

Felix Butzlaff/Matthias Micus

Über Sinn und Grenzen der Organisationsreform

Die SPD hat verstanden, wieder einmal. Und sie diskutiert über Parteireformen, ebenfalls zum wiederholten Male. Reformdebatten sind schließlich ein seit Jahrzehnten bewährtes Sedativum zur Besänftigung der Parteibasis in Krisenzeiten. Doch wie könnte dieses Mal eine stringente Reform gelingen?

Bereits Anfang der 80er Jahre, in den frühen 90er Jahren und im Jahr 2000 erhoben sich die Stimmen der Erneuerung vernehmlich. Just also in jenen Momenten, da sich die SPD mit heftig empfundenen Phasen des Abschwunges konfrontiert sah. Eben diese Wahrnehmung verbindet den Machtverlust von 1982 mit den enttäuschten Hoffnungen bei der ersten Bundestagswahl im wiedervereinigten Deutschland, der grassierenden Unzufriedenheit bald nach der Amtseinführung der rot-grünen Regierungskoalition – und dem elektoralen Absturz der SPD unter Frank-Walter Steinmeier und Franz Müntefering auf den historischen Tiefstand von 23 % im Jahr 2009.

Vertrauen als Grundlage für politisches Handeln

Im Zentrum des Erneuerungsdiskurses steht dabei der Begriff des Vertrauens. Um die politische Bedeutung von Vertrauen drehte sich bereits das Strategiepapier *Die gute Gesellschaft* von Jon Cruddas und Andrea Nahles, das Anfang 2009 publiziert und als Manifest der Sozialdemokratie nach dem Ende des Dritten Weges und der neumittigen Euphorie, deren weithin sichtbares Manifest das Schröder-Blair-Papier von 1999 war, lanciert wurde. »Vertrauen«, so Cruddas und Nahles, bildet »die Grundlage für die Freiheit des Einzelnen«, es ist »die Basis allen politischen und sozialen Handelns«.

Gleichermaßen betonte in den vergangenen Monaten der SPD-Vorsitzende Sigmar Gabriel wiederholt die Notwendigkeit,



Felix Butzlaff

(* 1981) ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Göttinger Institut für Demokratieforschung und forscht zu sozialdemokratischen Parteien in Europa.

felix.butzlaff@demokratie-goettingen.de



Matthias Micus

(* 1977) Politikwissenschaftler, ist Akademischer Rat am Göttinger Institut für Demokratieforschung und forscht zu den Entwicklungen der westeuropäischen Parteiensysteme.

matthias.micus@demokratie-goettingen.de

verlorene Glaubwürdigkeit zurückzugewinnen. Darin, wie dies bewerkstelligt werden soll, besteht zwischen den Exponenten der Reformdiskussion, von Cruddas über Nahles bis Gabriel, Einigkeit: durch Öffnung und Partizipationsangebote, das heißt durch den Wandel der Sozialdemokratie zur »Mitmach- und Kümmererpartei«.

Eine verstärkte Partizipation der Basis an der innerparteilichen Willensbildung, bis hin zur Öffnung der Beratungs- und Entscheidungswege für Nicht-Mitglieder, liegt schon deshalb nahe, da der Durchschnittsbürger im Zuge der Bildungsexpansion seit den 70er Jahren grundsätzlich zunehmend dazu fähig ist, sich einzumischen, das Wort zu ergreifen und selbst kompliziertere Zusammenhänge zu verstehen. Flache Hierarchien sind auch insofern empfehlenswert, als sie das Aktivitätsniveau zu heben versprechen. Die

einfachen Mitglieder fühlen sich geschmeichelt und können zu einem intensivierten Einsatz und Engagement motiviert werden, wenn sie den Eindruck haben, die Parteiprominenz interessiere sich für sie, ja kenne vielleicht sogar ihre Namen und registriere ihr Tun. Natürlich bestehen direkte Kontaktmöglichkeiten zwischen Führung und Basis eher in mitgliederschwächeren Organisationen. Dort aber, wo es sie gibt – im europäischen Vergleich bezeichnenderweise zumeist bei den aufstrebenden Parteien an den Rändern des politischen Spektrums, etwa den Rechtspopulisten der österreichischen FPÖ oder den niederländischen Linkssozialisten – sind sie ein elementarer Ansporn für die lokalen Aktivisten.

Freilich, ganz unproblematisch ist ein Ausbau der Direktdemokratie nicht: Basisbefragungen und Mitgliederentscheide erhöhen den innerparteilichen Diskussionsbedarf, sie verbreitern das Meinungsspektrum, fördern Kontroversen und erschweren es der Parteiführung, Geschlossenheit zu demonstrieren. Mehr noch: Eben des-

halb lässt sich die Einführung plebiszitärer Beteiligungsinstrumente nur schwer denken ohne Bezugnahme auf den Dritten Weg. Denn dieser zeichnete sich ja gerade durch die konträre Allgegenwart der Forderung nach Professionalität aus, die den Umbau von Parteigeschäftsstellen nach dem Vorbild von Service-Einrichtungen und die Übertragung klassischer Parteaufgaben an externe Experten rechtfertigen sollte.

Für die Medien wurden ausgeklügelte Harmonie-Inszenierungen aufgeführt, Absprachen klandestin getroffen und die sozialdemokratische Basis im Basta-Stil zum passiven Nachvollzug autoritär getroffener Entscheidungen genötigt. Insofern ist die »Mitmach- und Kümmererpartei« geradezu das Gegenmodell zur Sozialdemokratie des Dritten Weges. Doch mied die SPD-Spitze die infolgedessen anstehende Selbstvergewisserung über Stärken und Schwächen, bewahrungswürdiges Erbe und korrekturbedürftigen Ballast des Dritten Weges bisher so ängstlich wie konsequent. Ganz abgesehen davon, dass keineswegs

ausgemacht ist, ob sich die Aufwertung der Mitgliedsrolle und eine Öffnung der Beteiligungswege für Nicht-Mitglieder harmonisch miteinander verbinden lassen. Bessere Teilhabechancen für Nicht-Mitglieder reduzieren zunächst einmal das Gewicht der beitragszahlenden Parteiangehörigen, sie mindern – jedenfalls potenziell – den Anreiz zum förmlichen Parteibeitritt und bedrohen – abermals zumindest tendenziell – die (Ämter-)Erwartungen gerade jener Parteiaktivisten, die durch ihr Engagement in den lokalen und regionalen Organisationsgliederungen schier unentbehrlich sind.

Konkrete Utopien

Zudem müssen Kümmererparteien sichtbar und präsent sein, wollen sie wahrgenommen werden und sich wirksam um konkrete Bürgeranliegen kümmern können. Nun hat die SPD zwar immer noch rund 9.300 Ortsvereine, in ihrer Hochphase waren es aber einmal 12.000. Da analog dazu der Mitgliederbestand noch erheblich stärker geschrumpft ist und sich im Vergleich zu den 70er Jahren sogar halbiert hat, leidet die unterste Organisationsebene gleichzeitig unter Auszehrung. Rund 60 % der Ortsvereine besitzen gegenwärtig nur noch 5 bis 50 Mitglieder. Kümmererpartei kann die SPD vielerorts allein schon aufgrund des Mitgliederrückganges und Aktivistenschwundes in den Kommunen nicht sein.

Im Übrigen: Einen raschen, umstandslosen Wiederaufstieg darf die SPD ohnehin nicht erwarten. Die Entfremdung und Enttäuschung eines Großteils der ehemaligen Anhänger und Wähler sind zu tief, als dass sie kurzfristig überwunden werden könnten. Glaubwürdigkeit ist zwar rasch verspielt, sie aufzubauen erfordert aber neben Nähe auch viel Zeit. Verlässlichkeit, Berechenbarkeit und Konstanz sind grundlegende Elemente einer Politik, die

Vertrauen mehrt. Und, noch entscheidender: Das unerlässliche Fundament eines glaubwürdigen Images bilden zuvorderst Inhalte und erst an zweiter Stelle Organisationsfragen. Berechenbar ist eine Partei, wenn ihr Handeln zu ihren Absichtserklärungen und Wahlversprechen passt. Verlässlich ist sie, wenn ihre Tagespolitik aus ihren Grundsätzen abgeleitet werden kann und die konkret eingesetzten Mittel zu ihren perspektivischen Zielen passen.

Kurzum: Glaubhafte Parteien müssen den vulgären Pragmatismus der jüngsten Vergangenheit überwinden, der überall Sachzwänge wähte, welche die Politik bloß nachvollziehen könne. Glaubwürdige Politik baut auf einer Wertegrundlage auf, sie braucht orientierende Perspektiven, Fluchtpunkte, Visionen. Oder, um es etwas weniger idealistisch in den Worten des früheren SPD-Bundesgeschäftsführers Karlheinz Blessing zu formulieren: »konkrete Utopien«. Erst auf dieser Basis würden dann organisatorische Verfahren virulent.

Das politische Ziel muss sich in der Organisation spiegeln

Die Reformen der Vergangenheit zielten dagegen allesamt in erster Linie und gleichzeitig technokratisch auf Organisatorisches, sie überschätzten und verkannten dadurch die Bedeutung der Organisation. Um abermals Blessing zu zitieren: »Die Parteiorganisation darf nicht Selbstzweck sein, sie muss Instrument sein, mit und für Menschen diese Gesellschaft zu verändern«. Das politische Ziel müsse sich in der Organisation spiegeln, weshalb Organisationsreformen eine Klärung des normativen Wertefundamentes und der politischen Ziele vorgelagert sein müsse. Anders gesagt: Zunächst muss das programmatische Fundament gegossen werden, dessen Profil und Zuschnitt determinieren sodann die organisatorische Form. Aus dem Erfordernis, Vertrauen zurückzugewinnen,

folgt für den sozialdemokratischen Reformprozess insofern dreierlei. *Erstens* müssen sich die Sozialdemokraten klar darüber werden, was sie auf welchem Wege mit welchen Mitteln für welche Zielgruppe erreichen wünschen, wohin sie wollen, wie und mit wem sie dorthin gelangen möchten. Daran vor allem mangelt es, die aktuell kursierenden Schlagworte wie »Fortschritt und Fairness« blieben bisher allesamt blass. Dabei ist das Problem vielleicht gar nicht so sehr, dass der Begriff »Fairness« der liberalen Gerechtigkeitstheorie entstammt und nicht zufällig vom FDP-Generalsekretär Christian Lindner bereits erheblich länger gebraucht wird als von der sozialdemokratischen Parteispitze.

Zwei der erfolgreichsten politischen Begriffsprägungen der vergangenen 40 Jahre – die »Neue Soziale Frage« von Kurt Biedenkopf und die durch Klaus Harpprecht und Peter Glotz geprägte »Neue Mitte« – basierten auf der Umwertung, Neuinterpretation und feindlichen Aneignung von politischen Ideen, die zuvor instinktiv dem politischen Gegner zugeschrieben worden und diesem zugute gekommen waren. Die momentan postulierten Überschriften sind bis dato allerdings noch zu unscharf geblieben und müssten dringend mit Inhalt und Leben gefüllt werden.

Zweitens erfolgen inhaltliche Neujustierungen nicht im geschichtslosen Raum. Die Rhetorik und Praxis der Sozialdemokratie darf nicht zu scharf mit den früheren Handlungen und Forderungen der Partei in Konflikt geraten. Eben deshalb helfen hektische Richtungswechsel und erratische Kursschwenks der Sozialdemokratie keinesfalls weiter. Das Gros der SPD-Mitglieder sieht aktuellen Umfragen zufolge in der Agenda 2010 und der Anhebung des Renteneintrittsalters die wichtigsten Gründe für die Niederlage der SPD bei der Bundestagswahl. Allerdings sind sowohl die »Hartz-Gesetze« als auch die »Rente mit 67« von Sozialdemokraten initiiert

worden. Unzählige Male haben Sozialdemokraten danach diese Maßnahmen verteidigt und sie mit Verweis auf Globalisierung und demografische Entwicklung als alternativlos bezeichnet. Nun umstandslos davon abzurücken würde Glaubwürdigkeit nicht zurückbringen, sondern ganz im Gegenteil auch noch die übrig gebliebenen Vertrauensreste aufbrauchen. Das bedeutet nicht, dass flexible Anpassungen an veränderte Bedingungen nicht möglich wären, doch müssen sie begründet, erläutert und im Idealfall überzeugend in die Parteigeschichte eingebettet werden. Der schmale Grat verläuft also nicht zwischen grundsätzlicher Anpassung und totaler Bewegungslosigkeit, sondern zwischen erklärter Veränderung und prinzipienloser Volatilität. Jedenfalls lohnen sich Kurswechsel für sozialdemokratische Parteien elektoral dann nicht, wenn sie allzu leicht dem Verdacht einer opportunistischen Reaktion auf Verluste an Sympathien, Stimmen oder Mitgliedern ausgesetzt werden können.

Drittens schließlich und mit Blick auf die Organisationsebene verlangt das Primat der Glaubwürdigkeit auch den Parteireformen einen Gleichklang von statutarischem Reglement und organisatorischer Realität ab. Mit einer einmaligen Reformanstrengung, der Einsetzung einer Kommission auf nationaler Ebene, die ihrerseits ein Papier ausarbeitet, das dann bei einem Parteitag beschlossen wird, womöglich zusammen mit einer Änderung der Parteiordnung, kommt man nicht weit. Die Organisation, auch die regionalen und lokalen Gliederungen, muss von Anfang an in den Reformprozess mit eingebunden werden, nur dies schafft die Voraussetzung dafür, dass die Veränderungen über die Bundesgeschäftsstelle hinaus die Partei, die innerparteiliche Realität, kurz: das Parteilieben beeinflussen. Ansonsten verpufft jeder noch so gutgemeinte Innovationsimpuls folgenlos. Diesbezüglich freilich ist die SPD mit ihrem aktuellen Reformprozess auf einem guten Weg.