

# STUDIE

September 2015

Hanno Burmester, Philipp Sälhoff und Marie Wachinger

## Die Partei 2025

Impulse für zukunftsfähige politische Parteien

Unter Mitwirkung von

Jessica Dedic

Peter Gottwald

Laura-Kristine Krause

Regina Michalik

Marja Petersen

Martin Rieke

Henrik Schober

Jan Schoofs

Fabian Voß



HEINRICH BÖLL STIFTUNG  
STIFTUNGSVERBUND



Dieser Text ist hervorgegangen aus dem Projekt „Legitimation und Selbstwirksamkeit: Zukunftsimpulse für die Parteiendemokratie“, das gemeinsam von der Heinrich-Böll-Stiftung, der Konrad-Adenauer-Stiftung und dem Progressiven Zentrum getragen worden ist.

Die vorliegende Studie sammelt unterschiedliche Ideen und Ansätze für erfolgreiche Parteireform. Die einzelnen Maßnahmen und Beispiele spiegeln dabei nicht unbedingt die Meinung der einzelnen Autoren und Projektträger wider.

Weitere Projekt-Ergebnisse finden Sie auf [www.parteireform.org](http://www.parteireform.org).

*The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence  
– it's to act with yesterday's logic.*

Peter Drucker

# Inhalt

<b>I. WAS MÖGLICH IST</b>	<b>5</b>
1. Die Vision	5
2. Zu dieser Studie <i>oder</i> Was Sie hier nicht finden	6
<b>II. VERÄNDERTE ALLTAGSWELTEN</b>	<b>8</b>
1. Parteien als Treiber und Getriebene	8
2. Älter, bunter, urbaner: Demographischer und sozialer Wandel	10
3. Mobil, zeitknapp, flexibel: Veränderte Arbeitswelten	12
4. Maßgeschneidert, digital, umkämpft: Transformierte Medienlandschaften	14
<b>III. GRUNDLAGEN FÜR WIRKSAME PARTEIREFORMEN</b>	<b>16</b>
1. Selbstorganisation <i>oder</i> Warum Nichtstun keine Option ist	16
2. Selbstwirksame Parteistrukturen oder Engagementmotivation	18
3. Innovationsstupser oder Nudging als Quelle für Veränderungsimpulse	22
4. Neurowissenschaftliche Reformdimensionen oder SCARF	26
5. Reform jenseits des Maschinendenkens oder Parteikultur	29
<b>IV. ACHT VERÄNDERUNGsimpulse</b>	<b>32</b>
1. Politik braucht Diskurs <i>oder</i> Die Renaissance der Debatte	32
2. Wirksam, sichtbar und begrenzt <i>oder</i> Wie Beteiligung Sinn macht	36
3. Komplementarität statt Konkurrenz <i>oder</i> Wie Kooperation mit NGOs und Initiativen Parteien stärken kann	39
4. Zwischen Individuum und Kollektiv <i>oder</i> Zeitsouveränität	43
5. Information <i>oder</i> Der Vorteil der Mitgliedschaft (I)	45
6. Qualifizierung <i>oder</i> Der Vorteil der Mitgliedschaft (II)	47
7. Nach außen offen <i>oder</i> Nichtmitglieder als Ressource	50
8. Technologische Augenhöhe <i>oder</i> Smart Parties	53
<b>V. AUSBLICK: EIN NEUMITGLIED 2025</b>	<b>57</b>
<b>APPENDIX</b>	<b>59</b>
Zu den Autoren	59
Zum Projekt „Legitimation und Selbstwirksamkeit: Zukunftsimpulse für die Parteiendemokratie“	62
Dank	63
Kontakt	65

# I. Was möglich ist

## 1. DIE VISION<sup>1</sup>

*In der Partei 2025 arbeiten Menschen aus allen Teilen der Gesellschaft interessengebündelt zusammen – nicht als Selbstzweck, sondern um die Gesellschaft zum Besseren zu verändern. Die Partei vereint ihre Mitglieder in ihrer lebensweltlichen Vielfalt unter einem weltanschaulichen Dach. Die zukunftsfähige Partei bildet die diversifizierte Gesellschaft ab und bietet einen barrierefreien Zugang. Sie bietet auch den Millionen Einwohnern<sup>2</sup> ohne Wahlrecht attraktive Partizipationsmöglichkeiten.*

*Die zukunftsfähige Partei sieht es als ihre Kernaufgabe, unterschiedliche Bevölkerungsgruppen miteinander zu vernetzen und ihre Mitglieder in intensiven Austausch mit zivilgesellschaftlichen Engagierten abseits der eigenen Organisation zu bringen. Sie bietet allen Engagierten, die sich den grundsätzlichen Zielen der Partei verpflichtet fühlen, Mitmachmöglichkeiten, ob Mitglied oder Nichtmitglied. Zeitgleich wirbt sie gezielt und proaktiv um neue Mitglieder und entwickelt strategisch die Vorteile ihrer Mitgliedschaft. Sie macht maßgeschneiderte Partizipationsangebote, die den spezifischen Lebenssituationen, Interessen und Qualifikationen des jeweiligen Mitglieds entsprechen.*

*Die zukunftsfähige Partei übernimmt mit Hilfe geordneter Diskurse eine gesellschaftliche Orientierungsfunktion und vertritt dabei selbstbewusst ihre privilegierte Position an der Schnittstelle von Staat und Gesellschaft. Die Partei arbeitet eng mit zivilgesellschaftlichen Organisationen zusammen, im produktiven Spannungsverhältnis, ohne das Allgemeine zugunsten von Partikularinteressen aus dem Auge zu verlieren.*

*Die Partei 2025 weiß, dass eine heterogene Gesellschaft heterogene Angebote braucht – und dass Partizipation kein Selbstzweck ist. In ihrer lebendigen Debatten- und Partizipationskultur zählt Qualität mehr als Quantität. Klare Regeln für*

*Beteiligung strukturieren und kanalisieren das Engagement von Mitgliedern und Sympathisanten. Die Parteiführung sieht es als ihre Kernaufgabe, zielführende Debatten- und Beteiligungsprozesse zu organisieren und sucht hierfür laufend nach zeitgemäßen Formaten.*

*Auf Kreis-, Landes- und Bundesebene beschäftigt die Partei professionelle Mitgliederkoordinatoren, die für das Heben vorhandener Ideen und Ressourcen, für die Vernetzung von Mitgliedern untereinander und den Austausch der Partei mit Nichtmitgliedern zuständig sind. Sie kennen nicht nur Alter, Anschrift, Berufsstand und bevorzugte Kontaktart der Engagierten, sondern auch politische Schwerpunktinteressen, besondere Qualifikationen und bisherige bürgerschaftliche und Parteiengagements. Dieses Wissen nutzt die Partei, um Angebote zu entwickeln, die zur Lebenswelt der Engagierten passen.*

*Die Partei 2025 zieht ihre Identität aus einer Kultur des leidenschaftlichen Engagements und des mitmenschlichen Umgangs. Wer macht, hat das Sagen – nicht wer das Sagen hat, hat die Macht. Funktionäre verstehen sich mehr denn je als Dienstleister einer aktiven Basis, als Ermöglicher und Befähiger. Hauptamtliche und ehrenamtliche Funktionäre werden in all den Themen, die für Führungskräfte in Unternehmen schon lange an der Tagesordnung sind, intensiv geschult (u.a. Führung, Konflikt- und Projektmanagement). Die Geschäftsstellen sind besetzt mit Kräften, die in Selbst- und Personalführung ausgebildet sind und Engagement aktivieren können. Sie belohnen nicht Geräuschlosigkeit, sondern den Mut zur Innovation.*

*Die zukunftsfähige Partei qualifiziert ihre Mandatsträger, Mitglieder und Mitarbeiter nicht zum Selbstzweck. Sie schafft so eine Kultur, in der Expertise und ein gewisses Maß an Kompetenzen und Fähigkeiten zur „Grundausstattung“ möglicher Kandidaten für Mandatsposten gehören. Diese Kultur wird nicht nur gelebt, sondern ist auch explizit festgeschrieben. Die Partei schafft so transparente Verhaltensnormen, die Orientierung geben für den Umgang mit und das Denken in Vielfalt.*

*Die Partei 2025 pflegt das Alte, wo es Sinn ergibt, und erneuert, wo es nötig ist. Sie versteht sich als Smart Party, die – mit angemessenem Datenschutz – ihre Mitglieder untereinander vernetzt, Technologie für den intensiven Dialog mit Mitgliedern und Sympathisanten nutzt und*

1. Vision Sf std. (14. Jh.), spmhd. visiōn, visiūn >>Traumgesicht<<. Entlehnt aus l. visio >>Vorstellung, Idee<<, eigentlich >>Sehen, Anblick<< (Kluge, Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 24. Auflage, Berlin 2002). „Die Quelle einer Vorstellung ist immer eine vorgängig sinnliche Erfahrung, die denkend bzw. im Denken, in der Vorstellung, geistig oder – wie die umgangssprachlichen Ausdrücke für das Gemeinte sonst noch lauten – als Erinnerung wiederholt oder in irgendeiner Hinsicht verändert wird.“ (<http://de.wikipedia.org/wiki/Vorstellung>)

2. Aus Gründen der Lesbarkeit schreiben wir im Folgenden in männlicher Form, meinen damit aber alle Geschlechter.

Meinungsbilder regelhaft und schnell digital abfragt. So ermöglicht sie auch Menschen, die wenig Zeit haben und/oder wenig vor Ort sind, stets auf dem neuesten Stand der innerparteilichen Debatte zu sein und mitwirken zu können. Andererseits erhält sie auch das, was sich in der Vergangenheit bewährt hat: Sie fördert den geselligen Umgang der Mitglieder in Treffen und Aktionen. Sie vernetzt sich global und agiert trotzdem lokal, um auch in Zeiten zunehmender Zeitknappheit Menschen an sich binden zu können.

Das Spitzenpersonal übernimmt Führungsfunktionen abseits der Moderation. Die Führung setzt programmatische Impulse und entwickelt die Partei organisatorisch laufend weiter. Sie belohnt Experimente. Sie erwartet von sich, von den Mitgliedern, Funktionären und Hauptamtlichen die andauernde Suche nach und das Ausprobieren von zeitgemäßen Engagement-Formaten. Dabei nimmt die Führung in Kauf, dass Experimente meist nicht funktionieren – und weiß zeitgleich darum, dass nur derjenige sich weiterentwickelt, der experimentiert und somit lernt. Deshalb pflegt sie mehrere parallel laufende Innovations-Inkubatoren auf allen Parteiebenen, die fürs Große entwickelte Veränderungsideen testen, verbessern und für die Umsetzung in der Fläche vorbereiten.

Mitglieder kommen stärker als je zuvor in den Genuss von Weiterbildung, die sich als persönlichkeitsbildend versteht. In einer Arbeitswelt, die immer mehr Wert auf ständige Weiterqualifizierung legt, entfaltet die fortbildende Partei einen besonderen Reiz und Nutzen. Das lernende, sich ausprobierende Mitglied ist ein Zielbild der Partei. Während Engagierte auf Qualifikation und Interessen zugeschnittene Angebote erhalten, ist andauernde Weiterbildung nach festen Curricula für Hauptamtliche und Funktionäre Standard.

Die Partei 2025 pflegt ihre unterschiedlichen Gesichter mit Stolz – ob in den dichter werdenden Städten, den stetig wachsenden Ballungsräumen oder den verschiedenen, sich ausdünnenden, ländlichen Regionen. Das geschieht in Formaten, die über den Ortsverband<sup>3</sup> hinausgehen. Ob als themengebundene Initiative, als überparteiliche Arbeitsgruppe oder in „Kümmerer-Funktion“ als Experte für das komplexe Politik- und Verwaltungssystem unseres Landes: Parteiengagement hat die Hinterzimmer noch

mehr verlassen als heute schon und ist vor Ort sichtbarer und vielfältiger denn je. Die Mitglieder der Partei sind dort, wo Menschen sowieso sind - unaufdringlich und als ständiges Angebot zum Austausch.

## 2. ZU DIESER STUDIE ODER WAS SIE HIER NICHT FINDEN

Wer über Veränderung nachdenkt, macht sich bewusst, welche alternativen Versionen der bestehenden Wirklichkeit möglich sind. Alles könnte ganz anders sein. Die Frage, die sich anschließt, ist so basal wie komplex: Welche dieser Optionen streben wir an?

Dieses Ideenpapier ersetzt nicht die strategische Veränderungsarbeit, die in den deutschen Parteien geschehen muss. Es setzt Impulse zu ausgewählten Unterthemen und führt einige Gedanken in die Debatte zu Parteireform ein, wie wir sie an anderer Stelle bislang nicht gefunden haben. Zudem führen wir einige bestehende gute Ideen und Ansätze zusammen. Unser Fokus gilt der organisatorischen Ausgestaltung von Parteien. Dabei gehen wir davon aus, dass sich die Organisationskrise der Parteien zu einer Systemkrise auszuwachsen kann, wenn innerhalb der Parteioorganisationen keine substanzielle Veränderungsarbeit geschieht. Attraktive programmatische Angebote ersetzen zeitgemäße Strukturen nicht, ebenso wenig wie zeitgemäße Strukturen inhaltliche Leerstellen überdecken können.

---

### **Attraktive programmatische Angebote ersetzen zeitgemäße Strukturen nicht, ebenso wenig wie zeitgemäße Strukturen inhaltliche Leerstellen überdecken können.**

---

Parteien bleiben in ihrer Funktion als Scharnier zwischen Staat und Gesellschaft auch zukünftig wichtig für das Gemeinwohl in Deutschland. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität und Fragmentierung unserer Gesellschaft können Parteien als institutionalisierte Mediatoren agieren, die Jung und Alt, Arm und Reich, Rechts und Links, Stadt und Land, Einwohner mit und ohne Migrationshintergrund oder deutsche Staatsbürgerschaft in einem anhaltend produktiven Miteinander halten können.

3. Wir verwenden die Begriffe Ortsverein und Ortsverband, ohne dies jeweils parteispezifisch zu meinen.

Bürger (und vor allem Mitglieder) müssen sich kulturell-organisatorisch mit einer Partei identifizieren können, um mit ihr zu sympathisieren, sie zu wählen und sich bestenfalls auch in ihr zu engagieren. Der Anteil der Bevölkerung, der dies tut, wird jedoch immer kleiner, was sich vor allem im stark gesunkenen öffentlichen Vertrauen in politische Parteien abbildet. In repräsentativen Umfragen antworteten im Januar 2015 fast drei Viertel der Befragten, dass sie eher kein oder wenig Vertrauen in Parteien haben.<sup>4</sup> Wir meinen, dass Parteien diesem Unmut auch durch zeitgemäße Organisationsstrukturen begegnen können. Dabei beziehen wir „zeitgemäß“ nicht auf das Jahr 2015. Wer die Partei 2025 zeitgemäß gestalten möchte, sollte absehbare, für die Partei relevante Veränderungen schon heute in der Reformarbeit mitdenken und nicht nur auf bereits bestehende Herausforderungen reagieren. Gerade weil erfolgreiche Veränderungsarbeit in Organisationen oft sehr lange dauert, gerade wenn nicht nur Satzungen, sondern Organisationskulturen verändert werden sollen.<sup>5</sup>

Wir haben uns damit beschäftigt, welche Zielsetzung Parteien haben und mit welchen Ansätzen sie diese wirksam erreichen könnten. Aufgrund der Breite der organisatorischen und thematischen Herausforderungen ist der Fokus dabei zwingend ausschnittshaft – und spiegelt so funktionale Veränderungsarbeit, die sich immer dem Machbaren, Handhabbaren zuwendet, anstatt alles auf einmal lösen zu wollen. Wir haben in unserer Arbeit wissenschaftliche Erkenntnisse und Diskussionsbeiträge als

Ausgangspunkt für die Entwicklung eigener, praxisbezogener Ideen genutzt. Entsprechend ist unsere Arbeitsweise auch nicht streng wissenschaftlich, wie man aus dem Begriff „Studie“ ableiten könnte.

Die folgenden Seiten richten sich an Personen, die über Parteien und ihr Funktionieren vertieft nachdenken und ein explizites Veränderungsinteresse verfolgen. Dies können z.B. Funktionäre, interessierte Mitglieder und Nichtmitglieder, Wissenschaftler oder Journalisten sein. Für diese Kernzielgruppen leitet das vorliegende Papier:

- aus relevanten gesellschaftlichen Strukturveränderungen Herausforderungen für Parteiorganisationen ab (Teil II),
- Grundideen und ausgewählte Ansätze zur Organisationsreform von Parteien ein (Teil III),
- aus ausgewählten Unterthemen konkrete Veränderungsideen ab (Teil IV), um mit einem Ausblick auf ein fiktives Neumitglied 2025 zu enden (Teil V).

Am Ende jedes Kapitels findet sich eine Kurz-Zusammenfassung im Kasten **IN ALLER KÜRZE**. Weiterführendes Wissen ist in den Kästen **MEHR WISSEN** zu finden. Und die Kästen **IN DER PRAXIS** sowie entsprechend farbig gekennzeichnete Begriffe im Fließtext geben Hinweise auf **Praxisvorschläge für Reformmaßnahmen**.

#### IN ALLER KÜRZE:

- Veränderung braucht eine positive Vision. Jede Partei muss für sich beantworten, wo sie hin will, bevor sie große Veränderungen in die Tat umsetzt.
- Dieses Ideenpapier behandelt die organisatorische Reform von Parteien. Dabei gibt es keine allgemeingültigen Rezepte – jede Partei hat die Aufgabe, Ansätze und Ideen auf die eigene Organisationskultur und ihre jeweilige Strategie zuzuschneiden.
- Dieses Papier richtet sich an Parteikenner aus allen gesellschaftlichen Sektoren, die Veränderung wollen. Es ist kein wissenschaftlicher Beitrag, sondern bietet Praxisimpulse, Ideen und Know-How, die jeweils parteispezifisch übersetzt werden müssen.

4. Forsa-Umfrage für „Stern“, 28.1.2015, <http://bit.ly/1LAhu05>

5. Organisationsentwickler gehen von mehreren Jahren aus, bis organisationale Veränderungen größeren Ausmaßes voll implementiert sind.

## II. Veränderte Alltagswelten

### 1. PARTEIEN ALS TREIBER UND GETRIEBENE

Zukunft ist nach Robert Menasse das Produkt gesellschaftlicher Anstrengungen und eine kollektive Absichtserklärung.<sup>6</sup> Dabei geht Menasse vom mündigen, handelnden Subjekt aus. Wenn wir im Folgenden über die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für Parteien sprechen, sehen wir selbige niemals einfach als Spielball übergeordneter Entwicklungen. Parteien befinden sich in einer paradoxen Situation. Sie haben den Anspruch, gesellschaftlichen Wandel zu gestalten und zu kanalisieren. Hierfür ist das Vertrauen in die Fähigkeit zu einer gewissen Kontrolle über gesellschaftlichen Wandel nötig. Zeitgleich sind Parteien Subjekt und Getriebene übergeordneter gesellschaftlicher Entwicklungen, die sie weder lenken noch auflösen können. Parteien haben es in der Hand, ihre Stellung in einer veränderten Gesellschaft mit zu beeinflussen, ebenso wie sie als sinnstiftende politische Akteure Einfluss nehmen können und sollen auf den Inhalt der Absichtserklärung, die wir Zukunft nennen.

In den vergangenen Jahren ist eine zunehmende Ungleichzeitigkeit der außer- und innerparteilichen Entwicklungen zu beobachten. Während die Gesellschaft sich immer schneller wandelt, hat das Veränderungstempo der Parteien auf organisatorischer Ebene nicht Schritt gehalten (ähnliches gilt etwa auch für Kirchen, Gewerkschaften und öffentlich-rechtliche Medieninstitutionen). Phänomene wie der rapide Wandel der Arbeitsformen, die zunehmende Digitalisierung des Alltags und veränderte Erwartungen an gesellschaftliches Engagement sind von den Parteien nur ungenügend gespiegelt worden. Die Parteien haben die gesellschaftlichen Veränderungen zwar bemerkt und diskutiert, aber organisatorisch kaum durch wirksame Veränderungsmaßnahmen begleitet. Dies hat auch mit dem zunehmend emergenten Charakter gesellschaftlichen Wandels zu tun – schnelle Veränderungsschübe, deren Wucht den meisten Organisationen erst dann begreiflich wird, wenn die Veränderung bereits in vollem Gange ist.<sup>7</sup> Dieser Wandel trifft Parteien auf mehreren Ebenen, weil sie für veränderte Umwelten veränderte Angebote brauchen: organisatorisch, sozial und programmatisch.<sup>8</sup>

6. Menasse, Robert: Die Zerstörung der Welt als Wille und Vorstellung, Suhrkamp 2006, S. 65.

Die Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Lebensstile geht einher mit einer thematischen Komplexitätszunahme. Beiden Entwicklungen müssen Parteien begegnen. So wie es heute kaum mehr möglich ist, die eigene politische Weltanschauung und die jeweiligen politischen Ziele in ein einfaches Narrativ zu packen, ist es unmöglich, über ein uniformes Mitmach-Angebot der Vielgestalt der gesellschaftlichen Lebensrealitäten gerecht zu werden. Daraus erwachsen beachtliche Herausforderungen. So wie Parteien die Nachkriegsnarrative ihrer (Neube-)Gründungszeit in Teilen hinter sich lassen müssen, um zu zeitgemäßen Erzählungen zu finden, müssen sie auch liebgewonnene Routinen der Zusammenarbeit überdenken, um Platz machen zu können für Neues.

Das fällt schwer, gerade wenn man einmal sehr erfolgreich war mit dem, was man getan hat. Es ist eine typisch menschliche – und somit organisationseigene – Reaktion, auf Neues mit alten Erfolgsrezepten zu reagieren. Dass diese alten Rezepte den Umständen nicht mehr genügen, wird dabei von der Überzeugung überdeckt, das Richtige zu tun. Denn Verhaltens- und Denkroutinen geben Orientierung, schaffen Sicherheit und stiften Identität – Faktoren, die gerade in Veränderungsphasen elementar sind für menschliches Wohlbefinden.

Schon der ausschnitthafte Blick auf die gesellschaftlichen Veränderungen der kommenden zehn Jahre zeigt, dass sich der strukturelle Wandel Deutschlands weiter beschleunigen wird. Parteien sind als Organisationen absehbar besonders betroffen

- vom demographischen Wandel
- von veränderten Arbeitswelten
- von veränderten Informationsgewohnheiten.

Im Folgenden schildern wir diese Bereiche in stark kondensierter Form, um daraus absehbare Konsequenzen für politische Parteien abzuleiten. Damit wollen wir ein Gespür dafür ermöglichen, auf welchen Feldern die organisationalen Veränderungsnotwendigkeiten für

7. Vgl. zur schubartigen Veränderung von Gesellschaft bspw. die zusammenfassende Betrachtung in Laloux, Frederic: Reinventing Organizations. Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, Brüssel 2014, S. 14 ff.

8. Vgl. zur Komplexitätszunahme für Organisationen u.a.: Scharmer, Otto: Theory U. Leading from the Future as it Emerges, San Francisco: Berrett-Koehler, 2009, S. 59 ff.

Parteien besonders zunehmen werden. Auf die Konsequenzen, die sich aus den gesellschaftlichen Veränderungen für Parteien ergeben, werden wir in den Teilen III und IV mit Grundgedanken zu Parteireform und beispielhaften Veränderungsimpulsen eingehen.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Parteien sind Getriebene und Gestalter gesellschaftlichen Wandels.
- Gesellschaftlicher Wandel beschleunigt sich tendenziell, Umbrüche sind immer schwerer abzusehen. Mit dem erhöhten gesellschaftlichen Veränderungstempo steigt der Veränderungsdruck für Parteien.
- Wenn sich das Verhalten des Umfeldes verändert, muss man sich selbst wandeln. Parteien brauchen programmatische und organisatorische Angebote, die das gewachsene Maß gesellschaftlicher Diversität sowie unterschiedliche Lebens- und Arbeitsstile spiegeln.
- Handlungs- und Denkroutinen geben Orientierung, gerade in Zeiten, wo alles umzubrechen scheint. Zeitgleich bedrohen Parteien durch das Festhalten am Bisherigen ihre Existenz.

## 2. ÄLTER, BUNTER, URBANER: DEMOGRAPHISCHER UND SOZIALER WANDEL

Der demographische Wandel wird in den kommenden Jahrzehnten weitreichende Veränderungen mit sich bringen. Die Zahl der jüngeren Menschen in Deutschland wird weiter abnehmen, während der Anteil der älteren Bevölkerung stetig zunehmen wird. Besonders hohe Wachstumsraten werden in der Gruppe der über Achtzigjährigen zu verzeichnen sein. Einwanderung kann diesen Trend potenziell abfedern, aber – je nach politischer Weichenstellung – absehbar nicht vollständig auffangen.<sup>9</sup>

Nicht nur die Altersstruktur der Gesellschaft ändert sich. Zeitgleich zur Alterung erwarten Demographen eine rapide Fortsetzung des heute bereits spürbaren Urbanisierungstrends. Insbesondere Menschen in erwerbsfähigem Alter werden in Großstädte ziehen. Davon profitieren vor allem die Ballungsräume rund um München, Berlin, Frankfurt/Main, Hamburg oder Stuttgart.<sup>10</sup> Der Osten Deutschlands, aber auch Regionen in Süd-Niedersachsen, Nord-Hessen und Nordrhein-Westfalen werden mit weiterer Bevölkerungsabwanderung zu kämpfen haben.<sup>11</sup>

---

### Die soziale Spaltung in Deutschland wird zunehmen – davon ist insbesondere die politische Teilhabe betroffen.

---

Mit dem regionalen Bevölkerungsgefälle wird tendenziell auch die soziale Spaltung in Deutschland zunehmen. Erwartet wird eine Fortsetzung bestehender Trends, also Wohlstandsgewinne in den Prosperitätsgürteln, während die strukturschwachen Regionen stagnierende und schrumpfende Ökonomien<sup>12</sup> erwarten. Daraus ergeben sich große Herausforderungen mit

Blick auf die Vergleichbarkeit der Lebensverhältnisse und Lebenschancen in Deutschland. Hinsichtlich politischer Partizipation ist zu befürchten, dass sich die Unterschiede im Grad politischer Teilhabe zwischen perspektivreichen und perspektivarmen Regionen weiter vertiefen werden.<sup>13</sup>

Der Anteil von Ausländern und Deutschen mit Migrationshintergrund an der Gesamtbevölkerung wird besonders im städtischen Raum steigen.<sup>14</sup> Die Zahl der Einwohner ohne deutschen Pass - heute bereits mehr als 8 Millionen - wird bis ins Jahr 2025 weiter anwachsen.<sup>15</sup> Die ethnisch-kulturelle Differenzierung der Bevölkerung wird somit zunehmen und in stärkerem Maß auch ältere Generationen erreichen.<sup>16</sup>

9. Vgl. u.a. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060, November 2009, S. 29.

10. Vgl. u.a. Berlin-Institut, Von Hürden und Helden, <http://www.berlin-institut.org/publikationen/studien/von-huerden-und-helden.html> und IW Köln, Konzentrations- und Schrumpfungsprozesse in deutschen Regionen und Großstädten bis 2030, <http://www.iwkoeln.de/de/presse/pressemitteilungen/beitrag/metropolen-die-buerger-zieht-es-in-die-staedte-141018>

11. Vgl. hierzu Berlin-Institut (Hrsg.): Anleitung zum Wenigersein. Vorschlag für eine Demografiestrategie, Discussion Paper No. 12, August 2013, S. 30 ff.

12. Vgl. u.a. BMAS, Arbeitsmarktprognose 2030. Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland, Juli 2013, S. 30 ff. und BSR Bonn, Raumordnungsprognose 2030, 2012.

13. Prekäre Wahlen: Milieus und soziale Selektivität der Wahlbeteiligung bei der Bundestagswahl 2013, Studie der Bertelsmann Stiftung; Armin Schäfer, Robert Vehrkamp, Jérémie Felix Gagné, 2013.

14. Münz, Reiner; Seifert, Wolfgang; Ulrich, Ralf: Zuwanderung nach Deutschland: Strukturen, Wirkungen, Perspektiven, Frankfurt am Main 1999.

15. Vgl. Statistisches Bundesamt, [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/03/PD15\\_097\\_12521](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/03/PD15_097_12521)

16. Naegele, Gerhard: Demografie(politik) und Altersforschung – Thesenpapier, Berlin 12.12.2012.

**PARTEIEN SOLLTEN DESHALB:**

- die wachsende Diversität der Herkunft und Lebensstile in die eigenen Reihen integrieren und repräsentieren.
- Partizipationskanäle schaffen, die (weniger) junge, (weniger) mittelalte, (mehr) alte und (mehr) sehr alte Engagementbereite in ihrer jeweiligen Lebenswelt abholen.
- auseinanderklaffende Lebensrealitäten in den unterschiedlichen Regionen unter ein weltanschauliches und organisationskulturelles Dach bringen.
- strukturschwache Regionen trotz unterdurchschnittlicher Mitglieder- und Engagementzahlen repräsentativ in parteiinterne Prozesse einbinden (programmatisch wie organisatorisch).<sup>17</sup>
- auch in strukturschwachen Regionen in der Fläche physisch erfahrbar vertreten sein.
- der wachsenden Zahl Vollzeit berufstätiger Großstädter Mitmachangebote liefern, die trotz Zeitknappheit erfüllbar und trotz konkurrierender Angebote attraktiv sind.
- die Interessen der stark ansteigenden Zahl nicht wahlberechtigter Einwohner in die innerparteiliche Willensbildung mit einfließen lassen (und damit auch organisatorisch einbinden).
- sich vor Hintergrund der wachsenden Zahl von Single-Haushalten gerade in Ballungsräumen bewusst sein, dass ihr Potenzial als Ort der Gemeinschaft eine Stärke sein kann - solange die Formate der Zusammenarbeit (und ggf. Geselligkeit) auf der Höhe der Zeit sind.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Der demographische und soziale Wandel betrifft Parteien unmittelbar.
- Er birgt für die Parteien die Chance und die Notwendigkeit, den Ausgleich zwischen Alt und Jung, Stadt und Land, Wachstums- und Schrumpfsregionen sowie Deutsch und Nicht-Deutsch zu befördern.
- Eine bunte Gesellschaft braucht bunte Parteien. Zunehmend heterogene Lebenswelten und Lebensstile verlangen nach einem deutlich ausdifferenzierteren Mitmach-Angebot.
- Die Partei 2025 muss Wege finden, die stark wachsende Zahl von Einwohnern ohne Wahlberechtigung in den politischen Prozess zu integrieren.

17. Potenzielle Statutenänderung: Dazu sind u.a. die Regelungen des Delegiertenprinzips in den Parteisatzungen zu beachten. Die Aufteilung von Stimmrechten einzelner Parteiunterverbände (bspw. bei Parteitagen) muss hier ggf. angepasst werden.

### 3. MOBIL, ZEITKNAPP, FLEXIBEL: VERÄNDERTE ARBEITSWELTEN

Die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland wird in den kommenden zehn Jahren sinken, sofern die Einwanderung von ausländischen Arbeitskräften nicht deutlich ansteigt. Zeitgleich sinkt absehbar die Zahl der Erwerbslosen. Der Anteil Erwerbstätiger, die älter als 55 Jahre sind, steigt. Gleiches gilt für den Anteil berufstätiger Frauen.<sup>18</sup> Diejenigen Bevölkerungsgruppen, die heute relativ viel Zeit zur freien Verfügung haben, werden in zehn Jahren somit weniger Freiraum für gesellschaftliches Engagement haben.

Nicht nur die Struktur der Erwerbstätigen verändert sich. Auch die Art und Weise, wie wir arbeiten, wandelt sich fundamental. Die Zahl atypisch Beschäftigter und Solo-Selbständiger wird weiter anwachsen. Das klassische Vollzeit-Anstellungsverhältnis verliert weiter an Bedeutung – parallel zur rasant abnehmenden Bindungskraft institutioneller Zugehörigkeit. Innerhalb von Organisationen wird die Bedeutung der horizontalen Vernetzung, projektbezogenen Arbeitens und der verstärkten Kooperation mit Freiberuflern stark zunehmen.

Flexibilisierten Formen des Arbeitens liegt eine ablehnende Haltung gegenüber einer „Sozialisation durch organisatorische Verhaltensregeln“ zugrunde.<sup>19</sup> Der Wunsch nach Entscheidungsautonomie, das Streben nach dem Gefühl sinnvoll verwendeter Lebenszeit und der Wunsch nach ergebnisorientierter Vernetzung in flachen Hierarchien zwingen schon heute zahlreiche Unternehmen zu maßgeblichen internen Umstrukturierungen (Stichwort „Generation Y“). Output-Orientierung und zunehmende virtuelle Präsenz gehen mit einer verstärkten Priorisierung des Privaten einher. Daraus ergeben sich stark individualisierte Arbeitsroutinen.

Die meisten dieser Veränderungen sind möglich, weil der Zugang zum Internet 2025 fast überall und jederzeit gewährleistet sein wird. Die Geschwindigkeit und Intensität digitaler Kommunikation wird innerhalb und außerhalb von Organisationen stark ansteigen. Die zwischenmenschliche Kommunikation wird sich

anhaltend stark verändern, ebenso wie die Kommunikation zwischen Mensch und Organisation. Sie wird schneller, ortsunabhängiger und dennoch in vielen Fällen direkter. Das verändert Erwartungshaltungen und Kommunikationsgewohnheiten fundamental.

Wer im Alltag anders arbeitet, verändert auch die Perspektive auf ehrenamtliche Arbeit. Schon heute findet Engagement zunehmend projektbezogen und mit einer verkürzten Zeitperspektive statt. Engagement muss sich überdies „lohnen“. Deswegen arbeiten Menschen besonders dann in steigendem Maß ehrenamtlich, wenn sie selbst betroffen sind.<sup>20</sup>

Nicht nur Arbeitsweisen werden flexibler. Auch die Lebensplanung wird in weiter zunehmendem Maß von Ortswechseln geprägt sein. Das ist zum einen Ausdruck der beschriebenen Entscheidungsautonomie, zum anderen Ergebnis einer Arbeitswelt, in der räumliche Flexibilität in vielen Berufen erwartet und von jüngeren Menschen auch bewusst gewählt wird (s. Urbanisierung).

---

### Nicht nur Arbeitsweisen, sondern auch individuelle Lebenspläne werden in Zukunft flexibler und mobiler.

---

Das mobile, flexible Arbeitsleben mag auch in zehn Jahren vor allem die besser gestellte Mittelschicht betreffen. Doch ihre Mitglieder sind diejenigen, die sich überdurchschnittlich stark ehrenamtlich engagieren<sup>21</sup> – entsprechend brauchen sie Engagement-Angebote, die zu ihrer Lebensrealität passen.

18. BMAS (Hrsg.): Arbeitsmarkt 2030. Die Bedeutung der Zuwanderung für Beschäftigung und Wachstum, Prognose 2014, München 27.11.2014, S. 3 f.

19. Walsken, Ernst-Martin: Mitgliederpartei im Wandel, Münster 1998.

20. Hurrelmann, Klaus und Albrecht, Erik: Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert, Weinheim, 2014.

21. Priller, Eckhard/Alscher, Mareike/Dathe, Dietmar/Speth, Rudolf (Hrsg.): Zivilengagement. Herausforderungen für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft, Philanthropie, Bd. 2. Berlin/Münster 2011, S. 331; Seifert, Hartmut/Groß, Hermann/Maylandt, Jens (2012): Erwerbsarbeit und Ehrenamt in der Bundesrepublik Deutschland und in Nordrhein-Westfalen. Bestandsaufnahme des ehrenamtlichen Engagements im Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit, Technische Universität Dortmund, Zentrale wissenschaftliche Einrichtung, Dortmund 2012

**PARTEIEN SOLLTEN DESHALB:**

- flexibilisierte Mitmach-Formate gleichrangig mit „traditionellen“ Arbeitsstilen behandeln.
- digitale und analoge Mitmachkanäle auf Augenhöhe zu bestehenden Entscheidungsstrukturen entwickeln, die nicht unbedingt physische Präsenz benötigen, sondern zeitlich begrenzt und ergebnisorientiert sind. Zugleich bleiben Orte des physischen Miteinanders wichtig.
- eine Balance zwischen Organisationsregeln und -routinen und dem Wunsch nach zunehmender Individualität auch im Ehrenamt finden.
- Karriere- und Rekrutierungswege entwickeln, die ein hohes Maß an Mobilität seitens des einzelnen Mitglieds zulassen.
- Formalismen in Arbeit und Umgang auf das geringste notwendige Maß begrenzen.
- nicht nur die horizontale und vertikale Vernetzung im Organisationsinneren erleichtern und digitalisieren, sondern auch die Vernetzung mit der Organisationsumwelt befördern.
- digitale Beteiligungswerkzeuge entwickeln, um interne Meinungsbilder einzuholen oder um Entscheidungen vorzubereiten.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Der Wandel der Arbeitsgewohnheiten zieht veränderte Erwartungen an das Funktionieren von Organisationen nach sich. Das zwingt alle großen Institutionen zur Veränderung – auch die politischen Parteien.
- Die Partei 2025 steht vor der Aufgabe, die Zusammenarbeit im Inneren entformalisierter, flexibler, vernetzter und virtueller zu gestalten als heute.
- Sie muss das Ortsprinzip flexibilisieren und um parallele Mitmachkanäle erweitern.
- Die Partei 2025 muss im Inneren für ein Miteinander „traditioneller“ und „neuer“ Arbeitsstile auf Augenhöhe sorgen.

#### 4. MASSGESCHNEIDERT, DIGITAL, UMKÄMPFT: TRANSFORMIERTE MEDIENLANDSCHAFTEN

Der Abruf von Informationen überall und jederzeit und ihre (interaktive) Nutzung in Echtzeit verändern die Medien. In den nächsten zehn Jahren werden etablierte Informationskanäle weiter transformiert oder durch neue ersetzt. Ein weiteres Schrumpfen der Printmedien gilt als sehr wahrscheinlich. Schon 2020 werden nach Einschätzung Medienschaffender einige der heute etablierten Tageszeitungen nicht mehr erscheinen<sup>22</sup>, tägliche Auflagen sinken seit 20 Jahren stetig<sup>23</sup>. Auch der Fernseher als „Lagerfeuer der Nation“ verliert zugunsten von on-demand-Angeboten rapide an Bedeutung.

Zeitgleich zum Verschwinden etablierter Angebote wird die Fülle an Informationen weiter zunehmen. Damit einher geht ein wachsendes Angebot maßgeschneiderter Informationsfilter, die Nachrichtenkonsum individualisierter denn je gestalten werden. Dies wird durch soziale Medien und Netzwerke weiter potenziert, die schon heute immer mehr als Informationskanäle dienen. 2025 wird es noch weniger möglich sein als heute, die Mehrheit der Bevölkerung über ein Medium zu erreichen.

Selbst wenn Menschen Zeitungsangebote digital weiter nutzen, ist nicht garantiert, dass sie mit politischen Inhalten konfrontiert werden. Schon heute sind Informationsdienste sehr stark auf die individuellen Interessen der Nutzer abgestimmt. Das erzeugt thematisch stark reduzierte Informationswelten, die ggf. keine oder sehr geringe Schnittmengen mit dem Politischen beinhalten, bzw. eine sehr einseitige politische Perspektive auf die Welt zulassen und reproduzieren. Diese Tendenz zu Patchwork-Realitäten, die dem traditionellen Bildungskanon entgegenstehen, wird sich verstärken. Zeitgleich haben diejenigen, die sich für die Breite der Politik interessieren, bessere Möglichkeiten denn je, sich zu informieren. Dies bringt für den politischen Raum die Herausforderung mit sich, vertieften Informationsansprüchen zu genügen, während zugleich die Tendenz zur Einseitigkeit oder zum völlig Apolitischen berücksichtigt werden muss.

Herkömmliche Informationsformate werden durch alternative Kanäle wie Blogs oder algorithmusgetriebene Social Media-Plattformen ersetzt, die sich zunehmend in der deutschen Medienlandschaft etablieren. Zudem entwickeln sich neue Formen des Journalismus, wie beispielsweise der *adaptive journalism*. Sollte sich die Tendenz der Berichterstattung über Politik aus den vergangenen Jahren fortsetzen, wird das Politikmachen auf Bundesebene einer aggressiven, moment- und zunehmend agenturgetriebenen Presselandschaft gegenüber stehen. Die Relevanz der landespolitischen Berichterstattung wird absehbar weiter abnehmen.

22. 67,2% der befragten Journalistinnen und Journalisten gaben an, dass 2020 zahlreiche heutige Tageszeitungen nicht mehr erscheinen werden. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/163090/umfrage/einschaetzung-der-entwicklung-des-journalismus-bis-2020/>

23. 1991 hatten Tageszeitungen eine tägliche Auflage von 27,3 Millionen Exemplaren. 20 Jahre später weniger als 19 Millionen. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/72084/umfrage/verkaufte-auflage-von-tageszeitungen-in-deutschland/>

**PARTEIEN SOLLTEN DESHALB:**

- stärker als bislang proaktiv und direkt kommunizieren. Sie müssen Bürger deutlich schneller, zielgenauer und direkter ansprechen und mehr Feedbackschleifen in Kommunikationswege einbauen.
- in dialogischen Austausch mit den Nutzern treten, anstatt sich auf Push-Kommunikation zu verlassen.
- die neuen Medien offensiv für Information und Diskussion nutzen.
- dem Überangebot an Informationen durch hochwertig aufbereitete inhaltliche Orientierungsangebote begegnen.
- eigene Inhalte zuschneiden auf die Veröffentlichung in sozialen Netzwerken, um vormals unerreichte, gerade jüngere Menschen anzusprechen.
- Wege suchen, qualitativ hochwertige Informationsangebote zu stärken.
- sich aktiv öffnen für neue Medien wie beispielsweise Polit-Blogs oder Portale wie Buzzfeed und diese auf Augenhöhe mit (aber nicht genauso wie) herkömmlichen Formaten behandeln.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Die Medienlandschaft wird immer stärker durch Tempo und Viralität bestimmt. Etablierte Medienmarken erreichen die Breite der Gesellschaft nicht mehr. Parteien müssen zusätzliche Informationskanäle eröffnen und bedienen.
- Informationswelten werden immer individualisierter. Einseitige oder gänzlich unpolitische Patchwork-Realitäten entstehen und begünstigen die Entfremdung vom Politischen. Zeitgleich ist Politik-Interessierten die Information in größerer Breite und Tiefe denn je möglich.
- Der Erfolg von politischer Presse- und Medienarbeit hängt zunehmend von ihrer dialogischen Ausrichtung, inhaltlichen Klarheit und zeitgemäßen Formaten ab.

### III. Grundlagen für wirksame Parteireform

#### 1. SELBSTORGANISATION ODER

#### WARUM NICHTSTUN KEINE OPTION IST

Mit ihrem Veränderungsbedarf sind Parteien nicht alleine, sondern in illustrierter Gesellschaft.<sup>24</sup> Die gelernten Organisationsformen des 20. Jahrhunderts, die bisherigen Formate des Arbeitens und Mitmachens, befinden sich in einer fundamentalen Transformation. Zweifel am Wert der eigenen Arbeit und Arbeitsweise, dazu die anhaltende Ungewissheit mit Blick auf das Kommende – da geht es Parteien nicht anders als vielen Unternehmen und Institutionen wie Gewerkschaften oder Kirchen. Die gesellschaftliche Veränderungsdynamik der vergangenen Jahre wird sich fortsetzen und besonders durch die Megatrends der Globalisierung und des technologischen Fortschritts im kommenden Jahrzehnt weiter beschleunigen.<sup>25</sup>

Trotzdem agierten bisher vor allem die Volksparteien behutsam, wenn es um Organisationsreformen ging<sup>26</sup>, denn die kurzfristigen Folgekosten struktureller Veränderung sind in der Regel hoch. Das Durchbrechen von Organisationsroutinen erzeugt Angst und Widerstand, ebenso wie das Verändern von Aufstiegs- und Machtdynamiken. Entsprechend scheint Stillhalten das

lohnendste Verhalten zu sein. Das ist nachvollziehbar, auch mit Blick auf die psychischen Belohnungseffekte von Verhaltensroutinen.<sup>27</sup>

Die Entscheidung gegen bewusste Veränderungsschritte bedeutet jedoch nicht, dass sich eine Organisation nicht trotzdem verändert. Sie unterliegt ihren eigenen Dynamiken, die tagtäglich Veränderungen mit sich bringen.<sup>28</sup> Wer nicht gezielt verändert, gibt diesen Dynamiken Raum und verstärkt sie dadurch. Das geht mittelfristig in der Regel mit einem höheren Preis einher als bei bewusst vorgenommenen Veränderungsprozessen.

#### Veränderung hat ihre eigenen Dynamiken – sie passiert auch und andauernd unbewusst.

Die Frage ist deshalb, ob Parteien den Versuch der bewussten Steuerung von Veränderungsdynamiken vornehmen möchten oder nicht. Nur wer wirksame Interventionen mit eindeutiger Zielsetzung wagt, wird wahrnehmbare Veränderungen innerhalb der eigenen Organisation auslösen können.

#### MEHR WISSEN: SYNERGETIK

Das Fachgebiet der Synergetik beschäftigt sich mit unbewussten Prozessen der Selbstorganisation in Systemen jeglicher Form. Das ursprünglich aus der Physik stammende Forschungsfeld findet bei gleichbleibendem Vokabular interdisziplinär Anwendung, u.a. in der Organisationssoziologie, der Psychologie und der Wirtschaftswissenschaft. Es geht um das theoretische Verständnis von Prozessen der spontanen (zwischenmenschlichen) Strukturbildung. Selbstorganisation ist dabei nicht gut oder schlecht, sondern beschreibt Gesetzmäßigkeiten von Dynamiken innerhalb eines Systems, die einfach passieren. Dabei wird klar, dass jedes System in hohem Maß und andauernd Selbstorganisationsprozessen ausgesetzt ist, die nur in begrenztem Maß steuerbar sind. Veränderung findet also immer statt. Außerdem beschreibt die Synergetik die Auswirkungen von Veränderung auf die Stabilität eines sozialen Systems und zeigt, dass soziale Strukturen sich in einem konstanten Lernprozess befinden.

Mit Blick auf soziale Systeme macht die Synergetik zum einen die begrenzten Einflussmöglichkeiten von Führung deutlich – und betont, wie wichtig das wirksame Setzen möglicher Führungsinterventionen für die Veränderung von Organisationsdynamiken sein kann.

En détail: Haken, Hermann; Schiepek, Günter: Synergetik in der Psychologie, Göttingen: Hogrefe 2005

24. Zum Veränderungsbedarf siehe en détail unter anderem: KAS: Volks- und Großparteien in Deutschland und Europa. Berlin 2011.

25. Vgl. Hartmut Rosa: Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Suhrkamp, Frankfurt am Main 2005.

26. Vgl. Jun, Uwe: Organisationsreformen der Mitgliederparteien ohne durchschlagenden Erfolg. Die innerparteilichen Veränderungen von CDU und SPD seit den 1990er Jahren, in: Jun, Uwe/Niedermayer, Oskar/Wiesendahl, Elmar (Hrsg.): Zukunft der Mitgliederparteien, Opladen 2009, S. 187-210; Mjelde, Hilmar Langhelle: How and Why Parties Respond to Membership Decline. The Case of the SPD and the CDU, in:

German Politics 22 (3), 2013, S. 253-269; Träger, Hendrik: Innerparteiliche Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse zur Bundestagswahl 2013: Eine Urwahl, zwei Mitgliederentscheide und neue Verfahren der Wahlprogrammerarbeitung, in: Korte, Karl-Rudolf (Hrsg.): Die Bundestagswahl 2013. Analysen der Wahl-, Parteien-, Kommunikations- und Regierungsforschung, Wiesbaden 2015, S. 269-289.

27. Vgl. Duhigg, Charles: Die Macht der Gewohnheit. Warum wir tun, was wir tun, Berlin 2012.

28. Vgl. hierzu Haken, Hermann/ Schiepek, Günter: Synergetik in der Psychologie, Göttingen 2005.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Parteien sind nicht die einzigen Großorganisationen, die existenziellen strukturellen Herausforderungen gegenüberstehen. Ihr Veränderungsdruck gleicht strukturell der Situation, der sich u.a. Kirchen, Gewerkschaften, Verbände und manche Großkonzerne ausgesetzt sehen.
- Parteien müssen sich organisatorisch an die heutigen Lebenswelten anpassen. Zeitgemäße Programmatik kann zeitgemäße Organisationsstrukturen nicht ersetzen (und vice versa).
- Eine Partei, die sich gegen strukturelle Parteireformen entscheidet, entscheidet sich bewusst für weitere Homogenisierung und Schrumpfung. Wenn Parteien sich nicht bewusst verändern, überlassen sie sich den Selbstorganisationskräften.

## 2. SELBSTWIRKSAME PARTEISTRUKTUREN ODER ENGAGEMENTMOTIVATION

Wer etwas tut, will einen Erfolg erzielen. Er will, dass sein oder ihr Handeln etwas bewirkt. Wenn wir davon ausgehen, dass wir mit unserem Handeln das von uns Erwünschte erreichen – wir also eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung haben – sind wir motiviert (s. Kasten *Mehr Wissen: Das Konzept der Selbstwirksamkeit*). Wenn wir hingegen erwarten, dass unser Handeln keinen Unterschied macht, bzw. wir das Erstrebte nicht erreichen, sind wir demotiviert.<sup>29</sup>

Das sind Dinge, die jeder weiß – und doch birgt derlei Grundwissen über menschliche Motivationsstrukturen wertvolle Hinweise für die verbesserte Ausgestaltung von Parteiarbeit. Heute sind viele Parteistrukturen so ausgestaltet, dass sie der Motivation entgegenstehen (vgl. Kapitel III.4) – und Engagement somit unnötige Hürden in den Weg stellen. Für Parteien ist es deshalb noch vor Beginn von Reformprozessen entscheidend, die internen Prozesse und Handlungsgewohnheiten daraufhin zu überprüfen, ob sie selbstwirksamkeits- und motivationsfördernder ausgestaltet werden können.<sup>30</sup> Ausgewählte Beispiele zeigen im Folgenden, welche strukturellen und kulturellen Justierungen zu motivierterem Engagement führen können.

### MEHR WISSEN: SELBSTWIRKSAMKEIT

Die Theorie zur Selbstwirksamkeitserwartung geht auf den Psychologen Albert Bandura zurück. Selbstwirksamkeit bezeichnet den Grad der subjektiven Gewissheit, Herausforderungen auf Grundlage eigener Kompetenzen bewältigen zu können. Selbstwirksamkeit ist zu unterscheiden von Selbstwertgefühl, das sich in unserem Kulturkreis aus dem Vergleich mit anderen speist.

Banduras Konzept geht davon aus, dass Menschen Einfluss auf ihre eigene Umwelt nehmen möchten. Sie handeln in der Regel dann, wenn sie überzeugt sind, dass diese Handlung Erfolge zeitigt. Der Grad der individuellen Selbstwirksamkeitserwartung entscheidet maßgeblich über die Motivation, eine Aufgabe anzugehen, ebenso wie über die Aussicht auf eine erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe. Wer also aufgrund einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung davon ausgeht, eine Herausforderung meistern zu können, geht die Aufgabe a) eher an als derjenige, der nicht davon überzeugt ist und hat b) eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit als derjenige mit geringer Selbstwirksamkeitserwartung.

Menschen mit hoher Selbstwirksamkeit geht es körperlich und seelisch besser als denjenigen, die ihrem Handeln wenig Erfolgsaussicht zuschreiben. Für Organisationen ist besonders entscheidend, dass sich Menschen mit hoher Selbstwirksamkeit eher für Belange und Interessen einsetzen als andere. Durchhaltvermögen, die Ambitioniertheit der Ziele und die Qualität der Arbeit stehen in enger Korrelation zum Grad der subjektiven Selbstwirksamkeitserwartung.

Direkte Erfahrung, soziale Unterstützung und das Beobachten von Vorbildern und Erfolgsmodellen stärken die individuelle Selbstwirksamkeitserwartung. Sie kann also durch externe Faktoren wie die Qualität der menschlichen Zusammenarbeit, organisationale Strukturen oder Kulturen begünstigt oder gebremst werden.

En détail: Albert Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York 2008

## Maßgeschneidertes Engagement

Ob Alt oder Jung, Ärztin oder Maurer: bislang bekommt jeder Parteiengagierte dasselbe Mitmach-Angebot.<sup>31</sup> In einer Zeit zunehmend ausdifferenzierter Lebensstile und wachsender Zeitknappheit vor allem bei Berufstätigen ist das wenig sinnvoll.<sup>32</sup> Unterschiedliche Parteimitglieder haben nicht nur unterschiedliche Motivationen für ihre Parteimitgliedschaft. Sie haben auch äußerst unterschiedliche Qualifikationen und Kompetenzen, Zeitbudgets und Partizipationswünsche.

## Die Partei 2025 hat passgenaue Angebote, anstatt auf alten Strukturen zu beharren.

Die Partei 2025 sollte diese Unterschiedlichkeit beherrscht als Ressource wahrnehmen und entsprechend ausdifferenzierte Angebote machen. Damit sendet sie eine Botschaft, die essenziell ist, um neue Engagierte gewinnen zu können: Wir haben Angebote für Dich, die zu Deiner Lebenswelt, Deinen Zeitressourcen und Kompetenzen passen – statt zu erwarten, dass Du Dich vor allem an uns anpasst.

29. Auch Scheitern oder punktueller Misserfolg beinhaltet natürlich wichtige Informationen für den Engagierten und stellt als Einzelfall kein Problem dar. Schwierig wird es hingegen, wenn mangelnde Partizipationsmöglichkeiten und Wirkungslosigkeit des Einzelnen strukturell gegeben sind.

30. Für das Beispiel eines selbstwirksam ausgestalteten Parteibeitritts vgl. das Schlusskapitel V.

31. Auch Sonderformen wie Unterstützer- und Gastmitglied-Status genügen hier nicht, um die beschriebene Heterogenität erfolgreich abzubilden.

32. vgl. hierzu auch Bergmann, Knut et al.: Zehn Thesen für eine politische ‚Partei mit Zukunft‘; Policy Brief 01/2010 der Stiftung Neue Verantwortung, downloadbar unter [http://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/2010\\_01\\_policy\\_brief\\_zehn\\_thesen\\_fuer\\_eine\\_politische\\_partei\\_mit\\_zukunft\\_final.pdf](http://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/2010_01_policy_brief_zehn_thesen_fuer_eine_politische_partei_mit_zukunft_final.pdf)

Was heißt das in der Praxis? Einige Beispiele:

*Individualisiertes Mitmachangebot:* Wer mitmachen will, muss sagen, was er leisten kann – um dann ein maßgeschneidertes Mitmach-Angebot seiner Partei zu erhalten, das ernst gemeint ist. Ein **zentraler Koordinator** erfasst Expertise, Zeitbudget und thematisches Interesse und macht wenige Tage später ein maßgeschneidertes Mitmachangebot inkl. Vernetzung mit den relevanten Parteivertretern vor Ort.<sup>33</sup> Für den einen kann das die zeitlich begrenzte Mitwirkung in einer **bundesunmittelbaren Themen-AG** sein, für den anderen die PR-Arbeit für eine **lokale, von Parteimitgliedern getragene Sozialesinitiative**. So werden Organisationsmitglieder in ihrer Lebens- und Interessenswelt abgeholt. Und die Partei profitiert von bestehenden Vorkenntnissen und Kompetenzen.

Wichtig ist dabei, dass klar nachvollzogen werden kann, welche Rechte und Pflichten mit welcher Form des Engagements einhergehen. Ziel sollte sein, dass die **verschiedenen Formen des Mitmachens formal gleichgestellt sind**.<sup>34</sup>

*Zentrale Ansprechpartner:* Wer lieber gänzlich selbst steuern möchte, wo er oder sie mitmachen will, findet bei der Partei 2025 eine übersichtliche Auflistung möglicher Engagements. Eine **zentrale Engagierten-Hotline oder -Chat** vernetzt die Interessierten mit dem zuständigen Ansprechpartner und berät mit Blick auf Fragen wie Zeitbedarf, Erfahrungen anderer Engagierter und eventuelle Sonderwünsche.

*Ermöglichen:* Junge Eltern wollen mitmachen? Die Partei stellt für ihre Sitzungs- und Engagementzeiten Kinderbetreuung bereit. Ein schlecht entlohnter Arbeitnehmer will die Leitung einer lokalen Parteiinitiative übernehmen? Ein **Engagementstipendium beim Landesvorstand** ermöglicht dem Mitglied mehr Freiwilligenzeit. Ein altes Mitglied ist nicht mehr gut zu Fuß? Der Ortsverband schafft einen rotierenden Abholdienst, um ihm die Teilnahme an Parteitreffen zu ermöglichen. Ein Mitglied ist auf Geschäftsreise? Es wird der **Sitzung per Video-Telefonie** zugeschaltet. Über allem steht bei

der Partei 2025 die Maxime: Wir ermöglichen Vielfalt, anstatt aufgrund unpassender Lebenslagen (implizit) auszuschließen.

### Feedbackkultur

Je mehr und je unmittelbarer Parteimitglieder Feedback auf ihr Engagement bekommen, desto motivierter sind sie für weitere Parteiaktivitäten. Dabei meint Feedback nicht nur positive Rückmeldung, sondern auch verbesserungsorientierte, kritische Rückmeldung. Es geht

- a) um das (wertschätzende) Wahrnehmen des Geleisteten
- b) konstruktive Verbesserungsvorschläge
- c) Lob und ggf. Gratifikationen.

Das beginnt schon im Kleinen. Wer sich online für eine Parteimitgliedschaft registriert, sollte sofort eine personalisierte E-Mail und am nächsten Tag einen persönlichen Anruf bekommen.<sup>35</sup> Wer regelmäßig die Web-Angebote der Partei nutzt, kann mithilfe von **Gamification-Elementen**<sup>36</sup> **virtuelle Auszeichnungen** erhalten. Wer ehrenamtlich viel Zeit investiert, sollte **kostenfreie Fortbildungen als Gratifikation** erhalten. Und sich bestenfalls manchmal über den persönlichen Anruf eines Generalsekretärs freuen.

Was banal klingt, ist wichtig für dauerhafte Motivation. Wer Feedback erhält, empfängt die Botschaft: „Jemand sieht, dass ich etwas mache. Es macht für die Organisation einen Unterschied, ob ich mich hier einbringe oder nicht.“ Diese Botschaft wirkt dem fatalen Eindruck entgegen, in ein Schwarzes Loch hineinzuarbeiten: viel Energie geht rein, nichts kommt zurück.

Was für das Nehmen von Feedback gilt, gilt auch für das Geben von Feedback. Wer regelmäßig in **Onlinevotings** abstimmen darf, wer seine Meinung über das Funktionalisieren der Kreis- und Landesgeschäftsstellen abgibt oder die **Parteioberen direkt wählt**, der baut eine engere Verbindung zu seiner Partei auf. Das funktioniert aber nur dann, wenn das Feedback auch eine Veränderung bewirkt bzw. eine begründete Rückmeldung zur Folge hat, *was* das Feedback bewirkt hat und *was nicht*.

33. In den Parteistatuten sind hohe Datenschutzbestimmungen geregelt, die gerade hierfür auch Geltung haben, der Umsetzung aber nicht im Wege stehen.

34. Hierfür sind ggf. Änderungen in den Parteisatzungen notwendig, die von der Normalmitgliedschaft abweichende Mitgliedschaftsformen regeln.

35. Potenzielle Statutenänderung: Hier muss ggf. der Bewilligungsprozess eines Aufnahmeantrags beschleunigt werden.

36. Gamification bezeichnet das Nutzen spielerischer Elemente und Prozesse in nicht-spielerischen Kontexten. Ziel ist die dauerhafte Verhaltensänderung und/oder gesteigerte Motivation bei den Anwendern.

**(Kleine) Erfolge feiern**

„Von meiner Partei bekomme ich vor Ort nichts mit.“  
 „Wir bekommen hier nur mit, wenn etwas schief läuft.“  
 Solche Sätze hört man in Gesprächen mit Parteimitgliedern häufig. Sie zeugen nicht so sehr von der Wirkungslosigkeit politischer Tätigkeit, sondern in erster Linie von mangelnder Wahrnehmbarkeit politischer Erfolge und Initiativen. Dabei ist es für das subjektive Motivationsgefühl höchst bedeutsam, zu sehen, dass die eigene Organisation an erfolgreicher Arbeit beteiligt ist. Organisationserfolge setzen positive Motivationsimpulse für das einzelne Mitglied, erhöhen den Grad der Identifikation mit der eigenen Partei und haben unter Umständen Vorbildcharakter für eigene politische Initiativen innerhalb der Partei.

Parteien müssen deshalb auf allen Ebenen konsequenter und vernehmlicher über ihre Erfolge und Ideen berichten. Wichtig ist, dass Erfolgsmeldungen Mitglieder und Sympathisanten häufig und wahrnehmbar erreichen. Mittel hierfür sind **Push-Nachrichten per App**, **kurze, standardisierte Info-Mails** oder **Ticker-Erfolgsmeldungen** auf der Homepage – idealerweise versehen mit der Information, welche Folgen der politische Erfolg für den Lebensalltag des jeweiligen Adressaten hat.

Neben exekutiven und legislativen Erfolgen sind vor allem auch übertragbare Erfolgsrezepte aus den Kommunen wichtig. Gute Ideen in Orts- und Kreisverbänden bleiben heute aufgrund mangelnder Vernetzung untereinander in der Breite meist unentdeckt. Wenn Parteien hier gegensteuern, ermöglichen sie das intra-organisatorische Lernen innerhalb der Partei, was ein wichtiger Schlüssel zu mehr Innovation ist. Voraussetzung ist auch hier, dass eine zentrale Innovations-Agentur in den Parteizentralen Erfolgsbeispiele definiert, sammelt und auf Übertragbarkeit prüft und ggf. abwandelt (s.u. *Vorbilder schaffen*).

**Vorbilder schaffen**

Parteiführungen haben im Vergleich zur Führung von Unternehmen äußerst begrenzte exekutive Steuerungsmöglichkeiten. Umso wichtiger sind die kulturellen Einflussmöglichkeiten der Parteiführung. Sie kann durch eigenes Verhalten Vorbild sein und **parteiintern**

**Vorbilder definieren**, die in die gesamte Organisation ausstrahlen, um einzelne Mitglieder zu motivieren, es ihnen nachzutun.

Doch meist haben Parteien kein strukturiertes Wissen über organisationsinterne „Best Practices“, also Prozesse oder Projekte, die besonders gut funktionieren und ggf. in die Breite der Organisation übertragbar sind. In den Landes- und Bundeszentralen sollten **Erfolgsbeauftragte** deshalb für das Identifizieren und Sammeln erfolgreicher Beispiele für Parteiarbeit zuständig sein. Die jeweils Verantwortlichen sollten nicht nur sichtbar belobigt und als Träger einer guten Idee gefeiert werden. Sie sollten auch aktiv in die Bemühung mit eingebunden werden, das jeweilige Erfolgsprojekt auf andere Teile der Partei zu übersetzen. Wenn diese Experimentierphase gelungen ist, können solche **Erfolgsprojekte auf die gesamte Organisation übertragen** werden.

Der Vorteil: Mitglieder sehen, dass Veränderungsideen nicht nur „von oben“ kommen, sondern idealerweise auch „von unten“, also von einfachen Mitgliedern und Funktionären. Zudem wird durch kleinteilige, niedrigschwellige Projekte klar: Innovation ist kein Zauberwerk. Sie funktioniert dann am besten, wenn sie einfach umsetzbar und kopierbar ist. Das setzt konkrete Anreize, es denen nachzutun, die Erfolgsbeispiele gefunden haben, angefangen vom Kopieren einer Idee bis hin zum Kreieren neuer Erfolgsprojekte.

**IN DER PRAXIS:**

- **Thematische Arbeitsgruppen**<sup>37</sup>: Wer ortsunabhängig arbeiten möchte, kann als Themen-Mitglied<sup>38</sup> beitreten und sich in landes- oder bundesunmittelbare Arbeitsgruppen einbringen, die schwerpunktmäßig virtuell arbeiten. Arbeitsgruppen sind formal mit den Gliederungen der Partei gleichgestellt und können Delegierte entsenden.<sup>39</sup>
- **Flächendeckende Einführung Mitgliederprinzip**: Das Mitgliederprinzip löst auf Kreisebene das Delegiertenprinzip ab. Das ermöglicht das direktere, häufigere und in der Wirkung unmittelbarer erkennbare Mitmachen für das einzelne Parteimitglied.<sup>40</sup>
- **Freie Wahl von Orts- oder Kreisverband**: Vor allem in Ballungsräumen wirkt die streng nach Wohnort erfolgende Zuteilung in den jeweiligen Orts- oder Kreisverband antiquiert. Parteimitglieder sollten selbst wählen können, wo sie sich einbringen wollen. So kann das Parteiengagement gerade bei Umzügen innerhalb einer Stadt verstetigt werden.<sup>41</sup>
- **Verschiedene Mitgliedschaftsmodelle**: Neumitglieder sollten schon bei Eintritt angeben können, wo und wie sie sich schwerpunktmäßig einbringen möchten. Hierfür bieten sich verschiedene Mitgliedschafts-Optionen an, die von der inhaltlichen Expertin über aktiven Vor-Ort-Aktivismus bis hin zum Partei-Botschafter in anderen Institutionen reichen. Auch eine explizite Mitgliedschaft als stiller Unterstützer sollte möglich sein.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Parteistrukturen, die eine erhöhte Selbstwirksamkeitserwartung befördern, motivieren zu mehr Engagement. Die Partei 2025 überprüft ihre Strukturen und Prozesse mit Blick auf die Frage, ob diese zur Motivation ihrer Mitglieder und Sympathisanten positiv beitragen.
- Die Partei 2025 richtet sich nach der persönlichen Qualifizierung, den Interessen und Lebensumständen ihrer Mitglieder und anderer Engagierter aus. Das Engagement-Angebot der Partei 2025 ist deshalb individualisiert.
- Erfolgreiche Parteiarbeit wird in der Partei 2025 zentral identifiziert und systematisch in die Fläche übertragen. Innovative und erfolgreiche Parteimitglieder und -gruppen aller Ebenen werden bewusst zum Vorbild innerhalb der Partei gemacht.
- Die Partei 2025 pflegt bewusst Feedbackzyklen. Die Basis gibt der Führung häufig Rückmeldung und erfährt, welche Effekte dieses Feedback gezeitigt hat. Zudem tauscht sich die Partei auch auf der horizontalen Ebene aus und intensiviert so das Lernen voneinander.

37. Hierfür sind Änderungen im Gesetz über die politischen Parteien und in den Parteisatzungen notwendig.

38. Das Prinzip der „Freien Mitarbeit“ ist z.B. in der Satzung von Bündnis 90/Die Grünen bereits geregelt.

39. Potenzielle Statutenänderung: Das Verhältnis von inhaltlichen zu föderalen Gliederungen und ihre Rechte sind in den Parteisatzungen geregelt und müssen ggf. angepasst werden.

40. Die jeweils höhere Satzung bricht hier die niederrangige Satzung (z.B. Kreisstatut). Dies muss bei der Einführung des Mitgliederprinzips beachtet werden. Jedoch wird dieses heute schon in vielen Verbänden praktiziert.

41. Potenzielle Statutenänderung: Hier könnten die parteiinternen Entscheidungsprozesse zu solchen Wechseln des Orts- oder Kreisverbandes verschlankt werden.

### 3. INNOVATIONSTUPSER ODER

#### NUDGING ALS QUELLE FÜR VERÄNDERUNGSPULSE

Seit Richard Thaler und Cass Sunstein im Jahr 2008 *Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness* veröffentlichten, rollt Nudging als verhaltensökonomischer Ansatz durch die Politik zumindest der westlichen Welt. Obwohl der Grundgedanke kein neuer ist, hat die Publikation der beiden amerikanischen Grenzgänger zwischen Wissenschaft und Politik eine Debatte über die Möglichkeiten und Grenzen verhaltensökonomisch inspirierter Steuerungsmechanismen ausgelöst.<sup>42</sup>

Der Nudging-Ansatz kann mit Blick auf Parteireform ein lohnendes Hilfsmittel sein. Wir nutzen das Konzept als gedanklichen Ausgangspunkt, der zu sinnvollen Maßnahmen führen kann. In jedem Fall hilft er, Umwelten zielführend zu analysieren und besser zu gestalten als vorher. In Parteiorganisationen 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 wie der Gesamtorganisation berücksichtigt.

#### MEHR WISSEN: SELBSTWIRKSAMKEIT

Nudging bezeichnet einen in den USA geprägten, verhaltensökonomischen Ansatz, dem die Grundhaltung des „libertären Paternalismus“ zugrunde liegt. Dahinter steckt die Annahme, dass Bürger so frei wie möglich entscheiden können sollen – aber Stupser (*Nudges*) an den Stellen Sinn machen, wo rationale, langfristig günstige Entscheidungen schwer zu treffen sind. Dies kann bspw. Fragen der Alters- oder Gesundheitsvorsorge betreffen, wo eine sinnvolle Entscheidung etwa aufgrund unabsehbarer Langzeitr Risiken, undurchschaubarer Produkt-Angebote oder schlicht kurzfristig geprägter finanzieller Abwägungen schwer fällt. In solchen Fällen sehen die Autoren Cass Sunstein und Richard Thaler *Nudges* vor: „*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.*“<sup>43</sup>

*Nudges* unterscheiden sich von normalen Regeln dadurch, dass sie die Entscheidungsfreiheit unberührt lassen – aber gewisse Stellschrauben auf Grundlage verhaltensökonomischer Erkenntnisse so stellen, dass die Wahrscheinlichkeit für die Auswahl einer günstigen Option steigt. Ein einfaches Alltagsbeispiel ist die Auslage in einer Kantine: Currywurst und Hackbraten können weiter auf der Karte stehen. Aber wenn statt Fleisch eher Obst und vegetarischer Eintopf prominent beworben und in der Auslage gezeigt werden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass mehr Menschen als vorher die gesündere Option wählen. Ein anderes Beispiel ist der monatliche Beitrag zur Altersvorsorge. Wenn in Arbeitsverträgen standardmäßig die Klausel steht, dass X Prozent des Einkommens automatisch in eine bezuschusste private Altersvorsorge fließen, zahlen viel mehr Arbeitnehmer einen solchen Beitrag, als wenn sie sich selbst um den Abschluss einer solchen Regelung kümmern müssten.

En détail: Thaler, Richard; Sunstein, Cass R.: *Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, New York 2008

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 Nudging 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 Nudging-Ansatzes zu verständigen und einen klaren Handlungsrahmen festzulegen.

#### Um Nudging den manipulativen Ruch zu nehmen, ist Transparenz von großer Bedeutung.

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

42. Vgl. zu diesem Thema den Policy Brief „Stupser für eine zukunftsfähige Partei“ von Hanno Burmester, Marie Wachinger und Philipp Sälhoff, der sich u.a. mit der Kritik an Nudging auseinandersetzt und Innovationsideen aus dem Konzept ableitet. Downloadbar unter [www.parteireform.org](http://www.parteireform.org).

43. Thaler, Richard; Sunstein, Cass R.: *Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, New York 2008, S. 72. Auf Deutsch etwa: „Menschen brauchen Stupser für schwierige und selten zu treffende Entscheidungen, für die sie nicht unmittelbar Feedback bekommen, und wenn sie Schwierigkeiten dabei haben, Teilaspekte der Situation in leicht verständliche Sprache zu übersetzen“.

Als Analyserahmen maßgeblich sind für Nudging fünf Leitsätze, die in der Ableitung Ideen für einzelne Reformmaßnahmen generieren. Die im Folgenden dargestellten Maßnahmen sind zum Teil „reine“ Nudges, zum Teil aber auch aus dem Konzept und seinen Prämissen abgeleitete Zusatzmaßnahmen.

### **Grundeinstellungen sind eine entscheidende Stellschraube für intelligente Innovation**

Jede Partei verfügt über zahlreiche implizite und explizite Grundeinstellungen (*Default Settings*). Sie sind eine entscheidende Stellschraube für das Alltagsverhalten ihrer Mitglieder. Es ist sehr lohnend, diese **Grundeinstellungen zu identifizieren, zu analysieren und bewusst zu überdenken. In der Folge können sie durch Nudges bzw. andere Formen der Veränderung verbessert werden.**

Einige Beispiele:

*Wie sieht der Beitrittsprozess für Neumitglieder aus? Ist das **Beitrittsformular** so gut, wie es sein könnte? Werden dort Schwerpunktinteressen, Zeitbudgets, bestehende Expertisen und Qualifizierungen abgefragt? Ist die **Festsetzung des Mitgliedsbeitrags pro Monat per Opt-Out-Funktion** geregelt, so dass standardmäßig ein Häkchen bei der seitens der Partei erwünschten monatlichen Beitragssumme gesetzt ist? Bestehen bereits **konkrete Engagementwünsche**? Können diese Informationen **zentral gespeichert und verarbeitet** werden? Wie lange dauert es, bis ein Parteivertreter das Mitglied telefonisch begrüßt und über das weitere Engagement spricht? Schließt sich automatisch ein **Mentoringprogramm** an, das im Rahmen einer Opt-Out-Regelung Standard ist?*

*Wie ist der **standardmäßige Ablauf einer Ortsverbandssitzung**? Steht der Ort fest, oder wandert der Ortsverband automatisch von Institution zu Institution, um sichtbar zu sein (außer es ist explizit nicht erwünscht)? Liegt der Fokus auf Verfahrensfragen oder auf inhaltlichen Themen? Macht die Präsenz des einzelnen Teilnehmers einen Unterschied? Wird nur mit einer Methode diskutiert, oder besteht genug Methodenkompetenz, um auch **Kreativitäts- und alternative Debattentechniken** zu nutzen?*

*Wie werden **Hauptamtliche** gewonnen? Hat Stallgeruch Vorrang, oder ist die **formale Qualifizierung** wichtiger? Gibt es eindeutige Qualifizierungsvorgaben, die seitens der Zentralen als Minimalvorgaben bestehen und den Fokus auf Kandidaten in Rekrutierungsverfahren in die „richtige“ Richtung lenken können? Gibt es **Empfehlungen und Leitlinien für professionelle Einstellungsgespräche**?*

### **Die meisten Menschen tun, was die Mehrheit in ihrem Umfeld tut**

Wir tun in der Regel das, was der Rest in einer Gruppe tut. Dies äußert sich in Parteien, wie in allen anderen Organisationen, in gewissen kulturellen Ausprägungen („Bei uns trinkt man Bier“/„Neuankömmlinge halten am besten erst mal den Rand“/Tragen von schwarzem Sakko und Jeans in der Parteizentrale). Dieses Verhalten multipliziert sich immer weiter, gerade wenn Neuankömmlinge es übernehmen, da sie den Grundkonsens der Gruppe nicht anfechten wollen (getreu dem Leitsatz „Wenn Du auf eine Party kommst, legst Du nicht zuerst andere Musik auf.“).

Wer die Verhaltensgewohnheiten in einer Organisation verändern möchte, muss also aktiv etwas dafür tun. Denn Gewohnheiten und Routinen sind „klebrig“ – selbst wenn man sie verändern möchte, ist dies nicht ohne weiteres möglich. Wer also neue organisationsinterne Prozesse umsetzen möchte, eine andere Art der Wähleransprache etablieren oder schlicht die Art und Weise, wie eine Ortsverbandssitzung abläuft, muss

- entweder eine Mehrheit für seine Ideen finden und das Neue mit Leben füllen
- oder ein Erfolgsbeispiel identifizieren, das belegt, dass andere schon erfolgreich tun, was man selbst möchte. So kann man mit Verweis auf innovative Mehrheiten den Übergang ins Neue erleichtern.

Da Gewohnheiten schwer zu ändern sind, ist die einfache Einführung von heute auf morgen keine gute Lösung. Ohne **weitflächige Schulungen, Supervision und Evaluation** sind Veränderungen von Organisationsroutinen in aller Regel schwer möglich.

Wichtig ist zudem **Vorbildkommunikation**, also der andauernde positive Verweis auf diejenigen, die bereits neue Prozesse/Gewohnheiten übernommen haben (bspw. standardmäßige Erfolgsmeldung auf Homepage und in Parteizeitung: „Zwei Monate nach Einführung: 51% aller Ortsverbände nutzen bereits neue Sitzungsregeln“).

### **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 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. Hinzu kommen **Preise für innovative Parteiarbeit**, wie es die SPD heute schon mit dem Wilhelm-Dröschner-Preis versucht.<sup>44</sup> Denkbar sind auch **regelmäßig vorgesehene und terminierte Innovations-Wettkämpfe auf Parteitag** und das regelmäßige, **prominente Hervorheben innovativer Parteiaktivitäten auf allen verfügbaren Kanälen** (Parteizeitung, Website, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, usw.).

### **Positives Feedback hilft, Verhaltensveränderungen zu verstetigen**

Innovation in Parteien scheitert heute oft, *nachdem* gute Ideen geboren sind – in der Regel, weil positives Feedback als wichtiger „Stupser“ 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.

Ein möglicher neuer Feedbackkanal wäre deshalb eine **zentralisierte Innovationsagentur**, an die Mitglieder mit guten Erneuerungsideen ihre Vorschläge schicken können. Von den Kräften, die (nach Möglichkeit hauptamtlich) in den Innovationsagenturen arbeiten, können Lob, Verbesserungsideen und konkrete Hinweise für die erfolgreiche Umsetzung kommen. So sind Mitglieder nicht zwingend auf Zuspruch vor Ort angewiesen, um gute Ideen in die Tat umzusetzen. Und Parteien sammeln innovative Ideen zentral und

haben so die Möglichkeit, ihre Verwirklichung zu beobachten, zur Verbesserung beizutragen und die neuen Maßnahmen ggf. in die Fläche zu übertragen.

### **Positive Anreize helfen, kurzfristige Nachteile in Kauf zu nehmen**

Wer verändert, erfährt in aller Regel kurzfristige Nachteile. Dies gilt besonders für Funktionäre. Sie sind bereits in der bestehenden Struktur an ihre jeweilige Position gekommen. Veränderung bedeutet für sie meist mehr Arbeit, zusätzliche Diskussionen und gegebenenfalls Konfrontationen. In manchem Fall destabilisieren Veränderungen sogar die Machtbasis des jeweiligen Funktionärs. Zeitgleich sind Parteien dringend darauf angewiesen, dass Funktionäre als Innovatoren auftreten und neue Projekte umsetzen.

Parteien sollten deshalb vermehrt darüber nachdenken, welche positiven **Reform-Anreize** sie als Nudge gerade für **Funktionäre des Mittelbaus** setzen könnten. 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 die Parteivorsitzende sein ebenso wie „harte“ Anreize, bspw. vermehrte **Mittelallokation aufgrund eines Innovationsschlüssels**.<sup>45</sup>

44. Im Unterschied zum Wilhelm-Dröschner-Preis der SPD sollten mit einem wirksamen Innovationspreis weitere positive Konsequenzen für die ausgezeichneten innerparteilichen Innovatoren verbunden sein.

45. Potenzielle Statutenänderung: Da die Finanzordnungen der Parteien festlegen, nach welchem Schlüssel Gelder verteilt werden, sind hier ggf. Änderungen nötig.

**IN DER PRAXIS:**

- **Onboarding-Prozess festsetzen:** Was passiert, wenn ein Mitglied neu eintritt? Bislang fehlt Parteien ein fester „Onboarding“-Prozess – obwohl bekannt ist, dass die ersten Wochen als Parteimitglied entscheidend sind für Dauer und Ertrag der Mitgliedschaft. Hier kann das bundesweite Angebot einer intelligent designten und leicht umsetzbaren Willkommens-Norm Veränderungsanreize setzen. Ebenso wichtig wie Fristgerechtigkeit ist hierbei die Qualität der persönlichen Ansprache.
- **Fortbildung automatisieren:** Parteien müssen ihre Funktionäre und Mandatsträger qualifizieren, um besser werden zu können. Anstatt sich darauf zu verlassen, dass die einzelnen Personen sich eigenmotiviert für Fortbildungen anmelden, sollten Parteien diese Anmeldungen automatisieren. Wer Funktionär ist, nimmt automatisch an festgelegten Curricula teil und erhält die Teilnahme-Informationen inkl. Terminoptionen automatisch zugeschickt (außer er widerspricht dem explizit) (vgl. hierzu auch Kapitel IV.6).
- **Vorbilder stärken:** Welche Parteimitglieder/Funktionäre werden besonders durch die Führung besucht, gefördert, befördert und in der Parteizeitung gefeiert? Wer hier vor allem innovative, experimentierfreudige Kandidaten in den Mittelpunkt rückt, schafft Vorbilder. Innerparteiliche Innovationsfreude wird so zum Karrierekatalysator.
- **Innovationsformel für Hauptamtliche:** Es ist Teil der Aufgabe Hauptamtlicher, zu positiven Neuerungen innerhalb der eigenen Organisation beizutragen. Jährliche Innovations-Gipfel aller Hauptamtlichen können hier ein Ansatz sein.
- **Innovation als fester Programmteil aller Parteitage:** Ist Partaireform eigentlich ein Erfolgsthema? Für die meisten Parteimitglieder nicht. Wenn hochrangig besetzte Diskussionen über beschlossene und notwendige innerparteiliche Innovationsschritte zu festen Bestandteilen aller Parteitage werden, wird das Bewusstsein für das Thema automatisch steigen.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Nudging bietet als verhaltensökonomischer Ansatz interessante Veränderungshebel für die Partei 2025.
- Nudging ermöglicht das Anpassen von Organisationsstrukturen an das erwartbare menschliche Verhalten und erhöht ggf. die Akzeptanz von Veränderungsmaßnahmen.
- Verhaltensänderungen können dadurch begünstigt werden, dass bestehende Konventionen (*Default Settings*) geändert werden, um innovationsgeleitetes Verhalten zu fördern.
- 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.

#### 4. NEUROWISSENSCHAFTLICHE REFORMDIMENSIONEN ODER SCARF

Wer mit Parteivertretern und Politikwissenschaftlern über das Thema Parteireform spricht, hört früher oder später unweigerlich das Wort „Lehmschicht“. Mit dieser wenig schmeichelhaften Bezeichnung sind Funktionäre des Mittelbaus gemeint, die gerade in den mitgliederstarken, großen Parteien viel Einfluss haben. Diesen haben sie in der Vergangenheit auch dafür genutzt, Reformansätze der Parteiführungen ganz zu stoppen oder maßgeblich abzuschwächen. Die Konsequenz aus der Macht des Mittelbaus - die Grundlage einer funktionierenden Parteistruktur, zugleich aber auch oft Reformhindernis ist - kann freilich nicht das Unterlassen von Reformen sein.

Die Versuchung, Reformen zu blockieren, ist dann besonders groß ist, wenn sie

- a) als einmaliger Kraftakt gelten, den man blockieren oder aussitzen kann
- b) als Opfernarrativ („Die da oben, wir da unten“) erzählt werden können.

Daraus leiten sich zwei Gedanken ab:

*Erstens:* Veränderung ist nichts, was alle Jahre als abgeschlossener Prozess passiert. Organisationsreformen geschehen im besten Fall laufend – aus der Annahme heraus, dass sich die Organisation andauernd an eine sich verändernde Umwelt anpassen muss. Dies geschieht am besten kleinteilig, machbar und iterativ. Das hat den Vorteil, dass Reformbemühungen nicht als Ausnahme gelten, sondern als Regel. Dass sie nichts bedrohlich Neues sind, sondern eher erwartbar und notwendig. Bei entsprechender Einführung und Kommunikation von Veränderungen, wird die Motivation zum Aussitzen und Abwehren auf Seiten potenzieller Blockademächte innerhalb der Partei absehbar auf ein überschaubares Maß schrumpfen.

*Zweitens:* Was in der Vergangenheit als Blockademacht spürbar geworden ist, kann auch Gestaltungsmacht sein. Wer mit und nicht gegen den Mittelbau Reformen gestalten möchte, muss ihren Widerstand ernst nehmen, denn Widerstand hat immer eine Logik. Zudem ist entscheidend, nach klugen Mechanismen der ernsthaften Einbindung und Mitgestaltung zu suchen

– und zwar noch in der Konzeptionsphase von Reformprozessen. Das ist keine Garantie für das verbesserte Gelingen von Reformen, aber erhöht die Chance für die Akzeptanz des Reformprozesses. In der Folge bedeutet dies allerdings auch, dass Reformen länger dauern und deutlich aufwendiger sind, als wenn sie als reiner Top-Down-Prozess konzipiert sind.

Selbiges gilt mit Blick auf andere Stakeholder-Gruppen: „Einfache“ Mitglieder, passive Mitglieder, Sympathisanten und politiknahe Experten können wichtige Botschafter für Veränderungsprozesse sein. Je früher und zahlreicher unterschiedliche Perspektiven in Reformprozesse eingebunden werden, desto eher gibt es eine Aussicht auf erfolgreiche Ergebnisse und eine hohe Prozess-Akzeptanz. Wichtig ist: Stakeholder sollten nur dann eingebunden werden, wenn ihr Beitrag einen tatsächlichen Einfluss auf die Gestaltung des Reformprozesses hat. Mitwirkung darf niemals taktisch motivierte Scheinpartizipation sein. Funktionäre, Mitglieder oder Sympathisanten müssen also genau wissen, welche potenzielle Wirkung ihr Engagement hat und nach Möglichkeit Feedback erhalten, welchen Unterschied ihr Beitrag gemacht hat (s. auch im Kapitel III.2 den Abschnitt zur Feedbackkultur).

---

#### **Mitwirkung darf niemals taktisch motivierte Scheinpartizipation sein.**

---

Parteien sind hochkomplexe Organisationen. Schwierigkeiten in Reformprozessen sind deshalb garantiert. Sie können jedoch reduziert werden, wenn Führungsverantwortliche die menschlichen Dimensionen von Veränderung mitdenken. Hierfür bietet die Psychologie hilfreiches Wissen. Ein einfaches wie nützliches Modell, um die menschlichen Erfolgs-Dimensionen von Veränderung im Blick zu behalten, ist das SCARF-Modell von David Rock (s. Kasten *Mehr Wissen: Das SCARF-Modell*)<sup>46</sup>. Dieses und vergleichbare Modelle ermöglichen es, Veränderungen auf bewusste Art zu konzipieren – und die Motivation bestehender Widerstände schneller zu analysieren und damit handhabbar zu machen.

46. Rock, David; Cox, Christine: SCARF in 2012: updating the social neuroscience of collaborating with others, *Neuro Leadership Journal*, Issue 4, 2012.

Wichtige daraus abgeleitete neurowissenschaftliche Erkenntnisse mit Blick auf die Reform von Parteien sind:

- Reformelemente, die das Autonomiegefühl des Einzelnen erhöhen, haben gute Erfolgsaussichten. Wo Mitglieder und ggf. auch Funktionäre erhöhte Handlungs- und Entscheidungsspielräume eingeräumt bekommen, sind wenige Widerstände und hohe Reformmotivation zu erwarten. Dies gilt bspw. für die **Einführung von Direktwahlrechten**, zusätzliche Partizipationskanäle (bspw. virtuell) und die Entformalisierung und Flexibilisierung von Parteiengagement.<sup>47</sup>
- Das Gefühl von Fairness ist eine Erfolgsdimension mit höchstem Gewicht. Wo der subjektive Eindruck mangelnder Fairness entsteht, wird die Akzeptanz für Reformen rapide sinken. Umso wichtiger ist es, den Prozess transparent und verlässlich zu gestalten.
- Reformen, die das Gefühl der innerparteilichen Verbundenheit erhöhen, haben erhöhte Erfolgsaussichten. So ist es (bei allem Bedarf an virtuellen Mitmachmöglichkeiten) wichtig, den Ausbau engmaschiger persönlicher Netzwerke auf allen Ebenen zu befördern. Parteien könnten bspw. explizite **Mitmachangebote für ganze Gruppen von Freunden** definieren, anstatt ausschließlich den einzelnen Bürger anzusprechen. Zudem sollte es positive Anreize geben, eine intensive Vernetzung mit außerparteilichen, themenspezifischen Initiativen vor Ort zu suchen, um Interessenten einen größtmöglichen Freiraum zu ermöglichen, was den Einsatz und das persönliche wie thematische Umfeld ihres Engagements angeht.<sup>48</sup>
- Reformen, die statusbedrohend wirken, zeitigen enormen Widerstand. Deshalb ist es wichtig, Veränderungsschritte nicht gegen eine bestimmte Gruppe innerhalb der eigenen Partei zu konzipieren. Der Ortsverband muss keine Abwertung erfahren, um alternative Partizipationsformate möglich zu machen – das Alte kann stehen bleiben, solange Platz genug ist für Neues. Zudem können Parteien über Anreizsysteme nachdenken, die bestehende Statusgruppen zu erwünschtem Verhalten motivieren, anstatt sie im Rahmen von Reformprozessen zu „bestrafen“ (vgl. Kapitel III.3).
- Reformprozesse brauchen hohe Prozesssicherheit. Mitglieder und Funktionäre sollten genau wissen, wann was und weshalb geschehen wird. Dazu gehört auch, dass die tatsächlichen Einflussmöglichkeiten transparent gemacht werden. Zudem sollten Vorfestlegungen eindeutig als solche kommuniziert werden, inklusive der Bereiche, auf die aufgrund von Führungsentscheidungen kein Einfluss mehr genommen werden kann. (Was ist beeinfluss- und veränderbar, was nicht?)

#### MEHR WISSEN: SCARF-MODELL

Das **SCARF**-Modell baut auf Erkenntnisse der Hirnforschung auf. Das Hirn reagiert als „soziales Organ“ sensibel auf Veränderungen in der jeweiligen Umwelt, da sie unterschiedliche Motivationsdimensionen betreffen. SCARF beschreibt fünf dieser Dimensionen, die in Veränderungsprozessen üblicherweise berührt werden und steht als Akronym für

1. Status
2. Certainty
3. Autonomy
4. Relatedness
5. Fairness

So bewirkt Statusverlust, der körperlich ähnlichen Stress auslöst wie körperlicher Schmerz, garantiert negative Emotionen. Überwiegt in Veränderungsphasen das Gefühl der Orientierungslosigkeit, ist die Dimension der Sicherheit bedroht – ein Zurückfallen in alte Gewohnheiten oder Widerstandshaltung liegt nahe. Ähnlich verhält es sich mit der Dimension der Autonomie. Wer den Eindruck gewinnt, die eigene Handlungs- oder Entscheidungsautonomie werde im Rahmen einer Reform beschnitten, wird sich vermutlich als Gegner des Prozesses positionieren.

Das SCARF-Modell kann auch als Verständnisraster für das sensible Steuern von Kooperationen in Teams dienen, wie es in Parteien alltäglich notwendig ist.

En détail: Rock, David; Cox, Christine, SCARF in 2012: updating the social neuroscience of collaborating with others, Neuro Leadership Journal, Issue 4, 2012

47. Zu beachten ist bei der Entformalisierung und der Flexibilisierung von Parteiengagement, dass bestehende Parteimitglieder kritisch auf eine Aufwertung von Rechten von Nichtmitgliedern reagieren, da sie sich oft in ihrem Status herabgesetzt fühlen.

48. Vgl. hierzu auch die verhaltensökonomischen Experimente von David Rand, dessen Forschung zu dynamischen sozialen Netzwerken einen klaren Connex von autonomer Netzwerkfindung und positiver Arbeitshaltung zeigt: Rand, David et al.: Dynamic Social Networks Promote Cooperation in Experiments with Humans, In: PNAS (Proceedings of the National Academy of Science) 108 (48), 2011, 19193-19198.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Reform kann nicht gegen die eigene Partei funktionieren. Diejenigen, die Blockademacht haben, sollten von Beginn an eine tragende Rolle in Reformprozessen übernehmen.
- Die Wahrscheinlichkeit von Reformerfolgen steigt, wenn alle betroffenen Stakeholdergruppen frühestmöglich in den Prozess eingebunden werden. Jede Mitwirkungsmöglichkeit muss dabei klar definiert sein, mit Blick auf ihre Möglichkeiten wie auf ihre Grenzen (Prozesssicherheit).
- Widerstand in Veränderungsprozessen hat immer eine Logik. Wer diese Logik nachvollzieht, kann aus Widerstandsmotivation bestenfalls Gestaltungsmotivation machen.
- Wer Reform als einmaligen Kraftakt verkauft, ermöglicht wirksame Obstruktion. Wenn Reform andauernd passiert, in machbaren Schritten und klaren Prozessen, sinkt die Blockademotivation.
- Die Erfolgswahrscheinlichkeit von Reformen steigt, wenn Parteien wissenschaftliche Erkenntnisse über Veränderungsprozesse auf menschlicher und organisatorischer Ebene beachten.

## 5. REFORM JENSEITS DES MASCHINENDENKENS

### ODER PARTEIKULTUR

Wer sich mit der bisherigen Diskussion über Parteiformen beschäftigt, erkennt hinter vielen bestehenden Veränderungsansätzen ein mechanistisches Organisationsverständnis. Hinter dieser Herangehensweise steht die Hoffnung, über Maßnahme A die vorhersehbare Folge B zu erreichen. Parteien werden als justierbare Maschinen gesehen. Doch die Erfahrungen aus Veränderungsprozessen zeigen, dass einzelne Reformmaßnahmen teils völlig ohne Konsequenz bleiben können, wenn sie die kulturellen Bedingungen nicht ausreichend berücksichtigen.<sup>49</sup>

Parteikultur ist in der Debatte über Parteireform bislang kein relevanter Begriff. Und doch ist sie ein entscheidender Faktor für Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsarbeit.<sup>50</sup> Edgar H. Schein definiert Organisationskultur als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“<sup>51</sup> Organisationskultur unterteilt sich dabei in drei Ebenen:<sup>52</sup>

- Erstens: fundamentale Faktoren wie Weltbild, gesellschaftspolitische Grundannahmen oder Gefühle („So ist es.“).
- Zweitens: die Ebene der Werte, Normen und Regeln („So ist es richtig, so machen wir das.“).
- Und drittens: die habituelle Ebene, also Verhalten, Sprachmuster oder Kleidungsstile („Hieran erkennen wir uns.“).

49. Vgl. bspw. die Absicht des SPD-Vorsitzenden Sigmar Gabriel, Nichtmitglieder stärker an der Parteiarbeit zu beteiligen und Alternativen zum Ortsverband zu finden. Dieser Vorstoß ist im Laufe des Reformprozesses ab 2009 quasi komplett eliminiert worden. Totz, Daniel: Bereit für Veränderungen? Die geplante Reform der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, FES-Studie, Berlin 2011, S. 6-7, 14.

50. Vgl. hierzu auch den Policy Brief „Parteikultur. Ideen für Parteireform abseits von Satzungs- und Gesetzesänderung“ von Hanno Burmester und Regina Michalik, der sich am Beispiel von Führungs-, Debatten- und Vielfaltskultur mit dem Thema auseinandersetzt.

51. „The culture of a group can ... be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“ (Schein, Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition. San Francisco 2004, S. 17.)

Organisationskultur beschreibt somit den Wesenskern einer jeden Partei. Sie ist der gemeinsame Nenner, der Parteimitgliedern die Identifikation mit „Ihrer“ Partei in Abgrenzung zu den politischen Konkurrenten ermöglicht – den anderen Parteien, aber auch sonstigen politischen Gruppen wie Initiativen, Lobbyverbänden etc.. Die Organisationskultur beschreibt das „Wir“ im Gegensatz zum „Die Anderen“.

Parteien sind komplexe soziale Systeme, die nur begrenzt steuerbar sind (s. Führung). Die Frage, wie in einer Partei debattiert oder partizipiert wird, ist beispielsweise keine primär strukturelle. Ausschlaggebend ist vielmehr die jeweilige Parteikultur, also die Ebene der Grundannahmen, Werte und des gemeinsamen Umgangs. Die bisherige Diskussion über Parteireform lässt diese kulturelle Dimension jedoch meist außen vor, auch weil es machbarer scheint, Strukturen zu verändern, anstatt sich mit (auf den ersten Blick) weniger leicht greif- und veränderbaren kulturellen Faktoren des Organisationserfolgs zu beschäftigen.

---

### Parteikultur besteht aus geschriebenen Regeln, aber auch aus einem unausgesprochenen Verhaltenskodex.

---

Parteikultur dient sowohl der Orientierung nach innen als auch der Abgrenzung nach außen. Nach innen ergänzt sie die geschriebenen Regeln des Miteinanders in Form der Parteisatzungen um einen ungeschriebenen, zum Teil sogar unausgesprochenen Verhaltenskodex. Dieser Kodex ist das gemeinsame Feld, auf dem sich Parteimitglieder treffen, die im Alltag unterschiedlichen sozialen Sphären, Professionen, Religionen usw. angehören. Nach außen hin ermöglicht die Organisationskultur die klare Abgrenzung gegen politische Wettbewerber und zeitweilige Mitakteure. Das ist gerade dort wichtig, wo inhaltlich-programmatische Unterschiede nicht (mehr) eindeutig benennbar sind.

Parteikultur zeigt sich an vielen Stellen: von der Art und Weise, in der man miteinander spricht (z.B. Duzen vs. Siezen), wo und worüber man dies tut, bis hin zur

52. Vgl. Anwander, Arnim: Organisationskultur. Was Organisationen zusammenhält und bewegt, Verlag Bertelsmann Stiftung, 2008 [http://www.fundacionbertelsmann.org/cps/rde/xbcr/SID-50075855-9E3E17F5/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_23124\\_\\_2.pdf](http://www.fundacionbertelsmann.org/cps/rde/xbcr/SID-50075855-9E3E17F5/bst/xcms_bst_dms_23124__2.pdf)

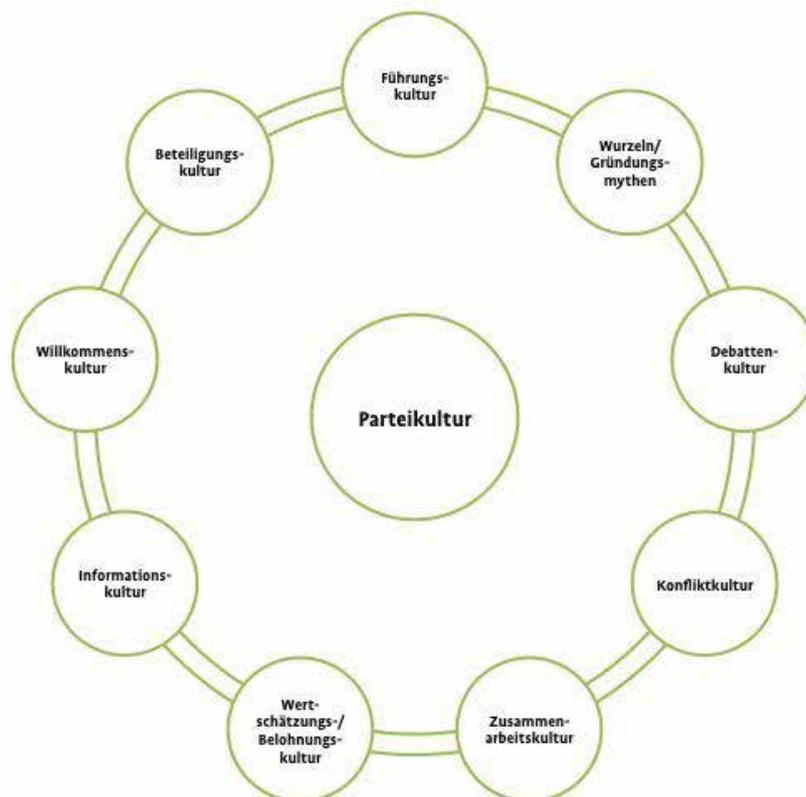
Auswahl der Speisen und Getränke, die beim Parteitag üblicherweise angeboten werden. Ein bestimmter „Dresscode“ wandelt sich zwar über Zeit und Ort, ist aber innerhalb einer Organisation meist relativ stabil. Es geht beim Thema Parteikultur jedoch um weit mehr als nur habituelle Erkennungs- und Verhaltensmerkmale. Für den langfristigen Erfolg deutlich entscheidender sind kulturelle Stile, mit denen Parteien strategischen Herausforderungen begegnen und im Alltag zu Entscheidungen finden.

Drei Beispiele:

- Ist Führungsmacht vor allem das Ergebnis aggressiver Durchsetzungskraft oder sind Zusammenarbeit und gute Argumente lohnender?
- Finden auf lokaler Ebene erfolgreiche Arbeit und Experimentierfreude Anklang und werden spürbar honoriert oder liegt der Fokus der Parteifreunde vor allem auf möglichen Fehlern?

- Wird Unterschiedlichkeit und Neuartigkeit interessiert aufgenommen oder ist Abweichung von der Norm etwas Störendes, das angepasst werden muss, um Akzeptanz zu finden?

Das Thema Parteikultur behandelt somit Grundfragen der alltäglichen Arbeit. Es kann in unterschiedliche Dimensionen untergliedert werden, von Debatten- über Führungs- bis hin zur Willkommenskultur (s. Graphik). Wer sich verändern möchte, muss die jeweils relevanten kulturellen Dimensionen definieren und mitdenken. Denn entgegen der herrschenden Kultur ist keine Reformmaßnahme erfolgreich umsetzbar. Zudem bietet die Analyse kultureller Dimensionen Anhaltspunkte für mögliche Veränderungsfelder und gibt Hinweise auf eventuelle Veränderungshürden.<sup>53</sup>



53. Für ein weiteres hilfreiches Analyseraster vgl. das Kapitel III.4: Neurowissenschaftliche Erfolgsdimensionen oder SCARF.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Parteireform funktioniert nicht nach einer mechanistischen Logik. Parteien sind komplexe soziale Systeme, die nur beschränkt steuerbar sind (vgl. Kapitel III.1: Selbstorganisation oder Warum Nichtstun keine Option ist).
- Parteikultur beschreibt das „Wir“ im Gegensatz zum „Die Anderen“. Sie umfasst als Analysedimension organisatorische Grundannahmen, Werte und Arten des alltäglichen Umgangs.
- Wer Reformen erfolgreich durchführen möchte, muss die kulturellen Besonderheiten der jeweiligen Partei berücksichtigen. Jede Veränderungsidee muss kulturspezifisch übersetzt und umgesetzt werden.
- Die Identifikation besonders wichtiger oder besonders vernachlässigter kultureller Felder kann dabei helfen, Parteireform wirksamer umzusetzen als bislang.

## IV. Acht Veränderungsimpulse

### 1. POLITIK BRAUCHT DISKURS

#### ODER DIE RENAISSANCE DER DEBATTE

Produktive Debatten stärken Parteien, auch und gerade wenn sie kontrovers geführt werden. Vor allem Diskussionen, deren Verlauf entscheidenden Einfluss auf Programmatik und Positionierung nehmen, machen Parteiarbeit nach innen wie nach außen interessanter. Im besten Fall sind sie Orientierungspunkte für Partei und Gesellschaft.<sup>54</sup>

Zeitgleich ist es immer schwieriger, nachvollziehbare, sinnvolle politische Debatten zu organisieren. Parteien sind nicht nur auf organisatorischer Ebene einem Komplexitätszuwachs ausgesetzt, sondern auch auf der Ebene der politischen Inhalte. Zahl und Tempo der Themen nehmen ebenso zu wie der Grad der thematischen Spezialisierungen. Die großen Fragen – Kommunismus oder Kapitalismus, nukleare oder regenerative Energie – sind in den Hintergrund getreten, scheinen gelöst oder wirken aufgrund ihrer Größe politisch kaum lösbar. An ihrer Stelle steht nun eine Unzahl kleinteiliger politischer Herausforderungen, die in aller Regel hohe Sachkenntnis und viel Detailliebe verlangen. Hinzu kommt, dass eine steigende Zahl politischer Fragen weder auf nationaler Ebene entsteht, noch dort lösbar ist. Die wachsende Bedeutung trans- und supranationaler Strukturen wie der EU erhöht die Zahl der Akteure, die an politischen Entscheidungen beteiligt sind. Das zieht zahlreiche Abstimmungen und Kompromisse auf mehreren Ebenen nach sich – und erschwert für Außenstehende zwangsläufig die Nachvollziehbarkeit politischer Entscheidungsprozesse.

Die politischen Debatten von heute spiegeln diese Situation. Die öffentlichkeitswirksame Diskussion nach klassischem Schema des Entweder-Oder funktioniert immer seltener. Die Kleinteiligkeit und der Detailgrad vieler Fragen erschweren die Reduktion auf wenige einfach nachvollziehbare Lösungsoptionen. Selbst wenn eine inhaltliche Reduktion gelingt, ist Außenstehenden die Entscheidung für oder gegen eine Option kaum möglich, weil meist der nötige Grad an inhaltlicher

Vorkenntnis fehlt. Hinzu kommt die oft nur mittelbare Alltagsrelevanz vieler politischer Sachthemen, die „lebensnahe Übersetzungen“ so wichtig macht. Aufgrund ihrer Spezialisiertheit fehlt diesen Themen der Bezug zur „normalen“ Lebensrealität, was ihnen die Unmittelbarkeit nimmt, die normalerweise breite Debatten befördert.

---

### **Debatten sind oft zu spezialisiert und verlieren dadurch ihren Bezug zur Lebensrealität vieler Menschen.**

---

Die Emotionslosigkeit und Detaillastigkeit unserer politischen Debatten ist also das Ergebnis einer wachsenden Komplexität, sowohl mit Blick auf Inhalte, als auch auf kompliziertere Entscheidungswege.

Beides – die Tendenz der Entemotionalisierung und Entideologisierung sowie die massive inhaltlichen Komplexitätszunahme – hat den Stellenwert inhaltlicher Debatten in den Parteien deutlich reduziert. Zwar ist die Sehnsucht nach der Diskutierbarkeit politischer Inhalte dort weiter zu spüren; über Fragen, die auch für Basis-Mitglieder relevant, verständlich und entscheidbar sind. Zugleich ist dieser Wunsch immer schwerer erfüllbar, auch weil die Relevanz von Debatten nicht mehr gewährleistet ist. An Stelle der geordneten und kontroversen Debatte ist so in wachsendem Maß die ungeordnete Aussprache getreten. Alles kann gesagt werden – ein strukturierter, zielführender Austausch entsteht dabei jedoch nicht.

Der veränderte Stellenwert der inhaltlichen Debatte zeigt sich auch in einem gewandelten Führungsverständnis. In der Geschichte der bundesdeutschen Parteien haben Führungsfiguren sich meist profiliert, indem sie Position bezogen haben. Sie haben Standpunkte personifiziert. Dies geschah auch vor dem Hintergrund machttaktischer Erwägungen – ohne thematische Profilierung und Positionierung war es quasi unmöglich, an die Spitze zu gelangen. Dies ist heute anders. Überspitzt könnte man formulieren, dass zu viel Positionierung dem Machtstreben mittlerweile ebenso abträglich ist wie dem Machterhalt. Das heutige Führungspersonal bildet den zunehmenden

54. So gingen tragfähigen und richtungsweisenden Entscheidungen oft hochemotionale Debatten voraus, wie etwa zum Kosovo-Einsatz 1999 oder zur Präimplantationsdiagnostik (PID) 2011.

Bedeutungsverlust politischer Debatten ab. Wo einst Führung durch Positionierung entstand, zeichnet sie sich heute in vielen Fällen durch Moderation und Organisation aus.

Nicht unerheblich bei dieser Entwicklung ist dabei der vermeintliche Wille „des Wählers“ oder „der Öffentlichkeit“. Zugespitzte Debatten erscheinen in der öffentlichen Wahrnehmung häufig als Streit, der das Image einer sich einigen Partei in Frage stellt. Streitfragen werden von daher zunehmend im Vorfeld und hinter geschlossenen Türen geklärt, was nicht nur die Debatten ärmer macht und große Teile der Partei ausschließt, sondern auch die Gesellschaft, für die eine gute kontroverse Debattenkultur ein hervorragendes Beispiel sein könnte. Denn auf lokaler Ebene führen Parteien durchaus Debatten, sei es über streitbare Themen wie Zuwanderung, TTIP oder Gentechnik. Zeitgleich erfüllen organisierte Debatten, wie sie beispielsweise auf Parteitag geführt werden, kaum noch die Funktion inhaltlicher Orientierung. Mitglieder merken das. Sie fordern ein Stück dessen, was an inhaltlichem Einfluss durch Debatte nicht mehr möglich ist, nun in Form unmittelbarer Partizipationsmöglichkeiten ein. Wo die Debatte als Einflussmittel weder ausreichend genutzt wird, noch ausreichend praktikabel ist, beruht nun die Hoffnung auf Einfluss durch Abstimmung. Das Partizipationsbegehren von heute ist ein Symptom einer entdiskursivierten Parteipolitik.

Parteien befinden sich damit in einem Spagat, der nur schwer auszuhalten ist. Einerseits rekrutieren sie die Sachexperten, die auf allen politischen Ebenen zur Lösung politischer Sachfragen beitragen. Sie vollziehen die Komplexitätszunahme über eine zunehmende Professionalisierung des politischen Personals nach, einschließlich der (parteibuchtragenden) Mitarbeiter in Partei, Parlament und Verwaltung. Andererseits stehen sie veränderten Partizipationsforderungen der Mitglieder gegenüber, die Meinungsbildungsprozesse über Debatte zumindest ein Stück weit ersetzen sollen. Dies erfordert Komplexitätsreduktion, Kontextualisierung und gegebenenfalls auch den Verlust von Entscheidungsspielraum auf Seiten der Sachexperten. Dabei ist unstrittig: Intelligente Formen der direkten Beteiligung sind ein gutes Mittel, um den Mitgliederwillen in Parteihandeln einfließen zu lassen. Zeitgleich ist

Partizipation kein Selbstzweck. Sie muss den Organisationszielen dienen, die Arbeit der Partei also bestenfalls nach innen wie außen befördern (die Frage nach Art und Ausmaß von Partizipation beleuchtet das nächste Kapitel en détail).

Das Organisieren von anschlussfähiger und orientierungsstiftender Debatte – als besondere Form der Partizipation – ist Kernaufgabe von Führung. Um Debatten möglichst sinnvoll im Sinne der Organisation zu nutzen, muss sie strukturierte, zielführende Debatten herstellen, die inhaltliche Klärung und Positionierung zum Ziel haben. Angesichts der zunehmenden Komplexität und Verdichtung politischer Themen brauchen Parteien jedoch zeitgemäße Debattenformate. Wichtig dabei: Debatte ersetzt den Dialog nicht<sup>55</sup>, ebenso wenig wie die sonst gängigen Partizipationsformate. Wer ernsthaft an der Meinung der Basis interessiert ist, braucht parallele Dialogformen, die den tiefen Perspektiv austausch zulassen (s.u.: *In der Praxis*). Voraussetzung ist die wirkliche Bereitschaft hierzu: zuhören, sich möglicherweise irritieren lassen, Ungewohntes und ggf. auch Unliebsames aufnehmen. Das gilt auch mit Blick auf Nichtmitglieder.

55. Debatte verstehen wir als strukturiertes, persuasives und zielführendes Streitgespräch (im Unterschied zum häufig synonym genutzten Diskussionsbegriff). Dialog dient dagegen der Erweiterung der eigenen Perspektive und dem Austausch von unterschiedlichen Positionen anstatt dem reinen Überzeugen. S. Bohm, David: *On Dialogue*, New York 1996.

**IN DER PRAXIS:**

- **Keine Debatte ohne Entscheidungsspielraum:** Debatten sollten nur dann geführt werden, wenn sie Veränderungspotenzial haben. Ihre Wirkmöglichkeit muss allen Beteiligten ebenso klar sein wie ihre Grenzen. Wortbeiträge sind auf die bestehenden Einflussmöglichkeiten hin zuzuschneiden. Die Teilnehmenden sollten im Nachhinein Feedback erhalten, welchen Einfluss die Debatte auf das Ergebnis gehabt hat.
- **Mandatierung von Rederechten:** Obligatorische Vorabstimmungen im Vorlauf zu Parteitagen können dazu beitragen, dass Vertreter bestimmter Argumente von Ähnlichdenkenden zum Debattenbeitrag nach Vorbild des „Liquid Feedback“-Ansatzes mandatiert werden. Dies entschlackt die Debatte selbst, ohne die Argumente zu verknappen.
- **Gezielte Rahmung von Parteitags-Debatten:** Zu Debattenbeginn ordnen zwei Parteivertreter oder auch parteifremde Experten das zur Frage stehende Thema ein und zeigen bestehende Handlungsoptionen auf. Dies geschieht in einer Sprache, die nachvollziehbar und auch für Sachunkundige verständlich ist.
- **Moderation abseits des Formalen:** Parteitagsmoderationen sollten Debatten stärker strukturieren und Gesagtes in den Gesamtzusammenhang einordnen. Live-Visualisierungen der Redebeiträge können den Zuhörenden helfen, den Überblick zu behalten. Um die Moderation der Führungslogik zu entziehen, kann es sinnvoll sein, auf professionelle Externe zurückzugreifen. Außerdem schafft die Auswahl des Moderationsgremiums nach Länder- oder Meinungsproporz oft Misstrauen im Publikum und erhöht nicht die Kompetenz.
- **Demokratische Sprache sicherstellen:** Expertensprech kann Debatten im Kern ersticken. Parteien sollten verstärkt darauf achten, sprachliche Anschlussfähigkeit sicherzustellen. Sach-Experten haben die besondere Verantwortlichkeit, Themenfeld und Argumente auch für Außenstehende nachvollziehbar zu erläutern.
- **Parteitage als Workshop:** Wo das einzelne Thema zu kompliziert, wo die Zahl der Themen zu groß wird, ist es sinnvoll, Parteitage wie Workshops zu konzipieren. Kleingruppen, flexiblere Debattenformate und Expertengruppen mit Empfehlungscharakter können der Vollversammlung sowie den Abstimmungen vorausgehen.
- **Neuartige Debattenformate pflegen:** Es muss nicht immer der Redner am Podium sein. Die Komplexitätszunahme unserer Zeit spiegelt sich in dialogischeren Gesprächsformaten wider, die im Vorlauf zu Aussprachen und/oder Abstimmungen sehr nützlich sein können (Dialog, World Café, Palaver, usw.)
- **Orientierung durch Think Tanks:** Wo die inhaltliche Positionierung im Alltag schwer fällt, hilft oft der Außenblick. Agile, von Parteien losgelöste Think Tanks mit projektgebundenen Experten sind mögliche Berater der Führungsebenen.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Parteien brauchen Debatte, um attraktiv zu sein.
- Die bisherigen Formen der Debatte in Parteien können die komplexen, spezialisierten und beschleunigten politischen Themen nicht mehr abbilden.
- Weil innerparteiliche Debatten kaum mehr unmittelbare Auswirkung auf politische Lösungen haben, fordern Parteimitglieder alternative Formen der Partizipation. Der Fokus auf direkte Beteiligungswege ist die Kehrseite des Niedergangs der politischen Debatte.
- Debatte und Partizipation sind dabei kein Selbstzweck. Ihre Qualität bemisst sich nicht nach ihrer Quantität. Sie müssen den Organisationszielen dienen, organisatorisch machbar und eindeutigen Regeln unterworfen sein. Dabei ist Prozessklarheit wichtig. Parteien müssen verbindlich klären, wann und nach welcher Maßgabe sowie mit welcher Konsequenz Mitglieder eingebunden werden.
- Debatte in Parteien braucht zeitgemäße Formen. Die Parteiführung ist dafür zuständig, für zeitgemäße Strukturen zu sorgen.

## 2. WIRKSAM, SICHTBAR UND BEGRENZT ODER WIE BETEILIGUNG SINN MACHT

Wenn (potenzielle) Mitglieder erkennen, dass Parteien ihre Beteiligungsangebote ernst meinen, werden Parteien wieder mehr Strahlkraft entfalten. Parteien brauchen deshalb neben einer funktionierenden Debattenkultur intelligente Formen der direkten Beteiligung, um als zeitgemäß wahrgenommen zu werden. Die Frage ist nur: in welcher Form?

Während Parteien auf kommunaler Ebene Abstimmungen oft schon für die Voten ihrer Mitglieder öffnen, tun sich Landes- und Bundesebene noch deutlich schwerer. Selbiges gilt für die Einbindung von Nichtmitgliedern auf allen Parteiebenen.<sup>56</sup> Hier haben nicht zuletzt mehrere Umfragen unter SPD-Mitgliedern gezeigt, welcher fundamentaler Widerstand gegen einen stärkeren Einfluss von Nichtmitgliedern auf Parteibelange zu erwarten ist.<sup>57</sup> Dennoch gehen viele Ortsverbände hier bereits den Weg des Kompromisses, indem „bürgeroffene“ Diskussionsrunden über Themen abstimmen, was für Mandatsträger als Orientierungshilfe dienen kann.

Seit Jahren werden parteiinterne Vorwahlen, thematische Mitgliedervoten und die Aufweichung des Delegierten- zugunsten des Mitgliederprinzips diskutiert.<sup>58</sup> Wo die einzelne Maßnahme viel Aufmerksamkeit erhält, fehlt in der Debatte an mancher Stelle der Fokus auf die übergeordneten Ziele, die mit solchen Maßnahmen verbunden sind.

- Was wertet eine Partei als Beteiligung? Geht es ihr vor allem um Verfahrens- und Organisationsfragen (bspw. Delegiertenarbeit) oder werden inhaltliche und praktische Mitarbeit (themenspezifische Arbeitsgruppe/Organisation lokaler Initiativen) gleichwertig behandelt?

56. Sowohl die Abstimmungsregelungen (Stimmrechte) als auch die Einbindung von Nichtmitgliedern werden von den jeweiligen Parteisatzungen definiert und sind ggf. anzupassen.

57. Butzlaff, Felix/Hambauer, Verena: Die SPD-Mitglieder und das Votum zum Koalitionsvertrag. Eine empirische Studie zu Meinungen und Einstellungen der SPD-Mitglieder anlässlich der Mitgliederbefragung der SPD im Dezember 2013, verfasst vom Institut für Demokratieforschung Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen 2014, S. 15; Totz, Daniel: Bereit für Veränderungen? Die geplante Parteireform der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, Berlin 2011, S. 6, 13.

58. Siehe hierzu etwa Siefken, Sven T.: Vorwahlen in Deutschland? Folgen der Kandidatenauswahl nach U.S.-Vorbild, in: Zeitschrift für Parlamentsfragen 33 (3), 2002, S. 531-550; Detterbeck, Klaus: Urwahlen in den deutschen Landesparteien, in: Münch, Ursula/Kranenpohl, Uwe/Gast, Henrik (Hrsg.): Parteien und Demokratie. Innerparteiliche Demokratie im Wandel, Baden-Baden 2014, S. 113-132.

- Welche denkbaren Beteiligungsmechanismen dienen den Organisationszielen? Welche sind kontraproduktiv?
- Welche strategischen Interessen sind mit ihnen verbunden? Welche taktischen? Inwiefern besteht ein Spannungsverhältnis zwischen diesen beiden Interessen?
- In welchem Verhältnis stehen Partizipationsmechanismen und Führungsarbeit? An welchen Stellen ist die direkte Einbindung von Mitgliedern *nicht* zielführend?
- Wie kann eine Partei die Qualität von Beteiligung messen und fördern, anstatt sie vor allem auf quantitativer Basis zu beurteilen?
- Was geschieht, wenn Abstimmungs- und sonstige Beteiligungsergebnisse den strategischen Zielen der Organisation widersprechen?
- Wer entscheidet über das Ansetzen oder Nicht-Ansetzen von Mitgliedervoten?
- Wann sind Mitgliedervoten regelhaft anzusetzen?
- Welche Verbindlichkeit haben Mitgliedervoten? Welche Beteiligungsquoten brauchen Mitgliedervoten, um gültig zu sein?

Diese Fragen sind bislang von keiner der Parteien befriedigend beantwortet bzw. in den Parteisatzungen hinterlegt worden. Die willkürliche Festsetzung von Mitgliedervoten durch die Parteispitzen wirft die Frage auf, inwiefern solche Abstimmungen momentan vor allem als taktische Rechtfertigungsinstrumente der jeweiligen Parteiführung genutzt werden. Anstatt sich an Einzelmaßnahmen abzuarbeiten bzw. über die Einsetzung von Mitgliederentscheidungen nach politischer Opportunität zu entscheiden, sollten Parteien die oben genannten Grundfragen für sich beantworten. Erst wenn sie wissen, zu welchem Zweck und mit welchem strategischen Ziel, nach welchen Regeln und mit welchen Konsequenzen sie direktdemokratische Beteiligung wünschen, wird die Debatte über Einzelmaßnahmen zum Ziel führen.

Es braucht Führung, um die Fragen nach Beteiligung auf strategisch sinnvolle Art zu beantworten. Parteiführungen haben nicht nur eine Orientierungsfunktion nach außen, also für potenzielle Wähler und Medien, sondern vor allem eine solche Funktion nach innen für die eigenen Mitglieder. Sie haben die Aufgabe, ihre Partei strategisch zu entwickeln und Partizipation so zu strukturieren, dass sie den Organisationszielen förderlich und zeitgleich organisatorisch zu bewältigen ist. Das mag wie ein Allgemeinplatz klingen, ist aber keinesfalls selbstverständlich. Parteitagskommissionen können hiervon ebenso ein Lied singen wie die Hauptamtlichen, die zusätzlich zu ihren laufenden Aufgaben für das Organisieren und Kanalisieren von Mitgliederabstimmungen zuständig sind.

---

### **Partizipation durch direktdemokratische Elemente ist nur sinnvoll, wenn das strategische Ziel dahinter klar ist.**

---

Ohne weiter Wasser in den Wein gießen zu wollen, stellt sich zudem die Frage, ob die momentane Homogenität der Mitglieder der meisten Parteien nicht das erhebliche Risiko birgt, dass Mitgliedervoten bestehende Perspektivunterschiede zwischen Gesellschaft und Parteiorganisation weiter vertiefen. Parteiführungen haben die strategische Aufgabe, den Ausgleich zwischen Mitgliederinteresse und vermutetem Mehrheitsinteresse zu suchen. Im Falle bindender Mitgliedervoten entfällt diese Aufgabe als Korrektiv – ein nicht zu unterschätzendes Risiko mit Blick auf die Aufgabe, gesellschaftliche Mehrheiten zu suchen und Wahlen zu gewinnen.

Parteien können sich durch mehr direkte Beteiligung also in ein strategisches Abseits manövrieren – zumindest dann, wenn Parteiführungen direkte Beteiligungsmechanismen als Ersatz ihrer Steuerungsverantwortlichkeit sehen. Wenn die Mitgliedschaft in bindenden Voten am politischen Willen der Wählermehrheit vorbeistimmt, gerät eine Partei schnell in ein Dilemma. Deshalb gilt: So wie Parteien sich um eine diversere (=repräsentativere) Mitgliedschaft bemühen müssen, müssen sie ihre internen Voten um alternative Meinungsbilder von Mitglieds- und Bevölkerungsgruppen

ergänzen, die sich nicht in reguläre, parteiinterne direktdemokratische Abstimmungen einbringen wollen oder können.

Wer die These unterstützt, dass Parteien bunter werden müssen, um an Legitimation gewinnen zu können, sollte also innerparteiliche Beteiligung nicht als Allheilmittel ausgeben. Es ist zwar richtig und dringend an der Zeit, (passive und aktive) **Mitglieder häufig um ihre Meinung** zu fragen und in bestimmten Fragen (v.a. Personalwahlen) um **verbindliche Voten** zu bitten. Zeitgleich müssen diese Voten jedoch mit Maßnahmen flankiert werden, die die Meinung

- eines Samples von passiven Mitgliedern,
- von Sympathisanten (=Nichtmitglieder)
- und eines repräsentativen Bevölkerungsquerschnitts (=Nichtmitglieder)

einholen. Und zwar regelhaft, also im Vorfeld auch klar und transparent kommuniziert.

Zudem gilt:

**Mehr Beteiligung ist nicht unbedingt bessere Beteiligung.** Parteien sollten sich hüten, mit Blick auf Beteiligungsmaßnahmen Quantität als Maßstab für Qualität zu nehmen. Zu viel direktdemokratische Beteiligung kann ganze Organisationen lahmlegen. Ausschlaggebender ist die Qualität: Welche Wirktiefe und Bindungskraft haben Mitgliedervoten? Wie können Beteiligungselemente als Anreiz genutzt werden, die generelle Mitgliederaktivität zu erhöhen?

**Umfragen und Abstimmungen ersetzen Dialog und Debatte nicht.** Wer ernsthaft an der Meinung der Basis interessiert ist, braucht parallele Dialogformen, die den tiefen Perspektiv austausch zulassen. Das gilt auch mit Blick auf Nichtmitglieder. Das Öffnen von örtlichen Parteiveranstaltungen für Nichtmitglieder wäre ein Schritt nach vorn. Parteien sollten zudem auf allen Ebenen **strategische Dialoge** zu wechselnden, klar definierten Themen etablieren. Hier sammeln sich ausgewählte Sympathisanten, Fachexperten, andere Multiplikatoren, Mitglieder, Funktionäre, Mandatsträger und Hauptamtliche und erfüllen einen zeitlich und thematisch begrenzten Arbeitsauftrag. Dieses Format

intensiviert den Austausch der Partei mit der Organisationsumwelt, erhöht das Themen- und Meinungs-Gespür der Organisation und vertieft das Netzwerk der Partei systematisch.

**Beteiligung braucht Feedback:** Parteimitglieder beteiligen sich nur dann dauerhaft, wenn sie wissen, was ihr Engagement bewirkt. Hat die Meinungsabfrage zu einem aktuellen politischen Thema die Bewertung der Parteiführung beeinflusst? Hat das Ausfüllen von Evaluierungsbögen Veränderungen innerhalb der Organisation und/oder im Verhalten Einzelner gezeitigt? Hat die Zufriedenheit mit einem Veranstaltungsformat dazu geführt, dass solche Erfolgsmodelle häufiger durchgeführt werden? In anderen Worten: Feedback muss in **Feedbackzyklen** funktionieren, um bestmögliche Wirkung zu entfalten. Hier sind der in der Regel schnelle, **niedrigschwellige Rückmeldungen** ausreichend, die in Form von Push-Messages (bei Abstimmungen über die Partei-App, s. Praxis-Box), Webseitexten oder E-Mail-Newslettern erfolgen können.

#### IN DER PRAXIS:

- **Partei-App:** Das naheliegendste Tool für die direkte, zeitnahe Befragung von Mitgliedern zu politischen Themen ist eine entsprechende App. Wichtig dabei: Rotierende Samples befragen, um das Kapern von Umfragen zu verhindern. Immer Feedback bereitstellen, ob/inwiefern die Befragung die Diskussion der Führung beeinflusst hat.<sup>59</sup> (vgl. auch Kap. IV.8: Smart Parties)
- **Strategische Dialoge auf allen Ebenen:** Kommunal, auf Landes- und Bundesebene sollte die Partei 2025 feste Dialogformate etablieren, in denen Parteimitglieder in den themengebundenen Dialog mit (Experten-)Perspektiven treten und/oder gezielt Antworten auf programmatische und organisatorische Fragen suchen. Wichtig dabei: klarer thematischer Fokus, zeitliche Begrenzung, möglichen Impact definieren, Feedback zu Wirksamkeit bereitstellen.
- **Umfragen durch alternative Meinungen flankieren:** In Zeiten häufigerer unmittelbarer Befragungen müssen Parteiführungen besonders sensibel sein, ob die Partei gerade an der Mehrheitsmeinung der Bevölkerung vorbeistimmt. Innerparteiliche Befragungen sollten deshalb stets durch Umfragen unter Sympathisanten und Bevölkerungs-Querschnitten flankiert werden.

59. Potenzielle Statutenänderung: In bestimmten Parteisatzungen (z.B. CDU) ist die Verwendung von elektronischen Zählgeräten bereits geregelt. Dies kann erweitert werden.

### 3. KOMPLEMENTARITÄT STATT KONKURRENZ ODER WIE KOOPERATION MIT NGOS UND INITIATIVEN PARTEIEN STÄRKEN KANN

Das gesellschaftliche Engagement in der deutschen Bevölkerung bleibt konstant hoch. Im Unterschied zu vergangenen Dekaden kanalisiert es sich in jüngerer Vergangenheit jedoch mehr denn je in Organisationen und Institutionen außerhalb des Parteienspektrums.<sup>60</sup> Die projektorientierten und flexiblen Strukturen innerhalb von zivilgesellschaftlichen Gemeinschaften wie Bürgerinitiativen, NGOs und Vereinen wirken attraktiv auf Bürgerinnen und Bürger, die sich themenbezogen über einen bestimmten Zeitraum, aber eben nicht unbedingt langfristig und verbindlich engagieren wollen.<sup>61</sup> Wenn projektbezogene Bewegungen heute offline und online sehr schnell Meinungsmacht erlangen, stellt dies politische Parteien immer wieder vor dieselbe Frage: Wie damit umgehen?

Organisationen mit partikularem, eng fokussiertem thematischen und organisatorischen Zuschnitt entsprechen dem Zeitgeist mehr als Parteien in ihrer weiten Verfasstheit. Bürger gehen dorthin, wo sie ihr unmittelbares Interesse einbringen können – so direkt und selbstwirksam wie möglich. Dass die Strukturen der meisten zivilgesellschaftlichen Organisationen dabei deutlich weniger formalisiert und hierarchisiert sind als die der politischen Parteien, befördert diese Präferenz. Die Teilnahme an einer Demonstration oder das *Liken* einer Facebook-Seite ist ein sehr unmittelbarer Impuls auf einen bestehenden und im Auge des Betrachters ungenügenden Sachverhalt: Ohne Verwaltungsaufwand, ohne finanzielle Kosten, ohne Verbindlichkeit, wie Parteiengagement es (bislang) erfordert, erlangt man das *Gefühl* einer Wirkmächtigkeit, und zwar weitaus schneller als dies in einer Partei der Fall wäre.

Die heute vielfach beklagte Distanz zwischen Parteien und NGOs ist kein Naturgesetz. Unsere Grundannahme ist: Bürgerbewegungen entstehen in erster Linie, weil ihre Belange nach Meinung ihrer Anhänger bisher ungenügend in der politischen Parteienlandschaft abgebildet bzw. nicht wirkmächtig wurden, was nun über „anliegenspezifisches“ Engagement geschehen soll. Durch

die weitere Ausdifferenzierung der Gesellschaft ist es noch schwieriger für Parteien, alle relevanten Themen abzubilden.<sup>62</sup> Politisches Engagement zivilgesellschaftlicher Organisationen ist kein zwischenzeitlicher Trend, sondern eine Realität, mit der sich Parteien langfristig in Form einer – wie auch immer gearteten – Koexistenz arrangieren müssen. Im besten Fall übernehmen NGOs eine Art Satelliten- und Frühwarnfunktion für Parteien, ohne dabei ihre Eigenständigkeit zu gefährden.

---

### NGOs könnten ein Frühwarnfunktion für Parteien erfüllen, ohne dabei ihre Eigenständigkeit zu gefährden.

---

Die Zahl der NGOs steigt immer weiter<sup>63</sup>, wie auch ihre Diskursmacht. In den vergangenen Jahren haben sich NGOs in wachsendem Maß als Wortführer zu politischen Fragestellungen etabliert. Teils waren es etablierte zivilgesellschaftliche Akteure (z.B. Campact, Greenpeace), teils aber auch neue, dezentrale Initiativen wie die Occupy-Bewegung oder lokale Gemeinschaften wie der Protest gegen Stuttgart 21. Der Austausch zwischen diesen beiden Bewegungsformen wird dabei immer mehr zur Regel. Bestehende zivilgesellschaftliche Organisationen greifen neue Impulse auf und verstärken diese. Das Ziel bleibt dabei das Umsetzen von Forderungen in politisches Handeln. Hier kommen Parteien (spätestens) als Übersetzer partikularer Forderungen in allgemeinwohlorientierte Politik ins Spiel.

In dieser funktionalen Trennung steckt ein Kernunterschied zwischen Parteien und NGOs. Überspitzt formuliert suchen zivilgesellschaftliche Organisationen nach der einfachen Transmission partikularer politischer Forderungen und sind dabei nicht demokratisch legitimiert, oft auch nicht demokratisch aufgebaut. Parteien nehmen in unserem System hingegen eine privilegierte Sonderrolle ein und haben weitreichende Vorgaben hinsichtlich ihrer organisatorischen Verfasstheit. Sie befinden sich in einem hybriden Status. Sie sind weder Staat noch Bürgerinitiative, sondern Scharnier zwischen Staat und Bürgergesellschaft. Parteien sollen das Partikulare zum Mehrheitsfähigen hin transformieren.

60. Dathe, Dietmar; Priller, Eckhard; Thürling, Marleen: Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland, WZBrief Zivilengagement, Nr. 02, 2010.

61. Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Datenreport 2013. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2013, S. 350 ff.

62. Vgl. hierzu Kapitel II.1

63. Bundeszentrale für politische Bildung: Historische Entwicklung von Nicht-Regierungsorganisationen: [www.bpb.de/wissen/3UD6BP,o,o,NichtRegierungsorganisationen\\_\(NGOs\).html](http://www.bpb.de/wissen/3UD6BP,o,o,NichtRegierungsorganisationen_(NGOs).html)

Sie haben die Aufgabe, Interessen und Anliegen in ihre spezifische ideologische Auslegung des Gesellschafts- und Gemeinwohlgedankens zu übersetzen. Zivilgesellschaftliche Bewegungen sind hingegen sich schnell entwickelnde Ausformungen von Einzelinteressen – und somit Gradmesser für gesellschaftspolitischen Veränderungsbedarf, während die etablierten Parteien tendenziell für das Kontinuierliche stehen.

Doch Parteien stehen deshalb nicht in direktem Wettbewerb mit zivilgesellschaftlichen Organisationen. Sie sind keine NGOs, werden und sollen es auch nicht sein. Ihr Ziel ist zwar nominell das direkte Umsetzen politischer Forderungen einer Minderheit (Mitglieder) in möglichst unveränderter Form. Und doch wissen Parteien darum, dass sie im Wettstreit um parlamentarische Mehrheiten politische Forderungen notwendigerweise auf ihre Mehrheitsfähigkeit hin überprüfen müssen. Hinzu kommt, dass sie diese Forderungen im parlamentarischen Prozess schließlich in eine Antwort übersetzen müssen, die Chancen auf eine Stimmenmehrheit und Akzeptanz durch die Wählerschaft im Nachgang hat. Dieser Prozess ist komplex, verlangt System-Wissen und System-Kompetenz. Deshalb – und aufgrund ihrer äußerst privilegierten Nähe zu (bzw. Verschmolzenheit mit) den staatlichen und halbstaatlichen Organisationen – sind Parteien die kundigsten Akteure, was die Verwirklichung politischer Forderungen in Gesetzesform angeht. Mehr als alle anderen Organisationen kennen sie die komplexe Verfasstheit unseres Gemeinwesens und können als Erklärerinnen und Mittlerinnen desselben agieren.

Ihre Gestaltungsmacht bedeutet allerdings nicht, dass Parteien sich auf ihrem Status ausruhen können. Im Gegenteil: Ihre privilegierte Alimentierung durch das Gemeinwesen verlangt nach andauerndem Streben nach dem Besseren, programmatisch wie organisatorisch. Sie verlangt, auch gegenüber den NGOs eine Willkommenskultur zu entwickeln. NGOs und Bürgerinitiativen als exemplarische Vertreterinnen von zivilgesellschaftlichem Engagement können diskursorientierten Parteien helfen, ihre Legitimation als Scharnier zwischen Staat und Gesellschaft noch weiter zu stärken.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass erfolgreiche Bürgerinitiativen über kurz oder lang die Nähe zu politischen Parteien suchen und/oder sich selbst in Parteien verwandeln. Schnell und durchaus ernüchtert ist dort die Erkenntnis anzutreffen: Parteien mögen nicht sexy sein, teils langsam und schwerfällig, aber wer Politik gestalten möchte, kommt an ihnen nicht vorbei. Mit dem Wissen um ihre übersetzende Sonderstellung sollten Parteien von sich aus und selbstverständlich auf zivilgesellschaftliche Organisationen zugehen und diese in ihre Entscheidungs- und Meinungsbildungsprozesse mit einbeziehen, anstatt sich darauf zu verlassen, dass diese langfristig sowieso das Gespräch mit ihnen suchen werden. Dies bedeutet zwangsläufig eine Öffnung der Parteien, die über medienwirksame Symbolik hinausgeht, wie sie derzeit noch vorherrscht.

Ihre inhaltliche Offenheit, ihr Prozesswissen, ihre konzentrierte Fachkompetenz und vor allem ihr Anspruch, das Allgemeine im Blick behalten zu müssen, anstatt einzig das Partikulare umsetzen zu wollen, können Parteien zum idealen politischen Partner von (bestimmten) zivilgesellschaftlichen Strömungen machen. Parteien müssen sich also ihrer besonderen Funktion und Aufgabe wieder stärker bewusst werden, um in eine produktive Komplementarität mit Bürgerbewegungen kommen zu können – in manchem Fall durchaus auch in Abgrenzung zu bürgerschaftlichen Initiativen. Ihre hervorgehobene Funktion, ihr exzellentes Wissen und die herausgehobene Gestaltungskompetenz sollten Parteien sich selbst und anderen verstärkt ins Bewusstsein rufen. Nicht überheblich, sondern als Einladung zum Mitmachen. Und als Dienstleistungsangebot für all diejenigen, die sich außerhalb von Parteien engagieren und trotzdem effizient Wirkung entfalten möchten.

**IN DER PRAXIS:**

- **Von NGOs abgrenzen:** Parteien müssen selbstbewusst auftreten. Sie sollten nach innen wie außen klar machen, warum sie besonders wirksame Veränderungshebel sind und welche Funktion sie haben.
- **NGOs Angebote machen:** Parteien brauchen hauptamtliche Vernetzungsbeauftragte, die den Kontakt mit NGOs intensivieren. Sie können analysieren, welchen Bedarf NGOs mit Blick auf die politische Umsetzung ihrer Forderungen haben und entsprechende Angebote entwerfen. Beispiele: Workshops, die in die Verwaltungsstruktur des Landes einführen; Vernetzungsabende mit Themenschwerpunkt (Bspw. „Verdichtung komplexer Themen in der Außenkommunikation“); Kamingespräche mit relevanten Multiplikatoren aus allen gesellschaftlichen Sektoren.
- **Von NGOs lernen I:** Viele zivilgesellschaftliche Organisationen sind deutlich weiter als Parteien, was Mitgliedermanagement, Mitgliederaktivierung und Mitgliedergewinnung angeht. Parteiführungen sollten den Austausch mit NGO-Vertretern auch mit Blick auf organisationale Themen intensivieren. Politisch sollte die Frage diskutiert werden, ob Parteien mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln professionelles Freiwilligenmanagement leisten können.
- **Von NGOs lernen II:** Kurzfristige, kampagnenartige Projekte in Zusammenarbeit mit anderen Initiativen vor Ort senken die Hürde fürs Mitmachen enorm. Wichtig dabei: Die Betroffenheit potenziell Engagierter muss hoch sein (Relevanz). Zudem braucht die Kampagne ein klares, erreichbares Ziel.
- **Von NGOs lernen III:** Monitoring von zivilgesellschaftlichen Kampagnen. Parteien mit hohem Diskursanspruch täten gut daran, Diskurse frühzeitig und ungefiltert aufzugreifen, um sie zu verstehen und früher als ihre (u.U. schwerfälligeren) politischen Konkurrenten in den politischen Meinungsbildungsprozess einfließen zu lassen.
- **NGO-Jours Fixes für verstetigten Austausch:** Ob es die Bürgerinitiative vor Ort oder die weltweit agierende Naturschutz-Vereinigung ist: Regelmäßige Zusammenkünfte oder Jours Fixes – gerade außerhalb von Krisenzeiten – stellen das Verhältnis auf eine stabilere Basis und identifizieren potenzielle Konfliktfelder, bevor sie entstehen. NGOs können hier Frühwarnsysteme der Parteien sein.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Der Erfolg von NGOs und anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen ist Teil der Ausdifferenzierung der politischen Landschaft und einer diversifizierten Gesellschaft. Er ist nicht umkehrbar. Ein enges Zusammenwirken von NGOs und Parteien ist sinnvoll und notwendig, damit Parteien am Puls der Zeit bleiben.
- NGOs und Parteien haben unterschiedliche Rollen und Funktionen. Sie stehen nicht in direkter Konkurrenz zueinander. NGOs arbeiten für die Umsetzung partikularer Forderungen ins Allgemeine (Transmission). Parteien streben hingegen nach einer mehrheitsfähigen Übersetzung und weltanschaulicher Einordnung partikularer Forderungen (Transformation).
- Parteien müssen sich ihrer Sonderstellung und Funktion wieder stärker bewusst werden und sie selbst- und pflichtbewusst vertreten. Zeitgleich sollten sie von NGOs lernen.
- Parteien sind der demokratische Wissensspeicher unserer Gesellschaft und können als Erklärerinnen und Mittler unseres komplexen Systems fungieren. Damit können sie zivilgesellschaftlichen Initiativen ein äußerst attraktives Dienstleistungsangebot machen, das zugleich den Austausch zwischen Parteien und bürgerschaftlichen Bewegungen erhöht.

#### 4. ZWISCHEN INDIVIDUUM UND KOLLEKTIV ODER ZEITSOUVERÄNITÄT

Individualisierung und Zeitknappheit setzen die Parteien unter Druck. Beide Bewegungen führen zu abnehmender Akzeptanz der althergebrachten Partizipationsformen, die sich durch Regelmäßigkeit, physische Präsenz und Zeitintensität auszeichnen. Der Wunsch gerade derjenigen, die wenig Zeit für Parteiengagement aufwenden können oder möchten, ist genau entgegengesetzt: Selbstbestimmtheit, potenzielle Ortsungebundenheit und Virtualität stehen als Forderung im Raum.

#### Heutzutage mobilisieren Themen Menschen – die Bindungskraft an Organisationen nimmt ab.

Das Thema Zeitknappheit beschäftigt nicht nur Parteien, sondern alle Organisationen. Ein Stichwort hierzu ist der zunehmende Wunsch nach Zeitsouveränität: selbst entscheiden zu dürfen, wozu und in welchem Ausmaß man seine Zeit nutzt. Das verändert absehbar fundamental das Normalarbeitsverhältnis. Die Idee der Zeitsouveränität hängt eng mit der Tendenz zur Individualisierung zusammen. Individualisierung stellt das Verhältnis des Einzelnen zur Gesamtheit infrage, also in gewisser Weise zur Gesellschaft und somit auch zur Politik. Wir sind (zumindest auf den ersten Blick) freier denn je, was die Entscheidung über unsere alltägliche Lebensführung angeht. Die Beschäftigung mit dem eigenen Leben(sstil) gerät dadurch immer weiter in den Vordergrund.<sup>64</sup> Parteien spüren das unter anderem daran, dass heute vor allem Themen mobilisieren, die Menschen unmittelbar betreffen – während die Bindungskraft als Organisation immer weiter abnimmt.

Das verstärkte punktuelle Engagement zu einem bestimmten Thema, zum Beispiel in einer NGO, ist ein Symptom hierfür. Anstatt sich komplett weltanschaulich einer Partei zuzuordnen, führt der Individualisierungsdrang zu einer thematischen, zeitlichen und organisatorischen Fokussierung.

Für Parteien folgt daraus: Engagement muss nicht nur inhaltlich auf die Engagierten abgestimmt sein, sondern vor allem auch deren Zeitbudget und -einteilung berücksichtigen. Eine individuelle und zeitsouveräne Teilnahme an politischer Arbeit müsste in den folgenden Aspekten besonders gut durchdacht sein:

- Wie können Parteien das Gefühl der Selbstwirksamkeit für unterschiedliche Formen von Engagement so stärken, dass Engagement trotz Zeitknappheit attraktiv ist? (Vgl. Kapitel III.2)
- Mit welchen maßgeschneiderten Formaten können Parteien zusätzliches Engagement generieren, das für die Engagierten wirksam und motivierend und für die Organisation gewinnbringend ist?
- Wie können Parteien für Menschen mit sehr wenig Zeitrressourcen oder geringer physischer Präsenz parallele Partizipationskanäle eröffnen, die formal gleichwertig sind?
- Welche Anreize können sie für das weiterhin notwendige, stetige und physisch präsente Engagement bieten?
- Wie können Themen und Expertise der Engagierten so eng mit Partizipationsmöglichkeiten korrelieren, dass der Zeitanteil unerwünschter Inhalte und Tätigkeiten so gering wie möglich ist?

64. Vgl. Elias, Norbert: Über den Prozess der Zivilisation (1939 – hier zitiert aus der Ausgabe Suhrkamp Taschenbuch 1976, 1. Auflage): Elias beschreibt als Teil des Prozesses der Zivilisation das Verhältnis des Einzelnen, des „Ichs“ zur Allgemeinheit, dem „Wir.“ So beschreibt er eine „Korrespondenz des Gesellschaftsaufbaus und des Aufbaus des einzelnen „ich““ (S. 263, Erster Band), die sich im Verlauf des gesellschaftsgeschichtlichen Prozesses ändert. In fortschreitend komplexen Gesellschaften nimmt die Ich-Identität an Wichtigkeit gegenüber der Wir-Identität zu, was zum Teil auch mit der Entwicklung hin zu fortschreitender Arbeitsteilung zu tun hat. Es verlagert sich anstelle von ehemals gesellschaftlichen Zwängen der Schwerpunkt auf die eigene Kontrolle und Entscheidungsmacht über das Verhalten (Vgl. die Analyse in Morel et al. „Soziologische Theorie“, Oldenbourg: 8. Auflage 2007, Kapitel 9).

**IN DER PRAXIS:**

- **Zeitbudgets kennen:** Parteien sollten frühestmöglich das Zeitbudget von Interessenten abfragen, um nicht nur genauer thematische Interessen, sondern auch möglichen Aufwand individuell auf sie abstimmen zu können. Das kann bereits im Mitgliedsantrag geschehen. In der Partei-App oder online sollte man diese Zeiteinstellungen auch überarbeiten können, wenn sich das eigene Zeitbudget ändert.
- **Effiziente Zeitnutzung:** Zeit sollte so effizient wie möglich genutzt werden. Wenn keine physische Präsenz möglich ist, soll Engagement auch kurz und virtuell möglich sein. So können vielbeschäftigte Mitglieder auf einer Zugfahrt eine Kurzrecherche für die Themengruppe erstellen, schnell in der Mittagspause ein paar Nachrichten in der Partei-App lesen oder an Meinungsumfragen oder Abstimmungen teilnehmen. Die Zeit, in der sie unbeliebte Aufgaben ausführen, sollte möglichst gering gehalten werden.
- **Anreize setzen:** Wenn Menschen Zeit für Engagement aufwenden, muss ihnen das auf eine Art nutzen: entweder durch „harte“ Anreize oder durch Spaß. Gerade knappe Zeit wenden Menschen gern dafür auf, mit Freunden etwas zu machen, oder in einem motivierenden Umfeld zu lernen. Es sollte also gezielt auf eine selbstwirksame Parteierfahrung geachtet werden, und Menschen sollten sich auch mit ihren Freunden gemeinsam engagieren können.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Zeitknappheit und Individualisierung sind zwei Trends, die unterschiedlich schnell, aber gleichzeitig stattfinden und sich auf die Lebens- und Arbeitswelten der Menschen auswirken. Parteien müssen sich damit – wie jede andere Organisation auch – kreativ auseinandersetzen.
- Neue Partizipationsformate müssen den Wunsch nach verstärkter Zeitsouveränität berücksichtigen. Parteien stehen vor der Aufgabe, maßgeschneiderte, selbstwirksam ausgestaltete Engagementkanäle zu finden, die Zeitknappheit respektieren.
- Formate, die Regelmäßigkeit, physische Präsenz und Zeitreichtum voraussetzen, sind weiter legitim, müssen aber um parallele, gleichwertige Mitmachmöglichkeiten ergänzt werden.

## 5. INFORMATION ODER DER VORTEIL DER MITGLIEDSCHAFT (I)

Es gab eine Zeit, in der ein wesentlicher Vorteil einer Parteimitgliedschaft ein Informationsvorsprung in doppelter Hinsicht war: Zum einen wussten Mitglieder *schneller* als Externe von relevanten Entwicklungen innerhalb - und teilweise auch außerhalb - der Partei. Zum anderen waren sie meist in Kenntnis von *detaillierteren* Entwicklungen („Insiderwissen“) als Außenstehende. Auch heute haben gut vernetzte Parteimitglieder noch einen veritablen Wissensvorsprung in Bezug auf innerparteiliche Vorgänge. Für den Großteil der Mitglieder bietet ihre formale Mitgliedschaft jedoch keinerlei informationellen Mehrwert. Parteiinterne Informationskanäle und -mechanismen haben im Vergleich zu den digitalisierten und professionalisierten Medien rapide an Relevanz verloren.

Wenn Parteien also nicht *schneller* Informationen zur Verfügung stellen können, so liegt die Chance in der qualitativen Aufbereitung von Informationen. Parteien haben wohl mit den besten Überblick über die Breite der hochkomplexen politischen Themen unserer Zeit. Durch ihren Zugriff auf themenerfahrene Parteimitglieder in allen Bereichen der Gesellschaft und den engen Draht zu Fachexperten haben sie breitere Expertise zur Hand als manche Zeitungsredaktion. Zeitgleich sind Parteien vergleichsweise gut geschult darin, komplexe Themen verständlich zu vermitteln. All dies ist in Zeiten zunehmend undurchschaubarer Themen ein handfester Vorteil, der auch zum Vorteil für die Mitglieder werden kann.

Ironischerweise kann also gerade die zunehmende Komplexität und Beschleunigung des Themenmarktes dazu führen, dass Parteien wieder einen spürbaren Informationsmehrwert für ihre Mitglieder (und ggf. auch Nichtmitglieder) erbringen. Hierzu braucht es aber andere Informations-Kanäle als bisher beispielsweise *maßgeschneiderte Nachrichtenportale online*, die auf teils bestehende Infrastrukturen aufsetzen könnten. Wenn Mitglieder und Sympathisanten ihre politischen Schwerpunktinteressen angeben können, ist es heute keine große technische Herausforderung, *individuell zugeschnittenen Content* anzubieten, der den Themenfeldern des einzelnen Nutzers entspricht. Wichtig dabei: Die Artikel müssen facettenreicher sein als die

Forderung des Wahlprogramms. Es kommt auf gutes Erklären an, ebenso wie auf die intelligente Kondensierung der Informationsfülle, nicht auf die Reduktion auf eine weltanschauliche Perspektive. Dabei geht es explizit nicht um den Ersatz der unabhängigen Medien durch tendenziöse Berichterstattung, sondern um einen neuen Qualitätsstandard der zusätzlichen Information von Parteimitgliedern und Sympathisanten.

Um diese Aufgabe zu erfüllen, müssten Parteien ihre Zentralen gerade im Hinblick auf Öffentlichkeitsarbeit und Wissensmanagement umstrukturieren. Newsdesks, wie sie heute in Teilen schon üblich sind, brauchen personell und technisch mehr Kapazität. Parteiredaktionen müssen ihre *Inhalte* nicht nur aktuell, sondern auch *proaktiv an den User* bringen. Die Internetauftritte der Parteien entwickeln sich weg von der Werbefläche hin zum maßgeschneiderten Dialogfenster mit dem Nutzer. Dazu ist ein souveräner, dialogischer Umgang mit den sozialen Netzwerken unumgänglich.

---

### Parteiredaktionen müssen ihre Inhalte nicht nur aktuell, sondern auch proaktiv an den User bringen.

---

Apps, die auch unkompliziert *digitale Votings* o.ä. ermöglichen, können helfen, im Alltag der (sich in der digitalen Welt befindlichen) Mitglieder einen echten informatorischen Mehrwert zu erbringen. Das *per Opt-In-Option (selbstverständlich freiwillige) mögliche Sammeln digitaler Nutzerspuren*<sup>65</sup> ermöglicht zudem das bessere Kennenlernen der eigenen Zielgruppen.

In Zeiten einer zunehmenden Re-Fokussierung auf die Belange vor Ort haben Parteien als kommunale Experten viel Potenzial. Um einer thematischen Zentralisierung vorzubeugen, ist deshalb die inhaltliche Zulieferung regionaler und kommunaler Themen wichtig. Der Nutzer kann dann nach Baukastenprinzip festlegen, wie viel Platz Internationales, Europäisches, Bundesweites, Regionales und Kommunales auf seinem Nachrichtenkanal haben soll. *Breitflächige, regelmäßige Schulungen für Parteiredakteure* können landesweit

65. Potenzielle Statutenänderung: Hier sind ggf. Anpassungen an die Datenschutzrichtlinien der Parteien nötig.

ein qualitatives Grundniveau sichern. Die Redakteure sind dann wichtige Vernetzungspunkte zu Multiplikatoren vor Ort, von denen sie Gastbeiträge, O-Töne, usw. einholen.

Wer in Echtzeit mit digitalen Nutzern kommuniziert, muss deshalb aber nicht seine Mitgliederzeitung abschaffen. Sie ist weiterhin ein gutes Angebot für diejenigen, die analog unterwegs sind und/oder sich vor allem für parteiinterne Belange interessieren. „Langsamere“ Themen können hier zugeordnet, in größerer Tiefe behandelt werden und sich so dem Druck entziehen, jedem Mitglied gefallen zu müssen.

#### **IN ALLER KÜRZE:**

- Gerade Parteien haben die Fähigkeit, komplexe Themen verständlich zu vermitteln. Sie sollten davon mehr Gebrauch machen.
- Parteien sollten mit ihrem Wissen und ihrem guten Überblick über die Breite an politischen Themen selbstbewusster umgehen und ihren Mitgliedern durch eine qualitative Aufbereitung komplexer Inhalte einen informationellen Mehrwert bereitstellen, den konventionelle Medien häufig nicht mehr leisten.
- Dabei geht es nicht um den Ersatz der unabhängigen Medien durch tendenziöse Berichterstattung, sondern um einen neuen Qualitätsstandard der zusätzlichen Information von Parteimitgliedern und Sympathisanten.

## 6. QUALIFIZIERUNG ODER DER VORTEIL DER MITGLIEDSCHAFT (II)

Im Arbeitsmarkt der kommenden Jahrzehnte wird laufende Weiterbildung eine immer wichtigere Rolle spielen.<sup>66</sup> Dabei wird sich der Fokus weiter von rein fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen entfernen. Die so genannten *soft skills* wie Führungs- und Konfliktkompetenz, Mediations- und Moderationsfähigkeiten oder schlicht Rhetorik werden eine immer größere Rolle spielen. Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung werden für immer mehr Arbeitnehmer im Fokus stehen.

### Führungs-, Konflikt- und Dialogkompetenz sollten im Fokus zukünftiger Qualifizierungsmaßnahmen stehen.

Parteien sollten sich diese Entwicklung zunutze machen. Wer seine Mitglieder befähigt, befähigt sich selbst. Parteien können zu **Qualifizierungszentralen** werden – im Wissen, dass das vermittelte Know-How nicht nur zum Lebensvorteil für das einzelne Mitglied wird, sondern auch die Organisation von der individuellen Lernleistung profitieren wird. Die **breitflächige Schulung von Kompetenzen wie Teamführung, Konfliktmoderation oder Projektmanagement** stärkt die Partei und wirkt zugleich als zusätzlicher Anreiz für das Mitmachen. Gerade diejenigen, die am Arbeitsplatz nicht in den Genuss arbeitgeberfinanzierter Fortbildungen kommen, haben so handfeste Vorteile.

Fortbildungsprogramme sollten dabei so gestrickt sein, dass sie zur Regel für aktive Mitglieder werden. Wer aktiv dabei ist, sollte – durchaus als explizite Belohnung für das Engagement – **Fortbildungsgutscheine** erhalten, die eine kostenfreie Teilnahme an einem Curriculum eigener Wahl ermöglichen.

Die zukunftsfähige Partei sollte als explizite Spielregel formulieren, dass für das Ausfüllen von Führungsrollen Führungskompetenz erwartet wird. Anstatt darauf zu hoffen, dass Funktionäre sich selbst Fortbildungen aus dem Katalog der parteieigenen Qualifizierungszentrale auswählen, sollten Parteien auf eine **Opt-Out-Funktion** setzen. Das bedeutet, dass **Funktionäre, Mandatsträger**

und Hauptamtliche automatisch als Teilnehmer in Fortbildungs-Curricula eingetragen werden. Wer nicht teilnehmen möchte, muss sich folglich explizit austragen lassen.

Die Partei 2025 definiert und kontrolliert Qualitätsmaßstäbe, bildet professionelle Trainerpools und formuliert zeitgemäße Fortbildungsangebote, die über Kampagnenkommunikation und Argumentation weit hinausgehen. Das beinhaltet eine Erweiterung des bislang themen- und skillorientierten Weiterbildungsangebots zugunsten **persönlichkeitsbildender Lernansätze**.

Ein wichtiger positiver Nebeneffekt verstärkter Fortbildungen ist das Entstehen paralleler Netzwerke. Wer miteinander mehrtägige oder sogar mehrjährige Curricula durchläuft, vernetzt sich. Das befördert den partei-internen Austausch und ermöglicht das Voneinander-Lernen innerhalb der Organisation. Hier besteht eine bisher ungehobene Innovations-Ressource für Parteien.

66. Potenzielle Statutenänderung: Hier sind ggf. Anpassungen an die Datenschutzrichtlinien der Parteien nötig.

**IN DER PRAXIS (1/2):**

- **Qualifizierungsoffensive 2025:** Fortbildung zahlt sich vor allem mittel- und langfristig aus. Deshalb müssen Parteien ihre Fortbildungsstrategie schon heute einleiten. Dabei können sie besonders von großen Unternehmen lernen, die Fortbildung von Führungs- und Nachwuchskräften seit Jahren intensiv betreiben.
- **Parteiübergreifende Bildungsabgabe:** Die Partei 2025 verwendet 5-10% ihres gesamten Finanzvolumens auf Fortbildungs-Angebote für Mitglieder, Funktionäre, Mandatsträger und Hauptamtliche.<sup>67</sup>
- **Klar definiertes Qualifikationsniveau für Hauptamtliche:** Nur wer einen festgelegten Kanon von Qualifizierungen nachweisen kann (bzw. die entsprechenden Anmeldungen), wird hauptamtlich eingestellt. Hierzu gehören insbesondere Themen wie Personalführung, Konfliktkompetenz und Projektmanagement.
- **Qualifikationsziele für Ehrenamtliche:** Auch für Ehrenamtliche können Qualifikationsziele ausgegeben werden – als Ziel für die Organisation, die entsprechende Angebote bereitstellen muss, aber auch als Orientierungsmarke für diejenigen, die sich ehrenamtlich einbringen.
- **Parteiinterne Fortbildungszertifikate:** Wer ein fest definiertes Curriculum voll durchläuft, hat die Möglichkeit, ein Ausbildungszertifikat zu erhalten. Das bietet einen großen Fortbildungs-Anreiz insbesondere für berufstätige Mitglieder.
- **Intelligente Zahlungsmöglichkeiten:** Wer aktiv ist, wird kostenfrei fortgebildet – und wer sich kostenfrei fortbildet, muss aktiv sein. Das quid pro quo setzt zusätzliche Anreize für Engagement.
- **Qualifizierungslücken explizit ansprechen:** Machttrainings für Frauen, Netzwerk-Kurse für Jungmitglieder oder Digital-1mal1 für Senioren: Wer seine Mitglieder kennt, kann passende Angebote machen. Damit schlagen Parteien zwei Fliegen mit einer Klappe: Sie zeigen den jeweiligen Zielgruppen, dass sie sehen, wo der Schuh drückt. Und sie füllen Qualifizierungs-Leerstellen, die der Gesamtorganisation schaden.
- **Personalentwickler in jedem Kreisverband:** Entsprechend qualifizierte Hauptamtliche kümmern sich um die strategische Personalentwicklung von Mandatsträgern, Funktionären, Haupt- und Ehrenamtlichen. Sie sind Ermöglicher und Treiber für die Ressourcenentfaltung des Einzelnen wie der Organisation insgesamt.

67. Bündnis 90/Die Grünen wendet seit 2011 1% der Parteimittel für Weiterbildung auf (grüner Weiterbildungscnt). Pot. Statutenänderung: In den Finanzordnungen der Parteien kann dies verbindlich und gliederungsübergreifend geregelt werden.

**IN DER PRAXIS (2/2):**

- **Quotierung der Diätenverwendung:** Mandatsträger sollten einen Teil ihrer Gelder zweckgebunden für Fortbildungsleistungen verwenden. Selbiges gilt für Personalmittel, die zweckgebunden für Fortbildungsleistungen aufgestockt werden sollten. Beides hat positive Rückwirkung für die Parteiorganisation, an die Mandatsträger und Personal in der Regel eng angebunden sind.
- **Junior-Trainer für politische Jugendorganisationen:** Der politische Nachwuchs sollte besonders intensiv qualifiziert werden. Entsprechend sollte die parteiübergreifende Bildungsabgabe auch den Jugendorganisationen zugutekommen. Um die junge Zielgruppe zu erreichen, muss das Qualifizierungsangebot im Dialog mit Vertretern der Jugendorganisationen erstellt werden. Weitere Impulse können die Young Professional-Curricula von Wirtschaftsunternehmen geben.
- **Coaching und Führungskraft-Entwicklung für Landes- und Bundesspitzen:** Wer führen will, muss zuerst sich selbst führen können. Die Personalspitzen von Bundes- und Landespartei sollten deshalb besonders intensive Fortbildungs- und Reflexions-Curricula absolvieren müssen. Wie in Wirtschaftsunternehmen heute schon selbstverständlich sollte zum Angebot neben Coaching vor allem Personalführung, Mediations- und Konfliktkompetenz sowie Verhandlungstraining gehören.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Ein breites, massiv ausgebautes Weiterbildungsangebot verschafft den Mitgliedern der Partei 2025 und ihren Mandatsträgern handfeste Vorteile – und stärkt die Partei durch die Weiterbildung der Mitglieder von innen.
- Parteien sollten persönlichkeitsbildende Qualifizierung in den Vordergrund stellen. Sie profitieren als Organisation stark von Mitgliedern, die in Selbstführung und dem Umgang mit anderen geschult sind.
- Andauernde Fortbildung sollte zur Regel für alle Führungsverantwortlichen einer Partei werden, auch und gerade auf kommunaler Ebene.
- Die Qualifizierung des Einzelnen qualifiziert die Organisation. Wenn Qualifizierung zur Regel wird, können Parteien auf eine breite Basis an gut ausgebildeten Mitgliedern zurückgreifen, die Führungsaufgaben übernehmen können.

## 7. NACH AUSSEN OFFEN ODER NICHTMITGLIEDER ALS RESSOURCE

Die Zeitressourcen potenzieller Parteimitglieder sind in einer Gesellschaft mit vielfältigeren Lebens- und Arbeitswelten zunehmend eingeschränkt. Das hohe Maß an außerparteilichem, gesellschaftlichem Engagement zeugt außerdem davon, dass immer mehr Menschen das organisational ungebundene, themenbezogene Mitarbeiten bevorzugen. Parteien sollten deshalb verstärkt Mitmachkanäle für diejenigen öffnen, die aus den unterschiedlichsten Gründen kein Parteibuch annehmen möchten. So wichtig das Aktivieren von bestehenden Mitgliedern und das Anwerben von Neumitgliedern ist: Parteien sollten verstärkt Ressourcen aufwenden, um Nichtmitgliedern Mitmachmöglichkeiten zu eröffnen.<sup>68</sup> Das nützt in zweierlei Hinsicht sowohl den Parteien als auch der Zivilgesellschaft:

- a) Parteien können von engagierten Ehrenamtlichen profitieren, die sich gern aktiv einbringen möchten. Neben der tatkräftigen Unterstützung werden Parteien auch mit gesellschaftlichen Meinungsbildern konfrontiert, die ihren Weg sonst vielleicht nicht bis in die Parteigremien finden würde. Kanalisiert kann das innerhalb der Partei bei einer besseren programmatischen Abstimmung helfen.
- b) Engagierte Menschen können flexibel und ohne ideologische und finanzielle Verpflichtung politisch mitwirken. Das macht Engagement für eine Vielzahl von Interessenten attraktiv und trägt Parteiarbeit näher an das zivilgesellschaftliche Ehrenamt heran.

Die Einbindung von Nichtmitgliedern erfordert attraktive Formate, die sich im „Markt“ des Ehrenamts gegen andere Angebote behaupten können. Ehrenamtliche externe Helfer sollten, wie in jeder anderen Organisation auch, Anreize vorfinden, um sich in einer Partei zu engagieren. Dabei ist es jedoch wichtig, grundsätzlich die Unterschiede zwischen Engagement von Nichtmitgliedern und der Mitgliedschaft selbst zu klären.

Der Mehrwert der Mitgliedschaft muss klar erkennbar sein, damit plausibel wird, warum die Partei überhaupt Mitglieder braucht, und was die Partei ihnen bietet (vgl. Kapitel IV.5 und IV.6 zu Vorteilen der Mitgliedschaft).

68. In der Parteisatzung des Bundesverbands von Bündnis 90/Die Grünen ist bereits die Freie Mitarbeit als Form des Engagements erwähnt (§ 7). Sie steht auch Mitgliedern anderer Parteien offen.

Das ist vor allem den Bestandsmitgliedern gegenüber wichtig, denn sie stehen laut Studien der Einbindung von Nichtmitgliedern in zunehmendem Maße mit gemischten Gefühlen, wenn auch nicht strikt ablehnend gegenüber.<sup>69</sup> Generell gilt also: Die Anreize für Nichtmitglieder sollten nicht die Vorteile einer Mitgliedschaft aufwiegen. Solche Vorteile können zum Beispiel das Ausüben von Parteifunktionen und die Kandidatenaufstellung, aber auch die systematische Qualifizierung sein.

---

## Der Mehrwert der Mitgliedschaft muss immer deutlich sein.

---

### Was ist die rechtliche Lage bezüglich der Einbindung von Nichtmitgliedern?

Die Mitgliederrolle hat im Grundgesetz und im Parteiengesetz eine geschützte Stellung. Während gewisse Parteiaufgaben strikt Mitgliedern vorbehalten sind, gibt es keine starren Kriterien, anhand derer die „Maßgeblichkeit“ des Mitgliedereinflusses bestimmt werden könnte. Die entscheidende Frage ist also, inwieweit die Beteiligung von Nichtmitgliedern die Rechte der Mitglieder einschränkt. Rein rechtlich sind ohne große Hindernisse möglich: Teilnahmerecht, Rederecht und stimmberechtigte Mitwirkung in themenbezogenen Arbeitskreisen. Problematisch wären ein Antrags- und Wahlvorschlagsrecht und eine stimmberechtigte Teilnahme an Mitglieder- und Vertreterversammlungen, rechtlich ausgeschlossen ist die Kandidatenaufstellung. Die Einbindung von Nichtmitgliedern würde sich also eher auf der internen Diskussionsebene als auf der Entscheidungsebene abspielen.<sup>70</sup>

69. Vgl. Laux, Annika (2011), S. 164: Was wünschen sich die Mitglieder von ihren Parteien?, in: Spier, Tim (u.a.) (Hrsg.): Parteimitglieder in Deutschland, Wiesbaden. Bei den Grünen beispielsweise hat sich die Zustimmung zur gleichberechtigten Mitarbeit von Nichtmitgliedern zwischen 1998 und 2009 von 60% auf 50% verringert, während die Ablehnung von 19% auf 23% anstieg. Nicht absolut festlegen wollten sich 20% bzw. 26%.

70. Bäcker, Alexandra (2011): Dritte im Bunde. Zur Beteiligung von Nichtmitgliedern in politischen Parteien, in: Recht und Politik 47 (3), S. 151-159.

**IN DER PRAXIS:**

- **Vor-Ort-Initiativen:** Die Teilnahme an thematisch fokussierten, zeitlich begrenzten Vor-Ort-Initiativen macht das niedrigschwellige Engagement möglich. Die Partei spielt eine Rolle als kundiger Organisator und Multiplikator, aber drängt sich den Engagierten nicht auf.
- **Strategische Dialoge:** Parteien sollten auf allen Ebenen strategische Dialoge zu wechselnden, klar definierten Themen etablieren. Hier sammeln sich ausgewählte Sympathisanten, Fachexperten, andere Multiplikatoren, Mitglieder, Funktionäre, Mandatsträger und Hauptamtliche und erfüllen einen zeitlich und thematisch begrenzten Arbeitsauftrag. Dieses Format intensiviert den Austausch der Partei mit der Organisationsumwelt, erhöht das Themen- und Meinungs-Gespür der Organisation und vertieft das Netzwerk der Partei systematisch.
- **Engagierten-Hotline:** Die zentrale Engagierten-Hotline (vgl. Kapitel III.2) macht auch Engagement-Bereiten ohne Parteibuch maßgeschneiderte Angebote. Von Clicktivism über die zeitlich begrenzte Übernahme einer Aufgabe in einer Vor-Ort-Kampagne bis hin zum dauerhaften Engagement ist alles möglich.
- **Engagement-Zertifikate:** Einen immateriellen Wert könnten Engagement-Zertifikate nach dem Belegen eines Workshops oder nach einer projektbezogenen Teilnahme ausmachen. Sie könnten im Studium für bestimmte Module angerechnet oder einer Bewerbung beigelegt werden. So würden Engagierte durch eine Verbesserung ihres Lebenslaufes entlohnt, was ihnen gegebenenfalls Türen im weiteren Berufsweg öffnet.
- **Engagement-Stipendien:** Ein Engagement-Stipendium kann für Mitglieder (vgl. Kapitel III.2) ebenso wie für Nichtmitglieder eine Möglichkeit sein, Zeit für politische Arbeit aufzuwenden. Vor allem Menschen, die sich aufgrund ihrer finanziellen Lage oder Zeitknappheit sonst nicht politisch engagieren würden, können für ihren Einsatz in einem zeitlich begrenzten Projekt oder Workshop geringfügig entlohnt werden.
- **Bürgerrunden:** Für einen intensiveren Dialog zwischen Zivilgesellschaft und Politik können bewährte Bürgerrunden ausgebaut und verstetigt werden, die gleichzeitig dem Meinungsaustausch dienen und Interessenten mit Mandatsträgern in persönlichen Kontakt bringen, was auch unter Netzwerk-Aspekten für viele verlockend ist.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Parteien sollten auch Nichtmitglieder als Ressource für Engagement stärker wahrnehmen, um für breitere Bevölkerungsschichten attraktive Angebote machen zu können.
- Vorteile dieser Einbindung sind die Kanalisierung von Meinungsbildern aus der Bevölkerung ebenso wie flexible Möglichkeiten für politisches Engagement.
- Der Mehrwert der Parteimitgliedschaft gegenüber Nichtmitgliedern muss klar erkennbar sein. Erweiterte Angebote wie Information und Qualifizierung bleiben Privilegien der Parteimitgliedschaft.
- Rechtlich ist die Einbindung von Nichtmitgliedern auf der Diskussionsebene möglich, auf der Entscheidungsebene problematisch.

## 8. TECHNOLOGISCHE AUGENHÖHE ODER SMART PARTIES

Die Digitalisierung erfasst alle Lebens- und Arbeitsbereiche und ist sowohl aus inhaltlicher als auch methodischer Sicht einer der – wenn nicht *der* entscheidende Zukunftstrend. Parteien haben es bisher jedoch versäumt, den Anspruch an eine vernetzte und digitalisierte Gesellschaft in ihren eigenen Organisationen umzusetzen. Zwar ist das Feld der Digitalisierung in vielen Ausprägungen (New Economy, Datenschutz, Industrie 4.0, Cyberkriminalität und -kriegsführung, Neue Arbeitswelten etc.) schon lange inhaltlicher Schwerpunkt in Parteiprogrammen, die Übersetzung in Organisationskultur und -instrumente verlief bisher jedoch eher schleppend.

Dabei sind Parteien vom digitalen Wandel noch stärker betroffen als andere Organisationen, da er insbesondere Kommunikations-, Partizipations- und Kollaborationsstrukturen betrifft. All dies sind elementare Bereiche für Parteien. Damit geht einher, dass die Entwicklung und Verbesserung von digitalen Strukturen ein innerparteiliches Querschnittsthema ist. Oftmals geforderte und separat agierende Digitalabteilungen in Parteiorganisationen, die von einem abgegrenzten und modularen Digital-Verständnis zeugen, sind hier nicht zielführend. Die *Smart Party* kombiniert bestehende und neue digitale Strukturen gekonnt und in allen vertikalen und horizontalen Organisationseinheiten einer Partei. Menschliche Zusammenarbeit von Angesicht zu Angesicht, ergänzt durch ein lebendiges digitales Netzwerk, zeichnet die Partei 2025 aus.

---

### Nicht alles, was technisch machbar ist, ist auch sinnvoll.

---

Die besondere Herausforderung der Transformation zur *Smart Party* liegt auf der Hand: Wo sich technologischer Fortschritt anhaltend schnell entwickelt, bleibt der Wandel auf Organisationsebene immer hinter dem technologischen Entwicklungstempo zurück. Veränderungsprozesse auf der kulturellen Ebene, die Basis für die beiden vorgenannten Dimensionen ist, gehen wiederum noch langsamer von statten. Entscheidend für die Akzeptanz von *Smart Party*-Elementen ist daher, dass ein konkreter Mehrwert für die Einführung oder

der Erweiterung digitaler Instrumente in der Alltagsarbeit erkennbar ist. Nicht alles, was technisch machbar ist, ist in einer zukünftigen *Smart Party* auch organisational sinnvoll.

Darüber hinaus dürfen digitale Instrumente keine künstliche Exklusivität innerhalb der Partei schaffen.<sup>71</sup> Sie sollten ergänzend - aber nicht ersetzend - zur bestehenden Parteikommunikation eingesetzt werden. Ihre Funktionsweisen und Aufmachungen sollten auf die unterschiedlichen Mitglieder anpassbar sein. Richtig angewandt, können sie Mitgliedern und Interessierten ohne großen Aufwand ein verstärktes Gefühl der Teilhabe und der Information vermitteln und viele der oben genannten Veränderungsansätze begünstigen, da sie den Zugang der Partei zu ihren Mitgliedern und Interessierten deutlich vergrößern.

Besonders Parteien mit einem hohen Anspruch an innerparteiliche Beteiligung und Diskursfähigkeit sind gut beraten, digitale Instrumente als Möglichkeit zu begreifen, um ihre Kerneigenschaften noch besser auszugestalten zu können. Für Parteien bieten digitale Tools enorme Potenziale, die innerparteiliche Debatte strukturierter und anschlussfähiger verlaufen zu lassen.<sup>72</sup> Die Zeiten unendlich langer Mailing-Listen, in denen der gewinnt, der den meisten Text produziert (weil er die meiste zur Verfügung stehende Zeit hat), werden Vergangenheit sein. Mit unterschiedlichen Hilfsmitteln und Digital-Features lassen sich ausufernde, fruchtlose und selbstreferenzielle Debatten zwar nicht verhindern, aber zumindest doch deutlich minimieren (z.B. Verschlagwortung von Beiträgen zur besseren Wieder auffindbarkeit; Zeichenbeschränkung, um Prägnanz zu erzwingen; Nutzerprofile, um Transparenz und die Einhaltung von Verhaltensregeln („Netiquette“) zu befördern; verschiedene Kommentarebenen, um Diskussionen zu fokussieren).

Unter Beteiligungsgesichtspunkten besteht hier ebenfalls großes Potenzial. Je technologieaffiner der Großteil einer Partei ist, desto geringer die Hemmschwelle für digitale Beteiligungsformen, mit denen das

71. In den Parteisatzungen werden der gerechte Zugang aller Mitglieder zu relevanten Informationen und die genaue Ausgestaltung von Abstimmungen etc. definiert. Im Interesse der ausgewogenen innerparteilichen Teilhabe ist gerade bei der Einführung von neuen, digitalen Informations- und Partizipationskanälen darauf zu achten, dass keine „Zweite-Klasse“-Mitglieder durch die Digitalisierung entstehen.

72. Vgl. auch Kapitel IV.1.

Ausschlusskriterium der Anwesenheit ausgehebelt werden kann.<sup>73</sup> Somit haben die Parteiführungen der unterschiedlichen Gliederungsebenen, vom Ortsverband bis hin zur Bundesebene, die Möglichkeit, schnell und direkt mit der Basis zu kommunizieren und ihre Meinung abzufragen. Daran gekoppelt ist immer die Frage nach der Anschlussverwendung dieser Beteiligung. Bleibt es beim Stimmungsbild oder sind Ergebnisse solcher Formate verbindlich? Beides ist legitim, muss jedoch seitens der Führung klar kommuniziert werden. Eine technische Einschränkung gilt darüber hinaus: Je entscheidender die Ergebnisse solcher digitalen Partizipationskanäle für die Organisation werden, desto mehr gilt das Prinzip der Datensicherheit und des Datenschutzes.

Man sollte sich vom bisherigen Misserfolg der Piratenpartei nicht täuschen lassen: Ihr Ansatz der radikalen innerparteilichen Vernetzung birgt wichtige Elemente für die *Smart Party*. Wo geographische Distanz oder zeitliche Verfügbarkeiten inhaltlichem Austausch im Wege stehen, sind digitale Kanäle ein wichtiger Beitrag zur Aufrechterhaltung innerparteilicher Debatte. Dabei haben Parteien mit einem relativ geringen Durchschnittsalter<sup>74</sup> und einem relativ hohen Frauenanteil Vorteile bei der Einführung solcher Instrumente.<sup>75</sup>

Dabei kann es gerade bei der Einführung digitaler Instrumente sinnvoll sein, Doppelstrukturen zu etablieren, um nicht komplett mit bestehenden Formen der Zusammenarbeit zu brechen. Für die Implementierung von digitalen Kanälen ist eine intensive Feedbackkultur sowie die Förderung und Kommunikation von Best Practice-Beispielen wichtig, um in der Startphase schnell Interesse zu wecken und Akzeptanz zu schaffen. Um schon so früh wie möglich die relevanten – weil später für Umsetzung besonders wichtigen – innerparteilichen Akteure für die neuen Instrumente zu gewinnen, ist es unabdingbar, diese in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen. Zum einen können diese das Produkt durch ihre Kenntnis der alltäglichen

Arbeitsabläufe verbessern, zum anderen können sie durch die Selbstwirksamkeitserfahrung in der Entwicklung schnell zu Botschaftern der neuen *Smart Party* werden.

Die Implementierung digitaler Strukturen ist mehr als ein hipper oder symbolischer Schritt, sondern eine überlebenswichtige Bedingung. Eine politische Organisation, die in den kommenden Jahrzehnten keine digitale Infrastruktur aufbaut, wird es schwer haben, den Bezug zur Gesellschaft insgesamt aufrecht zu erhalten.

73. Bündnis 90/Die Grünen haben mit der Verwendung des Betatext-Tools bereits Erfahrung gesammelt: <https://gruen-digital.de/2012/11/betatext-neues-beteiligungstool-der-gruenen-bundestagsfraktion>

74. Durchschnittsalter in den deutschen Parteien: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/192255/umfrage/durchschnittsalter-in-den-parteien/>

75. Frauen nutzen soziale Medien intensiver und mobiler: <http://www.brandwatch.com/de/2014/03/wer-regiert-die-social-media-welt-manner-oder-frauen-mit-infografik/>

**IN DER PRAXIS:**

- **Digitalisierung von Mitgliedermanagement und -kommunikation:** Systematisches Sammeln von Informationen über Mitglieder und Sympathisanten unter Berücksichtigung berechtigter Datenschutzbedenken.
- **Partei-App:** Eine „Partei-App“ sorgt für kompakte und maßgeschneiderte Information (z.B. über Veranstaltungen und Aktivitäten) und zeigt durch die anonymisierte Speicherung von Abstimmungsergebnissen Entwicklungen von inhaltlichen Positionen im Laufe der Zeit auf. Gleichzeitig können Positionen der Mitglieder zu sehr aktuellen Themen abgefragt werden, um so schnell wie möglich, über innerparteiliche Stimmungsbilder in Kenntnis zu sein. Auch Nichtmitglieder können so unverbindlich an die Partei herangeführt werden. Über Push-Benachrichtigungen können Nutzer besser erreicht werden.
- **„Big Data“-Techniken:** Sie können dazu dienen, die Entfremdung von Basis und Parteiführung zu reduzieren, indem sie aufzeigen, wie die Basis denkt und vor allem wie sich diese Meinung entwickelt hat. Datenschutzbedenken kann durch Freiwilligkeit und/oder anonymisierte Speicherung begegnet werden.
- **Interessenfilter:** Thematische und geographische Interessenfilter in allen Formaten der digitalen Kommunikation sorgen dafür, dass Mitglieder nur die Informationen bekommen, die sie auch wirklich interessieren.
- **Serious Games:** Sie verpacken komplexe Sachverhalte in spielerische Formate (on- und offline) und sind so ein wichtiges Instrument im Bereich der Weiterbildung und Qualifizierung.
- **Themenbezogene Online-Plattformen:** Sie erleichtern die Kooperation, auch über große geographische Distanzen hinweg. Aufgaben können delegiert werden.
- **Begrüßungs-Tweets:** Begrüßungs-Tweets des jeweiligen Kreisverbandes mit Erwähnung des Neumitglieds(-Accounts) zeigen auf einfache Art und Weise Wertschätzung für Neuankömmlinge.
- **Digitale Abstimmungen:** Digitale Abstimmungen auf Parteitag und in einzelnen Gliederungen schaffen eine lebendigere Feedbackkultur und bringen die Partei wieder stärker in das Bewusstsein der Mitglieder, ohne dass diese vor Ort präsent sein müssen.

**IN ALLER KÜRZE:**

- Parteien müssen technologieaffiner werden. Wer zukünftig neue Mitglieder gewinnen und Sympathisanten erreichen möchte, muss die technologischen Möglichkeiten jetzt beherzt zum eigenen Vorteil nutzen.
- Technologie ist kein Selbstzweck. Parteien müssen jedes technologische Tool dahingehend prüfen, ob es die Organisationsziele befördert und ob der Aufwand für Einführung und Weiterentwicklung den Ertrag rechtfertigt.
- Virtuelle Kommunikations- und Partizipationskanäle müssen bestehende Kanäle nicht ersetzen, sondern können sie gleichrangig ergänzen und ggf. nach erfolgreicher Einführungsphase ersetzen.
- Digitale Kanäle sind für Parteien eine elementare Ergänzung und Verbesserung ihrer bisherigen Kommunikations- und Kollaborationsplattformen. Sie sind unabdingbar, um neue Potenziale zu heben und potenzielle Mitglieder zeitgemäß anzusprechen.

## V. Ausblick: Ein Neumitglied 2025

Das vorliegende Ideenpapier trägt den Titel “Die Partei 2025” und bezeichnet damit einen Zielzustand, den wir mit der einleitenden Vision und den unterschiedlichen Zugängen zur Veränderung skizziert haben. Die große Mehrheit der hier vorgebrachten Ideen ist im gegebenen Rechts- und Statutenrahmen umsetzbar. Dort, wo es zu möglichen Konflikten kommen könnte, haben wir in Fußnoten darauf hingewiesen. Es geht also eher um die kulturelle Veränderungsbereitschaft in Parteien als um das Erarbeiten neuer Gesetze und Satzungen (wobei letztere punktuell flexibilisiert werden müssten). Unser Projekt will den Blick weiten auf das, was möglich wäre.

Was im Großen denkbar ist, kann man sich auch im Kleinen vorstellen. Wie sieht der Beitritt eines Neumitglieds in die Partei 2025 aus?

*Als politisch interessiert bezeichnet sich M. Musterfrau schon lange. Doch aktives Parteiengagement schien der 37-jährigen neben ihrer Tätigkeit im Marketing eines Energieversorgers und als Mutter zweier Kinder bisher nicht möglich. Über Parteiengagement hat sie jedoch schon öfters nachgedacht, vor allem weil einige ihrer Freunde in der ZFP (Zukunftsfähige Partei) aktiv sind. Teile dieses Engagements bekommt M. Musterfrau auf den sozialen Netzwerken mit. Von Zeit zu Zeit folgt sie Links auf das Nachrichten-Portal der ZFP. Dort findet sie in übersichtlicher Art und Weise aufbereitet, in welchen Themenfeldern und welchen Formaten sich Interessierte einbringen können.*

*Eines Abends stößt M. beim Lesen eines ZFP-Artikels auf eine Arbeitsgruppe zur Energiepolitik im benachbarten Ortsverband. Die Lust, hier aktiv mitzuarbeiten, bringt sie zur Entscheidung, der ZFP beizutreten. Nach der Eingabe ihrer persönlichen Daten füllt M. einen Online-Fragebogen aus, der ihren Beruf, ihre Interessen, Alltagsgewohnheiten, Zeitbudgets und professionellen wie persönlichen Kompetenzen abfragt. Im nächsten Schritt werden ihr **verschiedene Mitgliedschaftsmodelle** angeboten: von der thematischen Spezialisierung bis hin zum stärkeren Fokus auf*

*das Vor-Ort-Engagement bieten sich verschiedene Optionen zu unterschiedlichen Mitgliedsbeiträgen. M. entscheidet sich für die themenbezogene Mitgliedschaft.*

*Als M. ihre Anmelde-Informationen abschickt, werden diese direkt zentral erfasst und fließen in ihr Online-Profil im ZFP-Net ein, dem sozialen Netzwerk ihrer Partei. Kurz darauf trudelt die Willkommens-Mail ein, die alle wichtigen Informationen noch einmal zusammenfasst. Zentraler Punkt der Willkommens-Mail ist der “ZFP-Wegweiser”: Eine kleines, aber **aussagekräftige Web-Tutorial**, das M. darüber informiert, was sie mit welchem Engagement in welchem Zeithorizont in der ZFP erreichen kann. Vom passiven Mitglied bis zum (natürlich rein theoretischen) Weg zum Parteivorsitz sind zu erwartende “Kosten” und “Nutzen“ dargestellt. Einen konkreten Pfad hat M. dabei für sich noch nicht entdeckt. Aber sie hat ein Gespür dafür bekommen, welches Zeitbudget für welche Form der Mitgliedschaft notwendig ist.*

*Der Zugang zum ZFP-Netzwerk und der Link zum Download der Partei-App ist ebenfalls in der Willkommens-Mail enthalten. Ihren Account dort kann sie beliebig editieren, bevor sie diesen freischaltet und auf Wunsch mit ihren weiteren Online-Profilen vernetzt. Die Social Media Profile der ZFP und deren lokaler Verbände werden ihr zum Folgen vorgeschlagen. Auch ein Teilen ihrer Eintrittsentscheidung wird empfohlen. Davon nimmt sie erst einmal Abstand. Der Einstieg war zwar erfreulich, aber so ganz überzeugt ist sie noch nicht.*

*M. schaut sich die diversen Online-Tools an und stöbert in den inhaltlichen Themenschwerpunkten. Im nutzerfreundlichen ZFP-Net werden ihr recht schnell Mitglieder mit ähnlichen Interessen und darauf zugeschnittene Mitmach-Angebote vorgeschlagen. Ein verschlüsselter Datenabgleich mit ihren weiteren Online-Profilen macht diese Vorschläge auf Wunsch noch treffsicherer. Somit hat M. sofort die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in der Partei in Kontakt zu treten. Auch die Termine der nächsten Sitzungen des Ortsverbands, der sich alle zwei Wochen trifft, sind online zu finden. Für heute ist M. aber mit genügend Informationen versorgt und klappt den Rechner zu.*

Am nächsten Tag meldet sich M.s Smartphone mit einer Push-Nachricht der **Partei-App**. Ihre neue **Mentorin** stellt sich vor. Sie ist ein aktives Mitglied und über die Parteidatenbank mit M. „gematcht“ worden. Die Mentorin ist ebenfalls berufstätig, arbeitet auch im Energiesektor und teilt ihre thematischen Interessen. Sie begrüßt M. persönlich als Mitglied und macht einen Kennenlernermin zu zweit aus. Eine gute Gelegenheit für M., ein Stück informelles Know-How über die Parteiarbeit und -kultur zu erfahren.

Beim Kennenlernen in einem Café berichtet die Mentorin von der Energie-Arbeitsgruppe, die M. schon auf der Website gesehen hatte. Die Gruppe trifft sich in der Regel virtuell – und arbeitet ansonsten individuell, ohne festen Termin. Regelmäßig gibt es Austausch mit den Abgeordneten, Experten und Funktionären, die für Energiepolitik zuständig sind. Das Angebot für M.: fachlicher Austausch, kollegiale Vernetzung und dazu kann sie ihre thematische Expertise direkt in den programmatischen Prozess der ZFP einbringen. Denn die Arbeitsergebnisse der Gruppe fließen in den Programmantrag ein, an dem M. ab Tag 1 ihrer Mitgliedschaft mitwirken kann. Im ZFP-Net findet sie außerdem gut strukturierte und argumentativ saubere Gegenüberstellungen zu energiepolitischen Fragestellungen. Einen Punkt kann sie aus ihrer beruflichen Expertise sogar noch ergänzen, was sie dem zuständigen Redakteur in der Parteizentrale mailt. Nach einer kurzen Prüfung ist das Papier online ergänzt. Ein unverhofft gutes Gefühl nach kurzer Parteimitgliedschaft. Der Antrag zur Energiepolitik wird nach Abschluss durch die Arbeitsgruppe parteiintern, zunächst im Kreisverband, zur Abstimmung per Partei-App gestellt.

Die App begleitet M. auch über die AG-Arbeit hinaus. Die Partei holt sich hier **tagesaktuelle Meinungsbilder über die programmatischen Positionen der Basis ein**. Um zu verhindern, dass eine gut organisierte Minderheit hier das Meinungsbild kapert, werden Parteimitglieder als **repräsentatives Abbild der Bevölkerung rotierend ausgelost und befragt**. M. selbst ist bereits drei Wochen nach Eintritt in einer ausgelosten Gruppe dabei und stimmt zu einer familienpolitischen Fragestellung ab. Sehr bereitwillig, da sie weiß, dass „ihr“ Fachantrag zur Energiepolitik ebenso einem Votum ausgesetzt sein wird und auf ein breites Feedback hofft.

Damit stellt die Partei M. ein Informations- und Mitmachangebot bereit, das detailliert, fachspezifisch und dazu an persönliche Präferenzen angepasst ist. Über App und ZFP-Net, die in ihren Funktionalitäten und Inhalten synchronisiert sind, erhält sie individualisierte Fachinformationen und Themen, die ihre Partei gerade diskutiert - redaktionell aufbereitet und leicht recherchierbar.

Neben dem virtuellen Engagement ist M. nach vier Wochen aber doch daran interessiert, andere Mitglieder der ZFP in natura kennenzulernen. Online sind alle relevanten Informationen zum lokalen Ortsverband einsehbar, vor allem der Kalender mit Veranstaltungen. M. macht sich also auf zu ihrer ersten **Ortsverbandssitzung, die in der Regel an wechselnden Orten ihres Stadtteils stattfindet**: heute im Asylbewerberheim. Dort trifft sie nicht nur auf Parteimitglieder, sondern neben anwesenden Flüchtlingen auch auf Menschen, die sich auf NGO-Ebene zum Flüchtlingsthema engagieren. Zudem ist der Flüchtlingsbeauftragte aus der Bezirksverwaltung anwesend. M. wird in einem offenen Raum mit Menschen konfrontiert, die sie sonst nur schwer in dieser Konstellation getroffen hätte.

Da M.s Parteimentorin heute leider verhindert ist, geht M. als Neumitglied auf die anwesende **Mitgliederbeauftragte** zu, deren Kontaktdaten sie schon vorab erhalten hatte. In diesem Rahmen wird M. als Neumitglied des lokalen Parteinetzwerks begrüßt und den Anwesenden vorgestellt.

Und es geht weiter: Nach einigen Wochen meldet sich die **Qualifizierungszentrale** ihrer Landespartei. Sie hat kostenfreie Angebote für M., auf die sie sonst nicht aufmerksam geworden wäre: Ein Mediations-Seminar, dazu ein Workshop mit Fachleuten aus dem Energiebereich in ihrem Stadtteil. Sie erhält – wie immer, wenn sie Zeit für Parteiengagement aufwendet – das Angebot **kostenfreier Kinderbetreuung**.

## Appendix

### ZU DEN AUTOREN



**Hanno Burmester** ist Leiter des Projekts „Legitimation und Selbstwirksamkeit: Zukunftsimpulse für die Parteidemokratie“. Er ist Policy Fellow am Progressiven Zentrum und 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.



**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.



**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.

Für ihre ehrenamtliche Mitwirkung an der Studie und der gesamten Projektarbeit danken wir den Visiting Fellows des Projekts „Legitimation und Selbstwirksamkeit“ am Progressiven Zentrum:



**Jessica Dedic** leitet das Büro für Internationale Angelegenheiten der Landeshauptstadt Düsseldorf und ist Mitglied im Vorstand der SPD Düsseldorf. Sie hat einen Master im Fach Internationale Beziehungen mit dem Schwerpunkt Konfliktmanagement und Verhandlungsstrategien abgeschlossen.



**Peter Gottwald** ist Volljurist und Doktorand in den Politikwissenschaften. Seit 38 Jahren Mitglied der CDU, dabei in ehrenamtlichen Funktionen auf verschiedenen Ebenen. 1984-1991 und 2009-2014 Mitglied des Rates der Stadt Dormagen. Mitglied in zahlreichen zivilgesellschaftlichen Organisationen.



**Laura-Kristine Krause** ist Politikwissenschaftlerin und Beraterin bei Steltemeier & Rawe Public Policy in Berlin. Stationen u.a. als persönliche Referentin von Martin Schulz im SPD-Europawahlkampf 2009 und im Wahlkampfteam von Hillary Clinton.



**Regina Michalik** ist Diplom-Psychologin. Als Organisationsberaterin, Mediatorin und Coach arbeitet sie in Politik und Wirtschaft; zuvor war sie mehrere Jahrzehnte politisch aktiv auf Kommunal-, Bundes- und Landesebene in NGOs und Partei.



**Marja Petersen** ist Projektassistentin am Progressiven Zentrum. Die Politikwissenschaftlerin sammelte praktische Erfahrungen unter anderem beim Hamburger Landesverband von Bündnis 90/Die Grünen sowie bei einem Bundestagsabgeordneten.



**Martin Rieke** ist selbstständiger Rechtsanwalt in Hamburg. Er arbeitet zudem als Publizist und Berater. Studium und Referendariat in Hamburg, Modena, Kempten und München. Interdisziplinäres Studium in Tucson, Arizona (B.A.). Vorträge zum Verhältnis des Rechts auf freie Entfaltung der Persönlichkeit (Art. 2 GG) und zu gesellschaftlicher Eigen- und Fremdsteuerung (Big Data, Nudge, gelenkte Demokratie, beseelte Demokratie).



**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.



**Jan Schoofs** ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der NRW School of Governance (Universität Duisburg-Essen) und forscht zum Themenbereich „Party Change“.



**Fabian Voß** ist Student der Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Parteienforschung. Er arbeitet neben dem Studium in einer forschenden Beratungsfirma für Change-Prozesse und ist Kolumnist und Mitglied im Kernteam des Online Magazins „Hömma – Das Mäg aus'm Pott“ (hoemma.net).

**ZUM PROJEKT  
„LEGITIMATION UND SELBST-WIRKSAMKEIT:  
ZUKUNFTSIMPULSE FÜR DIE PARTEIENDEMOKRATIE“**

Das Projekt „Legitimation und Selbstwirksamkeit: Zukunftsimpulse für die Parteiendemokratie“ hat ein Jahr lang zur Frage gearbeitet, mit welchen Mitteln und Maßnahmen politischen Parteien in Deutschland organisationale Innovation gelingen kann. Ein besonderes Augenmerk lag dabei auf im politischen Alltag wenig wahrgenommenen Erkenntnissen über wirkungsvolle Veränderung, unter anderen aus den Bereichen der Organisationsentwicklung, der Psychologie wie auch der Neurowissenschaften. Das überparteiliche Projekt ist gemeinsam von Heinrich-Böll-Stiftung, Konrad-Adenauer-Stiftung und dem Progressiven Zentrum getragen worden.

Die ehrenamtlich arbeitende Projektgruppe der Visiting Fellows hat sich insgesamt sechs Mal getroffen und, dank verschiedener Inputs von Fachexperten, zu mehreren Schwerpunktthemen diskutiert:

- Megatrends (Deutschland 2025)
- Motivation und die Psychologie der Veränderung
- Komplexität und Dialogfähigkeit
- Repräsentation und Repräsentativität
- Politische Mobilisierung

Praktiker aus dem politischen Raum haben an mehreren Stellen im Projektjahr direktes Feedback zu den vom Projekt entwickelten Ideen und Ansätzen gegeben.

Die Arbeitsgruppe hat innerparteilichen Veränderungsbedarf dabei nicht primär aus dem Status Quo abgeleitet, sondern ausschnitthaft Trends des makrogesellschaftlichen Wandels (Stichworte: Digitalisierung; demographischer Wandel; Migration; Ausdifferenzierung der Lebensstile) betrachtet. Sie geben Hinweise auf Veränderungsfelder, die Parteien in ihren Veränderungsbestrebungen berücksichtigen müssen. Gedankliches Ziel war also nicht die Wiederbelebung der Idee der Mitgliederpartei der 1970er Jahre, sondern zukunfts-feste Veränderungsimpulse zu geben in Reaktion auf übergeordnete gesellschaftliche Entwicklungen unserer Zeit.

Die gesammelten Ergebnisse des Projekts finden Sie auf [www.parteireform.org](http://www.parteireform.org).

## Dank

Die ehrenamtlich mitarbeitenden **Visiting Fellows** haben das Projekt durch ihre Ideen und Impulse, ihre Freude an tiefer Diskussion und dem Spaß am Nachdenken stark bereichert. Vielen Dank an:

- Jessica Dedic
- Peter Gottwald
- Laura-Kristine Krause
- Regina Michalik
- Martin Rieke
- Henrik Schober
- Jan Schoofs
- Fabian Voß

Die Autoren danken den Ansprechpartnern in den **Trägerinstitutionen** für ihre Unterstützung:

- Dr. Andreas Baumer (Heinrich-Böll-Stiftung, Baden-Württemberg)
- Eike Botta-Venhorst (Heinrich-Böll-Stiftung)
- Dr. Tobias Dürr (Das Progressive Zentrum)
- Dr. Karsten Grabow (Konrad-Adenauer-Stiftung)
- Anne Halbey-Muzlah (Konrad-Adenauer-Stiftung)
- Nico Lange (Konrad-Adenauer-Stiftung)
- Michael Miebach (Das Progressive Zentrum)
- Dominic Schwickert (Das Progressive Zentrum)
- Dr. Peter Siller (Heinrich-Böll-Stiftung)
- Dr. Anne Ulrich (Heinrich-Böll-Stiftung)

Wir danken zudem:

- Sven Altenburger (Das Progressive Zentrum)
- Henning Banthien (IFOK)
- Dr. Knut Bergmann (IW Köln)
- Dr. Maik Bohne (HPA Hamburg)
- Jonas Bornemann (Das Progressive Zentrum)
- Heike Brembach (LUV Beratung)
- Emily May Büning (Organisatorische Geschäftsführerin, Bündnis 90/Die Grünen)
- Harald Christ (Vorsitzender des Vorstands, Postbank Finanzberatung)
- Matthias Dilling (University of Oxford)
- Ellen von den Driesch (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung)
- Jörg Eisfeld-Reschke (Institut für Kommunikation in sozialen Medien, ikosom)
- Jérémie Gagné (Das Progressive Zentrum)
- Claudia Gohde (Leiterin Bundesgeschäftsstelle, Die LINKE)
- Philip Gursch (Landesgeschäftsführer, CDU Brandenburg)
- Anne Haker (HR Pepper)
- Thomas Heilmann (Senator für Justiz und Verbraucherschutz, Berlin)

- Christoph Hinske (Institute for Strategic Clarity)
- Martin Höfelmann (Konzernrepräsentanz Berlin, Volkswagen AG)
- Matthias Höhn (Bundesgeschäftsführer, Die LINKE)
- Annett Jagiela (Bundestagsfraktion, Bündnis 90/Die Grünen)
- Michael Jansen (Leiter Konzernrepräsentanz Berlin, Volkswagen AG)
- Lena Judick (IFOK)
- Marina Karbowski (SPD Nordrhein-Westfalen)
- Tobias Keim (SPD Parteivorstand)
- Michael Kellner (Bundesgeschäftsführer, Bündnis 90/Die Grünen)
- Thomas Klug (cogitamus)
- Michael Knoll (Gemeinnützige Hertie-Stiftung)
- Johannes Kode (Vertretung des Landes Baden-Württemberg beim Bund)
- Konstantin Kuhle (Bundesvorsitzender der Jungen Liberalen)
- Ole Meinefeld (Universität Trier)
- Lucas Mohr (Ketchum Pleon)
- Manuel Müller (HU Berlin/Der Europäische Föderalist)
- Katrin Münch (SPD-Parteivorstand)
- Tobias Nehren (SPD-Parteivorstand)
- Mona Neubaur (Landesvorsitzende Bündnis 90/Die Grünen, Nordrhein-Westfalen)
- Dr. Max Neufeind (Bundesministerium für Arbeit und Soziales / Das Progressive Zentrum)
- Christian Neuner-Duttenhofer (Green Campus)
- Dr. Leonard Novy (Institut für Medien- und Kommunikationspolitik / Carta.info)
- Marja Petersen (Das Progressive Zentrum)
- Bobby Rafiq (Freier Journalist / Carta.info)
- Prof. Jürgen Rüttgers (Ministerpräsident a.D., Nordrhein-Westfalen)
- Dr. Ruth Sander (Politik im Raum)
- Robert Schmidt (Das Progressive Zentrum)
- Hans-Andreas Schönfeldt (Haus der Demokratie und Menschenrechte)
- Mirko Seffzig (Geschäftsführer Bündnis 90/Die Grünen, Landesverband Berlin)
- Ulrike Single (SPD Niedersachsen)
- Gitta Trauernicht (Sozialministerin a.D., Schleswig-Holstein)
- Jessica Wischmeier (SPD Parteivorstand)
- Lars Zimmermann (CDU Pankow)

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

### Kontakt

Hanno Burmester  
Policy Fellow  
Das Progressive Zentrum e.V.  
Werftstr. 3  
10557 Berlin

E-Mail: [hb@progressives-zentrum.org](mailto:hb@progressives-zentrum.org)  
Mobil: 0171.6276785

### 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