

5\_2015

DAS PROGRESSIVE ZENTRUM

In Kooperation mit:  
Konrad-Adenauer-Stiftung  
Stiftungsverbund der  
Heinrich-Böll-Stiftungen

# DISCUSSION PAPER

September 2015

Henrik Schober, Jessica Dedic und Philipp Sälhoff

## Auf dem Weg zur Smart Party

Digitale Ambitionen von Parteien zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Parteien müssen digitaler werden, um ihre Mitglieder auch in Zukunft zeitgemäß einbinden zu können. Darin sind sich die meisten Parteimanager und Organisationsexperten einig. Nur der Weg dahin scheint schwierig: mal fehlen die Ressourcen für die Implementierung technologischer Innovationen, mal der Wille – und oft ist schlichtweg unklar, wie digital es überhaupt werden soll. Dabei bieten digitale Formate, die intelligent und komplementär in bestehende Parteiarbeit integriert werden, gute Möglichkeiten für eine zeitgemäße „Smart Party“, die nicht nur von Digitalisierung redet, sondern sie auch selbst vorlebt.

## Einleitung

Das Internet hat in den meisten Lebensbereichen schon umfassend Einzug gehalten. Im privaten wie im öffentlichen Raum sind wir nahezu permanent umgeben von den Möglichkeiten, die die fortschreitende Digitalisierung der Gesellschaft mit sich bringt. Bei der bloßen Präsenz digitaler Infrastrukturen und Tools bleibt es dabei nicht: Im Alltag verwenden wir digitale Instrumente immer häufiger, ob für einen komfortableren Lebensstil oder in unserem Arbeitsumfeld. Im Gegensatz zu dieser allgegenwärtigen und selbstverständlichen Ausprägung des Digitalen ist das Politische ist noch auffallend analog. Die politischen Entscheidungsträger haben

dies jedoch erkannt und versuchen, mit dem technologischen Wandel Schritt zu halten:

- Die Bundesregierung hat in Form der Digitalen Agenda eine Absichtserklärung geliefert, deren erklärtes Ziel es ist, die öffentliche Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft auf Augenhöhe mit der technologischen Entwicklung zu bringen. Es geht um einen „innovativen Staat“ (Kapitel 3), in dem „digitale Lebenswelten in der Gesellschaft gestaltet werden“ (Kapitel 4). Dafür gibt es „nutzerfreundliche E-Government Angebote“ bei gleichzeitigem

Wir denken weiter.

Abbau „verwaltungsrechtlicher Formerfordernisse“. Zudem kommt der Öffnung und Nutzung von Datenbeständen große Bedeutung zu.<sup>1</sup>

- Unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“ sammeln sich Ansätze aus Politik und Wirtschaft für die digitale Transformation der Produktionswirtschaft, die in den nächsten Jahrzehnten eine enorme zusätzliche Wertschöpfung verspricht. Auch diese Entwicklung wird unsere Wahrnehmung von Technologie verändern. Die Trennung zwischen digital und analog wird zunehmend aufgehoben, „reale und virtuelle Welt [wachsen] zu einem Internet der Dinge zusammen“.<sup>2</sup>
- Das „Smart Cities“ Konzept soll intelligente Lösungen für zukunftsfähige Städte mittels innovativer und vernetzter Technologien hervorbringen. Dabei werden alle Bereiche des kommunalen Zusammenlebens unter die Lupe genommen: Von Nachhaltigkeit über Infrastruktur bis hin zur Bürgerpartizipation. Städte wie Hamburg oder Regensburg<sup>3</sup> setzen bereits auf smarte Technologien, um ihren Bürgerinnen und Bürgern das Leben in der Kommune so nutzerfreundlich wie möglich zu gestalten.

Diese drei Ansätze zeigen exemplarisch, dass sich Politik im Zusammenspiel mit Wirtschaft, Zivilgesellschaft und öffentlicher Verwaltung darum bemüht, digitale Technologien in zeitgemäßer Form zu nutzen. Dafür nimmt sie verschiedene Akteure in die Pflicht. Doch wie handelt Politik in ihrer ureigenen Domäne? In jener Organisationsform also, die sie so unvermittelt wie keine andere gestalten kann? Kurzum: Wie gehen politische Parteien mit der digitalen Revolution um? Gibt es die Smart Party? Brauchen wir sie überhaupt?

Die einfache Antwort lautet: Wenn sich alle Lebens- und Arbeitsbereiche der Digitalisierung anpassen, müssen das die Parteien auch. Die Nutzung und Einbindung digitaler Tools in Parteiarbeit und -organisation ist kein Selbstzweck, denn sie hat ganz grundlegende Vorteile für Parteien: Die Struktur und die Arbeitsweise der Parteien könnten mithilfe digitaler Technologie

weiterentwickelt, wenn nicht sogar revolutioniert, werden. Dabei ist das Digitale kein „Add-On“, sondern zunehmend Voraussetzung, um den Anschluss an die gesellschaftliche Realität nicht zu verlieren, insbesondere die der jüngeren und nachwachsenden Generationen. Klug eingesetzt, können digitale Instrumente die Arbeits- und Organisationsroutinen in Parteien um ein Vielfaches vereinfachen. So etwa in Belangen des Mitgliederdatenmanagements, der internen Debattenorganisation und der Koordinierung von Freiwilligen-Engagement.

---

### **Mit den technologischen Möglichkeiten von heute können Parteien Ansätze von früher neu denken und ausprobieren.**

---

Erste Schritte wurden schon unternommen: Die CDU hat mit [www.CDUplus.de](http://www.CDUplus.de) eine Online-Plattform für Mitglieder und Unterstützer ins Leben gerufen, die SPD hat mit dem virtuellen Ortsverein und der [mitmachen.spd.de](http://mitmachen.spd.de)-Plattform experimentiert, die Grünen haben mit ihrem digitalem Coworking-Tool „betatext“ gute Erfahrungen gemacht und bereits im Jahr 2000 einen virtuellen Parteitag abgehalten.<sup>4</sup> Die Piraten gingen den digitalen Weg am konsequentesten und haben mit einem Liquid-Feedback-System interne Willensbildungsprozesse gesteuert. Damit waren sie ein wichtiger Taktgeber für die digitale Transformation von Parteien und zugleich jene Partei, die – stellvertretend für die anderen – direkt die Gefahren und negativen Effekte überzogener Erwartungen an digitale Organisations- und Partizipationsstrukturen erfahren hat.

Die Erfahrungen mit den ersten Gehversuchen sind also durchaus gemischt, Euphorie hat sich nirgends breit gemacht. Trotz guter einzelner Ansätze herrscht Ernüchterung mit Blick auf die übergreifende Integration des digitalen Fortschritts in das Parteileben. Der Standard der Kommunikations- und Innovationsfähigkeit der Parteien liegt weit unter den vorhandenen technologischen Möglichkeiten, denn viele Parteiaktivitäten laufen trotz digitaler Möglichkeiten pfadabhängig auf anderen Kanälen weiter. Anders gesagt: Wir sind noch weit von den Smart Parties entfernt. Dennoch waren und sind es Pionierprojekte wie die obigen, aus denen

1. Vgl. „Digitale Agenda 2014 – 2017“: [www.digitale-agenda.de](http://www.digitale-agenda.de)

2. Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung: [www.bmbf.de/de/9072.php](http://www.bmbf.de/de/9072.php)

3. Vgl. [www.fastcoexist.com/3024721/the-10-smartest-cities-in-europe](http://www.fastcoexist.com/3024721/the-10-smartest-cities-in-europe) und [www.smart-cities.eu/?cid=3&ver=3](http://www.smart-cities.eu/?cid=3&ver=3)

4. Vgl. Till Westermeyer, „Was passiert, wenn eine Partei im Netz tagt?“: [www.westermeyer.de/till/uni/parteitag-im-netz.pdf](http://www.westermeyer.de/till/uni/parteitag-im-netz.pdf)

Parteien wertvolle Lernerfolge für den Zielzustand der Smart Party ziehen können. Zumal viele der genannten Projekte aus einer Zeit stammen, als „Web 2.0“ noch ein Trendwort war. Mit den heutigen, professionalisierten Methoden und ausgereiften technologischen Möglichkeiten sollten viele Ansätze noch einmal neu gedacht und ausprobiert werden.

Wir konzentrieren uns in diesem Papier auf die organisatorische Weiterentwicklung von Parteien durch digitale Technologien und wollen herausfinden, welche Gründe hinter dem gefühlten digitalen Reformstau bei Parteien stehen: Können Parteien mit den Digitalisierungstrends nicht mithalten? Oder wollen sie es eventuell gar nicht? Für uns ist klar: Sie müssen es, und zwar eher heute als morgen. Daher legen wir im zweiten Teil Empfehlungen und Hinweise dar, wie sich eine Parteiorganisation von heute erfolgreich zur Smart Party wandeln kann.

## Erklärungsversuch 1

### **PARTEIEN KÖNNEN NICHT MIT DEN DIGITALISIERUNGSTRENDS SCHRITT HALTEN**

Virtuelle Gremien-Sitzungen, strukturierte Diskussionen von Änderungsanträgen in Online-Foren, Abstimmungen zur Tagesordnung per App: Gerade parteiinterne Prozesse könnten mithilfe neuer Technologien so strukturiert werden, dass manches Beteiligungshindernis dadurch abgebaut würde. Die steigende Mobilität der Menschen führt dazu, dass physische Orte nicht mehr dieselbe Bindungsfunktion haben wie früher. Online-Teilhabemöglichkeiten bieten daher eine wirkungsvolle Möglichkeit für Mitglieder, sich zu engagieren, unabhängig davon, wo sie sich gerade befinden: Ein Geschäftstermin, der sich nicht verschieben lässt? Keine Kinderbetreuung möglich? Ein Auslandsaufenthalt? Online-Tools können Versammlungen „vor Ort“ nicht eins zu eins ersetzen, aber sie können vielen Mitgliedern helfen, ihre Bindung zur Partei aufrechterhalten und nicht den Anschluss an aktuelle Diskussionen und Geschehnisse zu verlieren.

Warum aber werden diese Maßnahmen nur sehr schleppend umgesetzt – wenn überhaupt? Tatsächlich ist die Geschwindigkeit der technischen Entwicklung deutlich

höher als die der organisatorischen Entwicklung in Parteien. Diese sind nicht Schnellboote, sondern Dampfer, und reagieren nur langsam auf Kursänderungen. Die verschiedenen parteilichen Führungsebenen – denn gerade Kreis- und Landesebenen können hier auch eigenständig Impulse setzen und Pilotprojekte hervorbringen – müssen einen Veränderungsbedarf erkennen, ihn im Rahmen mehrerer Entscheidungsprozesse für wichtig befinden, dessen Umsetzung mit entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen ausstatten und ihn dann implementieren. Das braucht Zeit.

---

### **Online-Tools können Versammlungen „vor Ort“ nicht ersetzen, aber sie können Mitgliedern helfen, nicht den Anschluss an die Partei zu verlieren.**

---

Geht man aus der „bottom up“-Perspektive an die Frage heran, muss man zeitgleich feststellen, dass nicht jeder Ortsverein oder Kreisverband genügend Informationen, Anreize und Ressourcen hat, um von sich aus auf Trends zu reagieren. Hinter Anwendungen, die für den Benutzer am Ende des Tages simpel erscheinen (sollen), stecken komplexe Prozesse. Apps und Tools zu programmieren, die sowohl die technischen Anforderungen erfüllen als auch in die Parteikultur passen, erfordert Expertenwissen, finanzielle Ressourcen und eine gute Kommunikationsstrategie innerhalb der Partei. Mit der puren Bereitstellung ist es nicht getan. Die Nutzerinnen und Nutzer müssen auch in der Anwendung begleitet werden, was erneut Zeit und Ressourcen kostet. Geschieht das aber nicht, ist das Frustrationspotenzial groß und aus vermeintlichen Beteiligungsmöglichkeiten werden Beteiligungshemmnisse oder digitale Friedhöfe. Ebenso dann, wenn von Anfang nicht klar ist, wozu genau das Tool eingesetzt werden soll und wozu eben auch nicht. Nicht zuletzt hindert auch das Parteiengesetz oft die Einführung von digitalen Maßnahmen, wie z.B. der Wahl von Vorständen mit Hilfe des Internet.

*Zwischenfazit: Parteien müssen ihre knappen Ressourcen stark priorisiert einsetzen. Neben den existenziellen Kernaufgaben wie Mitgliederorganisation, Veranstaltungen und Wahlkampforganisation sind für die Einführung von*

*digitalen Innovationen momentan nur sehr beschränkt finanzielle und personelle Ressourcen verfügbar - selbst wenn deren Nutzen erkannt worden ist.*

## Erklärungsversuch 2

### PARTEIEN WOLLEN NICHT MIT DEN DIGITALISIERUNGSTRENDS SCHRITT HALTEN

Die These, dass Parteien vielleicht gar nicht mit den Digitalisierungstrends mithalten wollen, ist auf zwei Ebenen zu verstehen: Es können die Entscheidungsträger (d.h. die Parteiliten) sein, die den Digitalisierungstrend nicht unterstützen, oder aber die „Basis“, d.h. die Mitglieder, die den Status Quo bevorzugen. Je nach Sichtweise („top down“ oder „bottom up“) gibt es unterschiedliche Motive für Widerstände gegen die Digitalisierung der Parteien.<sup>5</sup>

Mit Blick auf die Beteiligungsdimension der Smart Party ist beiden Perspektiven gemeinsam: Öffnung und Veränderung bedeuten zugleich auch immer eine Abkehr von etablierten und eingeübten Prozessen. Das verunsichert insbesondere diejenigen, die im Rahmen der bisherigen Spielregeln erfolgreich waren. Warum sollten Parteigliederungen ihre Aktivitäten durch digitale Tools überprüfbarer machen, wenn sie die Befürchtung haben, dass die nächsthöheren Ebenen dadurch mehr Kontrollmöglichkeiten bekämen? Warum sollten die etablierten Schaltzentralen einer Partei daran Interesse haben, Entscheidungen mit neuen Methoden, nach neuen Prinzipien und somit möglicherweise auch zusammen mit neuen Entscheiderinnen und Entscheidern zu fällen? Ihre aktuelle Position ist komfortabel. Neue Technologien könnten eine Machtverschiebung in Richtung derjenigen bedeuten, die vorher weniger Einfluss hatten - etwa weil Prozesse transparenter werden oder sich (vorher ungehörte) innerparteiliche Interessen besser aggregieren.

Die Diskussionen um parteiinterne Vorwahlen oder andere direktdemokratische Elemente wie Mitgliederentscheide zu Sachthemen in der Parteiorganisation sind ähnlich gelagert. Öffnung kann Unordnung bedeuten. Das wissen nicht nur die Piraten, deren offene Verfahren

immer wieder neue Mehrheiten und politische Stimmungswechsel hervorbrachten, die von der Parteiführung nur schwer aufgenommen und abgebildet werden konnten. Dabei können sich Parteiliten auf zahlreiche reform- bzw. technologieskeptische Argumente stützen: Denn, so die Argumentation, ist nicht vieles, was online passiert, eher Scheinpartizipation? Wollen die Leute überhaupt teilhaben und abstimmen oder überfordert sie das eigentlich? Und ist nicht die Hürde, vor Ort anwesend sein zu müssen, ein gutes Korrektiv um die „Klicktivist“ von den wahrhaft Bewegten zu unterscheiden?

---

### Neue Technologien können eine Machtverschiebung bedeuten.

---

Damit werden freilich implizit die Schwachstellen des bisherigen Systems in Kauf genommen: Die Nicht-Öffnung der Partei und die Nicht-Offenlegung ihrer Prozesse führen eben dazu, dass viele Mitglieder und deren Anliegen nicht gehört werden. Dies betrifft gerade diejenigen, die keine Möglichkeiten – oder schlichtweg kein Interesse – haben, sich voll und ganz in das Parteilieben mitsamt all seiner informellen Abläufe hineinzuvergeben. Es ist nicht klar, ob aus diesem herkömmlichen System tatsächlich Entscheidungen entstehen, die repräsentativ bzw. mehrheitsfähig sind.

Dennoch kommen die Argumente gegen eine Digitalisierung der parteiinternen Prozesse nicht aus dem Ungefähren und sind in der Tat gestützt durch viele Parteimitglieder an der Basis, denen der technologische Fortschritt suspekt erscheint und die befürchten, dass sie durch die Neuerungen umgangen oder überwacht werden. Auch die derzeitige Altersstruktur von Parteien ist nicht gerade ein Katalysator für digitale Innovationen. Das heißt, es geht vor allem auch um die kulturelle Akzeptanz der Möglichkeiten, die die zunehmende Digitalisierung mit sich bringt. Neue Entwicklungen werden nicht ohne Debatte von vielen Mitgliedern angenommen werden – schon gar nicht, wenn von ihnen eine gefühlte Gefahr ausgeht. Für viele ist der Ortsverein eine Institution, die man nicht einfach umgehen kann. Debattieren via Handy kommt einem Kulturbruch gleich, denn der persönliche Kontakt ist

5. Mittlerweile haben sich parteinahe Vorfeldorganisationen wie das C-Netz oder D64 etabliert, die digitale Themen außerhalb klassischer Parteigremien vorantreiben und diskutieren.

schließlich der Klebstoff, der eine Partei zusammenhält. Eine Digitalisierung des Mitgliedermanagements, was auch die verstärkte Abfrage und Speicherung von Mitgliederdaten beinhalten würde, stößt auf Datenschutzbedenken. Das bedeutet, dass die Einführung von neuen Methoden nicht ohne Prozessbegleitung in Form von stetiger Kommunikation und Schulungen durchgeführt werden kann, um genau diesen Befürchtungen proaktiv zu begegnen. Gerade für die Basis ist es wichtig, dass es ein Verständnis davon gibt, welche Vorteile und welche Nachteile neue digitale Formate für den Einzelnen mit sich bringen.

*Zwischenfazit: Auch wenn Nutzen und Notwendigkeit einer digitaleren Organisationsstruktur in Parteien angekommen sind, fehlt oftmals der Wille, die erforderlichen Prozesse auch ernsthaft anzustoßen. Die Gründe hierfür sind vielfältig, gehen aber meist auf eine Unsicherheit über die Konsequenzen der neuen Methoden zurück.*

## Was Parteien tun können, um zur Smart Party zu werden

Hinter den beiden oben ausgeführten Erklärungsansätzen für die zögerliche Digitalisierung von Parteien stehen manche berechtigte Bedenken und Einwände. Und möglicherweise tritt neben unsere beiden Herleitungen für die bisherige digitale Zurückhaltung der deutschen Parteien („Sie können nicht“, „Sie wollen nicht“) noch eine dritte: Sie spüren, dass sie nicht sollten. Zumindest nicht alles, was möglich ist: Denn ob z. B. das in den USA populäre „Data Mining“, also das intensive Datensammeln, für deutsche Parteien ratsam wäre, darf bezweifelt werden. Doch auch hier macht die Evolution nicht halt, wenn aus Open Data Big Data und idealerweise irgendwann Smart Data wird.

Grundsätzlich aber gilt: Um die teilweise schwer überschaubaren Möglichkeiten, die durch die Digitalisierung entstehen, greifbarer zu machen und einen konstruktiven Umgang mit dem Thema zuzulassen, ist es zentral, die gedankliche Trennung zwischen „digitaler“ und „analoger“ Welt zu verwerfen.

Kein ÖPNV-Nutzer, der auf seinem Smartphone die nächste Verbindung recherchiert, übertritt eine Grenze zwischen zwei Welten. Kein Paar, das sich via Online-Dating kennengelernt hat, liebt sich deswegen mehr oder weniger. Der Leitartikel im e-Paper regt genauso auf wie der in der Printausgabe auf dem Küchentisch. Kurzum: Die Rede von der Trennung von digitaler und analoger Sphäre stammt aus einer Zeit, als Modems noch piepende Geräusche von sich gaben.

---

### Die Rede von der Trennung von digitaler und analoger Sphäre stammt aus einer Zeit, als Modems noch piepende Geräusche von sich gaben.

---

Die Smart Party, wie wir sie uns vorstellen, hat erkannt: Das Ziel einer zeitgemäßen Parteikommunikation und -organisation lässt sich nur mit einer integriert gedachten Nutzung von digitalen und analogen Mitteln erreichen. Komplementarität ist hier das Zauberwort. Denn die eine Welt wird die andere nicht ersetzen, im Gegenteil: Dort, wo möglich, kann die Digitalisierung dazu genutzt werden, ein besseres (und nicht ein anderes) Abbild der Realität in den Parteien zuzulassen.

Schlussendlich bedingt jedoch auch hier der Wille den Weg: Wenn sich Parteien digital transformieren wollen, dann werden sie Wege und Mittel finden, ausreichend Ressourcen bereit zu stellen. Diesen Weg wollen wir anhand von fünf Empfehlungen und korrespondierenden Beispielen ein Stück weit aufzeigen.

#### 1. DIGITALE DOPPELSTRUKTUREN SCHRITTWEISE EINFÜHREN

Auch wenn es aus ökonomischer Sicht nicht sinnvoll erscheinen mag: für eine Partei-Transformation ist das sukzessive und parallele Umstellen auf neue Methoden und Kanäle ratsam. Alte Formen der Teilhabe bleiben bestehen und kein Mitglied muss sich ausgeschlossen fühlen. Schritt für Schritt werden die digitalen Kanäle ausgebaut; man prüft Fortschritte und überlegt, wo ein weiterer Ausbau Sinn ergibt. Mögliche Fehlerquellen oder Prozessunsicherheiten sind außerdem durch einen „doppelten Boden“ abgesichert. Sollte diese Implementierung auf hohe Akzeptanz stoßen, kann zu

einem bestimmten Zeitpunkt entschieden werden, das digitale Verfahren als primären oder gar ausschließlichen Mechanismus zu nutzen. Hier bietet bspw. das Sammeln und Vergleichen von Anträgen oder Bewerbungen im Vorfeld von Parteitagungen oder Gremiensitzungen ein Optimierungspotenzial, das durch digitale Plattformen gehoben werden könnte. Dies kann sich z. B. daran bemerkbar machen, dass wesentliche Informationen zuerst (oder exklusiv) über diese Kanäle verfügbar gemacht werden. Ähnlich wie die heute anachronistische Kontaktmöglichkeit per Fax können bestehende Mitmachkanäle trotzdem weiter bestehen bleiben für den Fall der Fälle, dass doch mal jemand auf die Idee kommt, sie zu nutzen. Die eigentliche Musik würde dann aber irgendwann im Netz spielen, ohne dass man „Digitalskeptiker“ ausschließt. Einige wichtige Doppelstrukturen soll und wird es also immer geben. Manche eben aber auch nicht mehr.

## **2. AUF EINE GEZIELTE UND KONSTANTE FEEDBACK-KULTUR ACHTEN**

Digitale Kommunikation und Partizipation lebt, wie auch die analoge, von lebendiger Rückmeldung. Gerade in den Einführungsphasen neuer Instrumente müssen die Teilnehmer durch Feedback motiviert werden, da Nutzer sich in neuen, ihnen unbekanntem Medien naturgemäß zurückhalten. Die beste und nutzerfreundlichste Plattform nützt nichts, wenn sie nicht mit Leben gefüllt wird, so dass die Mitglieder nicht das Gefühl haben, ins Leere zu agieren. Daher ist es oft notwendig, den Dialog am Anfang durch eine Gruppe von inoffiziellen Botschafterinnen und Botschaftern „künstlich“ zu beleben, um eine kritische Masse an aktiven und regelmäßigen Mitgliedern aufzubauen.

---

### **Die beste und nutzerfreundlichste Plattform nützt nichts, wenn sie nicht mit Leben gefüllt wird.**

---

Anders gesagt: Wenn sich eine Partei dazu entscheidet, mehr digitale Formate auszuprobieren, muss sie sicherstellen, dass die Kommunikation nicht einseitig verläuft, sondern sich eine dafür qualifizierte und ausgestattete Anlaufstelle in der Partei damit befasst, das Feedback zu bündeln, an die entsprechenden Knotenpunkte weiterzuleiten und auf die Nutzerinnen und Nutzer zu reagieren.

## **3. PROJEKTE IM KLEINEN AUSPROBIEREN UND ERFOLGREICHE FORMATE SKALIEREN.**

Keiner Meinung wird so sehr vertraut wie jener der eigenen Peer-Group. Es bietet sich also an, einzelne Organisationseinheiten, in erster Linie Orts- und Kreisgliederungen, als digitale Pilotprojekte aufzustellen, die wiederum für andere Untergliederungen als glaubwürdige Referenz dienen. Diese Methode kann sowohl Pionier-Stimmung innerhalb der Kreisverbandes als auch den Stolz auf ein gelungenes Best-Practice-Beispiel zur Folge haben, neudeutsch „Ownership“. Auch etwaige Fehler und Lücken lassen sich besser in einer kleineren Testumgebung identifizieren und vor dem großen „Roll Out“, der Implementierung auf breiterer Ebene, beheben. Die Beteiligten vor Ort dienen im Nachgang als glaubwürdige Innovations-Botschafter und -Berater für weitere interessierte Parteifunktionäre.

---

### **Einzelne Orts- und Kreisgliederungen als digitale Pilotprojekte aufstellen.**

---

Ein Beispiel könnten komplett digital durchführbare Mitgliederbegehren und -entscheide sein, die bisher noch oft durch die hohen Quoren und das aufwändige Sammeln der Unterschriften erschwert werden. Auch „Big Data“-Anwendungen, also das gezielte und umfangreiche Erfassen von (in diesem Falle personenbezogenen) Daten, kann bei berücksichtigten Datenschutz- und Datensicherheitsaspekten eine große Chance für Parteien sein. Mit einem überzeugenden Verfahren, das neue Teilhabemöglichkeiten bietet und zugleich Missbrauch konsequent eindämmt, können Parteien sogar Vertrauen aufbauen, sich digitalpolitisch profilieren und erfolgreich Mitglieder kennenlernen und in Sachfragen einbeziehen. Der Versuch, die Mitglieder mittels gesammelter Daten besser kennenzulernen und zu verstehen, kann für einzelne Untergliederungen ein passendes Pilotprojekt sein.

## **4. NUTZER UND UMSETZER VON ANFANG AN MITEIN-BEZIEHEN**

Der Erfolg einer Veränderung hängt zu einem großen Teil davon ab, dass diejenigen, die sie umsetzen und „leben“ sollen, von ihrem Zweck überzeugt sind. Dies kann nur durch einen Dialog vor der Einführung von

digitalen Instrumenten geschehen, bei dem alle Einblick erhalten, sich somit einbezogen fühlen und kritisches Feedback geben können, das auch berücksichtigt wird. Sorgen wie auch hilfreiche Hinweise der täglich aktiven Parteibasis können so in das Konzept der Smart Party miteinfließen und dieses immer weiter verbessern. Vor allem aber steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Parteifunktionäre die digitale Neuerung als ihr Projekt ansehen und es dementsprechend überzeugter in die Organisation tragen.

Konkrete Umsetzungsbeispiele wären hier etwa „Usability-Tests“ (praktische Nutzertests in einem Vorstadium der Entwicklung) mit denen in der digitalen Konzeptionsarbeit herausgefunden wird, was Nutzer eigentlich von einem Produkt erwarten und wie man dieses passgenau für seine Ansprüche erstellen kann. Das könnte beispielsweise in die Entwicklung einer Partei-App mit Abstimmungsfunktion, zentralem Wissensmanagement und themen- bzw. regionsspezifischen Informationen und Push-Nachrichten für die Parteimitglieder einfließen.

##### **5. VON UNTERNEHMEN UND NGOS LERNEN**

Change-Prozesse im IT-Bereich sind für Wirtschaftsunternehmen und große zivilgesellschaftliche Organisationen ein alter Hut. Von der neuen Telefonanlage bis hin zum Komplettaustausch der Projektmanagement-Software wurde hier gerade über die letzten Jahre wertvolles Erfahrungswissen gesammelt. Parteien können von dieser Expertise profitieren, zumal viele Parteimitglieder gute Verbindungen in Wirtschaftsunternehmen besitzen oder solche Prozesse dort schon selbst durchgeführt haben. Auch externe Beratungen und Agenturen können helfen, komplexe Change-Prozesse parteiintern zu begleiten. Denn so schön die Vision einer „Smart Party“ auch ist: Es bleibt anzuerkennen, dass die Organisations- und Arbeitsstrukturen der deutschen Parteien mit ihren Zehntausenden von Mitgliedern, feingliedrigen Organisationseinheiten und vielfältigen internen Zuständigkeitsbereichen einen hohen Anspruch an jedwede Form von Change Management stellen.

Diese Dezentralität als Teil der Kultur und Selbstverständnisses stellt Parteien gleichzeitig vor einen erhöhten Schwierigkeitsgrad für die Implementierung

von Innovationen jeder Art – von der Mitgliederverwaltung bis hin zum Website-Kit. Auch in einem anderen Feld sind Unternehmen und NGOs weiter: Der Nutzung von sogenannten „Serious Games“, also Anwendungen, die den menschlichen Spieltrieb ausnutzen, um gesellschaftlichen Mehrwert zu kommunizieren und erzeugen. Viele Organisationen bieten „ernste Spiele“ – online und offline – an, in denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit (potenziell) realen Problemen konfrontiert werden und dafür Lösungsansätze entwickeln. Die Vernetzung innerhalb der Partei kann so befördert werden, da über die Spiel- oder Simulationssituation neue Kontakte entstehen, die auch darüber hinaus weitergeführt werden können.

---

### **Es geht nicht darum, Parteien eine glitzernde Smartphone-Hülle überzustülpen.**

---

Diese fünf Ansätze sind eine Auswahl von zentralen Denkansätzen ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Sie zeigen, dass die Vision einer Smart Party näher liegt als gedacht und ihre Umsetzung nicht den einen großen Wurf erfordert, sondern im Gegenteil, viele kleine Maßnahmen, die iterativ gedacht den Weg für eine Partei ebnen, die dem formulierten Anspruch an eine vernetzte Gesellschaft auch gerecht wird.

## Fazit

Technologischer Wandel ist schnell, organisatorischer deutlich langsamer und kultureller noch viel langsamer – diese Entwicklung in drei Geschwindigkeiten wird immer wieder Herausforderungen und Anpassungsschwierigkeiten verursachen. Was heißt das aber konkret? Eine Verweigerung gegenüber technologischer Innovation ist keine Option, gerade nicht für Parteien. Eine Definition als technologiefixierte Organisation ist ebenfalls wenig erfolgversprechend, wie die Piraten-Partei sehr anschaulich unter Beweis gestellt hat.

Bei der Umsetzung der aufgezeigten Ideen muss in jedem Fall die kulturelle Beschaffenheit der jeweiligen Partei mitgedacht werden. Einfach nur eine Online-Plattform aufzusetzen – das genügt nicht. Sie muss in der Parteiarbeit verankert sein und im besten Sinne des Wortes „gepflegt“ werden. Das mag bei einer diskursorientierten Partei anders aussehen als in einer klassischen Volkspartei. Wenn diese kulturelle Anpassung der digitalen Strukturen an die gelebte Kultur nicht gelingt, bleibt die digitale Präsenz von Parteien so, wie sie derzeit wahrgenommen wird: eher diffus als smart. Umso notwendiger ist es, die Trennung von digitaler und analoger Sphäre aufzuheben und die Digitalisierung als selbstverständlichen Teil der heutigen Lebensrealität anzuerkennen und mitzugestalten.

Digitale Innovationen gehen mit Chancen und Risiken einher und müssen daher sinnvoll und mit Augenmaß eingesetzt werden. Bei Abstimmungen etwa ist online wie offline darauf zu achten, dass es eine tatsächliche Auswahl an Optionen gibt und dass das Ergebnis auch eine Wirkung entfaltet, also von den politischen Entscheiderinnen und Entscheidern wahrgenommen wird. Abgekoppelte und parallel agierende digitale Landesverbände oder Ortsvereine haben sich nicht als Erfolgsmodell erwiesen.<sup>6</sup> Ratsam ist die Einführung und Integration von digitalen Strukturen in bestehende

Gliederungen und nicht das Aufsetzen einer separaten Organisationseinheit. Der Umgang mit gesammelten Daten wiederum muss in doppelter Hinsicht nachvollziehbar sein: Er muss in der Erhebung transparent und in der Analyse verständlich sein. Auch mag es eine Zeit für den permanent tagenden virtuellen Parteitag geben. Wir sehen diesen jedoch nicht in absehbarer Zukunft. Hier gilt es, ambitionierte Innovationen von Science Fiction zu trennen, immer auch unter dem Gesichtspunkt, dass Parteien nicht wie das Silicon Valley oder die re:publica funktionieren.

Es geht also nicht darum, Parteien eine glitzernde Smartphone-Hülle überzustülpen oder auf Parteitag statt mit Abstimmungskarten künftig mit Likes um sich zu werfen. Ziel der Smart Party ist es, engagementwillige Menschen zu mobilisieren, die gerade über digitale Technologien und soziale Medien erreicht werden können und an deren Potenzial für gesellschaftliche Veränderungen glauben, ohne dabei altgediente Mitglieder zu verschrecken.

Parteien haben die einzigartige Chance, die Instrumente der Digitalisierung zu nutzen, um mitgliederfreundlicher und wirkmächtiger zu werden. Sie sollten daher mutig sein, sich und ihre Mitglieder fordern und ihnen zugleich Anreize mit auf den Weg geben – sowie ein Gefühl von Vertrauen dafür, dass digitale Experimente bewusst und mit der nötigen Vorsicht durchgeführt werden und in das Parteileben eingebettet sind. Dadurch würden sie nicht nur dem Anspruch gerecht, den die Politik an sich selbst und viele andere formuliert, sondern sie würden darüber hinaus auch einen großen Schritt tun, um ihre Akzeptanz und Bedeutung in der Gesellschaft von Morgen zu erhalten.

6. Vgl. Bieber, Online-Partizipation in Parteien. In: Voss, Kathrin (Hrsg.): Internet und Partizipation. Wiesbaden: Springer VS. S. 171-191

## Die AutorInnen\*



**Henrik Schober** ist Chefredakteur der Zeitschrift für Politikberatung und Koordinator für Weiterbildungsprogramme an der Hertie School of Governance in Berlin. Darüber hinaus ist er Mitgründer der Initiative „Dritte Generation Ostdeutschland“ und des Vereins „Perspektive hoch drei“. Dazu kommen beratende Tätigkeiten für politische Institutionen und Think-Tanks.



**Philipp Sälhoff** ist Senior Project Manager am Progressiven Zentrum mit den Schwerpunkten „Europa“ und „Zukunft der Demokratie“. Er war mehrere Jahre als Berater für Beteiligungsprozesse, digitale Kommunikation und politisches Campaigning tätig. Darüber hinaus arbeitete er als freier Journalist sowie im Büro einer Bundestagsabgeordneten.



**Jessica Dedic** leitet das Büro für Internationale Angelegenheiten der Landeshauptstadt Düsseldorf und ist als Mitglied im Vorstand der SPD Düsseldorf aktiv. Sie hat einen Master im Fach Konfliktmanagement in den USA abgeschlossen.

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

#### Über den Stiftungsverbund der Heinrich-Böll-Stiftungen



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

#### Über die Konrad-Adenauer-Stiftung



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

#### Über das Progressive Zentrum



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

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

#### Impressum

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

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

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

[www.progressives-zentrum.org](http://www.progressives-zentrum.org)  
[mail@progressives-zentrum.org](mailto:mail@progressives-zentrum.org)  
[www.facebook.com/dasprogressivezentrum](https://www.facebook.com/dasprogressivezentrum)  
twitter: @DPZ\_Berlin  
Gestaltung: 4S und Collet Concepts  
Layout: Daniel Menzel