

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Rudolf Speth

Navigieren ohne Kompass

Strategiebildung in Parteien und NGOs

März 2006

Kontakt: rudolf.speth@web.de

Inhalt

Summary	3
Einleitung	5
I. Strategie und Strategiebildung	7
II. Zur Auswahl der Organisationen und Interviewpartner	18
III. Auswertung der Interviews	20
1. SPD.....	20
2. Bündnis90/Die Grünen	44
3. WASG	58
4. Greenpeace	73
5. Attac	76
IV. Schlussfolgerungen	81
V. Ausblick	96
VI. Literatur	97
Anhang	101

Summary

1. Es gibt in den untersuchten Organisationen kein ausgeprägtes Bewusstsein und keine organisierte Praxis der Strategieentwicklung. Vielfach herrscht Scheu vor dem großen Thema, gepaart mit unreflektiertem Handeln.
2. Abstrakt ist durchaus ein komplexeres Verständnis von Strategie anzutreffen. Doch dies betrifft immer nur wenige Personen und kennzeichnet keine Praxis. Es klafft eine große Lücke zwischen den angegebenen zeitlichen Dimensionen (20 Jahre) und der durch Taktik geprägten Alltagspraxis. Es fehlt eine Gelenkstelle.
3. Die eigene Organisation wird von den Interviewten als nicht besonders strategiefähig eingeschätzt: Ziele fehlten, Lernprozesse seien ins Stocken geraten, Zeithorizonte seien zu kurz usw.
4. Strategiebildung hat immer auch mit der Organisationsstruktur zu tun. Die Fähigkeit zur Strategiebildung hängt ab von den organisatorischen Gegebenheiten ab. Die entsprechenden Bedingungen sind eher unzureichend.
5. Strategieentwicklung baut auf der Kenntnis der eigenen Organisation, der eigenen Mitglieder, der Wähler und der Umwelt auf. Die Tendenz nimmt zu, hier mehr empirische Methoden zur Erkenntnisgewinnung einzusetzen. Doch nach wie vor gibt es hier einen gravierenden Mangel.
6. Die Hindernisse für Prozesse der Strategiebildung bestehen weiterhin darin, dass Strategiefähigkeit auch unliebsame Konsequenzen hat: bestimmte Dinge anzupacken, die man lieber im Ungefähren lassen würde.
7. Da es keine nachdrückliche Beschäftigung mit Strategie gibt, findet sich auch kaum eine schriftliche Fassung der Strategie. Lediglich in Vorbereitung von Wahlkämpfen hat man in Parteien bis zu 100-Seiten starke "Drehbücher" oder es kursieren Geheimpapiere.
8. Die Werteprofillierung wird für die Zwecke der Strategiebildung ambivalent eingeschätzt. Aus der Perspektive der politischen Praktiker sind Werte bestenfalls für die Wahlkämpfe geeignet, um so darüber Positionen zu

konturieren. Werte sind zu abstrakt, um aus ihnen eine erfolgreiche Strategie destillieren zu können.

9. Strategieberatung von außen wird im Grunde nicht wahrgenommen. Strategieberater wissen zu wenig von den zu beratenden Organisationen und ihren Problemen.
10. Die Notwendigkeit einer Kommunikationsstrategie wird erkannt, doch gelingt es den Parteien kaum mehr, eine Strategie für die Kommunikation nach außen in die Gesellschaft und nach innen in die eigene Organisation zu entwickeln.
11. Wahlkämpfe sind für Parteien Gelegenheit für eine strategische Kampagnenführung. In der Fähigkeit zur Führung von Kampagnen zeigt sich, wie strategiefähig die Organisation ist.
12. Strategiefähigkeit bedeutet heute für politische Organisationen eine noch viel stärkere Orientierung an den Mitgliedern und an den eigenen Unterstützern und Wählern.
13. Es gibt einen deutlichen Zusammenhang von Strategiefähigkeit und politischer Führung. Je führungsstärker die Spitze ist, desto strategiefähiger sind die Organisationen.

Einleitung

In der Politik, so wird häufig festgestellt, genüge das Durchwursteln – "Muddling-Through" – nicht mehr. Für politisches Handeln müssten weitere Perspektiven erkennbar sein, die das Handeln über die alltäglichen Anpassungsprozesse hinaus anleiten. In der Bundesrepublik dominierte dieser Politikstil bislang. Dass es so nicht mehr weitergehen könne, begründet Warnfried Dettling mit den Herausforderungen, vor die sich das Land gestellt sieht. „Je ruhiger die Zeiten und je langsamer (oder gar nicht) der gesellschaftliche Wandel, um so eher kann man sich mit Erfolg (für die Partei wie für das gesellschaftliche Ganze) eine Politik des "Muddling Through" leisten. Je radikaler die Veränderungen in der Welt, in der Gesellschaft und auch in den Menschen selbst sind, umso mehr bedarf es strategischer Steuerung, wenn eine Partei, wenn eine Regierung, wenn ein Land nachhaltig Erfolg haben will“ (Dettling 2005:90).

Gilt diese Forderung Dettlings auch für politische Organisationen, die diese Politik mitgestalten? Sind Parteien überhaupt in der Lage, wie Unternehmen erfolgreich strategische Planung zu betreiben? Von vielen, innerhalb und außerhalb der Parteien, wird dies verneint. Die Frage nach der Strategiefähigkeit ist nicht nur an Parteien zu richten, sondern auch an Gewerkschaften und NGOs, weil auch diese politische Organisationen sind, die Gesellschaft mitgestalten und prägen.

Hinzu kommt die Schwierigkeit, dass es das eine gültige Strategieverständnis nicht gibt. Es gibt unterschiedliche Wege, Unternehmen und politische Organisationen zukunftsfähig zu machen – von zentraler Steuerung bis hin zu inkrementellen Lernprozessen. Gegenwärtig haben Strategieverständnisse Konjunktur, die Strategiebildung als Lernprozess der gesamten Organisation auffassen oder die Strategieentwicklung als systemischen Prozess zur Steigerung der eigenen Selbstbeobachtung (Luhmann) beschreiben, bei dem es darauf ankommt, die „organisationseigenen Veränderungspotenziale zu erhöhen“ (Nagel/Wimmer 2002:92). Es gibt nicht den *one best way* und vielfach helfen Berater von außen auch nicht weiter, weil sie die Organisation zu wenig kennen oder einem unangemessenen Strategiebegriff zu Grunde legen.

Die vorliegende Untersuchung hat das Ziel, anhand von Interviews mit Personen, die sich mit Strategieentwicklung beschäftigen und Auswertung schriftlicher Quellen, den Stellenwert von Strategiebildungsprozessen in ausgewählten politischen Organisationen zu ergründen. Neben der Bestandsaufnahme geht es auch darum, erfolgreiche Elemente, die von den untersuchten Organisationen genutzt werden, zu identifizieren, um Wissen zur Verbesserung der Strategieentwicklung bereitzustellen.

Ausgewählt wurden die SPD, Bündnis90/Die Grünen, WASG, Greenpeace und Attac. Mit Akteuren in diesen Organisationen wurden leitfadengestützt Interviews zum Thema Strategiebildung geführt.

Eingeleitet wird die Studie durch einen Überblick über den Strategiebegriff. Danach wird die Methode entwickelt und die Auswahl der Organisationen begründet. Im dritten Abschnitt werden die Interviews entlang der ausgewählten Organisationen ausgewertet. Abschließend werden die Ergebnisse verdichtet und für die einzelnen Organisationen Schlussfolgerungen gezogen.

Dieser Studie ging ein Workshop zum selben Thema voraus, den der Verfasser und Dr. Thomas Leif im Auftrag der Hans Böckler Stiftung und der IG Metall zusammen mit Connect Media Marketing (C:MM) in Berlin im November 2004 durchführten.¹

Der Verfasser bedankt sich bei allen Interviewpartnerinnen, die einen Einblick in die organisatorischen Prozesse der Strategiebildung gewährten. Der Dank gilt auch Dr. Sabine Blum-Geenen und Dr. Thomas Leif, die das Manuskript kommentierten und Hinweise zum Thema gaben sowie Till Weber, der bei der Auswertung der Interviews behilflich war.

¹ Die Ergebnisse des Workshops sind im Heft 2/2005 des „Forschungsjournals Neue Soziale Bewegungen“ dokumentiert.

I. Strategie und Strategiebildung

1. Strategie und Strategieentwicklung

In ruhigeren Zeiten schien der Veränderungsbedarf gering. Es reichten minimale Anpassungsprozesse. "Muddling Through" war das vorherrschende Muster der evolutionären Entwicklung in der bundesrepublikanischen Politik und bei politischen Organisationen. In Zeiten, in denen sich die Umwelt radikal wandelt, sind solche Strategien für Regierungen, Parteien, Gewerkschaften nicht mehr ausreichend. Strategische Steuerung ist daher notwendig, denn Anpassung reicht für den Organisationserfolg nicht mehr aus. Vielmehr muss sich die Organisation verstärkt über ihre Ziele, die Wege dorthin, die verwendeten Mittel und über sich selbst Klarheit verschaffen.²

Für die Sicherung des Überlebens von Unternehmen und politischen Organisationen gibt es keinen Königsweg, sondern unterschiedliche Muster und Schulen der Strategiebildung³, die sich in den letzten Jahrzehnten herausgebildet haben und die nicht alle gleichermaßen für politische Organisationen relevant sind. Fest steht aber, dass bisherige Muster – Strategie als evolutionärer Prozess, Strategie als Ergebnis von Verhandlungsprozessen – nicht mehr genügen. Es kann daher nicht einfach auf beliebte und erfolgreiche Modelle aus der unternehmerischen Strategieberatung zurückgegriffen werden, bei denen Strategien entweder von der Unternehmensspitze, externen Beratern oder Strategieeinheiten entworfen und dann von oben nach unten umgesetzt werden. Diesen Modellen entspricht die Wirklichkeit der Organisationen heute nicht mehr – auch nicht der Unternehmen. Deshalb haben Modelle, die Strategieentwicklung als Lernprozess begreifen, Konjunktur. Doch solche Lernprozesse sind langwierig oder können blockiert sein. Bei diesem Modell wird auch die Dimension der Führung unzureichend berücksichtigt, denn Strategieentwicklung ist auch immer eine Führungsleistung, durch die die Organisation gemeinsame Vorstellungen über ihre Zu-

² Strategien sind aber auch "Scheuklappen" (Mintzberg 2003:29), die potenzielle Gefahren unsichtbar machen und ein situationsangemessenes Verhalten verhindern können.

³ Mintzberg (2003) hat zehn Schulen identifiziert, die unterschiedliche Elemente betonen. In der Summe beschreiben sie alle Elemente, die für die Strategieentwicklung wichtig sind.

kunft unter sich verändernden Umweltbedingungen produzieren (siehe Nagel/Wimmer 2002:97). Strategieentwicklung in politischen Organisationen muss daher als multidimensionaler Prozess aufgefasst werden. Wichtig ist (Nagel/Wimmer 2002:84), dass eine Organisation sich selbst gegenüber beobachtungsfähig bleibt und die eigenen mentalen Modelle, Grundannahmen und Handlungsmuster überprüfen kann.

Am weitesten ist der Strategiebegriff in den Wirtschaftswissenschaften verbreitet, insbesondere in der Literatur zur Praxis der Unternehmensführung. Auch hier waren die Verwendungsweisen der Militärtheoretiker Ausgangspunkt des Begriffs. Wenn es um die Ziele und Zwecke eines Unternehmens geht, um die Marktpositionierung, um die Produktauswahl oder die Finanzplanung, sind strategische Entscheidungen notwendig. Der Doyen der strategischen Planung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften, Henry Mintzberg, sieht in der Planung ein "formalisiertes Verfahren zur Erzielung artikulierter Ergebnisse, in Form eines integrierten Systems von Entscheidungen." (Mintzberg 1995:16) Wesentliche Elemente der Planung sind Rationalität, analytisches Vorgehen, Artikulation und Formalisierung. Die Strategie ist daher ein "Muster", die "Beständigkeit des Verhaltens über einen gewissen Zeitraum" (Mintzberg 1995:30). Bei der Strategiebildung geht es darum, Handlungsmuster in einer Organisation zu erkennen und zu verfolgen. Ralf Tils macht darauf aufmerksam, dass "politische Strategien" mehr sein müssen als "zufällige Muster von Verhaltensweisen", denn Strategiebildung sei ein "bewusster Prozess" (2005:28).

Strategisches Management soll "mögliche Welten" eröffnen, in dem Sinne, dass Erfolgspotenziale sichtbar gemacht werden. Von daher geht es – im Gegensatz zu den ersten beiden Sichtweisen – nicht mehr nur um Bestandswahrung, sondern um organisatorischen Wandel.

Strategieentwicklung ist von Strategieanalyse zu unterscheiden – obwohl beide zusammengehören. Während die Analyse von Strategien den Blick auf realisierte, beabsichtigte oder gescheiterte Strategien richtet, geht es bei der Strategieentwicklung um den Entwurf und die Realisierung von Strategien und um die Voraussetzungen solcher Vorhaben. Die eine Perspektive nimmt eine reflektierende Haltung ein, die andere eine handlungsorientierte, die häufig in Beratung mündet. Ralf Tils hat mit seinem Buch "Politische

Strategieanalyse" den reflektierenden Blick auf den Gegenstand gewählt, wenngleich die Analyse immer auch ein in die Zukunft gerichtetes Orientierungswissen bereit stellt (Tils 2005).

2. Zielfestlegung, Situationsanalyse und Strategieformulierung

Zielfestlegung und Situationsanalyse werden mit der ersten Phase der Strategiebildung verbunden. In diese Phase fällt dann neben der Festlegung dessen, was man erreichen möchte, auch die Wahl des Weges und der Mittel, wie man es erreichen möchte. Strategische Politikplanung muss praktikabel sein, deshalb sind allgemein anwendbare, d.h. operationalisierbare Kriterien notwendig. Bereits in dieser frühen Stufe ist die Verschriftlichung der Ergebnisse mittels eines Projektplanes notwendig, der alle wichtigen Elemente enthält. Denn, "eine Strategie – egal für was – heißt zunächst einmal einen Plan zu haben. Mehr noch: einen Plan aufzuschreiben, an den man sich halten kann und will" (Althaus 2002: 14).

Jede strategische Planung beginnt mit einer Situationsanalyse. Dazu gehört die Bewertung des Umfeldes, der politischen Konkurrenzsituation, der Stärke der eigenen Organisation und des politischen Gegners, der Mobilisierungsfähigkeit der Mitglieder, der potenziellen Medienreaktionen. Zu einer umfassenden Situationsanalyse gehört aber auch die Bewertung der medialen Landschaft und der Stimmungen in der Bevölkerung. Ein weiteres wesentliches Element der Situationsanalyse ist die Beschaffenheit des Informationsmanagements, die Gewinnung, Auswertung und Interpretation von Informationen. Da Strategiebildung ein formalisierter und kein intuitiver Prozess ist, kommt es vor allem auf die analytischen Kapazitäten an, die zur Verfügung stehen oder mobilisiert werden können.

Aus einer gründlichen Situationsanalyse erwachsen dann nach Raschke "Ziel-Mittel-Umwelt-Kalküle". (Raschke 2002:210) Es fehlt diesen Kalkülen aber die Operationalisierbarkeit, weil es dafür bislang weder eine theoretische Modellierung noch verallgemeinerungsfähige praktische Erfahrungen gibt. Hier kann auch nicht einfach auf die strategische Planung von Unternehmen zurückgegriffen werden. Operationalisierbare Strategien erfordern

in dieser Phase eine strikte Evidenzbasierung. Dies bedeutet, dass hier intensiv mit empirischen Daten gearbeitet werden muss.

Jede Situationsanalyse beginnt also mit der Sammlung von Daten, Informationen und Wissen. Die Wissensbeschaffung (demoskopische Daten, Forschungsergebnisse, Rechercheergebnisse, Surveys über soziales Verhalten, Werteprofile, Einstellungen, Wahlverhalten etc.) bezieht sich meistens auf die eigene Umwelt (Gegner, Kooperationspartner, etc.), muss dabei aber auch die Zielgruppe und die eigene Organisation oder das eigene Team im Blick behalten.

In der Phase der Strategieformulierung geht es darum, auf der Basis der Ziele und der Wissensakkumulation die Strategie auch tatsächlich zu formulieren. Wichtigster Teil ist dabei das übergeordnete Ziel und die Art und Weise, wie dieses Ziel erreicht werden soll. Für politische Strategiebildung entscheidend sind daneben auch die grundlegenden und langfristig gültigen zentralen Überzeugungen, Visionen, Werte und Prinzipien der jeweiligen Partei oder Regierung bzw. des Verbandes.

3. Voraussetzungen für strategische Politikplanung

Die Fähigkeit zur strategischen Politikplanung ist in politischen Organisationen nicht voraussetzungslos vorhanden. Strategische Planung hängt von organisatorischen und von persönlichen Kompetenzen der beteiligten Akteure ab, die erworben werden können. An diesen Voraussetzungen mangelt es in vielen Organisationen. Hinzu kommen muss die Bereitschaft, die eigenen Organisationsstrukturen auch verändern zu wollen.

Das Zusammenspiel der Elemente: Politische Führung, Profilierungskompetenz sowie organisatorische Voraussetzungen bedingt die Strategiefähigkeit eines politischen Akteurs.

"Strategie heißt gezielte politische Führung." (Machnig 2002a) Matthias Machnig hat damit einen Begriff ins Spiel gebracht, der in der Wissenschaft und auch in der Praxis nur mit spitzen Fingern angefasst wird. Politische Führung kann als die Fähigkeit verstanden werden, Probleme frühzeitig zu erkennen, einen Entwurf für die Zukunft zu haben und die Aufgaben anzu-

packen. Allerdings muss politische Führung in der Demokratie in "einen öffentlichen Diskurs eingebettet sein" (Dittgen 2001).

Politische Führung meint neben einer grundsätzlichen Art der Richtungsentscheidung auch viel handwerkliches Können in der Umsetzung einmal gewählter Strategien. Über Fragen der politischen Führung wird in der Parteienforschung zunehmend diskutiert (vgl. Walter 1997; Walter/Müller 2002).

Die Führungsmethoden, die sich aus der Praxis ablesen lassen, sind demgegenüber eher als "Interdependenzmanagement" zu begreifen (Korte 2001:530f). Von der Politik ist damit aber keine Orientierung mehr zu erwarten, weil sie selbst nicht führt, sondern Entscheidungen nur noch auf Sichtweite trifft.

Zu den Voraussetzungen für Strategiebildung gehört die Fähigkeit der Organisation, Orientierungen bereitzustellen. Die Profilierungskompetenz als ein zentrales Element des strategischen Denkens umfasst nach Machnig am Beispiel der Parteien die Fähigkeit zur

- Personifizierung: Vermittlung von Lösungs- und Zukunftskompetenz durch ein Gesicht
- Verdichtung: Bildung klarer und verständlicher Botschaften
- Markenbildung: Wiedererkennbarkeit, Orientierung und Vertrauen durch Leitbilder (z. B. Machnig 2002a:167).

Andere Organisationen wie Gewerkschaften und NGOs stärken ihr Werteprofil durch Themenwahl, Kampagnen und Kommunikation. Dies bedeutet auch, dass Zuspitzungen vorzunehmen sind, die das Werteprofil und damit die Identität der Organisation stärken.

Strategische Politikplanung hat zudem organisatorische Voraussetzungen. Sie ist angesiedelt in den Führungsstrukturen, im Kanzleramt, beim Parteivorstand, beim Gewerkschaftsvorstand oder bei der Verbandsführung. Dort werden die Entscheidungen getroffen, die dann weiter verfolgt und auf den unteren Handlungsebenen diskutiert und umgesetzt werden sollen. Ein strategisches Zentrum umfasst wenige Personen, die in den relevanten Positionen sitzen und die auch die persönlichen Voraussetzungen besitzen. Für Raschke umfaßt das "strategische Zentrum" ein "informelles Netzwerk aus

drei bis fünf Personen" (Raschke 2002:218). Doch dies allein reicht nicht aus, weil in politischen Organisationen ein Top-down-Modell nicht hinreichend ist.

4. Kommunikation als politisch-strategisches Mittel

Die inhaltliche Festlegung auf politische Ziele, das Agenda-Setting, die organisatorischen Ausrichtung auf diese Ziele sind ohne Kommunikation nicht zu erreichen. Für politische Organisationen ist Kommunikation ein wesentliches und unverzichtbares Element. Die politische Kommunikation muss in die Strategiebildung mit einbezogen werden.

Der Bedeutungszuwachs von politischer Kommunikation hat auch mit der Medialisierung von Politik zu tun. Ohne die Kenntnisse der Dynamik und Wirkungen von Medien kommt politische Kommunikation heute kaum mehr aus. Da Politik heute nicht mehr allein von staatlichen Akteuren gemacht wird, erstreckt sich das Feld der politischen Kommunikation auf viele verschiedene Akteure. Begründungs- und Darstellungsansprüche werden von unterschiedlichen Akteuren vorgebracht, so dass wir einen kommunikativen Wettbewerb beobachten können, bei dem es darum geht, das Publikum von der Richtigkeit des eigenen Handelns zu überzeugen und die eigene Position in die Nähe der Adressaten zu rücken.

In der Entwicklung der politischen Kommunikation lassen sich Trends beobachten, die man mit dem Begriff der "Strategisierung" beschreiben kann. Bentele prognostiziert für die politische Kommunikation, dass sie "insgesamt zunehmend unter strategischen Aspekten, also langfristig geplant, angegangen und umgesetzt wird" (Bentele 1998:144). Es gibt aber auch Defizite, die deutlich machen, wie politische Akteure hinter den Möglichkeiten und Erfordernissen politischer Kommunikation hinterherhinken. Die Zunahme der "Darstellungspolitik" gegenüber der "Entscheidungspolitik" hat zu einer Konzentration der Aufmerksamkeit auf die medienvermittelte "symbolische Politik" (Sarcinelli 1987; Korte/ Hirscher 2000) geführt.

Wenn Entscheidung und Darstellung von Politik tendenziell auseinandertreten, so verschwinden Fragen des institutionellen Arrangements, der Verfah-

ren und der Legitimation von Entscheidungen allzu leicht, während das "symbolische Repertoire strategisches Allgemeingut" (Saxer 1998:37) wird.

Die zunehmende Komplexität des politischen Geschehens wird auf der Seite der Kommunikation verstärkt durch den Wandel hin zur Mediengesellschaft. Dieser Wandel geht einher mit der Herrschaft von bestimmten medialen informellen Gesetzen von Darstellung und Transport von politischen Botschaften und auf der Seite der Rezipienten mit bestimmten Erwartungshaltungen und Bedürfnissen. Diese „Herrschaft der Medien“ setzt politische Institutionen und Organisationen unter Druck und erwartet von ihnen eine entsprechende Anpassungsleistung. Die politische Kommunikation wird damit wesentlich vom Mediensystem mitbestimmt und die Informations- und Kommunikationskonzepte der Akteure werden durch die medialen Bedingungen mitgeformt.

Dieser Veränderungsdruck auf politische Institutionen und Organisationen macht sich in verstärkten Bestrebungen zur Professionalisierung bemerkbar.

Auf der Ebene der Akteure sind Anstrengungen zu beobachten, Kommunikation als politisch-strategisches Mittel einzusetzen. Dies drückt sich in der Regel im spektakulären Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit aus. Dieser Ausbau beruht weder auf einer überlegten Strategiebildung hinsichtlich der Kommunikation, noch auf einer fundierten politischen Strategiebildung. Doch zeigt die Ausweitung der Öffentlichkeitsarbeit von Institutionen und Organisationen, dass das "symbolpolitische Repertoire strategisches Allgemeingut wird" (Saxer 1998:37). Professionelle Öffentlichkeitsarbeit ist einerseits eine zwingende Notwendigkeit von politischen Akteuren, andererseits zeigt der Alltag der politischen Kommunikation, dass sie nur Wenigen gelingt und die Praxis von Pannen und Unzulänglichkeiten beherrscht wird.

Zu beobachten ist, dass immer mehr Kommunikationsexperten Dienste anbieten und wie die Nachfrage nach solchen Diensten steigt. Die Arbeit dieser Experten wird nicht immer öffentlich, doch zeigt sich die Wirkung der Experten darin, dass sich die Kommunikationsstrategien angleichen. Wahlkampfstrategien werden nachgeahmt und Inszenierungen kopiert, so dass Wettbewerbsvorteile verloren gehen.

Da der Anspruch an Politik und politische Organisationen als Lösungsinstanzen für unterschiedlichste Probleme zunimmt, die Ansprüche nach Partizipation und Gemeinwohlorientierung steigen und aufgrund der gesellschaftlichen Segmentierung immer mehr Teilöffentlichkeiten angesprochen werden müssen, steigen die Anforderungen an die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und an strategische Kommunikation. Saxer kommt vor diesem Hintergrund zu dem Ergebnis, dass die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit trotz aller Professionalisierungstendenzen "unzureichend als Handlungsfeld organisiert ist und die in ihm tätigen Personen nicht hinreichend für eine strategisch ausgerichtete Öffentlichkeitsarbeit qualifiziert sind" (Saxer 1998: 4).

Auch in die Sprache der Werbung, des Marketings, der Kampagnenführung und der Wahlkampfkommunikation haben die Begriffe der Kriegsführung Einzug gehalten. Nicht nur der *War Room*, das Zentrum jeder Kampagnenführung, erinnert an den militärischen Ursprung: Kampagnen sind kommunikative Feldzüge.

Kampagnen zu führen, war bislang das entscheidende Markenzeichen von politischen Organisationen. Für Gewerkschaften waren Kampagnen ein wichtiges Mittel, um die Interessen der Arbeitnehmer zu Gehör zu bringen. Aber den Gewerkschaften ist die Kampagnenfähigkeit zunehmend abhanden gekommen. Die mediale Inszenierung der Kampagnen haben Bürgerinitiativen, NGOs und Organisationen wie Greenpeace und Robin Wood perfektioniert.

Das Ziel einer Kampagne als kommunikativer Initiative ist, "Vertrauen in die Glaubwürdigkeit einer Organisation, Institution oder Firma und Zustimmung zu den eigenen Intentionen zu erzeugen." (Schönborn/ Wiebusch 2002: 83) Der gezielte und überlegte Einsatz von unterschiedlichen Kommunikationsformen und Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit erfordert strategische Planung. Denn nur so können Aufmerksamkeit und Zustimmung zu den politischen Botschaften erzeugt werden.

In der Politik ist aber inzwischen die Tendenz des *permanent campaigning* zu beobachten. Der Versuch, professionell medienzentrierte Aufmerksamkeit und Akzeptanz in der Öffentlichkeit herzustellen, ist nicht mehr auf den Wahlkampf beschränkt, sondern wird zum Alltag. Dies erzeugt aber beim Publikum und den Wählern negative Konsequenzen. Desinteresse macht

sich breit und Politiker haben es zunehmend schwerer, mit ihren Botschaften das Massenpublikum zu erreichen. Die verstärkte Inszenierung hat sich nicht ausgezahlt. Neue Kampagnenformen sind notwendig, um die Bürgerinnen und Bürger wieder stärker mit einzubeziehen und Vertrauen in die Politik zurück zu gewinnen.

5. Kampagnen, Wahlkämpfe

Am weitesten ist das strategische Denken bei der Kampagnenführung in Wahlkämpfen entwickelt. Hier konnte man in Deutschland am Vorbild der USA arbeiten und die politische Kommunikation steht im Mittelpunkt, die Impulse aus dem Marketing von Unternehmen und aus der PR-Branche aufnehmen konnte.

Machnig sieht den Wahlkampf als den "Ernstfall aller Regeln politischer Kommunikation". Aufgabe der Kampagne ist es, in der Öffentlichkeit den größten Kommunikationserfolg zu ermöglichen. Dazu müssen nach Machnig die Hauptakteure, d.h. der Spitzenkandidat/die Spitzenkandidatin und die weiteren wichtigen politischen Personen, koordiniert werden. "Sie müssen sich vor Beginn einer Kampagne gemeinsam auf die grundsätzlichen Kommunikationslinien verständigen und diese im Verlauf regelmäßig, optimalerweise mehrmals täglich, auf die aktuellen Themen beziehen" (Machnig 2002b:145).

Die Vereinheitlichung der politischen Kommunikation betrifft die Wahl der Botschaften, die Verständigung auf die gleiche Sprache, die ähnliche oder gleiche Bilder benutzt, und die konsistente Inszenierung der Personen und Themen. Strategiefragen richten sich primär auf das Kampagnenmanagement, das sich immer mehr professionalisiert. Damit geht eine Veränderung der Massenparteien einher, weg von der Binnenorientierung hin zur Außenorientierung an den Wählern und auch an den Medien. Hinzu kommt, dass verstärkt die Analyseraster des Marketings auf die Politik übertragen werden.

Nach Althaus muss die Botschaft auf jeden Fall "das Maximum aus den eigenen Stärken und den Schwächen des Gegners herausholen" (Althaus 2002:16). Die Botschaft muss sich an Zielgruppen orientieren, die vorher

ausgewählt werden, und sie muss auch Strategieoptionen sichtbar machen können.

Verknüpft mit der Frage der Botschaften ist das Thema Werte. Machnig plädiert dafür, dass politische Botschaften symbolische Elemente enthalten müssen, Werteorientierungen, für die eine Partei oder eine Person stehen. Politische Kommunikation muss daher zur Wertekommunikation (2002b) werden, denn Wahlen werden über Personen und Zukunftskompetenzen gewonnen oder verloren.

Ein wesentliches Element einer Strategie besteht auch darin, entscheiden zu können, was man *nicht* tut, mit wem man *nicht* kommuniziert und für welche Zwecke man die finanziellen Ressourcen *nicht* einsetzt. Basis solcher Entscheidungen ist das "Targeting", das Erfassen und Bedienen der gewünschten und notwendigen Zielgruppen. Gerade hier lassen sich neueste Methoden aus dem Direktmarketing übertragen und mit elektronischer Unterstützung Zielgruppen besser ansprechen.

Zentral ist die Identifikation von Meinungsführern als Bindeglieder zwischen der politischen Elite und dem Wahlvolk. Sie sind die entscheidenden Größen für die Veränderung des Meinungsklimas und der politischen Agenda.

Das "Issue-Management", der strategische Umgang mit Sachthemen, ist ein weiteres zentrales Element von Kampagnen. "Ziel jedes Themen-Managements ist die Erlangung der Definitionshoheit über das Thema. Die eigene Sprachregelung, die eigene Sichtweise sollen von den anderen übernommen werden." (Hinrichs 2002: 45) Hier geht es um mehr als um Verpackung oder Politikdarstellung. Elemente des Issue-Managements (Issues sind eigentlich Streitfälle und nicht so sehr Themen) sind, Issues zu erkennen, nach der Analyse ein strategisches Profil zu erstellen, die sie zu einer Richtung zu verdichten und schließlich in Kontexte einzuordnen, damit sie auch kommunizierbar werden.

Hinzu kommt die Gegnerbeobachtung, weil sich Kampagnen nicht nur an die Wählerinnen und Wähler, sondern auch an den politischen Gegner richten. *Opposition Research* hat in den USA eine lange Tradition und ist auch von den Wahlkämpfen in Deutschland nicht mehr wegzudenken. Sie ist die systematische und kontinuierliche Beobachtung der politischen Konkurrenz und

dient dazu, Informationen zu gewinnen, die für die eigene strategische Planung von Bedeutung sind.

Für modernes Politikmanagement ist die quantitative Politikforschung mit ihren beinahe täglichen Zahlen zur politischen Stimmung und zu bestimmten Themen gleichfalls nicht mehr wegzudenken. Teilweise ersetzen Stimmungsberichte aus der Demoskopie die eigenen strategischen Anstrengungen. Noch viel stärker wird das Instrument der Befragung während der Wahlkampagnen genutzt.

II. Zur Auswahl der Organisationen und Interviewpartner

Zur Beantwortung der Frage nach der Strategiefähigkeit von politischen Organisationen wurden folgende Organisationen ausgewählt:

SPD

Bündnis 90/Die Grünen

WASG

Greenpeace

Attac

Diese Organisationen wurden ausgewählt, weil sie dem gleichen politischen Spektrum entstammen und daher von der strategisch-inhaltlichen Ausrichtung vor ähnlichen Problemen stehen. Sie wurden auch deshalb ausgewählt, weil diese Nähe nicht nur Gemeinsamkeiten, sondern auch Spannungen erzeugt, die sich auch in der strategischen Ausrichtung niederschlagen. Von Bedeutung war zudem die Frage, inwieweit sich Professionalisierungsgrade auch mit dem Alter und der Größe der Organisation erklären lassen.

Eine weitere Gemeinsamkeit dieser Organisationen ergibt sich durch ihren Ursprung in und/oder ihre Nähe zu sozialen Bewegungen, deren Strategiefähigkeit eher gering einzuschätzen ist.

Aus allen Organisationen wurden Interviewpartner ausgewählt, mit denen jeweils rund einstündige leitfadengestützte Interviews⁴ geführt wurden. Die Interviews wurden transkribiert und ausgewertet.

Zur Charakterisierung der Interviewpartner:

SPD: Hier wurden sechs Interviewpartner ausgewählt. Die Interviewpartner kamen hier aus dem Willy-Brandt-Haus (2), der Bundestagsfraktion (3) und dem Kanzleramt (1). Alle sind in Führung und Strategiebildung in Partei und Regierung beschäftigt.

Grüne/Bündnis 90: Hier wurden 5 Interviewpartner ausgewählt. Zwei Interviewpartner kamen aus der Parteizentrale, zwei aus den Bundeslän-

⁴ Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang der Studie.

dern und einer aus einer Parteigliederung. Alle beschäftigen sich in unterschiedlichen Facetten mit Fragen der Strategiebildung.

WASG: Hier wurden 6 Interviewpartner ausgewählt. Da sich bei der WASG noch keine organisatorischen Strukturen verfestigt haben, wurden Interviewpartner aus dem Personenfeld ausgewählt, die die Gründung der WASG vorantreiben. Als Ergänzung wurde ein Interview mit einem Akteur aus der Linkspartei/PDS geführt, der im Parteiapparat eine zentrale Rolle einnimmt.

Greenpeace: Hier wurden zwei Interviews mit Akteuren geführt, die aus der Hamburger Zentrale kommen.

Attac: Die zwei Interviewpartner gehören zum inneren Kern von Attac und prägen die Außendarstellung und die inhaltliche Richtung von Attac wesentlich mit.

Allen Interviewpartnern wurde Anonymität zugesichert, so dass durchgehend auf die Nennung der Namen verzichtet wird. Aus den Siglen wird die Zuordnung der Zitate ersichtlich.

Ergänzend wurde ein Interview mit Prof. Dr. Herfried Münkler (Humboldt Universität zu Berlin) und einem Akteur aus der CDU, der dort mit Strategiebildung beschäftigt war und nun bei einem größeren Unternehmen für ähnliche Fragen zuständig ist, geführt.

III. Auswertung der Interviews

1. SPD

Zur Strategiefähigkeit von Parteien

Parteien sind für die politische Willensbildung die wichtigsten politischen Organisationen. Doch immer deutlicher wird, dass sie nicht mehr in dem Maße in der Lage sind, wie sie es von ihrer verfassungsmäßigen Rolle her sein müssten, die politische Agenda zu bestimmen, Themen und Probleme aufzugreifen und zu Lösungen zu führen. Diese Defizite bei allen Parteien haben auch mit den Problemen der strategischen Politikplanung zu tun.

Parteien und Politiker haben immer die nächsten Wahlen vor Augen und damit eine Taktung vorgegeben, die sie kaum beeinflussen können. Hier wiegt das Argument von Beobachtern besonders schwer, die den Parteien entweder generell Strategiefähigkeit absprechen oder ihnen mindestens gravierende Defizite in dieser Hinsicht attestieren. "Es gibt keine wirklich vorausschauende, keine antizipierende Politikplanung, weil man daran zweifelt, in dem schnelllebigen Politikgeschäft solche Linien überhaupt aufbauen zu können." (Machnig 2003)

In der Parteienforschung wird mehrheitlich die These vertreten, dass Parteien als Sozialgebilde zu strategischem Handeln unfähig seien. Begründet wird diese These damit, dass Parteien durch Unbestimmtheit, Fragmentierung und lose Kopplung gekennzeichnet seien. Als organisierten Anarchien seien sie "Fehlkonstruktionen" (Wiesendahl 2002) und daher für strategische Führung untaugliche Objekte. Weil die Mitglieder häufig andere Ziele hätten als die Parteiführung, seien Parteien keine homogenen politischen Akteure, die sich strategisch verhalten könnten. Parteien agieren auf immer beweglicher werdenden Wählermärkten und in Situationen wachsender Unsicherheit. Parteien seien nicht führbar, lautet daher eine These der Parteienforschung.

Für die SPD diagnostizierten Peter Lösche und Franz Walter Anfang der 90er Jahre eine „strukturelle Fragmentierung“ (1992: 209), hervorgerufen durch vertikale und horizontale Spaltungen. Die Macht in der SPD sei auf viele Zentren verteilt und die parteizentrale sei eher als Dienstleistungszentrale, denn als die Spitze einer hierarchischen Organisation zu verstehen. Diese

Diagnose, die sich auf die Realität der 70er und 80er Jahre bezieht, scheint auch für die Partei zu Beginn des neuen Jahrhunderts zutreffend. Für die hier besonders interessierende Frage nach der strategischen Steuerungsfähigkeit von Parteien durch ein strategisches Zentrum stellen die Autoren bezüglich der SPD fest: „Das Machtzentrum der SPD im Bund ist irgendwo zwischen Parteipräsidium, dem Vorstand der Bundestagsfraktion, natürlich – wenn man die Regierung stellt – den führenden Kabinettsmitgliedern und den wichtigsten Ministerpräsidenten zu finden (Lösche/Walter 1992: 206). Konsequenz aus dieser organisatorischen Fragmentierung, inhaltlichen Buntheit der Gruppen und divergierenden Motiven für die Mitgliedschaft ist ein uneindeutiges und diffuses Erscheinungsbild der Partei, das Lösche und Walter mit dem Emblem „lose verkoppelte Anarchie“ versehen (1992:380).

Politikwissenschaftler beobachten einen generellen internen und externen Steuerungsverlust in der Politik. Die Frage nach den Möglichkeiten der strategischen Steuerung der öffentlichen Kommunikation fasst der Grünen-Politiker Fritz Kuhn in ein Bild: "Man sitzt auf einem Baumstamm, der in einem Hochwasser oder gar in einem reißenden Fluss treibt, und stellt sich die Frage: Kannst Du den steuern? Die Frage der Öffentlichkeitssteuerung führt zunächst einmal zu der Erkenntnis: Man kann vieles eben nicht steuern, man ist allen möglichen Zufälligkeiten, Strömungen und Widrigkeiten des Flusses ausgesetzt. Aber zu sagen, man hätte selbst keinen Einfluss darauf, ob man durchkommt oder herunterfällt, wäre auch ignorant. Eine falsche Bewegung und man liegt im Wasser. Es gibt ein paar stabilisierende Bewegungen, die man gemeinhin als Steuerung ausgibt, wenn man durchkommt" (Kuhn 2002:97).

Es sind nicht allein und nicht primär die äußeren Bedingungen, die Parteien zwingen einen bestimmten Platz im Parteienwettbewerb einzunehmen. Darauf hat Herbert Kitschelt aufmerksam gemacht. „External social, economic, and institutional settings within which parties operate are less important for determining a party´s fortunes than its own choice of objectives and strategies in the arena of party competition.“ (Kitschelt 1994:4) Doch woher soll diese Kraft zur Entwicklung von Strategien kommen, die Kitschelt den Parteiführern und Aktivisten zuschreibt?

Die Beobachtung des politischen Betriebs führt dagegen rasch zu dem aktuellen Befund, dass Parteien sich schwer tun, sich strategisch im Feld des Parteienwettbewerbs zu positionieren. Stattdessen dominiert kurzfristiges Denken. Die Kurzatmigkeit von Themenkonjunkturen, die bei den Medien zu beobachten ist, spiegelt sich in der Hektik von Vorschlägen und Gegenvorschlägen, die der politische Betrieb in Berlin jeden Tag hervorbringt.

Zu positiveren Ergebnissen kommt Sebastian Fischer bei seiner Untersuchung des Managements des programmatischen Wandels der SPD durch Gerhard Schröder. Fischer bedient sich dabei des Managementbegriffs aus der Lehre zur Unternehmensführung und unterscheidet zwischen einem normativen, strategischen und operativen Management (2005:165).⁵ Ein Blick auf die vergangene Kanzlerschaft Schröders aber zeigt, dass er mit seinem Management des programmatischen Wandels der Partei scheiterte, weil sein kurzatmiger Politikstil in Verbindung mit seiner Geringschätzung der normativen und der Wertedimension von Politik ihn daran hinderten, eine Strategie für diesen Wandel zu entwickeln und sie umzusetzen.

Strategische Politikplanung wird immer noch als Überforderung und vor allem noch als Geheimwissenschaft empfunden. Dies hat damit zu tun, dass strategisches Denken im Zusammenhang mit Politik suspekt erscheint und die Werkzeuge strategischer Politikplanung gar nicht in der Vorstellungswelt der Akteure der politischen Arena vorkommen.

Dass neben der inhaltlich-programmatischen Planung noch die strategische Planung der *Kommunikation* der Politik zu berücksichtigen wäre, zeigt sich sowohl bei der Regierung als auch bei der Opposition. Für die Agenda 2010 gab es kein strategisches Kommunikationskonzept. Es fehlte eine übergreifende, orientierende Botschaft, ein Rahmen, der die vielen Einzelmaßnahmen der eigenen Anhängerschaft, aber auch den Betroffenen näher bringt.

Die Strategiefähigkeit der SPD

Am offensichtlichsten sind Strategiedefizite bei der SPD festzustellen. Die

⁵ Den Gegenstand, den Fischer mit dem Begriff Management bezeichnet, wird in dieser Studie unter dem Begriff Strategie und Strategieentwicklung gefasst. Hinzu kommt: die Strategieentwicklung und -umsetzung ist die Königsdisziplin aller Managementlehren.

SPD stand als Regierungspartei vor der Herausforderung, die Regierungspolitik mit der Partei verzahnen zu müssen und eine breitere Schicht in der Bevölkerung anzusprechen, damit die Politik der Regierung Akzeptanz auch über die Partei und die SPD-Wähler hinaus findet. Dieses Defizit machte sich bei der Bundestagswahl 2002 allein schon dadurch bemerkbar, dass das Kanzleramt der Meinung war, man brauche keine Wahlkampagne. Es gab drei Zentren, die Kampa, die Parteizentrale und das Kanzleramt, die alle versuchten, den Wahlkampf zu steuern. Hinzu kamen die fehlende kritische und ehrliche Wahlanalyse⁶ und die fehlende Kohärenz des Regierungsprogramms zu Beginn der laufenden Legislaturperiode. Eine Sammlung von Einzelmaßnahmen "ohne Botschaft und ohne kommunikativen Leitfadens", resümiert Tretbar (2003:5). Im gleichen Stil ging es dann mit der Agenda 2010 eineinhalb Jahre nach dem Wahlsieg weiter. Die Agenda 2010 wurde ohne kommunikatives Dach, das eine Begründung und eine Rechtfertigung hätte liefern können, verkündet.

Die Partei spielte lange Zeit keine Rolle mehr, weil man (Kanzleramt, Parteivorstand) in ihr keine strategische Ressource mehr sah. Deshalb gab es auch keine gründlich überlegte und abgesprochene Strategie und deshalb war auch die Mehrheit bei der Bundestagswahl 2002 eher zufälliger Natur und nicht das Ergebnis strategischer Planung.

Der SPD fehlte eine klare Linie, die beide Milieus – die Aufsteiger und die Modernisierungsverlierer – integrieren könnte. Eine solche Linie muss von einem strategischen Zentrum entwickelt werden, das es in der SPD nicht gibt. Aufgabe eines solchen Zentrums wäre auch, Partei, Fraktion und Kanzleramt besser zusammenzubinden. Stattdessen wurden die Planungsstäbe im Kanzleramt abgeschafft und in der Parteizentrale ausgedünnt. Hinzu kommt der besondere Stil Gerhard Schröders als Kanzler und die Zwänge des Regierens, deren Ergebnis Korte als "Interdependenzmanagement" (2001:530) bezeichnet. "Man hat ihn noch nie gehört, wie er sich eine Gesellschaft in acht bis zehn Jahren vorstellt", klagt Tretbar (2003:9). Das "Schröder-Blair-Papier" aus der ersten Legislaturperiode, das eine kommu-

⁶ Siehe: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Heft 1/2003. Dort wird eine umfassende Analyse der Bundestagswahl vorgenommen. Peter Lösche, Gerd Mielke und Andreas Helle gehen in diesem Heft auf die SPD ein.

nikative Basis hätte abgeben können, ist vergessen. Alternativen dazu wurden nicht entwickelt.

Es fehlte der SPD insgesamt eine kohärente Darstellung und ein sichtbarer Kern, aus dem heraus sie ihre Politik entwerfen hätte können. Tretbar nennt dies "sozialdemokratisches Aroma" (2003:13). Die SPD muss dieses "Aroma" entwickeln, weil sie sich den veränderten Bedingungen anpassen und neuen gesellschaftlichen Herausforderungen stellen muss.

In den Wahlkämpfen 2002 und 2005 hat Schröder die Partei durch seine Person aus einer Lage, in der viele die Partei schon aufgegeben hatten, zum Wahlsieg bzw. zum annähernden Patt mit der Union geführt. Die Agenda 2010 wurde im Wahlkampf nicht angekündigt und auch jetzt hat die Partei der Bevölkerung keine inhaltlichen Angebote für das Weiterregieren vorgelegt.

Wenn von Hindernissen für die Strategiebildung in den untersuchten Organisationen die Rede ist, so wird immer vorausgesetzt, dass es auch einen Willen und eine Bereitschaft dazu gibt. Es zeigt sich aber, dass sich mit Fragen der Strategiebildung nur Einzelne befassen und dass solche Themen, die noch dazu sehr abstrakt und sehr theoretisch sind, nur von ganz wenigen behandelt werden.

In den Parteiführungen sind es sicherlich die Verlockungen der Taktik, dem Gegner Bauernopfer beizubringen, und natürlich der alles beherrschende Horizont der Wahlen. Oft sind es aber auch rationale Überlegungen von Akteuren, die drei Dimensionen der Strategiebildung – Ziele, Mittel und Wege – bewusst im Unklaren zu lassen, weil beispielsweise eine Analyse, die Teil der Strategiebildung ist, zu Konsequenzen bei den Mitteln und Wegen führen könnte, die entweder nicht "gewerkschaftsfähig" oder nicht "SPD-fähig" sind, kurz dem tradierten Bild und den Machtstrukturen widersprechen. (siehe dazu: Dettling 2005). So wird dann vieles im Ungefähren gelassen, um unerwünschte Folgen zu vermeiden.

Unter den gegenwärtigen sozioökonomischen Bedingungen, die von den Parteien Lösungen und Strategien verlangen, reicht es nicht aus, auf das Organisationslernen zu vertrauen; es bedarf auch einer handlungsfähigen Parteispitze. Wenn diese aber – wie im Fall der CDU – lange Zeit nicht in

notwendigem Maße etabliert war, leidet auch die Strategiefähigkeit darunter.

Auch bei der SPD ist zu beobachten, wie schwer sich Kanzleramt und Partei tun, eine Linie zu finden. Ein Interviewpartner sieht die Gründe für das "Strategiedefizit" darin, dass es auf der Organisationsebene kein ausgeprägtes Bewusstsein gibt, über längere Zeiträume zu planen (SPD, A:2). Zudem sei die Partei einfach zu fragmentiert und lose verkoppelt, weswegen "Strategiebildung im Sinne eines stringenten Arbeitens, eines langfristigen, sich über mehrere Monate oder gar Jahre erstreckenden Masterplans, fast nicht möglich ist" (SPD, C:5).

Ein weiteres Hindernis ist mit dem Thema 'Kommunikation' verbunden. Abgeordnete ließen sich kaum in eine Kommunikationsdisziplin einfangen. "Darum zieht man sich auch in immer kleinere Zirkel zurück", lautete eine der Konsequenzen (SPD, D:19). Es würde aber auch an der Struktur des Bundespresseamtes liegen, denn Ziele müssen auch kommuniziert werden. Doch das BPA sei "so was von hoheitlich" (A: 21), dass hier kaum Impulse kommen.

Es herrscht aber immer noch die Vorstellung vor, dass man das "einfach macht" (SPD, D:1), ohne dafür Beschlüsse oder Leitbilder zu entwickeln. Und auch, ohne sich mit den dafür notwendigen theoretischen Fragen auseinanderzusetzen. Diese Sichtweise passt insgesamt zur Beobachtung, dass wenig Bereitschaft besteht, über Strategiebildung zu sprechen. "Strategiebildung machen wir, darüber reden wir nicht" war die Auskunft eines potenziellen Interviewpartners aus den Parteien auf die Bitte um ein Interview.

Begründet wird die Bedeutung von Strategie damit, dass "die Frage, welcher Strategien man sich bedient, um seine Inhalte zu transportieren, eine ist, die wichtig für die politischen Akteure ist und für uns natürlich, wann wir welche Themen wie setzen und mit Themen umgehen, wie wir Kommunikation aufbauen, die zum politischen Prozess dazugehört" (SPD, B: 1).

Strategieverständnis

Gerade in Parteien haben der Wahlrhythmus und die Möglichkeit, sich entweder in der Regierungs- oder Oppositionsrolle wiederzufinden, erheblichen Einfluss auf die Möglichkeiten der Strategiebildung. "Strategie ist letztlich

etwas Instrumentelles für die Macht" (SPD, A:2), so drückt es ein Akteur aus der SPD aus. Die "Frage der Machtverhältnisse ... verbietet es ... sich sehr intensiv mit diesen Dingen auseinanderzusetzen." (SPD, D:12) Eine Partei in Regierungsverantwortung hat allerdings andere Möglichkeiten und Ressourcen zur Strategiebildung, während sie in der Oppositionsrolle eher reagieren muss. Strategiebildung beschränkt sich dort auf die Wahlkampfphasen.

Ein wesentlicher Punkt, den alle Interviewpartner genannt haben, ist die Heterogenität von Parteien, die strategischen Orientierungen Grenzen setzt. Eine Partei ist ein viel heterogener Organismus als ein Unternehmen, in dem im Vorstand Entscheidungen getroffen und Ziele formuliert werden, die dann nach unten weitergegeben und umgesetzt wird. Selbst für Parteien in Regierungsverantwortung wird es nicht leichter, weil hier ein Ensemble von Regierung, Fraktion und Partei koordiniert werden muss. Man hat es hier mit vielen "nicht sanktionierbaren Akteuren zu tun" wie es ein Interviewpartner ausdrückt. (SPD, C:4). Solche Machtzentren lassen sich im Grunde nur kommunikativ einbinden.

Offensichtlich gilt immer noch die grundlegende Unterscheidung von Clausewitz zwischen Strategie und Taktik: "Im Grundsatz ist die Unterscheidung, die Clausewitz vorgenommen hat, immer noch zutreffend" (SPD, E:3), resümiert ein Interviewpartner.

Strategie wird vereinzelt sehr weit und umfassend im Sinne eines politischen Gesamtansatzes verstanden. Ein Interviewpartner aus der SPD drückte es so aus: "Was für mich inhaltlich bei Strategie wichtig ist, ist im Grunde genommen der Versuch, ein Thema umfassend vorzubereiten, das heißt, sämtliche Aspekte von der politischen Entscheidung, über die Durchsetzungsebene, die Vermittlungsebene – politische Kommunikation – zu bedenken, aber auch im Ansatz klar zu definieren, für welche sozialen Interessen steht so ein Politikansatz, ein Thema? Welche Widerstände sind zu erwarten? Welche sozialen Interessen werden ignoriert oder werden belastet? Zu welchen gesellschaftlichen Konfigurationen kommt es dann? Welche Bündnispartner gibt es? Wann bezieht man die ein? Also sowohl Politikherstellung als auch Politikdurchsetzung müssen mit bedacht sein" (SPD, E:3).

Strategie wird sehr stark von den Jahresplanungen, die die Parteien auf der Parlamentsebene machen, unterschieden. Strategie ist etwas, das über den Horizont des Alltagsgeschäftes hinausgeht. Darüber waren sich alle Gesprächspartner einig. Eine Strategie muss auf jeden Fall über den Jahresrahmen oder über einige Monate hinausgehen. Strategie ist immer etwas mittel- bis langfristiges. Damit fällt bereits die parlamentarische Planung, die alle Fraktionen betreiben, heraus, denn dort wird immer in Jahresfrist geplant und zudem sind es dort die Parlamentsroutinen, die den Takt vorgeben. Gerade die Akteure aus den Parteien haben daher immer auch die kommunikative Seite der Politik im Auge: Themen sollen Menschen bewegen.

Die größte Einschränkung für Parteien bilden die vielen Wahltermine, die zu einem Kurzfristendenken zwingen. "Die Konzentration auf die Wahlen bestimmt den größten Teil unserer Arbeit", sagt ein Akteur, der sich in der SPD mit Strategiefragen beschäftigt (SPD, C: 7).

Hier deuten viele Gesprächspartner die Defizite an: Gehandelt wird in viel zu kurzfristigen Zeiträumen. Dieses Defizit macht sich umso deutlicher bemerkbar, als dass Themenkonjunkturen immer bestimmender für die Politik und immer kürzer werden. Gleichzeitig wird aber die Notwendigkeit gesehen, "dass in den nächsten Jahren auch erkennbar sein muss, wer sind eigentlich die Träger sozialdemokratischer Politik in den nächsten zehn, 15 Jahren" (SPD, C: 7).

Voraussetzungen für Strategiefähigkeit

Die Vertreter der politischen Parteien betonen, dass Voraussetzung für Strategiefähigkeit gerade der Umgang mit einer sich rasch verändernden Umwelt ist. Dazu zählt auch die Fähigkeit, "ein gewisses Themenmanagement" (SPD, B: 1) an den Tag zu legen.

Die Strategiefähigkeit wird von den Parteienvertretern im Zusammenhang mit einem Professionalisierungsschub, den die Parteien erlebten, gesehen. "Die Strategiefähigkeit hat zugenommen. Das heißt, im Handeln in der Planung, im Einsatz unterschiedlicher Medien, auch im Rückgriff auf externe Berater, Kampa-Erfahrungen und politische Consultants, die sich in Deutschland herauskristallisieren", bilanziert ein Akteur aus der SPD (SPD, E: 1). Er schränkt dies aber gleichzeitig ein, denn diese Strategiefähigkeit

zeige sich eigentlich nur während der Phasen des Bundestagswahlkampfes. Eine "durchgängige Strategie- und Kampagnenfähigkeit" sei immer noch nicht erreicht. Man befinde sich immer noch in einer Umbruchphase, auch im Blick auf die anderen westeuropäischen Sozialdemokratischen Parteien, "Strategien auf der Grundlage von geschlossenen Programmen zu entwickeln". (ebenda)

Entscheidend ist, dass Strategiefähigkeit mit einer bestimmten Form des Denkens und Handelns in Zusammenhang gebracht und in Beziehung zu den Ressourcen gesehen wird. Diese Ressourcen zur Verfügung zu stellen und dann auch zu nutzen, ist eine der Hauptaufgaben, um Organisationen strategiefähiger zu machen.

Strategiefähigkeit ruht auf "handwerklichen" Fähigkeiten; sie braucht aber auch "Intuition", die Fähigkeit, angesichts der sich rasch ändernden Umweltbedingungen zu reagieren und die gewählte Strategie "anzupassen". Diese Mittel sollen die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung steigern und Veränderungspotenziale in der eigenen Organisation stärken.

Der Wert und die Bedeutung analytischer Instrumentarien werden von allen Interviewten anerkannt. Zu diesen Instrumentarien zählen die Analyse des politischen Umfeldes mittels Meinungsforschung, die Analyse des politischen Gegners, aber auch der Stärken und Schwächen der eigenen Organisation. (SPD, B:5) Aber die Ergebnisse von Analysen sind nicht alles – notwendig ist auch eine Verknüpfung mit den realen Bewegungen. "Manchmal liegt eine abstrakte rationale Analyse schon seit längerem auf dem Tisch und jedermann ist klar und dennoch ist nicht die Zeit dafür reif, dieses Thema zu besetzen (...) Insofern scheint mir wichtig zu sein, dass man das Moment der Intuition, der Empfindung, des Gespürs nicht gering schätzt" (SPD, E:3f). Ein anderer Interviewpartner aus der SPD beklagt gerade die mangelnde Synthese von falscher Planung und die situative "von der Hand in den Mund"-Politik Schröders. Dies war gerade in der ersten Legislaturperiode von Rot-Grün zu beobachten (SPD, A:4).

Strategisches Zentrum

In vielen wirtschaftswissenschaftlichen Denkschulen zu Strategiebildung wird die Strategieentwicklung nicht nur als rationaler Prozess aufgefasst,

sondern auch als Aufgabe der Unternehmensführung, des Unternehmers oder der Unternehmensleitung gesehen. Eine Strategieabteilung ist der organisatorische Ausdruck davon. Auch von Sozialwissenschaftlern, die sich mit Parteienforschung beschäftigen, wird diese zentralisierte Funktion in Parteien gesucht, aber meistens nicht gefunden. Jede Partei müsse ein "strategisches Zentrum" haben, denn nur so sei diese "lose verkoppelte Anarchie" überhaupt zu zielgerichtetem Handeln fähig. Ein solches "strategisches Zentrum" soll nach Joachim Raschke "drei bis fünf Personen" umfassen, beispielsweise den Regierungs- oder Oppositionschef, den Leiter der Regierungszentrale, einzelne Minister, den Generalsekretär, den Vorsitzenden, den ersten parlamentarischen Geschäftsführer (2002:218). Ein vergleichbarer Personenkreis, der für ein solches Zentrum in Frage kommt, könnte auch für Gewerkschaften oder für eine andere politische Organisation benannt werden. Damit verbunden ist auch die Vorstellung eines von der Zentrale ausgehenden Prozesses, bei dem fertige Strategien implementiert werden. Sehen aber die befragten Akteure in den Parteien und Gewerkschaften dies auch so, oder ist dies eher eine normative Perspektive aus der Wissenschaft?

Von vielen Interviewpartnern aus der SPD wird die Frage nach einem strategischen Zentrum positiv beantwortet. "Das sind die Mächtigen, die auch miteinander sprechen: Schröder, Müntefering, Clement, Eichel, Schily" (SPD, A:4). Das strategische Zentrum wird auf der Entscheidungsebene verortet. Neben dem Bundeskanzler zählen dazu auch der Parteivorsitzende, der Chef des Bundeskanzleramtes, der erste parlamentarische Geschäftsführer sowie der Bundesgeschäftsführer. Es sind "Leute, die sich nicht immer einmal die Woche treffen müssen, die aber aufgrund ihrer politischen Funktion (...) an sehr zentralen Stellen sitzen und diesen Gesamtprozess natürlich auch im Kern bestimmen" (SPD, B:6).

Doch es gibt auch skeptische Stimmen. Ein anderer Interviewpartner bekennt, "dass es ein solches strategisches Zentrum (...) in keiner bundesdeutschen Partei gibt" (SPD, E:4). Dies würde damit zusammenhängen, dass nach dem Abebben der Planungseuphorie in den 70er Jahren die Strukturen mehr oder minder aufgelöst worden seien. "Politikmanagement, Strategieplanung in dem damaligen Sinne hat es dann eigentlich nicht mehr

gegeben." (ebenda) Heute seien es vielmehr "informelle Gesprächsrunden" (SPD, E:5) der wichtigen Akteure, in denen die Grundsatzentscheidungen getroffen werden würden.

Entgegen der These von der Diffusion in informelle Runden wollen einige Interviewpartner den Ort der Strategiebildung im Präsidium oder beim Parteivorstand erkennen (SPD, F:1; C:3). Beide Orte sind aber unübersichtliche Strukturen, und die Parteispitze arbeitet immer auch im Lichte öffentlicher Beobachtung.

Da in den untersuchten Organisationen kein ausgeprägtes Bewusstsein über die Notwendigkeit eines strategischen Zentrums existiert, schwanken die Angaben für die an Strategiebildungsprozessen beteiligten Personen sehr stark. Zudem werden oft Planung und Strategiebildung gleichgesetzt. Im Grunde aber sind alle Planungsstäbe Dienstleister. "Strategiebildung können wir gar nicht vornehmen, weil wir eine Dienstleistungseinheit sind. Strategiebildung geht von der politischen Ebene aus", stellt ein Akteur aus der SPD fest (SPD, C:2), der in der Planungsabteilung sitzt. Das Ergebnis ist aber, dass Strategiebildung in einem informellen Prozess abläuft, wenig kontrollierbar ist, und methodisch auch kaum abgesichert ist.

Arbeits- und Organisationsstrukturen

Trotz dieses Defizits gibt es in den Parteien nur unzureichend ausgebaute Strukturen der Zuarbeit. Bei der SPD umfasst die Planungsabteilung im Willy-Brandt-Haus 6 Personen. Ihre Aufgabe ist es, "Anregungen zu geben". Diese Abteilung schafft die Informationsgrundlage, die vier Quellen umfasst: "Das eine ist die allgemeine Agenda, Trends, Entwicklungen, was passiert eigentlich, was passiert ökonomisch, gesellschaftlich etc. Das Zweite ist, was sind die eigenen Planungen und Projekte, auch der Regierung? Das Dritte ist, was ist das gesellschaftliche Meinungsbild, Einstellungen, Werte? Viertens, was machen die anderen, was machen die Wettbewerber?" (SPD, C:2). Die Planungsabteilung tritt dann in Aktion, wenn die politische Leitung die "strategischen Grundkoordinaten" entwickelt hat: "Der Planungsprozess ist dann das Managen, was auf Basis dieser strategischen Orientierung" (SPD, C:6) resultiert.

Es würde aber, so ein anderer Akteur, an "aufnehmenden Strukturen" fehlen, die 'Übersetzungsleistungen' erbringen. "Ich brauche eigentlich eine

vermittelnde Einheit im Ministerium, im Kanzleramt oder beim Parteivorstand, die zunächst einmal überlegt, welche Gutachten können wir gebrauchen, die auch nach draußen geht und weiß, wen man fragen kann, die dann die Gutachten liest und auch unterbringt, für wen das interessant ist" (SPD, A:9).

Möglicherweise sind die fehlenden Strukturen nicht das entscheidende Problem, wie es ein Interviewpartner ausdrückt. Es sei vielmehr so, dass die Partei Ziele formulieren könne, diese aber nicht unbedingt an der Peripherie, an der Basis akzeptiert werden. Die SPD "muss bestimmte Prozesse nachholend verarbeiten, und damit (werden) Dinge erst mit zeitlicher Verzögerung angenommen und internalisiert" (SPD, E: 7). Diese Hinweise zielen damit eher auf eine verbesserte Kommunikation und Führung als auf Optimierung der Strukturen, denn Strategieplanungsdiskussionen lassen sich schwer in Gremien führen und Ziele auch nicht einfach verordnen.

Wenn es um Strategiefragen in politischen Organisationen geht, so werden häufiger Stiftungen oder andere Orte genannt, die inhaltliche Zuarbeit leisten, als Kooperationspartner in Frage kommen oder sogar "geschützte Räume" zur Verfügung stellen, in denen grundsätzlichere Fragen kontrovers diskutiert und auch Verabredungen getroffen werden können. Solche "geschützten Räume" werden immer wieder für die Politik gefordert, da strategische Überlegungen viel zu schnell an die Öffentlichkeit gelangen und damit unwirksam gemacht werden würden. Hinter dieser Vorstellung geschützter Räume verbirgt sich das Modell der evangelischen Akademien, in denen in den 60er Jahren die Grundlinien von wichtigen Politiken entwickelt wurden.

Bei der SPD ist es eher eine "netzwerkartige und zellenartige Struktur" bilateraler Verhandlungen, in denen wichtige Dinge verabredet werden (SPD, C:10). Diese Dinge werden dann in den Parteigremien förmlich beschlossen. Denn Strategieplanungsdiskussionen finden nicht in den Gremien, die unter öffentlicher Dauerbeobachtung stehen, statt. Auf der Planungsebene gibt es verschiedene Abstimmungsrunden mit dem Kanzleramt, mit der Planungsgruppe der Fraktion. "Was die politische strategische Arbeit angeht, ist alles sehr eng dem Fraktionsvorsitzenden zugeordnet" (SPD, D:8).

Die handwerklich-methodische Basis der Strategiebildung

Die Fähigkeit, sich selbst und die Umwelt systematisch zu beobachten, ist eine wichtige Voraussetzung für Strategiefähigkeit. In der SPD herrscht die Tendenz vor, vieles mit "Bordmitteln" (SPD, C:14) zu machen und die auf dem Markt befindlichen empirischen Studien zu nutzen. "Womit wir natürlich arbeiten, sind die demoskopischen Untersuchungen, die periodisch kommen – Forsa, Infratest, Forschungsgruppe Wahlen. Wir nutzen Gutachten, Expertisen von Stiftungen, Think Tanks etc., hier und da eigene Forschung, das unterliegt aber immer Budgetrestriktionen", sagt ein Mitarbeiter im Willy-Brandt-Haus (SPD, C:14). Es gebe ein "Überangebot" von Daten und das eigentliche Problem sei eher der richtige Umgang mit diesen Datenbergen, meinte ein anderer Interviewpartner (SPD, E:9).

Die Strukturen im Willy-Brandt-Haus scheinen eher darauf ausgerichtet zu sein, zu beobachten, zu sammeln und Trends zu erkennen. Der Planungsstab hat einen Trendmonitor als Instrument entwickelt. Damit werden aktuelle Themen beobachtet, Studien zusammengefasst und Trends in der öffentlichen Meinungsbildung festgehalten. Eine solche politische Gesamtübersicht versteht sich als Übersetzungsleistung für die Führungsgremien der Partei und enthält auch immer einen gewissen 'Spin', eine Akzentuierung und Aufwertung bestimmter Themen.

Bei der SPD bewegt sich die analytische Arbeit eher auf der Ebene der Aufbereitung vorhandenen Materials als Dienstleistung für die Leitungsebene und für die Abteilungsleiter. "Es gibt nicht die Großanalyse, wo wir sagen, hier stehen wir im Jahr 2005 und das sind in allen Feldern unsere Defizite und da wollen wir im Jahr 2007 hin. Das ist auch ein bestimmter ... Stil, solche Dinge nicht zu machen" (SPD, C: 15). Auch auf der Ebene der Fraktion ist dies die vorherrschende Herangehensweise. Hier ist noch eine stärkere Themenorientierung zu verzeichnen, weil die Bereiche Mitglieder- und Organisationsentwicklung, die in der Parteizentrale eine Rolle spielen, ganz wegfallen (SPD, B:16). Da sich die Arbeit dort an der Taktung der Fraktion orientiert, trägt das Themenmanagement sehr stark den Charakter eines Monitorings. Relevante Themen, die die Fraktion in ihrer Planung festlegt, werden beobachtet und die aufbereiteten Informationen der Fraktion als Dienstleistung angeboten.

Trotz der im Vergleich zu anderen Parteien westlicher Länder hohen Professionalisierung werden empirische Methoden zur Erkenntnisgewinnung eher selten verwendet. Viele Interviewpartner verweisen dann auf die für das deutsche politische System typischen Zwänge: Koalitionsregierungen, Bundesrat, permanenter Wahlkampf, Europäische Union etc. Durch diese Zersplitterung politischer Macht sei eine Strategiebildung insgesamt eher nutzlos.

In der SPD, die sich schwer tut, Strategie überhaupt zu Papier zu bringen, gibt es keinen besonderen Antrieb zur Evaluation und die Frage nach dem Umsetzungsgrad ist daher sehr hypothetisch. Eine Evaluation findet man wenn, dann nur in den Wahlkampfzentralen, weil es hier Drehbücher und verschriftlichte Strategien gibt. Strategiebildung gleicht in einer Konsensdemokratie eher einem Verhandlungsprozess, bei dem sich Muster herausbilden, die sich über lange Jahre als erfolgreich herausgestellt hatten; beispielsweise die Art und Weise, wie die sozialen Sicherungssysteme verändert und angepasst wurden. Zudem sind gerade die beiden Volksparteien Koalitionen von Strömungen und Interessengruppen, die innerhalb der politischen Arena der Organisation um Macht und Einfluss kämpfen und den von einer Zentrale ausgehenden Strategieentwürfen kaum eine Chance lassen würden.

Eine schriftliche Fassung der Strategie sollte eine Grundvoraussetzung sein, weil nur dadurch ein bestimmtes analytisches Niveau gehalten und Wissen bereitgestellt werden kann. Parteien tun sich damit aber offensichtlich sehr schwer, denn "keine Strategie kann funktionieren, wenn sie vor Abschluss schon öffentlich wird", so ein Interviewpartner (SPD, E:9). Diesen Befund bestätigt ein weiterer Interviewpartner: "Es gibt in der Partei nicht die Neigung, Dinge auf Papier zu bringen" (SPD, C: 14). "Es gibt natürlich zu bestimmten Themen oder bei bestimmten gesellschaftlichen Gruppen Einschätzungen, wo wir Handlungsbedarf sehen. Das sind dann aber wirklich nur Vermerke, Papiere, die nur auf der Leitungsebene bleiben und in keinsten Weise verbreitet werden" (SPD, C:15). Dies bedeutet, dass Strategiepapiere, die existieren, nur einem ganz kleinen Kreis zugänglich sind und insgesamt ein hohes Geheimhaltungsniveau herrscht. Weil es die Dauerbeobachtung durch die Medien gibt und die beständige Gefahr droht, dass In-

formationen weitergegeben werden, gibt es daher bei der SPD "eine große Zurückhaltung, bestimmte Dinge schriftlich zu fixieren" (E:9).

Ähnliche Zurückhaltung gibt es in der SPD in Beobachtungen der eigenen Partei: "Stärken-Schwächen-Analysen werden diskutiert, aber wir würden sie nicht aufschreiben und durchs Haus mailen. Da muss nur jemand einen Fehler machen und schlechte Laune haben", kommentiert ein Interviewpartner (SPD, C:14). Auch hier wird das Thema "Stärken-Schwächen" eher heruntergespielt. Auf der Fraktionsebene gibt es keine Aktivität, "dass man sich regelmäßig hinsetzt und so eine Art Monitoring über das eigene Tun macht". Viel eher vermutet der Interviewpartner dies im Willy-Brandt-Haus. Dort müsse die Mitglieder- und Organisationsentwicklung, die Kommunikationsfähigkeit und die Professionalisierung laufend evaluiert werden (SPD, B:16). Doch ein anderer sieht wenig Bedeutung in dieser Analyse: "Ob das für die strategische Entscheidung von ausschlaggebender Bedeutung ist, glaube ich nicht" (SPD, D:9). Es gebe, so ein weiterer Interviewpartner, "keinen Mangel an Daten". Eine "Schwäche" sei es eher, diese enorme Menge an Daten nicht operationalisierbar zu machen (SPD, E:9).

Werteprofiliierung

Das Werteprofil ist für eine Partei wie die SPD, die die Kultur der Grundwertekommission und der Parteiprogramme pflegt, von herausragender Bedeutung. Im Kern sind die Werte der SPD hinreichend abstrakt, dass sie quasi ewig-gültig und nur neu zu interpretieren sind. Für einen Interviewpartner ist das Wertebild der SPD "relativ gefestigt ... da muss man nicht so sehr viel dran rumarbeiten" (SPD, D:11). Den Kern der Werte bildet aber nach wie vor die soziale Gerechtigkeit, die es zu interpretieren und auf die Konsequenzen für die sozialen Sicherungssysteme zu befragen gilt. Aber es ist auch nicht so, dass von diesem Wertekern heraus eine Politik entwickelt werden würde. Vielmehr würden Werte bei den Begründungen für eine Politik und deren Vermittlung eine Rolle spielen, so ein anderer Interviewpartner. Bei den "Begründungszusammenhängen" beispielsweise für die Arbeitsmarktreformen sei die "Wertedebatte eine ganz entscheidende". Denn "wenn sie letztlich nicht wirklich überzeugen können, warum das, was sie machen, sozialdemokratische Politik auf der Basis der Grundwerte ist, dann werden sie die Partei nicht dafür mobilisieren können" (SPD, B:18).

Deutlich wurde bei den Interviewpartnern aus der SPD das Bestreben, das Wertethema für den nächsten Wahlkampf, der dann 2005 früher als geplant gekommen ist, stärker zu nutzen. Dies sind aber dann nicht Werte als Orientierungselemente, sondern als Mittel zur Polarisierung, Emotionalisierung im Sinne eines Lagerwahlkampfes. Weil in den beiden letzten Wahlkämpfen auf Bundesebene der Unterschied zwischen den beiden Großparteien abgenommen habe, würde nun das Pendel in die andere Richtung ausschlagen, so ein Interviewpartner aus der SPD (SPD, A:22). Die "Werteebene wird eine ganz andere Rolle spielen" als dies noch in den vergangenen Wahlkämpfen der Fall war (SPD, F:23). Werte spielen aber auch für diesen Interviewpartner eher eine emotionalisierende und polarisierende Rolle, beispielsweise in ökonomischer (Börse) und in außenpolitischer Hinsicht.

Die Interviewpartner aus der SPD sind gegenüber Wertedebatten skeptischer eingestellt. "Eine abstrakte Wertedebatte in der Politik halte ich für ein wenig zielführendes intellektuelles Vergnügen", so ein Interviewpartner (SPD, E:10). Denn es beginne bereits mit der Frage, was denn überhaupt mit Werten gemeint sei. Dennoch wird gegenwärtig in der SPD mit der Kapitalismuskritik durch den Noch-Parteivorsitzenden Franz Müntefering versucht, das Werteprofil zu schärfen. Doch bereits das Wahlergebnis der Landtagswahl in Nordrhein-Westfalen am 22. Mai 2005 zeigte, dass sich die Wählerinnen und Wähler allein durch eine solche Debatte nicht beeindruckt lassen. Vielmehr, so ist zu vermuten, spielen Interessenlagen eine wichtigere Rolle. Werte kommen also nur innerhalb einer strategischen Vision zur Geltung, in der die Interessenlagen von wichtigen Wählergruppen berücksichtigt werden.

Im Willy-Brandt-Haus ist man der Meinung, die Diskussion über Gerechtigkeit viel zu akademisch geführt und damit der Partei in den 1990er Jahren keine Impulse aus dieser Richtung gegeben zu haben. Für die SPD ist aber auch deutlich, dass sie viel ideologischen Ballast, der in den 70er Jahren angehäuft wurde, mit sich herumschleppt. Dies zeigte sich beispielsweise, als der damalige Generalsekretär Olaf Scholz im Jahr 2003 den Begriff "demokratischer Sozialismus" aus dem Programm streichen wollte und am Widerstand der Traditionalisten scheiterte. Auch war das Programm von 1989 eher für den Anfang der 80er Jahre geeignet und taugte kaum für die An-

forderungen der 90er. Ähnliches ist jetzt mit der Kapitalismuskussion zu beobachten, die eher einer Retraditionalisierung der Organisation als deren Weiterentwicklung dient. Das Auftauchen der Linkspartei macht es spannend, inwieweit die SPD ihren Kurs der Mitte aufgibt und linke Ideen stärker profiliert.

Im Grunde, so ein Interviewpartner aus der SPD, gab es in den letzten 15 Jahren kein Grundsatzprogramm, das "Sinnstiftung, Überzeugungsarbeit und Einbettung der Politik ermöglicht hätte" (SPD, C:7). Deshalb seien viel Engagement und Ressourcen in die Arbeit am Grundsatzprogramm geflossen, das "für die nächsten 20 Jahre" konzipiert werden sollte.

Strategieberatung von außen

Strategieberatung von außen wird von der SPD nicht in Anspruch genommen. Denn "Strategiebildung ist eine Vertrauensangelegenheit" (SPD, C:17) und eine Sache für drei bis fünf Personen. Nur punktuell gibt es doch solche Beratung. "Wir haben mit einem Institut einen solchen Beratervertrag geschlossen. Die kommen auch ab und zu her zum Vorsitzenden in kleinste Runden", bekundet ein Interviewpartner (SPD, D:12). Auf einer tieferen Ebene wird aber doch Wissen von Experten eingeholt. "Wir holen uns in Fragen von Kommunikation, in Fragen von Sozialforschung und Demoskopie Expertise ... und filtern aus dem, was der Markt hergibt. ... Aber die Verknüpfung, die Verdichtung läuft im Haus. Strategiebildung wird nicht out-sourced" (SPD, C:17). Außer in Wahlkämpfen greift die Partei nicht auf Beratung von außen zurück, so ein weiterer Interviewpartner. Dazu sei das Feld auch zu diffus und in der Qualität schwer einzuschätzen.

Für die SPD ist Strategiebildung ein viel zu sensibles Thema, als dass hier Dritte als Dienstleister hinzugezogen werden könnten. Die Spitzenpolitiker müssen diese Aufgaben mit ihren eigenen Mitteln erledigen. Zudem sei der Markt kaum in der Lage, solche Angebote zu machen. Ein Gesprächspartner drückt es so aus: "Diejenigen, die uns beraten sollten, müssen erst fit dafür gemacht, dass sie uns beraten können" (SPD, D:12). Es sei bei den möglichen Beratern keine Kompetenz für diese Beratung des innersten Zirkels vorhanden. Zudem wolle man Fremde aus diesem innersten Zirkel heraushalten.

Die kommunikativen Verbindungslinien zur Gesellschaft haben sich verschlechtert. Es gibt den "organischen Intellektuellen ... nicht mehr zureichend" (SPD, C:25). Es fehlen die Multiplikatoren, die die "gleichen Geschichten erzählen" (SPD, C:25). Den "organischen Intellektuellen" der Regierungslinie gibt es nicht, weil er zwischen "Gewerkschaftswissenschaftlern" (SPD, C:26) und Mainstream-Ökonomen zerrieben worden sei.

Die Frage nach der Zusammenarbeit mit Think Tanks wie den parteinahen Stiftungen wird durchgehend verneint. Die Friedrich Ebert-Stiftung wird eher als "Resonanzboden" (SPD, D:6) wahrgenommen, um eigene Themen zu testen, wissenschaftliche Ergebnisse abzuschöpfen und in die Regierungsarbeit einfließen zu lassen. Die Stiftung ist daher eher Sparringpartner als Ort, in dem Politikentwürfe entstehen.

Auch mit anderen Think Tanks gibt es "kaum Kooperation" (SPD, E:11). Dies liegt zum einen daran, dass es neben der institutionalisierten Politikberatung wenig Think Tanks gibt, und zum anderen daran, dass die Beratungsleistung oft nicht adressatenadäquat ist: zu lang, zu wissenschaftlich und wenig handlungs- und anwendungsorientiert (SPD, A:8, C:13). Was fehlen würde, seien "aufnehmende Strukturen", meint ein Interviewpartner aus der SPD (SPD, A:9). Die Beratungskapazitäten seien in Deutschland vorhanden, es würde aber auf der Seite der politischen Administration Defizite in der Aufnahme und Verarbeitung von Beratungsleistungen geben. Notwendig seien daher Zwischeninstanzen, die eine Übersetzungsleistung erbringen und die Ergebnisse der Wissenschaften für die Politik kompatibel machen.

Eine stärkere Think Tank-Ausprägung in Deutschland scheitert aber auch daran, dass die bestehenden Think Tanks zu staatsorientiert sind (Stiftung Wissenschaft und Politik, Wissenschaftszentrum Berlin) und dass die parteinahen Stiftungen das nicht leisten, was von ihnen erwartet wird. Dieses Defizit wäre auflösbar, würden die parteinahen Stiftungen Strategieberatung leisten. Diese Perspektive wurde aber von keinem der Interviewpartner aus den Parteien explizit gefordert.

Weil heute alles viel schneller geht und auch das Inszenierungstempo schneller geworden ist, ist es insgesamt schwieriger geworden, gewisse strategische Prozesse in organisationsnahen Einrichtungen reifen zu lassen.

Die parteinahen Stiftungen scheinen in dieser Hinsicht funktionslos geworden zu sein. Anders als in den USA, wo die Parteien kein hohes Professionalisierungsniveau aufweisen, spielen in Deutschland Think Tanks keine Rolle bei der Strategiebildung der Parteien. Dies hängt aber auch mit der Personalpolitik der Stiftungen zusammen, wodurch eine kontinuierliche Erneuerung unterbunden wird.

Strategieberatung von außen kann sich auch nicht nach dem Muster der Beratung von Unternehmen vollziehen. Unternehmen und politische Organisationen, besonders Parteien, haben mehr Trennendes als Gemeinsames, wenn es um Strategiebildung geht. Eine Partei ist ein viel heterogener Organismus als ein Unternehmen. Hier werden Ziele in Strategieabteilungen ausgewählt, die im Vorstand beschlossen und dann umgesetzt werden. Eine solche geradlinige und schnelle Struktur ist in politischen Organisationen nicht zu beobachten. Deshalb ist politische Strategiebildung von der unternehmerischen Strategiebildung deutlich unterscheidbar und zwingend zu unterscheiden.

Politische Führung

Auch in der SPD wird erkannt, dass das Thema 'politische Führung' angesichts der gesellschaftlichen Brüche und Veränderungen wichtiger wird. Ein Interviewpartner sieht politische Führung als "strategische Ressource". Denn heute würden die Menschen – nach einem Diktum von Ernst Bloch - sehr genau darauf achten "wie sich der Steuermann verhält und ob man dem Steuermann vertrauen kann und ob jemand das Ruder fest in der Hand hält" (SPD, E:13). Deshalb würden Verhalten, Habitus und Charisma eine wichtigere Rolle spielen.

Es ist ein wachsender Bedarf nach Orientierung festzustellen, deshalb muss Führung nicht nur über Personen, sondern auch über "strategisch besetzte Themen" (SPD, E:13) erfolgen. Ein weiterer Interviewpartner bringt den Bedarf nach Führung mit der neuen Phase der "Ernsthaftigkeit" (SPD, C:18) im Zusammenhang. Dies würde den neuen Stil prägen.

Führung vollzieht sich über die Setzung von Themen. "Demokratie braucht Führung", bekennt ein Interviewpartner aus der SPD, und dies bedeutet auch die "Auswahl" der "wichtigen Themen. Die Auswahl der Projekte, die wir gegenwärtig machen, sind Ergebnis von politischer Analyse und Füh-

rung, weil die Führung gesagt hat, das sind die Themen, die für uns wichtig sind, wo wir inhaltlich weiterkommen müssen" (SPD, C:20).

Die Frage der politischen Führung in der SPD wurde in der Phase, in der es eine klare Arbeitsteilung zwischen Schröder als Kanzler und Müntefering als Parteivorsitzenden gab, als gelöst angesehen. "Da ist schon straffe Führung zu spüren", bekennt ein Interviewpartner aus der Parteiführung. "Der Vorsitzende hält die Fäden in der Hand. ... Das ist eine saubere, für uns jedenfalls wichtige Arbeitsteilung, weil das Regierungsgeschäft eher eine Frage technokratischer Umsetzung ist. ... der Kanzler konzentriert sich jetzt mehr als zuvor auf die Außen- und Europapolitik. ... Ich glaube, dass der Kanzler keine einzige der wichtigen Entscheidungen mehr trifft im Bereich der Innenpolitik, ohne diese mit Müntefering nicht abgesprochen zu haben" (SPD, D:14).

Von vielen Interviewpartnern aus der SPD wird Führungsfähigkeit oder Leadership häufig auch mit dem Führungsverhalten des Kanzlers bei der Flut 2002 und mit Matthias Platzeck beim Wahlkampf in Brandenburg im August 2004 in Verbindung gebracht. Beide würden für "Prinzipienfestigkeit" (SPD, F:25) und Authentizität stehen, d.h. an der 'richtigen' Politik festzuhalten und sie auch "gegen Widerstände zu kommunizieren" (SPD, B:24). Gerade dies wurde im Bundestagswahlkampf 2005 zu einer Herausforderung für die SPD, als die Abwahl Schröders drohte und mit der neuen Linkspartei eine Konkurrenz im linken Wählerspektrum auftrat.

Da Organisationen Hierarchien ausbilden, politische Organisationen aber immer auch die Mitglieder mit einbeziehen müssen, stellt sich die Frage, welche Bedeutung die Hierarchie für Strategiebildung hat. Politik funktioniert nach Auskunft eines Gesprächspartners aus der SPD "nach anderen Kriterien" (SPD, E:12) als unternehmerisches Handeln. Aber Hierarchie ist auch hier für die Strategiebildung notwendig, so ein weiterer Gesprächspartner aus der SPD (SPD, D:15). Die "große Diskussion im Ortsverein" sei "eine Illusion". Zum Wesen der Parteidemokratie gehört, dass die "Parteiführung bestimmte eigene Sichtweisen hat und diese versucht auch durchzusetzen" (SPD, C:20). In der SPD ist mit Franz Müntefering ein Vorsitzender an die Spitze der Partei gekommen, der hierarchiebetonte Kommunikation schätzt. "Tatsächlich ist es so: faktisch haben wir eine Entwicklung, die

eine gewisse Hierarchie mit sich bringt, weil einfach das Orientierungsbedürfnis so elementar ist, dass darauf geachtet und erwartet wird, dass eine Orientierung, eine Richtungsangabe, ... eine Einordnung ... durch eine Führungsfigur, der man vertraut, gegeben wird" (SPD, E: 13). bestätigt ein Interviewpartner aus der SPD. Diese Autoritätsfixierung ist für Parteien aber auch ein Problem. "Es gibt in Teilen, sowohl der Mitgliedschaft, aber auch der Wählerschaft ... so etwas wie eine Autoritätsfixierung, ein Bedürfnis nach Orientierung und Vorgabe." Weil es dieses Bedürfnis gibt, habe die Partei heute "stärkere hierarchische Strukturen" (SPD, E:14).

Hier kommt aber auch deutlich zum Ausdruck, dass Strategiefähigkeit bedeutet, mit heterogenen Großverbänden umgehen zu müssen. Gerade bei Parteien ist es entscheidend, wie fest die Parteispitze im Sattel sitzt und ob sie akzeptiert wird. Denn für die Umsetzung der gewählten Strategie ist entscheidend, ob das Top-down-Prinzip funktioniert. Funktionierende Hierarchien erleichtern die Umsetzung, können aber letztlich auch zum Scheitern beitragen, wenn sie allzu sehr zu einem Scheuklappen-Denken neigen, nicht kommunizieren und Innovationen verhindern. Nicht zuletzt hat sich in der Bundesrepublik die Tradition herausgebildet, dass Regierungsfähigkeit in den Ländern erworben wird.

Auf der Seite der Parteien ist die Spannung zwischen den Ansprüchen der Zentrale und den Wünschen der Basis deutlich zu greifen und hat sich unter den Bedingungen der Mediendemokratie noch einmal verschärft.

Das Problem zeigt sich vermutlich nirgends deutlicher als bei der SPD, in der wichtige Entscheidungen, die Agenda 2010 im März 2003 und die vorzeitigen Neuwahlen 2005, von einer Handvoll Personen getroffen wurden. Gleichzeitig gibt es aber die Einsicht, dass "angesichts der Funktionsveränderungen, der inneren Veränderungen von Parteien, Strategiefähigkeit ein Prozess ist, der von der Mitgliedschaft mitgetragen werden muss ... Aber der Anstoß kann für mich nur als Top-Down-Schema funktionieren" (SPD, E:7). Deshalb brauche man ein strategisches Zentrum, beinahe schon im Sinne des "klassischen Avantgardeansatzes". Dieser Gesprächspartner begründet die Auflösung der Spannung in Richtung der Spitze mit den Zwängen, unter denen Parteien heute agieren. Eine Partei könne es sich heute nicht mehr leisten, "wie es noch in den 50er und 60er Jahren denkbar gewesen ist, ü-

ber zwei Jahre Zeit und Raum zu geben, um bestimmte Positionen zu entwickeln" (SPD, E:8). Eine Partei, die solche abgehobenen Diskussionen führen würde, sei nicht an die wirklichen Veränderungen angebunden und könne auch nicht mehr regieren. Deshalb plädieren dieser und ein weiterer Gesprächspartner für Setzung von Themen durch die Parteispitze. "Das Entscheidende ist, es gibt Themen, die wir bewusst auch nach unten geben – jetzt gerade die Wehrpflicht – um auch da noch einmal zu reflektieren Aber es wird eben, dadurch, dass man es immer wieder sehr stark zuspitzt, zu entsprechenden Handlungsergebnissen geführt. Denn sonst würde man in der unglaublichen Vielfalt versinken" (SPD, D:16).

In gewisser Weise muss die Zentrale Lernprozesse in der Partei anstoßen und Themen setzen und entwickeln, an denen die Partei sich abarbeitet, aber die "SPD hat akzeptiert, wenn sie Regierungspartei ist, kann man nicht über jede Reform einen Parteitag einberufen" (SPD, C:19). Doch dieses Spannungsverhältnis zwischen der Führung und der Parteibasis scheint nicht immer leicht im Sinne einer lernenden Organisation aufgelöst werden zu können. "Das ist ja die Versuchung, dass die Spitze sagt, nur wir äußern uns, alle anderen halten die Klappe. So sind wir ja zeitweise ins Wochenende geschickt worden" (SPD, A:18), beklagt sich ein Gesprächspartner.

Ein anderer sieht die Rolle der Zentrale positiver: "Es gibt also, was die längere Perspektive angeht, Formen der Beteiligung der Partei, die funktionieren, die auch ernst gemeint sind, die nicht nur eine Beteiligungssillusion sind, die natürlich dann wieder für die nächste Bundesregierung, sofern wir sie stellen, auch eine Verpflichtung sind" (SPD, C:20).

"Der Laden muss sich neue aufstellen, wenn er eine Zukunft haben will", stellt ein Interviewpartner fest (SPD, C:24). Ob allerdings hier das Machnig-sche Modell der Netzwerkpartei das richtige ist, muss bezweifelt werden. "Den Versuch einer neuen Partei am Reißbrett, Stichwort Netzwerkpartei, Machnig, fand ich intellektuell gut und interessant. ... Aber die intellektuelle Einsicht der Funktionäre reicht nicht, wenn die Partei oder die Organisation als solche nicht mitzieht. Der Transfer des Gedankenkonstrukts einer neuen Partei und dessen Übersetzung in den Parteilalltag ist nicht gelungen. Das war ein Grundfehler. Das hat viel mit persönlichem Auftreten zu tun, wie man es in die Partei hinein begründet" (SPD, C:24). Dieses von oben ver-

ordnete Modell ist auch deshalb gescheitert, weil der Begriff irritierend war. Heute, so scheint es, bewegt sich die Partei wieder in Richtung traditionelles Organisationsverständnis.

Kommunikation

Auch für die SPD sind zuerst einmal die eigenen Medien als Kommunikationsinstrumente interessant. Ziel ist dabei Sichtweisen ("cognitive maps") und "Sprachregelungen zu entwickeln, die wir an Multiplikatoren herausgeben" (SPD, C:21). Es geht dabei vor allem um Meinungsbildung und darum, eine gemeinsame Sprechweise zu erzeugen. "Das sind dann immer auch vier bis acht Seiten Themen ... mit einfachen Texten anschaulich aufbereitet, immer eine Passage drin, was der Gegner macht und warum das falsch ist, wo wir sehr verständlich und anschaulich Positionen vermitteln" (SPD, C:21). "Je mehr gedruckter Kram kommt, da ist Mehr manchmal nicht hilfreich" (SPD, A:19), kommentiert ein weiterer Akteur aus der SPD.

Von einem anderen Interviewpartner werden die Gremien als wichtige Kommunikationsinstrumente genutzt. "Über die Gremiensitzung hinaus gibt es natürlich ein Kommunikationssystem auf Mailbasis ... Es gibt Schaltkonferenzen ... Ob das dann jeweils hilft ist die Frage. ... Bei uns hat es in der Vergangenheit eher weniger geholfen" (SPD, D:18). Denn in der Regel kam dies als "Maulkorberlass bei Funktionsträgern und besonders den Abgeordneten an, die nun gerade deshalb an die Öffentlichkeit gingen. "Dann benutzen Sie mal das Mailsystem und mailen an alle 249 Abgeordnete der Fraktion die Bitte, sich zu der Frage der Nebentätigkeiten bei Abgeordneten mal nicht zu äußern. Und dann erscheint genau diese Mail als Ausriss in einer der großen Tageszeitungen. Das ist heute alles ganz, ganz schwierig und nur bedingt möglich." (SPD, D:18).

Auch Regierung und Fraktion scheinen ihre Kommunikationsstrategie nicht ausreichend zu verzahnen: "Das sind zwei getrennte Welten" erklärt ein Interviewpartner. "Wir haben auch gar nicht mehr die Erwartung, dass das etwas mit uns zu tun hat. ... Die sind so was von hoheitlich. Wir haben mit dem Bundespresseamt nichts zu tun. Die schicken uns manchmal ihre Broschüren und sagen, so etwas machen wir jetzt gerade" (SPD, A:21).

Wahlkämpfe mit ihrer Kampagnenstruktur gelten als das El Dorado von Strategiebildung. Alle Parteien beginnen in der Regel eineinhalb Jahre vor

der Wahl mit den Vorbereitungen, die in eine Art "Drehbuch" für den Wahlkampf münden können. So hatte beispielsweise die CDU für den Bundestagswahlkampf 2002 ein 90-seitiges Handbuch, das alle wesentlichen Schritte für den Ablauf des Wahlkampfes enthielt. Ein Wahlkampf eignet sich besonders, um Strategieentwicklung nach dem Lehrbuch oder nach US-amerikanischen Wahlkampfmustern zu betreiben, die alle Parteien während eines amerikanischen Wahlkampfes genau studiert haben. Wie aus dem Lehrbuch heißt es dann bei einem Interviewpartner: "Was sind die Kernbotschaften, um die es mir geht? Wie positioniere ich mich? An welcher Stelle suche ich auch die Kontroverse mit der politischen Konkurrenz beispielsweise? Wie mobilisiere ich? Welche Bedeutung hat überhaupt die Mobilisierungsfrage? Versuche ich an bestimmten Stellen ein Thema so anzupacken, dass ich damit auch eine Dramatisierung hinbekomme? Das sind ja alles Fragen, die man sich im Rahmen einer Strategieentwicklung stellen muss" (SPD, B:28).

Der letzten Wahlkämpfe und die Art der Kampagnenführung lebten von einer Inszenierung, die aber nicht über den Wahlkampf hinaus trägt, denn der Alltag der Partei ist ein anderer. Mit der Kampa hatte die SPD ein Organisationsprinzip geschaffen, Teile des Willy-Brandt-Hauses wurden mit externen Beratern und jungen Hilfskräften in ein Großraumbüro zusammengebracht und sollten so Aufbruch und Innovationsfreude der Partei demonstrieren. Die Kampa war auch "eine geschickte Form, den großen Partei- und Fraktionsapparat außen vor zu halten" (SPD, D:19), weil diese Apparate für die Wahlkampfführung offensichtlich ungeeignet schienen. "Es war natürlich auch ein Medienereignis. Da ist ein Mythos geschaffen worden, mit gezielter Inszenierung, der uns ein bisschen im Wahlkampf geholfen hat, der uns Aufmerksamkeit verschafft hat, der auch einen gewissen Nimbus geschaffen hat" (SPD, C:23).

Aus der rückschauenden Perspektive wird dieses Modell heute nüchterner beurteilt. Die Kampa diente nicht als Modell der Kampagnenführung des Wahlkampfes bei der Bundestagswahl 2005. Ein Interviewpartner drückt die Skepsis gegenüber diesem Kampagnenmodell sehr deutlich aus: "Man darf nicht den Eindruck vermitteln, als seien wir *die* in Berlin. Und erst recht angelernte Kräfte, die jetzt *new campaigning* machen und alles, was *old cam-*

paigning ist, ist irgendwie out. Die Wahlkampfzentrale muss sich organisch in das Leben der Partei einfügen und darf kein außer ihr stehender Fremdkörper sein. Ich glaube, das ist der Nenner, auf den man es bringen kann. Das war für einen Wahlkampf o.k. Es hat medial eingezahlt. Aber es hat auch zu Problemen, Friktionen, Brüchen geführt" (SPD, C:23). Bereits im letzten Wahlkampf hatte sich der Kampa-Mythos verbraucht. "Die Kampa im 2002-Wahlkampf war doch über Monate hilflos. Die hatten ja keine Linie vorgegeben bekommen. Die haben im Leerlauf gearbeitet. ... Wir hatten keine Linie" (SPD, A:21). Dies bedeutet vor allem, dass eine organisatorische Lösung immer auch die Kommunikationsbedürfnisse der Mitglieder berücksichtigen muss und nur funktioniert, wenn auch die Ziele geklärt sind.

Mitglieder als strategische Ressource

Mitglieder sind eine strategische Ressource für politische Organisationen, doch spielt die Bedeutung der Zahl der Mitglieder für die untersuchten Organisationen eine unterschiedliche Rolle.

Alle großen Parteien verlieren Mitglieder. Die SPD hat inzwischen die Schwelle von 600.000 erreicht. Der Höchststand war in den 1970er Jahren mit über 900.000 zu verzeichnen. Doch es scheint bei den Interviewpartnern kein ganz dringendes Problem zu sein, neue Mitglieder zu gewinnen. Da deutlich geworden ist, dass für Parteien und für die SPD der Handlungshorizont eher die nächsten Wahlen sind, also Stimmenmaximierung zum vordringliche Ziel wird, wird die Mitgliedschaft als strategische Ressource nicht so hoch eingeschätzt. Denn die Ergebnisse der Wahlen, die über den Zugang zur Macht entscheiden, hängen nicht so deutlich von der Anzahl der Mitglieder ab. Dennoch wird von einem Interviewpartner die Frage der Mitgliedschaft hoch bewertet: "Ohne Mitgliedschaften geht es nicht. Deswegen glaube ich auch nicht, dass beispielsweise eine große Partei wie die SPD von dem Leitbild der Mitgliederpartei abweichen kann. Das ist einfach ein Teil des Selbstverständnisses. Der Partei würde das Entscheidende wegbrechen, wenn man auf die Mitglieder quasi keine Rücksicht mehr nehmen würde" (SPD, B:26). Neue Konzepte einer loserer Mitgliederbindung im Sinne der Machnigschen Idee einer Netzwerkpartei sind aber gescheitert. Der SPD fehlen aber nicht nur einfache Mitglieder, sondern vor allem Multiplikatoren,

"organische Intellektuelle", die gleich lautende Geschichte erzählen und die Begriffe besetzen können.

2. Bündnis 90/Die Grünen

Strategiefähigkeit und Strategieverständnis

Die Grünen waren lange Jahre dafür bekannt, durch widerstreitende Positionen, durch sich befehdende Parteiflügel und durch Kakophonie in der Aussen Darstellung kaum strategiefähig zu sein. Die Grünen präsentierten sich in der Regierung und im Vergleich zu anderen Parteien als kommunikativ diszipliniert und haben bei der Bundestagswahl 2005 ihr Ergebnis annähernd halten können. Die Grünen sind im Parteiensystem etabliert und sind gerade dabei, nach dem Scheitern von Rot-Grün neue Koalitionsmodelle auszuloten. Markus Klein und Jürgen W. Falter haben den „langen Weg der Grünen“ (2003:9) über diverse Metamorphosen in die politische Mitte nachgezeichnet. Sie stellten aber bereits für 2002 – in einer Zeit als die Grünen noch an der Regierung waren – Anzeichen einer „tieferen Krise“ (2003: 213) fest. Die Grünen hätten sich durch die erfolgreichen und „überlebensnotwendigen Anpassungsleistungen in eine strategische Situation manövriert, die ihr dauerhaftes Überleben im deutschen Parteiensystem aus unserer Sicht durchaus fraglich erscheinen läßt“ (2003:12) resümieren beiden Autoren.⁷

Noch 2001 hat Joachim Raschke den Grünen die Strategiefähigkeit und damit auch die Regierungsfähigkeit abgesprochen (Raschke 2001:50). Raschkes Modell der strategischen Parteienanalyse erbrachte für die Grünen nicht nur eine Strategie-, sondern auch eine Identitätsschwäche. Die Grünen hätten weder ein Zentrum und auch "keinen Willen, der die Partei repräsentiert" (Raschke 2001:55), noch hätte sie ein ideelles Zentrum, das Orientierung vermitteln könne.

Sie stehen aber auch, aufgrund ihrer andersartigen Wählerstruktur, nicht so hart in der Kritik wie die Sozialdemokraten. Es sind aber bei den Grünen

⁷ Klein und Falter begründen ihre Krisendiagnose damit, dass es die Grünen nicht vermocht hätten, neue und jüngere Wählerschichten anzusprechen und so langsam ergrauen würden. Die Ergebnisse der Bundestagswahl 2005 aber zeigen, dass die Grünen bei den Jüngeren überproportional Stimmen gewinnen konnten. Das Überleben im Parteiensystem ist dadurch aber noch nicht gesichert. Vielmehr gibt es durch die Linkspartei, die neue und ungewohnte Oppositionsrolle sowie durch den Bedeutungsverlust des Umweltthemas neue Gefahren für den Fortbestand der Grünen. (Siehe: Forschungsgruppe Wahlen 2005: 62).

auch die erfolgreichen Häutungen, die die Partei durchgemacht hat. Zu erinnern ist hier beispielsweise an die Diskussion über die Auslandseinsätze der Bundeswehr und ihr Engagement im Kosovo, aber auch an den erzielten Atomkonsens, den die Partei und die Wählerschaft mit trugen.

Dennoch bleibt strategische Steuerung für die Grünen ein fragiler Prozess, der immer wieder misslingen kann. Der Wahlkampfmanager der Grünen, Fritz Kuhn, warnte vor Strategieillusionen (Kuhn 2002). Da Parteien durch Kommunikation zusammengehalten werden, ließe sich eben vieles nicht steuern.

Strategiebildung wird zwar auch bei den Grünen für eine "schlichte Notwendigkeit" gehalten (Grüne, A:2), allerdings wird sie immer nur unzureichend und oft punktuell nur zu Wahlkampfzeiten betrieben. Die Grünen sind die Partei, die von sich behauptet, im Vergleich zu den anderen in den letzten Jahren eine hohe Strategiefähigkeit entwickelt zu haben. (Grüne, B:1). Allerdings ist auch bei ihnen festzustellen, dass sie Strategiebildung immer noch recht unzureichend und punktuell betreiben. Die Grünen hatten es nach Auskunft eines Interviewten verstanden, "in der Partei, vor allem durch das Gremien Parteirat, wo eben alle entscheidenden Personen mit drin sind, einen lokalen Punkt zu schaffen und von dort aus Prozesse anzustoßen und auch zu steuern" (Grüne, D:1). Für die Grünen war dieses Stück Zentralisierung besonders schwer, weil die Partei ausgeprägte dezentrale Strukturen aufweist, die Landesverbände die Zentrale finanzieren und nicht umgekehrt und es erst jetzt eine zentrale Mitgliederkartei gibt. Nach Auskunft eines Akteurs gelingt es heute recht gut, die "Partei ein Stück weit zu steuern" (Grüne, D:1). Bei den Grünen herrscht Optimismus in Sachen Strategiebildung. Dies drückte auch ein anderer Interviewpartner aus: Das Thema Strategiebildung sei in den letzten Jahren "stärker organisatorisch, logistisch vertieft worden" durch die Gründung von Grundsatz- und anderen Kommissionen, die "strategisch jenseits der Tagespolitik diskutieren" (Grüne, E:1). Und jenseits der Tagespolitik meint für diesen Akteur auch jenseits aktueller Meinungstrends, die sich durch Demoskopien ermitteln lassen.

Immer wieder wurde von den Interviewten die Differenz zu Unternehmen betont. Die handelnden Akteure würden bei Parteien viel mehr im Vordergrund stehen als bei Unternehmen. "Sie können ein Produkt von längerer

Hand platzieren als eine politische Botschaft" (Grüne, A:19). Die Grünen haben aber gegenüber den beiden großen Volksparteien durch ihre schlankere Struktur einen Vorteil: Sie müssen weniger Akteure koordinieren. Dennoch ist es für die Grünen, die Ämterrotation noch kennen, einigermaßen erstaunlich, dass sie sich so schnell in dieser Richtung professionalisiert haben. Ein Interviewter vermutet, dass dieser Schwenk "Politik möglicherweise etwas weniger inhaltlich gemacht" habe (Grüne, E:2).

Immer wieder wurde betont, dass Strategie mit langfristigen Zielen zu tun hat. Ein Interviewpartner drückt das Verhältnis von Strategie und Taktik wie folgt aus: "Taktik ist eben das, was man im Alltagsgeschäft braucht, um kluge Politik zu machen. Da sind wahrscheinlich in der Politik durchaus auch mal machiavellistische Methoden heranzuziehen, während es bei Strategie wirklich um längere Linien geht, eigene Inhalte und eigenes Profil zu entwickeln" (Grüne, E:3).

Es existiert die Einsicht in die Notwendigkeit einer solchen Langfristperspektive, bei der allerdings zweifelhaft ist, welchen Stellenwert sie für das Handeln eines so heterogenen Akteurs wie einer Partei besitzt. Ein Akteur von den Grünen, die sich während des Bundestags-Wahlkampfes 2002 erfolgreich an einer Grundsatzprogrammarbeit aufgerichtet haben, entwirft ein umfassendes Szenario: "In der zeitlichen Dimension würde ich zwischen zwei Zyklen unterscheiden. Das eine sind die Wahlkampfzyklen. Auch da geht es selbstverständlich um strategische inhaltliche Planung und das ist auch der wichtigste Termin in der Politik. Das ist ein Vierjahreszyklus. Daneben gibt es einen Zyklus, den ich als einen Zyklus beschreiben würde, der eher so in dem Zeitraum 15, 20 Jahre denkt, ich würde mal sagen, 15 Jahre" (Grüne, E:4). In diesem längeren Zyklus werden Parteiprogramme entworfen. Doch der Orientierungswert von Parteiprogrammen ist umstritten, für die eigene Anhängerschaft wie für die Öffentlichkeit. Die Parteiprogramme sind oft nur der Nachvollzug einer bereits in Gang befindlichen Entwicklung, wie dies beim SPD-Programm 1989 der Fall war, oder sie werden von den aktuellen Diskussionen so imprägniert, dass ihr visionärer Charakter darunter leidet. Als strategische Instrumente sind sie dann eher Scheuklappen und verhindern die Anpassung an neue Entwicklungen.

Im Grund fehlt nicht nur bei den Grünen, sondern bei allen Parteien die Gelenkstelle zwischen diesen beiden Horizonten – zwischen der jahresfristigen Planung und dem 15-Jahres-Horizont der Parteiprogramme.

Die Grünen sind stolz darauf, ihr Kommunikationsproblem ein Stück weit in den Griff bekommen zu haben. "Mit einer Stimme zu sprechen" (Grüne, C:5) sei für die Grünen keine Selbstverständlichkeit und wohl aus der Erfahrung zu erklären, dass Dissonanzen im eigenen Lager bei Wahlen Stimmen kosteten. Geschlossenheit wird vor allem von den Grünen als Bedingung für Strategiefähigkeit angesehen.

"Man braucht definitiv beides", rationale Analyse und Intuition, erklärt eine Interviewpartnerin von den Grünen (B:5). Intuition will ein anderer von den Grünen mehr als Erfahrung verstehen. Gerade das "Bauchgefühl" würde in der Politik immer eine wichtige Rolle spielen und sei beinahe ebenso wichtig wie eine fundierte rationale Analyse (Grüne, C:6). Im Sinne eines kreativen Prozesses müssen aber beide Momente zusammenkommen. Für die Parteien ist es schon aufgrund der geringen finanziellen Ressourcen kaum möglich, Strategiebildung als ausufernde Planung zu betreiben. "Ich glaube, dass trotz aller Analyseverfahren es immer noch sehr viel Bauchgefühl ist, was mit diesem schönen Buchtitel „Joschka Fischers Pollenflug“ zum Ausdruck kommt, ein ständiges Updaten und Abgleichen mit anderen Stimmen und Leuten in und außerhalb der Partei. (...) Man kann alle rationalen Entscheidungen treffen (..) aber wenn ich (...) nicht spüre, was die Menschen bewegt und wie der Zeitgeist ist, dann kann ich so viel auswerten wie ich will, dann bringt es mir nichts" (Grüne, D:6).

Ein zielgerichteter Umgang mit Themen muss allerdings anpassungsfähig sein, denn "im politischen Geschäft brauchen sie ein großes Maß an Flexibilität, wegen der Komplexität und Geschwindigkeit", so ein Interviewpartner aus den Reihen der Grünen (Grüne, A:12).

Übereinstimmend wird deutlich, dass sich Strategiebildung nicht allein durch Professionalisierung, durch Verwissenschaftlichung und analytische Beraterinstrumentarien verbessern lässt. Strategiefähigkeit lässt sich nicht allein am Schreibtisch verbessern, man muss praktische Erfahrung miteinbeziehen. Denn es geht nicht nur um Strategien, diese müssen auch umgesetzt werden. Berater ohne praktische Erfahrung sind hier nur bedingt hilfreich,

denn das "Bauchgefühl", die Intuition oder geronnene Erfahrung, ist durch nichts zu ersetzen.

Strategisches Zentrum

Bei den Grünen ist auffällig, dass diejenigen, die in den Ländern arbeiten, eher die Existenz eines strategischen Zentrums verneinen (Grüne, A:5). Bejaht wird die Frage nach dem strategischen Zentrum von Akteuren, die selbst auf der Bundesebene tätig sind. Vielfach wird auch hier der Parteirat oder der Bundesvorstand als das strategische Zentrum verstanden (Grüne, D:1; B:5). Im Parteirat seien mit den 16 Mitgliedern alle wichtigen Personen vertreten, die von dort aus "Prozesse anstoßen und auch steuern" (Grüne, D:1) können. Neben diesem formal wichtigsten Gremium gibt es aber nach Angaben der grünen Interviewpartner noch eine ganze Reihe von informellen Gruppierungen und Runden, die ebenfalls für die strategische Ausrichtung der Partei wichtige Arbeit leisten.

Bereits hier zeigt sich, dass Strategiebildung in politischen Organisationen mehr noch als in Unternehmen ein komplexer Prozess ist. Dies führt gelegentlich dazu, dass den Parteien nur noch die Methode des "Muddling Through" unterstellt wird. Als komplexer, und in der Regel auch nicht immer vollkommen bewusst festgelegter Prozess scheinen Strategien auf mehreren Ebenen gebildet zu werden.

Auch bei den Grünen ist es eher der Hinweis auf informelle Runden, die mal kleiner und mal größer sind, die die personale Stärke des strategischen Zentrums beschreiben soll. Als sehr kleine Partei fehlt es an Arbeitsstrukturen. Der Berliner Parteivorstand hat insgesamt 25 Mitarbeiter, weniger als die Hälfte davon beschäftigt sich mit inhaltlichen Fragen. Die Parteizentrale ist nach einzelnen Führungsfiguren mit Büros und Büroleitern organisiert. Die Zuarbeit zum informellen Zentrum der Partei leisten die Büroleiter und die Öffentlichkeitsabteilung. Aufgrund der geringen Größe ist daher die Zusammenarbeit mit der Bundestagsfraktion, der ganz andere Mittel zur Verfügung stehen, stärker. Hinzu kommen die Bundesarbeitsgemeinschaften und Kommissionen, die für die Partei inhaltliche Positionen erarbeiten (Grüne, D:13). Nicht sonderlich viel anders sieht es in den Ländern aus. Hier hat NRW aufgrund der Größe Vorteile, doch Arbeitsstrukturen werden eher für die Kommunikation und temporär für den Wahlkampf aufgebaut.

Auch bei den Grünen besteht das Problem, kaum "geschützte Räume" zu haben, denn alle Gremien sind faktisch öffentlich, so dass sich auch hier informelle Strukturen ausbilden. Die Zusammenarbeit mit der Böll-Stiftung, die erst nach einem mühsamen Prozess stärker an die Partei herangeführt wurde, ist eher "punktuellder" Natur. Die Stiftung könnte stärker an "politisch-programmatischen Fragen" ansetzen, die in den nächsten Jahren von Bedeutung sein werden (Grüne, E:9). Die Böll-Stiftung arbeitet aber als "unabhängige Denkwerkstatt" (Grüne, B:8), deren Ergebnisse von Fall zu Fall einfließen. Insgesamt fehlt es bei den Grünen in der Parteizentrale einfach an "Manpower" (Grüne, B:11), um Strategiebildung umfassend beitreiben zu können.

Mit den Grundsatzabteilungen der Ministerien, auch mit denen, die in "grüner Hand" waren, gab es keinen Austausch. Diese hatten autonom gearbeitet.

Handwerklich-methodische Basis der Strategiebildung

Auch wenn der Erkenntnisprozess in politischen Organisationen mühsam ist, so ist es gerade für Parteien unerlässlich zu wissen, wer die eigenen Wähler sind. Einen solchen Prozess haben die Grünen vor ein paar Jahren durchgemacht: Das Potenzial der Partei empirisch zu ermitteln, was lange Zeit eher verpönt war. Dieses Stück Entideologisierung bedeutet einfach zu fragen, wer die Wähler sind, warum sie Grün gewählt haben, warum sie vielleicht Grün wählen würden oder warum sie überhaupt nicht daran denken, Grün zu wählen. Dieser Prozess bedeutet vor allem, die eigene Organisation aus der Perspektive der Wähler, der Mitglieder, der Unterstützer wahrzunehmen. Ein Interviewpartner von den Grünen umreißt die analytischen Instrumentarien: "Sie müssen ein paar Variablen einschätzen. Sie müssen eine Stärke-Schwäche-Analyse machen. Sie müssen das eigene Führungspersonal richtig profilieren, also ein richtiges Profil, ebenfalls mit Stärken und Schwächen, zeichnen können. Sie müssen den politischen Gegner einschätzen können. Und Sie müssen die Partei in den Vergleich zu den sonstigen politischen Kräften, nicht zum direkten politischen Gegner setzen. Sie müssen die Werte der eigenen Partei kennen und durchbuchstabieren können. Sie müssen wissen – aber das sind dann wieder die Tools – wie die eigene Wählerschaft aufgestellt ist, welche Erwartungen diese hat, welche

Themen sie für wichtig erachtet, welche Fragen sie umtreibt. Also eine Analysefähigkeit ist nur bedingt entbehrlich" (Grüne, A: 11).

Für die Grünen hat sich herausgestellt, dass eigentlich nur die Analyse der Zielgruppe potenzieller Grünen-Wähler, die rund 20% der Bevölkerung umfasst, interessant und machbar ist.

Bei den Grünen wird trotz aller Professionalisierung eines deutlich: Die Anstrengungen bleiben punktuell, weil schlicht die Zeit und die Finanzmittel fehlen (Grüne, A: 12; C: 11) und die Bereitschaft gering ist, die wenigen Finanzmittel dafür einzusetzen. Der Einsatz empirischer Erhebungsmethoden beschränkt sich daher auf die Zeit vor Wahlkämpfen.

Neben der Analyse der Wählerschaft ist vor allem auch die eigene Mitgliedschaft interessant. Die Grünen haben hier mit einer weiteren Hürde zu kämpfen, denn es existiert bislang keine zentrale Mitgliederkartei. In Folge davon gibt es auch kaum ein zentralisiertes Wissen über die eigenen Mitglieder.

Noch am ehesten waren die Interviewpartner von den Grünen in der Lage, auf die Frage nach der Umsetzungsrate von entwickelten Strategien zu antworten. Dies liegt auch wieder daran, dass es innerhalb der Grünen nur wenige Akteure gibt, die sich bewusst mit Strategiebildung beschäftigen. "Wir haben es uns abgeschminkt zu sagen, das wird zu 100% umgesetzt. Das wäre sowieso eine ziemlich utopische Größe. Wir backen kleine Brötchen. Wenn wir diese Strategie zu 40% durchhalten ... dann haben wir gute Arbeit geleistet. ... auf dem Papier sind alle bereit, drauf einzugehen" (Grüne, A: 15). Grundsätzlich gibt es für Parteien und gerade für kleine Parteien "strukturelle Hürden" (Grüne, B: 13).

Werte und Grundsatzprogramm

Die Grünen sind stolz darauf, dass sie sich kurz vor der Bundestagswahl im Jahr 2001 und 2002 eine Grundsatzdebatte leisteten und damit das Fundament für den Wahlsieg und die relative Stabilität in den Jahren 2003 und 2004 legten. Denn mit diesem Grundsatzprogramm sei beispielsweise eine Werteorientierung in Gestalt eines differenzierten Gerechtigkeitsbegriffes gefunden worden, der die Grünen die Proteststürme gegen Hartz IV und die Agenda 2010 unbeschädigt hätte überstehen lassen. Das Werteprofil sei die "Grundlage jeder Strategie", so ein Interviewpartner (Grüne, A: 15). "Ich

halte das für gar nicht hoch genug zu bewerten", so ein anderer. "Als Reinhard Bütikofer begann, das Grundsatzprogramm in Gang zu setzen, also den Entstehungsprozess 1998/99, haben alle gesagt, um Gottes Willen, was soll das. Da gab es erhebliche Bedenken. Im Nachhinein stellte sich heraus, dass sowohl innerparteilich wie auch gesamtgesellschaftlich das Interesse und das Begehren nach inhaltlicher Auseinandersetzung jenseits des tagespolitischen Kleinklein unheimlich groß war. Das Grundsatzprogramm war ein großer Erfolg. Und wenn ich die gesamtpolitische Entwicklung richtig beobachte, das gilt meiner Meinung nach für eine erneuerte Linke genauso wie für die Neokonservativen, dann scheinen mir tatsächlich die Werte, die normativen programmatischen Orientierungen, wieder eine größere Rolle spielen, als man eine Zeitlang dachte" (Grüne, E:12). Die Debatte um das Grundsatzprogramm der Grünen war aber auch ein "Selbstfindungsprozess" (Grüne, D:10), bei dem es darum ging, die eigene Mitgliedschaft mit bestimmten Themen aus dem Regierungshandeln vertraut zu machen. Sie diente aber v.a. auch dazu, die neuen Mitglieder, die die Grünen in den Jahren nach 1998 gewonnen hatten, mit der Partei vertraut zu machen, denn die Regierungsbeteiligung hatte auch einen partiellen Austausch der Mitglieder zur Folge. Ein Interviewpartner ging sogar soweit, von einem "Wertekanon" zu sprechen, der im Grundsatzprogramm stecken würde und der als "Leitfaden für die nächsten 20 oder 30 Jahre" (Grüne, B:14) dienen könnte. Grundsatzprogramme spielen nur für Parteien eine Rolle, und je weiter links sie positioniert sind, desto größer wird die Bedeutung des Programms eingeschätzt. In Grundsatzprogrammen kodifizierte Werte sind wichtig für die Identifizierbarkeit der Partei. In einer langfristigen Perspektive können Grundsatzdiskussionen die Verbindung zwischen der Partei und ihren Mitgliedern mit der Wähler- und Anhängerschaft herstellen. Gerade die Grünen haben die Arbeit an ihrem Grundsatzprogramm während des Bundestagswahlkampfes 2002 als wahlentscheidend gesehen. Im Gegensatz dazu sieht ein Interviewpartner das Grundsatzprogramm eher als Beruhigungsmittel: Es sei "eine Grundlage gelegt worden, die man immer wieder referieren kann und die natürlich die Partei auch ein Stück weit prägt und beruhigt" (Grüne, A:16). Dadurch werden die Kräfte gesammelt und die Partei insgesamt geführt und an die neuen gesellschaftlichen Bedingungen angepasst. Doch allein auf das Grundsatzprogramm zu setzen, reicht nicht aus, wie die

Wahlergebnisse der Grünen im NRW im Mai 2005 zeigten. Für die Grünen wird das Grundsatzprogramm als Mittel genutzt, um die neuen Mitglieder, die nach der Regierungsbeteiligung im Bund zur Partei stießen, stärker an die Partei zu binden (Grüne, C: 14).

Als zeitlichen Horizont nannte ein Interviewpartner von den Grünen den Bogen bis zum Jahr 2020. Begründet wird diese Spanne mit dem Generationsbegriff. In einem solchen Zeitraum könne sich eine neue politische Generation artikulieren und den Rahmen für ihre politischen Konzepte entwerfen (siehe Grüne, E:5). Im Grunde ist dies aber dann auch der Versuch einer Generation, die nächste zu binden; so jedenfalls bei der SPD, in der die Fesseln der 70er Jahre noch sehr straff sitzen.

Die generelle Frage nach dem Wertebezug wird in der Regel bejaht, doch aus diesem Bezug folgen noch lange nicht ein konkretes Programm, eine umsetzbare Politik, eine erfolgreiche Kampagne. Und selbst wenn vor einem Wertehorizont Politikinhalte entwickelt werden könnten, so werden diese durch die Gegebenheiten des politischen Systems schnell zerrieben. Der herrschende Inkrementalismus lässt die Handschrift von einzelnen Parteien nur noch undeutlich erkennen. Nur ein Interviewpartner von den Grünen sieht einen klaren Zusammenhang zwischen einer Wertediskussion und der aktuellen Tagespolitik (Grüne, E:12). Für alle andere Interviewpartner ist dieser Zusammenhang nicht so evident, denn "ein Grundsatzprogramm ist doch eine Theorie", bekennt ein Akteur aus den Grünen. Dies bedeutet, dass die "Debatte über die neue soziale Gerechtigkeit auch nicht von allen geführt wird ... der Rest guckt sich das an und weiß so ungefähr, wie's gelaufen ist" (Grüne, A:17). Viel wichtiger sei es beispielsweise auf dem Rostocker Parteitag gewesen, dass sich dort die Partei durchgerungen hat, sich als Regierungspartei zu verstehen, d.h. zu handeln und den Afghanistan-Einsatz zu befürworten und mitzutragen.

Strategieberatung von außen

Die Grünen setzen zwar die Zusammenarbeit mit ihren Wahlkampf-Agenturen auch in den normalen, wahlkampflosen, Zeiten fort, doch bleibt die Strategieberatung von außen "punktuell". "Es gibt immer wieder mal Runden, Leute, die eingeladen werden. Es ist nicht unbedingt beliebig, aber aus welchem Grund einzelne Leute eingeladen werden, das ergibt sich dann

mal so oder mal anders" (Grüne A:18). Bei den Grünen sind es die Agenturen, die immer wieder herangezogen werden, deren Spezialdisziplin aber eher Kommunikation und nicht Strategie ist. Sie nutzen auch stärker die Ressourcen der Böll Stiftung und der Kommissionen, die zu bestimmten Themen eingesetzt werden.

Die Auskunft der Gesprächspartner bei den Grünen zur Qualität des Angebots an Strategieberatung ist eindeutig. Es gibt zwar eine "Menge Firmen auf dem Markt" (Grüne, B:16), doch sei weder die Seriosität noch der Nutzen für die Grünen genau kalkulierbar. Sowohl die Agenturen als auch die Böll Stiftung müssten sich verändern. Die Agenturen, die sich in diesem Bereich stärker profilieren wollen, "brauchen eine Abteilung für strategische Beratung" (Grüne, A: 19) und in der Zusammenarbeit mit der Böll Stiftung gibt es massiven "Abstimmungs- und Veränderungsbedarf" (Grüne, D:14). Die Böll Stiftung mache immer noch sehr viele "Orchideenthemen" (Grüne, D:14) und sie würde auch bei "weitem nicht so professionalisiert" arbeiten (Grüne, C:9).

Politische Führung

Das Thema politische Führung ist inzwischen auch bei den Grünen als wichtige Aufgabe anerkannt (Grüne, A:20). Dies hängt auch damit zusammen, dass nicht nur abstrakt eine Einsicht da ist, sondern dass der "integrative Weg" (Grüne, D:21) des Vorstandes mit Claudia Roth, die vor allem für eine emotionale Integration der Partei zuständig ist, akzeptiert wird. Der Vorstand übernimmt konkrete Aufgaben der Themensetzung, der medialen Positionierung und des Einwirkens auf die Partei. Ein Gesprächspartner der Grünen versteht politische Führung vor allem als "Geschlossenheit", im Sinne, dass die "Partei mit einer Stimme spricht und eine Meinung in einer bestimmten Sache vertritt" (Grüne, C:16).

Die Grünen waren einerseits lange dafür bekannt, dass die Parteibasis unberechenbar ist, andererseits gelten sie als die Partei, in der am ehesten Elemente strategischen Handelns und der Strategiebildung erkennbar sind. Es gibt immer noch die "gesunde Reibung zwischen Vorstand und Basis", aber auch "mehr Vertrauen in die Führung als es vorher da war" (Grüne, D:22). Es würde ein "feineres Gleichgewicht" geben, das sehr stark von den Personen auf der Führungsebene abhängt. Die Lernprozesse, die die Grü-

nen vollzogen haben, würden sich auch in der Diskussionskultur auf den Parteitag zeigen: "Wer sich die Debatte auf dem Parteitag in Kiel (2005) zur Bürgerversicherung angesehen hat, das ging vier, fünf Stunden auf eigentlich hohem Niveau" (Grüne, D:22). Hinzuzufügen ist aber, dass die Grünen einen Teil der Mitglieder ausgetauscht haben und die Kritiker einer Regierungsbeteiligung verloren haben.

Die Grünen haben durch Kommissionen zur Bildung, Innovation etc. wichtige Themen besetzt und damit der Partei und der eigenen Anhängerschaft Lernprozesse ermöglicht. Trotzdem gibt es die realistische Einschätzung, dass die Professionalisierung auch etwas gekostet hat: "Es ist ruhiger geworden" (Grüne, D:22), meint ein Interviewpartner. Durch die "extremen Professionalisierungsprozesse in den letzten 10 Jahren ist sicher einiges an Partizipation auf der Strecke geblieben. Es wäre Unsinn, sich das nicht einzugestehen" (Grüne, C:16), resümiert ein anderer. Nüchtern zieht ein weiterer daraus die Konsequenz: "Das ist ausschließlich eine Kommunikationsfrage. Die Kehrseite einer zentral vorgegebenen Strategie ist eine intensive Kommunikation nach unten. Das ist wirklich alles, auch bei den Grünen" (Grüne, A:22).

Strategiefähigkeit und Kommunikation

Die Grünen sind leidgeprüft, was die parteiinterne Kommunikation angeht. Ständig waren sie anfällig für Streit, der immer auch in der Öffentlichkeit ausgetragen wurde. Für viele Grüne heißt das "Zauberwort" daher Geschlossenheit. "Ich glaube, es ist wichtig, dass eine Partei mit einer Stimme spricht" (Grüne, A:16). Geschlossenheit "haben wir vor allem mit dem Einsatz der neuen Medien erreicht. Wir sind sehr schnell vorangegangen, Internet, Email, auch Handy, SMS zu nutzen, um schnell eine Sprache vorzugeben, zu führen, und das schnell im Top-Down-Verfahren kommunizieren zu können. Da sind wir noch nicht weit genug, aber sehr weit vorne. ... Wenn in der BILD am Sonntag steht, dass Frau Höhn gesagt hat, vielleicht muss Herr Fischer doch noch zurücktreten, dann erreiche ich mit einer SMS, in der ich schreibe, das es ein falsches Zitat ist, gleich 300 Orts- und Kreisverbände in ganz Nordrhein-Westfalen. Und wenn Sie von ihrer Heimatzeitung darauf angesprochen werden, können sie sagen, das ist Unsinn, das hat sie gar nicht gesagt. Das ist natürlich ideal" (Grüne, C:17).

Die Grünen haben es ein Stück weit geschafft, mehr Kommunikationsdisziplin zu üben, weil durch wilde, unabgestimmte Kommunikation viel an Vertrauen und letztlich auch an Wählerstimmen verloren ging. Kommunikationstechnisch ist es ein "Gesamtmix von SMS, Mail, Website, Telefonkonferenzen und den weiterhin wichtigen Einzeltelefonaten", der dosiert eingesetzt werden muss. Von der Parteizentrale aus wird dieses Angebot an die Spitzenleute als Dienstleistung entsprechend den individuellen Wünschen zur Verfügung gestellt wird.

Doch entscheidend ist die Kommunikationsdisziplin, die inzwischen bei den Grünen herrscht, und sehr viel hat die SMS-Technologie dazu beitragen, die schnelles Reagieren erlaubt und ein einheitliches 'Wording' ermöglicht. Damit können die Landesvorsitzenden, die MdBs, die Landtagsfraktionsvorsitzenden usw. erreicht werden. Das SMS-Tool dient dazu, Warnhinweise schnell zu kommunizieren, um Journalisten mit kritischen Anfragen zuvorzukommen. "Im Prinzip konnten sie auf einer Pressekonferenz der Grünen von zwei Vertretern 16 Meinungen hören. Das würde heute nicht mehr vorkommen. Das ist die absolut wichtigste Bedingung, um überhaupt strategiefähig zu sein", resümiert ein Grüner, der auf der Landesebene tätig ist.

Für die Grünen ist vieles, das der Verbesserung der Strategiefähigkeit dient als Nebenprodukt der Professionalisierung der Wahlkampfführung entwickelt worden. "Der wichtigste Punkt ist natürlich, dass die Grünen ihre Strategiebildung in Richtung Wahlkampf – und das hat eine Vielzahl von Gründen – in den letzten ein, zwei Wahlkämpfen noch einmal extrem professionalisiert haben. Das hat zu tun mit der Zusammenarbeit mit den 'Goldenen Hirschen'. Das hat zu tun mit der Struktur in der Partei. Es gibt einen eigenen Wahlkampfmanager. Es gibt in der Partei eine relativ ausgeklügelte Struktur, in der sehr früh schon über Strategien nachgedacht wird" (Grüne, E:1). Für den Wahlkampf 2005 auf Bundesebene war Fritz Kuhn der Wahlkampfmanager. Kuhn ist die führende Figur bei den Grünen, wenn es um Strategiebildung geht. Nach Angaben einer weiteren Interviewpartnerin ist die Kampagnenführung mehr oder minder auf den Wahlkampf konzentriert (Grüne, B:21). Dies betrifft die Kommunikationstools und die Art und Weise der Einbindung der Hausagentur "Zum Goldenen Hirschen". Die Agentur ist aber in der Regel das Ausführungsorgan und hat auch selbst keine Kapazi-

täten zur Strategieberatung. "Bei Kampagnen ist es immer so, es wird hier im Haus die Richtlinie vorgegeben. Ich breche das runter zum Kommunikationsbriefing für die 'Hirschen' und die kommen dann mit den Vorschlägen. Da ist schon immer klar, wir sind das Zentrum und wir setzen das" (Grüne, D:18). Die "Hirschen" haben aber auch die Funktion einer kleinen Fokusgruppe, mit der man im Tagesgeschäft gezielt Meinungen zu bestimmten Themen eruieren kann.

Auch für die Grünen sind die knappen Mittel der Grund, nur wenig Studien zu vergeben, eine oder zwei zur Analyse der Wählerschaft im Vorfeld eines Wahlkampfes (Grüne, B:10). "Es fehlt an Geld und natürlich auch ein wenig die Bereitschaft, das wenige Geld dafür zu verwenden. Wenn wir (auf Landesebene, R.S.) jetzt eine Umfrage machen, dann schluckt diese einen Umfang von zehn, 15 Prozent des Wahlkampfbudgets" (Grüne, A:13).

Mitglieder als strategische Ressource

Die Grünen sind in der Frage der Mitgliedschaft als strategischer Ressource sehr aktiv. Sie haben während ihrer Regierungszeit ein Teil ihrer Mitgliedschaft verloren, aber auch neue Mitglieder gewonnen, so dass die Zahl der Mitglieder gleich blieb. Schätzungen gehen davon aus, dass rund 30% der Mitglieder "ausgetauscht wurden". Eine Interviewpartnerin spricht sogar von "Nettogewinnen" (Grüne, B:9). Mitgliedergewinnung und Nachwuchsförderung sind strategische Themen: "Das würde ich nicht auf nach der Bundestagswahl oder ins nächste Jahr verschieben. Das ist ein Prozess, den wir seit drei, vier Jahren sehr intensiv betreiben. Wir hatten eine eigene Mitgliederwerbekampagne... Das ist eine Daueraufgabe" (Grüne, B:9). Trotzdem wurde die Kampagne vorläufig gestoppt, denn sie war zu erfolgreich. "Eine Kampagne, die 2003 werberisch groß betrieben wurde, war die Mitgliederwerbung, die wir nach sieben Monaten wegen des zu großen Erfolges einstellen mussten. Wir hatten so gerechnet: Jedes Mitglied kostet uns eine Anfangsinvestition und sie wird sich über Jahre zurückzahlen. Dadurch, dass so viele mitgemacht haben und wir vor allem noch mal unterschieden habe, zwischen Leuten, die Einkommen haben, Leuten, die kein Einkommen haben. Leute, die Einkommen hatten, mussten 25 Euro zahlen, Leute, die keins hatten, mussten nix zahlen. Und da wir ziemlich genau unsere Zielgruppe getroffen haben, nämlich Studenten und Leute, die in der Ausbil-

derung sind, die alle nicht zahlen mussten, war nach sieben Monaten das Budget hoffnungslos gesprengt und wir mussten es einstellen" (Grüne, D:25). Von Bedeutung ist auch die Arbeit der Kreisverbände, damit die Mitglieder geschult werden und bleiben. In den Kreisverbänden aber gibt es ganz unterschiedliche Aktivitätsniveaus, so dass der Erfolg einer Mitgliederkampagne nicht immer gesichert werden kann.

Ein weiterer wesentlicher Punkt wird von einem anderen Interviewpartner genannt: die Grünen hätten den Prozess der Klärung der eigenen Identität energisch vorangetrieben und würden nun in den gegenwärtigen Turbulenzen weniger stark in Mitleidenschaft gezogen. "Da hat man natürlich auf dem Weg Leute verloren und auch abgeschreckt, dafür aber andere hinzu gewonnen. Es war unglaublich wichtig, diesen Prozess zu gehen. 1999 auf dem Bielefelder Parteitag waren die Grünen eine heillos verlorene Partei. Wir waren zerstritten. Es war nicht klar, wohin der Weg gehen wird. Die Beteiligung am Kosovo war aus meiner Sicht nur der Auslöser für diese ganze Identitätsdebatte. Der Grund lag schon viel früher – in der Regierungsbeteiligung, in der Frage, wie man so eine Koalition gestaltet. Das ging ja schon in Hessen damals los, fand dann seinen Höhepunkt in der Debatte um Garzweiler und in der Frage, sollen die Grünen ... regieren oder nicht. Das haben wir dann durch diese zwei Parteitage in Bielefeld und Rostock und dann durch die Entwicklung des Grundsatzprogramms gelöst und geklärt. Das ist der Unterschied zu Organisationen wie der IG Metall oder anderen Gewerkschaften, die eher aus meiner Sicht diesen Identitätsprozess irgendwie vor sich herschieben, um ja nicht noch mehr Leute zu verlieren" (Grüne, C:14).

3. WASG

Entstehungsgeschichte und Hintergrund

Überlegungen zu einer Parteigründung im linken Spektrum sind nicht neu. Die Geschichte der Bundesrepublik verzeichnet zahlreiche Versuche links der SPD eine Partei zu gründen – lediglich die Grünen konnten sich bisher im Parteienspektrum festsetzen. Die Situation änderte sich Ende der 1990er Jahre, als sich auf der Seite der Gewerkschaften das Bündnis mit der SPD lockerte und Überlegungen angestellt wurden, eine eigene Kraft im parteipolitischen Raum zu gründen. Solche Überlegungen gewannen an Gewicht, als die Gewerkschaften auf ihrem ureigensten Feld immer mehr in die Defensive gerieten und glaubten, diese Defizite auf dem politischen Feld ausgleichen zu können. Der Kristallisationspunkt dieser latenten Überlegungen waren die Enttäuschungen über die rot-grüne Koalition nach 1998, die die Erwartungen der Gewerkschaften nicht erfüllte. Den Gewerkschaften war die Politik Schröders, die Mitte der Gesellschaft anzusprechen, immer schon suspekt. Mit dem Abgang Oskar Lafontaines 1999 und mit dem Schröder-Blair-Papier von 1999 war für einige in den Gewerkschaften vollends klar, dass die SPD einen neoliberalen Kurs eingeschlagen hätte. Parteienforscher wie Franz Walter und Tim Spier sprechen von einer "Lücke im Parteiensystem" (2004: 334), die sich durch die Mitte-Strategie der SPD aufgetan hätte und die nun eine neue Linkspartei füllen könnte. Aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit, der Hartz-Reformen, der Minijobs und der hohen Sozialhilfezahlen sei ein sehr großes Wählerpotenzial vorhanden, so Walter und Spier in ihrer Analyse. Wie aber lässt sich dieses Potenzial ansprechen und mobilisieren?

Auch in den Gewerkschaften wurden Überlegungen in Richtung einer Parteigründung angestellt. Führend waren hier Ver.di und IG Metall. So stellte Hans-Jürgen Urban die Frage, wie sich die Gewerkschaften "gegenüber dem 'Strategiewechsel' verhalten sollten, den die Neue Sozialdemokratie seit geraumer Zeit eingeläutet hat" (2003: 33). Urban plädiert in seinen Überlegungen für einen "radikalen Politikwechsel" (2003: 39), der auch die Gründung einer neuen linken politischen Kraft nicht ausschließt. Ähnliche Überlegungen gab es auch bei den Ver.di-Funktionären und rund um die Zeitschrift "Sozialismus".

Konkreter wurden die Überlegungen nach Schröders Ankündigung der Agenda 2010 im März 2003 und der sich formierende Proteste gegen die Regierungspolitik. Wichtige Stationen der Mobilisierung und Klärung im Jahr 2003 waren der Europäische Aktionstag am 3 April, der Perspektivenkongress der IG Metall im Sommer und die Demonstration vom 1. November 2003. Schnell wurden zwei Kerne erkennbar, die die Gründung einer Partei anfänglich parallel vorantrieben. Die eine, norddeutsche Gruppe um Ralf Krämer, Axel Troost, Joachim Bischoff, Uwe Hixsch, Sabine Lösing u.a. kommt aus der Ver.di-Ecke. Sie trat unter dem Namen "Die Wahlalternative" hervor. Die Akteure der süddeutschen Gruppe um Klaus Ernst, Thomas Händel, Anny Heike und Gerd Lobboda kommen aus der IG Metall. Sie firmierten unter dem Name "Arbeit und soziale Gerechtigkeit". In beiden Gruppen sammelten sich enttäuschte Sozialdemokraten, die teilweise auch mit der PDS zusammenarbeiteten oder übertraten, Gewerkschafter und linke Splittergruppen. Im Sommer 2004 schlossen sich beide Gruppen zur "Wahlalternative Arbeit & soziale Gerechtigkeit" zusammen. Daraus ist dann relativ rasch die Partei "Arbeit & soziale Gerechtigkeit – Die Wahlalternative" (WASG) am 22. Januar 2005 entstanden.

Ausgangspunkt für die Ver.di-Gruppe war ein Papier⁸ aus der Feder von Ralf Krämer, Gewerkschaftssekretär bei Ver.di in Berlin, das sich wie ein Drehbuch der weiteren Vorgänge liest. "Ich habe den Entwurf zweimal durchgelesen und bin wie ein Schläfer wachgeküsst worden und habe gesagt, hinter diesem Projekt stehst du", bekennt ein Interviewpartner aus der WASG (WASG, E:1). Den langen Vorlauf und den gewerkschaftlichen Hintergrund bestätigt ein Gesprächspartner, der in der WASG eine führende Funktion hat: "Die Debatten innerhalb eines bestimmten Teils der Linken sind natürlich lange vorher gelaufen. Wie kann das weitergehen? Die SPD hat abgewirtschaftet und macht neoliberale Politik. Es gibt keine nennenswerte Opposition. Die beiden Köpfe der PDS im Bundestag haben überhaupt keine Bedeutung. Diese ganzen Debatten haben innerhalb der Gewerkschaft zum großen Teil in Ver.di und der IG Metall stattgefunden. Es ist ja kein Zufall, dass die meisten Gewerkschafter, die die WASG als Verein gegründet haben oder aus den beiden Initiativen kamen, aus Ver.di und der IG Metall kom-

⁸ Der erweiterte Entwurf datiert vom 5. Februar 2004.

men" (WASG, F:2). Es gab bereits 2002 Diskussionen über eine Parteigründung in den Gewerkschaftsgremien, nicht offiziell, sondern in den Pausen von Veranstaltungen, am Rande. "In Ver.di-Seminaren wurde das sehr häufig angesprochen: Da muss eine neue Partei her", bekundet der gleiche Gesprächspartner.

Ein führender Kopf der WASG, der zugleich Ver.di-Funktionär ist bekennt: "Die Linke in Ver.di nimmt Bezug auf die WASG. ... Es gibt eine organisierte Ver.di-Nische. ... Unwahrscheinlich viele von diesen Aktivistinnen und Aktivisten haben die WASG mit aufgebaut und sind dort auch Mitglied geworden" (WASG, F: 11). Parallele Entwicklungen gibt es in der IG-Metall.

Die schleichende Entfremdung zwischen Gewerkschaften und SPD und der wachsenden Terrainverlust der Gewerkschaften auf der betrieblichen Ebene hat in Teilen der Gewerkschaften das Bedürfnis nach einer klaren Opposition und einem parlamentarischen Standbein hervorgerufen, das die SPD nicht mehr in einem ausreichenden Maße zu bieten schien. Ein führender Kopf der WASG begründet die Entstehung dieser "Gewerkschaftspartei" mit ähnlichen Überlegungen: "Wir haben vor allem gesehen, dass wir mit den klassischen gewerkschaftlichen Möglichkeiten – Kernkompetenz in Tarifpolitik und Betriebspolitik – nicht mehr weiterkommen, weil das, was wir mit den Händen aufbauen, von der Politik wieder eingerissen wird" (WASG, B: 3). Der 1998 von der SPD versprochene Politikwechsel sei nicht erfolgt und deshalb müsse man dies nun selbst in die Hand nehmen.

In dieser Hinsicht bedeutet der Entschluss von Gewerkschaftsfunktionären, eine eigene politische Kraft aufzubauen, dass die Bindungen zu den anderen Parteien weiter gelockert werden. Die Präsenz der Gewerkschaften in Aufsichtsräten großer Unternehmen, im Verwaltungsrat der Bundesagentur für Arbeit, in den Rundfunkräten und weiteren Gremien basiert auf einem breiten politischen Konsens, der durch eine solche Strategie erodiert.

Strategie und strategische Überlegungen

Strategien können nur mit strategieerfahrenen Personen verfolgt werden. Wenngleich von allen Seiten – von den Akteuren selbst und von den Gewerkschaftszentralen – unisono bekundet wird, dass man auf die Freizeitaktivitäten der eigenen Funktionäre keinen Einfluss hätte, so ist doch bemerkenswert, dass die Gründung der WASG im Kern von Funktionären –

Bevollmächtigten, Sekretären etc. – betrieben werden konnte⁹, und zwar offensichtlich mit stillschweigender Duldung der Spitze. Der IG Metall-Vorsitzende Jürgen Peters hat versucht, die Gründung der WASG als Ergebnis objektiver Zwänge des Parteiensystems darzustellen: Die SPD müsse sich im Klaren sein, dass sie "auf dem linken Flügel ein Vakuum schafft, wenn sie diesen Teil mit ihrer Programmatik nicht abdeckt." (2005:9)

Die Personen im Kern der WASG bilden einen schon länger diskutierenden Zusammenschluss, zu dem sich auch viele Interviewpartner zählen. "Da gehören auch Leute aus dem Bereich der Zeitschrift Sozialismus dazu. Es gibt Leute aus dem Bereich der Rosa-Luxemburg Stiftung. Es gibt gewissermaßen ein linkes, strategisch diskutierendes Milieu" (WASG, C: 13).

Es ist kein Zufall, dass bei der Gründung Gewerkschaftsfunktionäre führend beteiligt waren. Wichtig war, so formuliert ein Interviewpartner, der den Gründungsprozess mit initiierte, "dass die Kräfte, die es im Kern vorangetrieben haben, die die Texte formuliert haben, die die Vorstände gebildet haben, zum großen Teil Leute mit politischer Erfahrung waren – aus dem gewerkschaftlichen Bereich, aus dem links-intellektuellen Bereich" (WASG, C 1). Diese Kader haben Organisationserfahrung, verfügen über eine hohe Frustrationstoleranz und können auf Ressourcen und Kontakte zurückgreifen. "Wir als Gewerkschafter sind geschult und geübt, in unserem täglichen Leben immer wieder etwas Neues aufzubauen", erklärt ein Mitglied der WASG, das eine Leitungsposition innehatte (WASG, A:5).

Auch auf der Seite von Ver.di gab es starke personelle Unterstützung. "Ich stelle fest, dass die Linke in Ver.di Bezug nimmt auf die WASG und die Linkspartei, früher PDS. Es gibt eine organisierte Ver.di-Nische, auf der Bundesebene erst vor zwei Jahren, aber auf der nordrhein-westfälischen von Anfang an. Das ist damals in der ÖTV schon so gewesen, teilweise in der HBV. Unwahrscheinlich viele von diesen Aktivistinnen und Aktivisten haben die WASG mit aufgebaut und sind dort auch Mitglied geworden"

⁹ Etwas anders sieht die Mitgliederstruktur der WASG aus: Sie setzt sich zu einem Drittel aus enttäuschten SPDlern und Gewerkschaftern, zu einem weiteren Drittel aus früheren Aktiven und linken Gruppen und zum letzten Drittel aus Betroffenen der "neoliberalen Politik" zusammen, so ein Interviewpartner (WASG, E: 4). Der Gewerkschaftsbezug würde im Norden kaum spürbar sein, während im Süden 50 bis 60 Prozent der Mitglieder IG-Metaller seien.

(WASG, F:11). Diese Bewertung eines führenden Ver.di-Funktionärs unterstreicht die enge Bindung der WASG an die Funktionärebene von Ver.di.

Insofern stimmen auch einige der Interviewpartner der Diagnose zu, dass dies eine Top-down-Gründung gewesen sei, im Unterschied zur Entstehungsgeschichte der Grünen, die von der kommunalen Basis her aufgebaut wurden. "Wenn es nicht so gewesen wäre, wären wir jetzt auch nicht so weit. Wenn man im Nachhinein alles zur Strategie erklärt, muss man sagen, es lief alles wie an einem Faden aufgeschnürt" (WASG, E:3).

Strategisches Zentrum

Die Frage nach den strategischen Zentren stellt sich dringlich für eine "Top-Down-Gründung" und für ein Personal, das es gewohnt ist, Politik als von Apparaten ausgehend zu denken. "Die WASG ist ein Top-Down-Projekt, nicht von der Funktion, sondern von den Personen her" (WASG, F:9). Die Gründung der WASG "ist eigentlich von diesen strategischen Zentren ausgegangen" so ein Mitgründer (WASG C:13). Diese Zentren sind bestimmte Kerne im linken Gewerkschaftsmilieu der IG Metall und Ver.di, ganz konkret: die beiden Initiativen aus diesen Gewerkschaften. Die Interviewpartner sehen darin einen Vorteil gegenüber anderen, beteiligungsorientierten Politikformen, bei denen Politik von unten aufgebaut wird. "Es gibt zumindest eine gemeinsame Klarheit der kleinen Gruppen, die das Ganze initiiert und vorangetrieben haben und das immer noch weitgehend anführen" (WASG, C:9). Die Initiatoren weisen darauf hin, dass "diese Linksparteigeschichte erheblich unserer Initiative geschuldet war" (WASG, B:5), um dem Ziel, eine gesamtdeutsche Linkspartei jenseits der SPD zu etablieren, näher zu kommen.

Gleichwohl gibt es auch strategische Überlegungen, die Partei breiter aufzustellen, sie für soziale Bewegungen attraktiv zu machen und sie in meinungsbildenden Milieus zu verankern. In dem Papier von Krämer heißt es: Dieses Bündnis müsse ein Zentrum haben. "Dieses Zentrum kann nur eine nichtsektiererische (überwiegend in der alten BRD geprägte) Linke mit starker gewerkschaftlicher Verankerung und starker Verbindung in linke Wissenschafts-, Bewegungs- und Kulturszenen bilden." (S.7)

Nach wie vor sind diese strategischen Zentren oder organisatorischen Kerne sehr stark mit dem Milieu bestimmter Gewerkschaftsfunktionäre verbunden,

weil dies ein "organisatorische Stütze" darstellt (WASG, B:13). Es ist zwar keine "Struktur im offiziellen Sinne, ... aber die Strategie war, zumindest unter ein paar Kollegen, die sich untereinander abgestimmt hatten: Wir wollen erst einmal die WASG aufbauen" (WASG A: 12). Die weiterführenden Vorstellungen gingen dahin, dass man das Netz der IG Metall-Bevollmächtigten nutzt, um flächendeckend die Partei zu etablieren. Dazu ist es nicht gekommen, weil viele Bereiche der IG-Metall, in den Bezirken und in den Verwaltungsstellen, immer noch SPD-dominiert sind oder es schlicht einfach "weiße Flecken" ohne IG Metall-Präsenz wie im Norden der Republik gibt.

Ein weiterer Gesprächspartner verneint die Frage nach dem strategischen Zentrum, fügt aber hinzu: "Das hat es in der Gründungsphase gegeben, insbesondere im Bereich der Wahlalternative. ... Gegenwärtig ist das eher nicht der Fall, was uns allerdings auch Schwierigkeiten bereitet. Wir sind im Augenblick über die Grenzen der Ehrenamtlichkeit hinaus und merken, dass wir den Prozess insgesamt nur noch schwer in den Griff bekommen" (WASG, E:17). Für die nächsten Monate steht daher an, Strukturen aufzubauen, um den Kurs der Partei bestimmen zu können, auch im Hinblick auf die ressourcenstarke Linkspartei/PDS.

Eine gewerkschaftszentrierte Sichtweise hat allerdings auch Gegner, denn aus Sicht eines Interviewpartners, der selbst Gewerkschaftsfunktionär ist, ist "die Herangehensweise bestimmter IG Metall-Funktionäre ungeeignet, weil die nur ihre IG Metall kennen und ihren zentralistischen, durch Hauptamtliche geprägten Apparat" (WASG, C:3). Die straffe und zentralistische Organisation ist einerseits für den raschen Aufbau von Strukturen günstig, behindert aber andererseits auch die Möglichkeiten der Mitbestimmung und Selbstorganisation.

Frontstellung gegen den Neoliberalismus

Das Strategie-Papier von Ralf Krämer, das vor allem von Gewerkschafter als wichtiger Anstoß wahrgenommen wurde, geht von der These aus, dass der Neoliberalismus in der Parteipolitik (worunter explizit auch die SPD zählt) nur durch eine "wahlpolitische Alternative" (2004:4) zurückgedrängt werden könne. Das Potenzial links von der SPD, das auf 10 Prozent geschätzt wird, gelte es auszuschöpfen, durch "populäre, klare und einfache Propaganda"

(2004:6). Weiter heißt es: "Es geht also in gewissem Maße auch um einen linken Populismus, der notwendig ist, um die Massen zu mobilisieren. Es geht nicht um eine neue explizit linkssozialistische Partei" (2004:6).

Diese strategische Entscheidung, einer linkssozialistischen Perspektive eine Absage zu erteilen, war bei der süddeutschen und IG-Metall dominierten Initiative noch stärker ausgeprägt. "Der bayerische Ableger, die 'Initiative Arbeit & soziale Gerechtigkeit', hatte eine sehr starke Aversion gegen sozialistische Kräfte" (WASG, F:10). Gründer Klaus Ernst hat in einem offenen Brief gefordert, dass Marxisten und Sozialisten die Partei wieder verlassen müssten. Diese würden mögliche Wähler nur abschrecken. Für die Norddeutschen um Axel Troost und Joachim Bischoff war die Partei eher eine Sammlung von linken und fortschrittlichen Kräften, die auch sozialistischen und kommunistischen Gruppen offen stehen sollte.

Zurückdrängung des Neoliberalismus und eine politischere Rolle der Gewerkschaften war die Zielvorgabe derjenigen in den Gewerkschaften, die sich aktiv an der Gründung beteiligten. Hinzu kamen Überlegungen, wie sie beispielsweise Hans-Jürgen Urban anstellte, der die Gewerkschaften wieder in der Position einer Veto-Macht sehen will (Urban 2005).

Aus der starken personellen Nähe erwächst dann auch eine inhaltliche Nähe zu den Gewerkschaften. "Unser Programm ist Gewerkschaftsprogramm", heißt es aus dem Munde eines Interviewpartners (WASG, A:5). Ein anderes Gründungsmitglied unterstreicht, dass die Gewerkschaften programmatisch für die WASG eine wichtige Quelle sind: "Es gibt eine ganze Menge Ideen und Instrumente, die in diesem Bereich schon vorhanden waren und die bei uns programmatisch einfließen" (WASG; B:12). Diese bedeutet aber, dass sich hier eine Richtung innerhalb der Gewerkschaften, konkret: der IG Metall äußert und nach Akzeptanz und vergrößertem Einfluss strebt. "Nun werden wir in die Lage kommen, dass die Linkspartei- oder WASG-Leute in den Gewerkschaften ... gleichberechtigt und akzeptiert arbeiten und ihre Positionen zu Geltung bringen können. Eigentlich erweitert das die Möglichkeiten für Gewerkschaften, im politischen Feld Einfluss zu nehmen. ... Das Druck- und Drohpotenzial ist vielleicht ein wenig größer, weil man hat ja die Linkspartei noch in der Hinterhand" (WASG, C: 23). Gleichzeitig wird aber auch

gesehen, dass dadurch eine erhebliche "inhaltliche Verengung in den Bereichen Arbeit, Wirtschaft und Soziales" zustande kommen kann (WASG, C:3). Für die WASG werden die Inhalte sehr stark von der „Memorandum-Gruppe“ geprägt, die sich selbst mit ihrem keynesianischen Kurs in der Nähe der Gewerkschaften sieht. Die in dieser Gruppe versammelten Wirtschaftswissenschaftler formulieren in ihrem jährlichen Gegengutachten ein "alternatives Entwicklungsmodell" innerhalb des Kapitalismus. Wesentliche Punkte betreffen die Einschränkung der Bankenmacht, die Ausweitung eines öffentlichen Beschäftigungssektors, die Vermögenssteuer, Arbeitszeitverkürzung, Investitionsprogramme etc. Im Grunde, so ein Mitglied der Gruppe, das auch Gründungsmitglied der WASG ist, gibt es zwischen den wirtschaftspolitischen Abteilungen von Ver.di, IG Metall und DGB auf der einen Seite und Memorandumgruppe auf der anderen Seite kaum eine Differenz (siehe: WASG, E:11).

Aus dieser Gruppe wird auch eine wesentliche Beratungsleistung und Kursbestimmung der künftigen Bundestagsfraktion von Linkspartei und WASG erfolgen. Diese Gruppe und ihre Vertreter in der WASG und der zukünftigen Bundestagsfraktion verstehen sich auch als Garanten für den richtigen wirtschaftspolitischen Kurs der Partei und der Fraktion.

Führung/Lafontaine

Bereits am Anfang der strategischen Überlegungen der Akteure in den Gewerkschaften und linken Gruppen war klar, dass man keine sozialistische Partei gründen wollte. Vielmehr ging es darum, eine Partei zu etablieren, die den Sozialstaat verteidigen und den Einfluss der Gewerkschaften auf der politischen Ebene sichern sollte. Dazu wurden bereits in den Gründungspapieren Überlegungen in Richtung einer "populären" Politik angestellt, die man auch durch prominente Personen vermitteln wollte. Bereits im Krämer-Papier von Februar 2004 wurden die Namen Lafontaine und Gysi genannt, aber beide als nicht geeignete Führungspersönlichkeiten bezeichnet. Solche aber würde die Partei als "Orientierungsfiguren" im Sinne eines linken Populismus benötigen (S. 6).

Mit dieser Medien-Strategie, zwei Populisten an die Spitze zu stellen, gehen die WASG und die Linkspartei ein hohes Risiko ein. Lafontaine und Gysi schaffen zwar Medienpräsenz und Stimmen bei der Wahl, sie sind aber So-

lotänzer, die neben den Strukturen autonom agieren. "Die lassen sich sehr wenig einbinden" (WASG C:17), heißt es. "Das ganze Medieninteresse richtet sich natürlich auf ihn (Lafontaine, R.S.), egal wo er auftaucht. Da sind alle anderen Nebensache" (WASG, F:18). Die mangelnde Einbindung zeigt sich auch darin, dass Lafontaine sich der Koordination entzieht und an ihn nur noch appelliert werden kann: "Es kann nicht sein, dass nur über Telefon- und Handykontakte Einzelfragen abgestimmt werden.... Es ist keineswegs so, dass er – auch als sogenannter Spitzenkandidat – da schlicht und einfach Positionen an der Partei vorbei entwickeln kann" (WASG, E:14).

Hinzu kommt, dass Lafontaine sehr starke Eigeninteressen hat. Er möchte die Vereinigung zur Linkspartei schon im Frühjahr 2006 vollenden. Für eine Partei wie die WASG, die zu diesem Zeitpunkt auf der Bundesebene kaum tragfähige Strukturen besitzt, ein ernsthaftes Problem.

Gleichwohl sind sich alle Interviewten einig, dass sie Lafontaine brauchen, nicht nur als Medienstar und Zugpferd für den Wahlkampf. "Wir brauchen Lafontaine in der Parlamentsarbeit und möglicherweise auch als Fraktionsvorsitzenden. Aber ich kann mir nicht vorstellen, dass Lafontaine selbst eine große Rolle spielen wird, weil da genau eben diese Positionen nicht mehrheitlich getragen werden" (WASG, E:15). Als Fraktionsvorsitzende, wofür sich Gysi und Lafontaine angeboten haben, werden sie relativ eigenständig auftreten, gegenüber der Fraktion und der WASG, die erst nach der Wahl am 18. September ein Büro in Berlin eröffnen will.

Diese beiden Führungsfiguren passen im Grund nicht so recht zur hierarchiebetonten Kultur der Gewerkschaftsfunktionäre und der PDS. Gleichwohl ist einer der WASG-Aktivisten froh "dass wir den Oskar" haben, weil man dadurch eine Aufwertung gegenüber der Linkspartei/PDS erfahre.

Das Verhältnis zur Linkspartei/PDS

Von Anfang an spielte die PDS in den strategischen Überlegungen der Akteure, die die beiden Initiativen vorantrieben und zur WASG vereinigten, eine zentrale Rolle. Es gab immer schon eine gewisse Sympathie für die PDS, die helfen könnte, dem Neoliberalismus in der SPD Grenzen zu setzen. So heißt es im Krämer-Papier: "Bei deutlicherer Unterstützung aus dem Spektrum von Gewerkschaften und Bewegungen wäre 2006 ein Überspringen der 5-Prozent-Hürde für die PDS durchaus realistisch" (S. 4). Doch

gleichzeitig war sich der Autor im Klaren, dass die PDS aus verschiedenen Gründen im Westen wenig attraktiv und deshalb auch nicht in der Lage sei, das Potenzial einer möglichen wahlpolitischen Alternative auszuschöpfen. Ein gravierendes Problem sei die Regierungsbeteiligung in Berlin, durch die sich die PDS als zu pragmatisch und regierungsfixiert zeigen würde.

Die WASG hat sich relativ schnell auf die PDS zubewegt und strebt eine dauerhafte Verbindung mit der PDS an, in Form einer neuen Linkspartei. "Wir wollen innerhalb von zwei Jahren ein neues Projekt fertig haben, eine neue Partei", heißt es aus dem Munde eines Gründungsaktivisten (WASG, B:16). In der Realität gibt es immer noch eine Teilung: die PDS ist für den Osten zuständig, die WASG für den Westen der Republik. Wenngleich der Prozess der Annäherung und Vereinigung neue Entwicklungen und eine realistische Bewertung der Kräfte mit sich bringen wird, so sind doch auf beiden Seiten die Befürchtungen sehr deutlich. Gerade bei der WASG mischt sich in die Hoffnung auch ein wenig Angst: "Die PDS verfügt über einen starken Apparat. Sie hat unheimlich viel Geld" (WASG, F: 15).

Die Vereinigung müsse auf gleicher Augenhöhe stattfinden, fordern daher die Interviewpartner aus der WASG, wissend, dass diese heute kaum gegeben ist. "Die überrollen uns dann in der Tat", stellt ein Landeschef der WASG fest, wenn nicht Vorkehrungen getroffen werden. Deshalb haben die strategischen Kerne in der WASG die Parole Parteaufbau ausgegeben. "Wir müssen erst einmal die WASG aufbauen, die Strukturen, auch den hauptamtlichen Apparat, ohne in den Fehler zu verfallen, dass der hauptamtliche Apparat das Sagen hat und bestimmend ist. Aber man muss natürlich eine Infrastruktur haben, sonst klappt das alles nicht" (WASG, F: 16). Realistisch ist daher die Feststellung: "Wir sind eigentlich eine Westpartei" (WASG, F: 9) und: "Im Osten, das ist klar, haben wir nichts zu bestellen" (WASG, F:17).

Während die PDS 60.000 Mitglieder vor allem im Osten hat, kommt die WASG auf 10.000 Mitglieder, der überwiegende Teil davon im Westen.¹⁰ Die Führungspersonen hoffen daher, dass sich durch eine anhaltende Eintrittswelle dieses Ungleichgewicht verringert. "Aufbau der Partei" wurde als Parole ausgegeben, denn ohne Strukturen, Geld und Mitglieder wird es nur zu

¹⁰ Bis zum Jahresende 2005 sollen es 15.000 werden, für 2006 ist eine Zahl von 20.000 Mitgliedern angepeilt.

einer Ausdehnung der PDS in den Westen kommen. "Wir müssen stärker werden. Die PDS wird automatisch abnehmen ... Die Partei ist ziemlich überaltert. Das heißt, dass sich das Kräftegleichgewicht verschieben wird ... Der Westen wird bedeutender werden" (WASG, B:15). Gleichzeitig wird die Ressourcenausstattung realistisch beurteilt: "Wir haben anderthalb Hauptamtliche republikweit. Es ist alles ein gewisser Witz" (WASG, C:11). Allein das Büro des PDS-Vorsitzenden Lothar Bisky würde fünf Hauptamtliche beschäftigen.

Aus der Perspektive der PDS erscheint es als eine glückliche Fügung, dass die WASG hilft, ihr strategisches Ziel, die Ausdehnung nach Westdeutschland, zu erreichen. "Die Strategie besteht und bestand darin, die PDS im Westen auch als eine Partei zu etablieren, die akzeptiert und anerkannt wird", erklärt ein Interviewpartner aus dem Führungszirkel der Partei (WASG/PDS, D:1). Im Frühjahr 2003 gab es im Umkreis der Rosa-Luxemburg-Stiftung eine breite Strategiedebatte, an der sich auch Akteure wie Ralf Krämer und Joachim Bischoff beteiligten, die heute auf der Seite der WASG zu finden sind. Zentrales Dokument dieser Debatte ist das Strategiepapier "Ist die PDS noch zu retten?" von Michael Brie. Darin wird unter dem Stichwort "PDS Plus" eine Strategieoption verfochten, die Parallelen aufweist zu dem, was von den Akteuren der WASG betrieben wurde. Dort heißt es: "Der Aufbau einer starken und attraktiven Formation außerhalb von SPD und Grünen ist die notwendige Bedingung dafür, dass sich auch in diesen Parteien Voraussetzungen für einen Richtungswechsel und eine zukünftige Mitte-Links-Koalition bilden, in deren Zentrum ein sozialer, demokratischer und ziviler Gesellschaftsvertrag stehen würde. Diese Formation könnte sich durch ein Bündnis von PDS mit anderen linken sozialen Kräften bilden (*PDS Plus*)" (Brie 2003: 36).

Die Gewerkschaften im Westen waren hier immer schon im Blickpunkt, weil sie ein praktischer Teil dieser Doppelstrategie, ein umfassenderes Parteiprojekt und gleichzeitig Profilierung als ostdeutsche Volkspartei, sein könnten. "Am chancenreichsten für die Erreichung des strategischen Ziels – dem Aufbau einer starken linken politischen Formation jenseits von SPD und Grünen – ist die Verfolgung einer Doppelstrategie für die PDS – ihr Ausbau als linker Volkspartei im Osten und die Einleitung von Schritten des Aufbaus einer

übergreifenden bundesweiten parteipolitischen Formation (*PDS Plus*), deren organischer Teil die PDS (in Ost und West) neben anderen Kräften wäre" (Brie 2003: 38).

Im Papier von Brie wurden bereits erste Schritte hin zu einer gemeinsamen Liste mit linken Gewerkschaftern und Aktivisten aus den sozialen Bewegungen zur Europa-Wahl 2004 vorgeschlagen.

In beiden Lagern ist aber klar, dass hier zwei ganz unterschiedliche Konzepte aufeinander treffen, die sich beide im linken Spektrum verorten. Es ist die Fremdheit auf beiden Seiten, die man gegeneinander empfindet. Zwei unterschiedliche Milieus und zwei politische Formationen, die eine fest etabliert als ostdeutsche Volkspartei, die andere eher Wunschdenken und hoch getragen durch Protest und von einem Medienhype.

Die Reserviertheit der PDS zeigte sich auch darin, dass sie sich zwar umbenannte, aber die Strategie der offenen Listen als Weg anbot, bei der sie nach wie vor das Steuer in der Hand halten konnte. Die Zweifel zeigen sich auch in manchen Äußerungen, die Abwehr gegenüber einer Zusammenarbeit mit Kräften signalisieren, die sich unter dem Dach der WASG wieder Zugang zur PDS verschaffen wollen, wie dies beispielsweise in Berlin der Fall ist. Die PDS hat hier eigene Vorstellungen zur Linkspartei. "Wir haben vor, in den nächsten zwei, drei Jahren aus dem, was jetzt aus der Bundestagswahl entsteht, eine neue Linkspartei zu bilden, die natürlich nicht nur für die WASG offen sein muss. Man kann nicht sagen, wir beide sind die einzigen Linken und alles andere bleibt außen vor. Das ist ein weiterer Schritt für die Mitglieder, die jetzt von der WASG, von ihrem eigenen Vorstand ein bisschen überrollt worden sind" (WASG/PDS D:5). Von den Parteistrategen der Linkspartei/PDS werden die zwei Jahre eher als kurzer Zeitraum wahrgenommen, auch weil man die WASG immer noch als Protestformation (gegen die SPD, gegen die Hartz-Gesetze etc.) wahrnimmt und noch nicht richtig als politische Kraft mit eigenen Inhalten: "Man kann sich nicht nur auf Protest berufen" (WASG/PDS D:20). Die Linkspartei erwartet von der WASG eine deutliche Ausweitung des Fokus über die Gewerkschaften hinaus.

Inhaltliche Differenzen

Trotz vieler Gemeinsamkeiten bei den Überlegungen der strategischen Köpfe gibt es einige gravierende Differenzen. Die PDS versteht sich als ostdeutsche Volkspartei. Deshalb ist es für den Interviewpartner aus der Linkspartei "strategisch wichtig, eine kommunale Verankerung zu erreichen" (WASG/PDS, D:2). Die Linkspartei/PDS hält ihre zahlreichen kommunalen Mandatsträger entscheidend für Wahlerfolge und sieht sie als Basis eines "realistischen politischen Agierens. ... Man muss lernen, mit Kompromissen umzugehen. All das, was mit Politikfähigkeit zu tun hat, muss man auf dieser Ebene erlernen" (WASG/PDS, D:3). Diese Fähigkeit zu Kompromissen, zum produktiven Umgang mit Widersprüchen scheint aus der Sicht der Linkspartei/PDS bei der WASG nicht ausreichend vorhanden zu sein.

In der WASG wird vor allem der Drang zum Regieren in der Linkspartei, auf Bundes- wie auf der Kommunalebene als Fehler gesehen. "Die haben doch eine ganz andere Herangehensweise. Wir haben stärker die Herangehensweise, uns unter gegebenen Kräfteverhältnissen und auch mittelfristig als Opposition zu verstehen und zu sagen: wir müssen und wollen jetzt gar nicht regieren. Da kann man im Moment sowieso nur mehr falsch als richtig machen. Wir wollen Kräfte sammeln und Druck entwickeln. ... die PDS hat stärker den Ansatz: Wir haben hier tausend Bürgermeister. Wir sind in zwei Landesregierungen. Wir müssen sehen wie wir unter den gegebenen Bedingungen im Einzelnen etwas machen können" (WASG, C:10). Die Beteiligung der Linkspartei an den Landesregierungen in Mecklenburg-Vorpommern und Berlin wird von einigen in der WASG als "sehr problematisch" (WASG, E:12) angesehen. Diese Regierungsbeteiligungen werden als "Knackpunkte" wahrgenommen, die in der Bundestagsfraktion zu "gewissen Brüchen" führen können (WASG, E:12).

Viel härtere Differenzen sieht ein Interviewpartner in der Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik. Hier geht es aber augenscheinlich mehr um Machtfragen, welche Konzeption sich durchsetzt. Die WASG hat ihre wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Konzepte sehr stark an der keynesianisch geprägten Memorandum-Gruppe, die seit den 1970er Jahren das jährliche Gegengutachten vorlegt, und an den Gewerkschaften orientiert. Daher sei es ein

Problem, wenn die "PDS im Gegensatz zur WASG und der Memorandum-Gruppe ihre Positionen völlig eigenständig entwickelt" (WASG, E:11).

Aus dieser Sicht sind deshalb auch kommunalpolitische Aktivitäten und Beteiligungen bei den Kommunalwahlen, wie sie für 2006 in Niedersachsen anstehen, von der Spitze der WASG eher unerwünscht. "Wenn es keine Alternative auf der Bundesebene gibt, mit einer neuen Ausrichtung der Wirtschafts- und Steuerpolitik, dann ist es schwierig, im kommunalen Bereich und zum Teil im Landesbereich Alternativen zu verwirklichen" (WASG, E:5). Die WASG würde sich hier kaum von Sozialdemokraten, Grünen oder anderen unterscheiden, die kommunale Leistungen kürzen müssen.

Die Sozialismuskussion macht einen weiteren Differenzpunkt sichtbar. Von den Pragmatikern in der Linkspartei/PDS wird zwar gesehen, dass eine Politik der kleinen Schritte nicht zum Sozialismus führt, dass aber immer noch ein wesentlicher Teil der Parteimitglieder dem Gedanken der Systemüberwindung anhängt. Auch bei den Interviewpartnern spielt der Gedanke einer grundsätzlichen Alternative zum Kapitalismus immer noch eine Rolle, doch wurde dies immer mit dem Hinweis versehen, dass es nun erst einmal um Reformen *im* kapitalistischen System gehen würde.

Ein wesentlicher Differenzpunkt betrifft auch die Nähe zu den Gewerkschaften. Sie ist in der WASG deutlich ausgeprägt: Eine Linkspartei sei zu einem "starken, engen Schulterschluss mit den Gewerkschaften verpflichtet", (WASG, A:9) heißt es dort. Eine solche gewerkschaftliche Orientierung würde nicht ausreichen und das politische Spektrum verengen, lautet die Diagnose aus der Linkspartei/PDS.

Kommunikation

"Diskurse zu organisieren" (WASG, C: 14) ist der Anspruch der WASG, doch die Kommunikation läuft weitgehend unregelt und ohne eine Kommunikationsstrategie ab. Dies hängt auch damit zusammen, dass eine Professionalisierung der Kommunikation noch nicht erfolgt ist. "Unser Pressesprecher macht das so nebenbei", bekennt ein Gründungsmitglied (WASG, E:18). Von einer Steuerung der Kommunikation kann nicht einmal ansatzweise die Rede sein. Es gibt kaum einen Landesverband, der ein hauptamtlich geführtes Büro hat, dazu fehlen schlicht die finanziellen Mittel. Die Effekte der Top-Down-Strategie werden durch diese erzwungene Ehrenamtlichkeit et-

was aufgehoben. Zudem melden die Mitglieder verstärkt Partizipationsansprüche an. Für eine Partei, die schon aus taktischen Gründen mehr Mitglieder gewinnen will, wird dies ein schwieriger Prozess. Es gibt ein starkes Bedürfnis unter den Mitgliedern, sich einzubringen, mitzudiskutieren, erklärt ein Funktionsträger (WASG, F: 10). Hinzu kommt, dass bestimmte linke Splittergruppen – wie die Sozialistische Alternative voran (SAV) oder die Gruppe Linksruck – in die neue Partei eingetreten sind. Solche Gruppen lassen sich schwer in eine Kommunikationsstrategie einbinden. Gleichzeitig gibt es eine große Gruppe von Mitgliedern, gibt ein Vorstandmitglied eines Landesverbandes zu, die "es nicht sonderlich prickelnd finden, dass Gewerkschaftsfunktionäre so viel zu sagen haben und der hauptsächlichste Teil des Vorstandes aus der Gewerkschaftsecke kommt" (WASG, F:5).

Es kommt hinzu, dass bei einer Vereinigung die "PDS-Mitglieder, die im Westen sind, ihre Aktivitäten nicht plötzlich einstellen", versichert ein Funktionär der PDS aus dem Führungszirkel. "Das kann nicht unser Ziel sein." (WASG/PDS, D:19) Dadurch werden die Differenzen in den Landesverbänden an Dynamik gewinnen.

5. Greenpeace

Für viele Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Non-Profit-Organisationen (NPOs) ist die politische Strategiebildung überlebensnotwendig, aber gleichzeitig sehr schwierig. Die Kampagnenführung von Greenpeace ist inzwischen zum Modellfall für Agenturen und Unternehmen geworden. Andere Umwelt-NGOs stehen Greenpeace inzwischen nicht mehr in sehr Vielem nach. Zu beobachten, wie sich viele NGOs immer mehr professionalisieren und sich aus dem Milieu der sozialen Bewegungen herausbewegen (vgl. Rucht/Roose 2001). Die verstärkte strategische Ausrichtung der Organisation ist Teil dieser Professionalisierung, ebenso wie das Fundraising und der Umgang mit den Medien. Vielen NGOs fällt dies auch deshalb leicht, weil sie über eine überschaubare organisatorische Struktur verfügen und in der Regel ihre politischen Ziele auf wenige Themen konzentrieren können. Mit Greenpeace sei ein eigenständiger Typus einer "politischen Institution", so Hans Lietzmann, entstanden, der nicht mehr in das Verbandsschema passe. Lietzmann charakterisiert Greenpeace als "experientenorientierte moralisch-politische Mobilisierungsagentur" (2000:273), die sich durch ihre hierarchische und nichtdemokratische Entscheidungsstruktur und durch ihre Output-Orientierung von der Graswurzelorientierung vieler Umweltgruppen aus den sozialen Bewegungen unterscheiden würde. Die Kritik aus der Bewegungsforschung hat immer wieder die professionalisierte Medien- und Kampagnenstrategie von Greenpeace zum Gegenstand (siehe: Klein 1996).

Der Erfolg von NGOs und NPOs hängt wesentlich von ihrem Kommunikationsverhalten ab. Glaubwürdigkeit ist die Schlüsselkompetenz für den Erfolg dieser Organisationen. Sie muss gegenüber den Spendern verteidigt werden wie auch gegenüber der Öffentlichkeit, die für die Kampagnen mobilisiert werden soll.

Bei Greenpeace hat sich in den 1990er Jahren die Kampagnenstrategie verändert (siehe Leif 1993). So hat Ingo Take festgestellt, dass in diesem Zeitraum zehn Protestaktionen 14 Aktionen gegenüber stehen, bei denen es auch um alternative Lösungskonzepte (Kühlschrank ohne FCKW, Sparmobil, Car-Sharing, Stromverkauf durch Greenpeace Energy e.G.) ging (Take 2002:181). Darüber hinaus wird diese konstruktive Komponente in den Ak-

tionen begleitet von einem verstärkten Lobbying auf der politischen Ebene. Mit dieser Mischung ist Greenpeace zu einer Marke geworden, die andere Gruppen zu kopieren versuchen. So gab es beispielsweise für Attac-Gruppen inoffiziellen Nachhilfeunterricht durch Greenpeace-Aktivisten.

Greenpeace steht heute vor dem Problem, an die vergangenen Erfolge in einer sich verändernden Gegenwart anknüpfen zu müssen. Greenpeace arbeitet heute weiter und es scheint im Moment nicht so, dass es akute Strategieprobleme geben würde. Doch haben andere Themen Konjunktur, viele Themen sind komplizierter geworden und durch die Globalisierung hat sich der Aufmerksamkeitsfokus verändert.

Das Handeln von Greenpeace wird gegenwärtig vor allem dadurch bestimmt, dass "andere Themen das Umweltthema völlig überlagern." Das Umweltthema steht nicht mehr auf Platz eins der drängendsten Probleme der Zeit, denn heute seien in Deutschland viele großen Umweltthemen "mehr oder weniger gelöst" (Greenpeace, B:1). Die großen umweltpolitischen Auseinandersetzungen würden heute in anderen Ländern stattfinden. Aber Greenpeace ist nach wie vor eine kampagnenorientierte Organisation, die jedoch nun die Auseinandersetzung mit Umweltproblemen in anderen Ländern in die bundesrepublikanische Öffentlichkeit transportieren muss. Diese Aufgabe ist nicht ganz einfach, weil erst einmal Betroffenheit erzeugt werden muss.

Wichtig für die Strategiebildung bei Greenpeace ist das Bewusstsein für zeitliche Horizonte. "Ich habe so die nächsten zehn Jahre im Kopf. Alles andere ist mir zu weit entfernt", erläutert ein Greenpeace-Mitarbeiter (Greenpeace, B:5). Anzumerken aber ist, dass die Ergebnisse von Kampagnen oft sehr viel später eintreten, weil die Kampagnen erst eine Sensibilisierung für Themen erbringen. Dennoch hat die Organisation ihre Kampagnenorientierung beibehalten mit entsprechenden planerischen Vorläufen.

Bei Greenpeace arbeiten in dessen Hamburger Deutschland-Zentrale 120 Personen. Die Geschäftsführung im Verbund mit den anderen nationalen Büros und dem internationalen Büro in Amsterdam ist die eigentliche Strategiezentrale. Daneben gibt es einen Planungsstab, der die Geschäfte in einer kurz- und mittelfristigen Perspektive führt. Greenpeace hat eine "Entscheidergruppe", die neue Ideen filtert und die auch strategische Diskussio-

nen vorbereitet. Bei Greenpeace gibt es einen stufenförmigen Weg zur ausgearbeiteten Strategie. "Da gibt es noch die Gruppe der Abteilungsleiter und den Vorstand, der das auch letztlich entscheiden muss. Dem Vorstand werden fertige Pläne vorgelegt. Die kommen aus den Abteilungen und müssen durch den Filter der Gruppe der Abteilungsleiter, die deshalb auch einmal im Jahr zusammen mit der Geschäftsleitung ein gemeinsames Seminar macht, wo grundsätzliche längerfristige strategische Sachen debattiert werden" (Greenpeace, B:12). Die Mitarbeiter haben bei Greenpeace die Möglichkeiten, strategische Entscheidungen und Entscheidungen überhaupt für eine bestimmte Zeit zu Fall zu bringen. Ihnen wird die "Möglichkeit zu rebellieren" (Greenpeace, B:14) gegeben. Dadurch werde die Organisation lernfähig gehalten, so der Interviewpartner.

Bei kleineren Organisationen wie Greenpeace oder gar hybriden Organisationen mit starkem Bewegungscharakter wie Attac gibt es keine extra Strategieabteilung. Bei Greenpeace ist es im Prinzip die gesamte Zentrale mit den Abteilungsleitern und den Campaignern, die die inhaltliche Arbeit leisten. Für die Kampagnen gibt es ein erfahrungsgesättigtes Handbuch für Kampagnenstrategien, das auch im Web erhältlich ist (www.campaignstrategy.org). Doch insgesamt hat die Kampagnenfähigkeit von Greenpeace in den letzten Jahren etwas nachgelassen.

Ohne Analyse der eigenen Organisation und der Umwelt kommt auch Greenpeace nicht aus. Ausgangspunkt ist bei Greenpeace das eigene Selbstverständnis als Umweltorganisation: "In dem Moment, wo Dinge freigesetzt werden, ist das unser Thema ... zu allem anderen kann man eine Meinung haben, aber dazu arbeiten wir als Umweltorganisation nicht" (Greenpeace, A:17). Unerlässlich sei eine Situationsanalyse, die die Bewertung der eigenen Kräfte, der Player in dem Feld, der beteiligten Länder usw. umfasst. Die eigenen Kräfte einzuschätzen, sei aber nur bedingt möglich, weil Greenpeace mit Reaktionen der Öffentlichkeit arbeitet, die schwer zu prognostizieren seien (Greenpeace, A:17).

Gerade für Greenpeace ist es wichtig, dass Kampagnen erfolgreich verlaufen und die Organisation ihre 530.000 Fördermitglieder hält, von denen jährlich rund 40.000 abspringen und in etwa dieselbe Zahl neu hinzu kommt. Greenpeace unterhält eine eigene Rechercheabteilung, die Basisanalysen für

Planung und Entscheidungsfindung liefert. Diese politischen Analysen liegen dann den Entscheidungen zugrunde, beispielsweise der Entscheidung von vor acht Jahren, einen stärkeren Fokus auf Südostasien zu legen und Büros dort aufzubauen. Die Diskussionen und die strategische Entscheidung selbst waren dann auf internationaler Ebene der Organisation verortet (Greenpeace, B:16).

Auch bei Greenpeace sind nicht jede Strategie und jede Kampagne erfolgreich. "Wir unterscheiden zwischen langfristigen, mittelfristigen und kurzfristigen Zielen. Bei den langfristigen ist die Erfolgsquote sehr gering, bei den kurzfristigen 40 bis 50%" (Greenpeace, B:16). Als Konsequenz daraus versucht Greenpeace, den einzelnen Kampagnen mehr Realismus durch eine harte Evaluierung einzupflanzen.

Greenpeace hat früher Strategieberatung von außen durch einzelne Personen in Anspruch genommen. Nun heißt es: "Das machen wir im allgemeinen nicht mehr" (B:18), gibt ein Interviewpartner Auskunft. Häufiger hingegen werden Aufträge an Agenturen und Unternehmensberatungen vergeben, um die Meinung von bestimmten Zielgruppen und Multiplikatoren zu erkunden. "Da werden 20 Journalisten interviewt, das machen wir nicht selber, sondern das macht eine Agentur. Die fassen das für uns zusammen und legen einen Bericht vor." Oder aber ein "Brainstorming mit einer Unternehmensberatung" darüber, wie sich Greenpeace weiterentwickeln sollte (Greenpeace, B:19, A:22). Doch sei die Arbeit von Greenpeace zu speziell, um hier die Hilfe von externen Strategieberatern in Anspruch nehmen zu können.

Zum Kern der strategischen Ausrichtung von Greenpeace gehören die Mitglieder, denn sie verschaffen der Organisation die finanzielle Basis. Die 540.000 Fördermitglieder müssen jedes Jahr neu geworben werden, denn den Betrag zu überweisen ist ein freiwilliger Akt, der jedes Jahr wiederholt wird. Aber Fördermitglieder würden nicht durch die Präsenz in der Tageschau gewonnen werden, sondern durch eine direkte Ansprache der Zielgruppe, so ein Interviewpartner von Greenpeace (Greenpeace, B:4).

6. Attac

Das Thema Strategiebildung hat für die beiden untersuchten NGOs zentrale Bedeutung, und doch sind beide Organisationen grundverschieden. Wäh-

rend Greenpeace starke zentralistische Strukturen mit den entsprechenden Möglichkeiten strategischer Orientierung bietet, ist Attac vom Selbstverständnis her ein Netzwerk. Und Netzwerke sind schwer zu steuern. Attac versucht nach Grefe/Grefferath/Schumann die "Quadratur des Kreises" (2003:162), indem es die Vorteile von sozialen Bewegungen mit denen von Verbänden und NGOs vereinen will, ohne die Nachteile auch mit zu übernehmen. Ergebnis ist aber, dass nicht recht klar wird, was Attac wirklich will und wo die inhaltlichen Prioritäten dieser "ökonomischen Alphabetisierungskampagne" liegen. Attac ist es nach Grefe/Grefferath/Schumann nicht gelungen, eine "parlamentarische Lobbyarbeit aufzubauen", denn auch soziale Bewegungen müssten ihre Forderungen in Richtung Entscheidungszentrum bündeln. Eine solche Bündelung aber unterblieb, weil sich Attac nicht "auf konkrete und verständliche Vorstellungen von der richtigen Steuerung der Globalisierung" (2003: 13) einigen konnte. Dennoch gibt es nach Jörg Bergstedt bei Attac eine "instrumentelle Herrschaft" der "strategischen Köpfe", die durch die Medienpräsenz über die Basis ausgeübt wird (2004:38). Für Bergstedt ist Attac von diesem Personenkreis geschaffen worden – biografisch gesehen, der letzte Versuch von Fünfzigjährigen, politisch Einfluss auszuüben (siehe dazu: Grefe/Grefferath/Schumann 2003: 128).

Es wäre nach Aussagen eines Interviewten das Ende von Attac, wolle man den Netzwerkcharakter aufgeben und die Organisation in Richtung einer repräsentativen Struktur transformieren (Attac B:16). Gleichzeitig wird dies aber auch als Vorteil wahrgenommen, denn "der Unterschied bei uns zu ... Gewerkschaften, Parteien und allen anderen ist eben der, dass wir durch eine stark inhaltlich geführte, wenn es geht, qualitativ hoch stehende Diskussion so was relativ schnell können, weil wir nicht erst einen Parteitag abwarten müssen, nicht unsere alten Programme umschreiben und eine neue Programmkommission einsetzen müssen usw. Das ist der Vorteil dieser flexiblen und offenen Strukturen." (Attac, B: 16)

Der demokratische Charakter ist bei Attac durch die explizite Netzwerkstruktur noch einmal gesteigert. Bei Attac ist "Heterogenität Prinzip". (Attac, B:10). Dies hat natürlich Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit und die Strategiebildung, aber diese ist auch gewollt: "Beschlossen ist eben auch, das Aufkommen einer Führungsperson damit zu unterbinden ... man geht

eben nicht auf hundert Prozent Medienstrategie" (Attac, B:20). In dieser Perspektive wird auch Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Es gibt zwar einen Pressesprecher, der aber persönlich nicht auftritt, sondern Aktivisten den Vortritt lässt. Dennoch wird unterstellt, dass Attac zwar soziale Bewegung ist, aber durch professionelle Strukturen eine Hybridform aufweist und durch Schwerpunktsetzungen strategiefähig sei. "Konkrete Planung aber läuft bei Attac im Jahresrahmen. Das kann man kaum als Strategie bezeichnen", kommentiert ein Aktivist (Attac, B:9).

Gerade bei Attac wird aber auch deutlich, dass man sich die Themen von außen vorgeben lässt, durch Weltwirtschaftsgipfel, WTO-Aktionen, Firmenskandale u.a.. Denn man will keine Organisation aufbauen, die ein Eigenleben entwickelt und in die dann Energie fließt, nur um die Organisation am Leben zu erhalten. Insofern ist der Bewegungscharakter mit allen Aversionen gegen fest gefügte Strukturen deutlich dominant.

Für Attac als sozialer Bewegung ist das Verhältnis von rationaler Analyse und Kreativität schwer in den Griff zu bekommen, da analytische Instrumentarien und Ressourcen fehlen. Vielmehr würde es darum gehen, so ein Interviewpartner, die Veränderungen in den Diskursen zu beobachten und die sich bietenden Gelegenheiten wie Seattle und Genua zu ergreifen. (Attac, B:14). Dies kann dann aber auch bedeuten, wieder Jahre auf eine günstige Gelegenheit warten zu müssen.

Attac hat eine "Hybridform" und hat einen starken "Bewegungscharakter", der aber nicht "rein ist. Es gibt dieses Büro. Es gibt einen halbwegs professionell arbeitenden Kern aus Koordinierungskreis und Rat." Aus diesen Gegebenheiten resultiert die Bewertung eines Interviewpartners von Attac als "bedingt strategiefähig" (Attac, B:6). Gestützt wird diese Bewertung durch einen weiteren Gesprächspartner: "Faktisch ist es natürlich so, dass es eine Gruppe von Leuten gibt, die ziemlich auch von Anfang an dabei ist und Attac als Ganzes im Blick hat und die solche strategischen Überlegungen auch anstellen" (Attac, A:10). Dennoch tut sich Attac sichtlich schwer, die beiden Komponenten – soziale Bewegung, die sich den Takt durch äußere Ereignisse vorgeben lässt, und handlungsfähige Organisation, die dauerhaft und kontinuierlich aktionsfähig sein will – sinnvoll zu vereinen.

Koordinierungskreis und Rat haben die Aufgabe Handlungsfähigkeit herzustellen, doch nach wie vor ist "Heterogenität das Prinzip, weil Politik so nicht funktioniert" (Attac, B:12), dass politische Handlungsfähigkeit durch organisatorische Maßnahmen erzeugt werden könnte. Bei Attac würden sich rund 100 Personen mit Strategieentwicklung befassen, doch gleichzeitig würde es eine deutliche Abwehrhaltung gegenüber diesem Denken geben, das als zu theoretisch und zu abstrakt wahrgenommen wird.

Strategieberatung von außen ist für Attac kein großes Thema. Da Attac einem basisorientierten Modell der Willensbildung folgt und nur bedingt strategiefähig ist, kann auch der wissenschaftliche Beirat, der für solche Fragen herangezogen wird, nur bedingt strategieberatend tätig werden (Attac, B:17). Attac schöpft den Sympathisanten- und Unterstützerkreis durch Publikationen und Workshops ab. Die Diskussionen sind auch eher öffentliche Erörterungen über die nächsten Schritte und die weiter entfernt liegenden Ziele der Organisation als zentralisierte und abgeschottete Diskussionen und Festlegungen.

Bei Attac sind es eher politische Analysen und Aufbereitung aktueller Themen, die im Mittelpunkt stehen. Da es aus den dargelegten Gründen keine längerfristige strategische Planung gibt, läuft bei Attac "konkrete Planung im Jahresrahmen. Das kann man kaum Strategie nennen", so ein Interviewpartner (Attac, B:9). Jenseits der Analyse des politischen Umfeldes gibt es eine starke Orientierung an "Interventionshöhepunkten".

Aus der Perspektive der beiden Organisationen, Greenpeace und Attac, haben Werte etwas mit Relativismus und Ideologie zu tun. Für Greenpeace sind es eher "Grundthematiken, die nicht änderbar sind" (Greenpeace, B:19) wie Verlust der natürlichen Lebensgrundlagen und Verschmutzung von Flüssen und Luft. Bei Greenpeace gibt es auch keine Wertedebatten, weil diese für eine internationale Organisation beinahe unmöglich ist. "Da sind Leute unterschiedlicher Nationalitäten, unterschiedlicher Weltanschauungen, unterschiedlicher religiöser Überzeugungen dabei. Da hat man ein Grundgerüst, auf das man sich geeinigt hat, was man überall vertreten kann." (Greenpeace, A:4) Schutz der natürlichen Lebensgrundlage ist das einigende Band über kulturelle Grenzen hinweg.

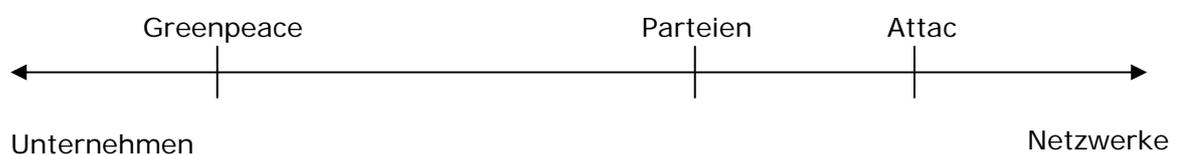
Aus der Perspektive eines Interviewpartners von Attac, der eine linke Position repräsentiert, sind es nicht die Werte, sondern die Interessen, die entscheidend sind. "Ich bin fest davon überzeugt, dass wirklich bedeutende Veränderungen nur gehen, wenn es gelingt ... an den Eigeninteressen der Menschen anzuknüpfen. ... Politik läuft interessenbasiert". (Attac, B:7) Eine solche Orientierung an den Interessen steht aber bei den meist jugendlichen Mitgliedern und Aktivisten von Attac nicht im Mittelpunkt. Vielmehr sind die Wertvorstellungen linker Milieus, die den Zusammenhalt herstellen. Integration durch Kommunikation ist deshalb für Attac die zentrale Aufgabe, um die unterschiedlichen Gruppen zu verbinden. Für Attac als Netzwerk und als lose Struktur ist aber gleichzeitig Kommunikation und Kommunikationsdisziplin ein schwieriges Feld; von Strategie gar nicht zu reden. Denn die unterschiedlichen Gruppen wollen ihre Eigenständigkeit bewahren. Zudem wird Heterogenität als Leitprinzip sozialer Bewegungen hochgehalten. Zudem lässt man durch argumentative Anleihen beim Bewegungszyklusmodell die eigene Organisation als wesentlich fremdbestimmt erscheinen. Dann machen es in der Tat "wenig Sinn, langfristig zu planen" (Peter Wahl, Zwischenzeiten, 4).

Attac verfügt zwar über eine Vielzahl von Kommunikationskanälen, kann damit aber kaum die Heterogenität bewältigen. Zudem wird der Anspruch, eine Bildungsbewegung zu sein, angesichts der neuen, weniger gut informierten Mitglieder immer unerfüllbarer. Peter Wahl macht gerade den Verlust an "inhaltlicher Dynamik ... in vielen Lokalgruppen" und die "ungenügende Qualität mancher inhaltlicher Positionen" als die Schwächen von Attac aus. "Viele machen auch einfach so ein bisschen vor sich hin" erklärt ein Interviewpartner (Attac, A:26). Eine zielgruppengenaue Kommunikation gestaltet sich daher für Attac schwierig.

IV. Schlussfolgerungen

1. Typologische Unterscheidung

Das Thema Strategiebildung ist in allen untersuchten politischen Organisationen ein Thema – ausgesprochen oder unausgesprochen. Alle Interviewten bejahen die Frage nach der Bedeutung dieses Gegenstandes für die eigene Organisation. Doch die Praxis der Strategiebildung in diesen Organisationen ist ganz unterschiedlich ausgeprägt. Es gibt offensichtlich eine vom Organisationstyp abhängige Möglichkeit der Strategiebildung, die sich grafisch darstellen lässt.



Strategieentwicklung gehört zu den Königsdisziplinen für das Management von Unternehmen. Dort gibt es eine lange Tradition, eine Fülle von Literatur und Strukturen, die Strategieentwicklung erleichtern. Unternehmen sind hierarchisch strukturiert, meist nicht sehr fragmentiert, haben eine klare Führungsstruktur und sind für ihren Erfolg auf Märkten ausgerichtet. Am anderen Ende der Skala stehen Netzwerke, die kaum in der Lage sind, eine Strategie auszubilden und einer solchen zu folgen. Sie sind zu heterogen und verfügen über keine hierarchische Struktur, die Strategieentwicklungsprozesse begünstigen würde.

Zwischen diesen beiden Polen lassen sich die hier untersuchten Organisationen ansiedeln. Je näher die Organisation dem Pol "Unternehmen" liegt, desto mehr Bedeutung und auch größere Chancen hat Strategiebildung. Attac hat eine sehr stark ausgeprägte Netzwerkstruktur und rückt daher auf der Skala nach rechts. Greenpeace hat ein sehr starkes Zentrum, das die Aktionen steuert und rückt daher nach links in Richtung der Unternehmen. Dazwischen befinden sich Gewerkschaften und Parteien.

Je weiter die Organisationen nach rechts rücken, desto deutlicher werden die Defizite in der Strategieentwicklung und desto weniger ist das Bewusst-

sein und eine organisierte Praxis zum Thema Strategiebildung ausgeprägt. Dies zeigt sich auch in Defiziten der Organisationswirklichkeit.

Die Einsicht in die Notwendigkeit von strategischer Orientierung ist bei den meisten Gesprächspartnern und auch in den Organisationen vorhanden. Dies bedeutet allerdings tatsächlich nicht, dass die Organisationen strategiefähig sind, denn Strategiefähigkeit erfordert verschiedene Voraussetzungen. Dies bestätigt die überwiegende Mehrheit der Befragten.

2. Die zeitliche Dimension der Strategiebildung

In den untersuchten Organisationen ist durchaus ein abstraktes Bewusstsein über den zeitlichen Horizont, den Strategiebildung in den Blick nehmen sollte, vorhanden. Doch die Organisationswirklichkeit macht diese abstrakte Einsicht meist zunichte. Es klafft eine große Lücke zwischen den angegebenen zeitlichen Dimensionen (10 bis 20 Jahre) und der durch Taktik geprägten Alltagspraxis. Es fehlen die Gelenkstellen.

Die Parteien oszillieren zwischen Tagespolitik und Grundsatzprogrammen. Die Verbindungen zwischen beiden Polen fehlen (Münkler:5). Parteien müssten eigentlich in einem mittleren Zeithorizont arbeiten. Stattdessen zieht sich diese Arbeitsweise in Planungs- oder Strategieabteilungen zurück, deren Arbeit nur selten in den wichtigen Gremien der Parteien ankommt. Es gibt in den Parteien Ansätze strategischer Orientierung und Arbeit, aber diese Art, eine Partei zu führen, ist nicht systematisch verbreitet. Es gibt, wie es Herfried Münkler ausdrückt, in den Parteien keine Generalstäbe, die Generalstabsfunktionen ausüben würden, und würde es sie geben, sie würden durch die Gremien zermahlen werden.

Außerdem ist es ein Unterschied, ob eine Partei diese Arbeit aus der Opposition heraus oder in Regierungsverantwortung betreibt. Die Opposition hat weniger Ressourcen und ist viel stärker gezwungen, auf die Politik der Regierung zu reagieren.

3. Wahrgenommene Defizite bei der Strategiebildung und strategischer Handlungsfähigkeit

Alle Interviewten schätzen ihre Organisation als nicht besonders strategiefähig ein. Parteienvertreter klagen, dass sie durch die permanenten Wahlkämpfe zu einem taktischen Verhalten gezwungen werden würden. Gleichzeitig werden aber auch Defizite in der eigenen Organisationswirklichkeit und ein mangelndes Bewusstsein für Strategiebildung beklagt.

Zu den wahrgenommenen Defiziten gehört auch, dass viele in ihrer Organisation keinen mentalen Wandel erkennen können, der einen Willen zur Strategieentwicklung bewirken könnte. Viel mehr, und dies ist gerade für die Parteien kennzeichnend, würden sich viele mit einem "Muddling Through" zufrieden geben. Der evolutionäre Entwicklungsprozess hätte sich über lange Jahre bewährt und dadurch sei man auch nicht genötigt, bestimmte Dinge anzupacken, die man lieber im Ungefähren belassen möchte. Beispielsweise werden die abnehmenden Mitgliederzahlen in den Parteien kaum als ernsthaftes Problem wahrgenommen.

4. Voraussetzungen für erfolgreiche Strategieentwicklung

Je besser die Kenntnisse über die eigene Organisation, die Mitglieder, die Wähler, die Umwelt und die Gegner sind, desto strategiefähiger sind die einzelnen Organisationen. Die Tendenz nimmt zu, hier verstärkt empirische Methoden zur Erkenntnisgewinnung einzusetzen.

Die fehlenden Ziele, die Komplexität der Themen und der Organisation und der Unwille, über die nächste Wahl hinaus zu denken, gepaart mit den Verlockungen der Taktik, lassen deutlich werden, dass der Prozess der Strategiebildung mühsam und voraussetzungsreich ist. Strategiebildung ist ein mehrdimensionaler Prozess, bei dem sowohl kreativ-visionäre als auch "handwerklich-rationale" Komponenten wichtig sind. Bei dem Fragenkomplex zu den "handwerklichen" Aspekten wird davon ausgegangen, dass es in den untersuchten Organisationen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit und Anstrengungen zur Strategiebildung gibt. Die Frage nach den handwerklich-rationalen Komponenten zielt darauf ab, dass Strategien weder durch einen Akteur an der Spitze der Organisation allein als Vision vorgegeben werden,

noch dass sie sich einfach als Muster eines beständigen Handelns ergeben. Gefragt wurden die Interviewpartner vor allem nach den Voraussetzungen des strategischen Prozesses, ohne aber der Illusion zu erliegen, dass sich aus einer gründlichen Planung bereits eine Strategie ergeben würde. Dennoch ist Analyse wichtig, denn Ziele zu formulieren, ohne sich und die eigene Organisation zu kennen, ist schwierig und im Zweifelsfall ein zum Scheitern verurteilter Versuch.

Analysen zu erstellen und Umfragen in Auftrag zu geben, ist ein wesentlicher Teil einer Stärken-Schwächen-Analyse. Hinzukommen muss auch die Fähigkeit, daraus Konsequenzen zu ziehen. Eine Strategie zu entwerfen, bedeutet noch lange nicht, dass sie auch so umgesetzt wird: Dies ist nur bei den wenigsten Strategien der Fall. Denn die Umgebungsbedingungen verändern sich, und zu den entworfenen treten sich herausbildende Strategien, während bestimmte Elemente der Ursprungsstrategie aufgegeben werden. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die realisierte Strategie nur noch zu einem bestimmten Teil mit der beabsichtigten Strategie identisch ist (siehe dazu Mintzberg 1999: 28). Gerade für die untersuchten politischen Organisationen sind Strategien, wenn sie denn überhaupt entworfen werden, schnell den unkontrollierbaren Kräften und unvorhergesehenen Ereignissen ausgesetzt.

Einer der wesentlichen Punkte der Selbsterkenntnis einer politischen Organisation ist eine fundierte Analyse der eigenen Stärken und Schwächen. Solche Analysen sind unabdingbar, doch gehören sie zu den heikelsten Punkten in jeder Organisation. Denn eine Offenlegung der Schwachpunkte ist für die Außenwirkung negativ und für den politischen Gegner von Vorteil. Solche Analysen werden daher vielfach mündlich gemacht, verlieren dadurch aber an Wert und Beständigkeit. Sie sind aber gleichzeitig für die Orientierung unerlässlich, da sie eine wichtige Orientierungsfunktion besitzen und die Organisation nur mit Kenntnis der Schwachpunkte erfolgreich geführt werden kann.

5. Werte, Grundsatzprogramme, Leitideen

In der Diskussion über Strategiebildung spielen Visionen, mentale Konzepte, Werte und Leitbilder eine zentrale Rolle. Ohne diese Elemente, mit denen für die Organisation eine Perspektive entfaltet und Profil sichtbar wird, sei eine strategische Ausrichtung nicht denkbar. Mit diesen Elementen sind Emotionen verbunden, die Einsatz und Folgebereitschaft erzeugen. Für politische Organisationen sind es vor allem Werte und kognitive Landkarten ("mental maps"), die für die Mitglieder, Unterstützer und Wähler Orientierung in einer unübersichtlichen Welt verschaffen und im extremen Fall auch Lebensformen oder Verhaltensweisen bereitstellen. Auch wenn die Unterschiede verblassen, so lassen sich aber immer noch typische christdemokratische oder sozialdemokratische Werte feststellen. In traditionsverhafteten politischen Organisationen wie den Gewerkschaften und der SPD sind es politische Ideologien und Welterklärungsmuster, die diese Organisationen bereithalten und die immer wieder die eigene Mitgliedschaft und Organisation handlungsfähig gemacht haben. In einer pluralistischen Gesellschaft, in der es keinen Wertekonsens mehr gibt und sich die politischen und sozialen Milieus allmählich auflösen, wird dies schwieriger. Werte, so scheint es, spielen eine immer geringer werdende Rolle gegenüber "harten", interessenbasierten Themen.

Die Werteprofilierung für Zwecke der Strategieentwicklung wurde ambivalent eingeschätzt. Aus der Perspektive der politischen Praktiker sind Werte bestenfalls für die Wahlkämpfe geeignet, um Positionen zu konturieren. Werte sind zu abstrakt, um aus ihnen eine erfolgreiche Strategie destillieren zu können.

6. Der Unterschied zwischen Strategie und Planung

Strategiebildung ist deutlich von politischer Planung unterschieden. Die Planungseuphorie der 70er Jahre mit der rationalistischen Grundierung einer Steuerung der Gesellschaft durch Experten und Sozialtechniken hat sich verflüchtigt. Der Strategiebegriff hat demgegenüber den Vorteil, dass er vielschichtiger ist und von Bedingungen unvollständiger Rationalität ausgeht. Ein Grünen-Politiker hat einmal davon gesprochen, dass in Strategiebildungsprozessen neben den handwerklich-rationalen Momenten auch im-

mer ein künstlerisch-intuitives Moment zum Tragen kommen müsse. Gefragt sind neben den analytischen Qualitäten auch politische Urteilskraft und Intuition, die eigentlich nichts anderes ist als geronnene Erfahrung.

Denn explizite Strategien sind auch Scheuklappen, die die Wahrnehmungen von Veränderungen im Umfeld der Organisation verhindern. Strategien machen auch ein Stück weit unflexibel. Deshalb betonten Theoretiker und Praktiker, dass Strategien mehr sind als rationale Pläne, an denen einfach festgehalten werden muss. Eigentlich, so Mintzberg, sind Pläne und ist strategische Planung das Gegenteil von Strategie, denn "keine Planung ist möglich, wenn nicht vorher eine Strategie existiert" (1999:95). Strategieentwicklung braucht Kreativität, intuitive Momente, wenn sich neue Perspektiven und Kombinationen eröffnen sollen.

7. Politische Führung

Politische Führung ist eine strategische Ressource. Diese wird wichtiger, weil es zunehmenden Bedarf an Orientierung gibt. Führungsfiguren müssen nach außen, in die Gesellschaft hinein und nach innen, in die Organisation hinein wirken. Sie üben diese Führungsfunktion in einer Mediengesellschaft aus, die ein bestimmtes Verhalten erfordert. Nicht alle Führungspersonen in den untersuchten Organisationen sind darauf gut vorbereitet. Die Organisationen sind umso strategiefähiger, je führungsstärker die Spitze ist. Da politische Organisationen in der Regel mitgliederbasierte Organisationen sind und die Mitgliedschaft freiwillig ist, unterscheiden sie sich von Unternehmen. Im Mittelpunkt steht bei Unternehmen in der Regel auch keine Unternehmerpersönlichkeit mit einer strategischen Vision, die umgesetzt werden soll. Für die Strategiefähigkeit politischer Organisationen hingegen ist die Führungsfähigkeit des Spitzenpersonals entscheidend, denn es geht in der Regel um einen diskursbasierten Konsens, der Handlungsfähigkeit erzeugen soll. Führungsfähigkeit im Hinblick auf Strategiebildung umfasst zum ersten die personelle Aufstellung an der Spitze der Organisation; sie beinhaltet zum zweiten Autorität und Überzeugungsfähigkeit nach außen und innen, sie umfasst zum dritten die Deutungs- und Interpretationshoheit und sie zeigt sich viertens im erfolgreichen Umgang mit dem Apparat, mit der Verwaltung und den eigenen Organisationseinheiten.

Politische Führung ist gerade für Parteien auch insofern von Bedeutung, als dass das Wahlverhalten und die Zustimmung nicht nur durch die politischen Positionen bestimmt wird, die der eigenen am nächsten liegen, sondern auch durch die Fähigkeit der politischen Führung, die Wähler und Unterstützer durch Orientierungsleistungen in die eigene Richtung zu "ziehen". Nicht nur für den Wahlerfolg ist ein solches Führungsverhalten ausschlaggebend, sondern auch für die Weiterentwicklung der Organisation, ihre Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen. Gleichzeitig sind aber politische Organisationen auch geprägt durch Partizipation: Die Mitglieder wollen über ihre Mitwirkung an der Organisation auf die Gesellschaft Einfluss ausüben, die eigenen Interessen verteidigen oder öffentliche Interessen zum Ausdruck bringen.

Die Weiterentwicklung einer Organisation und ihrer Strategiefähigkeit sind Produkte eines Lernprozesses, der nicht einfach intuitiv verläuft, sondern aus einem produktiven Zusammenspiel von politischer Führung und Partizipation hervorgeht.

8. Beratung von Außen

Die Strategiebildung in Organisationen geschieht oft unter Anleitung oder mit Hilfe von professionellen Strategieberatern. Dieses Thema ist für politische Organisationen eine Herausforderung, weil damit die gewohnten Lernprozesse umgekehrt werden. Berater von außen bringen fertige Konzepte mit und negieren damit die gesammelten Erfahrungen der Akteure in diesen Organisationen, ihren Instinkt, ihr politisches Wissen und ihre Kenntnisse der Organisation (Münkler, 12). Die Interviewpartner wurden deshalb danach gefragt, ob sie für diese Aufgaben die Unterstützung von außen in Anspruch nehmen. Strategieberatung von außen ist mit Vor- und Nachteilen verbunden. Die Vorteile liegen darin, dass Beratung von außen helfen kann, Blockaden zu erkennen, Prozesse in Gang zu bringen und eine Gesamtsicht der Organisation ermöglicht. Die Nachteile, die mit einer Beratung von außen verbunden sind, liegen darin, dass Strategieberater zum einen zu wenig über die Organisation wissen, was gerade für die untersuchten politischen Organisationen zutrifft; zum anderen darin, dass sie bestimmte Modelle der Strategiebildung bevorzugen, vor allem solche, die den planerischen und

zentralistischen Aspekt betonen. Solche Konzepte wurden vor allem für das Management von Unternehmen entwickelt, lassen sich aber schwer auf politische Organisationen übertragen. Oft werden dann Konzepte wie Total Quality Management, Turnaround, Downsizing etc. eingebracht. Solche Konzepte dienen vor allem dem "Ego der Manager und den Einkünften der Berater" (Mintzberg 1999: 381). Dennoch kann Strategieberatung sinnvoll sein.

Politische Organisationen, insbesondere Parteien, sind nicht mit Unternehmen zu vergleichen. Eine Partei ist ein heterogener Organismus, der in der Opposition nur durch einen diskursbasierten Konsens, wobei hier nicht die Inhalte, sondern persönliche Ambitionen im Mittelpunkt stehen, zusammengehalten wird. Daher können auch keine Ziele von oben durchgesetzt werden. Eine Beratung, die Angebote nach dem Top-Down-Modell macht, ist daher sinnlos. Sie wird bei den untersuchten Organisationen auch kaum in Anspruch genommen. Strategieberater wissen auch im Prinzip zu wenig über die Organisation und ihre Probleme.

Beratung von außen ist daher zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht auf die organisatorischen Besonderheiten eingeht. Von den untersuchten Organisationen wird allerdings auch wenig auf Beratung durch Think Tanks zurückgegriffen.

9. Strategie und Kommunikation

Strategien werden vor allem genutzt, um Organisationen handlungsfähig zu machen und zielgerichtet handeln zu können. Für alle Organisationen, und besonders für politische Organisationen, ist diese Handlungsfähigkeit immer mit Kommunikation verbunden, nach innen wie nach außen. Gewählte Strategien werden mit Kommunikationsstrategien verbunden. Nicht immer gelingt dies den Organisationen, weil die Strategien selbst nicht klar sind oder weil die Verzahnung mit der Kommunikation nicht gelingt.

10. Die einzelnen Organisationen

Die SPD

Eine durchgehende Strategie- und Kampagnenfähigkeit ist in der SPD nicht vorhanden. Diese würde lediglich in Wahlkampfzeiten kurzzeitig aufscheinen, aber nicht für die Zeiten dazwischen gelten. Dies muss eher als kurzfristiges Handeln verstanden werden. Die Strategieunfähigkeit der SPD ist verknüpft mit Erosionsprozessen, denen die Partei seit dem Wahlsieg 2002 verstärkt ausgesetzt ist. Dieser Prozess hat aber seinen Grund in der mangelnden Erneuerung der Partei in den 90er Jahren.

Die SPD verfügte zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht über ein funktionierendes strategisches Zentrum. Es gab zwar eine informelle Runde, der Schröder, Müntefering, Steinmeier und Wilhelm Schmidt angehören, doch die Leistungen dieses Zentrums müssten die Verbindung zwischen der Regierungslogik und der politisch-kommunikativen Logik der Partei herstellen, was nur ganz unzureichend gelingt. Es gab kaum organisatorische Strukturen, die ein solches strategisches Zentrum unterstützen hätten können. Die Abteilung „Politische Planung“ im Willy-Brandt-Haus hat nur eine Dienstleistungsrolle und weitere Strukturen gibt es nicht. Die Informalisierung der Entscheidungsstrukturen wurde bei der SPD überdeutlich.

Die Einsicht in die Notwendigkeit, die Strategiefähigkeit der Partei zu erhöhen, ist da, doch es fehlt an Konsequenzen.¹¹ Doch der Weg dorthin ist schwierig. Es herrscht vielfach die Vorstellung vor, Strategien zu entwickeln, doch meist ohne ein deutliches Bewusstsein davon und ohne organisatorische und analytische Instrumente.

Das Problem der SPD wie auch vielleicht aller Parteien ist, dass sie zwischen Tagespolitik und Grundsatzprogramm oszilliert, ohne beides miteinander zu verknüpfen. Die Diskussionen über die Inhalte des Grundsatzprogramms sind reichlich abstrakt und werden kaum mit der konkreten Politik des Regierungshandelns in Beziehung gesetzt.

¹¹ "Wir müssen strategiefähiger werden" forderte Peer Steinbrück wenige Tage vor der Bundestagswahl 2005 für seine Partei, schon die Große Koalition im Blick. www.stern.de/politik/deutschland/: Interview-Peer-Steinbrück-Steinbrück-Programm-Schwarz-Rot/545879.html

Ein zentraler Grund für die Strategieunfähigkeit der SPD sind die Erosionstendenzen, die in der Partei unübersehbar sind. Das Zerbröckeln einer Volkspartei konnte in den langen Monaten bis zur Wahl 2005 eindrucksvoll studiert werden. Die Partei war nicht in der Lage, im Wahlkampf strategische Ziele zu formulieren. Ohne inhaltliche Klarheit, - auf dem Feld der Ökonomie und der Gesellschaft – kann kein Kurs, können keine Ziele aufgezeigt werden. Die Partei hat nach wie vor keine wirtschaftspolitischen Konzepte zur Stärkung von Wirtschaftswachstum, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, mit denen sie die Sozialreformen hätte flankieren müssen. Das Aufkommen der WASG und der Linkspartei ist auch auf die Erosion der SPD zurückzuführen.

Die Strategieunfähigkeit liegt auch darin, dass die zwei Zeitdimensionen, die damit ins Spiel kommen, nicht miteinander verbunden werden. Es fehlt die Gelenkstelle zwischen einem 10- bis 15-jährigen Zeithorizont und einem Regierungshandeln, das entweder auf Jahresfrist angelegt ist oder die nächste Wahl im Blick hat. Damit fällt das Handeln der SPD meist auf die Ebene der Taktik zurück. Ein Bewusstsein, etwas für längere Zeiträume zu entwickeln, Ziele zu benennen und Wege zur Realisierung dieser Ziele zu entwickeln, fehlt. Die Diktate des Machterhalts würden nur einen begrenzten zeitlichen Horizont in den Blick bringen.

Strategien werden in Zeiten des Wahlkampfes entwickelt. Aber dies sind dann in der Regel Drehbücher für 90 Tage, mit dem Ziel des Wahlsieges. Im Grunde sind dies aber taktische Verhaltensweisen, obwohl der Unterschied zwischen Sieg und Niederlage eine gewaltiger ist. Denn im Fall der Niederlage stehen weniger Ressourcen zur Verfügung und bieten sich kaum Gestaltungsoptionen.

In der SPD – gerade als Regierungspartei – dominiert das Kurzfristdenken, ein Alltagsdenken, dass oft kaum die nächste Wahl im Blick hat, sondern die nächsten Monate.

Es fehlt der SPD auch ein Kommunikationskonzept und so etwas wie eine Rahmenerzählung, mit der sie ihre „Reformgeschichte“ (Matthias Machnig) über Diskurse verbreiten könnte. Aber eine solche „story“ gibt es in der SPD nicht. Zudem sind der SPD die Netzwerke in die Gesellschaft abhanden gekommen, die organischen Intellektuellen, wie es ein Interviewpartner aus-

drückte, die gleich lautende Geschichten erzählen. Die Bindungen zu den Gewerkschaften haben sich gelockert, Gewerkschaften und Verbände sind selbst in der Defensive und die alten Verbindungen zur Wissenschaft konnten nicht vollständig erneuert werden. Der Draht zu den Multiplikatoren ist gekappt.

Das Kommunikationsproblem zeigt sich auch in der mangelnden organisatorischen Verknüpfung von Partei, Fraktion und Kanzleramt. Es gelingt kaum, die Führungsleute der Partei mit einer gemeinsamen Sprachregelung zu versorgen. Es gibt kein organisiertes Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen und auch keine systematische Verknüpfung mit externen, SPD-nahen Einrichtungen.

Bündnis90/Die Grünen

Die Grünen gelten sowohl in der Selbst- wie auch in der Fremdeinschätzung als die am stärksten strategiefähige Partei. Doch bei genauerem Hinsehen offenbart sich der Prozess der Strategieentwicklung als zerbrechlich, punktuell und unzureichend. Nur ganz wenige Personen beschäftigen sich mit diesem sehr voraussetzungsreichen Thema. Diese Beschäftigung ist darüber hinaus noch diskontinuierlich und geht immer wieder in der Flut der operativen Alltagsarbeit unter.

Die Grünen sind die einzige Partei, die auch einen Prozess der Strategieentwicklung bewusst initiiert hat. Sie hat sich als einzige Partei ernsthaft mit den damit verbundenen Erfordernissen auseinandergesetzt. Heute wird mit einigem Stolz die kommunikative Geschlossenheit genannt, die erreicht werden konnte. Die Grünen haben Instrumentarien entwickelt, ihr Führungspersonal kommunikativ zusammenzubinden.

Die Ansätze bei den Grünen, die Strategiefähigkeit zu steigern, sind als Lernprozesse zu verstehen, in denen die Führungsfiguren der Partei auch akzeptieren, dass eine durch analytische Instrumentarien gestützte Orientierung an der eigenen potenziellen Wählerschaft eingesetzt wird. Solche Lernprozesse bringen aber auch weitere Schritte hin zu Zentralisierung, die die Grünen, trotz ihrer anderen Herkunft, bereit sind zu tun.

Die erworbene Strategiefähigkeit in der Zeit der Regierungsbeteiligung der Grünen zwischen 1998 und 2005 hat die Partei stabilisiert, das Regierungshandeln mit der Parteilogik verknüpft und die Mitgliedschaft auf die Erfordernisse des Regierungshandelns eingeschworen. Was sich mit der Landtagswahl in NRW im Mai 2005 bereits andeutete und in der Bundestagswahl kulminiert, tritt jetzt deutlich hervor: die Grünen müssen sich im Prinzip neu erfinden. Strategiefähigkeit ist in der Opposition nur bedingt erreichbar und das Überleben der Grünen als Projekt muss neu diskutiert werden. Die Inspirationsquellen eines rot-grünen Projekts haben sich erschöpft.

Zudem tritt mit der neuen Linkspartei ein Konkurrent im Parteienspektrum auf, der von den Grünen eine neue Profilierung gegenüber linken Themen erfordert. Nachdem sich die Partei schrittweise von linken Positionen und Mitgliedern getrennt hat, tritt dieses Thema den Grünen als neue Herausforderung gegenüber.

Die WASG/Linkspartei

Die WASG kann als strategisches Projekt von Teilen in der IG Metall, Ver.di und diversen linken Gruppen verstanden werden, die seit längerem mit einem solchen Vorhaben geliebäugelt haben.¹² Die Proteste gegen Hartz IV waren nur der Startschuss für die Gründung einer Partei links von der SPD. Diese Gründung konnte nur gelingen mit dem organisatorischen Ressourcen von Gewerkschaftsfunktionären. Die WASG ist daher als politische Repräsentanz eines bestimmten Teils der Gewerkschaften auf der parlamentarischen Ebene zu verstehen, nachdem sich die symbiotischen Beziehungen zur SPD in den letzten Jahren gelockert hatten.

Die WASG erscheint daher als Partei der Gewerkschaften, inhaltlich und personell. Viele Führungspositionen sind mit Gewerkschaftsfunktionären besetzt und inhaltlich hat die Partei alle wesentlichen gewerkschaftlichen Forderungen übernommen.

Trotz des schnellen Aufstiegs der WASG, der vor allem auch einem Medien-

¹² Laut der Frankfurter Rundschau vom 10. September 2005 haben mehr als 1800 Gewerkschafter einen Aufruf für die Linkspartei unterschrieben.

hype geschuldet ist, steht die WASG vor einer Reihe von Problemen, die es fraglich erscheinen lassen, ob sich die Partei konsolidieren kann.

Das erste Problem betrifft das Verhältnis zur Linkspartei/PDS. Beide hegen unterschiedliche strategische Absichten. Die PDS verfolgt seit Jahren erfolglos die Strategie der Westausdehnung. Zugleich will sie ihren Charakter der ostdeutschen Volkspartei bewahren. Die WASG will die Sicherung sozialstaatlicher Standards, wie sie seit den 70er Jahren entwickelt wurden. Die PDS ist zwar überaltert, verfügt aber über erhebliche finanzielle Ressourcen und über einen funktionierenden Parteiapparat, der im Falle der WASG erst aufgebaut werden muss.

Hinzu kommt, dass die PDS trotz aller Systemüberwindungsrhetorik und vieler älter Mitglieder und Alt-Kader, die immer noch die untergegangene DDR verklären, einen pragmatischen Kurs fährt und sich an Regierungen beteiligt, wenn sich eine Gelegenheit bietet. Die Stärke der PDS ist ihre kommunale Verankerung, während die WASG vor allem auf der Bundesebene eine Politikalternative entwickeln will. Auf der kommunalen Ebene fürchtet sie ihre Entzauberung.

Hinzu kommt die neu entstehende Bundestagsfraktion, die aufgrund ihrer Ressourcen ein Eigenleben spielen wird. Dort wird es eine Weile dauern, bis Einflusstrukturen sichtbar werden und das politische Profil erkennbar sein wird. Es sieht aber nicht so aus, als könne die WASG diese Fraktion wesentlich beeinflussen.

Eine beständige Quelle der Unsicherheit wird das Führungsduo Lafontaine/Gysi sein, wobei insbesondere Lafontaine heute schon von der WASG-Spitze kaum eingebunden werden kann. Lafontaine lässt sich nicht wirklich auf die Welt der WASG und der PDS ein.

Es bleibt abzuwarten, ob sich die programmatische Verengung, die im Prinzip auf eine Verhinderung von Modernisierung hinausläuft, dahingehend auszahlen wird, dass die WASG/Linkspartei dauerhaft einen Platz im Parteienspektrum besetzen werden können.

Greenpeace

Greenpeace galt lange als sehr strategiefähige und erfolgreiche NGO. Dies lag zum einem an der Konjunktur des Kernanliegens von Greenpeace, Umwelt und Natur, zum anderen auch an der besonderen Organisationsform, die ein effizientes Management ermöglichte. Doch auch bei Greenpeace waren nicht alle gewählten Strategien und Kampagnen erfolgreich. Und es gab Kampagnen, wie die Besetzung der Ölbohrplattform „Brent Spar“ von Shell im Atlantik, deren Entwicklung überhaupt nicht so geplant war, weil die Reaktionen der Medien nicht genau kalkulierbar waren. Entscheidend ist aber, dass Greenpeace viel umfassender und entschlossener die Instrumentarien der Strategiebildung nutzt als die anderen untersuchten Organisationen. Dies lag zum einen an der stärkeren hierarchischen Struktur, aber auch an der professionellen Herangehensweise und natürlich auch am Erfolgsdruck. Immerhin gibt es bei Greenpeace eine fünfjährige Planung, in der die wichtigsten politischen Vorhaben strukturiert werden. Die Entscheidung, Büros in Russland und Südostasien aufzubauen, bedeutet auch, den Fokus von den westeuropäischen Industrieländern wegzunehmen und ihn auf Gesellschaften zu richten, deren Öffentlichkeit und politische Kultur anders strukturiert ist. Dies wird auch die Organisation selbst verändern.

Greenpeace hat nicht zuletzt den kampagnenförmigen Politikstil, der lange Zeit ein Markenzeichen der Gewerkschaften war, modernisiert und an die Erfordernisse der Mediengesellschaft angepasst. Dieser Politikstil erfordert eine ausgeprägte Strategiefähigkeit in der jeweiligen Organisation. Bei Greenpeace wird die Strategiefähigkeit immer auch im Zusammenhang der Geschichte der eigenen Organisation gesehen und darauf geachtet, dass das "Prinzip Greenpeace" (Krug 2005:85) erkennbar bleibt. Denn Organisationsidentität und Strategiefähigkeit gehören zusammen.

Attac

Attac als Netzwerk der Globalisierungskritiker ist am anderen Ende der Skala angesiedelt. Als offenes Netzwerk unterschiedlichster Gruppen und politischer Richtungen angelegt, ist es kaum aus sich heraus handlungsfähig. Vielmehr wartet man dort auf sich bietende Anlässe und Gelegenheiten.

Dies hängt auch damit zusammen, dass man sich immer noch sehr stark in der Nähe von sozialen Bewegungen verortet und die dort herrschende Vorstellung von Bewegungszyklen teilt. Gegenwärtig herrscht dort die Vorstellung vor, man würde sich in einem „Strategie- und Motivationsloch“ und am unteren Scheitelpunkt eines Bewegungszyklus befinden. Die Aufbruchstimmung von Genua und Seattle ist verflogen. Von Strategiefähigkeit kann daher bei Attac kaum die Rede sein. Attac befindet sich in einer Phase der bis heute nicht abgeschlossenen „strategischen Suche“, so der politische Bericht des Koordinierungskreises.¹³ Ein „Verlust an Dynamik“ ist festzustellen. Attac verfügt kaum über Strukturen für eine erfolgreiche Strategiebildung, abgesehen vom wissenschaftlichen Beirat. Weil es ein Netzwerk ist, dauern Entscheidungsprozesse sehr lang. Zudem ist die Profilierung von Führungsfiguren unerwünscht.

Je mehr sich aber Attac der traditionellen Linken und der Linkspartei annähert, wofür es einige Hinweise gibt, desto mehr wird dort über Planung und Strategie gesprochen. Attac sieht sich als eine der Triebkräfte für die Entstehung der Linkspartei und stellt programmatisch sehr große Schnittmengen fest.¹⁴ Ob allerdings Attac strategiefähiger wird, wenn es seinen heterogenen Charakter aufgibt und sich in Richtung der Traditionslinken bewegt, muss fraglich bleiben. Erhebliche Gefahr besteht, wenn der Eindruck entsteht, Attac sei der außerparlamentarische Arm der Linkspartei. Aus dem Netzwerk würden sich verschiedene Gruppierungen verabschieden.

Das Bündnis, das von Gewerkschaftsseite mit den sozialen Bewegungen vor einigen Jahren schon ins Spiel gebracht worden ist, ist durch das Aufkommen der Linkspartei in Frage gestellt. Die Allianz mit den Gewerkschaften hat Attac auch auf Themen festgelegt, die weg von der Ursprungsintention führten. Mit der Linkspartei haben die Gewerkschaften nun andere und direktere Möglichkeiten der politischen Einflussnahme. Attac sieht inzwischen aber auch wieder eine Annäherung des DGB an die SPD, so dass die Gewerkschaften als Partner nur mehr bedingt in Frage kommen.

¹³ Politischer Bericht des Attac Koordinierungskreises für den Attac Ratschlag in Würzburg, 28.-31. Oktober 2005.

¹⁴ Siehe ebd.

Ausblick

Generelle Handlungsempfehlungen lassen sich für die hier analysierten Organisationen kaum geben. Dazu sind die Organisationen zu unterschiedlich und dazu gibt es auch nicht den einen besten Weg der Strategiebildung. Dennoch aber lassen sich bei näherem Blick einige Erfolgsbedingungen benennen.

Strategiefähigkeit hat damit zu tun, dass man sich über die Lage der eigenen Organisation im Klaren ist. Dies bedeutet, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen und um die Hauptkonfliktlinien zu wissen. Ohne empirische Erkenntnisse ist dies kaum möglich. Ebenso notwendig wie Kenntnis der eigenen Organisation ist fundiertes Wissen über die Umwelt, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die Gegner. Ziel ist insgesamt, eigene Entwicklungspotenziale zu identifizieren. Strategiebildung heißt daher, die Selbstbeobachtungsfähigkeit der eigenen Organisation zu erhöhen und Szenarien der eigenen Zukunft zu entwerfen.

Strategiefähigkeit heißt auch, die Grenzen zu kennen. Denn nicht jede beabsichtigte Strategie lässt sich auch realisieren. Realismus und Anpassungsfähigkeit sind daher angesagt.

Notwendig ist aber, dass die großen Fragen gelöst sind, damit die Menschen sich mit Detailfragen beschäftigen können. Strategische Fragen können aber in politischen Organisationen nicht einfach von oben entschieden und durchgesetzt werden. Die Mitglieder, die Förderer, die Mitarbeiter, die Wähler und Unterstützer müssen und wollen einbezogen werden. Politische Organisationen werden durch Kommunikation zusammengehalten. Kommunikation muss durch das Zentrum organisiert werden, indem Begriffe geprägt, Konzepte entwickelt und gemeinsame Wahrnehmungsweisen geschaffen werden. Nur so bleiben diese Organisationen selbstbeobachtungs- und lernfähig.

Politische Organisationen handeln unter den Bedingungen der Mediengesellschaft. Politische Führung und ein kohärentes Kommunikationskonzept sind in eine solchen Welt unerlässlich und die Grundlage des Organisationserfolgs.

V. Literatur

- Althaus, Marco 2002: Strategien für Kampagnen, in: ders., *Kampagne! Neue Strategien für Wahlkampf, PR und Lobbying*, Münster, S. 11-44.
- Bentele, Günter 1998: Politische Öffentlichkeitsarbeit, in: Sarcinelli, *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft*, Bonn, S. 125 – 145.
- Bergstedt, Jörg 2004: *Mythos Attac, Hintergründe, Hoffnungen, Handlungsmöglichkeiten*, Frankfurt.
- Brie, Michael 2003: Ist die PDS noch zu retten?, in: rls standpunkte 3 (erweiterte Internetfassung: www.rosalux.de/cms/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Standpunkte/standpunkte0303.pdf)
- Clausewitz, Carl von 1994: *Vom Kriege*, 4. Aufl., Frankfurt/Main.
- Dettling, Warnfried 2005: Strategiebildung und Strategieblockaden: Ein Resümee, in: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Heft 2, S. 90-97.
- DGB Trendbarometer 2004: Repräsentative Arbeitnehmerbefragung Mitte März bis Mitte April 2004, polis, Gesellschaft für Politik- und Sozialforschung, München.
- Dittgen, Herbert 2001: Wer versteht schon die Beschlüsse von Nizza?, in: *Berliner Republik* 5/2001.
- Fischer, Sebastian 2005: Gerhard Schröder und die SPD. Das Management des programmatischen Wandels als Machtfaktor, München.
- Forschungsgruppe Wahlen e.V. 2005: Bundestagswahl. Eine Analyse der Wahl vom 18. September 2005. Vorläufige Fassung (Bericht der Forschungsgruppe Wahlen e.V. Mannheim Nr. 122).
- Grefe, Christiane, Greffrath, Mathias, Schumann, Harald 2003: *Attac. Was wollen die Globalisierungskritiker?*, Hamburg.
- Hassel, Anke 2003: Die Lage der deutschen Gewerkschaften, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 5, S. 294-302.
- Hinrichs, Jan-Peter 2002: Wir bauen einen Themenpark. Wähler werden doch mit Inhalten gewonnen – durch Issue-Management, in: Althaus, *Kampagne!*, S. 45-64.
- Hinrichs, Jan-Peter 2002: Wir bauen einen Themenpark. Wähler werden doch mit Inhalten gewonnen – durch Issues Management, in: Althaus, Marco (Hg.), *Kampagne!*, Neue Strategie für Wahlkampf, PR und Lobbying, Münster, S. 45-64.
- Jarren, Otfried, Sarcinelli, Ulrich, Saxer, Ulrich 1998: "Politische Kommunikation" als Forschungs- und als politisches Handlungsfeld: Einleitende Anmerkungen zum Versuch der systematischen Erschließung, in: dies., Saxer, Ulrich, *Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil*, Wiesbaden 1998, S. 13-20.
- Kitschelt, Herbert 1994: *The Transformation of European Social Democracy*, Cambridge.
- Klein, Ansgar (1996: Die Legitimität von Greenpeace und die Risiken symbolischer Politik. Konturen und Probleme einer medialen Stellvertreterpolitik im Bewegungssektor. In: *FJ NSB* 9/1996, 1, 11-14.

- Klein, Markus/Falter, Jürgen 2003: Der lange Weg der Grünen. Eine Partei zwischen Protest und Regierung, München.
- Korte, Karl-Rudolf, Hirscher, Gerhard (Hg.), 2000: Darstellungspolitik und Entscheidungspolitik? Über den Wandel von Politikstilen in den westlichen Demokratien, München.
- Korte, Karl-Rudolf 2000: Veränderte Entscheidungskultur: Politikstile der deutschen Bundeskanzler, in: ders./ Gerhard Hirscher, Darstellungspolitik oder Entscheidungspolitik? Über den Wandel von Politikstilen in den westlichen Demokratien, München.
- Korte Karl-Rudolf 2001: Regieren, in: ders., Weidenfeld Werner, Deutschland-TrendBuch. Fakten und Orientierungen, Bonn, S. 515-546.
- Krämer Ralf 2004: Für eine wahlpolitische Alternative 2006, unveröffentl. Manuskript, 5.Feb.2004.
- Krug, Stefan 2005: Kampagnenstrategie und Strategiebildung bei Greenpeace, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Heft 2, S. 85-89.
- Kuhn, Fritz, 2002: Strategische Steuerung der Öffentlichkeit?, in: Nullmeier, Saretzki, Jenseits des Regierungsalltags, S. 85-97.
- Leif, Thomas 1993: Greenpeace vor einer großen Strategiediskussion. Der professionelle Umweltkonzern als Seismograph für die Probleme der Umweltschutzbewegung. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Heft 2, S. 115-117.
- Lietzmann, Hans 2000: Greenpeace als politischer Akteur. Eine neue Generation der Interessenvertretung betritt die politische Bühne, in: Willems, Ulrich/Winter, Thomas v. (Hg.), Politische Repräsentation schwacher Interessen. Opladen, S.261-285.
- Lindblom, Charles 1959: The Science of Muddling Through, in: Public Administration Review 19, S.79-88.
- Lösche, Peter/Walter, Franz 1992: Die SPD: Klassenpartei – Volkspartei – Quotenpartei. Zur Entwicklung der Sozialdemokratie von Weimar bis zur deutschen Wiedervereinigung, Darmstadt.
- Machnig, Matthias 2002a: Strategiefähigkeit in der beschleunigten Mediengesellschaft, in: Nullmeier, Saretzki, Jenseits des Regierungsalltags, S. 167-185
- Machnig, Matthias 2002b: Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft, in: ders., Politik-Medien-Wähler, S. 145-163.
- Machnig, Matthias, 2003: Interview, in: die tageszeitung, 1. September, von Thomas Leif.
- Mayntz, Renate, Scharpf, Fritz (Hg.) 1973: Planungsorganisation. Die Diskussion um die Reform von Regierung und Verwaltung des Bundes, München.
- Mayntz, Renate (Hg.) 1980: Implementation politischer Programme. Empirische Forschungsberichte. Königstein/Ts.
- Mayntz, Renate 1983: Implementation politischer Programme. Aufsätze zur Theoriebildung, Wiesbaden.
- Mintzberg, Henry 1995: Die strategische Planung, München Wien.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph 2003: Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Frankfurt Wien.

- Nagel, Reinhart, Wimmer, Rudolf 2002: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Stuttgart.
- Nullmeier, Frank, Saretzki, Thomas 2002: Einleitung, in: dies., Jenseits des Regierungsalltags, Frankfurt, New York, S. 7-21.
- Peters, Jürgen 2005: Interview, in: Metall, Heft 8, 2005, S. 9.
- Raschke, Joachim 2001: Die Zukunft der Grünen. "So kann man nicht regieren", Frankfurt/New York.
- Raschke, Joachim 2002: Politische Strategie. Überlegungen zu einem politischen und politologischen Konzept, in: Nullmeier, Saretzki, Jenseits des Regierungsalltags, S. 207-241.
- Rucht, Dieter, Roose, Jochen 2001: Zur Institutionalisierung von Bewegungen: Umweltverbände und Umweltprotest in der Bundesrepublik, in: Zimmer, Weßels, Verbänden und Demokratie in Deutschland, Opladen, S. 261-290.
- Rucht, Dieter 2002: Herausforderungen für die globalisierungskritischen Bewegungen. In: Forschungsjournal NSB, Jg. 15, Heft 1, S. 16-21
- Sarcinelli, Ulrich 1987: Symbolische Politik. Zur Bedeutung symbolische Handelns in der Wahlkampfkommunikation der Bundesrepublik Deutschland, Opladen.
- Saxer, Ulrich 1998: System, Systemwandel und politische Kommunikation, in: Otfried Jarren, Ulrich Sarcinelli, Ulrich Saxer, Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonenteil, Wiesbaden, S. 21-64.
- Scharpf, Fritz W. 1978: Die Theorie der Politikverflechtung. Ein kurz gefasster Leitfaden, in: Hesse, Joachim Jens, Politikverflechtung im föderativen Staat, Baden-Baden, S. 21-31.
- Scharpf, Fritz W. 1987: Grenzen der institutionelle Reform, in: Thomas Ellwein et al., Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft, Baden-Baden.
- Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard 2003: Das deutsche Gewerkschaftsmodell im Transformationsprozess: Die neue deutsche Gewerkschaftslandschaft, in: dies (Hg.), Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden, S. 11-37.
- Schönborn, Gregor, Wiebusch, Dagmar 2002: Public Affairs Agenda. Politik-kommunikation als Erfolgsfaktor, Neuwied.
- Take, Ingo 2002: NGOs im Wandel. Von der Graswurzel auf das diplomatische Parkett, Wiesbaden.
- Tils, Ralf 2005: Politische Strategieanalyse. Konzeptionelle Grundlagen und Anwendung in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik, Wiesbaden.
- Tretbar, Christian, 2003: Ohne sozialdemokratisches Aroma. Eine Analyse der strategischen, organisatorischen und inhaltlichen Probleme der SPD vor, nach und während der Bundestagswahl 2002 (unveröffentl. Manuskript).
- Urban, Hans-Jürgen 2003: Aktivierender oder solidarischer Sozialstaat? Perspektiven einer reformorientierten Sozialpolitik, in: Joachim Beerhorst, Jens-Jean Berger (Hg.), Die IG Metall auf dem Weg in die Mitte?, Hamburg, 33-46.

- Urban, Hans-Jürgen 2005: Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler. Kontexte und Probleme gewerkschaftlicher Strategiebildung, in: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Heft 2, S. 44-60.
- Vandamme, Ralf 1996: Über den Wandel von Öffentlichkeit als Ort des Politischen. Von der Gegenöffentlichkeit zur Kampagnenöffentlichkeit von Greenpeace. In: *FJ NSB 9/1996, 1, 101-103*.
- Walter, Franz 1997: Führung in der Politik. Am Beispiel sozialdemokratischer Parteivorsitzender, in: *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, Heft 4, S. 1287-1336.
- Walter, Franz, Müller, Kay 2002: Die Chefs des Kanzleramtes. Stille Eliten in der Schaltzentrale des parlamentarischen Systems, in: *Zeitschrift für Parlamentsfragen*, Heft 3, S. 474-500.
- Walter Franz / Spier Tim 2004: Viel Lärm um nichts? Zu den Erfolgsaussichten einer neuen Linkspartei, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Nr. 6.
- Wiesendahl, Elmar 2002: Die Strategie(un)fähigkeit politischer Parteien, in: *Nullmeier, Saretzki, Jenseits des Regierungsalltags*, S. 187-206.
- Wiesenthal, Helmut 2002: Reformakteure in der Konjunkturfalle – Zur gegenläufigen Entwicklung von theoretischem "Wissen" und praktischem Wollen, in: *Nullmeier, Saretzki, Jenseits des Regierungsalltags*, Frankfurt/Main, S. 57-83.
- Wiesenthal, Helmut, Clasen, Ralf 2003: Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft: Von der Gewerkschaftsmacht zum Traditionswächter?, in: *Schroeder, Wolfgang, Weißels, Bernhard (Hg.), Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, S. 296-322.

Anhang

INTERVIEWLEITFADEN

I. Beschreibung des gegenwärtigen Zustandes

- Ist Strategiebildung überhaupt ein Thema?
- Bestreben Sie / betreibt Ihre Organisation Strategiebildung?

Wenn ja, in welchem Umfang und wie?

Wann ist Strategiebildung Thema / wann nicht?

Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden?

- Besonderheit Ihrer Organisation beim Thema Strategiebildung?

II. Verständnis von Strategie

- Abgrenzung von Taktik
- Zeitliche Dimension
- Was heißt für Sie Strategiefähigkeit?
- Welche Rolle spielen Analyse (Instrumente) und Intuition (Bauchgefühl, Wendigkeit) bei der Strategiefähigkeit?

III. Organisatorische Bedingungen

- Strategisches Zentrum
- Wie viel Personen umfasst das strategische Zentrum?
- Arbeitsstrukturen für Strategiebildung
- Verzahnung mit anderen Einheiten der Organisation
- Welche Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung?

IV. Hindernisse

- welche praktischen Hindernisse gibt es für Strategiebildung innerhalb der Organisation?
- Gibt es Hindernisse von außen?

V. Handwerkliche Dimension

- Welche Mittel verwenden Sie, um das Profil Ihrer Organisation zu bestimmen?
- Nutzen Sie die Möglichkeiten der empirischen Erhebung, um Daten über den Zustand ihrer Organisation zu sammeln?

- Verfügen Sie über ein verlässliches Stärken / Schwächen-Profil ihrer Organisation?
- welche weiteren Instrumente werden verwendet?
- Gibt es eine schriftliche Fassung der gewählten Strategie?
- Wie gestaltet sich die Umsetzung der gewählten Strategie?

VI. Ziele/inhaltliche Ausrichtung

- Die Bedeutung der Werteprofilierung für Strategiebildung
- Welche Rolle spielen Grundsatzprogramme und die Diskussionen darüber?

VII. Strategieberatung von Außen / Politikberatung

- wird dieses wahrgenommen?
- Gibt es überhaupt ein nutzbares Angebot?
- Kann man von Strategiebildung in Unternehmen lernen? Wo sehen Sie die wichtigsten Unterschiede?

VIII. Politische Führung

- wird das Thema Führung/Leadership bei Ihnen diskutiert?
- Welchen Stellenwert haben Meinungsumfragen bei Ihnen?
- Hierarchie: Bedeutung? Wird Strategiebildung erleichtert oder erschwert?
- Spannungsverhältnis zwischen Strategischer Steuerung und Partizipation

IX. Strategie und Kommunikation

- Gibt es bei in Ihrer Organisation Kommunikationsinstrumente um handlungsfähig zu bleiben?
- Wie wird Strategiebildung und strategische Kommunikation miteinander verzahnt? Gibt es eine Übersetzung der gewählten Strategie in ein Kommunikationskonzept?

X. Wahlkampf/Kampagnenführung

- Gibt es hier eine Abstimmung mit der Gesamtstrategie?
- Wird hier auf Beratung von außen zurückgegriffen?

XI. Bedeutung der Mitglieder