

5_2015

DAS PROGRESSIVE ZENTRUM

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

POLICY BRIEF

September 2015

Hanno Burmester, Marie Wachinger, Philipp Sälhoff

Stupser für eine zukunftsfähige Partei

Wie Nudging Innovationen in Parteiorganisationen befördern kann

Immer mehr Regierungen nutzen das verhaltenswissenschaftlich fundierte Nudging-Konzept, um exekutives Handeln wirksamer auszugestalten. Gerade in Deutschland findet das viele Kritiker. Dabei lenkt die tendenziell auf die Nachteile des Ansatzes fokussierte Debatte von seinen potenziellen Vorteilen ab. Nudging birgt bei verantwortungsvollem Umgang Innovationschancen auch abseits von staatlichem Handeln. In diesem Policy Brief werben wir für Nudging als Ansatz, der es Parteiorganisationen ermöglichen kann, ihre Strukturen und Angebote wirksamer als bislang zu modernisieren. Im Mindesten ist der Ansatz ein hervorragendes Analyseraster für eine systematische Bestandsaufnahme und gezielte Weiterentwicklung von Parteiorganisationen.

Einleitung

Für die Grünen ist er das Trauma des Bundestagswahlkampfes 2013: der „Veggie-Day“. Öffentliche Kantinen sollten, so der Vorschlag im Wahlprogramm, jede Woche einen Tag einlegen, an dem nur vegetarische Gerichte angeboten würden. Der Partei schlug ein Sturm der Entrüstung entgegen. Die politischen Konkurrenten warfen den Grünen vor, der Plan sei bevormundend und zeuge von Gesinnungsterror. Manche warnten gar vor einer „grünen Erziehungsdiktatur“.¹

Wäre die Reaktion ähnlich verheerend gewesen, wenn die Grünen explizit gefordert hätten, in jeder Kantine mit einer Auswahl von zwei oder mehr Menüs mindestens ein vegetarisches Gericht anzubieten, und zwar zum günstigsten Preis? Vermutlich nicht. Schließlich wäre klar, dass es den Gästen so überlassen bleibt, weiterhin Fleisch zu essen. Zeitgleich hätte die Lösung sichergestellt, dass gewissermaßen jeden Tag „Veggie-Day“ ist – für die, die das wollen. Der günstige Preis wäre die elegante Form gewesen, die fleischfreie Mahlzeit zu fördern, ganz ohne Verbot

1. Matthias Höhn auf Spiegel Online, 5.8.2013, <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/fleischloser-tag-widerstand-gegen-veggie-day-der-gruenen-a-914949.html>

und Bevormundung (ein grundsätzlicher Ansatz, den die Grünen übrigens an anderer Stelle befürwortet haben).

Letztere Variante wäre Ergebnis eines Nudges (englisch: „sanfter Stupser“). Nudging steht für einen verhaltensökonomischen Ansatz, den der US-amerikanische Jurist Cass Sunstein und der Ökonom Richard Thaler geprägt haben. In ihrem Buch *Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* plädieren die Autoren für das gezielte Beeinflussen von menschlichen Verhaltensweisen durch bewusst gesetzte „Stupser“. Dahinter steckt die Annahme, dass Menschen so frei wie möglich entscheiden können – aber Nudges an den Stellen Sinn machen, wo rationale, langfristig günstige Entscheidungen aus individueller Perspektive schwer zu treffen sind.² Nudges treten somit an die Stelle von Regeln oder ergänzen sie – eine Haltung, die Sunstein und Thaler „libertären Paternalismus“ getauft haben. Ergebnis dieser Haltung sind „Entscheidungsarchitekturen“, die zum Wohle der Menschen ausgestaltet sein sollen, indem sie deren Willens- und Entscheidungsfindung gezielt beeinflussen.

Menschliches Verhalten – Grundannahmen und Konsequenzen

Sunstein und Thaler stützen Nudging auf verhaltensökonomische Erkenntnisse. Dabei nutzen sie unterschiedliche Annahmen für ihr Konzept, unter anderem die erwiesenen menschlichen Tendenzen zum Konformismus, zur Bequemlichkeit und zur kurzfristigen Entscheidungsperspektive. Ableitung dieser Thesen ist, dass Menschen an vielen Stellen aus unterschiedlichsten Gründen nicht rational entscheiden, sondern Entscheidungen treffen, die ihnen häufig – ob in kurz- oder langfristiger Perspektive – zum Nachteil gereichen. Das liegt daran, dass das Gesamtausmaß der Entscheidung

2. „People will need nudges for decisions that are difficult and rare, for which they do not get prompt feedback, and when they have trouble translating aspects of the situation into terms that they can easily understand.“ Thaler, Richard; Sunstein, Cass R.: *Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, New York 2008, S. 72.

häufig nicht überschaut werden kann. In diesen Fällen sehen die Autoren Nudges als sinnhafte Interventionen zum Vorteil derjenigen, die so durch bewusst gestaltete Entscheidungsarchitekturen manipuliert werden.

Wie kann das konkret aussehen?³ Beliebt ist das Beispiel Organspendeausweis: Wenn jeder Mensch automatisch als Organspender behandelt wird, solange er dem nicht explizit widerspricht (Opt-Out), wie es in Österreich der Fall ist,⁴ ist die Prozentzahl der Organspender deutlich höher als beispielsweise in Deutschland. Hier muss man sich dezidiert zur Organspende bereitklären (Opt-In). Der Nudge ist an dieser Stelle das bewusste Setzen einer Norm. Die Behandlung als Organspender bis auf Widerruf bewegt eine signifikante Zahl von Menschen dazu, die – aus Sicht der Entscheidungsarchitekten – richtige Entscheidung zu treffen, in diesem Falle also der Organspendebereitschaft gar nicht erst zu widersprechen.

Ein Nudge ist kein Zwang, nur ein Stups in Richtung bessere Entscheidung.

Nudging ist jedoch auch auf niedrigschwelligerer Ebene möglich. Mit Blick auf die Organspende ist die regelmäßige Zusendung von Blanko-Organpendeausweisen durch die Krankenkassen denkbar (wie seitens mancher Kassen in Deutschland der Fall) oder auch eine positive Kommunikation über die hohe Zahl von Menschen, die bereits einen Spenderausweis besitzen (wie im Fall von Organspendekampagnen).

NUDGING ALS REGIERUNGSANSATZ IN DEUTSCHLAND

Auch abseits von Einzelthemen ist das Nudging in der deutschen Administration angekommen. Seit 2014 gibt es im Bundeskanzleramt die Projektgruppe „Wirksam Regieren“ – bestehend aus einem Psychologen, einer Verhaltensökonomin und einer Juristin, die sich laut Regierungssprecher Seibert damit beschäftigt, „stärker

3. Pelle Guldborg Hansen und Andreas Maaløe Jespersen klassifizieren Nudges in die vier Kategorien „Transparent facilitation of consistent choice“, „Manipulation of choice“, „Transparent influence (technical manipulation) of behavior“, „Non-transparent manipulation of behavior“, vgl. *Nudge and the Manipulation of Choice*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2555337

4. Vgl. z.B. <http://www.goeg.at/de/Bereich/Fragen-und-Antworten.html>

wissenschaftliche Methoden bei [der] Arbeit einzusetzen, und zwar mit dem Ziel, dass der Nutzen, den der einzelne Bürger vom Handeln der Regierung und vom Handeln der Verwaltung hat, gestärkt wird und dass bürokratische Abläufe vereinfacht werden.“⁵ Dazu gehört auch der Einsatz von Nudging auf „Grundlage qualitativer Situations- und Problemanalysen und verhaltenswissenschaftlicher Evidenz.“⁶

Die entsprechenden Stellenausschreibungen des Kanzleramts entzündeten seinerzeit eine Debatte über die moralische Zulässigkeit von Nudging als Regierungspraxis – Jahre nachdem der Ansatz in Ländern wie Großbritannien, Dänemark und Kanada diskutiert und in zahlreichen Testläufen implementiert worden ist. Zahlreiche Kritiker bezeichnen Nudging als manipulativ, bevormundend und freiheitsberaubend.⁷

Im folgenden beleuchten wir kurz die Kritik an Nudging, bevor wir auf die Vorteile des Ansatzes, insbesondere für die Innovationsfähigkeit politischer Parteien, eingehen.

Ideologische Verortung des Nudging-Konzepts – Grundannahmen und Konsequenzen

Die Nudge-Väter Sunstein und Thaler bezeichnen ihr Konzept, wie oben erwähnt, als *libertären Paternalismus*. Der *Libertarismus* ist eine politische Strömung, die sich insbesondere seit dem 19. Jahrhundert formiert hat. Mit ihr verbunden ist die Forderung nach einem Nachwächterstaat mit minimalem Einfluss der Verwaltung auf öffentliches und privates Leben.⁸ Als aktuelle libertäre politische Bewegung ist die US-amerikanische Tea Party bekannt,⁹ während in Deutschland kleine Teile der FDP als libertär bezeichnet werden können.

Ähnlich negativ behaftet wie *libertär* ist der Begriff *Paternalismus* in Deutschland. Er bezeichnet die

Einschränkung der Freiheit einer Person durch eine Autorität (etymologisch *pater* = lat. Vater), meist mit dem Anspruch, „das Beste“ für diese Person zu erreichen.¹⁰ Gerade in demokratischen Gesellschaften wird paternalistisches Handeln oft mit einer autoritären Haltung verbunden, die dem Menschen eigene Urteilskraft und das Recht zur Entscheidung abspricht.

Libertärer Paternalismus kann Mittelweg zwischen Laissez-faire und Regulierung sein.

Libertarismus und Paternalismus stehen in starkem Spannungsfeld miteinander, fordert doch das eine weitreichende Freiheit und die Abkehr von staatlichen Interventionen, während das andere die individuelle Freiheit durch staatliches Handeln stark einschränkt. Die paradoxe Bezeichnung *libertärer Paternalismus* bedeutet als Neologismus also, dass man (beziehungsweise der Staat, der weiß, was für die BürgerInnen „am besten“ ist) Entscheidungen durch einen „väterlichen“ Stupser mit Nachdruck in eine gewünschte Richtung lenkt, aber keine harte Regel ausspricht, die abweichendes Verhalten verbieten würde.

Die Wahl des Begriffspaares – und folglich auch Teile der Kritik am Nudging-Konzept in Deutschland – erklärt sich aus der Perspektive der US-Innenpolitik. Dort genießt legislatives Handeln in Zeiten stark anti-etatistisch geprägter Diskurse seit Jahren insbesondere in den Bereichen keinen hohen Stellenwert, für die Sunstein und Thaler die Mehrzahl ihrer Vorschläge machen: Gesundheits-, Sozial- und Klimaschutzpolitik. Nudging will als Konzept einen exekutiven Mittelweg zwischen Laissez-faire und Regulierung aufzeigen – und so für Demokraten wie Republikaner ein gangbarer Weg sein. Vor diesem Hintergrund erklärt sich auch die Wahl des Wortes „libertarian“ statt „liberal“ (was Thalers und

5. Transkript Pressekonferenz 2.3.15: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Mitschrift/Pressekonferenzen/2015/03/2015-03-02-regpk.html>

6. Wortlaut Stellenausschreibung für die Projektgruppe

7. Karen Horn spricht in der FAZ beispielsweise von den „Sklavenhaltern der Zukunft“; vgl. www.faz.net/aktuell/wirtschaft/libertaerer-paternalismus-sklavenhalter-der-zukunft-12097791.html

8. „Libertär“ ist demnach kein Synonym von „liberal“. Es können zwar Überschneidungen existieren, doch liberal im klassischen Sinne versucht, die Wahrung von individuellen Freiheiten mit demokratisch institutionalisierten Werten wie Minderheitenschutz, Interessenvertretung und Rechtsstaatlichkeit in ein allgemein verträgliches Gleichgewicht zu bringen.

9. Es gibt auch einen „linken Libertarismus“, dessen Vertreter meist auch auf eine Weise die weitgehende Abschaffung staatlicher Verwaltung fordern, diese jedoch durch eine andere Form der kommunalen Organisation ersetzen möchten.

10. Beliebtes Beispiel für eine paternalistische Gesetzgebung ist die Gurtpflicht in PKWs.

Sunsteins Vorschlägen inhaltlich eher entsprechen würde), denn „liberal“ steht in der politischen Debatte der USA als Synonym für „progressiv“ oder „demokratisch“ und ist damit ein verbrannter Terminus für viele Anhänger der Republikanischen Partei.

Mit anderen Worten: libertärer Paternalismus ist als taktisch motivierte Begrifflichkeit zu verstehen, die der Akzeptanz des Nudging-Konzepts in der US-amerikanischen Politik förderlich sein sollte. In der politischen Kultur Deutschlands provoziert diese Bezeichnung ein negativ behaftetes Verständnis des Ansatzes – der doch nichts anderes als eine Handlungsoption meint, die ein Mittelweg zwischen staatlicher Regulierung und exekutivem Nichtstun sein kann.

Nudging schürt den Verdacht staatlicher Manipulation.

ZUR NUDGING-KRITIK IN DEUTSCHLAND

Warum all diese Überlegungen zu ideologischen Diskursen der Vereinigten Staaten? Tatsächlich scheint es, als hinge mancher Teil der deutschen Kritik am Nudging-Ansatz mit kulturellen Transferschwierigkeiten zusammen. Wer um die komplizierten politischen Machtverhältnisse der USA nicht weiß, stolpert fast zwangsläufig über die Wahl zweier Begriffe, die in der politischen Kultur Deutschlands stark negativ konnotiert sind. Kaum ein politischer Akteur würde sich explizit als Anhänger libertärer oder paternalistischer Ideen bezeichnen – umso weniger attraktiv ist Nudging für die politische Debatte auf den ersten Blick. Hinzu kommt: der Verdacht verdeckter staatlicher Manipulation stößt schlecht auf in einem Land, das historisch äußerst negative Erfahrungen gemacht hat mit exekutiven Interventionen in die alltägliche Lebensgestaltung seiner BürgerInnen.

Dem Konzept schlagen insbesondere folgende, teils äußerst bedenkenswerte, Kritikpunkte entgegen:

- **1. Nudging macht Regierungshandeln intransparent.** Nudging birgt die Gefahr, dass der Staat das Konzept zunehmend als Ersatz für gesetzliche Regelungen verwendet und somit den Handlungsspielraum

der Exekutive weiter von der Legislative entbindet. Überdies stellt sich die Frage, wie Stupser demokratisch kontrolliert und hinterfragt werden können. Vor allem gibt es aber ein normatives Problem: Die Festlegung, in welche Richtung Menschen gestupst werden sollen, ist oft zutiefst politisch. Wer kann festlegen, wie Nudges ausgestaltet werden? Inwiefern ist ihre normative Fundierung für Außenstehende nachvollziehbar? Wie können einmal etablierte Nudges wieder verändert werden?

- **2. Nudging macht es sich zu leicht:** Es stellt sich die Frage, ob die Aufgabe des Staates nicht vielmehr darin besteht, sicherzustellen, dass die BürgerInnen mit ausreichend Pro- und Contra-Argumenten versorgt werden, die ihnen reflektierte Entscheidungen ermöglichen – anstatt sie in eine bestimmte Richtung zu nudgen.
- **3. Nudging kann Instrument gut organisierter Einzelinteressen werden:** Ein fiktives Beispiel für Nudging wäre das automatische, monatliche Einzahlen in eine private Altersabsicherung, parallel zum Abführen der Einkommenssteuer. Was auf den ersten Blick sinnvoll erscheinen mag, wirft schnell Fragen auf: Wie kann sichergestellt werden, dass ein solcher Nudge nicht in erster Linie ein Lobbyerfolg großer Versicherungskonzerne ist, die hiervor maßgeblich profitieren würden? Inwiefern hielte eine solche Regelung die VerbraucherInnen davon ab, lukrativere Anlagemöglichkeiten auszuwählen?"

All diese Kritikpunkte sind berechtigt und verdienen eine breite Debatte. Zeitgleich ist es wichtig, festzuhalten: Nudging ist nichts als eine neue Bezeichnung für ein altes Phänomen. Wir sind im Alltag umgeben von bewusst gestalteten Entscheidungsumfeldern, die geschickt mit eingängigem Informationsdesign verknüpft worden sind, um unser Verhalten zu lenken.

Man denke an stadtplanerische Maßnahmen, die kollektives und individuelles Verhalten unmittelbar beeinflussen sollen. Staatliche Förderinfrastrukturen insbesondere im Bereich der Altersvorsorge sollen

11. Eine Kritik, die in Teilen schon in Zuge der Riester-Reformen zu hören war, in deren Rahmen private Zusatzversicherungen großzügige staatliche Förderung erfahren.

den Abschluss privater Rentenversicherungsverträge begünstigen. Und im Konsumbereich sind wir auf selbstverständliche Art umgeben von ausgefeilt designten Umgebungen, die gewisse Kaufentscheidungen befördern sollen (bspw. die mit Industriesüßigkeiten bestückten letzten Meter vor der Supermarktkasse). Sprich: Nudging war schon Alltag, als das Konzept noch kein Konzept war.

BESONDERE ANSPRÜCHE FÜR REGIERUNGS-NUDGING

Dennoch sollte Nudging als staatliche Praxis besonders anspruchsvollen Voraussetzungen genügen. Gerade weil die Gefahr des Missbrauchs hier ungleich schwerer wiegt, ist die Nachvollziehbarkeit staatlicher Nudges wichtig. Auch Stupser können und sollten mit einer hohen Informationsversorgung für Angestupste einhergehen, damit diese weiterhin die Möglichkeit zur bewussten Abwägung haben können. Es sollte zudem darauf geachtet werden, dass über Entscheidungsarchitekturen kein übermäßiger moralischer Druck ausgeübt wird. Nudging-Architekturen sollten in demokratisch sauberen Verfahren festgesetzt und verändert werden können. Weiterhin sollten sie bewährte Mittel der Meinungsbildung nicht ersetzen, sondern höchstens ergänzen.

Viele der ethischen Vorbehalte, die Nudging als Regierungskonzept entgegenschlagen, entfallen oder verblasen in anderen Verwendungskontexten. Dies zeigt unter anderem die große Akzeptanz, die Nudges gerade im Bereich des privatwirtschaftlichen Marketings genießen – offenbar haben die meisten Menschen wenig Vorbehalte gegen Manipulationsversuche in Konsumsituationen, obwohl hier weder Transparenz noch moralische Zulässigkeit sichergestellt sind.¹² Jeder Mensch sieht sich tagtäglich beeinflusst durch die Umwelten, in denen er sich bewegt – sei es durch das Verhalten Anderer oder die Gestaltung der Umgebungen, in denen er lebt und arbeitet.

Alltägliche Umgebungen stecken oft voller Nudges.

So hat die Formation der Tische und Stühle in einem Besprechungsraum maßgeblichen Einfluss auf die Sozialdynamik während der Besprechung selbst, ebenso

wie die Konstellation, in der die Teilnehmer des Meetings ihren Sitzplatz wählen. Im städtischen Raum allgegenwärtige Mülleimer bewegen uns dazu, unseren Müll eher dort wegzuerwerfen, als ihn auf die Straße fallen zu lassen. Wir sind ständig dem steuernden Einfluss bewusst gestalteter Umfelder ausgesetzt.

Nudging in Parteiorganisationen

Vor Hintergrund der oben stehenden Überlegungen ist Nudging ein nützliches Konzept, um Umwelten zielführend zu analysieren und besser zu gestalten als vorher. Der Ansatz kann gerade in Parteiorganisationen wirksamer Veränderungshebel sein. Hier scheitert Wandel immer wieder daran, dass positive Veränderungsanreize fehlen; dass alte Handlungsgewohnheiten gewinnbringendere Verhaltensalternativen überlagern – und dass neue Regeln in einer bottom-up aufgebauten Organisation nur äußerst schwer zu implementieren sind. Umso sinnvoller könnte Nudging an mancher Stelle sein. Schließlich überlässt das Konzept dem Handelnden stets die Wahlfreiheit, während es zeitgleich einem Gestaltungsanspruch Raum gibt, der bestenfalls die Wünsche des Individuums als auch der Gesamtorganisation berücksichtigt. Richtig implementiert, kann das Konzept also ein Instrument der Freiheitserweiterung anstatt der Freiheitsverkürzung sein – etwa wenn die Menschen sich der Spanne ihrer Wahlfreiheit durch gutes Informationsdesign überhaupt erst bewusst werden.

Doch wer sind in Parteien die „Entscheidungsarchitekten“, die Umwelten bewusst gestalten? Wer legt fest, welche Verhaltensweisen im spezifischen Fall die erwünschten sind und definiert damit ergo das Ziel von Nudges? Um dem Konzept den manipulativen Ruch zu nehmen, ist hier Transparenz von großer Bedeutung. Gerade wenn die Parteiführungen auf allen föderalen Ebenen Nudging als Teil ihres Instrumentenkoffers nutzen möchten, sollten sie ihre Leitprinzipien für den Einsatz des Konzepts nachvollziehbar darlegen. Hierfür ist notwendig, sich innerhalb der Partei über Möglichkeiten und Grenzen des Ansatzes zu verständigen und einen klaren Handlungsrahmen festzulegen.

12. Ein Paradoxon, das nicht zuletzt auch in der Debatte um Big Data und Datenschutzaspekte zu Tage tritt.

Hinzu kommt: wer wirksam nudgen möchte, muss den Status Quo – also das bisherige Verhalten derjenigen, die gestupst werden sollen – detailliert analysiert haben. Nur so ist es möglich, Entscheidungsumgebungen so passgenau zu gestalten, dass sie zur erwünschten Wirkung führen. Mit anderen Worten: Entscheidungsarchitekten benötigen empirische Erkenntnisse über den Ist-Zustand in ihrer Partei.

Wer nudgen möchte, muss das bisherige Verhalten detailliert analysieren.

Dieser technisch anmutende Punkt birgt den größten Fallstrick für die erfolgreiche Anwendung von Nudging in Parteikontexten. Parteien wissen über ihre Mitglieder häufig nicht mehr als Name und Adresse – und sogar die ist in vielen Fällen nicht mehr aktuell. An parteiinternen Umfragen nimmt in aller Regel ein schmaler Ausschnitt der Mitglieder teil, in dem vor allem diejenigen repräsentiert sind, die im heutigen System aktiv sind. Wenig oder kein detailliertes Wissen liegt über passive Mitglieder, ehemalige Mitglieder oder Sympathisanten vor. Erschwerend kommt die stark dezentrale Organisationsstruktur mit ihren unterschiedlichen föderalen Kulturen hinzu. So ist ein Nudge, der im Berliner Landesverband einer Volkspartei wirksam sein mag, im ländlichen Sachsen-Anhalt unter Umständen völlig wirkungslos.

NUDGING ALS ANALYSERASTER

Selbst wer nicht aktiv nudgen möchte: der Ansatz bietet ein nützliches Analyseraster für die bestehenden Stärken und Schwächen der eigenen Organisation. Wer Nudging in Betracht zieht, denkt schließlich darüber nach, wie die Entscheidungs- und somit Lebenswelten innerhalb der eigenen Partei aussehen.

Hilfreich sind dabei folgende Grunderkenntnisse:¹³

- **Grundeinstellungen (Default Settings) sind entscheidende Stellschrauben für intelligente Innovationen:** Jede Partei verfügt über zahlreiche implizite und explizite Grundeinstellungen bzw. Normen (*Default Settings*). Beispiele hierfür sind die Art und Weise, in welchem Format und mit welchen Methoden diskutiert wird, wie Parteitage

ablaufen oder die automatische Zugehörigkeit zu Jugend- oder Frauenorganisationen. Solche (veränderbaren) Setzungen beeinflussen das Alltagsverhalten ihrer Mitglieder maßgeblich. Es kann sehr erkenntnisreich sein, diese Grundeinstellungen zu identifizieren, ggf. zu definieren, zu analysieren und dann bewusst zu überdenken: Welche Grundeinstellungen können für verbesserte Zusammenarbeit miteinander und intensiveren Austausch mit der Außenwelt sorgen?

- **Die meisten Menschen tun, was die Mehrheit in ihrem Umfeld tut:** Dies äußert sich in Parteien, wie in allen anderen Organisationen, in gewissen kulturellen Ausprägungen. Dieses Verhalten multipliziert sich immer weiter, gerade wenn Neuankömmlinge es übernehmen, da sie den Grundkonsens der Gruppe nicht anfechten wollen. Wer die Verhaltensgewohnheiten in einer Organisation verändern möchte, muss also aktiv etwas dafür tun. Denn Gewohnheiten und Routinen sind „klebrig“ – wenn man sie verändern möchte, ist dies mit Ressourcenaufwand verbunden.
- **Menschen tun in der Regel das, was als gewünscht gilt:** Menschen wollen positive Anerkennung. Von klein auf haben wir gelernt, dass wir selbige meist dann bekommen, wenn wir extern gesetzte Vorgaben in Erziehung und Bildung besonders gut erfüllen. Parteien können diese Grundprägung intelligent nutzen. So kann schon das anhaltende, positive Sprechen über Innovation innerhalb der eigenen Partei seitens der Parteiführung Mitglieder dazu motivieren, selbst Veränderung auf den Weg zu bringen.
- **Positives Feedback hilft, Verhaltensveränderungen zu verstetigen:** Innovation in Parteien scheitert heute oft, *nachdem* gute Ideen geboren sind – in der Regel, weil positives Feedback als wichtige Bedingung für das erfolgreiche Umsetzen von Veränderung fehlt. Denn moralische (und ggf. auch materielle) Unterstützung ist unabdingbar, um eine gute Idee bis zur Verwirklichung zu tragen.

13. Die folgenden Analyse-Beispiele sind der Studie Diskurs und Orientierung. Zukunftsimpulse für politische Parteien entnommen, die als Zwischenergebnis des Projekt „Legitimation und Selbstwirksamkeit: Zukunftsimpulse für die Parteiendemokratie“ entstanden ist.

- **Wer verändert, muss in aller Regel kurzfristige Nachteile in Kauf nehmen:** Parteien sollten deshalb vermehrt darüber nachdenken, welche positiven Reform-Anreize sie als Nudge gerade für Funktionäre des Mittelbaus setzen könnten, um diese für ihre Kosten zu kompensieren. Die Parteiführung sollte sie als Organisations-Experten intensiv einbinden und für Experimentiermut auf der jeweiligen Ebene belohnen. Das können „weiche“ Belohnungen wie ein Besuch durch den Parteivorstand ebenso sein wie „harte“ Anreize, bspw. vermehrte Mittelallokation aufgrund eines Innovationsschlüssels.

Nudging-Praxis in Parteien

Nudging kann innerhalb von Parteiorganisationen auf mindestens zwei Ebenen verstanden werden. Einerseits können Mitglieder und Interessierte direkt adressiert werden, andererseits die Parteifunktionäre als Mittelsmänner und -frauen, um die Basis besser einzubinden. Um diese unterschiedlichen Zielgruppen und auch die verschiedenen Intensitäten (auch die bloße Information kann ein Nudge sein) von Nudging in Parteien deutlich zu machen, haben wir im Folgenden einige exemplarische Beispiele für konkrete Anwendungen zusammengetragen. Dabei haben wir die Grundannahmen des Konzepts dafür genutzt, frei Ideen zu entwickeln, die nicht in jedem Fall „reine“ Nudges sind. Damit zeigen wir, dass das Konzept als Analyseraster hilft, Innovationsideen zu entwickeln und ggf. Ansätze bereitstellt, diese umzusetzen.

BEISPIEL 1: HÖHE DES MITGLIEDSBEITRAGS

Erfahrungsgemäß ist die Bereitschaft, für die Parteimitgliedschaft zu bezahlen, eher gering. Viele Mitglieder bezahlen deutlich weniger, als die Richtwerte der Partei vorschlagen. Hier könnte – zumindest im Fall von Neueintritten – ein kleiner Nudge im Beitrittsformular helfen. Die Voreinstellung einer erwünschten, realistischen Summe kann zwar per Opt-Out verändert werden, ist aber erst einmal die gesetzte Norm. Eine kurze Begründung (z.B. Informationen über die alltäglichen Leistungen der Parteiorganisation, von denen Mitglieder profitieren), weshalb genau der als Grundeinstellung

gewählte Beitrag die „richtige“ Summe ist, macht den Nudge für das Neumitglied nachvollziehbar.

BEISPIEL 2: AUTOMATISCHE AUFNAHME IN FORTBILDUNGS-CURRICULA

Mit diesem Nudge werden Parteifunktionäre standardmäßig in Weiterbildungsprogramme eingeschrieben. Wer nicht teilnehmen will, muss aktiv widersprechen. Hiermit macht die Organisation deutlich, dass Fortbildungen bestimmter Art erwünscht sind und erwartet werden. Funktionäre, die sonst nicht auf die Idee gekommen wären, sehen sich mit dem Thema konfrontiert – haben aber nach wie vor die Wahlfreiheit, die Teilnahme abzusagen (oder andere Fortbildungsideen umzusetzen). Der Nutzen für die Organisation ist eine höhere Zahl qualifizierter Führungskräfte, die bestimmtes Wissen miteinander teilen / gewisse Methoden praktizieren und so zur Entwicklung der Parteiorganisation in eine spezifische Richtung beitragen.

BEISPIEL 3: SPEZIFISCHE ENGAGEMENTWÜNSCHE IN BEITRITTSFORMULAR MIT ABFRAGEN

Je früher Interessierte auf die thematischen Spezialisierungen einer Partei aufmerksam gemacht werden, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass sie diese als Engagementoption erkennen und bestenfalls nutzen. Im Rahmen des Neueintritts sollten Parteien eine Auswahl der zur Verfügung stehenden Arbeitsgruppen und -gemeinschaften auflisten, die vom Neumitglied als „Zusatzoption“ markiert werden können. So kanalisiert die Organisation das jeweilige Engagementinteresse direkt an die richtige Stelle. Das Engagement in Gruppen wird als erwünscht dargestellt und nudgt Neumitglieder so, aktiv zu werden. Zeitgleich nehmen Neumitglieder die verschiedenen Gliederungen zur Kenntnis und können sich mit ihnen auseinandersetzen. Auch weil dem „Extra-Engagement“ dann eine bewusste Entscheidung zugrunde liegt – ein klarer Vorteil gegenüber der automatischen Mitgliedschaft in Jugend- oder Frauengliederungen, wie heute in manchen Parteien üblich.

BEISPIEL 4: BEREITSTELLEN VON INNOVATIONSBERATUNG SEITENS DES LANDESVORSTANDS

Landesvorstände, denen die Innovation ihrer Kreis- und Ortsgliederungen wichtig ist, können (bestenfalls kostenfreie) Innovationsberatungen anbieten – und zwar proaktiv für alle potenziell interessierten Stellen ihres

Landesverbandes. Der Nudge: Die Empfänger werden auf die Möglichkeit hingewiesen, idealerweise kommen Berater zur Vorstellung zu Sitzungen der Gliederung und stellen ihre Arbeit und den möglichen Nutzen vor. Die Parteimitglieder können sich dann für eine Inanspruchnahme entscheiden, aber auch dagegen. In jedem Fall erhalten sie die Botschaft: „Wir unterstützen Euch, wenn Ihr Veränderung versucht“.

Nudging kann jedoch auch deutlich niedrigschwelliger stattfinden, gerade wenn es darum geht, kulturelle Veränderungen anzustoßen. Mögliche Ideen hierfür sind:

BEISPIEL 5: CHECKLISTE FÜR SITZUNGSLEITUNG (BESTANDTEILE GUTER SITZUNGSFÜHRUNG)

Wer die „Grundeinstellungen“ von Parteien analysiert, erkennt schnell, dass es an Methodenreichtum für Sitzungen und andere Formate der Zusammenarbeit fehlt. Daraus leitet sich die Frage ab: Können Entscheidungsarchitekturen entworfen werden, die die Sitzungsleitung in die Richtung einer besseren Sitzungsführung stupsen? So könnte eine Checkliste mit Merkmalen einer „guten“ Sitzungsführung, wichtiger Sitzungsbestandteile und eine Erinnerungs-Liste von Diskussionsmethoden helfen, Parteitreffen auf den verschiedenen Ebenen durch neue Elemente zu ergänzen und die Sitzungsleitung zu Verhaltensänderungen zu motivieren. Auch wenn das bloße Bereitstellen von Checklisten und Manuals nicht automatisch die Implementierung der Maßnahmen bedeutet, so lenkt ihre Bereitstellung den Fokus auf alternative Handlungsoptionen und transportiert (bei Verbreitung durch den Vorstand) das Gefühl sozialer Erwünschtheit.

BEISPIEL 6: POSITIVE FÜHRUNGSKOMMUNIKATION

Soziale Erwünschtheit kann dazu beitragen, Verhaltensänderungen in eine gewissen Richtung zu bewirken. Deshalb ist positive Führungskommunikation auf allen Ebenen entscheidend. So sollten Führungspersönlichkeiten nicht laut darüber sprechen, wie schwierig Veränderung ist – sondern mit konkreten Beispielen darauf eingehen, wo bereits erfolgreich neue Ideen umgesetzt worden sind. Das gilt erst recht beim „Ausrollen“ neuer Prozesse und Tools (entweder mit Verweis auf einzelne Erfolgsbeispiele oder per Zahl: „Zwei Monate nach Einführung: 51% aller Ortsverbände nutzen bereits neue Sitzungsregeln“).

BEISPIEL 7: NEUMITGLIEDER-ONBOARDING

Neumitglieder fühlen sich oft ignoriert oder nicht ausreichend eingebunden. Hier kann ein standardisiertes Neumitglieder-Onboarding als Stupser helfen, dem schnellen Wiederaustritt oder des Daseins als Kartelleiche vorzubeugen. Parteigliederungen sollten sich auf einen Prozess festlegen, in dessen Rahmen sie persönlichen Kontakt mit neuen Mitgliedern aufnehmen möchten (bspw. persönlicher Erstkontakt bis eine Woche nach Eintritt). Dies geschieht bspw. in Form von Anrufen, persönlichen Treffen (u.U. mit Mentoren) und/oder persönlichen E-Mails. Organisationsweite Standards können hier helfen, Parteigliederungen zu Verbesserungen anzuregen. Die persönlichen Kontakte stupsen Neumitglieder im besten Fall zu anhaltendem Engagement. Dem Neumitglied bleibt trotz der zahlreichen Stupser (Anruf, Gespräch, E-Mail...) die Wahl überlassen, ob er sich engagieren möchte oder nicht. Die neue „Grundeinstellung“ steht aber erst mal auf „persönlicher Ansprache“.

BEISPIEL 8: FÜHRUNGSLEITBILD

Führungsleitbilder können das Führungspersonal einer Partei dazu stupsen, sich so zu verhalten, wie die Organisation es als adäquat definiert. Die eingängig aufbereiteten Dokumente werden neu gewählt oder ernannten Parteivertretern mit Führungsverantwortung automatisch zugestellt – und setzen so einen Erwartungsrahmen, was gutes Führen ausmacht (stetige Weiterbildung, wertschätzende Kommunikation, usw.). Dies nutzt nicht nur der einzelnen Führungskraft, die ihre eigene Entwicklung dem Leitbild gemäß strukturieren kann. Es ermöglicht der Organisation auch, zielgenauer Angebote bereitzustellen, um die von ihr formulierten Ziele besser zu erreichen. Regelmäßige Workshops für Führungskräfte (s. Bsp. 2) helfen, diese Rahmenvorgaben mit Leben.

Können Parteien eigentlich auch diejenigen nudgen, die nicht Mitglied sind? Eine – zugegebenermaßen überspitzte – Idee für einen Nudge wäre die folgende:

BEISPIEL 9: BRIEF ZUM 18. GEBURTSTAG

Auf die Spitze getrieben könnte Nudging für parteipolitisches Engagement in ein Schreiben an alle jungen Erwachsenen münden, in dem abgefragt wird, welcher Partei sie beitreten wollen, inkl. einer jeweiligen

Kurzinformation. Dabei bleibt als Option natürlich auch das Ankreuzen des Kästchens „Keine“. Ein wiederholte Abfrage, bzw. Sanktionierung oder automatische Zuweisung bei Nicht-Antwort erfolgt nicht.

Fazit

Die oben genannten Beispiele zeigen alltagsnahe Implementierungsmöglichkeiten für den Nudging-Ansatz im Kontext innerparteilicher Veränderung. Nudging ist nur dann ein operationalisierbarer Mehrwert, wenn sich Parteien dem Konzept unaufgeregt und nüchtern annähern – in dem Wissen, das die grundlegenden Thesen des Ansatzes nicht nur altbekannt sind, sondern auch schon lange in der Praxis Anwendung finden.

Die Entscheidung, ob Nudging als steuerndes Instrument in Entscheidungsprozessen genutzt werden sollte, ist eine grundlegende. Diese Frage kann nur jede Partei für sich beantworten. Sofern eine Parteiführung sich aber für Innovationen innerhalb der eigenen Organisation verantwortlich fühlt, sollte sie Nudging als Option für punktuelle Verbesserung zu Rate ziehen. Und sei es als hilfreiches Analyse-Tool, das nicht zwangsläufig Nudging-Maßnahmen nach sich ziehen muss.

Die AutorInnen*



Hanno Burmester ist Policy Fellow am *Progressiven Zentrum* und Organisationsentwickler (www.dasresultat.de). Er ist Leiter des Projekts „Legitimation und Selbstwirksamkeit“. Vor seiner Selbstständigkeit hat er in mehreren bundespolitischen Institutionen und für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk gearbeitet.



Marie Wachinger ist Project Manager am *Progressiven Zentrum*. Sie hat in Amsterdam, Puebla (Mexiko) und an der London School of Economics Politikwissenschaften und Politische Theorie studiert. Praktische Erfahrung machte sie in der Forschung und Politikberatung sowie im Projektmanagement und Journalismus.



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.

**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.*

Über den Stiftungsverbund HEINRICH BÖLL STIFTUNG der Heinrich-Böll-Stiftungen **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.



**Konrad
Adenauer
Stiftung**

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.



**DAS
PROGRESSIVE
ZENTRUM**

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

mail@progressives-zentrum.org

www.facebook.com/dasprogressivezentrum

twitter: @DPZ_Berlin

Gestaltung: 4S und Collet Concepts

Layout: Daniel Menzel