

bar war und daher im Wahlkampf keine Rolle gespielt hatte. Seit dem Sommer ist die Regierung des Sozialisten José Luis Rodríguez Zapatero mit massiv steigenden Arbeitslosenzahlen konfrontiert. Die Umfragewerte liegen unter den Wahlergebnissen. Mit Hilfe des souveränen – parteilosen – Superministers für Wirtschaft und Finanzen, des ehemaligen EU-Kommissars Pedro Solbes, beweist die PSOE-Regierung sich zurzeit aber als kompetent im Krisenmanagement, ähnlich wie Brown in Großbritannien. Das hilft und schafft neues Vertrauen. Ob es die Partei mittelfristig im Kampf um die urbanen Mittelschichten gegenüber den Konservativen stärkt, steht allerdings dahin. Die Konservativen in Spanien korrigieren ihren politischen Kurs im Ton und in einigen Inhalten zur Mitte.

Unter diesen insgesamt relativ instabilen Machtverhältnissen in Europa ist es nicht verwunderlich, wenn die verunsicherte, nach der Episode des Dritten Wegs leicht desorientierte Sozialdemokratie nun erwartungsvoll nach Amerika blickt. Auch dort scheint die Finanzkrise politisch dem progressiven Kandidaten zu helfen. Barack

Obamas Wahlkampf wird von den Europäern aufmerksam studiert, in der Methode noch mehr als im Inhalt. Und mit noch größerem Interesse wartet man darauf, wie der mutmaßliche Wahlsieger sich in der politischen Praxis bei der Realisierung des angekündigten Wandels bewegen wird.

Eine Wende in den Vereinigten Staaten wirkte vermutlich wie die notarielle Beglaubigung der geistigen und ideologischen Wende innerhalb des nordatlantischen Kapitalismus, die bereits im Gange ist. Auswirkungen auf Europa wären unausweichlich, auf jeden Fall im politischen Diskurs, vielleicht aber auch in der Verteilung der politischen Macht. Die kurze sozialdemokratische Hegemonie in der zweiten Hälfte der 90er Jahre folgte auf die Wahlsiege Bill Clintons, auch wenn diese politisch in den USA keine Linksverschiebung zur Folge hatten (eher das Gegenteil). Das wäre, im Fall des Falles, dieses mal voraussichtlich anders. Ein atmosphärischer Transfer wäre wahrscheinlich. Wenn die Sozialdemokraten sich darauf vorbereiten, könnten sie davon profitieren. Die Konservativen und Christdemokraten sind schon dabei.

Matthias Machnig

Bedingte einsatzbereit

Zur Strategiefähigkeit politischer Parteien

Zwar ist in der politischen Öffentlichkeit der Strategiebegriff allgegenwärtig, die Politik selbst ist aber strategieschwach. Für die SPD ist dieses prinzipielle Dilemma heute besonders prekär, verstand sie sich doch programmatisch stets als die strategische Reformpartei par excellence.

Matthias Machnig

(* 1960) war von 1999 bis 2002 Bundesgeschäftsführer der SPD und ist seit 2005 Staatssekretär im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.

buerlo.machnigst@bmu.bund.de



Es ist paradox: Die Politik, der Bereich mit dem höchsten Strategiebedarf, setzt sich kaum in systematischer Weise mit entsprechenden Fragen auseinander, jedenfalls nicht in der Form eines kollektiven Lernprozesses. Dieses Defizit wirkt sich für die SPD, die ja stets den Anspruch erhoben hat, eine strategische Reformpartei zu sein, be-

sonders negativ aus. Es hat auch einen kaum zu unterschätzenden Beitrag zu ihren jüngsten Orientierungsproblemen geleistet. Das Strategieparadox findet sich in allen möglichen Schattierungen und auf allen Ebenen des politischen Prozesses: (Kollektive) Strategiefähigkeit ist zentral für den Erfolg politischer Parteien. Gleichzeitig konzentrieren sich die einzelnen Akteure innerhalb des Kollektivs häufig jedoch auf individuelle Karriere- und Machtchancen – und reduzieren die kollektive Strategiefähigkeit. Kollektive Rationalität und individuelle Rationalität sind nicht immer deckungsgleich. Dem hohen Bedarf an Strategiefähigkeit und -kompetenz steht die geringe Beschäftigung mit Grundlagen der Strategiefähigkeit in Parteien gegenüber. Strategiediskurse werden regelrecht ausgespart, strategische Lernprozesse finden kaum statt. Legitimierte Gremien, die für die Strategiebildung eines Kollektivakteurs, z.B. einer Partei, Verantwortung tragen, sind in der Regel keine Orte für Strategieüberlegungen. Im Gegenteil, Strategien müssen häufig gegen sie durchgesetzt werden. Man kann es zuspitzen: Die Vielzahl politischer Gremien steht in umgekehrt proportionalem Verhältnis zu einem substanziellen Strategiediskurs oder einer wirklichen Strategieentscheidung. Strategien bedürfen der Reflexion und Überprüfung, sie brauchen die Auswertung von Referenzfällen um Schlussfolgerungen zu ziehen. Die politische Arbeit wird aber von der Tagesaktualität dominiert, von individueller Intuition.

Wenn eine so zentrale Orientierungsgröße in der Politik durch solche Paradoxien gekennzeichnet ist, stellt sich die Frage nach der Ursache dieser strategieabweisenden politischen Praxis. Die Ursachen des Strategieparadox analysieren Joachim Raschke und Ralf Tils treffend: die Permanenz individueller Macht- und Konkurrenzkämpfe, das Strategieparadox der Organisation (d.h. Unterschiede in Auswahlkriterien und Erwartungshaltung an Spit-

zenpersonal) und die Doppelrolle als Spitzenpolitiker und Strategie.

Im Kern aber ist es einfach: Strategiefragen sind Machtfragen. Nur wer in der Lage ist, Richtungsverfahren und Einzelentscheidungen zu dominieren, kann seinen Führungsanspruch legitimieren und absichern. Anders ausgedrückt: Wer über ein hohes Maß an strategischer Kompetenz verfügt, also eine genaue Vorstellung von politischen Zielen und praktischen Wegen zu ihrer Umsetzung hat, gibt dadurch Orientierung und Richtung vor und beansprucht auf diese Weise Einfluss und Macht. Wer weiß, wie es geht, will es nicht nur wissen, sondern auch realisieren. Strategiefragen sind Vertrauensfragen und Vertrauen ist in der Politik nicht besonders verbreitet.

Damit sind und bleiben strategische Überlegungen nicht zuletzt individuelle Kalkulationen statt kollektive und systematisierte Prozesse.

Elemente der Strategiefähigkeit

So viele Akteure, die an Entscheidungsprozessen beteiligt sind, gibt es wohl nur in der Politik: Parteivorstände, Kabinette, Parlamente, Fraktionen, Länderkammern und viele mehr. Das bedeutet aber auch: In keinem anderen System gibt es so viele (potenzielle) Vetospieler wie im politischen System.

Zugleich findet Politik unter den Bedingungen der medialen Beschleunigung statt. Politische Akteure stehen in einem ständigen Konkurrenzkampf, nicht nur mit dem politischen Gegner. Politiker konkurrieren heutzutage vor allem und zuallererst mit anderen Themen aus anderen Bereichen. Es ist der mediale Kampf um Aufmerksamkeit, der hohe Anforderungen an die Strategiefähigkeit stellt, der Kampf um die damit verknüpfte Zustimmung derjenigen, die sie für sich gewinnen und in Wahlkampfzeiten auch mobilisieren wollen – die Bürgerinnen und Bürger.

Die thematische Taktung, auf die zugleich immer mehr intermediäre Akteure in unterschiedlicher Stärke Einfluss zu nehmen versuchen – allen voran Medien, Wirtschaft und Politik, aber auch Kultur und NGOs – hat in den vergangenen Jahren enorm zugenommen.

Mit der Themengeschwindigkeit nehmen aber auch die Orientierungsprobleme in der medialen Politikgesellschaft zu. Denn jeden Tag wird eine »neue Sau durchs Dorf getrieben«.

Politik im engeren Sinne steht deswegen vor der nicht ganz einfachen Aufgabe die drei zentralen Logiken politischen Handelns miteinander zu verbinden: die administrative Logik, die politische Logik und die kommunikative Logik. Sie bilden den Rahmen für erfolgreiches strategisches Handeln und die Grundlage für strategische Kompetenz. Umgekehrt bedeutet dies: Erst wenn es gelingt, diese je spezifischen Einzellogiken miteinander zu verknüpfen, ist Strategiefähigkeit nicht nur möglich, sondern sogar wahrscheinlich. Alle drei Logiken folgen in gewissem Maße eigenen Regeln und stellen unterschiedliche Anforderungen an die handelnden Akteure:

Die *administrative Logik* bedeutet, die Dominanz institutioneller Abläufe und Strukturen zu kennen, in Rechnung zu stellen und zu beherrschen: Koalitionsrunden, Ressortabstimmungen, Gesetzgebungsverfahren, Eigenlogiken parlamentarischer Beratungen, Abstimmungen zwischen Bundes- und Landesebene. Diese Dimension wird durch standardisierte Verfahren und Notwendigkeit des permanenten Kompromisses bestimmt. Die Vielzahl von fachlichen Aspekten dominiert dabei den internen Willensbildungsprozess und sehr häufig auch den Mehrheitsfindungsprozess in Parlamenten und in der Auseinandersetzung von Bundestag und Bundesrat.

Die *politische Logik* orientiert sich hingegen an anderen Fragen. Hier spielen Identitätsaspekte, Markenkerne von politischen Parteien (oder was man dafür

hält), die Programmhistorie oder aber auch Interessensvertretung im innerparteilichen Polyzentrismus eine entscheidende Rolle. Hier herrscht häufig politisches »Freund-Feind-Denken« vor und zwar sowohl zwischen konkurrierenden Parteien als auch zwischen den Flügeln einzelner Parteien.

Die politische Logik orientiert sich in der Regel an Erfolgen im politischen Wahlprozess. Dabei haben einzelne Themen für unterschiedliche Parteien durchaus unterschiedliche Bedeutung im Hinblick auf Wählbarkeit oder Mehrheitsfähigkeit. Aber auch innerparteilich sind Themen immer zugleich eine Profilierungsressource. Die politische Logik zu berücksichtigen, heißt deshalb oftmals auch sehr profan, individuelle Karriereplanungen in Rechnung zu stellen, politischen (innerparteilichen) Konkurrenten Karriereperspektiven zu bieten, Allianzen zu schmieden und andere einzubinden.

Die *kommunikative Logik* des Politischen schließlich lässt sich zwar oftmals in Rechnung stellen, entzieht sich aber in der Regel der Steuerungsfähigkeit durch die politischen Akteure. Medien haben ihre eigenen Gesetze, ihre eigene Kultur und vor allem ihre eigenen Strategien sich in der immer stärker umkämpften und fragmentierten Medienlandschaft durchzusetzen. In der medialen Logik dominieren – allemal in den zugespitzten Wahlkampfzeiten und allemal für die großen Massenmedien – Personen, nicht Inhalte.

Inhalte werden dann interessant, wenn sie als Symbol für politische Konflikte stehen und über Aufstieg und Niedergang für Parteien oder Politiker entscheiden. Letztlich dominiert die mediale Logik, dass *bad news* eben doch *good news* sind.

Vor allem aber dominieren Schnelllebigkeit und Kurzfristorientierung. Es entsteht das Problem, dass nicht Strategie die Taktik bestimmt, sondern umgekehrt der Zwang zum medialen Taktieren die Strategiefähigkeit untergräbt.

Strategiefähigkeit bedeutet, diese unterschiedlichen Logiken der administrativen, der politischen und der kommunikativen Arena nicht nur zu verstehen, sondern sie aufeinander zu beziehen und daraus jenseits des Tageshandelns über das Situative hinausgehende politische Leitlinien, Richtungen, Führung und Kompetenz zu entwickeln.

Das Dreieck aus administrativer, politischer und kommunikativer Logik muss beobachtet werden – gerade auch, weil es sich um »Eigenlogiken« handelt, die nicht ohne Weiteres vereinbar sind. In der Regel dominiert die administrative Logik die Phase außerhalb von Wahlkampfzeiten und wird situativ ergänzt durch die Aufnahme kommunikativer Elemente in die Strategiewelt. In Wahlkampfzeiten dominieren in der Regel politische und kommunikative Logiken – während gleichzeitig die administrative Logik an Bedeutung verliert.

Aber gerade darin besteht das Problem. Die Beliebigkeit, die jeweiligen Einzellogiken zu nutzen, führt zu Glaubwürdigkeits-

problemen und zur Inkonsistenz des eigenen politischen Handelns.

Voraussetzungen und Ressourcen für Strategiefähigkeit

Strategie ist eine Steuerungsressource im machtpolitischen Spiel. Strategiefähigkeit erlaubt es politischen Akteuren, jenseits des Tageshandelns mittel- und längerfristige politische Ziele zu verfolgen.

Erfolg im (partei-)politischen (Wahlkampf-)Geschäft hat Voraussetzungen: Führungsfragen und Personalfragen müssen geklärt sein: Wer die Nr. 1 ist – und zwar faktisch und nicht pro forma. Neben der Führungsfrage müssen auch personelle Konstellationen und Arbeitsteilungen definiert werden. Programmfragen sind Richtungsfragen und müssen definiert und entschieden werden. Mehrheitsoptionen müssen gelotet, strategische Netzwerke entwickelt sein. Notwendig ist ein »System von Machtmaklern« (*Karl-Rudolph Korte*), das

die Blockade zwischen politischen Spitzenakteuren aufbricht, indem es den (partei-) politischen Prozess strukturiert und Impulse gibt.

Für den Erfolg politischer Parteien ist in der Mediendemokratie die Einheit von Person, Programm und Performance ausschlaggebend. Eine klare Programmbotschaft ist die wichtigste Voraussetzung für gesellschaftliche Unterstützung, aber nur wenn sie sich in einer glaubwürdigen Führungsperson verkörpert. Und diese Verkörperung der Botschaft muss Tag für Tag durch überzeugendes öffentliches Führungshandeln (*performamce*) auch eingelöst werden. Diese drei Elemente und ihre Einheit müssen kommunikativ verdichtet und symbolisch aufgeladen werden. Elementar für Strategiefähigkeit, Strategiebildung und strategische Steuerung sind der Aufbau und die Entwicklung von Steuerungsressourcen:

Erstens: Ein strategisches Zentrum schaffen. Die erste und wichtigste Voraussetzung lautet: Politik braucht ein strategisches Zentrum, um Führung aufzubauen und abzusichern. Dieses Zentrum definiert sich nicht von alleine und folgt auch nicht unbedingt einer formalen Hierarchie. Schon gar nicht ergibt es sich zwangsläufig daraus, wer welche Funktion oder welches Ministerium besetzt. Es geht vielmehr darum, die richtigen Akteure zum richtigen Zeitpunkt und mit den richtigen Fragestellungen zusammenzubringen sowie Entscheidungsprozesse zu organisieren und zu synchronisieren. Ein solches Zentrum muss aufgebaut werden. Das bedeutet nicht, dass es neuer Gremien bedarf, aber eine strategische Steuerung muss der Eigenlogik bürokratischer Apparate immer wieder abgetrotzt werden.

Zweitens: Leadership demonstrieren. Strategiefähigkeit heißt vor allem Führungskompetenz. *Leadership* – also die Fähigkeit, komplexe Prozessen zu steuern, die Richtung anzugeben, die richtigen programmatischen und symbolischen Themen zu besetzen und mit sich und seiner

Partei zu verbinden – hat eine Schlüssel-funktion. Dafür ist ein gemeinsames Grundverständnis der Ausgangslage, der politischen Konkurrenzsituation und der jeweiligen Profilierungsthemen mit Blick auf das gemeinsame Mehrheitsziel notwendig. Vertrauen zwischen den Akteuren und ein definiertes Rollenverständnis in der politischen Arbeitsteilung spielen dabei eine entscheidende Rolle.

Drittens: Führung braucht Programmatik. Führung erfordert eine Leitidee und eine umfassende Programmatik, die gemeinsam das Koordinatensystem für das Handeln darstellen. Nur so kann Kommunizierbarkeit, Akzeptanz und interne Durchsetzbarkeit garantiert werden. Kommunikation braucht einen Wertekontext, einen Rahmen (*frame*), um Instrumente plausibel kommunizierbar zu machen und Politik braucht den Mut zu Entscheidungsdebatten.

Das Strategieparadox kann durch diese Ressourcen nicht aufgelöst, aber gemildert werden. Um strategiefähig zu werden und zu bleiben, bedarf es mehr: ein notwendiges Denken »in Linien« über den politischen Alltag hinaus.

Die SPD hat sich auf ihrem Oktoberparteitag mit der klaren Unterstützung für Frank-Walter Steinmeier und Franz Müntefering neu sortiert. Sie hat die Voraussetzungen ihrer Strategiefähigkeit deutlich verbessert. Es gibt formal wieder ein starkes Zentrum, das sich aber jetzt auch inhaltlich legitimieren muss. Über ein Zukunftsprogramm, eine *Agenda 2020*. Die gegenwärtige Finanzkrise bietet die Chance für eine neuorientierte Wirtschafts- und Finanzpolitik in Deutschland, eine sozialdemokratische Agenda für Innovation und Gerechtigkeit, die eine Neujustierung von Markt und Staat, Solidarität und individueller Verantwortung einleitet. Dies wird eine Kernfrage der nächsten Jahre sein, sie wird auch über die Mehrheitsfähigkeit und die Chancen der SPD im Wahljahr 2009 entscheiden.