

WERKSTATTHEFT NR. 9

VERNETZT, AGIL UND DIGITAL.

NEUE FORMEN DER POLITISCHEN ARBEIT.



Verantwortlich: Klaus Tovar
Parteischule im Willy-Brandt-Haus
SPD-Parteivorstand
Wilhelmstr. 141, 10963 Berlin
parteischule@spd.de

Titelfoto: Bilddatenbank im SPD-Shop www.spd.de

„Vernetzt, agil und digital. Neue Formen der politischen Arbeit“

Ein Grundlagen- und Arbeitsdokument
von Sebastian Jahnz und René Martin

INHALT

Einleitung	4
Vernetzt sein // Die SPD als Netzwerk	5
Agil werden // Die SPD als lebendiger Organismus	14
Digital arbeiten // Digitalisierung der Parteiarbeit	30
Die Autoren // Anmerkungen zum Anhang	36
Anhang 1 // 10 Thesen zur Parteiarbeit	37
Anhang 2 // Ein kurzer Blick über den Tellerrand: Parteien im permanenten Wandel	38

EINLEITUNG

Nicht erst seit den ernüchternden Wahlergebnissen der SPD bei den letzten Wahlen in Bund, Europa und in den Ländern bemüht sich die SPD um Neuausrichtung und Modernisierung. Dabei wird immer deutlicher: eine programmatische Neuausrichtung geht nicht ohne die organisatorische Modernisierung. Das besondere Risiko liegt darin, sich inhaltlich-politisch schneller zu entwickeln, aber strukturell auf der Strecke zu bleiben. Während wir auf einer politischen Ebene zwar über Themen wie New Work oder Digitalisierung streiten, verpassen wir organisationspolitisch den Anschluss – und verwalten am Ende das, was vom Apparat übriggeblieben ist. Kurzum: Unsere bisherigen starren Organisationsmodelle und die oft zähe Arbeitsweise passen nicht mehr zu unserer zunehmend unbeständigen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt – und sie passen vor allem nicht zu den Bedürfnissen der Mitglieder.

Es gibt sie aber, die politisch ausgerichteten, ganzheitlich orientierten, selbstorganisiert und sinnstiftend arbeitenden Organisationen. Immer mehr Non-Profit-Organisationen und soziale Bewegungen arbeiten miteinander vernetzt, agil und digital und lassen dabei alte (meist hierarchische) Strukturen hinter sich.

Damit die SPD wieder zu einer lebendigen, politisierten und basisdemokratischen Organisation werden kann, müssen zuerst die strukturellen Hürden beseitigt werden, die die Mitgliederbasis an aktivem Engagement, inhaltlicher Beteiligung, reger Inanspruchnahme ihrer Partizipationsrechte und lebendiger Teilnahme an politischen Diskursen hindern.

Wie kann das aber gelingen? Was sind die Prinzipien erfolgreicher agiler Organisationen? Wie kann ein praktikables Organisationsmodell gerade auch für die SPD aussehen, das Strukturen wie Praktiken nach erfolversprechenden, modernen Prinzipien ausrichtet? Und: Was bedeutet es eigentlich, Parteiarbeit und Digitalisierung miteinander zu verknüpfen?

Während der „IPQ-Parteischulwoche“ des SPD-Parteivorstandes Anfang Juni 2019 in Goslar haben sich Hauptamtliche der Partei mit diesen Fragen auseinandergesetzt. Ausgangspunkt waren dabei die inhaltlichen Überlegungen und langjährigen praktischen Erfahrungen von Sebastian Jahnz (Hamburg), SPD-Kreisgeschäftsführer in Hamburg-Altona, und von René Martin (Osnabrück), Coach, Supervisor und Organisationsberater. Beide legen nun in Zusammenarbeit mit der SPD-Parteischule im Willy-Brandt-Haus (Leitung: Klaus Tovar) dieses Arbeitspapier vor, um Anregungen für eine moderne Parteiarbeit zu geben.

Rückmeldungen und Nachfragen an die Adresse der Parteischule und der beiden Autoren sind ausdrücklich willkommen!

I. Vernetzt sein // Die SPD als Netzwerk

Politik ist Organisation! Partei ist Organisation (aber nicht nur)!

Im Jahr 2001 skizzierte Matthias Machnig, seinerzeit Bundesgeschäftsführer der SPD, in seinem Artikel *Organisation ist Politik – Politik ist Organisation*¹, den Modernisierungsbedarf der haupt- und ehrenamtlichen Organisationsstrukturen der SPD. In dem Text prägt Machnig den Begriff der *Netzwerkpartei*, der für eine Ablösung politisch und technisch veralteter Parteistrukturen bzw. -kulturen stehen sollte, um so die SPD als Programmpartei wieder in die Lage zu versetzen, die Kompetenzen ihrer damals noch mehr als 700.000 Mitglieder zu stärken, damit diese „die großen gesellschaftlichen Fragen umfassend untereinander und mit der Gesellschaft zu erörtern“ könnten.

In dem Beitrag fordert Machnig, Mitgliedern mehr Möglichkeiten individuell zugeschnittener Mitarbeit zu bieten und die SPD mittelfristig zu einer Netzwerkpartei weiter zu entwickeln. Vernetzung will Machnig dabei zwar nicht auf Online-Kommunikation reduziert sehen, er schreibt dem Internet aber großes Potenzial zu, mehr „Kommunikation ohne Hierarchie“, „Partizipation“ und „Selbstorganisation“ innerhalb der Partei zu ermöglichen.

Unter dem Begriff der Netzwerkpartei versteht Machnig allerdings in erster Linie das Außenverhältnis der SPD zur Gesellschaft. Aufgabe der SPD sei es, sich besser mit einzelnen Interessensgruppen, Medien und politischen Vorfeldorganisationen zu vernetzen und in diese hineinzuwirken. Der Netzwerkgedanke beschränkt sich bei Machnig weitgehend auf eine Strategie zur Erlangung von politischer Deutungshoheit und damit verbundener Mehrheitsfähigkeit der SPD.

Obwohl (oder grade weil) die von Machnig seinerzeit ausgerufene Entwicklung der SPD zur Netzwerkpartei letztlich nicht stattgefunden hat, lohnt es sich, den Netzwerk-Begriff – verstanden als ein basisdemokratischeres Gegenkonzept zu den etablierten hierarchischen Strukturen der Parteiorganisation – noch einmal ins Spiel zu bringen und aktuelle Probleme und Lösungsansätze aus einer besonderen Netzwerk-Perspektive zu betrachten.

¹ Machnig, M. (2001) *Organisation ist Politik - Politik ist Organisation*. Forschungsjournal Soziale Bewegungen, 14 (3), Seiten 30-40

Eine kurze organisatorische Bestandsaufnahme

Heute – 18 Jahre später und fast 300.000 Mitgliedern weniger – scheint die SPD als Programm- und Mitgliederpartei weiter denn je von Machnigs Vorstellung einer Netzwerkpartei entfernt zu sein: Die Organisationsstrukturen haben sich seit dem kaum nennenswert weiterentwickelt bzw. modernisiert. Parteien im Allgemeinen und die SPD im Speziellen sind für politisch engagierte Menschen unattraktiver denn je. Und die verbliebene Mitgliederbasis lässt sich nur noch mühselig zu engagiertem Wahlkampf, politischer Antragsarbeit, Übernahme von Führungsaufgaben oder regelmäßiger Gremienarbeit aktivieren.

2017 erstellte die Hamburger SPD zusammen mit der Universität Hamburg eine Studie zum politischen Engagement von Frauen in Parteien². Ziel der Studie war es, ein Bild davon zu bekommen, welche Erwartungen die Teilnehmerinnen der Studie an politisches Engagement im Allgemeinen haben und aus welchen Gründen sie eine Mitgliedschaft in einer Partei ablehnen. Das Ergebnis ist vielsagend: Die Befragten erkennen Parteien in ihrem Außenverhältnis zwar als wichtige und legitime Akteure im demokratischen Prozess an. Im Innenverhältnis werden Parteien aber als abstrakte Gebilde mit starren Strukturen, streng hierarchischen Abläufen und stark vermachteten Regeln betrachtet. „Politisch engagiert zu sein ist wichtig“, bringt es eine Teilnehmerin auf den Punkt, „aber, wenn ich politisch etwas erreichen will, gehe ich doch nicht in eine Partei – dort muss ich doch erst einmal durch die ganzen verkrusteten Strukturen kämpfen, bevor ich irgendetwas erreichen kann, das mir politisch wirklich wichtig ist.“

Der Mitgliederschwund in der SPD ist nicht, wie gern kolportiert, die Folge von allgemeiner Politikverdrossenheit und gesellschaftlicher Apathie, sondern resultiert hauptsächlich daraus, dass sich der vielfältige Wandel in der Lebenswirklichkeit der Menschen nicht auch in einem stetigen Wandel der Strukturen, Kulturen und Arbeitsweisen innerhalb der SPD widerspiegelt.

Das Internet hat politisches Engagement radikal verändert – die Parteilarbeit hingegen kaum. Die Ausweitung internetbasierter Kommunikation hat in Parteien auch in Zeiten des Web 2.0 nicht – wie von Machnig postuliert – zu mehr hierarchiefreier Kommunikation, intelligenteren Partizipationsmöglichkeiten oder mehr Selbstorganisationskraft geführt, sondern lediglich zu einem E-Mail-Beschuss der Mitglieder. Der dadurch erhoffte Mobilisierungseffekt der Basis zur Teilnahme an politischen Diskussionen oder Aktivitäten inner- und außerhalb von Wahlkämpfen bleibt dabei in der Regel aus.

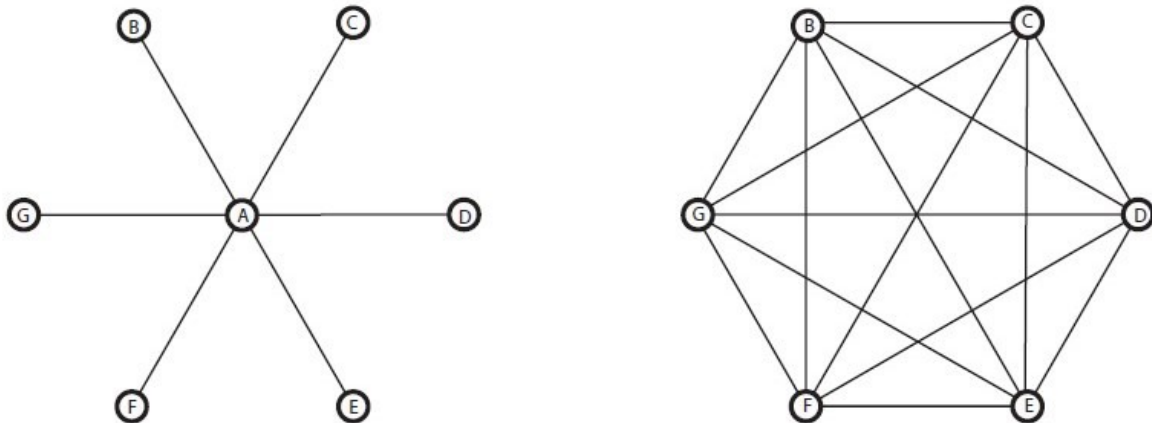
Das Netzwerk als neue Perspektive auf die organisierte Gesellschaft

Der Netzwerkbegriff könnte einen methodischen Ansatzpunkt liefern, neue Beteiligungs- oder Mobilisierungskonzepte in der SPD zu entwickeln. Allerdings nicht in dem von Machnig betonten Verhältnis zwischen der Partei und seiner gesellschaftlichen Umwelt, sondern vielmehr in dem internen Verhältnis seiner Mitglieder untereinander.

² *Mitgliedschaft und Engagement*. Eine qualitative Studie zum politischen Engagement von 30- bis 40-jährigen Hamburgerinnen in Parteien. Quelle: <https://www.wiso.uni-hamburg.de/projektbuero-angewandtesozialforschung/projekte/frauen-und-politisches-engagement.pdf>

In struktureller Hinsicht unterscheiden sich Netzwerke von Organisationen ganz allgemein durch drei wesentliche Merkmale: 1.) eines egalitären statt hierarchischen Aufbaus, 2.) der Dezentralität statt Zentralität von Verbindungen und 3.) der Autonomie statt Abhängigkeit von Akteuren. Der Netzwerkbegriff als solches beschreibt den komplexen Zusammenhang von formal festgelegten Strukturen der Zusammenarbeit (Organigramm), wie auch allen tatsächlichen und möglichen Interaktionsstrukturen.

Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung struktureller Unterschiede zwischen Organisation (links) und Netzwerk (rechts).



Die direkte Verbindung der einzelnen Akteure untereinander (anstelle einer indirekten Verbindung isolierter Akteure durch ein übergeordnetes Zentrum) ist das wesentliche Unterscheidungsmerkmal zwischen Organisationen und Netzwerken. Die Verbindungslinien zwischen den Akteuren können dabei ganz allgemein Beziehungen (welcher Art auch immer) oder kontextbezogene Kommunikations- und Informationskanäle, Tauschbeziehungen, gegenseitige Unterstützung usw. darstellen.

Das Verhältnis zwischen möglichen und tatsächlich realisierten Verbindungen zwischen den Akteuren und die ungleich zwischen den einzelnen Akteuren verteilte Menge an Verbindungen können als spezifische *Machtkonstellation* innerhalb eines Netzwerkes interpretiert werden. Ein hoher Zentralisierungsgrad (Abbildung 1, links) kennzeichnet eine starke *Machtkonzentration* bei einem/wenigen Akteur/en, während ein geringer Zentralisierungsgrad (Abbildung 1, rechts) als ein höheres Maß an Beteiligung und Autonomie aller Akteure darstellt.

In der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung werden genau diese sog. heterarchischen Struktureigenschaften von Netzwerken als ein wesentlicher Vorteil gegenüber hierarchisch geordneten Strukturen, also dem Idealtypus von Organisationen, angesehen. Zwar haben sich die zentralistisch-hierarchischen Strukturen von Organisationen nicht ohne Grund durchgesetzt – Hierarchien ermöglichen bei komplexen Aufgabenstellungen durch ihr übergeordnetes Zentrum eine sehr effektive Steuerung und durch das Prinzip von Weisung und Gehorsam eine sehr effiziente Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder. Lange Zeit überwogen die Vorteile einer hierarchischen Organisationsform ihre Nachteile – nicht umsonst ist *die Organisation* das ultimative Strukturmerkmal moderner Industriegesellschaften. Aber durch die rasanten Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationssysteme (allen voran dem Internet) treten die Vorteile einer netzwerkartigen Organisationsstruktur immer deutlicher hervor. Lange war das wesentliche Manko einer netzwerkartigen Organisation

der Zusammenarbeit die Komplexität und Kostspieligkeit der Kommunikationsstrukturen. Für die dezentrale Selbststeuerung und Koordination der Akteure bedarf es der unmittelbaren Kommunikationsmöglichkeit zwischen allen Netzwerkakteuren, was in der vordigitalisierten Welt nur unter hohen Kosten- und Zeitaufwand zu realisieren war. In der digitalen Welt von heute sind solche Kommunikationsmöglichkeiten praktisch kostenlos und in Echtzeit möglich. Was *die Organisation* für die Industriegesellschaft darstellte, stellt *das Netzwerk* daher für die post-industrielle Informationsgesellschaft dar.

Die Organisationsstruktur von Parteien: das Problem liegt in der Peripherie

Wie lassen sich die oben beschriebenen Strukturunterschiede zwischen zentral und dezentral verfassten Organisationen auf Parteien übertragen? Schließlich geht es bei Parteien im Kern nicht um *Effektivität und Effizienz*, sondern um *Partizipation und Responsivität*. Die einzigartige gesellschaftliche Aufgabe von Parteien lässt sich mit der gängigen Organisationsterminologie nur schwer beschreiben, dennoch kann die Netzwerkperspektive auch bei Parteien Anhaltspunkte für die Probleme liefern, mit denen Parteien als Mitgliederorganisationen konfrontiert sind.

Die Organisationsstruktur von Parteien folgt einem streng hierarchischen Prinzip: Die Basis ist unten, die Parteispitze ist oben. Der hierarchische Aufbau einer Partei drückt sich konkret in der Über- und Unterordnung von Gremien aus. Jede Gliederungsebene verfügt über ihre eigenen Gremien, die in ihrer Gesamtheit die Arbeits- und Entscheidungsstruktur einer Partei darstellen. Zwar soll die Willensbildung innerhalb einer Partei laut Satzung von der untergeordneten zur übergeordneten Gliederungsebene aufsteigen, die Entscheidungsprozesse verlaufen aber faktisch in die andere Richtung. Was die Spitze entscheidet, wird den untergeordneten Gliederungsebenen als ‚Beschlusslage‘ vorgegeben und im Regelfall von diesen als solche anerkannt.

Die regelmäßigen Zusammenkünfte von Mitgliedern im Rahmen von Gremiensitzungen sind es, in denen ein wesentlicher Teil des Parteilebens stattfindet und in denen sich die Parteiarbeit in Form von Agenden, Diskussionen, Anträgen und Abstimmungen manifestiert. Gemeinsam ist den durch das Organisationsstatut definierten Gremien, dass die Zahl der in ihnen vertretenen Mitglieder begrenzt ist und, dass diese in das jeweilige Gremium gewählt werden müssen. Die Gremienstruktur der Partei bildet dabei ein in sich geschlossenes System. Es lässt sich aber durchaus feststellen, dass dieses System als Arbeits- und Entscheidungsprozess (trotz des Schönheitsfehlers des theoretischen und tatsächlichen Verlaufes der Willensbildung) gut funktioniert. Und es lässt sich auch nicht bestreiten, dass das System (zumindest alle zwei Jahre, wenn die Gremien neu besetzt werden) in Bezug auf das einzelne Mitglied durchlässig ist. Insofern können Parteien ihr Partizipationsversprechen an ihre Mitglieder nach wie vor zumindest formal einlösen. Das strukturelle Problem besteht demnach nicht in einem Mangel an Partizipationsmöglichkeiten, sondern in einem Mangel an Selbstorganisation und Engagement der Mitglieder außerhalb des Gremiensystems.

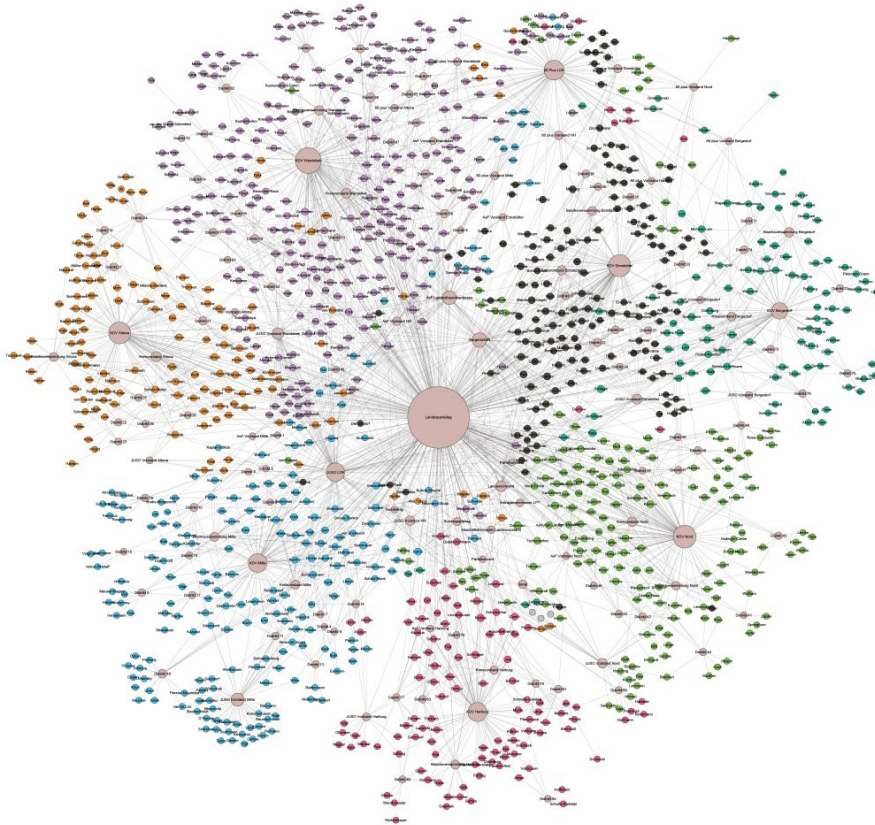


Abbildung 2: Gremien- und Funktionsstruktur der SPD Hamburg in der Netzwerkdarstellung

Die Organisationsstruktur der SPD lässt sich als Netzwerk veranschaulichen, bei dem die einzelnen Gremien mit den Mitgliedern verbunden sind, die diesem als Funktionäre angehören: Abbildung 2 zeigt eine solche Netzwerkstruktur am Beispiel des Hamburger SPD-Landesverbandes. Die grauen Kreise stehen für ein bestimmtes Gremium (z. B. den Landesparteitag im Zentrum der Abbildung) und die farbigen Kreise für die Mitglieder, die mit einem oder mehreren Gremien verbunden sind. Je mehr Mitglieder einem bestimmten Gremium angehören, desto größer wird dieses dargestellt.

„Zoomt“ man aus Abbildung 2 heraus und schaut von oben auf die Organisation, wird sichtbar, dass die Gremienstruktur einer Partei nur einen kleinen Teil seiner Mitgliedschaft verbindet, während sich das Gros der Mitglieder *außerhalb* dieser Struktur befindet. In der Netzwerkdarstellung bildet die relativ mitgliederschwache Gremienstruktur ein in sich hoch vernetztes Zentrum, während die meisten anderen Mitglieder eine in sich unernetzte Peripherie bilden (Abbildung 3, wobei wie oben davon ausgegangen wird, dass die Vernetzung der Mitglieder miteinander durch die regelmäßige gemeinsame Teilnahme an Gremiensitzungen erfolgt).

Diese Darstellung der Gremien und ihrer Arbeits- und Entscheidungsstruktur gibt einen ersten Hinweis auf das strukturelle Problem von Parteienorganisationen. Denn auch, wenn maximal die Zugehörigkeit zu einem einzigen Gremium zulässig wäre, würden nur ein Bruchteil der Mitglieder einen Platz in einem der Gremien finden können (im Beispiel der SPD Hamburg haben etwa 1.200 der insgesamt etwa 12.000 Mitglieder einen Sitz in einem der Gremien inne).

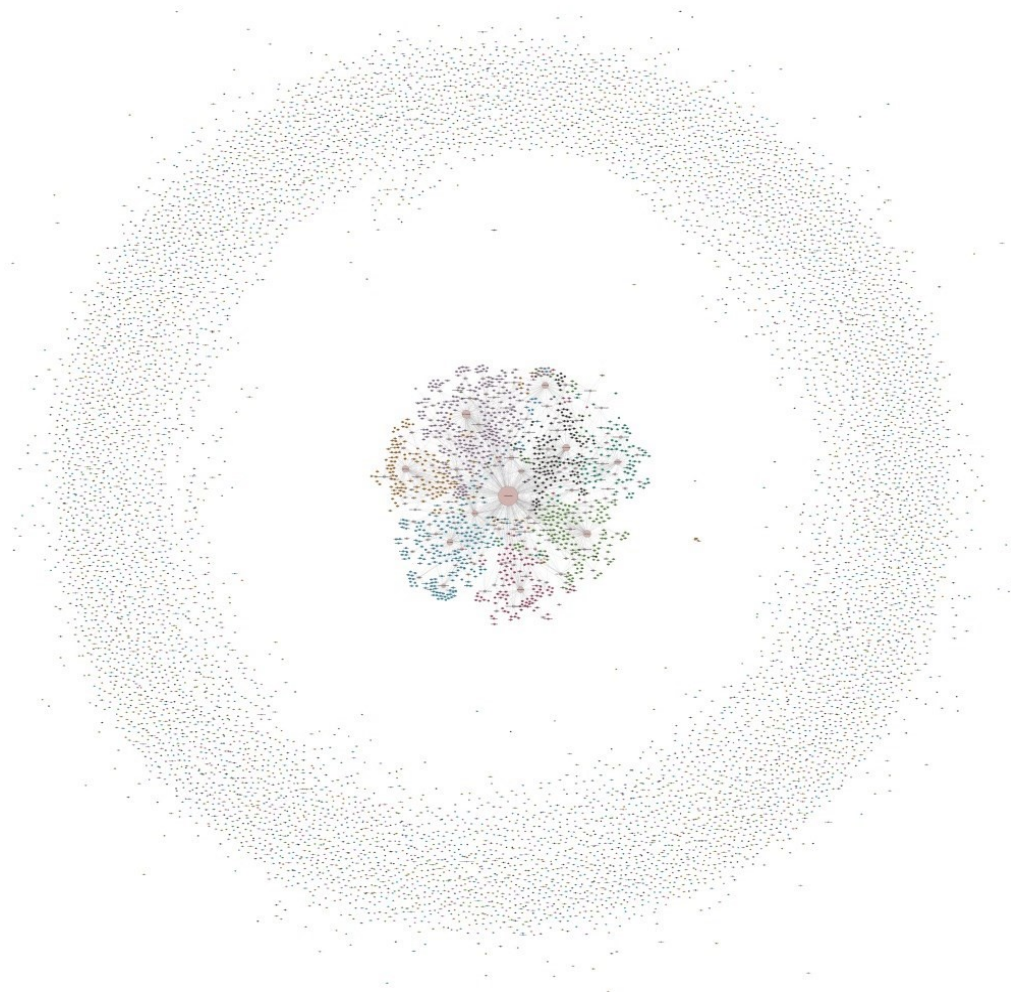


Abbildung 3: Zentrum (stark vernetzt) und Peripherie (unvernetzt) der SPD Hamburg in der Netzwerkdarstellung

Die Problematik, die aus der oben gezeigten Verteilung der Mitglieder auf ein kleines hochvernetztes Zentrum und eine große unvernetzte Peripherie resultiert, liegt allerdings nicht im Ausschluss der peripheren Mitglieder aus der Gremienstruktur – schließlich ist eine zeitaufwendige Gremienfunktion bei den meisten Mitgliedern einer Partei alles andere als begehrt – und wenn doch, böte sich im Einzelfall durchaus die Chance, in ein Gremium aufgenommen zu werden. Die Ursache für mangelnde politische Aktivität der Basis liegt in der *Abkopplung* der beiden Sphären des hoch vernetzten organisatorischen Arbeits- und Entscheidungsstruktur im Zentrum der Partei und dem weitgehen unvernetzten Gros der Mitglieder in der Peripherie der Organisation.

Spätestens an dieser Stelle kommt regelmäßig *der Ortsverein* ins Spiel: Der Ortsverein gilt als Universalinstrument zur Herstellung von lebendiger Partizipation, Willensbildung und politischem Engagement. Gemessen an seiner personellen, finanziellen und organisatorischen Ausstattung, werden dem Ortsverein (OV) organisatorisch und politisch höchst anspruchsvolle Aufgaben zugewiesen: Der OV soll regelmäßig neue Mitglieder werben (in einer Größenordnung, die Mitgliederverlust durch Austritte und Todesfälle mindestens kompensiert), der OV soll die geworbenen Mitglieder in das Parteileben und die Parteikultur integrieren,

Talentsuche und Nachwuchsförderung betreiben und dafür sorgen, dass dieser Nachwuchs regelmäßig Zugang zum Willensbildungsprozess in den oben beschriebenen Arbeits- und Entscheidungsstrukturen erhalten. Daneben soll der OV als Seismograf für die Stimmung und die Interessen in der Bevölkerung fungieren, diese Informationen in politische Anträge übersetzen und Mehrheiten dafür organisieren. In der realexistierenden Parteiorganisation findet all das im besten Fall als persönliche Einzelleistung besonders aktiver und fähiger Funktionäre statt, aber keinesfalls als regelmäßiger, systematischer und professionalisierter Beitrag der mitgliederführenden Gliederungsebene OV zum Gesamterfolg der Partei.

Das Resultat ist, dass die mit Abstand meisten Mitglieder einer Partei eine schwach bis gar nicht vernetzte Gruppe bilden, die aus dem stark vernetzten Zentrum heraus permanent und oft inflationär Informationen und Teilnahmeangebote erhalten. Die Mobilisierungswirkung dieser Informationsflut verpufft allerdings häufig, weil immer nur das einzelne (und weitgehend isolierte) Mitglied adressiert wird. Was fehlt, ist ein Beziehungsgefüge zwischen diesen Einzelmitgliedern, welches eine soziale Infrastruktur bildet, auf deren Grundlage gemeinsames Engagement überhaupt erst entsteht. Die Versuche, isolierter Einzelmitglieder zu mobilisieren, greifen daher größtenteils ins Leere, solange das hierarchisch strukturierte Zentrum nicht durch ein System der netzwerkartigen Selbstorganisation in der Peripherie ergänzt wird.

PRAXIS-TIPP #1

Ausprobieren statt diskutieren!

In der Theorie klingen Herausforderungen wie *die Erneuerung* oder *die Digitalisierung* wie riesige und schwer verdauliche Brocken. Und wenn man zu lange darüber diskutiert, werden damit verbundene Aufgaben schnell zu groß, Probleme zu schwerwiegend und Lösungen zu kompliziert.

In der Praxis werden Aufgaben anders gelöst: Man fängt erst einmal klein und an einer Ecke an, trifft überschaubare Entscheidungen, löst konkret auftretende Probleme, sammelt erste Erfahrungen, und freut sich über erzielte Ergebnisse und kleine Erfolge!

Daher: Nicht ausschweifend über das Große und Ganze diskutieren, sondern die Dinge einfach mal praktisch angehen und im Kleinen ausprobieren! Und keine Sorge: Durch Experimentierfreude und kleine Veränderungen bricht nicht gleich alles in sich zusammen ...

In Parteien mangelt es nicht an Partizipation, sondern an Engagement

Der Mangel an einer politisch gehaltvollen Partizipation der Mitglieder liegt nicht an einer *individuellen* Passivität und Entpolitisierung, sondern an einer (jenseits der Gremienstruktur) fehlenden Organisationsstruktur, die Mitglieder unmittelbar miteinander zu kleinen Zellen verbindet und ein gemeinschaftliches, dezentrales und selbstorganisiertes politisches Engagement ermöglicht.

Engagement muss grundlegend anders organisiert sein als Partizipation. Partizipation besteht aus den Beteiligten auf der einen Seite und den Beteiligten auf der anderen Seite. Partizipation ist in der SPD überwiegend ein Top-Down-Verfahren: Inhalt, Reichweite, Verbindlichkeit und Zeit wird in der Regel durch den Partizipationsgeber bestimmt. Engagement muss dem gegenüber bottom-up entstehen – von Einzelnen initiiert und durch die Gruppe verstärkt. Im Gegensatz zu Partizipation muss Engagement daher in egalitären, dezentralen und sich selbst steuernden Strukturen organisiert sein.

Die sozialen Netzwerke des Internet sind die Blaupausen für eine solche dezentralisierte Organisation, die dazu führt, dass sich Mitglieder gegenseitig wahrnehmen und unmittelbar – d. h. ohne Umweg über das Zentrum – miteinander kommunizieren. Durch die dezentrale Vernetzung der Mitgliederbasis entsteht so eine parteiinterne Netzwerköffentlichkeit, über die politische Meinungsbildung und gemeinschaftliches Engagement organisiert werden kann. Soziale Netzwerke wie Facebook dienen dabei in technischer Hinsicht als Vorbild.

Es ist allerdings nicht sinnvoll, Facebook & Co. für die parteiinterne Vernetzung bzw. Selbstorganisation zu nutzen, nicht zuletzt wegen den bekannten Defiziten in Sachen Datenschutz, sondern allein schon, weil viele Besonderheiten der *Partei als soziales Netzwerk* unberücksichtigt bleiben würden (z. B. sollte nicht das einzelne Mitglied, sondern ein einzelnes Sachthema das Elementarteilchen eines Parteinetzwerkes sein, von dem aus die Vernetzung zwischen ihren Ausgangspunkt nimmt).

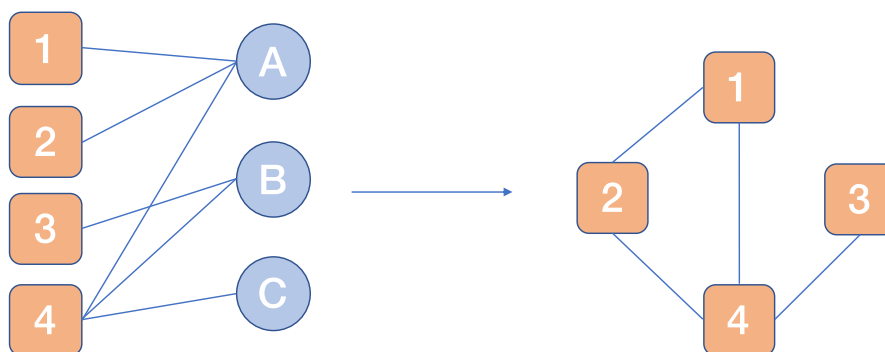


Abbildung 4: Vernetzung über gemeinsame Gremienzugehörigkeit und über ein gemeinsames Sachthema (1, 2, 3 repräsentieren einzelne Mitglieder. A, B, C repräsentieren entweder einzelne Gremien oder einzelne Themen, Initiativen, Anträge etc.)

Genauso wie die Vernetzung zweier Gremienmitglieder in der Regel über die gemeinsame Gremienzugehörigkeit erfolgt, kann die Vernetzung zweier Basismitglieder über deren gemeinsame Verbindung mit einem bestimmten Thema bzw. Anliegen erfolgen (Abbildung 4). Der Vernetzungseffekt ist derselbe. Dieser Grundgedanke spiegelt sich in den satzungsgemäßen Konstrukten der *Arbeitskreise* und *Themenforen* wider, wurde aber organisatorisch bislang nicht konsequent zu Ende gedacht – schon gar nicht vor dem Hintergrund der heute technischen Möglichkeiten. Das führt dazu, dass engagierte Basismitglieder, die ein bestimmtes Thema/Anliegen bewegen wollen, vor einem fast unlösbaren Mobilisierungsproblem stehen.

Um dieses Mobilisierungsproblem zu lösen, ist es notwendig, dass durch die dezentrale Vernetzung der Mitglieder eine virtuelle Netzwerköffentlichkeit (nach dem Vorbild sozialer Medien wie Facebook oder Twitter) entsteht, über die sich Meinungsbildung jenseits der zentralen Funktionärs- und Gremienstruktur organisieren lässt.

Strukturelle Erneuerung führt auch zu inhaltlicher Erneuerung

Für die Responsivität von Parteien sind Selbstorganisationskräfte von politischer Bedeutung, da nur so Stimmungen, Themen und Anliegen der Basis mit hinreichender Wirkungsmächtigkeit ausgestattet werden, so dass sie von der Parteispitze wahr- und ernstgenommen werden. *Selbstorganisation, Dezentralität* und *Engagement* bedeutet daher, dass politische Konzepte/Ideen/Initiativen in der Peripherie bzw. an der Basis entwickelt und selbstständig Mehrheiten dafür mobilisiert und in Form von Anträgen wirksam in das Gremiensystem eingebracht werden können.

Eine stärkere Vernetzung der einzelnen Mitglieder untereinander kann daher neben einer besseren Mobilisierung auch zu inhaltlichen Impulsen und einer Schärfung des programmatischen Profils führen. Denn Parteien spalten sich häufig in ein politisch überwiegend pragmatisch eingestelltes Zentrum (aus Mandatsträgern, Parteivorstand, und politischen Beamten u. a.) und die breite Peripherie tendenziell idealistisch eingestellter Mitglieder.

Durch die hohe Vernetzung dieses Zentrums sind dort vertretene pragmatische Einstellungen, Problemdefinitionen, Lösungsansätze usw. sehr anschlussfähig, sichtbar und durchsetzungsstark. Idealistische Einstellungen, Problemdefinitionen, Lösungsansätze usw. sind in der nicht organisierten Mitgliedschaft zwar sehr weit verbreitet, aber nicht organisierungsfähig, weil kein meinungsbildender Austausch in der Peripherie der Partei stattfindet. Ideelle Inhalte können in dieser Sphäre der Partei nicht (durch explizite Zustimmung) mit sichtbarer Anhängerschaft ausgestattet werden. Deutlich wird dies auch durch die Tatsache, dass z. B. das in den SPD-Statuten festgelegte Instrument des Mitgliederbegehrens bzw. Mitgliederentscheides in der Praxis keine Rolle spielt, da es an funktionierenden Mechanismen fehlt, die nötige Unterstützung für Initiativen aus der Mitgliedschaft zu organisieren. Es gibt praktisch keine Kanäle jenseits der Gremien, über die Mitglieder über Gliederungsgrenzen hinaus unmittelbar untereinander kommunizieren können. Das in den beispielsweise SPD-Statuten geforderte Quorum von 10 Prozent (etwa 45.000 Mitglieder) ist daher ohne die Unterstützung der Funktionärs- und Gremienstruktur faktisch unmöglich.

Wenn also eine politisch programmatische Erneuerung der Partei gelingen soll, ist es notwendig, dass auch die idealistischen Einstellungen, Problemdefinitionen, Lösungsansätze etc., die in der peripheren Mitgliedschaft kursieren, sichtbar, organisierbar und durchsetzungsfähig gemacht und auch gegen etwaigen Widerstand des organisierten Zentrums mehrheitsfähig gemacht werden können.

II. Agil werden // Die SPD als lebendiger Organismus

Mangelnde Vernetzung ist kein technisches, sondern ein kulturelles Problem

Aus juristischer Perspektive sind Parteien eindeutig korporative Akteure – d. h. sie stellen eine eigenständige Rechtsperson dar, können also klagen und verklagt werden, Verträge abschließen und über Eigentum verfügen. In diesem Sinne ist eine Partei als klassische Organisation verfasst: mit an Positionen geknüpften Rechten, Pflichten und Verantwortlichkeiten im Innen- und Außenverhältnis. Als Organisation verfügt eine Partei durchaus über eine bürokratische bzw. hierarchische Struktur von Funktionen und Positionen. Anders als bei Verwaltungen, in der Wirtschaft oder in zivilgesellschaftlichen Organisationen üblich, finden sich in Parteiorganisationen wie der SPD aber keine lückenlosen „Befehlsketten“ von ganz oben nach ganz unten. Das gilt sowohl für die ehrenamtliche als auch für die hauptamtliche Organisationsstruktur. Schon die Beschreibung als korporative und hierarchisch strukturierte Organisationen ist aus juristischer Perspektive daher nur teilweise zutreffend: Die Koordination innerhalb der Partei ist weder top-down noch bottom-up mit rein hierarchischen Instrumenten möglich.

Aus politischer Perspektive ist die Beschreibung als hierarchische Organisationform noch weniger zutreffend. Zwar hält sich der Mythos der „Herrschaft von unten“ – also der politischen Willensbildung von der Parteibasis in den Bundesvorstand – hartnäckig, aber faktisch werden die politischen Programme der Parteien an deren Spitze (bzw. im deren Zentren) entwickelt und durch die Basis nachträglich auf verschiedene Arten und Weisen (z.B. durch Parteitagsbeschlüsse oder Mitgliederentscheide) legitimiert.

Die Koordination kollektiven Handelns (*Geschlossenheit, Mobilisierung, Strategiefähigkeit*) auf der Basis der inhaltlichen Programmatik durch das hierarchische Prinzip von *command and control* ist in Parteien allerdings mehr als prekär. Zwar gilt eine Satzungshierarchie (Satzungen unterer Gliederungsebenen dürfen mit denen höherer Gliederungsebene nicht im Widerspruch stehen) und die programmatische *Beschlusslage* einer Partei ist für seine Mitglieder bindend (dauerhafte Missachtung von Beschlüssen ist satzungsrechtlich sanktionierbar), doch eine aktive Unterstützung (Folgebereitschaft, Mobilisierung, Bereitstellung von finanziellen Mitteln etc.) der Mitglieder, Funktionsträger, Gremien oder ganzer Landesverbände lässt sich nicht anweisen oder erzwingen.

Geschlossenheit, Mobilisierung und Strategiefähigkeit wird in Parteien statt dessen durch die personelle Einbindung von untergeordneten Gliederungsebenen in die Arbeits- und Entscheidungsstrukturen der jeweils übergeordneten Gliederungsebenen erzeugt: Vertreter der Ortsvereine in den Bezirksgremien, der Bezirke in den Landesgremien, der Landesverbände im Bundesvorstand. Folgebereitschaft wird durch informelle Kommunikation (Informationen, Überzeugung, Vertrauen) und formelle Beteiligung an Entscheidungsverfahren hergestellt. In dieses regelmäßige Verfahren sind allerdings ausschließlich Funktionäre eingebunden. Eine regelmäßige Beteiligung von Mitgliedern ohne Funktion ist lediglich in den Mitgliederversammlungen der Ortsvereine vorgesehen. Denn die SPD pflegt eine *Kultur* des

Ortsvereins als Hort des Parteilebens und des politischen Primates der Basis. Für eine erfolgreiche organisatorische Erneuerung muss daher ein Kulturwandel erfolgen, bei dem die grundlegende Annahme des Ortsvereins als Keimzelle innerparteilicher Demokratie in Frage gestellt wird.

PRAXIS-TIPP #2

Gremien-Sitzungen sind keine Kreativ-Schmieden!

Gremien-Sitzungen sind ein wichtiger Bestandteil der regelmäßigen Parteilarbeit, aber in erster Linie Instrumente zur organisatorischen Alltagsbewältigung. Große Ideen werden selten in einer Gremien-Sitzung geboren!

In Gremien-Sitzungen herrschen viele ungeschriebene Gesetze: Angefangen bei der nüchternen Raumatmosphäre, über eine dünnkelhafte Sitzordnung und Rollenverteilung zwischen Vor- und Beisitz, bis hin zu einer oft nachlässigen Gesprächskultur. Gremien-Sitzen sind wenig einladend für Kreativität, Ideensammlung, Selbstreflektion oder Konzeptentwicklung.

Dafür braucht es andere Formate, andere Regeln und gerne auch eine andere räumliche Atmosphäre. Benötigt wird ausreichend Arbeitsmaterial (z.B. Papier, Flip-Charts, Beamer), genauso wie eine Kultur der Wertschätzung für inhaltliche Beiträge und Äußerungen. Was zählt sind dabei Ideen, nicht Meinungen! Die Ergebnisse sollten dokumentiert werden damit man mit ihnen später und anderswo weiterarbeiten kann.

Im Organisationskulturmodell von Edgar Schein³ drückt sich die Kultur einer Organisation auf drei Ebenen aus.

EBENEN DER ORGANISATIONSKULTUR

Artefakte	Öffentlich propagierte Werte	Grundlegende unausgesprochene Annahmen
sichtbare Organisationsstrukturen und -prozesse	Strategien, Ziele, Philosophien	unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle
z.B. Architektur, Bekleidung, Rituale, Geschichten, Mythen	z.B. Leitbilder, Unternehmens- und Führungsgrundsätze	z.B. als selbstverständlich betrachtete Bewertungen, Entscheidungen, Lösungen

Abbildung 5: Drei Ebenen der Organisationskultur nach Edgar Schein

³ Edgar Schein (1985) Organizational Culture and Leadership. New York

Auf der oberflächlichen Ebene (*Artefakte*) finden sich Prozesse, Rituale, Traditionen (z.B. gemeinsames Singen, Anrede als Genossen, Geschichten, historische Fahnen usw.) und (räumliche, thematische, merkmalsbezogene) Strukturen, wobei durch die Gliederungsebene der Ortsvereine der räumlichen bzw. geografischen Struktur die zentrale Rolle für die Strukturierung politischer Prozesse zugeschrieben wird.

Auf der tiefliegenden Ebene (*grundlegende Annahmen*) finden sich selbstverständliche bzw. unhinterfragte Weltanschauungen, Überzeugungen, Wahrnehmungen. Diese Ebene bleibt in (Partei-)Organisationen in der Regel unreflektiert, unausgesprochen und ist im Kern nicht verhandelbar. In der SPD findet sich auf dieser Ebene beispielsweise das sozialdemokratische Weltbild mit seinen grundlegenden Annahmen über das Wesen des Menschen, das gesellschaftliche Zusammenleben, die Rolle des Staates, das Verhältnis zwischen Arbeit und Kapital etc. In anderen Worten: das was uns zu Genossen macht!

Zwischen den oben beschriebenen Ebenen befinden sich die sog. *öffentlich propagierten Werte* einer Organisation. Diese leiten sich aus den o. g. grundlegenden Annahmen ab (bzw. dürfen zu diesen nicht im Widerspruch stehen), werden aber bewusst reflektiert, explizit formuliert und aktiv kommuniziert (z. B. die Grundwerte der SPD: Freiheit, Gerechtigkeit, Solidarität, das SPD Grundsatzprogramm, das Prinzip der Geschlechterquote etc.).

Das allgemeine Beharrungsvermögen von Organisationen im Allgemeinen und Parteien im Speziellen gegen organisatorische Veränderungen erklärt sich nach Scheins Kultur-Modell dadurch, dass sich Veränderungsprozesse in der Regel auf die oberflächliche Ebene der Artefakte, also der Strukturen und Prozesse, beschränken und deren Zusammenhänge mit den beiden tieferliegenden Ebenen vernachlässigen.

Eine grundlegende Voraussetzung für die Akzeptanz des oben skizzierten Netzwerkgedankens wäre demnach eine kritische Untersuchung und Bewertung des Ortsvereins und dessen Monopolstellung der regelmäßigen basisdemokratischen Mitgliederbeteiligung.

Der *Ortsverein* ist – wie das *Parteibuch* – häufig lediglich Folklore und Selbstzweck statt Mittel zum Zweck. Denn OV's sind als Organisationseinheit gleichzeitig zu klein und zu groß: zu klein, weil die Anzahl der Mitglieder eines Ortsvereins zu klein ist, als Ideen oder Initiativen viral gehen könnten und sich zu einer größeren Bewegung formieren – und zu groß, weil eine Gruppe regelmäßig aktiver Mitglieder selten aus mehr als 20 Personen besteht. Das gilt für einen OV mit 70 Mitgliedern genauso wie für einen OV mit 250 Mitgliedern. Das Gros der OV-Mitglieder bleibt unterdessen passiv, isoliert und findet mit inhaltlichen Vorschlägen wenig Gehör.

Den OV als Organisationseinheit in seiner jetzigen Form in Frage zu stellen bedeutet nicht, das Abschaffen von *Parteileben*, sondern das Ermöglichen von inhaltlicher *Parteiarbeit* – und diese findet heute entweder in sehr kleinen Gruppen (Zellen) oder in sehr großen Gruppen (Crowd) statt. Dem OV muss daher ein fundamental anderer Status innerhalb der Gliederungs-, Entscheidungs-, und Finanzstruktur zugewiesen werden. Zur Organisation der Parteiarbeit an der Mitgliederbasis bedarf es stattdessen neuer, netzwerkartiger Parteistrukturen.

Time for Change? Strukturelle Blockaden

Immer wieder kann beobachtet werden, wie Kommunikations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse innerhalb der Parteistruktur blockiert werden. Dabei geht die Blockade nicht zwingend von konkreten Personen als Träger von bestimmten Funktionen aus, sondern von der *Funktion an sich*.

Parteien haben eine hybride Struktur, die sowohl über korporative (zentralisierte, hierarchische) als auch kollektive (dezentralisierte, heterarchische) Merkmale verfügt (Abbildung 6). Kollektive und korporative Akteure unterscheiden sich allerdings nicht durch ihre Strukturen, sondern erst durch die Prozesse, die innerhalb dieser Strukturen verlaufen.

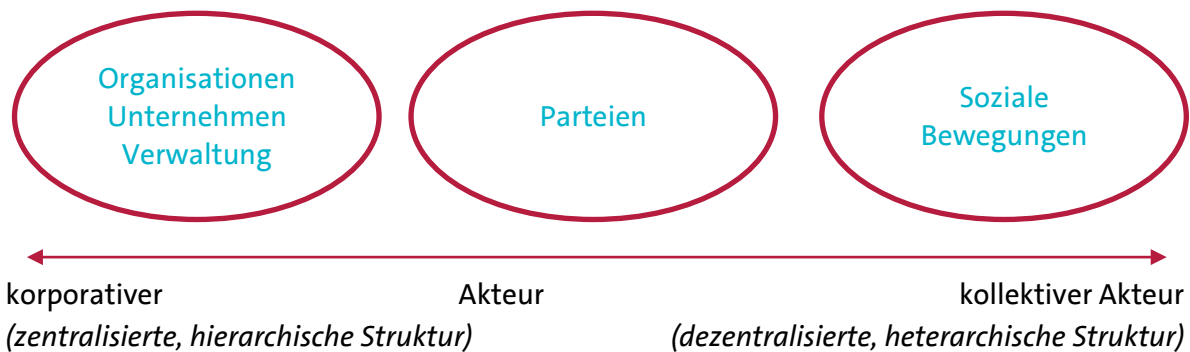


Abbildung 6: Parteien als hybride Mischung zwischen korporativer und kollektiver Struktur

Soziale Bewegungen dagegen verfügen nicht über ein Zentrum, über welches alle kollektiven Kommunikations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse verlaufen, sondern sind dezentral und egalitär organisiert. Die Handlungskoordination erfolgt in sozialen Bewegungen im Kern über eine gemeinsame Problemwahrnehmung und gemeinsam verfolgte Ziele/Lösungen. In Organisationen legt das Zentrum Problemdefinitionen und Ziele fest. Die Handlungskoordination erfolgt im Wesentlichen durch Anweisungen und Kontrolle.

In Parteien finden Kommunikations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse auf *beide* oben beschriebene Arten statt. Parteien verfügen über gemeinsame Problemwahrnehmung und gemeinsam verfolgte Ziele/Lösungen und über egalitär verteilte Mitbestimmungsrechte. Gleichzeitig haben Parteien ein starkes Zentrum als Adressat der Mitbestimmung (Bottom-Up) sowie ein strategisches Zentrum, in dem Problemwahrnehmung, Ziele und Lösungen definiert und nach innen und außen kommuniziert werden (Top-Down).

Für die Bewertung der Funktionalität von Parteien als Plattform für politisches Engagement und Willensbildung ihrer Mitglieder stellt sich daher die Frage nach den *Vetopunkten*, die sich aus den Parteistrukturen ergeben bzw. den Stellen, an denen Kommunikations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse *blockiert* werden können. Diese Vetopunkte entstehen innerhalb von Parteien vor allem durch Funktionärspositionen der Arbeits- (Vorstände) und Entscheidungsstrukturen (Parteitage). An Vetopunkten können Kommunikationsprozesse deshalb erfolgreich blockiert werden, weil innerhalb des Netzwerkes keine *alternativen Kanäle* existieren: Je zentralisierter eine Organisationsstruktur ist, desto weniger alternative Kanäle stehen zur Verfügung.

Die kleinteilige Abgrenzung der Mitglieder durch die räumlichen Ortsvereinsstrukturen macht es (wie oben gezeigt) praktisch unmöglich, dass einzelne Mitglieder ohne Funktionen mit einer hinreichend großen Anzahl anderer Mitglieder *direkt* verbunden sind. Kommunikation und damit auch politischer Diskurs und Meinungsbildung sind nur über den Umweg über die Gremien- und Funktionärsstruktur im Zentrum der Partei möglich. Politische Initiativen aus der Peripherie müssen in diesem Zentrum aber eine Vielzahl von Vetopunkten überwinden, bevor sie die Möglichkeit haben, von anderen Mitgliedern der Peripherie überhaupt wahrgenommen zu werden und deren Unterstützung zu generieren.

Hinsichtlich der Forderung nach innerparteilicher Willensbildung von unten nach oben zeigt sich aus der Netzwerkperspektive eine deutliche strukturelle Dysfunktionalität: Initiativen aus der Basis haben gar nicht die Möglichkeit, aus eigener Kraft ausreichend Unterstützung zu generieren, bevor sie durch die Mühlen der Gremien- und Funktionärsstruktur geschickt werden. Dort wirken dann die oben beschriebenen „Machbarkeitsfilter“, sodass nur solche Initiativen durchgelassen werden, die mit dem pragmatischen Politikverständnis im Zentrum kompatibel ist. Eine politische Bewegung von unten ist durch die Struktur der Vetopunkte also praktisch unmöglich.

Das Problem dieser Blockade-Struktur wird durch zwei weitere Phänomene verstärkt: Erstens übernehmen Mitglieder häufig mehrere Funktionen. Abbildung 8 zeigt die Mehrfachbesetzung von Gremien durch einzelne Mitglieder. Wenn Mitglieder in zwei Gremien (als Kreise dargestellt) jeweils eine Funktion innehaben, werden diese durch eine Linie miteinander verbunden. Je mehr Mitglieder in beiden Gremien vertreten sind, desto dicker ist Linie dargestellt.

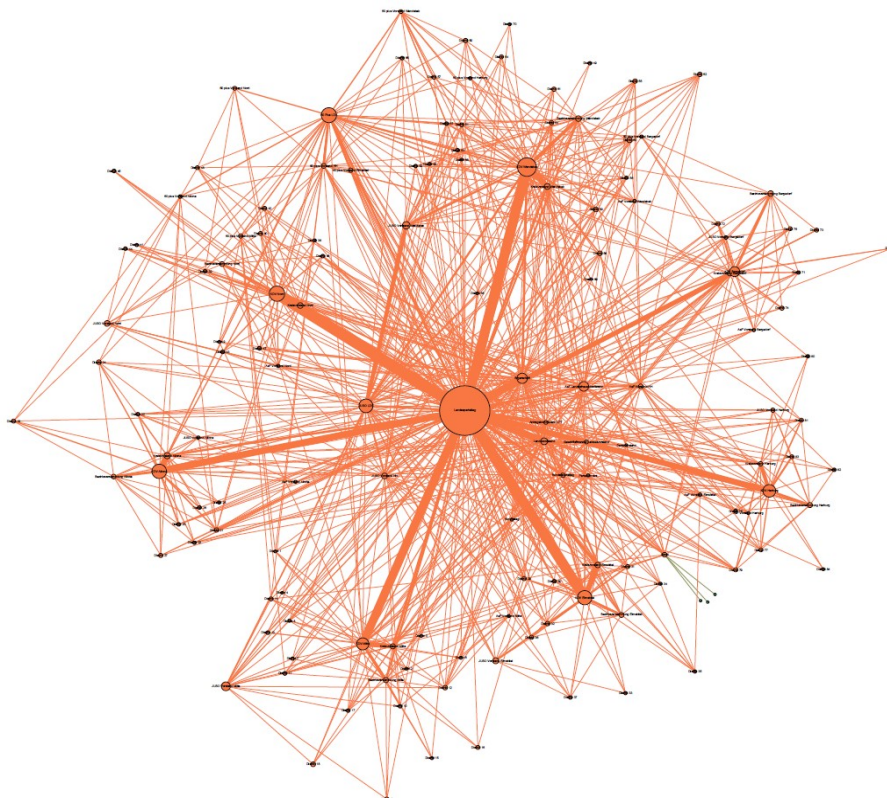


Abbildung 8: Gremiennetzwerk durch personelle Mehrfachbesetzung von Gremien am Beispiel der SPD Hamburg.

Durch die grafische Darstellung wird deutlich, dass die Kommunikations-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse im Zentrum maßgeblich durch Mehrfachfunktionen einzelner Mitglieder beeinflusst werden, die in mehreren Gremien verschiedener Parteiebenen vertreten sind. Die etwa 300 Delegierten des Landesparteitages (großer Kreis im Zentrum von Abbildung 8) bestehen beispielsweise zum großen Anteil aus Mitgliedern, die auch Delegierte eines der sieben Kreisparteitage sind (dicke Linien). Durch Mehrfachfunktionen werden die zu besetzenden Funktionen – im Landesverband Hamburg werden z. B. etwa 2.800 Funktionen von nur etwa 1.200 von insgesamt über 12.000 Mitgliedern besetzt (dies ist keine Hamburger Eigenheit, sondern gilt sicherlich auch für die anderen SPD Landesverbände).

Durch Mehrfachfunktionen wird die Zentralisierungstendenz der Parteistruktur noch verstärkt, weil sich durch die Konzentration von Funktionen das Verhältnis der vernetzten gegenüber den unnetzten Mitgliedern zusätzlich verzerrt (im o. g. Beispiel der Landesorganisation Hamburg ist das Verhältnis 1:10).

Zweitens finden sich in der zentralen Gremien- und Arbeitsstruktur auch die überwiegende Zahl von Mandatsträgern wieder. Diese verfügen über zusätzliche externe Verbindungen durch Mitgliedschaften in Parlamenten, Regierungen und Behörden/Ministerien. Die Verbindung von Amt und Mandat führt zu einem Wissens- und Informationsvorsprung, kurze Verbindungswege zu anderen wichtigen Akteuren und einer (mehr oder weniger ausgeprägten) Medienpräsenz. Des Weiteren bestehen bessere Zugriffsmöglichkeiten auf Mitgliederdaten und damit auf die Möglichkeit direkter Kommunikation mit peripheren Mitgliedern. Durch die ungleich verteilten Kommunikationsmöglichkeiten im vernetzten Zentrum und in der unnetzten Peripherie werden Lebenswirklichkeiten, Problemdefinition und daraus resultierende programmatische Initiativen an der Mitgliederbasis blockiert oder gefiltert.

Weniger Organisation – mehr soziale Bewegung!

Parteistrukturen sind ein Spiegelbild längst vergangener Kommunikationsepochen. *Face-to-Face* beschränkt sich längst nicht mehr auf persönliche Treffen von Ortsvereinsmitgliedern in Dorf- oder Stadtteilkneipen. Die Möglichkeit zur Beteiligung an innerparteilichen Debatten und Entscheidungen wird längst nicht mehr durch das Fassungsvermögen einer Schulaula oder einer Messehalle beschränkt. Und die quartalsweise versandte Mitgliederzeitung hat ihre Bedeutung als Informationsmedium längst verloren.

In der modernen Gesellschaft haben die Menschen den Raumbezug – je nach Betrachtungsweise – verloren oder überwunden. *Face-to-Face* bedeutet zwar immer noch auch das geographische Aufeinandertreffen von Menschen – mehr noch bedeutet es heute aber die Möglichkeit der *direkten Kommunikation* zwischen zwei oder mehr Menschen auch über räumliche Distanzen oder Grenzen hinweg. Direkte Kommunikation bedeutet letztlich, die Fähigkeit zur Herstellung einer (mehr oder weniger großen) Öffentlichkeit für individuelle Anliegen, ohne dabei auf die Zustimmung einer übergeordneten Ebene angewiesen zu sein. Andy Warhols' *Fifteen Minutes of Fame* (diese waren schon immer möglich, aber nie selbstbestimmt) wurde abgelöst durch YouTubes' *Broadcast Yourself* (der selbstbestimmten Herstellung von Öffentlichkeit mit all seinen Vor- und Nachteilen).

PRAXIS-TIPP #3

Reden ist Silber, schreiben ist Gold!

In der SPD wird viel, gerne und kontrovers diskutiert. Und das ist auch gut so! Das gesprochene Wort bleibt aber in dem Raum, in dem es ausgesprochen wurde und in den Genuss des Gesagten kommen nur die Anwesenden.

Das gilt für Beiträge in Ortsvereinsitzungen genauso wie für die Aussprache bei Parteitag. Damit sich Meinungen, Ideen oder Problemdefinitionen unter möglichst vielen Mitgliedern verbreiten können, sollten sie daher zu Papier gebracht werden.

Geschrieben wird in der SPD vor allen in Form von Protokollen oder Anträgen. Es gibt aber noch andere Formate wie Ideenskizzen, Konzeptkapiere oder Manifeste. Diese sollten nicht endlos lang und belehrend sein, sondern das Wesentliche knapp (und gerne auch mal humorvoll) auf den Punkt bringen.

Basisdemokratie bedeutet heutzutage, dass möglichst viele, gute Ideen von einfachen Mitgliedern „viral-gehen“ – sich also fast wie von selbst verbreiten, weil sie originell sind, unterhaltsam und überzeugend. Dabei ist es egal, ob in 280 Zeichen via Twitter, als Datei im E-Mail-Anhang oder ganz klassisch auf Papier.

Die Renaissance des Netzwerkbegriffs hängt eng mit der technischen Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie zusammen, weil diese komplexe Kommunikationsstrukturen überhaupt erst ermöglicht. Zentralisierte Organisationsstrukturen sind heute nicht mehr die effizienteste Lösung zur Koordination gemeinschaftlichen Handelns (ganz zu schweigen von ihrer demokratischen Legitimation). Als alternatives Organisationsprinzip kommt mit dem *technischen* Netzwerkbegriff aber auch ein *kultureller* bzw. *politischer* Netzwerkbegriff ins Spiel: Dezentralisierung bedeutet die Auflösung von Machtkonzentration durch die Verknüpfung möglichst vieler Akteure in direkten Informations- und Kommunikationsstrukturen – und zwar nicht nur als Empfänger, sondern auch als Absender! Dezentralisierung kann in diesem Sinne nicht nur mehr innerparteiliche Demokratie erzeugen, sondern auch mehr inhaltliche Meinungsvielfalt und Innovation.

Wenn Parteien ihrem eigenen demokratischen Anspruch gerecht werden und sich ernsthaft inhaltlich erneuern wollen, müssen sie sich ein ganzes Stück weit von der *Organisation* zur *sozialen Bewegung* zurückentwickeln – soweit dieses (technisch und kulturell) sinnvoll ist, ohne dabei an Zusammenhalt, Handlungsfähigkeit und Kampagnenkraft einzubüßen.

Soziale Bewegungen sind „lebendige Organismen“

Egal, ob man die SPD als Organisation oder als Bewegung betrachtet, man kann sie sich als ein lebendiges, soziales Wesen vorstellen! Agilität bedeutet daher: Lebendigkeit! Agile Organisationen orientieren sich an den wesentlichen Merkmalen lebendiger Organismen: Selbstmanagement, Ganzheitlichkeit und einem evolutionären Zweck folgend.

Als Führungsaufgabe in der SPD bedeutet Agilität vor allem: Anpassungsfähigkeit an neue Situationen, Flexibilität im Umgang mit Problemen, Aufgaben und Herausforderungen, die Vernetzung aller Akteure zu einer Gemeinschaft, ein Vertrauensvolles soziales Miteinander und die Selbstorganisation kleiner, autonom agierender Teams.

Diese Merkmale bzw. Aufgaben sollen in diesem Abschnitt genauer erläutert werden und für den Erneuerungsprozess SPD, sowie für den Parteilalltag nutzbar gemacht werden.

Parteistrukturen sind ein Spiegelbild unterschiedlicher Macht- und Führungssysteme, die sich an verschiedenen Paradigmen ausrichten. Diese sind im Laufe der Zeit entstanden, wirken aber bis heute (Abbildung 9). Diese verschiedenen Paradigmen sind hier zwar in einem Stufenmodell dargestellt, das bedeutet aber nicht, dass frühere Stufen per se „schlechter“ sind als spätere. Es liegt in der Sache, dass ein zeitgemäßes Organisations- und Arbeitsmodell zunächst komplexer ist. Jedes Paradigma ist für einen bestimmten Kontext angemessen. Da auf der Welt nach wie vor nicht überall die gleichen Bedingungen herrschen, werden die meisten Paradigmen noch lange weiter nebeneinander und zusammen existieren. Ebenfalls können auch Organisationen nicht einfach einem Paradigma zugeordnet werden. In der Praxis handeln Organisationen nach verschiedenen Paradigmen, so auch die SPD. Bei den bisherigen Ausführungen ist jedoch deutlich geworden, dass die tradierten Parteistrukturen häufig verhindern, den eigentlichen Zweck der politischen Parteiarbeit zu erfüllen.

Begriff	Paradigma	Kennzeichen
Evolutionär	Höherer Sinn, Verteilung von Entscheidungen	Selbstführung, Ganzheitlichkeit, Evolutionärer Sinn <i>Analogie: Lebendiger Organismus</i>
Postmodern	Gemeinsame Werte, Engagement	Empowerment, werteorientierte Kultur, alle Interessen sind wichtig <i>Analogie: Familie</i>
Modern	Wettbewerb, Profit, Ziele	Innovation, Leistungsprinzip, Verlässlichkeit <i>Analogie: Maschine</i>
Traditionell	Hierarchie, Stabilität, Kontrolle	Formale Rollen, Prozesse <i>Analogie: Militär</i>
Tribal	Mächtiger Anführer	Befehlsautorität, Arbeitsteilung <i>Analogie: Wolfsrudel</i>

Abbildung 9: Organisationale Paradigmen nach Frederic Laloux⁴

Der klassisch verstandenen Organisation mit starren Strukturen und fixen Machtpositionen steht dabei eine grundlegend neue Form der Organisation gegenüber, die wir in diesem Grundlagentext bisher *Netzwerk* oder *soziale Bewegung* genannt haben. Systemisch geht es dabei darum, immer wieder nach neuen und besseren Wegen und Möglichkeiten zu suchen, wie politisch aktive Menschen miteinander zusammenarbeiten können. Und das ganz im Sinne der

⁴ Frederic Laloux (2015) *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München

Ziele der Organisation (der Partei). Die Metapher für diese Organisationsform ist der *lebendige Organismus* mit all seiner Komplexität in einem komplexen Umfeld. Diese „organischen“ Organisationen besitzen wie das natürliche Pendant keine ausgeprägten Machthierarchien, kennen keine Organigramme und adaptieren sich eigenständig an die Umwelt. Die grundsätzlichen Neuerungen dieser evolutionären Organisationsform finden sich in den Bereichen *Selbstmanagement*, *Ganzheitlichkeit* und im *evolutionären Zweck*.

1. Selbstmanagement – durch kollegiale Beziehungen steuern

Rollenübernahme: Machthierarchien lösen sich auf und werden durch flexible natürliche Hierarchien ersetzt – den Verwirklichungshierarchien. Je nach Fähigkeiten und Motivation übernehmen Parteimitglieder nach Bedarf Rollen – unnötige Rollen lösen sich auf. Konstanter Druck zur Leistungssteigerung wird unnötig, intrinsische Motivation durch eine gute Beziehung zu anderen Mitgliedern/Mitarbeitern und sowie die konkreten Anforderungen der Umwelt rücken ins Blickfeld.

Teilhabe: Management im Sinne einer zentralistischen Führung wird durch Selbstmanagement ersetzt, bei dem jeder Teil des Managements wird und an der Macht beteiligt wird.

Verantwortung: Mit dem wachsenden Grad der neu gewonnenen Freiheit wächst die Verantwortung des Einzelnen. Probleme können nicht mehr auf Führung oder andere Mitglieder/Mitarbeiter projiziert werden.

Beratung: Entscheidungsfindung findet nicht mehr hierarchisch statt, sondern in einem Beratungsprozess und der anschließenden Verantwortungsübernahme. Vor der Entscheidung müssen alle Betroffenen der Entscheidung konsultiert werden, was nicht mit einem Konsens zu verwechseln ist.

2. Ganzheitlichkeit – die ganze Person in die politische Arbeit einbeziehen

Authentizität: Besonders in politischen Organisationen tragen Amtsträger Masken und verdrängen einen Teil des eigenen Selbst. Sie können nicht so sein, wie sie es natürlicherweise wären. Das zeigt sich beispielsweise in Kleidung, Verhalten, Sprache, Selbstkontrolle. Wenn man so sein kann, wie man ist, können Masken abgelegt werden.

Freiheit: Titel, Konkurrenzdenken, Selbstdarstellung und andere Faktoren der Dominanz und Absicherung werden unbedeutend, da sie nicht mehr ausschlaggebend sind und Karriere nicht von Macht, Verdrängung und Hierarchie geprägt sind.

Konfliktmanagement: Informationen werden transparent geteilt. Kollektive Intelligenz und frühes Feedback verhindert und löst Konflikte. Viele Organisationen schaffen hierfür konstruktive Lösungsstrategien – ähnlich der kollegialen Beratung.

3. Evolutionärer Zweck – die Organisation passt sich selbst an und wächst

Performance Management: Der Fokus liegt auf der Teamleistung, statt Einzelleistung. Die Beurteilung der individuellen Leistung erfolgt nicht durch eine Führungskraft, sondern ist ein Teamprozess.

Ausrichtung auf den Sinn: Evolutionäre Organisationen erweitern die Verantwortung nicht nur auf Funktionäre, sondern auch auf Mitglieder, Mitarbeiter, Wähler und anderen Interessensgruppen.

Vertrauen und zuhören: Strategische Modelle basieren oft auf der möglichst genauen Vorhersage der Zukunft und deren Kontrolle. Evolutionäre Organisationen vertrauen stärker auf den gemeinsamen Sinn für die Entwicklungsrichtung der Organisation. Statt Strategien vorzugeben, wird eher eine Sensibilität für die Bewegungsrichtung ausgebildet, zugehört und dem Weg gefolgt.

„Höherer Sinn“ = Orientierung am Leitbild

Wer nur in den Grenzen aktueller Systeme denkt, kann keine Visionen entwickeln. Dabei sind mutige und progressive Ideen gerade in turbulenten Zeiten nötig. In der Politik werden häufig Fehler der Vergangenheit aufgearbeitet. Ist das eine Loch gestopft, tut sich das nächste auf. Es ist eine Sisyphos-Arbeit. Oder eben das „Bohren dicker Bretter“ (Max Weber). Es scheint oft so, als könne die Politik trotz größter Anstrengungen nie ein optimales Ergebnis erzielen. Realisten wissen dabei: Es gibt gar keine Perfektion. Es ist gerade Aufgabe der Politik, die gesellschaftlichen Verhältnisse immer wieder neu zu justieren und dabei die bestmögliche Lösung anzustreben. Das erreicht man nicht dadurch, dass man sich möglichst niedrige Ziele setzt. Sondern indem man nach dem Höchsten strebt und dann schaut, wie weit man kommen kann. Dabei ist es wichtig, sich klar zu machen, wie ein politisches Leitbild aussieht:



Abbildung 10: Leitbild einer politischen Organisation, inkl. „Prüffragen“

Praktische Dimensionen der Parteientwicklung

Die Bereitschaft des einzelnen Mitglieds zur Mitarbeit wächst unter anderem in dem Maße, in dem durch die Partei ein organisationaler wie personaler Rahmen gesetzt wird, in dem die Eigenentwicklung und Autonomie, aber auch die Eigenverantwortlichkeit der Mitglieder/Mitarbeitenden gefördert und bestärkt wird. Eine evolutionär verstandene Parteientwicklung berücksichtigt daher die Bedürfnisse, Interessen und Bedingungen der Personen, die sich aktiv für die Sozialdemokratie einsetzen wollen. Das bedeutet, von einem Führungs- und Organisationsverständnis auszugehen, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Vier Bereiche gehören hier ganzheitlich betrachtet zusammen, die in ihrer jeweiligen Dimension ganz klare Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten für die Partei ergeben: *Management, Miteinander, Mitarbeit und Motivation*.

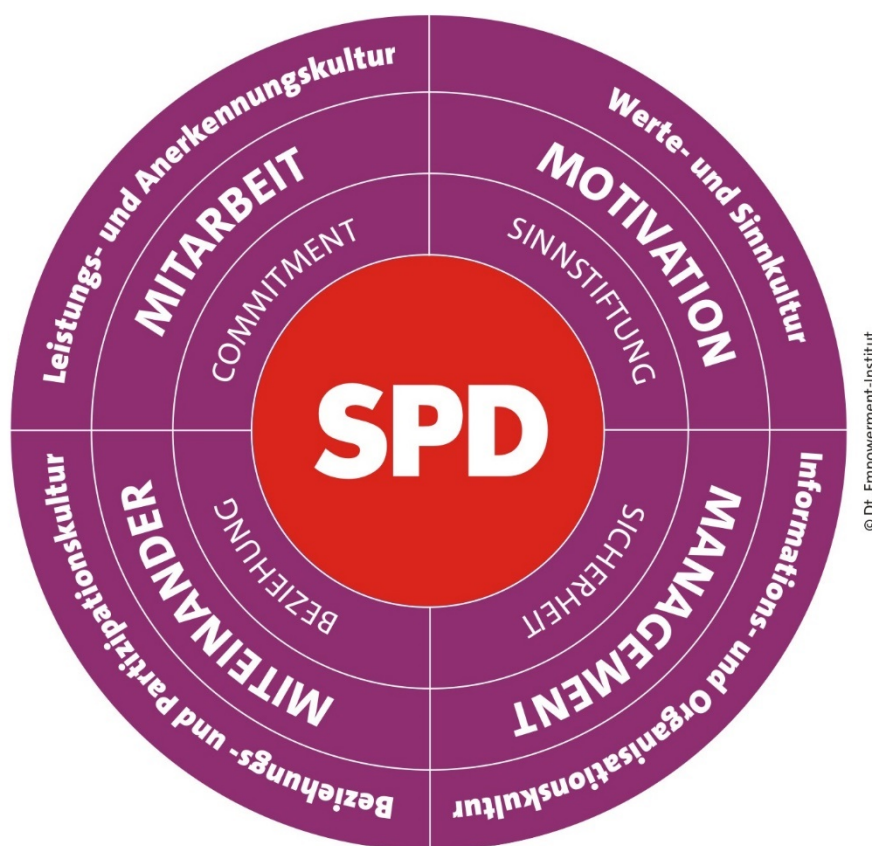


Abbildung 11: Managementmodell einer ganzheitlich geführten Organisation

<p>MANAGEMENT: Organisation und Information Für Sicherheit sorgen</p>	<p>MITEINANDER: Beziehung und Beteiligung Beziehungen ermöglichen</p>
<p>MITARBEIT: Leistung und Anerkennung Eigenverantwortung fördern</p>	<p>MOTIVATION: Werte und Sinn Sinnerfahrungen vermitteln</p>

MANAGEMENT: Organisation und Information

„Management“ umfasst das klassische Politikmanagement der Partei. Auf dieser Ebene ist die Hauptaufgabe, für einen Rahmen zu sorgen, der Sicherheit für die Parteiarbeit im weitesten Sinne gewährleistet. Die Mitglieder/Mitarbeiter wiederum sind aufgefordert, zu den organisatorischen Bedingungen und Vorgaben ihre Zustimmung zu geben.

Damit das Management gelingt, muss eine Organisations- und Informationskultur gewährleistet sein, die eine wirksame politische Organisation sicherstellt und alle Beteiligten transparent über alle Vorhaben und Aufgaben informiert.

Neben der Gestaltung der Rahmenbedingungen sind u. a. folgende Führungsaufgaben von besonderer Bedeutung: Definition von Zuständigkeiten und Aufgabengebieten, Regelung der Arbeitsabläufe, Absprachen und Verbindlichkeiten, Kommunikation. Durch die hauptamtlichen Mitarbeiter ist eine grundsätzliche Sicherheit in den Aufgaben gewährleistet – aber auch im Bereich des Politikmanagements lassen sich einige Dinge verantwortlich von Ehrenamtlichen erledigen.

MANAGEMENT: AUFGABEN

- Geschäftsordnung und Regeln formulieren
- Strukturen schaffen, Prozesse, Arbeitsabläufe und Aufgaben beschreiben, Aufgaben verteilen, Verantwortlichkeiten festlegen, Vertretung regeln, Aufgaben kontrollieren
- Zieldefinition vornehmen, Arbeitsprogramm, Meilensteine und Einzelziele planen
- Kommunikation und Information nach innen und nach außen sicherstellen, Rückmeldungen geben, gleichen Informationsstand für alle erzeugen, aktuelle Themen vorstellen
- Zeitmanagement einführen, Prioritäten setzen, rechtzeitig in Planungen einbinden, an wichtige Termine erinnern, Stand der Arbeit kommunizieren, zeitliche Struktur der Sitzungen prüfen, Rhythmus der Termine anpassen, Jour fixe einführen (z. B. Vorsitzende mit Mitarbeitenden), Sitzungen gut vorbereiten, ggf. Unterstützung organisieren
- Wissensmanagement aufbauen, Checklisten zusammenstellen (wie, wo was, wer)

MITEINANDER: Beziehung und Beteiligung

Das „Miteinander“ umfasst das „Beziehungs- und Teilhabemanagement“ der Partei. Auf dieser Ebene ist die Hauptaufgabe, für einen Rahmen zu sorgen, der Beziehung im weitesten Sinne gewährleistet. Die Mitglieder/Mitarbeitenden wiederum sind aufgefordert, sich auf Teamarbeit grundsätzlich einzulassen und die Ziele der Partei als gemeinsame Aufgabe mitzutragen und zu verantworten.

Damit das Miteinander gelingt, muss eine Beziehungs- und Partizipationskultur gewährleistet sein, die gelingende Beziehungen ermöglicht, zum Mitmachen einlädt und Verantwortung teilt.

Neben der Gestaltung der Beziehungs- und Teilhabeaspekte sind u. a. folgende Führungsaufgaben von besonderer Bedeutung: (emotionale) Beteiligung in und Teilhabe an der Zusammenarbeit im Team, zwischenmenschliche Beziehungen, Arbeitsklima, Stimmung und Atmosphäre, Interesse und Anteilnahme (an anderen).



MITEINANDER: AUFGABEN

- gemeinsames Ziel und gemeinsame Aufgaben im Auge behalten, gemeinsame Erlebnisse schaffen, Erfahrungen teilen (proaktiv mit Erfolgen und Niederlagen umgehen), Austausch pflegen
- Menschen als Menschen anerkennen, Kennenlernen organisieren, Beziehungen stiften, Teambildung als dauerhafte Aufgabe einführen, Zeit und Raum dafür zur Verfügung stellen
- Beteiligungsmöglichkeiten geben, offene Organisation werden, Interessen, Bedürfnisse und Wünsche der Mitglieder abfragen, kennen und darauf eingehen
- konstruktive Atmosphäre schaffen, gute Stimmung erzeugen, echtes und wahres Interesse zeigen, Werte wie Offenheit, Aufrichtigkeit, Verständnis, Respekt integrieren
- Streitkultur und gewaltfreie Kommunikation einüben, Kränkungen vermeiden, andere Meinungen zulassen, Teamprozesse moderieren, quotierte RednerInnenliste einführen
- Zusammenarbeit und Kommunikation auch mit Gliederungen suchen und pflegen

MITARBEIT: Leistung und Anerkennung

„Mitarbeit“ umfasst die Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Es muss für einen Rahmen gesorgt sein, der für ausreichend Beachtung aller Mitglieder / Mitarbeitenden sorgt – und dieses sowohl in Hinsicht auf die Leistung des Einzelnen, aber auch in Hinblick auf die Anerkennung dieser. Die Mitglieder / Mitarbeitenden wiederum sind aufgefordert, sich ihrer eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden, die eigenen (Selbst-) Verwirklichungspotenziale zu kennen und zu nutzen, sich Feedback und Kritik zu stellen, ohne ins Rechtfertigen zu kommen und sich grundsätzlich darauf einzustimmen, einen Eigenanteil an der Gesamtleistung der Partei zu leisten.

Damit Eigenverantwortung wahrgenommen wird, muss eine Leistungs- und Anerkennungskultur gegeben sein, die die (Selbst-)Verwirklichung über Aufgaben ermöglicht und die Person und ihre Leistungen anerkennt und wertschätzt.

Neben der Gestaltung der Leistungs- und Anerkennungsaspekte sind u. a. folgende Führungsaufgaben von besonderer Bedeutung: Beachtung und Würdigung des Einzelnen, Auseinandersetzung und Dialog im Gegenüber, Kritik und Anerkennung, gemeinsamer Nenner (Commitment), Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Beteiligten im Team.

MITARBEIT: AUFGABEN

- Rollenverständnis klären, Rollenzuschreibungen reflektieren
- Personalplanung einführen, Fähigkeiten und Kenntnisse abfragen, zur Aufgabenerfüllung befähigen, Fähigkeiten fortbilden, Verantwortung generationsübergreifend übertragen, Mentoring aufbauen
- Aufgaben personen- und themenbezogen vergeben, Selbstverwirklichung und Selbstbestätigung in der Aufgabe fördern, Aufgaben attraktiv gestalten, Überforderung abschaffen, tradierte Aufgaben auf den Prüfstand stellen, Aufgaben kontrollieren
- Verbindlichkeit herstellen, Verpflichtung und Eigenverantwortlichkeit („Commitment“) fördern und fordern, Verantwortungsbewusstsein schärfen, Verantwortung teilen, Verbindlichkeit von Beschlüssen und Vereinbarungen berücksichtigen
- Anerkennung, Dank und Feedback geben, konstruktive Kritik ermöglichen, aus Fehlern lernen dürfen und lernen, Rückversicherung einholen
- Aufgaben verschriftlichen, Ergebnisse kontrollieren, Protokoll als „Gedächtnis“ verstehen

MOTIVATION: Werte und Sinn

„Motivation“ umfasst die Werte- und Sinnkultur der Partei. Auf dieser Ebene ist die Hauptaufgabe, für einen Rahmen zu sorgen, der Sinnstiftung im weitesten Sinne erlaubt – und dieses sowohl in Hinsicht auf die Wertvorstellungen und sinnhafte Arbeit des Einzelnen, als auch in Hinblick auf ein sinnvolles politisches Arbeiten insgesamt. Bei den Mitgliedern/Mitarbeitenden bedarf es der Zustimmung, sich für die gemeinsame Sache einzusetzen, das Konzept miteinander zu tragen, die Zielbestimmungen, Zukunftsperspektiven und Leitbilder / Visionen mit verwirklichen zu wollen und den gemeinsamen Wertbezug zu suchen, der eine Identifikation mit der Partei ermöglicht.

Damit Menschen motiviert mitarbeiten, muss in der Partei eine Werte- und Sinnkultur gewährleistet sein, die die Auseinandersetzung mit zentralen sozialdemokratischen Werten sucht und Sinnstiftung durch politische Ziele und Vorhaben sowie Aufgaben ermöglicht.

Neben der Gestaltung der Werte- und Sinnaspekte sind u. a. folgende Führungsaufgaben von besonderer Bedeutung: Werte, Visionen, Arbeitsprogramm, Qualitätsentwicklung, (Zukunfts-) Perspektiven, Leit- und Arbeitsziele, verbindliche Aufträge.

! MOTIVATION: AUFGABEN

- Leitbild und Werte der Partei klären, Werte kritisch reflektieren und Werte leben, Sinn stiften, (sozialen) Nutzen formulieren und erbringen
- politische Vision formulieren, Umsetzung planen, politische Ziele für die Wahlperiode definieren („SMART“: sozial, motivierend, akzeptiert, realistisch, terminiert), politische Schwerpunkte setzen und kommunizieren
- flache Hierarchien einführen, offene und transparente Entscheidungskultur pflegen, durch politische Moderation führen, kein Herrschaftswissen ansammeln, Informationen weitergeben
- Einstiegskultur erzeugen, Vielseitigkeit erhalten und fördern, Erwartungen kennen und berücksichtigen

Weitere Kennzeichen der neuen Arbeitsweise

PRINZIPIEN

- Rollen von Personen unterscheiden
- Autorität und Verantwortung verteilen
- Partizipation ermöglichen
- Rollen nach Bedarf beschreiben und festlegen (Rolle/Funktion, Aufgabe und Verantwortlichkeit: z. B. Sprecher, Moderator, Berichterstatter, Sekretär – Inhalte, Strategie, Kommunikation, Finanzen, Organisation etc.)
- Teams (Kreise) statt Stäbe (Säulen)
- eine Rolle kann von mehreren Personen ausgeführt werden und
- mehrere Personen können eine Rolle übernehmen
- Beteiligung unterschiedlicher Rollen in den Teams
- Rollen einsetzen, verbessern oder abschaffen
- drei Rollenpflichten: Priorisierungspflicht, Umsetzungspflicht, Informationspflicht (Kommunikationspflicht)
- laufende Prozesskontrolle
- Querschnittsrollen im Team zusammenfassen
- transparente, sichtbare und schnelle Information/Kommunikation

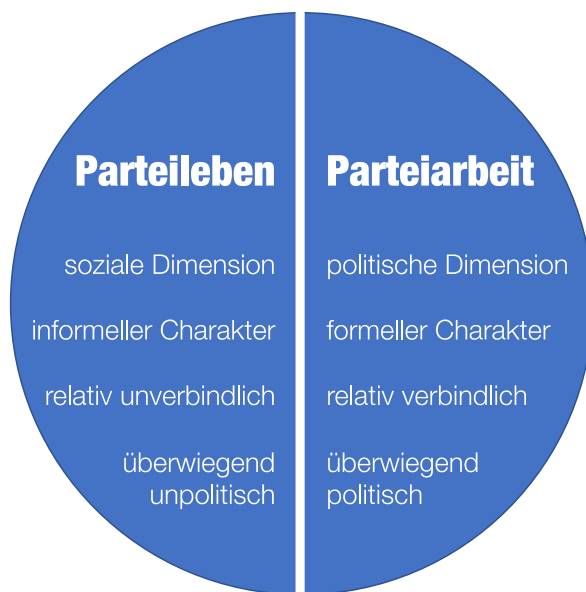
III. Digital arbeiten // Digitalisierung der Parteiarbeit

Die Digitalisierung der Parteiarbeit ist kein Selbstzweck, sondern soll Beteiligung fördern, insbesondere Transparenz herstellen und Interaktion ermöglichen – ganz im Sinne der Ausführungen zur Netzwerkpartei zur Partei als lebendigem Organismus. Die Debatte zur Digitalisierung läuft in der Partei allerdings fast ausschließlich auf einer Metaebene, oft gepaart mit einem fast schon „kulturpessimistischen Verständnis.

Diese Metadiskussion verhindert darüber nachzudenken, *wozu* wir eigentlich digitalisierte Prozesse brauchen und welchen *Zweck* Digitalisierung überhaupt erfüllen soll. Das Thema muss also „vom Kopf auf die Füße“ gestellt werden. Die zentrale Frage ist dabei: Wie können (technische) Entscheidungsprozesse strukturiert werden und dabei die Mitglieder (organisatorisch) mitgenommen werden? Bei der Analyse wird schnell deutlich:

Digitalisierung in den beiden Sphären des Parteilalltags

Abbildung 12: Sphären des Parteilalltags – Parteileben und Parteiarbeit



Der Bereich *Parteileben* ist bereits überwiegend digitalisiert! Facebook, WhatsApp, Instagram und andere Apps werden intensiv genutzt, und zwar generationenübergreifend. Häufig braucht es auch keine besonderen Impulse, hier zur verstärkten Kommunikation und zum Austausch anzuregen. In den meisten Ortsvereinen und Gremien finden sich schnell Mitglieder, die sich miteinander vernetzen.

Schnell entsteht aber das Missverständnis, dass die Instrumente, die für *soziale Netzwerke* gedacht sind, gleichzeitig die generelle Lösung für die Digitalisierung der *Parteiarbeit* darstellen. Das mag für die Außendarstellung gelten, umfasst aber bei weitem nicht alle Aspekte der Parteiarbeit. Und auch hier gilt es, immer die Frage nach dem Nutzen zu stellen.

PRAXIS-TIPP #4

Die goldene Mitte: Open Source!

In Digitalisierungsprojekten ist die Wahl der passenden Software häufig eine Kernfrage. Speziell für bestimmte Aufgaben programmierte Software wäre wünschenswert, weil sie genau auf die Bedürfnisse der Nutzer zugeschnitten werden kann und eine exklusive Nutzung sicherstellt. Aber meist ist eine solche Spezial-Software nicht finanzierbar – schon gar nicht für einzelne Gliederungen.

Kommerzielle Software ist entweder auf die Wirtschaft (= teuer) oder auf private Nutzer (= Daten-Krake) zugeschnitten. Aber auch, wenn Anwendungen wie z.B. Slack, Drop-Box oder Doodle von Vielen privat genutzt werden, herrscht in Bezug auf die Parteilarbeit große Skepsis gegenüber kommerziellen Anbietern wie Google, Microsoft, Facebook & Co.

Ein goldener Mittelweg kann sog. Open-Source-Software sein. Diese ist oft frei erhältlich und transparenter als ihre kommerziellen Pendanten. Open-Source-Software ist z.B. Wikipedia, HumHub oder Next-Cloud. Diese Programme können zu relativ geringen Kosten, auf selbst gewählten Servern (= Datensicherheit) installiert werden und lassen sich häufig gut an besondere Nutzer-Bedürfnisse anpassen.

Wer Abläufe digitalisieren will, muss zuerst deren Sinn verstehen!

Am Anfang jedes Digitalisierungsprojektes sollte die Frage stehen, welche Abläufe der Parteilarbeit konkret digitalisiert werden sollen. Dazu gehört auch, die bestehenden Abläufe zu hinterfragen und hinsichtlich ihres Zwecks und ihrer Mechanik zu verstehen und den konkreten Nutzen durch eine Digitalisierung festzulegen (z.B. Zeitersparnis, Transparenz, Umweltverträglichkeit etc.) Dafür ist es hilfreich, ein grundsätzliches Schema festzulegen, nach dem die typischen Abläufe der Parteilarbeit strukturiert werden.

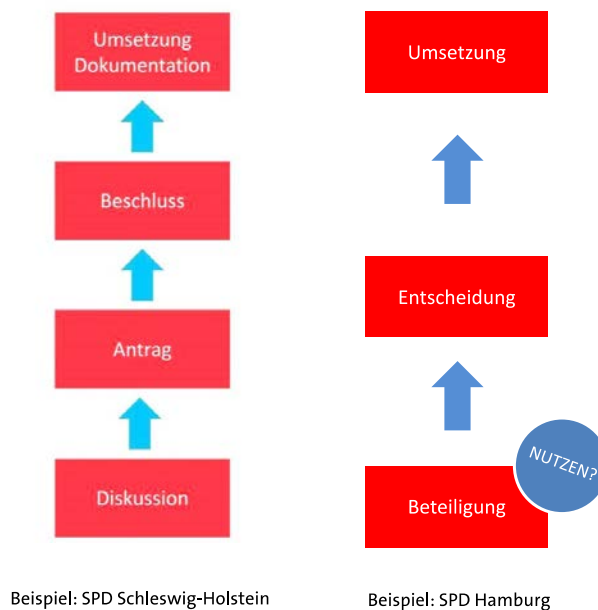


Abbildung 13: Schematische Darstellungsmöglichkeiten der Parteiarbeit am Beispiel von SH und HH

Für ein solches Schema gibt es kein Patentrezept, sondern es muss im Projektteam diskutiert und festgelegt werden. Die Beispiele der SPD-Landesverbände Hamburg (HH) und Schleswig-Holstein (SH) zeigen, dass es unterschiedliche Ansätze für ein solches Schema geben kann: Das SH-Schema bezieht sich auf den idealtypischen Ablauf der innerparteilichen Willensbildung: Diskussion-Antrag-Beschluss-Umsetzung-Dokumentation. Das HH-Schema bezieht sich auf Bereiche unterschiedlicher Verbindlichkeit, Beteiligung (formell unverbindlich)-Entscheidung (interne Verbindlichkeit)- Umsetzung (Parlaments-/Regierungshandeln).

Beide Schemen haben ihre Berechtigung und Sinn – beide Schemen verdeutlichen aber: Digitalisierungsprojekte sind im relativ unverbindlichen Bereich (Diskussion/Antrag bzw. Beteiligung) einfacher zu realisieren, als im relativ verbindlichen Bereich (Beschuss/Entscheidung/Umsetzung).

Digitalisierungsprojekte sollten nicht gleich mit den schwierigsten Abläufen beginnen, sondern sich zu Beginn erst einmal an relativ unproblematische Prozesse heranwagen.

Das Tool steht am Ende der Digitalisierung – nicht am Anfang!

Die klar formulierbare Aufgabenstellung muss dabei lauten: Die Digitalisierung von Prozessen muss Beteiligung erhöhen und einen klaren Nutzen bieten! Die grundsätzliche Annahme ist dabei: Es geht in der Politik im Allgemeinen und bei der Digitalisierung im Speziellen um Information und Kommunikation!

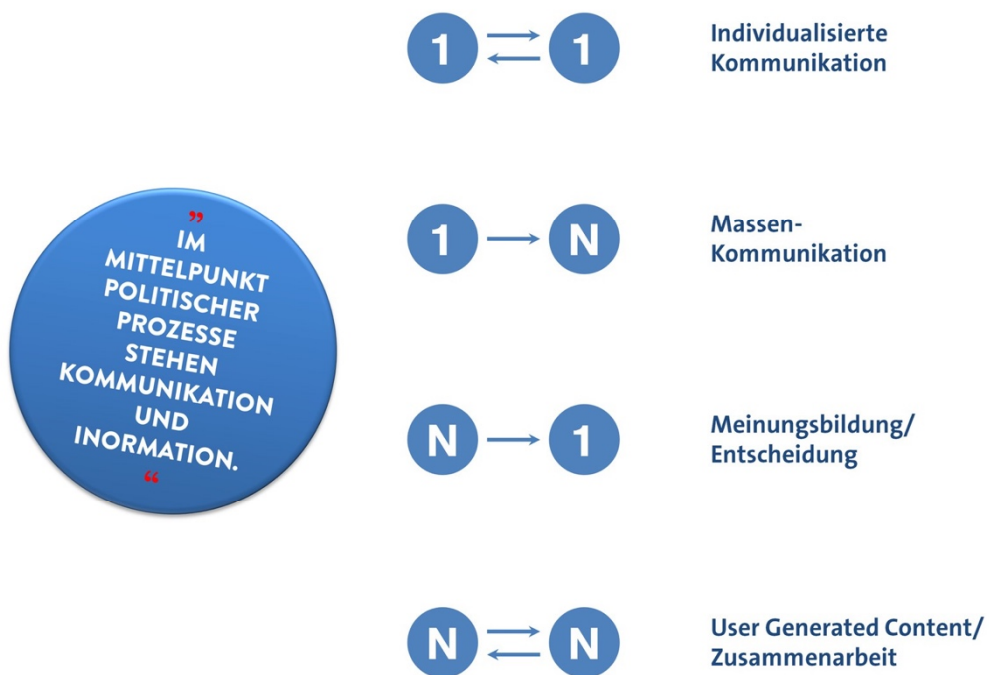


Abbildung 14: Unterschiedliche Kommunikationssituationen

Bezogen auf Politische Parteien sind vier verschiedene Kommunikationssituationen relevant (siehe Abbildung 14):

1 ZU 1 1 ZU VIELEN VIELE ZU 1 VIELE ZU VIELEN

Jede dieser Situationen prägt die Parteiarbeit und kann analog und/oder digital organisiert werden. Die Eingrenzung der Kommunikationssituation gibt schon viele entscheidungs-relevante Hinweise auf die digitalen Tools: Bestimmte Tools beziehen sich auf bestimmte Kommunikationsarten und machen nur in diesem Zusammenhang Sinn. Jedes potenzielle Tool kann mit diesen Fragen hinsichtlich seiner Nützlichkeit für Beteiligung evaluiert werden.

Diese Fragen helfen dabei, den herzustellenden Nutzen zu definieren und den konkreten Bedarf zu ermitteln:

! PRÜFFRAGEN

- **Was wird das Tool bereits bei der Parteiarbeit eingesetzt?**
- **Welches Tool sollte noch systematischer eingesetzt werden?**
- **Welches Tool passt prinzipiell nicht zur Parteiarbeit?**
- **Wo sind kommerzielle Lösungen sinnvoll?**
- **Wo sind Open-Source-Lösungen sinnvoll?**
- **Wo sind spezielle SPD-Lösungen sinnvoll?**
- **Soll das Tool für die Binnenkommunikation eingesetzt werden?**
- **Soll das Tool für die Außenkommunikation eingesetzt werden?**
- **Wie regelmäßig wird das Tool im Parteialltag eingesetzt?**
- **Werden Texte und Zahlen mit politischem Gehalt kommuniziert?**
- **Werden private oder persönliche Informationen kommuniziert?**
- **Werden Bilder, Filme, Grafiken kommuniziert?**

Nachdem diese Fragen diskutiert und geklärt wurden, kristallisiert sich aus dem Gewirr der Tool-Möglichkeiten fast von automatisch eine überschaubare Gruppe sinnvoller Tools für eine konkrete Anwendung in der Parteilarbeit heraus.



Abbildung 15: Checkliste für geeignete Software, je nach Kommunikationssituation (Beispiele in Klammern)

Und dann: Einfach mal loslegen, ausprobieren, Erfahrungen sammeln, Fehler machen und korrigieren – Veränderung zulassen und Spaß daran haben!

! ANSÄTZE FÜR DIE ORGANISATORISCHE ERNEUERUNG DER SPD IM ÜBERBLICK:

- **Sinnhaftigkeit bestehender Organisationsstrukturen (und -kulturen) hinterfragen.**
- **Die Mitgliederbasis enger untereinander vernetzen.**
- **Mitglieder nicht nur als Adressaten, sondern auch als Absender in Kommunikationsstrukturen einbinden.**
- **Blockade- und Vetopunkte verringern, an denen die Mobilisierungsfähigkeit von Basisinitiativen vorzeitig scheitern kann.**
- **SPD-Organisation als einen lebendigen Organismus verstehen: vernetzt, agil, ganzheitlich, selbstorganisiert, teamorientiert, flexibel und zielgerichtet.**

DIE AUTOREN

Sebastian Jahnz

Sebastian Jahnz ist hauptamtlicher Kreisgeschäftsführer der SPD Altona. Er engagiert sich im Bereich Mitgliederwerbung und Mitgliederbindung und ist Vorsitzender des Distrikts (Ortsvereins) „Dockland“, dem einzigen digitalen Distrikt in Hamburg. An der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg lehrt er außerdem zum Thema „Verwaltungshandeln in Netzwerken“.

Kontakt: sebastian.jahnz@spd.de

René Martin

René Martin, Coach, Trainer, Supervisor, hat das Deutsche Empowerment-Institut gegründet und beschäftigt sich mit Fragen der Organisations- und Teamentwicklung. Er ist für die SPD tätig mit Beratung, Coaching und Training auf allen Politikebenen und mit allen Gliederungen sowohl und mit Haupt- als auch Ehrenamtlichen.

Kontakt: r.maartin@empowerment-institut.de

ANMERKUNGEN ZUM ANHANG

Die beiden nachfolgenden Texte dienen dazu, einerseits die Partei (auch und gerade vor Ort) für den Diskurs zu öffnen und um andererseits die notwendige Reform von Inhalten und Strukturen angesichts der Entwicklungen von modernen Partei zu beleuchten.

„10 Thesen zur Parteiarbeit“ wurden bereits im Rahmen von Parteiveranstaltungen und parteiinternen Fortbildungen als Aufschlag für eine intensive Diskussion zwischen Haupt- und ehrenamtlichen genutzt. Sie erheben nicht Anspruch auf Vollständigkeit oder als „letztgültige Wahrheit“. Sie beschreiben allerdings einen Erfahrungsraum, den viele in der SPD teilen. Einzelne Aspekte dieser Thesen wurden im vorliegenden Text aufgegriffen und bearbeitet.

„Ein kurzer Blick über den Tellerrand ...“ macht die Dringlichkeit deutlich, mit der sich die SPD angesichts ihrer Herausforderungen von innen wie von außen stellen muss. Parteien befinden sich im permanenten Wandel, das war schon immer so, aber nun haben wir es vielerorts mit einem scheinbar neuen Typus von Parteien oder Bewegungen zu tun. Die intensive Auseinandersetzung damit soll nicht zur unhinterfragten Kopie irgendwelcher „Erfolgsrezepte“ verführen, sondern darauf aufmerksam machen, wie Politik heute (auch) funktionieren kann.

10 Thesen zur Parteiarbeit

1. Die Organisationsstrukturen trennen mehr, als dass sie verbinden!

Die Mitgliederzahl spiegelt in keiner Weise die tatsächliche Anzahl der aktiven Mitglieder wieder. Engagement erfolgt fast ausschließlich in den Gremien und wird nur durch eine Hand voll Mitglieder pro Gliederung geleistet.

Zwischen diesen aktiven und der großen Mehrheit der passiven Mitglieder findet kein oder kaum Austausch statt. Grund dafür sind die räumlichen Parteistrukturen. Diese stellen eine (zu) scharfe Trennung zwischen Funktionären, Aktivisten, passive Mitglieder und Sympathisanten dar.

2. Die Ortsvereine sind nicht zu klein – sie sind zu groß!

Genau wie die SPD als Ganzes, schrumpfen die Ortsvereine stetig. Ortsvereine sind nur noch in der Theorie die Keimzelle der Volkspartei – von einem vitalen Parteileben kann in den meisten Ortsvereinen nicht mehr die Rede sein. Aber es ist nicht ein Zuwenig an Mitgliedern, unter dem das Engagement leidet, sondern ein Zuviel! Denn gemeinsames Engagement findet in kleinen Gruppen statt.

Es ist praktisch nicht möglich, in einem Ortsverein mit 100 Mitgliedern eine aktive Gruppe von mehr als 20 Mitgliedern dauerhaft zu mobilisieren. Es braucht daher statt einem aktiven Vorstand mehrere Kleingruppen (Zellen mit 2-10 Aktiven), die sich selbstständig organisieren und politische Aktivitäten entwickeln. Dem Vorstand fielen dabei in erster Linie die Koordination zwischen den Zellen und mit dem Kreis zu.

3. Ortsvereine machen alles, aber nicht das, was sie sollen!

Ortsvereine sind weitgehend entpolitisiert: Zwar wird über Politik noch geredet und diskutiert; Politik wird im Ortsverein aber – im Sinne der Aufgaben von Parteien als Ausgangspunkt dezidiert Willensbildung – nicht mehr praktiziert. Der weit überwiegende Teil von Aktivitäten in einem Ortsverein hat nichts mit dem zu tun, was dessen eigentliche Aufgabe wäre. Die meisten Aktivitäten im Ortsverein drehen sich letztendlich um Geselligkeit – nicht um Mitgliederrechte.

Das ist aber nicht das Problem. Denn Willensbildung und innerparteiliche Demokratie lassen sich längst anders realisieren, als durch Zusammenkünfte von Mitgliedern in Kneipen und Gemeinderäumen. Das Problem ist, dass die Zuständigkeit der formellen Willensbildung noch immer bei dem Ortsverein verortet ist – während ihre Kernkompetenz in der Organisation von Geselligkeit und Zusammengehörigkeit liegt.

gut, wenn sie die richtigen Mischungen aus unterschiedlichen Fähigkeiten der Mandatsträger haben (inhaltlich arbeitende Personen, Netzwerker, Redner, etc.) Die SPD muss sich verstärkt und professionell um Personalentwicklung kümmern. Statt „Wen müssen wir noch versorgen?“ muss es heißen: „Wen können wir noch gebrauchen?“

Dazu gehört es umgekehrt aber auch, fachlich begründete Absagen bei der Besetzung von Mandaten und Kandidaturen auszusprechen.

Die demokratische Sozialisierung, die politische Professionalisierung und die Auswahl von durchsetzungsfähigem Personal für öffentliche Ämter sind eines der Hauptquellen, aus der Parteien ihre Legitimation und Privilegien schöpfen. Hier gilt es für Parteien einen Ruf zu verlieren.

7. SPD als Mitgliederpartei: Im Zweifel kleiner!

Im Gegensatz zu anderen Organisationen ist die Aufgabe von Parteien im Grundgesetz klar definiert: Parteien sollen an der demokratischen Willensbildung mitwirken und müssen dafür selbst auch demokratischen Grundsätzen genügen. Punkt. Nirgendwo steht dort, dass eine Partei seine Mitglieder bespaßen soll – also das Bedürfnis nach Freizeitgestaltung seiner Mitglieder befriedigen soll.

Sei es das Grünkehlessen, die Weihnachtsfeier, dem bürokratischen Infostand, oder die Mitglieder nicht mit all zu viel Veränderung zu belasten: Jedes Mal, wenn wir die Ansprüche eines Mitglieds an jene oder ähnliche Art der Bespaßung erfüllen, verprellen wir gleichzeitig ein Vielfaches an potenziellen Mitgliedern, die den berechtigten Anspruch an eine Partei haben, in erster Linie eine Organisation für politische Willensbildung zu sein.

Eine Partei muss ihre politische Aufgabe im Zweifel auch gegen den Willen eines Großteils ihrer erlebnisorientierten Mitgliedschaft durchsetzen. Und dabei auch einen Prozess des politischen Gesundheitschumpfens in Kauf nehmen.

8. Die SPD muss sich als Organisation selber ernst nehmen, wenn sie ernst genommen werden will!

Manchmal könnte man meinen, Demokratie bedeutet: Jeder darf immer alles! Grundlegende soziale Verhaltensnormen scheinen im Umgang innerhalb der SPD außer Kraft gesetzt zu sein: Wertschätzung, Höflichkeit, die Wahrung der Integrität des Gegenübers, ein Mindestmaß an Bescheidenheit und nicht zuletzt Akzeptanz einer anderen Meinung.

Auf die Einhaltung von Regeln, wie sie in allen anderen Lebensbereichen als selbstverständlich vorausgesetzt werden, wird im Organisationsalltag der Politik zu wenig Wert gelegt. Das verschreckt viele Menschen bzw. Mitglieder und übrig bleiben die Lauten, Arroganten, Stänkerer und Belehrenden. Oder wie es ein Genosse auf dem Punkt bringt: „Die Verrückten werden nicht mehr – die Normalen werden weniger!“

Führung heißt auch, die Regeln zur Geltung zu bringen, auf eine gute Atmosphäre zu achten, keine Zeit zu verplempern und einen guten Eindruck bei Außenstehenden zu hinterlassen.

Wenn die SPD als Mitgliederpartei nicht nur ihre politischen Aufgaben vernachlässigt, sondern auch die Einhaltung von Verfahrensregeln, zwischenmenschlichen Umgangsformen und den effizienten Umgang mit Zeit, darf sie sich nicht wundern, dass sie die Art von Menschen, die jeder gerne als Nachbarn und Arbeitskollegen hat, immer seltener auch als als Genossen vorfindet.

9. Der Preis für Mobilisierung ist Kontrollverlust – und umgekehrt!

Als politische Organisation ist die SPD völlig überkontrolliert! Intransparenz, Herrschaftswissen, Einbahnstraßenkommunikation, Parteitage und Antragsskmissionen haben die Mitgliederbasis für die Führung zwar extrem berechenbar gemacht – aber eben auch extrem lethargisch.

Wer mehr Engagement, Innovation und Mobilisierung will, muss dafür einen gewissen Grad an Kontrollverlust in Kauf nehmen. Wo viel passiert, passiert auch manchmal etwas, das einem nicht passt.

Bei dem hohen Maß an Kontrolle, das die Parteiführung über die Parteibasis mittlerweile hat und den damit verbundene vielfältigen Möglichkeiten, den eigenen Willen gegenüber Mitgliedern und Delegierten durchzusetzen, sollte sie sich ein gewisses Maß an freiwilligem Kontroll- und Machtverzicht durchaus leisten können, wenn der Lohn dafür ein politisch vitaler, gesellschaftlich diversifizierter und kampagnenbereiter Mitgliederkörper ist.

10. Weniger Organisation, mehr Netzwerk!

In Bezug auf sich selbst ist die SPD strukturalternativ. Organisationsstrukturen sind aber kein Selbstzweck, sondern bilden lediglich die Infrastruktur für Prozesse, Dynamiken, Flüsse und Beziehungen. Diese sind es, die eine Partei erst ausmachen.

Gliederungen schreiben keine Anträge, Arbeitsgemeinschaften organisieren keine Veranstaltungen, Ortsvereine beteiligen keine Mitglieder – es sind immer Menschen, die dies tun!

In der SPD wird zu viel in organisatorischen Strukturen gedacht – und zu wenig in Prozessen: Eine Partei ist letztlich ein riesiges Netzwerk aus den Beziehungen und der Kommunikation zwischen seinen Mitgliedern.

Ein Denken in Netzwerken bedeutet eine andere Sichtweise auf dieselbe Sache: Selbst-Organisation statt Organigramm; Dezentralität statt Zentralismus; Erreichbarkeit statt Teilung; Bottom-up, statt Top-down, Senden statt Empfangen; Transparenz statt Herrschaftswissen, usw. Die SPD zu erneuern heißt auch, die Mitgliederpartei organisatorisch neu denken!

Kontakt: hh-aitona@spd.de

! Ein kurzer Blick über den Tellerrand: Parteien im permanenten Wandel

Parteiensysteme und einzelne Parteien verändern und erneuern sich ständig. Auch die SPD. Dieser permanente Wandel vollzieht sich aber unauffällig und wird erst richtig deutlich, wenn man den Blick über den Tellerrand der heutigen SPD wagt und die zeitliche und internationale Entwicklung von Parteien betrachtet.

Parteiensysteme demokratisch verfasster Industrieländer blicken auf eine lange und lebendige Historie des permanenten Wandels zurück. Auch das deutsche Parteiensystem hat sich seit Beginn des 20. Jahrhunderts stark verändert. Das so genannte goldene Zeitalterⁱ der Parteien beginnt mit dem Aufstieg der SPD zur sog. Massenpartei. Diese unterschied sich von den bisherigen elitären Honoratioren-Parteien der damals herrschenden Klassen durch ihre straffe, bürokratische Organisationsstruktur und ihre breite Mobilisierungsfähigkeit ihrer Anhängerschaft. Die Massenpartei verstand sich als Kampforganisation zur Erlangung politischer Macht und war darin den kleinen und schwach organisierten Eliten-Parteien weit überlegen. Dieses Erfolgsmodell linker Parteien wie der SPD wurde in anderen europäischen Ländern (anfangs von sozialistischen, später auch von konservativen und rechten Parteien) schnell übernommen. In Deutschland kopierten rechte Parteien wie der NSDAP und konservativen wie der Zentrumspartei oder CDU erfolgreich das Modell.

Das Modell der Massen- bzw. Volkspartei prägte das deutsche und europäische Parteiensystem mehr als die Hälfte des 20. Jahrhunderts, bevor es nach dem Ende des zweiten Weltkrieges von dem Modell der Kartell-Parteiⁱⁱ als dominierendes Parteimodell abgelöst wurde. Als Kartell-Parteien hatten diese einen weitgehenden Zugriff auf staatliche Ressourcen (z.B. durch die Parteienfinanzierung und öffentlich besoldete Mitarbeiterstäbe) und waren somit für die Mobilisierung ihrer Wählerschichten weniger auf die ‚Kampfkraft‘ der eigenen Mitglieder angewiesen. Dieses Modell stand für eine parteiübergreifende Herausbildung einer professionalisierten und verberuflichten politischen Klasse. Die Kartell-Partei verstand sich wie die Massenpartei als Mitgliederorganisation, die für ihre Mitglieder vor Ort präsent war und auch deren soziales Alltagsleben prägte, allerdings strebte die Parteiführung in politischen Fragen nun nach mehr Autonomie gegenüber der eigenen Mitgliederbasis. Denn Kartell-Parteien verfolgten zunehmend sog. Catch-All-Strategienⁱⁱⁱ, die auf die

Mobilisierung von Wählern außerhalb der eigenen Mitgliederschichten abzielten. Bei der SPD wird der Wandel von der Massen-Partei zur Kartell- bzw. Catch-All-Partei durch das Godesberger Programm (1959) markiert, mit dem sich die Partei der gesellschaftlichen Mitte öffnet.

Die Catch-All-Strategien der Parteien führen ab der Mitte der 1980er Jahre zu einem verschärften Wettbewerb um Wählerstimmen und der damit verbundenen Professionalisierung der Kommunikation und Kampagnenführung der Parteien. Dieses führte zu der „Janusköpfigkeit“ der Parteien mit dem Gesicht eines hoch professionalisierten Parteiapparates und dem Gesicht einer ehrenamtlichen Mitgliederorganisation auf der einen Seite. Die Volkspartei SPD ist von dieser Entwicklung in besonderem Maße betroffen und eine Mitgliedschaft in der SPD übt nicht zuletzt wegen dieser Zweiteilung von Parteiorganisationen in die professionelle politische Sphäre der Parteiführung und ihres Apparates und die weitgehend entpolitisierten und laienhaft organisierten Sphäre der Parteibasis heute nur noch wenig Anziehungskraft auf politisch engagierte Menschen aus.

Der mangelnde Einfluss der Mitgliederbasis auf die Parteiführungen der Volksparteien ist auch einer der Gründe für die Entstehung der sog. basisdemokratischen Parteien, zu denen vor allem die GRÜNEN und die PIRATEN-Partei zählen. Bei dem basisdemokratischen Parteimodell steht nicht die Maximierung von Wählerstimmen, sondern die Beteiligung der eigenen Mitglieder an politischen Entscheidungen im Vordergrund^{iv}. Neben gesellschaftlichem Wertewandel und technischem Fortschritt setzen die Erfolge von Parteien mit basisdemokratischen Organisationsmodellen die Volksparteien SPD und CDU heute unter einen zusätzlichen Veränderungsdruck.

Noch deutlicher wird der permanente Wandel von Parteien im internationalen Vergleich. In ganz Europa haben sich seit Beginn des 21. Jahrhunderts vielfältige neue Parteimodelle entwickelt und die nationalen Parteiensysteme teilweise radikal verändert. Am deutlichsten zeigt der Wandel an den beiden Modellen der sog. Unternehmenspartei und Bewegungspartei.

Prominentestes Beispiel für das Modell der Unternehmenspartei (engl.: business-firm party) ist die Forza Italia, deren Strategie nicht auf den Ressourcen ihrer Mitgliederorganisation, sondern auf dem persönlichen

wirtschaftlichen und medialen Einfluss ihres Gründers, Silvio Berlusconi, beruht. Ein weiteres Beispiel ist die Ein-Mann-Partei Partij voor de Vrijheit (engl.: Freedom-Party) von Geert Wilders in den Niederlanden. In Unternehmensparteien werden Mitglieder lediglich als Fans ohne Mitsprache betrachtet oder auf sie gar vollständig verzichtet.

Das Modell der Bewegungspartei unterscheidet sich von dem Modell der Unternehmenspartei vor allem organisatorisch durch ihren Anspruch basisdemokratischer Beteiligung von Mitgliedern und darüber hinaus auch politisch engagierten Menschen ohne eine Parteimitgliedschaft. Bewegungsparteien versprechen das fundamentale Demokratiedefizit zu beheben, das den Alt-Parteien anlastet, indem sie Mitglieder und Nichtmitglieder an programmatischen und personellen Entscheidungsfindungen beteiligen. Um dieses Versprechen einlösen zu können, haben diese Parteien massiv in die Entwicklung digitaler Software investiert^v, die die Beteiligung an Diskussionen, Abstimmungen und Wahlen über das Internet ermöglicht.

Die europäische Parteienlandschaft lässt sich heute in vor-digitale Analog-Parteien (engl.: legacy parties) und digitale Plattform-Parteien (engl.: netroots parties) einteilen^{vi}. Auffällig ist dabei, dass sich die Organisationsstrukturen von Parteien, die nach der Jahrtausendwende gegründet wurden, in so gut wie allen Ländern fundamental von den traditionellen Mitgliederorganisationen der im 19. und 20. Jahrhundert gegründeten Parteien unterscheiden (eine Ausnahme bildet die 2013 gegründeten AfD), und zwar unabhängig von ihrer ideologischen Positionierung (rechts-links), politischen Strategie (populistisch-unpopulistisch) und Reichweite (regional-national). Beispiele für das Modell der Bewegungspartei sind die Piraten (Deutschland, Schweden, Island u.a.), Podemos (Spanien), En Comú (Katalonien), Razem (Polen) En Marche! (Frankreich) und Movimento 5 Stelle (Italien) usw.

Diese Parteien unterscheiden sich von Analog-Parteien organisatorisch vor allem dadurch, dass diese zwar ebenfalls eine digitale Transformation vollzogen haben, sich diese aber im Wesentlichen auf die Außenkommunikation

z.B. über die eigene Website oder kommerzielle Social-Media-Kanäle) beschränkt. Für Plattform-Parteien bildet die Digitalisierung und das Internet dagegen den Kern ihrer organisatorischen Struktur und ihrer Entscheidungsverfahren!

Ein weiteres auffälliges Merkmal dieses neuen Parteimodells ist, dass neben dem fundamentalen basisdemokratischen Prinzip häufig auch ein ausgeprägtes Führungsverständnis (engl.: leadership) gilt und sich auf Charisma und Popularität ihrer Führungspersonlichkeiten stützt. Beispiele dafür sind Emmanuel Macron (En Marche!), Beppe Grillo (Movimento 5 Stelle) und Pablo Iglesias (Podemos). Was auf den ersten Blick wie ein Widerspruch wirkt, zeigt sich bei näherem Hinsehen häufig als populistisches Kalkül der politischen Führung, die für sich proklamiert, den mit Hilfe ihrer digitalen Beteiligungskultur ermittelten Volkswillen zu vertreten.

In der Außenkommunikation unterscheiden sich Plattform-Parteien von den Analog-Parteien, indem sie online-Kommunikation nicht nur ein Instrument unter Vielen (wie z.B. Print, TV, Straßenwahlkampf, PR) verstehen, sondern fast ausschließlich auf die Kommunikation über Social-Media-Kanäle setzen. Die Konzentration der Kommunikation auf soziale Medien und die häufig populistische Zuspitzung der Botschaften führt dazu, dass Plattform-Parteien die Mechanik der Social-Media-Kanäle sehr viel professioneller und erfolgreicher bespielen, als die Volksparteien (in diesem Punkt lässt sich auch die intern wenig digital organisierte AfD zu dem Typus der Plattform-Parteien zählen).

Die Strategien der jungen Bewegungs- bzw. Plattform-Parteien sind optimal an den gesellschaftlichen Wertewandel, die digitale Transformation und die Medienlandschaft europäischer Gesellschaften angepasst und gegenüber den Alt-Parteien extrem erfolgreich: so konnte sich Emmanuel Macron mit seiner Bewegung En Marche! bei der Präsidentschaftswahl 2017 gegen die Kandidaten der etablierten französischen Parteien durchsetzen; Beppe Grillos Movimento 5 Stelle avancierte in nur 10 Jahren nach ihrer Gründung zur größten italienischen Partei und stellt seit 2018 zusammen mit der Lega Nord die Regierung. Die Erfolge dieser neuen Parteiform führten damit in kürzester Zeit zu einer mehr oder weniger heftigen Transformation fast aller europäischen Mehrparteiensysteme.

Auch in den Zweiparteiensystemen Großbritanniens und der USA zeigt sich die digitale Transformation des Parteiensystems, wobei diese, bedingt durch die Eigenheiten des Mehrheitswahlrechts, nicht in der Form der



Entstehung neuer Parteiorganisationen stattfindet, statt dessen in Form parteinaher sozialer Bewegungen, die für die Parteien die von Rolle politischer Vorfeldorganisationen übernehmen. In den USA ging 1998 aus dem Umfeld der Democratic Party beispielsweise die Bewegung MoveOn.org^{vii} hervor, die sich als hybride politische Organisation versteht, die parteiübergreifend progressive Politik und Politiker unterstützt, betreibt Fundraising für Präsidentschaftswahlkampagnen der Demokraten (z.B. Barack Obama, Bernie Sanders) und agiert außerdem als internationale Graswurzelbewegung (z.B. durch die Organisation von online-Petitionen) versteht.

Mit Blick auf die USA ist auch der erfolgreiche Wahlkampf des Milliardärs Donald Trump bei der Präsidentschaftswahl 2016 zu nennen, der seine Kampagne im Stil der oben beschriebenen Unternehmerpartei in weiten Teilen ohne die Unterstützung der Republican Party finanzierte und organisierte^{viii}. Herzstück der Trump-Kampagne war die intensive Mobilisierung über den Social-Media-Kanal Twitter^{ix}, über den Trump in Echtzeit und ungefiltert und quasi kostenfrei kommunizieren konnte und somit die Agenda des Wahlkampfes weitgehend bestimmte und seine Themen setzen konnte.

Seit der Wahl von James Corbyn zum Vorsitzen verfolgt auch die britische Labour Party eine neue Organisationsstrategie und gründete 2015 die Organisation People's Momentum^x. Momentum versteht sich als parteiübergreifende Graswurzel-Bewegung mit dem Ziel, bestehende Labour-Mitglieder und Anhänger besser zu vernetzen und neue Wähler zu gewinnen^{xi}. Das Herzstück der Momentum-Bewegung bildet die Vernetzung der Unterstützer über die Website der Organisation und über sozialen Medien. Momentum ist Teil der neuen Mitgliederstrategie der Labour-Partei, mit der die strikte Trennung zwischen Mitglied und Nichtmitglied durch Formen der Mitgliedschaft (z.B. online als sog. registered supporter) aufgeweicht werden soll.

Auch in Deutschland gibt es bereits ähnliche Ansätze, bei denen Parteien durch die Gründung einer parteiübergreifenden politischen Organisation mit einer auf digitale Medien konzentrierte Kommunikationsstrategie versuchen, ihren politischen Einfluss auszuweiten. Prominentestes Beispiel dafür ist Partei DIE LINKE und die von Sara Wagenknecht ins Leben gerufene Bewegung Aufstehen^{xii}.

Der Blick in die Vergangenheit und in andere Länder zeigt, dass organisatorischer Wandel einzelner Parteien oder ganzer Parteiensysteme ist eher die Regel ist als die Ausnahme. Jede Epoche bringt ihre eigenen Partei-modelle

hervor, die organisatorisch besser an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst sind als die konkurrierenden Alt-Parteien und diese letztlich verdrängen. Die Massenpartei war zum Beginn des 20. Jahrhundert eine solche organisatorische Innovation, auf deren Miturheberschaft die SPD zurecht stolz sein darf. Parteien, allen voran die SPD, sind Kinder ihrer Zeit! Aber die SPD darf nicht zur Gefangenen ihrer eigenen Geschichte werden! Denn viele der Strukturen und Verfahren, die die SPD einst zu einer großen und einflussreichen politischen Kraft haben werden lassen, passen heutige nicht mehr in die Zeit und schwächen die SPD gegenüber neuen Parteien, die besser auf die heutigen gesellschaftlichen und technischen Gegebenheiten eigestellt sind.

Die erste Generation der Digital Natives^{xiii} ist übrigens heute bereits wahlberechtigt ...

-
- i. Kenneth Janda, Tyler Coleman (1998) Effects on Party Organization on the Performance during the "Golden Age" of Parties. *Political Studies*, XLVI. Seite: 611-632
 - ii. Richard Katz, Peter Mair (1995) Changing Models of Party Organization and Party Democracy: The Emergence of the Cartel Party. *Party Politics* 1(1). Seite: 5-28
 - iii. Elmar Wiesendahl (2010) Zwei Dekaden Party-Change-Forschung. Eine kritische Bilanz. In: David Gehne, Tim Spier (Hrsg.) *Krise oder Wandel der Parteiendemokratie? VS Verlag für Sozialwissenschaften*. Wiesbaden. Seite: 92-118
 - iv. Susan E. Scarrow, Paul Webb, Thomas Poguntke (Hrsg.) (2017) *Organizing Political Parties: Representation, Participation and Power*. Oxford University Press. Oxford
 - v. Movimento 5 Stelle betreibt eine eigene Beteiligungsplattform (www.rousseau.movimento5stelle.it), für die Organisation von Wahlkampfveranstaltungen werden kommerzielle Apps wie Meetup (www.meetup.com) genutzt
 - vi. Paolo Gerbaudo (2019) *The Digital Party. Political Organization and Online Democracy*. Pluto Press. London
 - vii. www.moveon.org
 - viii. Für die Organisation seiner Kampagne nutzte Donald Trump u.a. die kommerzielle Software NationBuilder (www.nationbuilder.com)
 - ix. www.twitter.com/realDonaldTrump
 - x. www.peoplesmomentum.com
 - xi. Paolo Gerbaudo (2019) *The Digital Party. Political Organization and Online Democracy*.
 - xii. www.aufstehen.de
 - xiii. Eva Windisch & Niclas Medman (2008) Understanding the digital natives. In: *Ericsson Business Review*. 1/2008, Seite: 36-39



Notizen / Ideen

A large yellow rectangular area designed for taking notes. It features seven horizontal dotted lines spaced evenly down the page, providing a guide for writing.



Notizen / Ideen

A large yellow rectangular area containing seven horizontal dotted lines, serving as a template for taking notes or recording ideas.



Notizen / Ideen

A large yellow rectangular area containing seven horizontal dotted lines, serving as a template for taking notes or recording ideas.

Parteischule im Willy-Brandt-Haus

Die „Parteischule im Willy-Brandt-Haus“ offeriert bundesweite Bildungsprogramme rund um das politische Handwerk für Aktive, Parteiangestellte und BerufspolitikerInnen. Die Parteischule berät in allen Fragen der Bildungs- und Personalarbeit.



- Die „**PARTEISCHULE**“ unterstützt die Aktiven bei ihren Aufgaben mit Seminaren, den Lehrgängen „Frauen an die Macht“, dem „Handbuch Bildungsarbeit“, den „Pluspunkten“, dem Bildungswiki und mehr.
- Gemeinsam mit der Bundes-SGK fördert der Parteivorstand junge Talente in der „**SOZIALDEMOKRATISCHEN KOMMUNAL-AKADEMIE**“.
- Persönlichkeiten aus Bundestag und Landtagen, OberbürgermeisterInnen und ParteifunktionärInnen besuchen die „**FÜHRUNGS-AKADEMIE DER SOZIALEN DEMOKRATIE**“.
- Bundesweite betriebliche Weiterbildung offeriert das Programm „**INNOVATION, PERSONALENTWICKLUNG UND QUALIFIZIERUNG**“.
- Politik ist lernbar, insbesondere im „**NETZWERK POLITISCHE BILDUNG**“. Politische Qualifizierungsangebote jeder Art im Bildungsnetz der sozialen Demokratie.

Ansprechbar:

Klaus Tovar

Leiter der Parteischule
klaus.tovar@spd.de
Telefon 030 25 99 13 39
Mobil: 0160 58 24 601

Marion Vogel

Marion.vogel@spd.de
Telefon: 030 25 99 11 97

Ioanna Badola

ioanna.badola@spd.de
Telefon: 030 25 99 13 85

Parteischule@spd.de; <http://parteischule-wiki.spd.de>

