

# HANDOUT

September 2015

Hanno Burmester

## Agil, vielfältig, innovativ Fünf Zukunftsimpulse für politische Parteien

**Parteien haben Zukunft – wenn sie es schaffen, auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Dafür brauchen sie eine zeitgemäße Programmatik. Ebenso wichtig sind jedoch zeitgemäße Organisationsstrukturen. Ohne eine agile, vielfältige, erneuerungswillige Organisation ist langfristiger politischer Erfolg unmöglich.<sup>1</sup>**

### 1. Angebote nach Lebenswelt der Mitglieder ausrichten

Die bisherigen Mitmachformate in Parteien zeichnen sich durch Regelmäßigkeit, physische Präsenz und Zeittintensität aus. Parteien brauchen zusätzliche Formate, die das Gegenteil bieten: Zeitsouveränität, ortsungebundene Engagementmöglichkeiten und effektive Arbeits- und Debattenabläufe müssen selbstverständlich werden. Dabei sollten Parteien davon ausgehen, dass Mitglieder und potenziell Engagierte mit ihrem Handeln etwas bewirken wollen – und die Strukturen entsprechend danach ausrichten. Ziel muss sein, den Aufwand für selbstzweckgebundene Aufgaben (interne Sitzungen, Verwaltung, Prozessfragen etc.) zu reduzieren, um Ressourcen für andere und v.a. aktivierende

Formate freizusetzen (Vor-Ort-Besuche, Veranstaltungen, Aktionen vor Ort usw.).

Hinzu kommt: Parteimitglieder haben unterschiedliche Motivationen für ihre Mitgliedschaft, ebenso wie sie individuelle Qualifikationen und Kompetenzen, Zeitbudgets und Partizipationswünsche mitbringen. Mitmachangebote sollten diese Vielfalt anerkennen, anstatt auf das eine Angebot für alle zu setzen.

#### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:

- **Verschiedene Mitgliedschaftsmodelle:** Neumitglieder geben schon bei Parteieintritt an, wo und wie sie sich schwerpunktmäßig einbringen möchten. Es gibt verschiedene Mitgliedschafts-Optionen, deren entsprechende Tätigkeitsschwerpunkte den individuellen Bedürfnissen Rechnung tragen: Von der Fachexpertin über den Vor-Ort-Aktivisten bis hin zum Vernetzer mit Organisationen anderer

1. Kurzfassung des gleichnamigen Policy Briefs von Hanno Burmester, welcher wiederum die wichtigsten Handlungsempfehlungen der Studie „Die Partei 2025: Impulse für zukunftsfähige politische Parteien“ zusammenfasst. Alle Dokument sind unter [www.parteireform.org](http://www.parteireform.org) verfügbar.

Sektoren. Spezifische Rollenbeschreibungen, Ansprechpartner und ggf. Fortbildungscurricula tragen dazu bei, dass Partei und Mitglied die jeweilige Option mit Leben füllen. Die ortsunabhängige, meist virtuelle Mitarbeit ist als Themen-Mitglied in landes- oder bundesunmittelbaren Arbeitsgruppen möglich. Diese Arbeitsgruppen sind formal mit den Gliederungen der Partei gleichgestellt und können Delegierte entsenden.

- **Engagierten-Agentur:** Eine zentrale Engagierten-Agentur auf Landes- und Bundesebene macht Engagementbereiten maßgeschneiderte Angebote. Die Mitmachmöglichkeiten richten sich nach Zeitbudget, Qualifizierung und Schwerpunktinteresse.
- **Zeiteffizienz:** Aktive Mitglieder wenden viel Zeit für Parteiarbeit auf. Umso wichtiger ist es, dass sie diese in wichtige und sinnvolle Aufgaben fließen lassen können. Eine organisationsweite Evaluation bietet sich an: Wo und wie kann der Aufwand für Selbstverwaltung reduziert oder gestrichen werden, damit Zeit für Engagement mit (Außen-) Wirkung frei wird?
- **Freie Wahl von Orts- oder Kreisverband:** Parteimitglieder wählen, wo sie sich einbringen wollen. Der damit einhergehende Wettbewerb zwischen den Gliederungen ist ein Stimulus für die Weiterentwicklung der Partei insgesamt.
- **Mitgliederdaten intelligent und behutsam nutzen:** Parteivorstände in Bund und Ländern sammeln systematisch Informationen über Wünsche und Aktivitäten ihrer Mitglieder und Sympathisanten. Durch die Analyse dieser Daten verbessern sie ihre Mitmachangebote zielgenau. Die Rücksicht auf Datenschutzbedenken ist dabei Voraussetzung.

## 2. Zukunftsfähigkeit durch Qualifizierung

Wer seine Mitglieder befähigt, befähigt sich selbst. Parteien können durch extensive (in Kooperation mit qualifizierten Externen konzipierte und ausgerichtete) Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote zu Qualifizierungszentralen werden – im Wissen, dass das vermittelte Know-How Karriere- und Lebensvorteil auch abseits der Parteiarbeit und damit Anreiz für Engagement ist. Gerade diejenigen, die am Arbeitsplatz nicht in den Genuss arbeitgeberfinanzierter Fortbildungen kommen, haben so handfeste Vorteile durch ihre Parteimitgliedschaft.

Die breitflächige Schulung von Kompetenzen wie Selbst- und Teamführung, Konfliktmoderation oder Projektmanagement stärkt die Partei ebenso wie das einzelne Mitglied. Feste Curricula vermitteln Wissen und Methodenkompetenz an die Breite der Organisation. Das schafft einheitliche Referenzpunkte und befördert eine gemeinsame Kultur der Zusammenarbeit. Fortbildungsprogramme sollten deshalb zur Regel für aktive Mitglieder, Hauptamtliche und Mandatsträger werden.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:

- **Qualifizierungsoffensive 2025:** Fortbildung zahlt sich vor allem mittel- und langfristig aus. Deshalb leiten zukunftsfähige Parteien ihre Fortbildungsstrategie jetzt ein. Dabei lernen sie insbesondere von großen Unternehmen, die Fortbildung von Führungs- und Nachwuchskräften seit Jahren intensiv betreiben. Die zukunftsfähige Partei verwendet 5% ihrer Einnahmen auf Fortbildungs-Angebote, die jeweils auf die Erfordernisse von Mitgliedern, Funktionären und Mandatsträgern zugeschnitten sind.
- **Fortbildung automatisieren:** Parteien qualifizieren ihre Funktionäre und Mandatsträger, um auf der Höhe der Zeit arbeiten zu können. Funktionäre nehmen automatisch an festgelegten Curricula teil. Die bewusste Entscheidung der einzelnen Teilnehmer für andere Lerninhalte oder Nicht-Teilnahme bleibt natürlich möglich.

- **Qualifikationsziele für Ehrenamtliche:** Qualifikationsziele für Ehrenamtliche verpflichten Organisation und Engagierte gleichzeitig. Wer aktiv ist, wird kostenfrei fortgebildet, und wer sich kostenfrei fortbildet, muss aktiv sein. Das quid pro quo setzt zusätzliche Anreize für Engagement.
- **Klar definiertes Qualifikationsniveau für Hauptamtliche:** Nur wer einen festgelegten Kanon von Qualifizierungen nachweisen kann – ob außer- oder innerparteilich erworben – wird hauptamtlich eingestellt.
- **Parteiinterne Fortbildungszertifikate:** Wer ein fest definiertes Curriculum voll durchläuft, hat die Möglichkeit, ein Ausbildungszertifikat zu erhalten. Das bietet einen Fortbildungs-Anreiz insbesondere für berufstätige Mitglieder, dient aber auch der innerparteilichen Weiterentwicklung.

### 3. Strategiefähigkeit durch Diversität und Dialog

Vielfalt ist Voraussetzung, um kreativ mit neuen gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen umgehen zu können. Sie ist die wichtigste Ressource für den Umgang mit komplexen Herausforderungen. Deshalb ist Diversität für Parteien kein Selbstzweck, sondern strategisches Gebot.

Vielfalt setzt jedoch neben der Bereitschaft zur Aufnahme neuer Gesichter die Bereitschaft voraus, sich selbst zu verändern.<sup>2</sup> Die Fähigkeit zur Vielfalt steht in engem Wechselverhältnis zur Dialogfähigkeit. Parteien sollten deshalb Dialogformate etablieren, die den Austausch mit Nicht-Mitgliedern verstärken und zu neuen Mitmachangeboten führen. Die Partei, die das ernsthaft angeht, erwirbt sich strategische Vorteile. Der Dialog mit engagierten Nichtmitgliedern konfrontiert Parteien mit gesellschaftlichen Meinungsbildern, die ihren Weg sonst vielleicht nicht bis in die Parteigremien finden würden.

2. Vgl. hierzu den Policy Brief „Parteikultur. Ideen für Parteireform abseits von Satzungs- und Gesetzesänderungen“ von Regina Michalik und Hanno Burmester, downloadbar unter [www.parteireform.org](http://www.parteireform.org).

#### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:

- **Strategische Dialoge:** Parteien etablieren auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene strategische Dialoge, in denen Parteimitglieder in den themengebundenen Austausch mit ausgewählten Fachexperten, Multiplikatoren, Vertretern von Vorfeldorganisationen usw. treten und gezielt Impulse zu programmatischen oder organisatorischen Fragen suchen. Wichtig dabei: klarer thematischer Fokus, zeitliche Begrenzung, möglichen Impact definieren, Feedback zu Wirksamkeit bereitstellen. Dieses Format intensiviert den Austausch der Partei mit der Organisationsumwelt, erhöht das Themen- und Meinungsgespür der Organisation und vertieft das Netzwerk der Partei systematisch.
- **Intersektorales Gespräch vertiefen:** Hauptamtliche Vernetzungsbeauftragte intensivieren den dauerhaften Kontakt mit Vertretern anderer Sektoren. Sie organisieren regelmäßige Gesprächsformate, die dem vertieften Austausch dienen. So eröffnen Parteien Kanäle gerade zu denjenigen, mit denen der Austausch sonst nicht die Regel ist.
- **Vor-Ort-Initiativen:** Thematisch fokussierte, zeitlich begrenzte Vor-Ort-Initiativen bringen Parteien zurück auf die Straße und eröffnen die Chance für begrenztes, niedrigschwelliges Engagement von Nichtmitgliedern. Die Partei spielt eine Rolle als kundiger Organisator und Multiplikator, der Menschen vernetzt und zum Engagement befähigt.

## 4. Innovation braucht Führung

Zukunftsfähige Führungspersönlichkeiten in Parteien verstehen es als Kernaufgabe, Veränderung zu befördern und zu Veränderung zu befähigen. Sie begründen Inkubatoren für Parteiinnovation, identifizieren erfolgreiche Parteiarbeit zentral und helfen dabei, Erfolgsmodelle systematisch in die Fläche zu übertragen. Sie machen innovative Parteimitglieder und -gliederungen bewusst zum Vorbild für die Gesamtorganisation. Dabei steht die Parteiführung in besonderer Verantwortung: Sie ist Vorbild, Treiberin, Befähigerin – und nicht zuletzt Organisatorin der Debatten, die unabdingbar sind, um in Zeiten der Veränderung Orientierung bieten zu können.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:

- **Veränderungskompetenz auf Führungsebene verankern:** Funktionäre und Hauptamtliche ohne Wahlamt tragen Verantwortung für die Entwicklung ihrer Organisation. Entsprechend sollten sie in Fragen der Führung, Selbstführung und ggf. auch Organisationsentwicklung systematisch qualifiziert werden. Dazu gehört Wissen über Führungskommunikation ebenso wie Steuerungswissen über individuelle und organisationale Dynamiken von Veränderung.
- **Innovationsprojekte zentral sammeln:** In Parteien fehlt es oft nicht an guten Ideen – sehr wohl aber an der Vernetzung, die nötig ist, um diese Erfolgsbeispiele in die Breite zu tragen. Innovationspools auf Landes- und Bundesebene sollten gemeinsame Datenbanken zu erfolgreichen Projekten pflegen, Engagierte mit Veränderungsbedarfen und -ideen vernetzen und Treiber bei der Umsetzung von Best Practices in der Fläche sein.
- **Vorbilder stärken:** Welche Parteiaktiven werden besonders oft durch die Führung besucht, besonders intensiv gefördert und besonders medienwirksam in der Parteizeitung oder den Social Media Kanälen gefeiert? Wer innovative, experimentierfreudige und heterogene Kandidaten systematisch in den Mittelpunkt rückt, schafft Vorbilder. Innerparteiliche Innovationsfreude wird so zum Karrierekatalysator.

## 5. Anbindung durch Technologie

Parteien brauchen lebendige digitale Strukturen, um zukunftsfähig zu sein. Nur mit digitaler Infrastruktur wird es ihnen gelingen, den Bezug zur Gesellschaft insgesamt aufrecht zu erhalten.<sup>3</sup> Digitale Kanäle sind eine elementare Weiterentwicklung der bisherigen Kommunikations- und Kollaborationsplattformen. Sie sind unabdingbar, um neue zu Potenziale heben und potenzielle Mitglieder zeitgemäß anzusprechen.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN:

- **Digitale Abstimmungen:** Auf Parteitag und in einzelnen Gliederungen können digitale Abstimmungen eine lebendigere Feedbackkultur schaffen und die Partei wieder stärker in das Bewusstsein der Mitglieder bringen ohne dass diese vor Ort präsent sein müssen. Im Vorfeld von Parteitagen kann z.B. mit „liquiden“ Techniken stärker vorselektiert werden, welche Anträge oder Kandidaten überhaupt erst diskutiert werden.
- **Partei-App:** Eine „Partei-App“ sorgt für kompakte und maßgeschneiderte Information (z.B. über Veranstaltungen und Aktivitäten) und ermöglicht das häufige und niedrigschwellige Abfragen eines Stimmungsbilds der Basis. Wichtig dabei: Es sollten rotierende Teilnehmergruppen befragt werden, um das Kapern von Umfragen zu verhindern. Außerdem ist es ratsam Feedback bereitzustellen, ob und inwiefern das Ergebnis der Umfrage die Diskussion der Führung beeinflusst hat.
- **Interessenfilter:** Thematische und geographische Interessenfilter in allen Formaten der digitalen Kommunikation sorgen dafür, dass Mitglieder nur die Informationen bekommen, die sie auch wirklich interessieren.

3. Vgl. hierzu das Discussion Paper „Auf dem Weg zur Smart Party. Digitale Ambitionen von Parteien zwischen Anspruch und Wirklichkeit“ von Henrik Schober, Jessica Dedic und Philipp Sälhoff, einsehbar unter [www.partiereform.org](http://www.partiereform.org).

## Der Autor\*



©Jens Jeske

**Hanno Burmester** ist Leiter des Projekts „Legitimation und Selbstwirksamkeit: Zukunftsimpulse für die Parteiendemokratie“. Er ist Policy Fellow am Progressiven Zentrum und arbeitet als systemischer Organisationsentwickler ([www.dasresultat.de](http://www.dasresultat.de)). Vor seiner Selbstständigkeit hat er in mehreren bundespolitischen Institutionen und für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk gearbeitet.

### Über den Stiftungsverbund HEINRICH BÖLL STIFTUNG STIFTUNGSVERBUND

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 Policy Briefs 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. Erklärtes Ziel ist es, drängende Herausforderungen zu adressieren und mit neuen Perspektiven, programmatischen Ideen und präziser Argumentation konkrete Empfehlungen für eine fortschrittliche und gerechte Politik in Deutschland und Europa zu liefern.

### 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](http://www.facebook.com/dasprogressivezentrum)

twitter: @DPZ\_Berlin

Gestaltung: 4S und Collet Concepts

Layout: Daniel Menzel

\*Dieser Text ist hervorgegangen aus dem Projekt „*Legitimation und Selbstwirksamkeit: Zukunftsimpulse für die Parteiendemokratie*“, 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.partereform.org](http://www.partereform.org).