausch mit anderen Abgeordneten sichtbar, etwa im Hinblick auf Belastung und Überforderung, Büroorganisation, Personalführung oder Entscheidungsprozesse.
- ▶ **Verknüpfung von Lernen, Netzwerk und Reflexion:** PLAs bieten Gelegenheiten zur Reflexion, die im parlamentarischen Alltag kaum vorhanden sind, und damit nachhaltige Entwicklungsräume.
- ▶ **Überparteiliche Programme als Safe Space:** Teilnehmende können sich ausprobieren in Diskussionen mit politisch Andersdenkenden zur Schärfung der Argumentation und erleben ggf. frühe Konfrontation mit Sanktionierung, jedoch im nicht-öffentlichen und begleiteten Rahmen.
- ▶ **Demokratische Möglichkeitsräume:** Überparteiliche Programme bieten die Möglichkeit, ein demokratisches Miteinander und die Bedeutung von Mehrparteien-Netzwerken zu erfahren. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Polarisierung kann das ein konstruktives und wichtiges Erleben von demokratischen Aushandlungsprozessen in Mehrparteien-Kontexten sein vor dem Übergang in die reale Politik.

Limitierung im Wirken von PLE

- ▶ **Skalierbarkeit:** Die positiven Effekte eines überparteilichen Programms, die auf vertrauensbasiertem Austausch beruhen wie oben beschrieben, setzen voraus, dass die Gruppen eine gewisse Größe nicht überschreiten. Es herrscht Einigkeit unter den Interviewten, dass eine begrenzte und überschaubare Gruppengröße (ca. 30 Personen) maßgeblich ist für die Entwicklung des Vertrauensraums.
- ▶ **Rolle der PLE im Gesamtgefüge:** Auch wenn es nicht die Aufgabe dieses Berichts ist, die Rolle von PLEs im demokratischen Gefüge zu erörtern, möchten wir an dieser Stelle trotzdem einen Hinweis platzieren: Neben der Beschreibung der Potentiale und Effekte der Beiträge von PLE ist es sicherlich (an anderer Stelle) wichtig, die kritische Frage zu stellen, wo die Grenzen der Aufgabe von PLE zu verorten sind, wenn sie Aufgaben übernehmen, die bei Parteien angesiedelt sind, aber eigene Selektionsprozesse haben und auf private Finanzierungsstrukturen angewiesen sind.
- ▶ **Zusammensetzung:** Es kann herausfordernd sein, die Überparteilichkeit zahlenmäßig in der Zusammensetzung der Teilnehmenden zu gewährleisten, z.B. sprechen die PLE mit ihrem jeweiligen Profil nicht alle politischen Richtungen gleich stark an oder verschiedene Gruppen sind unterschiedlich gut über die zur Verfügung stehenden Kanäle erreichbar. In diesem Sinne gilt es zu reflektieren, welche Ausschlüsse man ggf. unabsichtlich produziert.
- ▶ **Zeitrahmen:** Die Frage, die hier unbeantwortet bleibt, ist, wie die überparteilichen Netzwerke im politischen Betrieb Bestand haben und ob sie ihre Wirkung auch nachhaltig entfalten können.

Beitrag zum Kompetenzerwerb

Direkt	Indirekt
<p>gezielte Formate zu Themen wie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Medien- und Öffentlichkeitsarbeit ▶ Entwicklung der eigenen Marke (Personal Branding) ▶ Verhandlungsführung 	<p>Entwicklung von Kompetenzen durch</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Austausch ▶ Reflexion ▶ Netzerkennung <p>besonders relevant für:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Rollenklärung ▶ strategische Orientierung ▶ Führung
Wissen und Fertigkeiten	Fertigkeiten und Fähigkeiten

EXKURS

Formen und Formate der Unterstützung

Viele Abgeordnete äußern den klaren Wunsch nach persönlicher Begleitung und Austausch, um mit den Herausforderungen des politischen Alltags besser umgehen zu können. Es wurden dafür verschiedene Formate thematisiert, die in Einzel- oder Gruppensettings stattfinden können. Als Grundvoraussetzung für alle Formate werden oft Diskretion und Sicherheit genannt. Abgeordnete möchten konstruktiv über Belastungen und Schwächen sprechen können, ohne Sorge, dass dies gegen sie verwendet wird oder sich nachteilig auf die eigene Rolle auswirkt.

Gruppenbasierte Austauschformate (Peer to Peer)

- ▶ **Partei- und fraktionsinterne Austauschforen:** Kollegiale Austauschformate oder Supervisionsrunden innerhalb der eigenen Fraktion werden von vielen als wertvoll eingeschätzt. Einige Abgeordnete halten ausschließlich die Fraktion für den Raum, in dem das möglich ist.
- ▶ **Vernetzung (dienst-)junger Abgeordneter:** Regelmäßige Treffen und Peer-Gruppen bieten Austausch über Führung, Teamarbeit und persönliche Belastungen und werden als praxisnahe Unterstützung geschätzt.
- ▶ **Spezielle Angebote für Frauen:** Frauen betonen die Bedeutung von geschützten Netzwerken und Mentoring-Formaten, die Solidarität und informellen Austausch fördern. Solche Angebote helfen, Unsicherheiten abzubauen und im politischen Alltag Orientierung zu finden.
- ▶ **Überparteilicher Austausch und kollegiale Beratung:** Abgeordnete, die Erfahrung in Programmen mit überparteilichem Konzept gemacht haben, halten auch oder sogar insbesondere Austauschformate mit Personen aus anderen Parteien für einen gewinnbringenden Rahmen. In dieser Wahrnehmung ist Austausch im überparteilichen Setting jenseits der ungeschriebenen Fraktionsregeln möglich.

Einzelbegleitung

- ▶ **Mentoring durch erfahrene Kolleginnen:** Der Wunsch nach Mentoren mit parlamentarischer Erfahrung ist ausgeprägt. Landesgruppenvorsitzende oder erfahrene Abgeordnete werden oft informell um Rat gefragt. Teilweise wurden auch Mentorinnen durch die Fraktion zugeteilt, wobei die Mentor-Mentee-Beziehung sehr unterschiedlich gestaltet wurde. Oft wurde erwähnt, dass verbindlichere und inhaltlich strukturierte Mentoring-Programme hilfreich wären, vor allem zu Beginn des Mandats.
- ▶ **Persönliches Coaching:** Einzelcoaching durch eine Person, die nicht Teil der Fraktion ist, sich aber im politischen Geschäft auskennt, wird von wenigen bereits wahrgenommen, aber benannt als Möglichkeit für einen diskreten und vertraulichen Reflexionsraum.



Unsere Handlungsempfehlungen

Ausblick



Unsere Handlungsempfehlungen

Abgeordnete sind ein zentraler Teil demokratischer Infrastruktur. Bessere Unterstützung für Abgeordnete ist kein Selbstzweck: Sie ist eine Investition in die Qualität demokratischer Entscheidungsprozesse und damit in bessere Ergebnisse für die Menschen, die diese Entscheidungen betreffen.

Die Erkenntnisse dieser Studie zeigen, wo strukturelle Lücken bestehen und was es braucht, um den Kompetenzerwerb von Abgeordneten gezielt zu stärken. Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind für die verschiedenen Akteure jeweils nach der Wirkungsrichtung getrennt: eine Liste mit Maßnahmen, deren Wirkung sich für Abgeordnete direkt entfaltet, und ein Maßnahmenkatalog, der auf strukturelle Wirkung zielt.

Individuelle Wirkung

Institutionelle Wirkung

Als Abgeordnete des Deutschen Bundestages

- ▶ Offenheit für Mentoring mit erfahrenen Kolleginnen/Kollegen: Netzwerke, Machtstrukturen, politische Strategie, Umgang mit Belastung
- ▶ Zeit für Reflexion & Strategie fest einplanen und bei Bedarf professionelle Unterstützung einholen: Rollenverständnis, politische Zielsetzung, strategische Ausrichtung, Selbstwirksamkeit
- ▶ Bewusst Strategien für mentales Wohlbefinden entwickeln & konsequent umsetzen: Sport, Bewegung, Meditation, Coaching, Austausch mit Vertrauenspersonen, psychologische Unterstützung, Hassnachrichten vorfiltern, Familienzeiten fest einplanen
- ▶ Team aktiv nutzen für Stressregulierung, Reflexionsraum und Planung von Lern- und Erholungszeiten
- ▶ Führungsthema & Arbeitgeberrolle aktiv reflektieren; bei Bedarf professionelle Unterstützung oder Training suchen
- ▶ PLE-Angebote & außerparteiliche Austauschformate aktiv wahrnehmen

- ▶ Offenheit für Mentoring als erfahrene Kollegin/Kollege: neue MdBs im Rahmen formalisierter Programme begleiten
- ▶ Lernbedarfe artikulieren, damit sie von der Fraktion aufgenommen und adressiert werden können

Als Mitarbeitende in Abgeordnetenbüros

- ▶ Seminarangebote (z.B. der Bundestagsverwaltung) aktiv wahrnehmen
- ▶ Aktive Priorisierungs- & Filterfunktion übernehmen: externe Anfragen filtern, Zeitfenster im Kalender nach Absprache freihalten

- ▶ Eigene Netzwerke mit Mitarbeitenden anderer Büros aktiv nutzen & pflegen

Individuelle Wirkung

Institutionelle Wirkung

Als Fraktionen & Parteien

- ▶ Strukturiertes Mentoring in den ersten 1-12 Monaten institutionalisieren. Themen: Büroaufbau, Verhandlungswissen, Netzwerkarbeit, Umgang mit Belastung, Medienstrategie, Rollen- & Zielklärung
- ▶ Professionelle psychologische Unterstützung einrichten: Beratungsstelle parlamentsübergreifend (analog zum parlamentsärztlichen Dienst) oder in den Fraktionen selbst
- ▶ Gesprächsangebote in der Fraktion zu Zeitmanagement, Ziel- und Rollenreflexion
- ▶ Lern- & Entwicklungsangebote mit externen Trainerinnen/Coaches koordinieren (Kommunikation & Presse, Führung); Liste empfohlener Anbieter aktuell halten
- ▶ Abgeordnete als Führungskräfte schulen, um Überforderung im Team zu reduzieren

- ▶ Ausgeschiedene Abgeordnete systematisch als Mentorinnen oder Mentoren einbinden
- ▶ Offene Organisationskultur im Umgang mit Belastung, mentaler Gesundheit und Überforderung fördern und aktiv vorleben (Verantwortung der Fraktionsspitze)
- ▶ Qualitätsmanagement: Formate evaluieren & stetig verbessern; Feedback-Schleifen systematisch etablieren
- ▶ Praxisnahe Einführungen in parlamentarische Formate anbieten: Berichterstattegespräche, Ausschusslogiken, Koalitionsabstimmungen
- ▶ Angebote auch in der Sommerpause und über die ersten Wochen hinaus zugänglich machen: Bedarfsabfrage, E-Learning, niedrighschwellige Formate
- ▶ Finanzierungsmöglichkeiten für Weiterbildung von Abgeordneten klären & wo möglich erweitern

Als Bundestagsverwaltung

- ▶ Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende der Abgeordnetenbüros erweitern
- ▶ Psychosozialen Dienst einrichten, analog zum parlamentsärztlichen Dienst

- ▶ Onboarding-Angebote weiter digitalisieren
- ▶ Strukturelle Reformen im Parlamentsablauf: familienfreundlichere Sitzungswochen, keine namentlichen Abstimmungen nach 20 Uhr, elektronische Abstimmungen, Elternzeit-Regelungen
- ▶ Klare Regeln für Debattenkultur und gegenseitigen Umgang im Parlament

PLEs / PLAs (Political Leadership Entrepreneurs & Accelerators)

- ▶ Mentales Wohlbefinden & Resilienz bewusst als Thema setzen: Umgang mit Online-Hass, öffentlichem Druck, Selbstführung
- ▶ Rollen- & Zielklärung kontinuierlich unterstützen, z.B. über Personal-Branding-Formate
- ▶ Frühzeitige Onboarding-Begleitung beim Mandatseinstieg, besonders für Kandidierende ohne etablierte Netzwerke; Fokus auf politisches Machtwissen & Strategie
- ▶ Formate zum Lernen aus schwierigen Erfahrungen anbieten

- ▶ Stärkerer Fokus auf Führung & Teamführung / Arbeitgeberrolle in Lern- und Austauschangeboten
- ▶ Kooperative Gesprächsführung & Verhandeln: Formate und Tools für Kooperation und Depolarisierung ausbauen
- ▶ Politische Urteils- & Entscheidungsfindung: Angebote zu Szenarienentwicklung, Forecasting, Policy Sprints, Design Thinking
- ▶ Erfahrungsbasierte Austauschformate als Ergänzung zu formalen Lernangeboten stärken
- ▶ Wirksamkeit messen: Feedbackschleifen & Evaluationsformate systematisch etablieren
- ▶ Alumni ehemaliger MdBs überparteilich als Mentorinnen und Mentoren in Programme einbinden

Individuelle Wirkung

Institutionelle Wirkung

Politische Stiftungen

- ▶ Politischer Urteils- & Entscheidungsfindung: Angebote machen zu Szenarienentwicklung, Design Thinking, Foresight o.ä.
- ▶ Theorie & Praxis stärker verbinden: anwendungsnahe, konkrete Formate statt abstrakter Wissensvermittlung
- ▶ Angebote auch für das politische Umfeld öffnen: z.B. für Mitarbeitende in Abgeordnetenbüros

- ▶ Forschung & Publikationen zu Wohlbefinden, Belastung und Onboarding von Abgeordneten durchführen und veröffentlichen
- ▶ Alltag von Abgeordneten über Publikationen & Medienarbeit sichtbar machen: Wohlbefinden & Online-Hass differenziert diskutieren
- ▶ Worst-Practices-Studie initiieren: Was passiert, wenn Unterstützung ausbleibt? Perspektiven von Aussteigerinnen einbeziehen

Wissenschaft & Forschung

- ▶ Wirkungsforschung zu Unterstützungsangeboten betreiben: Was wirkt langfristig, für wen und unter welchen Bedingungen?
- ▶ Erkenntnisse zu mentaler Gesundheit & Belastung von Abgeordneten systematisch für die Praxis aufbereiten und zugänglich machen
- ▶ Evidenzbasierte Grundlage für die gesellschaftliche Debatte über Anforderungen an Abgeordnete liefern

Ausblick

Wer in den Deutschen Bundestag einzieht, beginnt nicht einfach einen neuen Job. Abgeordnete gründen quasi über Nacht ein kleines Unternehmen, treten eine hochkomplexe politische Rolle an und sind dabei öffentlich sichtbar, bevor sie die Strukturen, in denen sie agieren, überhaupt verstanden haben. Diese Studie hat auf Basis von Interviews mit Abgeordneten, Mitarbeitenden und Fraktionsvertreterinnen untersucht, was es braucht, damit der Einstieg gelingt.

Ein Muster zeichnet sich ab: Lernen und Lernbedarf fallen strukturell auseinander. Im Wahlkampf fehlt die Zeit. Im Onboarding fehlt der Kontext: Informationen kommen stark verdichtet, bevor man weiß, was man nicht weiß. Im laufenden Parlamentsbetrieb drängen Ausschüsse, Termine und Anfragen Weiterbildung in den Hintergrund. Das Ergebnis ist eine dauerhafte Lücke zwischen dem, was gebraucht wird, und dem, was tatsächlich in Anspruch genommen wird.

Das gilt nicht nur für fachliche Kompetenzen. Besonders auffallend ist, wie selten Abgeordnete Raum und Zeit finden, um die eigene Rolle zu reflektieren, eigene Ziele zu definieren, zu hinterfragen und strategisch einzuordnen.

Solche Räume entstehen im politischen Alltag kaum von selbst. Wo sie bewusst geschaffen werden, werden sie als besonders wertvoll erlebt.

Grundsätzlich sehen Abgeordnete sich selbst in der Verantwortung, die Herausforderungen des Mandats zu meistern. Das gilt für den Kompetenzerwerb ebenso wie für den Umgang mit Belastung. Das Mandat ist mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet und die Erwartung, sich eigenständig zu behelfen, ist daher weit verbreitet, bei Abgeordneten wie bei Außenstehenden. Gleichzeitig gab es auch Stimmen, die überrascht waren, wie sehr auf diese Selbstständigkeit vertraut wird und wie wenig Vorbereitung auf konkrete Situationen tatsächlich stattfindet. Wo Unterstützung angeboten wird, etwa durch die Fraktion, wird sie in der Regel als hilfreich bewertet und gerne angenommen.

Einen bedeutenden Teil des Kompetenzerwerbs im ersten Jahr leisten nicht formale Angebote, sondern Gespräche, Beobachtung und Netzwerke. Das funktioniert für viele, aber es reproduziert bestehende Ungleichheiten. Wer gut vernetzt ist und ein erfahrenes Team hat, navigiert schneller und sicherer. Wer das nicht hat, ist stärker auf sich allein gestellt.

Was jetzt gefragt ist

Es ist daher wichtig, ein solides Angebot mit formellen und informellen Komponenten zu gestalten. Idealerweise hat es eine hohe Sichtbarkeit, ist niedrigschwellig zugänglich und so selbstverständlich verankert, dass die Inanspruchnahme keine bewusste Entscheidung mehr erfordert, sondern zum normalen Teil des Mandatsalltags wird. Diese Empfehlung richtet sich an alle, die den Einstieg ins Mandat mitgestalten: Fraktionen, Bundestagsverwaltung, politische Stiftungen, überparteiliche Organisationen und die Abgeordneten selbst.

Vier prioritäre Handlungsfelder zeichnen sich ab:

Wissen (Knowledge)

Mentoring für mehr Orientierung und Zugang zu Wissen

Es braucht formalisiertes Mentoring direkt nach der Wahl, nicht als informelle Geste, sondern als verlässliches, strukturiertes Angebot. Die Nachfrage ist eindeutig und das Potenzial zur Weitergabe von Erfahrungswissen vorhanden. Über diese Maßnahme kann auch über die Onboarding-Phase hinaus formelles und informelles Wissen geteilt werden.

Fertigkeiten (Skills)

Führung als unterschätzter Erfolgsfaktor

Eines der deutlichsten Ergebnisse dieser Studie betrifft die Führungsrolle von Abgeordneten. Rückblickend benennen sie die neue Rolle als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber als eine der zentralen Herausforderungen des Mandats. Gleichzeitig ist es das Feld, für das es am wenigsten systematische Vorbereitung gibt. Die Folgen gehen über die Abgeordneten selbst hinaus: Personalentscheidungen unter Zeitdruck und fehlende Führungserfahrung belasten nicht nur die Parlamentsarbeit, sondern auch die Menschen, die in diesen Büros arbeiten. Führungskompetenz ist Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Mandat.

Führungskompetenz muss als explizites Thema verankert werden, sowohl in vorbereitenden Angeboten entlang des *Political Leadership Impact Path* als auch nach Mandatsantritt. Da Führung und Teamdynamiken oft als sensibles Thema innerhalb der Fraktionen wahrgenommen werden, bieten sich dafür überparteiliche Formate besonders an.

Fähigkeiten (Abilities)

Entscheidungsfindung mit Methode(n)

Politische Entscheidungen entstehen im Spannungsfeld von Werten, Interessen, Mehrheiten und Zeitdruck. Methoden wie beispielsweise Szenarientwicklung, Foresight, Policy Sprints oder Design Thinking sind kaum verankert, obwohl sie helfen können, komplexe Entscheidungen strukturierter vorzubereiten. Abgeordnete, die sich im Rahmen von Programmen oder Trainings mit Methoden oder Fragen der Entscheidungsfindung beschäftigen, beschreiben das als wertvollen Referenzrahmen und damit als Grundlage für bessere Politik.

Innere Antreiber (Other)

Resilienz ist nicht nur persönliche Kompetenz, sondern auch institutionelle Verantwortung

Die Belastung im Mandat ist von Anfang an hoch und nimmt nicht ab. Abgeordnete beschreiben den Umgang damit überwiegend als individuelle Aufgabe. Es braucht Angebote und Unterstützung, die auf individuelle Resilienz einzahlen, und gleichzeitig ist es keine Lösung, dass Resilienz ausschließlich als persönliche Kompetenz verstanden wird, während strukturelle Ursachen unangetastet bleiben. Das bedeutet zum einen, dass das Thema mehr Sichtbarkeit braucht. Belastung und Überforderung zu thematisieren ist Voraussetzung dafür, die Inanspruchnahme von Unterstützung zu normalisieren. Zum anderen braucht es weitere prozessuale und legislative Entwicklungen, die das Thema institutionell angehen. Das entlastet nicht nur Abgeordnete, sondern stärkt auch die Qualität demokratischer Entscheidungsprozesse.

Überparteiliche Programme: Wertvolles Potenzial, begrenzte Reichweite

Die *Political Leadership Entrepreneurs Brand New Bundestag*, JoinPolitics und „Politik Gestalten im 21. Jahrhundert“ der Robert Bosch Stiftung leisten etwas, das parteiinterne Strukturen kaum ermöglichen: einen Raum, in dem Abgeordnete aus verschiedenen Fraktionen offen miteinander sprechen, voneinander lernen und Vertrauen aufbauen. Das entstehende Netzwerk wird von nahezu allen Teilnehmenden als der wertvollste Aspekt beschrieben, oft noch vor den konkreten Seminarangeboten. Auch die Frage nach politischer Wirksamkeit und guten politischen Ergebnissen stellt sich gerade im überparteilichen Raum in besonderer Weise.

Gleichzeitig stoßen diese Programme strukturell an Grenzen. Sie erreichen nur einen kleinen Teil aller Abgeordneten, und ihre Wirkung setzt kleine Gruppen und Vertrauensräume voraus, die sich nicht beliebig skalieren lassen. Ob aus guten Erfahrungen in geschützten Räumen auch politische Handlungsfähigkeit im Alltag wird, bleibt eine offene Frage. Und schließlich verdient eine grundsätzlichere Überlegung Raum: Überparteiliche Programme übernehmen damit Aufgaben der demokratischen Infrastruktur auf Basis privater Finanzierungsstrukturen und mit eigenen Auswahlprozessen. Das mindert ihren Wert nicht und erlaubt ihnen eine besondere politische Unabhängigkeit, verlangt aber eine bewusste Auseinandersetzung mit ihrer Rolle im demokratischen Gesamtgefüge.

Die Zahl der *Political Leadership Entrepreneurs*, die wir aufgrund ihrer Zielgruppe für diesen Bericht in Betracht ziehen konnten, ist mit drei Programmen eher gering. In diesem Sinne geht es vor allem darum, deren Potential grundsätzlich zu betrachten. Wir wissen, dass es in Deutschland viele weitere zivilgesellschaftliche Akteure gibt, die Menschen auf dem Weg in die Politik und im politischen Amt begleiten und unterstützen.

Allianz des Ökosystems

Wir sprechen Empfehlungen aus, die sich an spezifische Akteure mit konkreten Handlungsmöglichkeiten richten und zu Verbesserungen auf individueller oder institutioneller Ebene führen können. Die Verbesserung der Bedingungen entstehen aber nicht durch einzelne Maßnahmen allein. Es braucht eine Allianz der Akteure im Unterstützungsökosystem über die Grenzen von Parteien, Organisationen und Rollen hinaus, die gemeinsam an Normen, Strukturen und Angeboten arbeitet. Das betrifft unter anderem die Frage, wie Weiterbildung von Abgeordneten künftig finanziert werden kann, wer dafür Verantwortung trägt und welche rechtlichen Anpassungen notwendig wären, beispielsweise um perspektivisch auch Fraktions- und Stiftungsmittel für diesen Zweck einsetzen zu können. Es gilt, gemeinsam weiterzudenken, wie die Politikerinnen und Politiker von heute unterstützt werden müssen, damit sie Probleme von heute, morgen und übermorgen bestmöglich im demokratischen Prozess ausarbeiten können.

Epilog

Demokratie braucht Menschen, die bereit sind, politische Verantwortung zu übernehmen. Sie braucht aber auch Strukturen und Organisationen, die diese Menschen dabei unterstützen, diese Verantwortung gut und dauerhaft wahrzunehmen. *Political Leadership* im 21. Jahrhundert zu stärken bedeutet deshalb, den Einstieg ins Mandat nicht dem Zufall zu überlassen, sondern ihn als das zu behandeln, was er ist: eine strukturelle Aufgabe mit demokratischer Tragweite. Diese Studie ist ein Beitrag dazu, diese Bedarfe besser zu verstehen und die Angebote zu verbessern.

Und um das klar zu formulieren: Das Argument, dass wir die Menschen, die uns politisch vertreten, unterstützen müssen, gilt selbstverständlich nicht nur für die Abgeordneten des Deutschen Bundestags, sondern auch für die Mitglieder des Europäischen Parlaments sowie die gesamte (unbekannte) Anzahl von Menschen, die in politischen Ämtern und Rollen von der Landesebene bis hin zu Gemeinden, Städten und Landkreisen auf kommunaler Ebene aktiv sind. Wir wünschen uns, dass sich von den Ergebnissen auch Ableitungen für andere politische Ebenen treffen lassen, um *Political Leadership* für das 21. Jahrhundert zu stärken und tragfähige politische Ergebnisse zu erzielen.

Annex

Kompetenzerwerb im Überblick: Zehn
Kompetenzfelder für Abgeordnete

Glossar

Forschungsdesign und Vorgehen

Über uns

Danksagung

Quellen und Literatur

Kompetenzerwerb im Überblick: Zehn Kompetenzfelder für Abgeordnete

Kompetenz	Was ist die Kompetenz?	Womit starten die Abgeordneten?	Wie wird sie aktuell erlernt?	Welche Unterstützung gibt es bereits?	Was fehlt noch?
Wissen um parlamentarisches Arbeiten	<p>Abläufe, Strukturen, Rechte & Pflichten</p> <p>Ausschüsse, Geschäftsordnung, Anträge</p> <p>Formales & informelles Verfahrenswissen</p>	<p>Sehr heterogene Vorkenntnisse</p> <p>Kommunal/Landespolitikerfahrung hilfreich</p> <p>Informelles Wissen zu Prozessen fehlt häufig</p>	<p>Onboarding der Fraktionen (Präsenz & Online)</p> <p>Onboarding und schriftliche Handreichung der Bundestagsverwaltung</p> <p>Lernen im laufenden Betrieb</p>	<p>Bundestagsverwaltung</p> <p>Fraktionen: Onboarding</p> <p>BNB: informelles Strukturwissen</p>	<p>Formalisiertes Mentoring fehlt</p> <p>Starke Abhängigkeit von Netzwerk & Team</p> <p>Kein einheitlicher Mindeststandard</p>
Verhandlungs- und Aushandlungskompetenzen	<p>Kompromisse entwickeln, Interessen moderieren</p> <p>Ausschüsse, Koalitionsverhandlungen, Fraktion</p> <p>Formale & informelle Abstimmungsprozesse</p>	<p>Meist selbstbewusste Eigeneinschätzung</p> <p>Vorkenntnisse v.a. aus Kommunalpolitik und Parteierfahrung</p>	<p>Überwiegend erfahrungsbasiert, informell</p> <p>Schneller Einstieg in reale Verhandlungen ohne Vorbereitung</p> <p>Einzelne Fraktionsschulungen</p>	<p>Fraktion: Verhandlungsworkshops (vereinzelt)</p> <p>PG21: Verhandlungsworkshop</p> <p>PLE: Sensibilisierung und teilweise Lernangebote</p>	<p>Kaum systematische Einführung</p> <p>Keine Vorbereitung auf Berichterstattegespräche</p> <p>Wunsch nach praxisnahen Formaten</p>
Netzwerken und Beziehungsaufbau	<p>Aufbau & Pflege von Beziehungen innerhalb & außerhalb des Parlaments</p> <p>Zugang zu Informationen, Mentoring, Macht</p>	<p>Parteiinterne Netzwerke oft vorhanden</p> <p>Bundestagspezifische Netzwerke fehlen teilweise</p> <p>Unterschiedliche Startvoraussetzungen</p>	<p>Im laufenden Arbeitsprozess, situativ</p> <p>Fraktion & Landesgruppen als erste Ankerpunkte</p> <p>Erfahrene Mitarbeitende helfen bei Priorisierung</p>	<p>BNB, JoinPolitics, PG21: Zugang zu überparteilichen Netzwerken (zentraler Mehrwert)</p> <p>Fraktion & Landesgruppen</p>	<p>Überparteiliche Netzwerke institutionell kaum verankert</p> <p>Qualität vs. Quantität: Priorisierung schwierig</p> <p>Ambivalente Räume (Kooperation & Konkurrenz)</p>
Kommunikation und Pressearbeit	<p>Reden, Medienarbeit, Social Media, strategische Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>Vermittlung politischer Positionen im beschleunigten Umfeld</p>	<p>Grundlegende Kompetenzen vorhanden</p> <p>Größte Unsicherheit: Pressearbeit & Umgang mit Journalistinnen</p> <p>Social Media: notwendig, aber belastend & riskant</p>	<p>Reaktiver Umgang zunächst</p> <p>Fraktions- & AA-Abteilungen (Onboarding, Seminare)</p> <p>Externe Medienworkshops & Kommunikationsberatung im Verlauf</p>	<p>Fraktionen: InHouseSchulungen, Social Media</p> <p>JoinPolitics: Storytelling, Personal Branding</p> <p>BNB: Reden, Interviews, Platzierung</p> <p>PG21: Kameratraining, hochwertige Formate</p>	<p>Am häufigsten genannter Weiterbildungsbedarf</p> <p>Kommunikationsdilemma: Sichtbarkeit vs. Risiko</p> <p>Individuelle Beratung & Coaching mit Erfahrung wichtiger</p>
Persönliche Rollen- und Zielfindung	<p>Politische Identität, Schwerpunkte & Mandat definieren</p> <p>Strategische Zeitverteilung (Fachpolitischer Fokus, Wahlkreis, Öffentlichkeit)</p> <p>Dynamischer, fortlaufender Prozess</p>	<p>Selten bewusst vorbereitet</p> <p>Ausschussszuteilung verändert inhaltliches Profil</p> <p>Mandatsform (Direkt vs. Liste) prägt Rollenverständnis</p>	<p>Im Vollzug des Mandats, als Nebenprodukt</p> <p>Informelle Netzwerke & Gespräche mit Erfahrenen</p> <p>Team als Sparringspartner</p>	<p>JoinPolitics & BNB: Profilschärfung im Wahlkampf</p> <p>PG21: Reflexionsraum während der Legislatur</p> <p>Informelle Mentoringbeziehungen</p>	<p>Kaum strukturierte Reflexionsangebote nach der Wahl</p> <p>Organisations- & Institutionsaufgaben verdrängen Strategie</p> <p>Rückblicke</p> <p>Wunsch nach mehr Begleitung</p>

Kompetenz	Was ist die Kompetenz?	Womit starten die Abgeordneten?	Wie wird sie aktuell erlernt?	Welche Unterstützung gibt es bereits?	Was fehlt noch?
Politische Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfindung	Entscheiden im Spannungsfeld: Werte, Fakten, Partei, Pragmatismus Umgang mit Fraktionsdisziplin & Dilemmata	Selten als eigenständige Kompetenz reflektiert Erworben durch politische Praxis & Erfahrung Kollektive Prozesse dominieren	Austausch mit Erfahrenen & Verbündeten Mitarbeitende für strategisches Sparring Lernen im Betrieb	PG21: evidenzbasierte Entscheidungsfindung, Wissenschaftskontakt PLEs als Reflexions& Kontextualisierungsraum	Wenig konkrete Angebote Spannung zwischen Evidenz & politischen Realitäten Methoden wie Foresight, Policy Sprints kaum verankert
Team- und Büroorganisation	Büros in Berlin & Wahlkreis aufbauen Personalauswahl, Aufgabenverteilung, Budget Arbeitsabläufe & Zuständigkeiten definieren	Kaum Vorerfahrung in parlamentarischen Bürostrukturen Hohe Anzahl Initiativbewerbungen ab Wahnacht Ausschusszuteilung noch unklar bei Einstellung	Orientierung an anderen Büros Empfehlungen von Kolleginnen OnboardingInformation der Fraktion (Broschüren, Workshops)	Fraktionen: Modelle zum Büroaufbau, Handreichungen Bundestagsverwaltung: Arbeitgeberrolle BNB: Gespräche mit erfahrenen Büroleitungen PG21: Austausch ~1 Jahr nach Wahl)	Keine Blaupause, hohe Individualisierung Informationen der Fraktionen gehen oft unter Wunsch nach mehr Information und Begleitung direkt nach der Wahl
Personalführung	Team führen, Erwartungen klären, Prozesse strukturieren Führung auf doppelter Distanz (Berlin & Wahlkreis) Arbeitgeber& Vorgesetztenrolle	Führungserfahrung sehr unterschiedlich Spezifische Konstellation eines MdBBüros für alle neu Schwierigkeiten, Arbeitgeberrolle anzunehmen	Informell, durch Reflexion & trial and error Erfahrene Büroleitungen kompensieren anfangs Externe Prozessbegleitung in Einzelfällen	Bundestagsverwaltung: Schulungen für Büroleitungen) Fraktionen: Leitfäden für MAGespräche) PLEs als Reflexionsraum	Zentrales, oft unterschätztes Kompetenzfeld Kaum systematische Angebote Rückblickend starker Unterstützungswunsch Führungstrainings & Coaching fehlen
Digitale Kompetenz	Digitale Infrastruktur des Bundestags & der Fraktion Büroorganisation, Datenschutz, Wissensmanagement KINutzung zunehmend relevant	Kaum wahrgenommener Mangel Wenig Bewusstsein für Sicherheitsstandards thematisiert Kompetenz stark teamabhängig	Individuell, durch Mitarbeitende & Austausch mit Kolleginnen Schulungen der Bundestagsverwaltung wenig genutzt	Bundestagsverwaltung: Datenschutzeschulungen Fraktionen: digitale Infrastruktur, Einführungen	Geringe explizite Nachfrage, aber strukturell relevant Altersstruktur beeinflusst Befunde KINutzung noch nicht systematisch adressiert
Persönliche Resilienz und mentales Wohlbefinden	Umgang mit Stress, Überlastung, Angriffen Grenzen setzen, WorkLifeBalance, Selbstfürsorge Querschnittsthema für alle Kompetenzbereiche	Belastungserfahrung vorhanden, aber neue Qualität im Mandat Parlamentsalltag strukturell ungesund Überlastung im 1. Jahr fast universell	Individuelle Strategien (Sport, Abgrenzung, Familie) Team als Schutzraum oder Zusatzbelastung Eigenverantwortung dominiert das Bewusstsein	JoinPolitics & BNB: Coaching, ResilienzWorkshops im Wahlkampf PG21: geschützter Reflexionsraum Fraktionen: bei OnlineHass & Sicherheit	Starke Tabuisierung, kaum offen ansprechbar Psychologische Anlaufstelle fehlt Strukturelle Ursachen werden kaum adressiert Ungleiche Betroffenheit (Frauen, Minderheiten)

Glossar

- ▶ **BNB** Brand New Bundestag
- ▶ **BT** Bundestag
- ▶ **KSA-0-Modell** Knowledge, Skills, Abilities, Other Modell Seite 17
- ▶ **MdB** Mitglied des Bundestages
- ▶ **PG21** Politik Gestalten im 21. Jahrhundert, Programm der Robert Bosch Stiftung
- ▶ **PLE** Political Leadership Entrepreneur
- ▶ **PLA** Political Leadership Accelerators
- ▶ **PLI** Political Leadership Incubators
- ▶ **PLIP** Political Leadership Impact Path
- ▶ **WP** Wahlperiode

Forschungsdesign und Vorgehen

Konzeptioneller Rahmen: Leadership-Entwicklung in zehn Kompetenzfeldern

Um die Bedarfe neuer Abgeordneter systematisch zu erfassen, arbeiten wir mit zehn Kompetenzfeldern politischer Leadership-Entwicklung. Diese decken ein breites Spektrum von formalen Kenntnissen des parlamentarischen Betriebs bis hin zu Fragen der Selbstführung und wertegeleiteten Entscheidungsfindung ab.

Die zehn Felder sind:

1. **Wissen um parlamentarisches Arbeiten** (Abläufe, Ausschüsse, Geschäftsordnung, Anträge)
2. **Verhandeln** (Strategische Verhandlungsführung und Kompromissbildung z. B. in Ausschüssen, mit Koalitionspartnern oder innerhalb der Fraktion)
3. **Netzwerken und Beziehungsaufbau** (im Parlament, mit Verbänden, Zivilgesellschaft, innerhalb der Partei / Fraktion etc.)
4. **Kommunikation & Presse** (Social Media und "klassische Medien", Reden, Rhetorik, öffentlicher Auftritt)
5. **Persönliche Rollen- und Zielfindung** (politische Ziele, persönliches Profil, eigene politische Vision etc.)
6. **Politische Urteilsfähigkeit und Entscheidungsfindung** (Umgang mit Dilemmata, faktenbasierte Entscheidungen, Krisenmanagement, Umgang mit komplexen Situationen)
7. **Team- und Büroaufbau** (Strategische Teamzusammenstellung mit Blick auf fachliche Expertise und parlamentarische Erfahrung)
8. **Personalführung** (Mitarbeitendengespräche, Arbeitsplanung, Teamkommunikation etc.)
9. **Digitale Kompetenz** (Plattformnavigation, digitale Organisation, Cybersicherheit, Wissensmanagement)
10. **Persönliche Resilienz** (Umgang mit Druck, Stress, Hate Speech, Vereinbarkeit von Mandat und Privatleben etc.)

Diese Felder verstehen wir sowohl als analytische Kategorien zur Strukturierung der Interviews als auch als Suchraster, um bestehende Unterstützungsangebote einzuordnen und mögliche Lücken sichtbar zu machen.

Für die Auswertung wurden die zehn Felder zusätzlich in drei übergeordnete Dimensionen nach dem KSA-0 Modell geclustert, das Kompetenzen kategorisiert als Wissen (**Knowledge**), Fertigkeiten (**Skills**), Fähigkeiten (**Abilities**) und Innere Antreiber (**Others**), die zur Ausübung der Rolle erforderlich sind:

- ▶ **Wissen:** Informationen und Verständnis
- ▶ **Fähigkeiten:** durch Übung entwickelte Kompetenzen
- ▶ **Fertigkeiten:** dauerhafte Fähigkeiten, die die Leistung unterstützen
- ▶ **Innere Antreiber:** Werte, Motivation, Persönlichkeitsmerkmale

Methodisches Vorgehen

Qualitative Interviews: Design und Stichprobe

Kern der Studie sind leitfadengestützte, halbstrukturierte Interviews mit drei verschiedenen Gruppen:

- ▶ **Gruppe 1:** Neu gewählten Abgeordneten des 21. Bundestages
- ▶ **Gruppe 2:** Abgeordneten des 20. Bundestages (retrospektive Perspektive) sowie
- ▶ **Gruppe 3:** Mitarbeitenden in Abgeordnetenbüros und Fraktionen.

Insgesamt wurden Interviews geführt mit

- ▶ 19 neu gewählten Abgeordneten
- ▶ 11 Abgeordneten mit Erfahrung aus der vorherigen Legislaturperiode sowie
- ▶ 6 Mitarbeitenden in Abgeordnetenbüros und 3 Fraktionsmitarbeitenden.

Die Interviews ermöglichen einen vertieften Einblick in

- ▶ typische Herausforderungen in den ersten Monaten und Jahren des Mandats
- ▶ Lernprozesse und Kompetenzanforderungen in der parlamentarischen Praxis
- ▶ vorhandene Unterstützungsstrukturen innerhalb und außerhalb der Parteien
- ▶ individuelle Strategien zum Umgang mit Arbeitsbelastung und öffentlichem Druck.

Die Gespräche wurden anonym geführt, um eine offene Darstellung persönlicher Erfahrungen zu ermöglichen. Alle Interviews wurden transkribiert und thematisch entlang der Kompetenzfelder ausgewertet.

Panel-Design: Zwei Interviewzeitpunkte für Gruppe 1

Um Lernprozesse und Kompetenzentwicklung über Zeit sichtbar zu machen, wurde ein Panel-Design für die Abgeordneten in der ersten Legislaturperiode gewählt:

- ▶ **Erste Interviewrunde:** ca. 6 Monate nach der Wahl des 21. Bundestages (Erwartungen, erste Erfahrungen, wahrgenommene Bedarfe). Nach Abschluss der ersten Interviewrunde wurden die Interviews thematisch ausgewertet und im Anschluss in einer zweiten Interviewrunde vertieft.
- ▶ **Zweite Interviewrunde:** ca. 12 Monate nach Mandatsbeginn (retrospektive Einschätzung, tatsächliche Lernprozesse, Bewertung erhaltener Unterstützung)

Retrospektive Ergänzung (Abgeordnete des 20. Bundestags)

Zur Einordnung der aktuellen Erfahrungen wurden zusätzlich Interviews geführt mit

- ▶ ehemaligen Abgeordneten des 20. Bundestages (die nicht mehr im 21. Bundestag vertreten sind) sowie
- ▶ Abgeordneten in ihrer zweiten Legislaturperiode.

Diese retrospektive Perspektive ermöglicht eine reflektierte Einschätzung von Unterstützungsstrukturen und kompensiert mögliche Ausfälle im Panel.

Vergleichsgruppen: Mit und ohne Unterstützung durch überparteiliche PLEs

Ein zentrales analytisches Interesse gilt der Rolle überparteilicher *Political Leadership Entrepreneurs* (PLEs). Daher lag ein besonderes Augenmerk in den Interviews auf der Unterstützung durch PLEs. Von den 30 interviewten Abgeordneten haben 14 an einem überparteilichen Programm teilgenommen.

Ein zentrales analytisches Interesse gilt der Rolle überparteilicher *Political Leadership Entrepreneurs* (PLEs). Daher lag ein besonderes Augenmerk in den Interviews auf der Unterstützung durch PLEs. Von den 30 interviewten Abgeordneten haben 14 an einem überparteilichen Programm teilgenommen.

Hinweis zur Auswahl der interviewten Mitarbeitenden

Im Zuge der Kommunikation mit den Abgeordnetenbüros wurden auch Mitarbeitende aus den Büros angefragt, ob sie für ein ergänzendes Interview zur Verfügung stehen. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, alle in der Studie berücksichtigten Fraktionen einzubeziehen. Alle befragten Mitarbeitenden verfügten über mindestens vier Jahre Erfahrung in Abgeordnetenbüros. Insgesamt wurden sechs Mitarbeitende interviewt: zwei aus Büros von Die Grünen, zwei aus CDU-Büros, eine Person aus einem SPD-Büro und eine Person aus einem Büro der Die Linken.

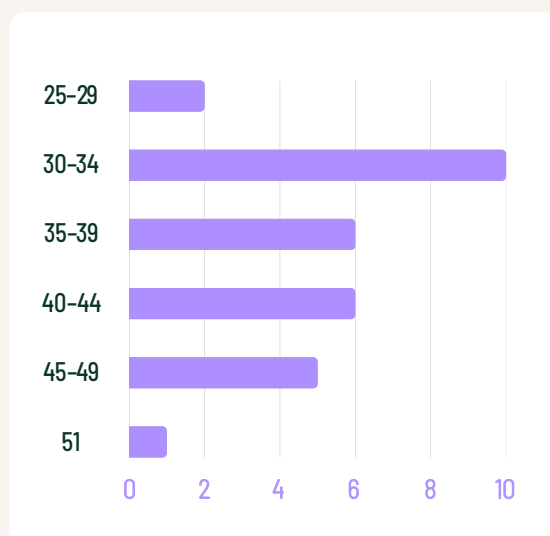
Diversität und Repräsentativität

Die Stichprobe wurde mit Blick auf Geschlecht, Alter und Parteizugehörigkeit reflektiert zusammengestellt. Dennoch bestehen strukturelle Einschränkungen:

- ▶ **Geschlecht:** Von den 30 interviewten Abgeordneten waren 16 Personen weiblich und 14 männlich. Diese Geschlechterverteilung ist nicht repräsentativ für den Bundestag.
- ▶ **Parteien:** Der Bericht basiert auf Interviews mit Abgeordneten der im Bundestag vertretenen Parteien aus dem demokratischen Spektrum.
- ▶ **Alter:** Überparteiliche PLEs fokussieren stark auf jüngere Kandidierende. Im Sinne der Vergleichbarkeit liegt ein genereller Fokus auf Abgeordnete unter 45 Jahren, was sich in der Altersstruktur der Stichprobe widerspiegelt.



Altersverteilung der Abgeordneten



Umgang mit Zitaten

Im Bericht werden Zitate genutzt, um Muster in den Antworten zu unterstreichen, um unterschiedliche Perspektiven auf Themen abzubilden und um den Bericht mit authentischen Aussagen stilistisch aufzuwerten. Die Zitate wurden sprachlich im Sinne der leichteren Lesbarkeit überarbeitet und teilweise gekürzt, ohne dabei den Aussagegehalt zu verändern.

Hinweis zur Einordnung des Materials

Bei der Interpretation der Interviewdaten ist zu berücksichtigen, dass die befragten Personen, die an einem PLE Programm teilgenommen haben und sich für ein Interview bereit erklärt haben, dem Programm wahrscheinlich tendenziell wohlwollend gegenüberstanden. Eine gewisse soziale Erwünschtheit in den Antworten kann daher nicht ausgeschlossen werden. Unsere Darstellung orientiert sich an den Aussagen der Interviewten und erhebt nicht den Anspruch, eine unabhängige Wirkungsmessung des Programms abzubilden.

Ergänzende Anmerkungen

Ursprünglich geplanter Mixed-Methods-Ansatz

Das ursprüngliche Forschungsdesign sah einen Mixed-Methods-Ansatz vor, bestehend aus einer anonymen quantitativen Online-Befragung sowie vertiefenden qualitativen Interviews. Die Online-Befragung wurde am 1. Juli 2025 an alle neu gewählten Bundestagsabgeordneten versendet. Um die Fallzahl zu erhöhen, wurde sie zusätzlich an neu gewählte Landtagsabgeordnete verschickt in Bundesländern, in denen 2024 und 2025 Wahlen stattfanden (Landtag Sachsen, Wahl am 01.09.2024; Landtag Thüringen, Wahl am 01.09.2024; Landtag Brandenburg, Wahl am 22.09.2024; Hamburgische Bürgerschaft, Wahl am 02.03.2025).

Quellen und Literatur

- Bachman, J., Henry, R., Jackson, C., Mitchell, T., & Crocco, O. S. (2023). Must It Be Lonely at the Top? Developing Leader Well-Being in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 25(2), 152342232311537. <https://doi.org/10.1177/15234223231153765>
- Bernerth, J. B., & Hirschfeld, R. R. (2016). The subjective well-being of group leaders as explained by the quality of leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 697-710. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.003>
- Better Politics Foundation. (2025). The Better Politics Index | Better Politics Foundation. Better Politics Foundation. <https://www.betterpolitics.foundation/better-politics-index-2025>
- Better Politics Foundation. (2023). Mere Mortals: The State of Politicians' Mental Wellbeing and Why It Matters. <https://www.betterpolitics.foundation/report/mere-mortals%3A-the-state-of-politicians-mental-wellbeing-and-why-it-matters>
- Brannick, M. T., Cadle, A., & Levine, E. L. (2012). Job Analysis for KSAOs, Predictor Measures, and Performance Outcomes. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 119-146). Oxford University Press. https://digitalcommons.usf.edu/psy_fac-pub/2362/
- Dausend, P., & Knap, H. (2021). "Alleiner kannst Du gar nicht sein." dtv Verlag. <https://www.dtv.de/buch/alleiner-kannst-du-gar-nicht-sein-28249>

Trotz dieser Erweiterung blieb die Rücklaufquote insgesamt zu gering, um statistisch belastbare Aussagen zu ermöglichen. Zudem unterschieden sich die Altersstrukturen deutlich: Im Bundestag nahmen vor allem jüngere Abgeordnete unter 45 Jahren teil. In den Landtagen überwogen Teilnehmende über 45 Jahre. Aufgrund dieser Verzerrungen und der geringen Fallzahl haben wir entschieden, die quantitativen Daten nicht in die finale Auswertung einzubeziehen. Die Ergebnisse der Studie basieren daher auf den qualitativen Interviews.

Umgang mit dem Parteienspektrum

Grundsätzlich steht die Better Politics Foundation für Überparteilichkeit und damit für den Einbezug aller gewählter Parteien. Im ursprünglichen Forschungsdesign war vorgesehen, Abgeordnete aller im Bundestag vertretenen Parteien miteinzubeziehen. Die online Befragung ging am 1. Juli 2025 an alle Abgeordneten, die 2025 neu in den Bundestag gewählt wurden. Außerdem wurden Abgeordnete aller Parteien für Interviews angefragt.

Nach der rechtskräftigen Einstufung der AfD als rechtsextremer Verdachtsfall (Bundesverwaltungsgericht, Pressemitteilung Nr. 54/2025 vom 22.07.2025) entschied die Better Politics Foundation von Interviews mit Abgeordneten der AfD abzusehen.

Transparenzhinweis

Die vorliegende Studie wurde von der Robert Bosch Stiftung finanziert. Im Rahmen der Untersuchung wird unter anderem auch das von der Robert Bosch Stiftung getragene Programm „Politik Gestalten im 21. Jahrhundert (PG21)“ betrachtet. Die Finanzierung der Studie hatte keinen Einfluss auf Fragestellung, Methodik, Auswertung oder Darstellung der Ergebnisse. Die Bewertung des Programms erfolgt nach denselben Kriterien wie die Analyse der übrigen untersuchten Angebote.

- Ehrlich, D., & Riederer, C. (2025). Political Leadership Norms: A New Framework for Reimagining Politics. Better Politics Foundation. <https://drive.google.com/file/d/1Mf5VzdeZ5AKBBKjDBbjY-xlV3ex1dp2l/view>
- Evans, G. (2019, October 14). How to be a successful political leader. The Conversation. <https://theconversation.com/gareth-evans-how-to-be-a-successful-political-leader-125233>
- Falaknaz, T., & Weidhofer, C. (2026). Wer macht's noch? Warum wir über Mental Health in der Politik reden müssen. Verlag Herder.
- Flinders, M., Weinberg, A., Weinberg, J., Geddes, M., & Kwiatkowski, R. (2018). Governing under Pressure? The Mental Wellbeing of Politicians. *Parliamentary Affairs*, 73(2). <https://doi.org/10.1093/pa/gsy046>
- Hartwig, G. (2026a). Frisch gewählt und direkt in den "Königsausschuss." Das Parlament. <https://www.das-parlament.de/inland/bundestag/frisch-gewaehlt-und-direkt-in-den-koenigsausschuss>
- Hartwig, G. (2026). Mit viel Erfahrung aus Wiesbaden nach Berlin. Das Parlament. <https://www.das-parlament.de/inland/bundestag/mit-viel-erfahrung-aus-wiesbaden-nach-berlin>
- Hate Aid, & Technische Universität München. (2024). Angegriffen & alleingelassen: Wie sich digitale Gewalt auf politisches Engagement auswirkt. Ein Lagebild. In <https://hateaid.org/wp-content/uploads/2025/01/hateaid-tum-studie-angegriffen-und-alleingelassen-kurzfassung-2025.pdf?pid=65401>.
- Heinrich, F., Greß, C., & Bertelsmann Stiftung. (2025). Arbeitsplatz Bundestag: Reformbedarf im Maschinenraum der Demokratie. BertelsmannStiftung. https://www.ghst.de/fileadmin/images/01_Bilddatenbank_Website/Demokratie_staerken/Beruf_Politik/Aussteiger/417_2025_BST_Arbeitsplatz_Bundestag_Satz_ID2777.pdf Finn%20Heinrich%20und%20Carlo%20Gre%C3%9F
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leafaqua.2017.12.006>
- Kassam, A. (2024, May 3). "A brutal business": toxicity of politics takes toll on world leaders' mental health. The Guardian; The Guardian. <https://www.theguardian.com/world/article/2024/may/03/toxicity-of-politics-mental-health-brutal-business>
- Moser, P.-J. (2026, February 17). JoinPolitics: Im Bootcamp für Jungpolitiker. ZEITmagazin; DIE ZEIT. <https://www.zeit.de/2026/07/joinpolitics-nachwuchs-politik-bootcamp-training>
- Oc, B., & Chintakananda, K. (2025). Well-being of formal leaders: A critical and interdisciplinary review of predictors shaping leader well-being. *The Leadership Quarterly*, 36(1). <https://doi.org/10.1016/j.leafaqua.2024.101842>
- Poetz, L., & Volmer, J. (2023). Exploring the Dynamic Relationship of Transformational Leadership Behavior and Leader Well-Being: A Three-Wave Cross-Lagged Panel Study. *Occupational Health Science*, 8, 71–101. <https://doi.org/10.1007/s41542-023-00165-9>
- Rübel, J. (2026). Politik durch die Ingenieursbrille. Das Parlament. <https://www.das-parlament.de/inland/bundestag/politik-durch-die-ingenieursbrille>
- Rübel, J. (2026a). Aus dem Würzburger Rathaus in den Ausschussvorsitz. Das Parlament. <https://www.das-parlament.de/inland/bundestag/aus-dem-wuerzburger-rathaus-in-den-ausschussvorsitz>
- Rübel, J. (2026b). Parlamentsneuling stellt Gewohnheiten im Regierungsviertel infrage. Das Parlament. <https://www.das-parlament.de/inland/bundestag/parlamentsneuling-stellt-gewohnheiten-im-parlament-infrage>
- Schüttemeyer, S. S. (2019). Der Deutsche Bundestag und seine Akteure. *Informationen Zu Politischer Bildung*, 341. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/parlamentarische-demokratie-341/301690/der-deutsche-bundestag-und-seine-akteure/>
- Smith, A., Hachen, S., Weinberg, A., Falkai, P., Guttormsen, S., & Liebreuz, M. (2024). The weight of office? A scoping review of mental health issues and risk factors in elected politicians across democratic societies. *International Journal of Social Psychiatry*, 71(2), 223–238. <https://doi.org/10.1177/00207640241291523>
- Smith, A., Theil, S., Hart, S. D., & Liebreuz, M. (2023). Mental health-related limitations and political leadership in Germany: A multidisciplinary analysis of legal, psychiatric, and ethical frameworks. *International Journal of Law and Psychiatry*, 89, 101908–101908. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2023.101908>
- Straehle, M., Kim, E., & Bukreyeva, D. (2017). Understanding KSAOs. AERE: Assessment, Education, and Research Experts. <https://aerexperts.com/pdf/No-7-KSAOs-feb-6-2017.pdf>



Danksagung

Wir danken Dr. Luise Koch (Technische Universität München) für die wertvolle Unterstützung bei der Konzeption des Studiendesigns, Dr. James Weinberg (University of Sheffield) für die kollegiale Zusammenarbeit, Dr. habil. Benjamin Höhne (Universität Chemnitz) für die konstruktive Begleitung und kritische Diskussion der Zwischenergebnisse sowie Dr. Finn Heinrich (Bertelsmann Stiftung) für die hilfreichen Anmerkungen zum ersten Entwurf.

Ebenso geht unser Dank an die Gesprächspartnerinnen und Ansprechpartner aus den Reihen der Bundestagsverwaltung und der überparteilichen Programme (PLE), den Fraktionen und Abgeordnetenbüros. Nicht zuletzt bedanken wir uns herzlich bei den Abgeordneten und ehemaligen Abgeordneten, die uns für ein Interview zur Verfügung standen.

Über uns

Die Better Politics Foundation arbeitet daran, *Political Leadership* zu erneuern, Politik anders zu denken und Vertrauen zu stärken. Als weltweit führende Plattform für *Political Leadership Entrepreneurs* (PLE) und Innovatoren sind wir hier, um einen mutigen Neustart zu beschleunigen: Wir finden, was funktioniert. Wir testen Ideen. Wir skalieren Innovationen. Überparteilich aus Überzeugung, global in der Ausrichtung.



Autorin

Corina Scholz ist als Research Consultant bei der Better Politics Foundation verantwortlich für die Durchführung des Forschungsprojekts „Gewählt. Und jetzt? Das erste Jahr im Bundestag zwischen Engagement und Überforderung“.



Mitautorin

Cäcilia Riederer ist Senior Program Managerin bei der Better Politics Foundation und Hauptverantwortliche für Lernformate und Angebote für Politikerinnen und Politiker sowie für den thematischen Schwerpunkt „Gewalt in der Politik“.

Layout & Gestaltung

Stefanie Larisch / larischdesign.de

Bildnachweis

Titelbild: © Sid Saxena / Unsplash

Zitervorschlag

Better Politics Foundation, Scholz, C., Riederer C. (2026):
Gewählt. Und jetzt? Das erste Jahr im Bundestag zwischen Engagement und Überforderung

Better Politics Foundation

Betterpol Foundation gGmbH | Hausvogteipl. 12 | Berlin 10117
Registergericht | AG Berlin-Charlottenburg, HRB 230899 B

info@betterpolitics.foundation

