

Neue Soziale

F O R S C H U N G S J O U R N A L

Bewegungen



STRATEGISCHES NIEMANDSLAND

Vom Dilemma der Strategiebildung in der Politik

Heft 2 – Juni 2005 € 14,-

LUCIUS
LUCTUS



EDITORIAL

- 2 Strategisches Niemandsland

AKTUELLE ANALYSE

- 5 *Gerd Mielke*
Auf der Suche nach der Gerechtigkeit
Anmerkungen zur Programmdiskussion der
SPD in einer Zeit der Identitätskrise

THEMENSCHWERPUNKT

- 18 *Rudolf Speth / Thomas Leif*
Thesen zum Workshop
'Strategiebildung und Strategieblockaden'
- 20 *Rudolf Speth*
Strategiebildung in der Politik
- 38 *Andrea Nahles*
Der Strategiebildungsprozess der SPD
- 44 *Hans-Jürgen Urban*
Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler
Kontexte und Probleme gewerkschaftlicher
Strategiebildung
- 61 *Christiane Zerfuß*
Strategiebildung in Umbruchzeiten
Das Beispiel DGB
- 68 *Uwe Schwarzer*
Strategieentwicklung wettbewerbs-
orientierter Wohlfahrtsverbände
- 76 *Gerwin Stöcken*
Die strategische Neuausrichtung der AWO
in Deutschland
- 80 *Gerd Billen*
Die Strategieentwicklung des NABU
- 85 *Stephan Krug*
Kampagnenstrategie und Strategiebildung
bei Greenpeace
- 90 *Warnfried Dettling*
Strategiebildung und Strategieblockaden
Ein Resümee

PULSSCHLAG

- 98 *Helmut Martens*
Institution und soziale Bewegung: Strategi-
sche Herausforderung der Gewerkschaften
- 105 *Silke Brauers*
Erfahrungswissen Älterer hoch im Kurs –
ein internationaler Vergleich
- 110 *Konstantin von Normann*
Die Evolution der Deutschen Tafeln
Eine Studie über eine junge Nonprofit-
Organisation
- 116 *Marius Haberland*
Protest und Vernetzung am Beispiel der
'Initiative Berliner Sozialforum'

TREIBGUT

- 121 Materialien, Notizen, Hinweise

LITERATUR

- 125 Politische Strategieanalyse
(*Peter H. Feindt*, Hamburg)
- 127 Demokratie ist nicht planbar
(*Karin Urich*, Mannheim)
- 128 Die Welt durch Praxis erklären
(*Stephanie Schmoliner*, Flensburg)
- 130 Und sie bewegen sich tatsächlich
(*Jens Kastner*, Wien)

132 ANNOTATIONEN**134 AKTUELLE BIBLIOGRAPHIE****138 ABSTRACTS****142 IMPRESSUM**

Strategisches Niemandsland Der lange Weg zur Nachhaltigkeit als politischer Methode

Strategiefähigkeit ist unter den sich heute immer schneller ändernden inneren und äußeren Bedingungen für Organisationen wichtiger denn je. Es gibt aber in politischen Organisationen, in Parteien, Regierungen und Verbänden kein ausreichendes Bewusstsein für die Bedeutung sowie kaum einen erkennbaren Willen zur Strategiebildung. Vorherrschend ist ein intuitives Herangehen an Politikentwürfe und eine Politik des sich Durchwurschtelns (Muddling through). Notwendig aber ist eine zukunftsorientierte Politik der ‚langen Linien‘, wie in Anlehnung an eine These von Matthias Machnig formuliert werden kann. Dem mächtigen Chor der Vetospieler aus den Interessengruppen müsse durch eine strategisch angeleitete Politik entgegengetreten werden. Wenn Politik noch gestalten wolle, bleibe dies der einzige Ausweg: Politik müsse strategischer werden. Eine Politik, die grundlegende und drängende Probleme zu lösen hat, muss von einer durchdachten und langfristig angelegten Strategie bestimmt sein.

Doch die Reformpolitik wird gegenwärtig eher durch Zufälle und Machkonstellationen bestimmt. Langfristig angelegte Strategiebildung spielt im politischen Alltagsgeschäft kaum eine Rolle. Strategisches Denken kommt hier nicht zum Zuge. Die fehlende strategische Orientierung zeigte sich beispielsweise im Jahr 2002 beim Start der rot-grünen Bundesregierung in die zweite Legislaturperiode. Erst allmählich schälte sich nach harten internen Konflikten und mit der Rede Schröders im Bundestag zur Agenda 2010 eine Richtung heraus, die von außen als erkennbare Linie der Regierungspolitik zu identifizieren war. Aktuelle werden die Defizite durch die vom Parteivorsitzenden Franz Müntefering losgetretene Kapitalismusdebatte bestätigt. Es ist keine erkennbare Stra-

tegie damit verbunden und die Parteiführung scheint auch die Reaktionen der Öffentlichkeit kaum einkalkuliert zu haben. Jedenfalls wird peinlich darauf geachtet, dass für die Regierungspolitik keine Konsequenzen daraus entstehen.

Gleiches gilt auch für die Politik der Union, deren politische Konzepte nach Jahren der Opposition auch heute noch eher durch interne Machtkämpfe als durch eine klare und lange Linie bestimmt zu sein scheinen. Diese mühsamen Prozesse zeigen, wie kompliziert der Strategiebildungsprozess ist. Gerade die Parteien werden durch die Verlockungen der tagesaktuellen betriebenen Taktik beherrscht, denn Fehlervermeidung und kurzfristige Stimmenmaximierung scheinen immer noch wichtiger zu sein als nachhaltige Problemlösungen.

Planungs- und Grundsatzabteilungen werden schon seit Jahren ausgedünnt oder erst gar nicht in die Politikformulierung mit einbezogen. Aus dem Zusammenbruch der Planungseuphorie der 70er Jahre wurde nichts gelernt. Ein wichtiger Schritt wäre es schon gewesen, die Differenz zwischen Strategiebildung und Planung zu erkennen.

Auch Verbände und Gewerkschaften tun sich sichtlich schwer, unter den sich ändernden Umweltbedingungen eine klare Linie zu verfolgen. Das zeigt sich bei den Gewerkschaften in der gegenwärtigen Diskussion um Arbeitszeitverlängerung, Kündigungsschutz und den widersprüchlichen Antworten auf die umfassenden Angriffe aus dem Unternehmerlager. Eine konsistente Strategie ist bei den Gewerkschaften nicht erkennbar. Gerade auch nicht bei den zwischen Radikalität und Anpassung schwankenden Aktionen gegen die Agenda 2010 im Jahr 2004. Nach Informationen des SWR hat die DGB-Spitze mit Hilfe eines McKinsey-Beraters in der Studie „Turnaround!“ die Defizite benannt und Vorschläge für eine strategische Neuorientierung gesammelt. Strukturkrise und Dauerdefensive könnten nur überwunden werden, wenn neue Wege

beschritten und die Gewerkschaften sich auf das Wesentliche konzentrieren würden, lautet eine der Thesen.

Auch in anderen Verbänden gibt es unterschiedlich erfolgreich verlaufende Anpassungs- und Strategiebildungsprozesse. Gerade Großorganisationen haben mit Mitgliederverlust zu kämpfen. In mitgliederbasierten Organisationen kann eine strategische Neuorientierung nicht einfach von oben verordnet werden. Gefragt sind Führung in Kombination mit einem strategischen Lernen der Organisation

Die Wurzeln des Strategiebegriffs liegen im Militärischen. Clausewitz und Sun Tsu (chinesischer Philosoph und Militärberater) sind hier als Gewährsmänner zu nennen. Aber auch Machiavelli gehört dazu, der gerade nicht Militär war, sondern Berater. Strategie und Taktik sind die beiden großen Begriffe, die jedem Militär geläufig sind. Während die Taktik die Führung der Gefechte betrifft, kümmert sich, nach Clausewitz, die Strategie um die Verbindung der Gefechte und um die Führung des Krieges insgesamt. Die Strategie hat also das große Ganze im Auge. Der Strategiebegriff ist wegen seines militärischen Ursprungs innerhalb demokratischer Politik nicht sehr beliebt. Er hat es auch deshalb schwer, weil gerade innerhalb von Demokratien die Auffassung vorherrscht, Politik folge einer anderen Handlungslogik als Kriegsführung. Dieser militärisch inspirierte Strategiebegriff ist vor allem bei externen Beratern, bei Planern und bei einer hierarchiebetonten Unternehmensführung beliebt. Einher damit geht die Illusion, eine fertige Strategie müsse nur noch umgesetzt, implementiert werden.

Viele Organisationen sind anders strukturiert und nur die wenigsten ausgearbeiteten Strategien bleiben bei ihrer Anwendung unverändert. Zudem besteht zwischen strategischer Steuerung von Politik und Partizipationsansprüchen in demokratischen Organisationen ein schwer auflösbares Spannungsverhältnis. Solche Organisationen brauchen ein um den Begriff der

lernenden Organisation erweitertes Strategieverständnis.

Vielfach wird strategisches Denken mit langfristigem Denken übersetzt. Herangezogen wird hierbei die Klage, dass kurzfristiges Denken, in allen politischen und ökonomischen Bereichen überhand nehmen würde. Strategisches Denken wäre dagegen Nachhaltigkeit als politische Methode.

Der Strategiebegriff umfasst aber mehr als nur die zeitliche Dimension zwischen Kurz- und Langfristigkeit. Bei strategischen Fähigkeiten geht es viel um Logik, Planung und das Erkennen und Lösen der zentralen Probleme. Im Grunde haben wir es mit zwei unterschiedlichen Politikbegriffen oder Verständnissen von Politik zu tun. Die lange dominierende Policy-Orientierung hat gerade in der Wissenschaft verdeckt, dass es einen gegnerorientierten Politikbegriff gibt. Bei diesem Modell geht es darum, dass das eigene Handeln immer auch am Handeln des Gegners ausgerichtet wird. Konkurrenz und sich verändernde Umweltbedingungen stehen beim gegnerorientierten Politikbegriff im Mittelpunkt. Sozialen Bewegungen, Gewerkschaften und Parteien sowie vielen anderen Organisationen dürfte dieser Politikbegriff eigentlich bekannt sein. Strategische Orientierung ist daher mehr als Planung, die vor allem in Gestalt der „politischen Planung“ Anfang der 1970er Jahre das politische Handeln beherrschte.

Das Bestreben von Organisationen, strategiefähiger zu werden, mündet meist auch in Maßnahmen zur Organisationsentwicklung. Strategiefähigkeit hängt an bestimmten Voraussetzungen, die Organisationen schaffen müssen. Sie ist keine Geheimwissenschaft, sondern hat viel mit analytischen und handwerklichen Fähigkeiten zu tun. Dabei richtet sich der vergleichende Blick immer wieder auf Unternehmen, weil dort strategische Unternehmensplanung integraler Bestandteil des Managements ist. Fraglich ist allerdings, ob politische Organisationen einfach Verfahren von Wirtschafts-

unternehmen kopieren können. Die Debatte über Gemeinsamkeiten und Differenzen beginnt erst.

Zu den Voraussetzungen in beiden Bereichen gehört, dass eine Klarheit über die anzustrebenden Ziele herrscht, die als eindeutige Botschaften nach innen und außen kommuniziert werden müssen.

Zu den Voraussetzungen gehört weiterhin, dass es in den Organisationen eine Bereitschaft für Strategiebildung und -fähigkeit gibt. Ohne einen gewissen Leidensdruck durch Mitglieder- und Einflussverlust, ohne Siegeswillen und ohne harte Marktkonkurrenz, so sagen Praktiker, versanden solche Prozesse relativ schnell.

Strategiefähigkeit hat damit zu tun, dass man sich über die Lage der eigenen Organisation im Klaren ist, ihre Stärken und Schwächen kennt und Perspektiven entwickelt. Neben diesen analytischen Fähigkeiten gehört auch konzeptionelle Gestaltung, formale Planungsprozesse und kooperative Lernprozesse zur Strategiebildung. Hinzu kommen muss die Fähigkeit, in den entscheidenden Momenten das Richtige zu tun.

Zur Strategiefähigkeit gehört heute auch ein Bewusstsein für die kommunikative Dimension der Strategiebildung. Nicht zuletzt hat Stra-

tegiefähigkeit auch mit Leadership zu tun. Eine politische Führung ist etwas anderes als das heute übliche bonapartistische Verhalten. Grundlage sind Themenmanagement, Responsivität und Kommunikation von Zielen und Werten.

Die Beiträge des Themenschwerpunktes gehen zurück auf den Workshop „Strategiebildung und Strategieblockaden“ am 19./20. November 2004 im Sony-Center in Berlin. Der Workshop wurde von Dr. Thomas Leif und Dr. Rudolf Speth entwickelt und vom Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen und der Hans Böckler Stiftung in Kooperation mit der IG Metall und C:MM Connect Media Marketing veranstaltet. Das Forschungsjournal dankt allen Veranstaltern, die den Workshop durch ihr Engagement ermöglicht haben. Unser Dank gilt insbesondere den Förderern des Workshops, der Hans Böckler Stiftung und der IG Metall, die das Forschungsjournal durch Abnahme von Kontingenten des vorliegenden Heftes weiter unterstützen.

Rudolf Speth (Berlin), *Thomas Leif* (Wiesbaden), *Tobias Quednau*, (Berlin), *Nele Boehme* (Berlin)

Gerd Mielke

Auf der Suche nach der Gerechtigkeit

Anmerkungen zur Programmdiskussion der SPD in einer Zeit der Identitätskrise

1

Wenn nicht alles täuscht und wenn sich kein Wunder mehr ereignet, wird die SPD wohl die kommende Bundestagswahl verlieren. Das Ende der rot-grünen Bundesregierung wird den vorläufigen Schlusspunkt einer langen und quälenden Serie von sozialdemokratischen Wahlniederlagen bilden, die in der Geschichte der Bundesrepublik ohne Beispiel ist. Acht Jahre nach dem triumphalen Wahlsieg der SPD von 1998 wird sich dann nicht nur eine massive Einschwärtung der politischen Landkarte Deutschlands vollzogen haben. Stärker noch als die Verluste an Mehrheiten, Mandaten und Mitgliedern in den letzten Jahren wird die Sozialdemokraten die bittere Erkenntnis schmerzen, im Zuge der so genannten Reformpolitik ihr traditionelles Selbstverständnis einer auf sozialen Ausgleich und Gerechtigkeit ausgerichteten politischen Kraft, gewissermaßen ihren Markenkern und zugleich die Grundlage für ihr Integrations- und Mobilisierungsvermögen verloren zu haben.

Dies keineswegs sonderlich pessimistische Szenario sollte man bei einem Blick auf die jetzt in Gang gekommene Programmdebatte der SPD als perspektivische Rahmenbedingung für den Diskursverlauf im Auge behalten: Die SPD diskutiert ihr neues Grundsatzprogramm in einer Atmosphäre nachhaltiger Verunsicherung. Dabei findet diese programmatische Standortbestimmung überhaupt unter bemerkenswerten Begleitumständen statt; denn eigentlich ist – wie man im Badischen so schön sagt – ‚der Käs‘ schon gevespert¹. Die deutschen Sozialdemokraten haben ja unter Gerhard Schröder und Franz Müntefering seit 1999 auf der Ebene des praktischen Regierungshandelns einen Politik-

entwurf auf den Weg gebracht, der in seinen zentralen gesellschaftspolitischen Bausteinen eine deutliche Abkehr von dem bisherigen sozialdemokratischen Politikverständnis bedeutet. Man könnte auch sagen: Die mittelfristige Operationalisierung des neuen SPD-Programms, also die Konkretisierung des philosophisch Gemeinten, liegt bereits vor. Die jetzt in Gang gebrachte Programmdebatte hat eigentlich nur den Zweck, für die einzelnen Elemente dieser Reformpolitik ein passendes theoretisches Dach, ein konzeptionelles Fundament oder, vielleicht besser noch: einen programmatischen Rahmen nachzuliefern.

Die zunächst eher beiläufig formulierte Aufgabe des programmatischen Nachsitzens scheint allerdings unerwartet die Züge eines spannenden, politisch brisanten Projekts anzunehmen. Ausgelöst hat diese Neubelebung der Programmdiskussion eine Grundsatzrede des Parteivorsitzenden Franz Müntefering am 13. April 2005 auf dem 3. Programmforum zum Thema ‚Demokratie. Teilhabe, Zukunftschancen, Gerechtigkeit‘, die in der SPD, aber auch im weiteren öffentlichen Umfeld großes Aufsehen erregte. Vor allem die Passagen, in denen sich Müntefering dagegen verwahrte, dass die Ökonomie das „Sozialwesen Mensch ... nur in Funktionen: als Größe in der Produktion, als Verbraucher oder als Ware am Arbeitsmarkt“ einkalkuliere, und die „international wachsende Macht des Kapitals“ Müntefering (2005: 5) kritisierte, sowie sein kämpferisches Bekenntnis zu einem starken und aktiven Staat stifteten Verwirrung, weil sie in einem deutlichen Gegensatz zu dem unternehmerfreundlichen Kurs und Ton der Bundesregierung, aber auch Münteferings selbst während der letzten Jahre standen¹.

Sogleich kamen Spekulationen über mögliche Hintergründe und Absichten der unerwarteten Kritik Münteferings auf. Während zunächst etwa Vertreter des Arbeitnehmerflügels der SPD die programmatische Rede des Vorsitzenden bitter als ‚grotesk‘ abtaten, werteten andere Kommentatoren Münteferings Rede im Willy-Brandt-Haus als Versuch, mit einer traditionellen sozialdemokratischen Intervention in letzter Minute das drohende Unheil bei der nordrhein-westfälischen Landtagswahl abzuwenden. Eine dritte Interpretation schließlich sah in der Kapitalismuskritik des sozialdemokratischen Parteivorsitzenden vor allem eine Gegenposition zu der Grundsatzrede des Bundespräsidenten auf dem Arbeitgeberforum ‚Wirtschaft und Gesellschaft‘ in Berlin vom 15. März 2005, in der Horst Köhler zu einer Fortsetzung, ja Beschleunigung des Reformkurses aufgerufen hatte und sich dabei wegen des wie gewohnt überaus wirtschaftsfreundlichen Duktus seiner Rede harsche Kritik aus dem Gewerkschaftslager, aber auch von vereinzelt sozialdemokratischen Vertretern eingehandelt hatte. Wie auch immer die politischen Beweggründe hinter Münteferings Rede beschaffen gewesen sein mögen, er intonierte jedenfalls an exponierter Stelle und zu einem exponierten Zeitpunkt genau die Kernelemente eines traditionellen sozialdemokratischen Politikverständnisses, die man in den vergangenen Jahren in Reden an der Parteispitze kaum noch vernommen hatte. Man kommt nach der Rede des Parteivorsitzenden nicht umhin festzustellen, dass die SPD angesichts ihrer niederschmetternden Wahlbilanz und im Blick auf ihre zukünftige Rolle im deutschen Parteiensystem nun offensichtlich von der Notwendigkeit einer grundsätzlichen programmatischen Standortbestimmung eingeholt wird.

2

Diese Notwendigkeit einer nachholenden Standortbestimmung geht auf den eigentümlichen

Verlauf der politischen Entwicklung gerade der deutschen SPD im Vergleich zu anderen europäischen Sozialdemokratien zurück². In zahlreichen anderen europäischen sozialdemokratischen Parteien waren Ende der 1980er, Anfang der 1990er Jahre lange und tief greifende programmatische Auseinandersetzungen einem dann auch praktisch-politischen Neuansatz vorgelagert. Man nutzte längere Oppositionsphasen zu dieser Neubestimmung und war dadurch imstande, die große Mehrheit der jeweiligen Parteimitglieder in die programmatischen Schwenks bei der Transformation der europäischen Sozialdemokratie zu integrieren. Dabei spielte das Bemühen, die neuen Wege der Sozialdemokratie etwa in Skandinavien, den Niederlanden oder England auf bereits vorhandene Traditionen zu beziehen und auch neuartige politische Instrumente auf ihre Kompatibilität mit der politischen Kultur zu überprüfen, eine bedeutsame Rolle. Nicht zuletzt standen am Ende der jeweiligen Neuorientierungen den innerparteilich siegreichen Protagonisten der neuen ‚Dritten Wege‘ die zurück gedrängten vormaligen Eliten gewissermaßen als ‚Gegeneliten im Wartestand‘ und als verbleibende Identifikationsfiguren der eher reformskeptischen Kreise in den Parteien gegenüber. Vor allem jedoch waren die anderen europäischen Sozialdemokratien nach ihren programmatischen Transformationen mit ihren neuen Politikangeboten in Wahlen erfolgreich gewesen; die programmatische Neubestimmung hatte sich auch politisch gelohnt. Keiner dieser Begleitumstände trifft bislang auf die Umorientierung der deutschen Sozialdemokratie zu.

Die langen Jahre der sozialdemokratischen Opposition in der Bundesrepublik erbrachten zwar ebenfalls mit dem ‚Berliner Programm‘ von 1989 eine programmatische Erneuerung. Sie reflektierte jedoch wesentlich stärker ökologische Aspekte und neue Formen der gesellschaftlichen Teilhabe als die wachstums- und arbeitsmarktrelevanten Problembereiche, die die

Politikentwürfe zu den ‚Dritten Wegen‘ der Sozialdemokratie in anderen europäischen Ländern prägten. Zudem wurden das ‚Berliner Programm‘ und sein Gestaltungsanspruch durch die deutsche Vereinigung förmlich überrollt. Eine ernsthafte Aufarbeitung dieser neuen Herausforderung, aber auch der sich verschärfenden Folgen der Globalisierung und Europäisierung fiel weitgehend den fortwährenden Wechseln an der Parteispitze und ihren Auswirkungen auf die innerparteiliche Stabilität und Diskussionsbereitschaft zum Opfer. Mit Willy Brandt, Hans-Jochen Vogel, Björn Engholm, dem kurzfristigen kommissarischen Vorsitzenden Johannes Rau, Rudolf Scharping und schließlich Oskar Lafontaine hatte die SPD in den 16 Oppositionsjahren zwischen 1982 und 1998 mehr Vorsitzende als in dem Jahrhundert davor.

Der eigentliche Paradigmenwechsel der deutschen sozialdemokratischen Politik erfolgte nach dem Rücktritt Oskar Lafontaines vom Parteivorsitz ab dem Sommer 1999 und mit besonderer Zuspitzung durch die ‚Agenda 2010‘ im März 2003 durch Gerhard Schröder und Franz Müntefering aus der Regierungsposition heraus und gewissermaßen als programmatischer Putsch von oben. Die Agenda-Politik konnte sich dabei weder auf ein bekräftigendes Wählervotum stützen – sowohl 1998 wie auch 2002 war die überwältigende Mehrheit der SPD-Wähler für eine Fortsetzung einer auf Gerechtigkeit und traditionelle Wohlfahrtsstaatlichkeit ausgerichtete Politik eingetreten³ –, noch waren die Parteimitglieder in die tief greifende programmatische Umorientierung einbezogen. An die Stelle einer Programm- oder doch zumindest Richtungsdebatte, wie sie in den anderen Ländern stattgefunden und innerparteiliche Unterstützung des Kurswechsels befördert hatte, trat in Deutschland das Bemühen der sozialdemokratischen Parteispitze, den politischen Kurswechsel in den Rang einer objektivierten Zwangsläufigkeit zu erheben. Abwechselnd wurden vermeintlich unabweisbare Zwänge der

Globalisierung, des demographischen Wandels oder der bedrohlichen Haushaltslage als Begründungen für einschneidende Veränderungen im gesellschaftspolitischen Bereich ins Spiel gebracht. Der nahe liegende Einwand, dass eine jede dieser ins Feld geführten Begründungen gleichwohl erhebliche Interpretations- und auch Reaktionsspielräume zulässt und damit sehr wohl Gegenstand politisch-programmatischer Diskurse sein sollte, ja, sein müsste, wurde von der Parteispitze abgeblockt.

Diese Objektivierungs- und Immunisierungsstrategie sowohl des Bundeskanzlers als auch der Parteispitze insgesamt gegenüber den Ansätzen eines kritischen Diskurses im Umfeld der SPD erfuhr durch drei, die Agenda – Politik flankierende Entwicklungen zusätzliche Unterstützung⁴.

Zum einen erweckte die von Gerhard Schröder voran getriebene Verlagerung der zentralen gesellschaftspolitischen Problemfelder in den Diskussions- und Entscheidungsraum von Expertenkommissionen den Eindruck, als seien die Schicksalsfragen der deutschen Gesellschaftspolitik in erster Linie sozialtechnologische Optimierungsprobleme, von denen die Nicht-Experten und bloß Betroffenen in ihrer Unkenntnis gefälligst die Finger zu lassen hätten. Zweifellos hat dieser Hang des Bundeskanzlers zum politischen Outsourcing sowohl delegitimierende Folgen für die Entwürfe der verschiedenen Sachverständigenkommissionen und als auch demoralisierende Folgen für die SPD selbst gehabt.

Zum zweiten war und ist die Entwicklung und Durchsetzung der Agenda-Politik in ein mediales Meinungsklima eingelagert, das durch ein beispielloses Trommelfeuer gegen die Traditionen des bundesrepublikanischen Sozialstaates und seine Verdienste geprägt wird. Eine buntscheckige Interessenallianz mit größter Medienresonanz hat es sich seit dem Wahlsieg von Rot-Grün mit größtem publizistischen und Kapitaleinsatz ganz offensichtlich zur Aufgabe ge-

macht, die in der Bundesrepublik über lange Jahrzehnte gewachsenen politischen Maßstäbe einer wohlfahrtsstaatlich abgesicherten, ‚sozialdemokratisierten‘ Gesellschaft systematisch zu diffamieren und im Gegenzug das Leistungs- und Wettbewerbsethos einer möglichst ungebremsten, individualisierten Marktgesellschaft zu popularisieren⁵. Dass die Bundesregierung diese überaus wuchtige sozialetische Flurbereinigung hin zu einem neuen ‚Reformschwung‘, die vor allem zunächst die wirtschafts- und sozialpolitischen Spielräume der Unternehmer erweitern wie auch die strategischen Wahlchancen eines dermaßen ‚ökonomisierten‘ Bündnisses aus CDU/CSU und FDP erhöhen sollte, zur Absicherung der Agenda-Politik gegenüber traditionellen sozialdemokratischen Kritikern instrumentalisierte, gehört zu den ebenso skurrilen wie tragischen Aspekten der Regierungspolitik seit 1999.

Schließlich erschwerte die Vetomacht der Opposition einen kritischen Diskurs der Reformpolitik unter Schröder und Müntefering im sozialdemokratischen Umfeld. Wesentliche Teile dieser Politik konnten nur durch intensive Mitwirkung der Unionsparteien im Bundesrat die parlamentarischen Hürden nehmen. Dabei wuchsen paradoxerweise die Einflussmöglichkeiten der Union in dem Maße, in dem die Agenda-Politik der SPD bei der eigenen Anhängerschaft auf Skepsis und Ablehnung stieß und zu Wahlniederlagen führte. So trat die neue sozialdemokratische Sicht auf die gesellschaftspolitischen Kernfragen gar nicht in Reinkultur zu Tage, sondern manifestierte sich stets nur mit erheblichen Beimischungen aus dem Arsenal der Opposition; diese Melange wurde aber dennoch als der gesellschaftspolitischen Weisheit letzter Schluss präsentiert und öffentlich tabuisiert.

Mithin erfolgte die Transformation der deutschen Sozialdemokratie im Vergleich zu ihren europäischen Schwesterparteien nicht nur verspätet, sie ist überdies in Formen, unter Begleitumständen und mit politischen Festlegungen

verlaufen, die der Partei flächendeckend Mehrheitspositionen in der Wählerschaft entzogen haben und vielen Mitgliedern und Aktivisten den von oben verfügten Kurswechsel als Marsch in den Abgrund erscheinen lassen. Vor diesem Hintergrund wird die ursprüngliche Vorstellung von einer Programmarbeit, die sich auf die Nachlieferung eines programmatischen bzw. theoretischen Rahmens für die Agenda-Politik beschränkt, schwerlich durchzuhalten sein. Sie gliche dem Auftrag zu einem Hochglanzprospekt für ein Fahrzeug, das sich bereits als fahruntauglich erwiesen hat. Damit wird jedoch die Arbeit an einem neuen Grundsatzprogramm potenziell aufgewertet. Sie kann sich nun ohne Vorgabenzwang der Frage widmen, wie denn eine sinnvolle Transformation der deutschen Sozialdemokratie ohne die Gefahren der Selbstzerstörung durch die bisherige Reformpolitik beschaffen sein müsste. Diese prinzipielle Option wieder eröffnet zu haben, ist das eigentliche Verdienst der Müntefering-Rede vom 13. April 2005. Dass dabei die Rede des SPD-Parteivorsitzenden – nolens volens – neben allen anderen denkbaren taktischen Kalkülen de facto eine deutliche kritische Spitze gegen die bisherige politische Linie der Bundesregierung enthielt, verweist auf die unterschiedlichen Handlungshorizonte von Müntefering und dem Bundeskanzler. Für den Parteivorsitzenden hat bei aller Loyalität zur sozialdemokratisch geführten Bundesregierung die Devise Vorrang: Es muss ein Leben auch nach 2006 geben⁶.

3

Die Erarbeitung eines tragfähigen Grundsatzprogramms ist sowohl vom Inhalt als auch vom Ablauf her ein äußerst komplizierter Prozess; ihn hier vorweg skizzieren zu wollen, wäre deshalb anmaßend. Allerdings lassen sich aus den bisherigen Diskussionsansätzen einige kritische Problemfelder benennen, auf die bei der weiteren Programmdebatte einzugehen sein wird.

Dies ist zum einen auf der Ebene der Grundwerte die Frage nach dem Verhältnis von Freiheit und Gerechtigkeit. Sodann geht es zum zweiten um die Bestimmung des Gerechtigkeitsverständnisses. Drittens schließlich wird für die Ausstrahlungs-, Integrations- und Mobilisierungskraft des Programms von großer Bedeutung sein, welche politischen Konzepte und empirisch überprüfbaren gesellschaftlichen Zustände und Entwicklungen mit den sozialetischen und philosophischen Festlegungen des Programms verknüpft sein sollen. Mit anderen Worten: Welche konkreten sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklungen spiegeln am Ende der Programmdebatte für die Bürger und Wähler die programmatische Zuverlässigkeit und Ausrichtung der SPD wider und machen die Sozialdemokratie erkennbar?

Diese drei zentralen Problemfelder der Programmdebatte sind allerdings nicht allein in einem losgelösten akademischen und analytischen Diskurs abzuklären. Die Diskussion hat vor allem auch das öffentliche Verständnis der im Programm behandelten Fragen zu berücksichtigen. Damit rückt die politische Kultur mit ihrer sich kontinuierlich fortentwickelnden Mischung aus Traditionen und gewachsenen Orientierungen als Deutungskultur für das Programmgeschehen ins Blickfeld; denn „Politiken gewinnen nämlich nur dann Legitimität, wenn sie einen glaubwürdigen Anschluss an den Gerechtigkeitsdiskurs finden und dadurch Mehrheiten überzeugen können“ (Meyer 2005: 40). Diese Deutungskultur gibt, wenn man so will, einen sozialetischen Korridor vor, innerhalb dessen sich die Fortentwicklung des sozialdemokratischen Programms vollziehen sollte. Nun kann man sich gewiss über die Ränder des Korridors streiten, es bestehen jedoch keine Zweifel über den breiten Mittelstreifen dieses Korridors in der Bundesrepublik. In der Bundesrepublik hat sich über die Jahrzehnte ein überaus stabiler Konsens entwickelt, die Legitimität von Politik vor allem anhand des Kriteriums der sozialen

Gerechtigkeit und anhand einer auf sozialen Ausgleich bedachten, aktiven Wohlfahrtsstaatspolitik zu bemessen⁷. Dieser gesellschaftspolitische Grundkonsens im Sinne einer breit verankerten ‚Sozialdemokratisierung‘ der Bevölkerung ist durch die Vereinigung noch einmal zusätzlich gestärkt und bekräftigt worden, eine Folge der sozialistischen ‚Untertanenkultur‘ in der früheren DDR. Er hat sich auch, wie einschlägige Untersuchungen immer wieder bestätigen, trotz der massiven ‚reeducation-Kampagnen‘ der Leistungs- und Marktapostel in den letzten Jahren weitestgehend erhalten. Die überwältigende Zustimmung, die Müntefering für seine kapitalismuskritischen Äußerungen in Umfragen erhielt, belegt einmal mehr die große Diskrepanz zwischen den Werthaltungen und ‚belief systems‘ der Bevölkerung und der medial vermittelten Elitensicht. Man kann dies bedauern oder für unsinnig halten; man mag auch voller Sehnsucht auf Normen- und Einstellungsmuster und politische Kulturen in anderen modernen Gesellschaften hinweisen; es gilt gleichwohl: Die Sozialdemokratie wäre schlecht beraten, diesen kulturellen Sachverhalt als prägende Kraft für ihre Programmdebatte nicht ausreichend berücksichtigen zu wollen. Sie hat bei der Entwicklung und auch der symbolischen Inszenierung der Agenda-Politik in den letzten Jahren immer wieder die notwendige Einbettung ihrer Politik in die gewachsene Deutungskultur vernachlässigt.

Betrachten wir vor diesem Hintergrund nunmehr die drei vorab angesprochenen Problemfelder des Verhältnisses von Freiheit und Gerechtigkeit, der Bestimmung des Gerechtigkeitsbegriffs und seine angemessene Operationalisierung.

Die Grundwertedebatten in den 1970er Jahren haben die enge Verflechtung von Freiheit und Gerechtigkeit – und auch von Solidarität – eindrucksvoll herausgearbeitet. Eine Trennung und Abgrenzung zwischen diesen beiden fällt mithin schwer und erscheint auch nicht sinn-

voll. Gleichwohl fiel in den programmatischen Diskussionen, die die Entwicklung der Agenda-Politik begleiteten, die plötzliche Neigung auf, die Instrumente der Agenda-Politik dadurch zu rechtfertigen, dass eine bis dahin unterschätzte, ‚eigentliche‘ Verpflichtung der Sozialdemokratie gegenüber dem Grundwert der Freiheit betont wurde. Verschiedene Redner etwa auf dem Sonderparteitag vom 2. Juni 2003 in Berlin, der über die Agenda 2010 abzustimmen hatte, äußerten sich in dieser Hinsicht. ‚Liberty first‘, so die dort propagierte These, sei die wichtigste philosophische Maxime der SPD. Die damit verbundene Relativierung der Gerechtigkeit als Leitwert der Sozialdemokratie erscheint allerdings fragwürdig. Zweifellos hat der Wert der Freiheit über lange Jahrzehnte eine beherrschende Rolle im politischen Selbstverständnis der deutschen Sozialdemokratie eingenommen, aber dies war doch im Wesentlichen den in Deutschland gegebenen vor- oder explizit antidemokratischen Zuständen des politischen Systems geschuldet, die ein demokratisches politisches Leben abdämpften und verhinderten. In diesem Sinne erklärt sich auch der innige Freiheitsbezug der deutschen Sozialdemokraten, war doch die SPD sowohl im Kaiserreich als auch unter dem Nationalsozialismus – und ebenfalls in der DDR – stets ein erstes Opfer der Unfreiheit. Ihre großen Vorsitzenden August Bebel, Kurt Schuhmacher und Willy Brandt haben in diesem Sinne ihre politische Statur und ihr Charisma ganz wesentlich im Kampf für die Freiheit und gegen Unterdrückung und Diktatur entwickelt. Anders verhält sich jedoch die Zuordnung der SPD zu den Grundwerten unter den systemischen Bedingungen und konstitutionellen Freiheiten der liberalen Demokratie, wenn man so will: im demokratischen Alltag. Hier hat sich die Sozialdemokratie, ohne deshalb jemals den Wert der Freiheit gering zu schätzen, stets in erster Linie als Hüterin und Förderin der sozialen Gerechtigkeit empfunden und auf diesem Wege die verfassungsmäßigen Frei-

heiten mit Leben, mit kultureller und sozialer Substanz gefüllt. Man sollte bei der sich nun entfaltenden Programmdiskussion die höchst unterschiedlichen politischen Aggregatzustände, in denen sich die Geschichte der deutschen Sozialdemokratie vollzogen hat, angemessen berücksichtigen und die Traditionslinie einer vorrangig auf Gerechtigkeit ausgerichteten Partei in einer freien Gesellschaft nicht ohne Not oder aus taktischen Erwägungen verlassen. Andernfalls läuft die SPD Gefahr, im deutschen Parteiensystem eine bedrohliche Repräsentationslücke zu erzeugen, mit allen denkbaren Folgen der politischen Exklusion und Marginalisierung beträchtlicher Wählergruppen. Die SPD sollte also unter keinen Umständen von der historisch gewachsenen „Überzeugung des Alltagsverstands“ abweichen, „dass die Gerechtigkeit die erste Tugend der gesellschaftlichen Institutionen sei“ (Rawls 1975: 636).

Die nähere Bestimmung des für die Sozialdemokratie angemessenen Gerechtigkeitsverständnisses, das zweite hier zu behandelnde Problemfeld, muss von der Konkurrenz verschiedener Gerechtigkeitsvorstellungen im öffentlichen Diskurs ausgehen. Neben den klassischen Begriffen der Verteilungs- und Leistungsgerechtigkeit haben sich im Gerechtigkeitsdiskurs der letzten Jahrzehnte eine Reihe neuer Gerechtigkeitskonzepte etabliert, auch wenn diese bei genauerem Hinsehen durchaus auf ältere staatsphilosophische Traditionen zurückgehen. So sind die Begriffe der Chancengerechtigkeit, Teilhabegerechtigkeit und Generationengerechtigkeit vor allem als kritische Differenzierungen und Distanzierungen im Blick die Verteilungsgerechtigkeit entstanden. Sie hat bislang in der Form eines ‚linearen Egalitarismus‘ das programmatische Selbstverständnis der SPD beherrscht und liegt auch dem ‚Berliner Programm‘ zugrunde. Die Verteilungsgerechtigkeit erscheint in den Augen der Verfechter dieser neueren Gerechtigkeitsvorstellungen als ein zu statisches, die Verantwortung des Einzelnen,

aber auch die langfristigen Perspektiven nur unzureichend berücksichtigendes Konzept, abgesehen von der fast durchgängigen Kritik an der praktischen Überforderung des ver- und zuteilenden Staates und seiner Bürokratie bei dem Versuch, soziale Schieflagen und Probleme durch nachträgliche Verteilungsakte mit dem Ziel von mehr Gleichheit beheben zu können.

Umgekehrt räumt allerdings Thomas Meyer, ein profilierter Theoretiker der deutschen Sozialdemokratie, ein, dass die Reformpolitik Gerhard Schröders und Franz Münteferings die SPD vor dem Maßstab der traditionellen und immer noch gültigen, ‚partei-offiziellen‘ Gerechtigkeitsvorstellung in eine prekäre Lage manövriert hat. Meyer bekräftigt damit – diesmal aus der Perspektive der Programmdebatte – unseren eingangs präsentierten Befund einer sozialdemokratischen Regierungspolitik wider die eigenen Traditionen. In einem kürzlich erschienenen Beitrag zur sozialen Gerechtigkeit der Agenda – Politik stellt Meyer fest: „... ein solches Gerechtigkeitsverständnis“ (nämlich der klassische sozialdemokratische Grundsatz der Verteilungsgerechtigkeit, G.M.) ist „nicht in der Lage ..., die in der Agenda 2010 angestrebten Maßnahmen zu legitimieren. Keine von ihnen lässt sich ... durch ein Mehr an Gleichheit begründen, für die meisten gilt das Gegenteil. Eine Begründung der Agenda nach Gerechtigkeitskriterien lässt sich mit ... dem Gerechtigkeitsbegriff) ... im sozialdemokratischen Grundsatzprogramm nicht stützen ...“; vielmehr, so fährt Meyer fort, „leistet er unter den gegenwärtigen Handlungsbedingungen eher einen Beitrag zur Entlegitimierung wichtiger Teile der rot-grünen Regierungspolitik“ (Meyer 2004: 183ff).

Wie aber soll nun das neue, mit der Agenda 2010 kompatible Gerechtigkeitsverständnis der deutschen Sozialdemokratie aussehen, und ist es dann auch wirklich unproblematischer als das alte, von Meyer und anderen kritisierte? Gegenwärtig zeichnen sich bei der Suche nach einem Gerechtigkeitsverständnis, das die Agen-

da-Politik plausibler zu legitimieren vermag, drei Wege der Annäherung an die Gerechtigkeit ab, nämlich der Rückgriff auf universalistisch gültige Grundrechtsprinzipien, wie sie etwa in den sozialen und ökonomischen Grundrechten verschiedener UN-Pakte, aber auch in verschiedenen Verfassungen niedergelegt sind, die Berücksichtigung der einschlägigen wissenschaftlichen Debatten zur sozialen Gerechtigkeit, sowie schließlich ein empirischer Vergleich ähnlicher Länder anhand plausibler und durchgängig überprüfbarer Kriterien⁸. Alle drei Annäherungen an die Gerechtigkeit liefern, das ist unstrittig, wichtige Einsichten in die theoretischen und philosophischen Dimensionen der Gerechtigkeit und zu den historischen Ausprägungen von Strukturen und Instrumenten, die in unterschiedlichen gesellschaftlichen und politischen Kontexten der Gerechtigkeit zugeordnet werden. Über diesen für eine Programmdebatte notwendigen Erkenntnisgewinn hinaus enthalten diese Annäherungen an den Gerechtigkeitsbegriff, so scheint es, jedoch konzeptionelle Tücken und Fallstricke, die auch schon die Agenda-Politik kennzeichnen, die sie ja nun legitimieren sollen.

Betrachtet man die beiden eher ideengeschichtlichen und philosophischen Annäherungen über die Grundrechtsdiskussionen und den akademischen Gerechtigkeitsdiskurs, in dem bislang vor allem Vorstellungen von John Rawls dominieren, so eröffnen diese gewissermaßen einen theoretischen ‚Gerechtigkeitskorridor‘, der durch seine universalistische Ausrichtung für die Formulierung eines sozialdemokratischen Gerechtigkeitsverständnisses zu breit und zu umfassend angelegt ist. Oder anders gewendet: Auf dieses Gerechtigkeitsverständnis, das sich durch den Rekurs auf universalistische Grundrechte und den bei Rawls vorgelegten Klärungs- und Bestimmungsprozess einer allgemeinen Gerechtigkeit konstituiert, können sich im Rahmen einer demokratischen Verfassung politische Gruppierungen mit recht unter-

schiedlichen ideologischen Positionen berufen. Wir erkennen also: Auch konservative und liberale Parteien legitimieren sich in erheblichem Maße durch soziale Gerechtigkeit; sie ist allerdings anders konturiert. Der Rekurs der SPD auf diese Grundrechte und den akademischen Gerechtigkeitsdiskurs garantiert keinesfalls die viel beschworene Anschlussfähigkeit des neuen Programms an die Traditionen und Identitäten der Partei.

Es geht eben nicht um die Fortentwicklung des Gerechtigkeitsverständnisses an sich, sondern um die Fortschreibung der Gerechtigkeitsvorstellungen in der deutschen Sozialdemokratie in einer bestimmten historischen Situation. Man sollte also auch die ideengeschichtlichen Annäherungen an die Gerechtigkeit nutzen, die Gerechtigkeit im Zusammenhang mit komplexen, auf die Lebenswelt bezogenen Normengefügen für den Aufbau einer politischen Ordnung und für den Zusammenhalt von Teilpopulationen nutzen. Hier bietet sich vor allem der Rückgriff auf Theorien des ‚guten Lebens‘ und der Subsidiarität an. Theorien des ‚guten Lebens‘ gehören zum Kernbestand der europäischen Geistesgeschichte. Sie setzen im Zeitalter der griechischen Polis ein und führen über das christliche Mittelalter bis in die Moderne, in der sie als Theorien über kleine und komplexe Gemeinwesen Verbindungen auch mit Gedanken des Gesellschaftsvertrags eingehen und sich dadurch von der Anbindung an ontologische und theologische Wertsysteme befreien. Gerechtigkeit erscheint in ihnen jeweils einem Kanon anderer Normen zugeordnet⁹ und ist dabei zugleich auch immer mit dem in der gegenwärtigen Programmdebatte diskutierten Thema der Rechte und Pflichten des Einzelnen eng verknüpft. Ähnliches gilt für die Theorien zur Subsidiarität¹⁰. Sie schärfen den Blick für Freiheits- und Verantwortungsspielräume von Teilbereichen, ermuntern zu einer konstruktiven Abgrenzung gegenüber anderen, potenziell konkurrierenden gesellschaftlichen Gruppen, und sie he-

ben die Notwendigkeit aktiven Handelns hervor, ein Anliegen, das ja völlig zu Recht unter dem Stichwort der ‚Zivilgesellschaft‘ immer wieder auch die sozialdemokratischen Programmdiskussionen durchzieht. Beide Annäherungen machen übrigens auf eine Funktion des Programms aufmerksam, die bei den Programmdebatten der SPD in der Vergangenheit kaum eine Rolle spielte, nämlich die politische und kulturelle Integration der Gesellschaftsbereiche, für die überhaupt Politik gemacht werden soll. Hier konnte die SPD, wie auch andere Traditionsparteien in Deutschland, lange Zeit ein hohes Maß an sozio-kultureller Integration ihrer potenziellen Anhängerschaft voraussetzen, das sie für weite Bereiche der Programmatik – gewissermaßen selbstverständlich – empfänglich machte. Angesichts der Traditionslosigkeit vieler gegenwärtiger sozialer Gruppen und Milieus werden die programmatischen Debatten der Zukunft immer stärker auch die Funktion haben, die Anhängerschaft der SPD zu ‚erfinden‘¹¹. Insgesamt sollten also die theoretischen Annäherungen an die Gerechtigkeiten stärker als bisher ein breites Spektrum von Theorien als Steinbruch nutzen, die dem notwendigerweise partikularistischen Selbstverständnis der deutschen Sozialdemokratie Rechnung tragen. Dies bedeutet ausdrücklich nicht, eine Nationalisierung der Sozialdemokratie in einem Zeitalter der Globalisierung als Ziel der Debatte anzustreben; aber es wird entscheidend darauf ankommen, das neue Programm theoretisch zunächst an ‚principles‘ (Walzer) und Erfahrungen anzuknüpfen, auf die sich die SPD, ihre Mitglieder und Anhänger – und dann auch die politischen Gegner – gemeinsam beziehen können.

Neben den ideengeschichtlichen und theoretischen Annäherungen an die Gerechtigkeit, die sich auf die wissenschaftlichen Debatten der letzten Jahrzehnte beziehen, besteht ein wesentlicher Schritt bei der Erarbeitung eines neuen Gerechtigkeitsverständnisses für das kommen-

de Grundsatzprogramm in einem „empirischen Vergleich ähnlicher Länder anhand operationalisierter Kriterien sozialer Gerechtigkeit“ (Meyer 2004: 181ff). Zu diesem Zweck wird in der Programmdebatte gegenwärtig vorwiegend auf einen von Wolfgang Merkel (2002; 2005) erarbeiteten Kriterienkatalog mit fünf Gerechtigkeitsdimensionen zurückgegriffen. Diese Kriterien sind: Armutsquote, Aufwendungen für Bildung, Inklusion in den Arbeitsmarkt, sozialstaatliche Aufwendungen und Einkommensungleichheit. Misst man nun die einschlägigen Elemente der Agenda-Politik an den Werten dieses internationalen Vergleichs, so fällt das Urteil zur Gerechtigkeitsbilanz weitaus vorteilhafter aus als beim Vergleich mit dem Maßstab der Verteilungsgerechtigkeit. Thomas Meyer etwa fasst zusammen, „dass die meisten der in der Agenda vorgesehenen Maßnahmen zur Verbesserung der Gerechtigkeitsbilanz der Bundesrepublik beitragen werden“ (Meyer 2004: 186). Wie kommt es dann aber dazu, dass die Wähler so ‚uneinsichtig‘ auf eine noch gerechtere Politik reagieren? In der Diskrepanz zwischen diesem analytisch fundierten, objektiviertem Messbefund und der Ablehnung dieses vermeintlichen Mehr an Gerechtigkeit durch die Wählerschaft werden genau die Probleme sichtbar, die sich aus der Nichtberücksichtigung kultureller Deutungsmuster für die Entwicklung politischer Strategien wie auch für deren programmatische Begründung ergeben.

Zunächst ist es ohne jeden Zweifel notwendig, die philosophischen Annäherungen durch empirische Abbildungen der Gerechtigkeitsbilanzen zu ergänzen. Allerdings bewegen sich die von Merkel vorgeschlagenen Operationalisierungen der Gerechtigkeit auf hoher Aggregatebene, eine Forschungskonzession an den Wunsch, verschiedene Länder vergleichen zu wollen. Als Messinstrumente für die Wahrscheinlichkeit, in der jeweiligen nationalen Wählerschaft Zuspruch für neue Verständnisse von Gerechtigkeit zu erhalten, sind die hier gewähl-

ten Indikatoren jedoch problematisch. Gerechtigkeit, gemessen in den hier vorgeschlagenen Kriterien, ist als begriffliches Konzept nämlich zu weit von der Erfahrungs- und Lebenswelt derjenigen entfernt, mit denen ein Einverständnis über neue Gerechtigkeitsdimensionen erzielt werden muss. Die Akzeptanz der Agenda-Politik bemisst sich eben nicht oder nur unwesentlich an der relativen Position Deutschlands im Vergleich zu anderen Industrieländern, sondern im Vergleich zu der Distanz zum status quo ante und an dem Maße der Konsistenz der neuen Politiken mit den vorherrschenden Gerechtigkeitsvorstellungen. Auch ist es notwendig, zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Milieus, Gruppen und Schichten und ihren ‚belieb systems‘ zu differenzieren, um nicht eine Gerechtigkeitsidee für die ‚falschen‘ Wähler zu entwickeln. Nötig sind mithin empirisch überprüfbare Gerechtigkeitskonzepte und – operationalisierungen, die näher an die historisch gewachsenen und ‚gefühlten‘ Gerechtigkeitsverständnisse in Deutschland herankommen. Nur durch die systematische Einbeziehung der je spezifischen Deutungsmuster der nationalen politischen Kulturen wird man frühzeitig Haarrisse im Konsens erkennen und Entfremdungen vermeiden können. Die europäischen politischen Kulturen weisen, dies wird sehr häufig in vergleichenden Forschungsprojekten ‚übersehen‘ bzw. messtechnisch nur unzureichend erfasst, zum Teil höchst unterschiedliche Bewertungsmuster und Duldungspotenziale auf, was die Thematik der sozialen Gerechtigkeit angeht. Für eine empirische Fundierung der Gerechtigkeitsdebatte in der SPD käme es also vor allem darauf an, die Begleitforschung an Projekten auszurichten, wie sie über Jahre hinweg etwa von Edeltraud Roller oder Michael Vester und seiner Forschungsgruppe zur sozialen Schichtung oder zu den Einstellungen zum Sozialstaat bearbeitet worden sind. Die aus diesen beiden Forschungstraditionen seit geraumer Zeit konstant vermeldeten Tendenzen zur sozialen ‚Exklusion und

Prekarität¹² einerseits und die ungebrochene und überwältigende Orientierung an einer wohl-fahrtsstaatlich abgestützten Verteilungsgerechtigkeit andererseits hätten für die SPD von Anfang an unübersehbare Warnschilder bei der Entwicklung der Agenda-Politik sein können. Die Abkehr von der Tradition der Verteilungsgerechtigkeit und die gleichzeitige Umorientierung auf die Dimensionen der Chancen- oder Generationengerechtigkeit in einem gesellschaftlichen Klima der Statuspolarisierung ist ein höchst unwahrscheinliches Verhaltensmuster für die sozialen Gruppen, in denen Exklusion und Prekarität droht. Hier werden von der SPD gegenüber den ihr nahe stehenden Gruppen Wechsel auf die Zukunft mit höchsten Risiken eingefordert.

Zu den Erfordernissen im Vorfeld program-matischer Neuorientierungen sollte aber auch der Versuch gehören, die empirischen Zusammenhänge zwischen den derzeit diskutierten Gerechtigkeitsvarianten, also Verteilungs-, Leistungs-, Chancen-, Teilhabe- und Generations-gerechtigkeit, systematisch zu analysieren. Hier gibt es Ansätze und Ergebnisse etwa im Bereich der Bildungs-, Partizipations- und Mobilitäts-forschung, die die seit Gerhard Schröders Kanz-lerschaft in der SPD so in Verruf geratene Ver-teilungsgerechtigkeit als eigentliche ‚Mutter al-ler Gerechtigkeiten‘ in hellerem Lichte erschei-nen lassen.

Mit dem Blick auf die so zu Tage geförder-ten nationalen Traditionen lassen sich dann zum einen solide Einschätzungen über die zukünftige Akzeptanz neuer Gerechtigkeitsvorstellun-gen im dynamischen Kontext gesellschaftlicher Erfahrungen und Entwicklungen formulieren und zum anderen die Verortung Deutschlands im Reigen der anderen Industriegesellschaften vornehmen. Aber nicht nur das: Die stärkere Berücksichtigung der je nationalen Deutungs-kulturen kann auch eine wichtige Hilfe bei der in den letzten Jahren bei den Sozialdemokraten so stark in Mode gekommenen ‚best practices‘-

Strategien sein. Die Übernahme von erfolgrei-chen institutionellen Arrangements etwa aus Holland, Finnland oder Dänemark in den deut-schen Kontext ohne eine gründliche Diskussi-on der kulturellen Voraussetzungen und Funkti-onsbedingungen dieser Arrangements im Vor-feld der Transplantation kann mächtig ins Auge gehen, eine Einsicht, die spätestens seit Max Webers Untersuchungen über die protestanti-sche Ethik zu den Grundweisheiten der Sozial-wissenschaften gehört.

4

Welche Folgen ergeben sich aus der knappen Betrachtung der hier herausgestellten Problemfelder des Verhältnisses zwischen den Grund-werten Freiheit und Gerechtigkeit, der philoso-phischen Annäherung an die Gerechtigkeit und ihrer empirischen Messung? Sowohl bei der philosophischen Annäherung an die Gerechtig-keit als auch bei der empirischen Analyse sollte die SPD im Sinne der kritischen Selbstreflexi-on die Felder stärker würdigen, die sie bislang – aus welchen Gründen auch immer – eher rand-ständig behandelt und vernachlässigt hat. Eine Programmdebatte sollte auch hier immer ein kritischer Diskurs sein und sich nicht auf die ‚Absegnung‘ einer bereits vorformulierten Po-litik verpflichten lassen.

In der Summe läuft diese Selbstverpflich-tung zum kritischen Diskurs auf eine Hinwen-dung vor allem zu Fragen nach der kulturellen Kompatibilität der Agenda-Politik und der auf ihre Legitimation ausgerichtete Gerechtigkeits-debatte hinaus. Man sollte sich nach dem Ak-zeptanzdesaster für die Agenda-Politik in den letzten Jahren die programmatische Verbrämung dieses Desasters ersparen.

Franz Müntefering hat mit seiner Rede vom 13. April dieser grundsätzlichen Ausweitung der Programmdebatte den Weg gebahnt. Er ist – neben allen wahltaktischen Überlegungen, die dabei im Spiel gewesen sein mögen – dabei der

unabweisbaren Handlungs- und Überlebenslogik des fürsorglichen Parteivorsitzenden gefolgt. Müntefering hat de facto die Diskussion über Modifikationen des sozialdemokratischen Politikangebots der Agenda-Jahre eröffnet, um so der Partei, ihren Mitgliedern und Anhängern die Entwicklung eines mehrheitsfähigen sozialdemokratischen Zukunftsprojektes über 2006 hinaus zu ermöglichen. Dabei wird die Rückkehr der Sozialdemokratie zu einem breit getragenen Gerechtigkeitsverständnis die Schlüsselrolle spielen. Manches spricht also dafür, in Münteferings Rede den Anfang vom Ende der Ära Schröder zu sehen.

Gerd Mielke war von 1992 bis 2004 in der rheinland-pfälzischen Staatskanzlei in Mainz für politische Analysen und Grundsatzfragen zuständig; seit 2004 ist er Dozent am Institut für Politikwissenschaft der Universität Mainz; er ist zugleich Mitglied der Arbeitsgruppe Wahlen Freiburg.

Anmerkungen

¹Pikanterweise trat fast gleichzeitig der Bundeskanzler auf einem von Wirtschaftsverbänden veranstalteten Forum zum Thema ‚Familie – Erfolgsfaktor für die Wirtschaft‘ auf und lieferte damit unfreiwillig ein treffendes Beispiel für die von Müntefering kritisierte Funktionalisierung des ‚Sozialwesen Mensch‘ innerhalb des Produktionsprozesses.

²Siehe hierzu als grundlegende Darstellungen Kitschelt (1994) und Merkel (2001).

³Siehe hierzu: Eith/Mielke (2000) und Mielke (2003a).

⁴Siehe hierzu Mielke (2003b).

⁵Der auffällige publizistische Schwenk zur Favorisierung sozialstaatskritischer, markt- und leistungsorientierter Positionen ist einerseits einer seit längerem auf die europäische Bühne überschwappenden Rezeption neoliberaler wirtschaftswissenschaftlicher und politischer Positionen aus den Vereinigten Staaten geschuldet; andererseits geht er jedoch auch nachweisbar



auf gezielte professionelle Kampagnenarbeit zurück, die vor allem nach der Bundestagswahl von 1998 die dort zur Wirkung gekommene Dominanz einer wohlfahrtsstaatlichen Grundorientierung zurückdrängen sollte. Überdies ist diese PR-Arbeit zugleich auch bedeutsames Lobbying für eine Umstellung der sozialen Sicherungssysteme auf den Grundsatz der privaten Fürsorge, wie er etwa in der Riester-Rente zum Ausdruck kommt. Hier kommen die Interessen etwa der Versicherungswirtschaft ins Spiel, die um den politisch gesteuerten und ausgelösten Zugriff auf gigantische Summen der Privatversicherten bemüht ist. Eine hervorragende und detaillierte Fallstudie zu dieser strategischen Einflussnahme auf die öffentliche Meinung in gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Belangen ist die von der gewerkschaftsverbundenen Hans Böckler Stiftung online abrufbare Analyse der aktivsten PR-Initiative, der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft; siehe hierzu Speth 2004.

⁶Zu den nicht auflösbaren Rollenkonflikten zwischen Parteivorsitzendem und Bundeskanzler bei fortlaufenden Wahniederlagen siehe Mielke (2004).

⁷Einen sehr anschaulichen und beeindruckenden Überblick über den Stellenwert der sozialen Gerechtigkeit als Legitimität stiftendes Fundament der deutschen Nachkriegsgeschichte und den fahrlässigen Umgang mit dieser sozialmoralischen Ressource in den letzten Jahren gibt in einer brillanten Streitschrift von Heribert Prantl (2005).

⁸Neben dem bereits erwähnten Beitrag von Meyer (2004) siehe hierzu in ähnlicher Argumentation den Beitrag von Merkel 2005 zum 3. Programmforum der SPD am 13. April 2005, insbesondere Abschnitt 1. zu der Frage: Aus welchen Dimensionen besteht soziale Gerechtigkeit heute?

⁹Michael Haus etwa verweist in seiner Arbeit über die politische Philosophie Michael Walzers auf den kulturellen Überlieferungscharak-

ter, den zahlreiche sozialdemokratische Leitideen haben, und der einen gewissen Gegensatz zum Vertrags- und ‚Erfindungscharakter‘ vieler Aufklärungstheorien, so auch bei Rawls, bildet. Er nennt ‚individual freedom, dignity, responsibility, equality, mutual respect, hard work, craftsmanship, honesty, and loyalty‘, aber auch ‚authority and property‘ als ‚radical principles‘, die bei sozialdemokratischen Debatten der Gerechtigkeit gewissermaßen als Obertöne stets mitschwingen. Dieser Syndromcharakter von Gerechtigkeit und den ihr beigeordneten ‚principles‘ macht die sozialdemokratischen Färbung des Gerechtigkeitsbegriffs am Ende aus und hebt ihn gegenüber einem eher liberalen oder christdemokratischen Gerechtigkeitsverständnis ab. Man muss Walzers grundsätzliche Distanz zur ‚deep theory‘, die ihn etwa von Rawls, aber auch von vielen Ökonomen abhebt, nicht teilen, um gleichwohl seine Sichtweise im Blick auf das sehr pragmatische Problem einer Programmherstellung für die SPD für sinnvoll zu erachten Haus (2000: 16). Die politische Philosophie Michael Walzers. Kritik, Gemeinschaft, Gerechtigkeit. Wiesbaden 2000, S. 16.

¹⁰Der Verweis auf die Diskussionen zum Subsidiaritätsprinzip soll hier bei der sozialdemokratischen Programmdebatte ausdrücklich nicht eine methodische oder theoretische Nähe zur katholischen Soziallehre insinuierten, sondern vor allem den Aspekt von Gerechtigkeitsvorstellungen und ihrem Kontext in gesellschaftlichen Teilbereichen hervorheben.

¹¹Eine genauere historische Betrachtung zeigt allerdings, dass auch ein wesentlicher Teil der vormaligen Kohärenz der traditionellen Milieus keineswegs ‚naturwüchsig‘ erfolgte, sondern ein mühsam erarbeitetes politisches Integrationsprojekt war. Siehe hierzu die klassische Studie von Thompson (1963).

¹²Siehe hierzu den Beitrag von Vester (2005: 2) zum 3. Programmforum der SPD am 13. April 2005. Sein Fazit lautet: „Durch neue Schiefelagen der Leistungs- und Chancengerechtigkeit

und durch zunehmende Risiken entsteht nicht nur eine erneuerte unterprivilegierte Klasse, sondern auch eine neue prekäre Mitte, die ihre erarbeiteten sozialen Standards gefährdet sieht ...“.

Literatur

Eith, Ulrich/Mielke, Gerd 2000: Die soziale Frage als ‚neue‘ Konfliktlinie? Einstellungen zum Wohlfahrtsstaat und zur sozialen Gerechtigkeit und Wahlverhalten bei der Bundestagswahl 1998. In: van Deth, J./Rattinger, H./Roller, E. (Hg.): Die Republik auf dem Weg zur Normalität? Wahlverhalten und politische Einstellungen nach acht Jahren Einheit. Opladen, 93-115.

Haus, Michael 2000: Die politische Philosophie Michael Walzers. Kritik, Gemeinschaft, Gerechtigkeit. Wiesbaden.

Kitschelt, Herbert 1994: The Transformation on European Social Democracy. Cambridge.

Merkel, Wolfgang 2005: Ms. Zum Referat auf dem 3. Programmforum der SPD ‚Demokratie, Teilhabe, Zukunftschancen, Gerechtigkeit‘ am 13. April 2005 in Berlin.

Merkel, Wolfgang 2002: Social Justice and Social Democracy at the Beginning of the 21st Century. Herzliya.

Merkel, Wolfgang 2001: The Third Ways of social democracy. In: Cuperus, R./Duffek, K./Kandel, J. (Hg.): Multiple Third Ways. European Social Democracy facing the Twin Revo-

lution of Globalisation and Knowledge Society. Amsterdam, Berlin, Wien, 27-62.

Meyer, Thomas 2005: Die Zukunft der Sozialen Demokratie. Bonn (unter Mitarbeit von Nicole Breyer).

Meyer, Thomas 2004: Die Agenda 2010 und die soziale Gerechtigkeit. In: Politische Vierteljahresschrift, Jg. 45, H. 2, 181-190.

Mielke, Gerd 2004 Zwänge und Chancen. Die SPD und ihr neuer Parteivorsitzender. In: Berliner Republik, Jg. 5, H. 3, 68-75.

Mielke, Gerd 2003a: Wahlsieger ohne Kompass? Zur politischen Rhetorik der SPD im Wahljahr 2002. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Jg. 16, H. 1, 37-42.

Mielke, Gerd 2003b: Adieu les enfants – Die SPD auf dem Weg ins Ungewisse. In: Berliner Republik, Jg. 4, H. 3, 20–32.

Müntefering, Franz 2005: Ms. zur Rede auf dem 3. Programmforum der SPD ‚Demokratie, Teilhabe, Zukunftschancen, Gerechtigkeit‘ am 13. April 2005 in Berlin.

Prantl, Heribert 2005: Kein schöner Land. Die Zerstörung der sozialen Gerechtigkeit. München.

Speth, Rudolf 2004: Die politischen Strategien der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft. Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

Rawls, John 1975: Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt/M.

Thompson, Edward Palmer 1963: The Making of the English Working-Class.

Rudolf Speth/Thomas Leif

Thesen zum Workshop ‚Strategiebildung und Strategieblockaden‘

1.

Es gibt einen wachsenden Bedarf und eine konzeptionelle Notwendigkeit für eine intensivere Strategiebildung in politischen Organisationen. Allerdings fehlt ein ausgeprägtes Bewusstsein dafür und es gibt kaum professionelle Arbeitsstrukturen, die Strategiebildung ermöglichen würden. Die Nachfrage nach Strategieberatung von außen ist kaum entwickelt. Komplementär dazu ist auch die Angebotseite sehr schwach aufgestellt.

2.

Der Strategiebegriff ist sozialwissenschaftlich bislang wenig begründet. Es gibt hier einen blinden Fleck. In der Politikwissenschaft hat man sich bislang kaum mit der Analyse von politischen Organisationen und ihren Strukturen beschäftigt. Es fehlen nicht nur eine analytische Erdung des Begriffs, sondern auch Differenzierungen zwischen ‚grand strategy‘, strategischem, taktischem und operativem Handeln. Lediglich im Bereich der Wirtschaftswissenschaften wird der Begriff der strategischen Unternehmensplanung verwendet und gelegentlich mit operationalisierbaren Inhalten gefüllt.

3.

Defizite in der strategischen Politikplanung haben mehrere Gründe. Innerhalb der Sozialwissenschaften hat sich nach der Planungseuphorie der 1970er Jahre eine Planungsskepsis breit gemacht. Zielgerichtetes Handeln von politischen Organisationen wurde lange Zeit kaum mehr für möglich gehalten. Dieser Haltung der Wissenschaft entsprach die politische Praxis der vergangenen Jahrzehnte, in der Reformen nur im Sinne von Anpassungen und Nachjustierungen an den vorhandenen status quo konzi-

piert wurden. Zudem hat sich die Politikwissenschaft mehr mit abstrakten Fragen als mit Fragen der politischen Organisationsentwicklung beschäftigt. Die Tendenz zur Verwissenschaftlichung hat von der Praxis weggeführt. Die bekannte Realitätsferne hat diesen Prozess noch beschleunigt.

4.

Den Defiziten in der Wissenschaft entsprechen Defizite in der Praxis. In vielen politischen Organisationen gibt es inzwischen zwar Ansätze zur strategischen Planung, doch es überwiegt immer noch eine Scheu vor langfristig angelegtem strategischen Denken. Hinzu kommt die wissenschaftliche Skepsis gegenüber der Steuerbarkeit politischer Prozesse und der Strategiefähigkeit politischer Akteure.

5.

Eine Konzeption strategischer Politikplanung muss den unterschiedlichen Typen politischer Organisationen Rechnung tragen. Parteien haben andere Bedingungen für die politische Steuerung und Strategiebildung als Verbände oder NGOs. Wieder anderen Bedingungen unterliegen Strategieanstrengungen in staatlichen Institutionen (Staatskanzleien, Kanzleramt, Ministerien). Die Akteure auf diesen Ebenen verhalten sich meist zurückhaltend, weil effektive Strategiebildung Konflikte und ungelöste Fragen offen legt. Zurückhaltung und Verlagerung von wichtigen Strategiefragen ist bequem.

6.

Weil der Begriff der strategischen Politikplanung unbekannt oder kaum ausgefüllt ist, gibt es kaum handwerkliche Vorgaben zu den wichtigsten Elementen von Strategieplanung. Wenn

es Veröffentlichungen gibt, dann sind diese viel zu abstrakt und theoretisch angelegt. Es fehlen handhabbare Konzepte, die die Praxis reflektieren.

7.

Politische Führung ist ein wesentliches Element von Strategiefähigkeit. Wissenschaftlich-konzeptionell ist der Begriff der politischen Führung kaum ausgefüllt. Auch in der Praxis gibt es Defizite in der Geradlinigkeit, am Festhalten von gewählten Zielen und Botschaften. Politiker fühlen sich eher als Situationisten und agieren nach ihrem Instinkt und nach dem Prinzip der Konfliktvermeidung. Über Strategien redet man nicht, man handelt strategisch.

8.

Kernpunkt von Strategiebildung in politischen Organisationen ist die Werteprofilierung. Wertefragen werden aber immer noch zu selten thematisiert und für eine strategische Ausrichtung von Organisationen genutzt. Entscheidungen zu Wertefragen sind Teil der Profilierungs- und Führungskompetenz.

9.

Am weitesten fortgeschritten ist die strategische Ausrichtung in der politischen Kommunikation und insbesondere in der Wahlkampfkommunikation. Hier werden Anleihen bei den Wahlkampf führungen in den USA gemacht, und es werden vielfach Konzepte aus den Feldern des Marketing und der Public Affairs übernom-

men. Hier wird die Strategiebildung oft ausgelagert und zeitlich auf wenige Monate des Wahlkampfes alle vier Jahre eingeschränkt.

10.

Kampagnenführung und -fähigkeit von politischen Organisationen sind kaum Themen wissenschaftlicher Reflexion. Die vorhandene Literatur wurde zum großen Teil von Praktikern geschrieben. Hier fehlt es an einer wissenschaftlichen Bearbeitung und analytischen Durchdringung der Kampagnenpraxis politischer Organisationen. Es gibt wenige Analysen, teilweise auch langfristig angelegte, die sich mit dem Umgang mit Informationen und Kommunikation in politischen Organisationen beschäftigen. Es fehlen Akteurs- und Organisationsanalysen; aber auch Analysen, die die Verbindung von strategischer Planung und Kommunikation zum Gegenstand haben.

11.

Strategiebildung kostet Zeit, braucht Kompetenz, Erfahrung, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit. Die Bündelung dieser Ressourcen im täglichen Macht- und Anerkennungsspiel ist selten anzutreffen.

Rudolf Speth ist Privatdozent am FB Politik- und Sozialwissenschaften der FU Berlin; *Thomas Leif* ist Journalist und Mit-Herausgeber des Forschungsjournals *Neue Soziale Bewegungen*.

Rudolf Speth

Strategiebildung in der Politik

1 Einleitung

„Es gibt keine wirklich vorausschauende, keine antizipierende Politikplanung, weil man daran zweifelt, in dem schnelllebigen Politikgeschäft solche Linien überhaupt aufbauen zu können.“ (Machnig 2003) „Die Politikwissenschaft hat sich nie systematisch mit politischer Strategie befasst.“ (Raschke 2002: 207)

Zwei Feststellungen – eine aus der Praxis, die andere aus der Theorie – ein Ergebnis: Strategiefragen gewinnen an Gewicht, doch weder die politische Praxis noch die Wissenschaft sind darauf vorbereitet.

Die Skepsis gegenüber strategischem Denken hat auch damit zu tun, dass die Politik in der Bundesrepublik über Jahrzehnte hinweg auf die Philosophie der kleinen Schritte orientiert war. Es ging nur darum nachzujustieren, Anpassungen vorzunehmen und Lücken zu schließen. Große Entwürfe, Reformvorhaben wurden nicht gewagt.

Da politische Strategiebildung mit der Aura des Geheimnisvollen versehen ist und zum Arkanbereich der Politik gehört, dringt wenig von möglichen Strategie-Praxen nach außen. Dies verstärkt den Eindruck, Strategiebildung sei eine Sammlung von Geheimpraktiken. Dabei wird der handwerkliche und evidenzbasierte Charakter einer jeden Strategiebildung unterbelichtet.

Dieser Beitrag geht zu Beginn auf den Strategiebegriff und seine Verwendungsweisen ein. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf seiner Verwendung in politikwissenschaftlichen Kontexten.

Die Skepsis gegenüber strategischer Planung war in der Politikwissenschaft nicht immer vorhanden, noch in den 1970er Jahren gab es

eine Planungseuphorie, die sich inzwischen ins Gegenteil verkehrt hat.

Im Anschluss an die begriffliche Klärung wird versucht zu bestimmen, was unter strategischer Politikplanung verstanden werden kann. Daran schließt sich eine allgemeiner gehaltene Beschreibung der praktischen Schwierigkeiten mit politischer Strategieplanung an.

Im nächsten Schritt steht Kommunikation als politisch-strategisches Mittel im Zentrum. Im Bereich der politischen Kommunikation ist das strategische Denken und die Praxis der Strategiebildung weiter fortgeschritten.

In dem sich daran anschließenden Abschnitt werden Praxisfelder der strategischen Politikplanung und der strategischen Kommunikation behandelt. Hier wird die Praxis bei Parteien, bei NGOs und Verbänden und in Wahlkämpfen analysiert.

2 Der sozialwissenschaftliche Kontext des Strategiebegriffs

2.1 Herkunft

Der Begriff Strategie stammt wie viele Begriffe der politischen Sprache aus dem Griechischen. Der Stratege war der gewählte Heerführer (stratos = Heer, agein = führen). Die Herkunft des Begriffes aus dem Militärischen erstreckt sich auch auf den Gegenbegriff, den der Taktik. Das Verhältnis von Strategie und Taktik lässt sich vor allem anhand von militärischen Planungen verdeutlichen. Während im Begriff der Strategie das zielorientierte Vorgehen mittels eines langfristigen Planes im Zentrum steht, ist Taktik stets kurzfristiges Handeln.

Clausewitz hat die Begriffe Taktik und Strategie wie folgt unterschieden: Taktik ist die „Leh-

re vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht“, Strategie dagegen die „Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zweck des Krieges“. (von Clausewitz 1994:84) Im Strategiebegriff ist aber nicht nur die Differenz zwischen kurzfristigem und langfristigem Denken enthalten. Strategische Fähigkeiten haben viel mit Planung und Logik zu tun, nicht so sehr mit Intuition und Erfahrung.

In den sozialwissenschaftlichen Handlungstheorien ist strategisches Handeln ‚erfolgsorientiertes soziales Handeln‘. Habermas (Habermas 1981) hat diesem Handlungstyp seinen, von ihm präferierten Handlungstyp des ‚verständigungsorientierten Handelns‘ gegenübergestellt. Die Erfolgsorientierung des strategischen Handelns ist aber genauer zu bestimmen als die Orientierung an möglichen Erfolgspotenzialen, die es noch zu nutzen gilt.

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. 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 Besitzstandswahrung, sondern um organisatorischen Wandel.

In den internationalen Beziehungen wird der Strategiebegriff vor allem zur Analyse des Verhaltens von Staaten als den Akteuren der internationalen Politik verwendet. Berechtigung erfährt diese Verwendungsweise beispielsweise durch die ‚Nationale Sicherheitsstrategie der Vereinigten Staaten von Amerika‘ (*National Security Strategy, NSS*) von 2002, in der eine übergeordnete *grand strategy* für die globalen Ziele der USA entworfen wird. Diese *grand strategy* beruht auf einer bestimmten, durch politische Akteure vorgenommenen Interpretation der Weltlage. Sie hat das Vorrecht der reinen politisch-militärischen Zielbestimmung, der sich dann die verschiedenen Politiken unterordnen müssen.

2.2 Der Planungsbegriff

Der Planungsbegriff ist im Gegensatz zum Strategiebegriff sehr stark von rationalistischen Grundannahmen geprägt. Planung ist zielorientierte Handlungsvorbereitung und Koordination von verschiedenen Handlungszielen über einen längeren Zeitraum hinweg.

Rationale Politiksteuerung durch Planung war das Ziel der Planungseuphorie Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre (siehe: Mayntz/Scharpf 1973). In dieser Phase hatte die Theoriediskussion noch Einfluss auf die politische Praxis. Nach Dietrich Fürst (o.J.) lassen sich drei Stränge der Planungstheorie unterscheiden:

- a) entscheidungstheoretische Konzepte: Diese Ansätze kommen aus der Betriebswirtschaftslehre und befassen sich unter anderem mit Budgetierung und aufgabenbezogenen Planungssystemen.
- b) Theorien politischer Planungsprozesse: Hier wurden vor allem die normativen Anforder-

rungen von politischer Planung in pluralistischen demokratischen Systemen thematisiert. In diesen Theorien herrschte die Skepsis, ob sich in demokratischen Systemen staatliche Planung überhaupt realisieren lässt.¹

- c) Kybernetische Planungstheorien: Sie verstanden Planung als eine Form der Steuerung komplexer Systeme, fanden aber aufgrund der hohen theoretischen Abstraktion kaum Verbreitung.

Ein wesentlicher Aspekt der Planungsdiskussion in Deutschland war die Auseinandersetzung zwischen den an amerikanischen und spieltheoretischen Entscheidungstheorien orientierten Planungstheoretikern (Scharpf, Mayntz, Böhret) und marxistischen Staatstheoretikern (Offe, Hirsch, Naschold, Narr, Habermas). Letztere fragten nach der Rolle des Staates im kapitalistischen Prozess und seiner Steuerungskraft. Durch diese Fixierung auf den Staat wurde die politische Seite der Planung in den Mittelpunkt gestellt. Die Skepsis dieser Autoren gegenüber der Planung als Methode der gesellschaftlichen Steuerung wurde in der Regel mit der Eigendynamik des kapitalistischen Produktions- und Verwertungsprozesses begründet und die Autonomie des Staates deshalb als gering veranschlagt.

Politische Planung bedeutet die konkrete Ausarbeitung von strategischen Entwürfen. Sie ist von daher der zweite Schritt nach der Strategiebildung. In der Politikwissenschaft ist allerdings meistens Planung nicht in strategisches Denken eingebettet worden. Der grundlegende Unterschied zwischen Strategie und Planung bleibt aber bestehen. Denn Planung arbeitet mit einem Begriff von Rationalität, der eindimensional ist, während im Strategiebegriff immer auch die Möglichkeit unvollständiger Rationalität mitgedacht wird. Zudem geht es bei Strategiebildung immer auch um die sich verändernden Umweltbedingungen.

2.3 Von der Planungseuphorie zur Planungskepsis

Die Visionen eines „demokratisch gesteuerten Kapitalismus“ (Scharpf 1987:17), wie sie Scharpf und andere in den 1960er Jahren entwickelten, vertrauten auf politische Planung mit dem Ziel einer Rationalisierung der Politik. Dieser Planungsoptimismus war verbunden mit einer Sichtweise des demokratischen Staates als umfassender Planungs- und Steuerungsinstanz für gesellschaftliche Prozesse und für die Vorbereitung und Durchführung politischer Programme. Die Reformprogramme aus den 1960er und 1970er Jahren atmeten diesen Geist vom Primat der Politik.

Dieser Optimismus war in zweierlei Hinsicht naiv. Einmal rechnete er nicht mit den Problemen der Rationalität, die sich aus unvollständigen Informationen, aus der Einbeziehung von Werten und aus der organisatorischen Eigenlogik ergeben. Zum zweiten wurde insbesondere die formale Rationalität funktionierender Staatsbürokratien überschätzt. Habermas hat im Anschluss an Max Weber die unterschiedlichen Dimensionen von Rationalität herausgearbeitet und in Modernisierungsprozessen die Entkopplung von formal organisierten Handlungsbereichen von anderen lebensweltlichen Bereichen aufgezeigt.

Im Laufe der 1970er Jahre wurde deutlich, dass der staatlichen Interventions- und Handlungsfähigkeit deutliche Grenzen gesetzt sind. Die Planungsdiskussion brach Mitte der 1970er ab und viele Politikwissenschaftler widmeten sich stattdessen dem Vollzug politischer Programme und Entscheidungen (Mayntz 1980; Mayntz 1983). Diese sogenannte Implementationsforschung verdeutlichte die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit von Politikprogrammen und fand damit ein weiteres Argument gegen die Ansprüche der Politiksteuerung. Politik, so war das Ergebnis dieser Forschungsrichtung, ist gegenüber den komplexen Problemen eher ohnmächtig.

Mit dem Markt wurde ein anderer Steuerungsmechanismus entdeckt, der nun immer stärker in Konkurrenz zu staatlichem, hierarchisch-bürokratischem Handeln trat. In der Folge davon kam es immer mehr zum Einbau von Wettbewerbselementen in staatliches Handeln und zur Verlagerung von Staatsaufgaben auf private Akteure. Der Staat organisierte Quasi-Märkte und privatisierte Teile des Staatsapparates.

Die Steuerungsdebatte in der Politikwissenschaft in den 1980er und 1990er Jahren hat eine grundlegende Skepsis erbracht. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Politik würden gegen Null tendieren und übrig bliebe eine Politik der kleinen Schritte (Nullmeier/Saretzki 2002).

Unterstützung bekam die Skepsis gegenüber strategischer Steuerung durch die Luhmannsche Systemtheorie, die schon aufgrund ihrer Anlage Handlungen und Entscheidungen von Akteuren nicht mehr thematisierte. Vielmehr ging es um Systemlogiken und um die Wechselwirkungen zwischen den unterschiedlichen Systemen. „Die funktional differenzierte Gesellschaft operiert ohne Spitze und ohne Zentrum. In dieser Theorierichtung gibt es daher kein „Steuerungszentrum“ aber auch keine „Zentralagentur für die Behandlung von Umweltfragen.“ (Luhmann 1997:803)

Die im Fach Politikwissenschaft sehr verbreitete Skepsis korrespondierte mit dem realen Geschehen auf der politischen Bühne in Deutschland.

2.4 Strategische Politikplanung

Aus der Sprache der Militärtheoretiker und der Wirtschaftswissenschaftler können zwar bestimmte Anregungen übernommen werden, doch um die Formung eines Begriffs von strategischer Politikplanung und die Füllung des Konzepts ‚strategische Politik‘ (Raschke 2002) müssen sich Politikwissenschaftler und Praktiker selbst bemühen. Denn politisches Handeln ist nicht mit unternehmerischem Handeln gleich-

zusetzen und politische Strategien sind nicht einfach aus militärtheoretischen Kalkülen abzuleiten. Aus der Managementliteratur kann aber eine Anleitung für die Operationalisierung strategischer Planung entnommen werden.

Es gibt zudem bereits wichtige praktische Versuche, Strategiebildung stärker zu formalisieren. So hat der britische Premierminister Tony Blair eine *Strategy Unit* gegründet, die sich mit politischer Strategiebildung auch konzeptionell befasst und einen *Strategy Survival Guide* herausgegeben. Dort werden politische Strategien sehr allgemein definiert (Prime Minister's Strategy Unit 2004:5).

Im Folgenden sollen wesentliche Elemente strategischer Politikplanung diskutiert werden. Sie versuchen dabei, den Begriff der politischen Strategie zu umreißen und zu erklären. Dennoch bleibt mit Raschke festzuhalten: „Wir wissen fast nichts drüber, was strategische Politikakteure in strategischer Hinsicht wirklich tun und denken“ (Raschke 2002:215).

2.4.1 Zielfestlegung, Situationsanalyse und Strategieformulierung

Bei einer politischen Strategieplanung geht es nicht nur um den Wahlsieg, sondern auch darum, was man mit dem Wahlsieg erreichen möchte. Die Zielfestlegung kann in der Gewinnung von Machtpositionen, Mehrheiten, Koalitionen, Bündnissen bestehen, aber auch in Inhalten, die über politische Programme (Reformen) erreicht werden sollen.

Sie wird oft 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 notwen-

dig, 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, eine Bewertung 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 keine 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. „Evidence based strategy“ nennt es der „strategy survival guide“ (Prime Minister's Strategy Unit 2004:18) der Blair-Regierung.

Jede Situationsanalyse beginnt also mit der Sammlung von Daten, Informationen und Wissen. Die Wissensbeschaffung (demoskopische Daten, Forschungsergebnisse, Rechercheergebnisse, Surveys über soziales Verhalten, Werte-

profile, 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 zentralen Überzeugungen, Visionen, Werte und Prinzipien der Partei, der Regierung oder des Verbandes.

Die Formulierung der Strategie muss so beschaffen sein, dass Risiken, Unwägbarkeiten und unkalkulierbare Veränderungen miteinbezogen werden können. Clausewitz hat dafür den Begriff der ‚Friktion‘ geprägt.

An die Strategieformulierung schließt sich die Konzeption von realistischen Schritten der Umsetzung an.

2.5 Voraussetzungen für strategische Politikplanung

Die Fähigkeit zur strategischen Politikplanung ist in politischen Organisationen nicht einfach 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.

Die Summe der folgenden Elemente – Politische Führung, Profilierungskompetenz sowie organisatorische Voraussetzungen – bedingt die Strategiefähigkeit eines politischen Akteurs.

„Strategie heißt gezielte politische Führung.“ Matthias Machnig (Machnig 2002a) 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 anzupacken. Politische Führung muss in der Demokratie in ‚einen öffentlichen Diskurs eingebettet sein‘ (Dittgen 2001).

Politische Führung meint neben einer fundamentalen Art der Richtungsentscheidung auch viel handwerkliches Können in der Umsetzung einmal gewählter Strategien. Über Fragen der politischen Führung wird in der Parteienforschung zunehmend diskutiert (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 außerdem 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 (Machnig 2002a:167).

Andere Organisation wie Gewerkschaften und NGOs stärken ihr Werteprofil durch Themenwahl, Kampagnen und durch 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 Gewerkschafts-

vorstand 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 ist das „strategische Zentrum“ ein „informelles Netzwerk aus drei bis fünf Personen“ (Raschke 2002:218).

2.6 Die Unfähigkeit zu strategischem Handeln in der Praxis

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)

Elmar Wiesendahl betrachtet die Parteien gar als „Fehlkonstruktionen“, weil sie als „organisierte Anarchien ein untaugliches Objekt strategischer Führung bilden“ (Wiesendahl 2002:202). Die Beobachtung des politischen Betriebs führt rasch zu dem aktuellen Befund, dass es eine vorausschauende politische Planung nicht gibt. Stattdessen dominiert kurzfristiges Denken. Die Kurzatmigkeit von Themenkonjunkturen, die bei den Medien zu beobach-



Workshop ‚Strategiebildung und Strategieblockaden‘
am 19./20. November im Sony-Center, Berlin

ten ist, spiegelt sich in der Hektik von Vorschlägen und Gegenvorschlägen, die der politische Betrieb in Berlin jeden Tag hervorbringt. Dennoch gibt es bei Parteien, Gewerkschaften, Unternehmensverbänden eine prinzipielle Einigkeit über grundlegende Fragen. Es ist schnell klar, welche Aufgaben anzupacken sind, doch weitere Schritte erfolgen nicht. Auch weil strategisches Denken unterentwickelt ist, werden dringend notwendige Entscheidungen nicht getroffen. 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 besteht bis heute kein strategisches Kommunikationskonzept. Es fehlt eine übergreifende, orientierende Botschaft, ein Rahmen, der die vielen Einzelmaßnahmen der eigenen Anhänger-schaft, aber auch den Betroffenen näher bringt.

Auch bei der Opposition gibt es kaum Ansätze einer Planung politischer Prozesse und Themen in einer längeren Linie: auf eine strategische Analyse der eigenen Defizite bei der letzten Bundestagswahl wurde verzichtet, es gibt gravierende inhaltliche Differenzen in der Union in den gegenwärtig entscheidenden Politikfeldern. Von einer strategisch orientierten Gegenmacht kann nicht die Rede sein.

2.7 Ergebnisse

Die Wissenschaft hat bislang kaum einen Beitrag zur Verbesserung der Strategiefähigkeit der politischen Akteure geleistet, weil das Thema strategische Politikplanung in den Sozialwissenschaften kaum behandelt wird. Dies hängt auch damit zusammen, dass sich beispielsweise die Politikwissenschaft vornehmlich mit Policy-Fragen und nicht mit Organisationsfragen beschäftigt. Die Organisationsentwicklung und die Struktur politischer Organisationen stehen nicht im Mittelpunkt der fachlichen Aufmerksamkeit. In den Wirtschaftswissenschaften spielt der Strategiebegriff in der Managementtheorie eine zentrale Rolle. Dieser kann aber nicht einfach in die Politikwissenschaften übernommen werden. Die Politikwissenschaft sollte sich künftig verstärkt mit Fragen der Strategiebildung in politischen Organisationen befassen.

Theorie und Praxis bewegen sich aber nicht immer im Gleichschritt. Helmut Wiesen­thal sieht gegenwärtig die Vermutung bestätigt, dass die „Konjunktur des wissenschaftlichen Raison­nements über die Bedingungen anspruchsvoller Reformen einer anderen Rhythmik folgt als die Konjunktur des Selbstvertrauens politischer Akteure“ (Wiesen­thal 2002:78). Daher warnt er seine wissenschaftlichen Kollegen davor, die ‚gesellschaftlichen Selbstgestaltungspotenziale‘ zu unterschätzen.

3 Kommunikation als politisch-strategisches Mittel

Die inhaltliche Festlegung von politischen Zielen, das Agenda-Setting, die organisatorische 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. Im Folgenden wird deshalb auf die andere Seite der Medaille der

strategischen Politikplanung, auf die strategische Politikkommunikation, eingegangen.

3.1 Politische Kommunikation

Politische Kommunikation ist für die Vermittlung von Politik unerlässlich. „Kommunikation“ bezeichnet den Vorgang der Bedeutungsvermittlung, ‚Politik‘ ist jenes gesellschaftliche Teilsystem, das allgemein verbindliche Entscheidungen generiert. ‚Politische Kommunikation‘ ist ein zentraler Mechanismus bei der Herstellung, Durchsetzung und Begründung derselben. Daher ist politische Kommunikation nicht nur ein Mittel der Politik. Sie ist selbst Politik.“ (Saxer 1998:25)

Der Bedeutungszuwachs von politischer Kommunikation hat auch mit der Medialisierung von Politik zu tun. Ohne die Kenntnisse der Mediengesetze kommt politische Kommunikation heute kaum mehr aus. Da Politik heute nicht mehr allein von staatlichen Akteuren gemacht wird, öffnet 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.

3.2 Entwicklungen und Defizite

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 poli-

tischer 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 auseinander treten, so verschwinden Fragen des institutionellen Arrangements, der Verfahren und der Legitimation von Entscheidungen allzu leicht, während das „symbolische Repertoire strategisches Allgemeingut“ (Saxer 1998:37) wird.

Die gesteigerte 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 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 Anpassungsleistung an diese Gesetze und Regeln. 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 Professionalisierungsanstrengungen bemerkbar.

3.3 Die Ebene der Akteure

Auf der Seite der Politikwissenschaft und der politischen Kommunikationsforschung gibt es allerdings einen „Mangel an systematischer Analyse von Organisationen unter Kommunikationsaspekten“ (Jarren, Sarcinelli 1998: 18). Es gibt jedoch in den letzten Jahren zahlreiche Entwicklungen, die zeigen, dass Institutionen

gezielt versuchen, ihre Binnen- und Außenkommunikation zu verändern.

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 nicht immer auf einer überlegten Strategiebildung hinsichtlich der Kommunikation, noch ruht er 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 beherrscht wird von Pannen und Unzulänglichkeiten.

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

Da der Anspruch an Politik und politische Organisationen als Lösungsinstanz 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).

3.4 Strategische Kampagnenführung

In der Sprache der Werbung, des Marketings, der Kampagnenführung und der Wahlkampf-kommunikation haben die Begriffe der Kriegs-führung 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 Markenzeichen von politischen Organisationen. Für Gewerkschaften waren Kampagnen ein wichtiges Mittel, um die Interessen der Arbeitnehmer zu Gehör zu bringen. Die mediale Inszenierung der Kampagnenführung 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 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 Massen-

publikum zu erreichen. Die verstärkte Inszenierung hat sich nicht ausgezahlt. Neue Kampagnenformen sind notwendig, um die Bürger wieder stärker miteinzubeziehen und Vertrauen in die Politik zurückzugewinnen.

4 Praxisfelder strategischer Politikplanung

4.1 Kanzleramt und Staatskanzleien

Bei der Regierungspraxis ist der Bedarf nach strategischer Planung sehr groß, weil Regieren vor allem eines heißt: Entscheiden. Wenn nach dem Ort von strategischen Planungsprozessen gesucht wird, so kommen hier vor allem das Kanzleramt und die Staatskanzleien in Frage.

Steuerungs- und Strategiebildungsprozesse hängen aber an den Grundbedingungen des Regierens in der Bundesrepublik. Die Kanzlerdemokratie mit der starken Stellung des Kanzlers würde strategische Steuerung begünstigen, wenn sie nicht durch die Prinzipien der Konsens- und der Koalitionsdemokratie konterkariert werden würde. Hinzu kommen noch Verhandlungssysteme und Politiksteuerung durch verschiedene föderative Ebenen. Mit der These von der Politikverflechtungsfalle und den daraus resultierenden Handlungsproblemen hat Scharpf (1978) schon vor Jahren auf ein ähnliches Problem hingewiesen. Korte will aber dennoch unter diesen ungünstigen Bedingungen Versuche entdeckt haben, wie der Kanzler mit bestimmten Regierungstechniken die Steuerungsproblematik meistert. Denn unter den dargestellten Bedingungen bedarf es „umso mehr mächtiger Zentralinstanzen, als sie allein in der Lage sind, die konsensdemokratische Pluralität und Fragmentierung zu bündeln und einer Entscheidung zuzuführen.“ (Korte 2001:530)

Korte hat aus der Praxis des Regierens acht Versuchsformen destilliert, mit denen der Kanzler und das Kanzleramt gegenzusteuern versuchen: „gespielte Kohärenz, Machtzentralisie-

rung, Stilles Regieren, Netzwerk-Pflege, Chef-sachen-Mythos, Telepolitik, Charme der Ressource Außenpolitik, Ideen-Management“ (ebenda). Ob allerdings diese Versuche angesichts des Anwachsens partizipativer Ansprüche an das Regieren erfolgreich sein werden, den Verlust von Orientierungsmilieus zu kompensieren und dem wachsenden Entscheidungsbedarf gerecht zu werden, muss bezweifelt werden.

Wenn es, wie Korte meint, nur noch darauf ankommt, das ein ‚Multi-Options-Kanzler‘ Spielräume auslotet und Allianzen auf Zeit bildet, dann muss nach der Sinn stiftenden Orientierung und nach der ‚Meta-Erzählung‘ gefragt werden, die Politik gerade für Reformprojekte liefern muss, die mehr wollen als nur inkrementalistisch nachzujustieren. Diese Diagnose stützt insgesamt die Erkenntnis, dass das heutige Verständnis von politischer Planung von „mehr Bescheidenheit und größerem Wirklichkeits-sinn“ (Mertes 2000:71) gekennzeichnet ist. Im Vordergrund stehen Analysen von Problemen, die Ausarbeitung von Problemlösungsstrategien tritt in den Hintergrund und wird den Ressorts überantwortet. Deutlich wurde unter Schröder, dass die politische Planung mit dem Redenschreiben als Ideenmanagement besser verzahnt wurde. Die Redenschreiber sind Produzenten von Ideen, die sich der Kanzler und das Kanzleramt zu eigen machen.

Neben diesen Veränderungen in der Entscheidungspolitik wird die Darstellungspolitik wichtiger und besser mit ersterer verzahnt. Tony Blair exerzierte in Großbritannien vor, wie die Vermarktung von Politik erfolgen kann. Zu beobachten ist, dass Regierungskommunikation wichtiger wird. Durch die Professionalisierung des Politik-Marketings werden für die Regierung Strategien in Bezug auf Massenmedien für erfolgreiches Regieren elementar wichtig.

Die Regierung Schröder hat mit ihrem Amtsantritt 1998 den Versuch gestartet, die Regie-

rungskommunikation umfassend zu modernisieren. Dies betraf institutionell das Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, das unter Kohl mehr oder weniger „eingefroren“ (Pfetsch 2003:28) war. Inhaltlich bedeutete die Aufwertung eine Übertragung von Marketing-Methoden auf die Politik und speziell auf die Regierungskommunikation und die Umstrukturierung einer Behörde zur PR-Agentur der Bundesregierung. Erste Maßnahmen der Regierungs-PR waren nicht nur ein einheitliches Erscheinungsbild (Corporate Design) herzustellen, sondern auch die Arbeit auf bestimmte Themen zu konzentrieren und die politische Kommunikation an bestimmten Zielgruppen auszurichten. Am Beispiel der Kampagne ‚Familie Deutschland‘ bedeutete dies, dass alle Ressort mit einbezogen und die klassischen familienpolitischen Leistungen der Regierung herausgestellt wurden.

Die Staatskanzleien der Länder sind ein anderer wichtiger Ort der strategischen Politikplanung. Hier ist die Praxis uneinheitlich, doch lässt sich die Tendenz beobachten, dass Planungs- und Grundsatzabteilungen aufgelöst oder ausgedünnt werden wie im Falle von Rheinland-Pfalz. Politische Planung in der rheinland-pfälzischen Staatskanzlei basierte auf der Koalitionsvereinbarung und der Regierungserklärung. Nach Mielke gab es in der Zeit zwischen 1996 und 2001 vier Kernelemente: erstens den Grundsatz des „permanent campaigning“, zweites das „simple story-Prinzip“, drittens das „Chef-Sachen-Prinzip“ und viertens das „Wäscheleinen-Prinzip“, das es ermöglichte, die festgelegten Planungsschritte einzuhalten, gleichzeitig aber erlaubte, flexibel die politischen Arenen und Ebenen zu wechseln. (Mielke 2003:128f) Wichtig war es nach Mielke, dass es ein ‚politisches Zentrum‘ gab, mit dem Ministerpräsidenten, dem Chef der Staatskanzlei Staatssekretär Klaus Rüther sowie dem Regierungssprecher Walter Schumacher. (Mielke 2003:131) Die Staatskanzlei Rheinland-Pfalz

kann als ein Beispiel genommen werden, wie strategische Planung umgesetzt werden kann.

4.2 Parteien

Parteien sind die wichtigsten politischen Akteure, doch immer deutlicher wird der Eindruck, 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 ihren Problemen der strategischen Politikplanung zu tun.

Die politikwissenschaftliche Skepsis bezüglich strategischer Politikplanung drückt sich insbesondere in der Parteienforschung aus. Hier 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 Instrumente. Weil die Mitglieder als Freiwillige andere Ziele hätten als die Parteiführung, seien Parteien keine homogenen politischen Akteure, die sich strategisch verhalten könnten. Parteien bewegen sich auf immer beweglicher werdenden Wählermärkten und in Situationen wachsender Unsicherheit. Parteien seien nicht führbar, lautet daher eine Auskunft der Parteienforschung. Es fehlt allerdings auch das begriffliche Instrumentarium einer strategischen Parteienanalyse, so dass diese Diagnosen mit Vorsicht zu genießen sind.

4.2.1 SPD

Am offensichtlichsten sind Strategiedefizite bei der SPD festzustellen. Die SPD steht vor der Herausforderung als Regierungspartei, die Re-

gierungspolitik 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 letzten Bundestagswahl 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 Wahlanalyse² und die fehlende Kohärenz des Regierungsprogramms zu Beginn der laufenden Legislaturperiode. Eine Sammlung von Einzelmaßnahmen „ohne Botschaft und ohne kommunikativen Leitfaden“, resümiert Tretbar (Tretbar 2003:5). Im selben 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 fehlt eine klare Linie, die die beiden 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 (Schröder, Anm. Red.) 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 kommunikative Basis hätte abgeben können, ist vergessen. Es fehlt der SPD insgesamt eine kohärente Darstellung und ein sichtbarer Kern, aus dem heraus sie ihre Politik entwirft. 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.

4.2.2 Die Grünen

Vermeintlich leichter haben es die Grünen. Die Grünen waren lange Jahre dafür bekannt, durch widerstreitende Positionen, durch sich befehlende Parteiflügel und durch Kakophonie in der Außendarstellung kaum strategiefähig zu sein. Heute präsentieren sich die Grünen in der Regierung und im Vergleich zu anderen Parteien als kommunikativ diszipliniert und sind in den Umfragewerten relativ stabil.

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.

Die Grünen haben es aber auch vermutlich deswegen leichter, weil sie aufgrund ihrer andersartigen Wählerstruktur, nicht so hart in der Kritik wie die Sozialdemokraten stehen. Es sind bei den Grünen auch die erfolgreichen Häutungen, die die Partei durchgemacht hat. Zu erinnern ist hier beispielsweise an die Diskus-

sion über die Auslandseinsätze der Bundeswehr und ihr Engagement im Kosovo, aber auch an den erzielten Atomkonsens, den die Partei und die Wählerschaft mittragen. Deshalb können die Grünen ohne ein starkes Zentrum auskommen.

4.3 Kampagnen, Wahlkämpfe

Am Weitesten ist das strategische Denken bei der Kampagnenführung in Wahlkämpfen entwickelt. Hier konnte man 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 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. Einher damit geht eine Veränderung der Massenparteien, 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, Wertorientierungen, für die eine Partei oder eine Person stehen. Politische Kommunikation muss daher zur Wertekommunikation (2002b) werden, denn Wahlen werden über Personen und Zukunftskompetenzen gewonnen.

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 IT-Unterstützung Zielgruppen besser ansprechen.

Wichtig ist auch die Identifikation von Meinungsführern, denn diese sind die Zwischenglieder 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 Issues zu einer

Richtung zu verdichten und schließlich die Issues in Kontexte einzuordnen, damit sie auch kommunizierbar werden.

Die Gegnerbeobachtung ist ein weiteres Element, weil sich Kampagnen nicht nur an die Wähler, sondern auch auf 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 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.

4.4 NGOs, NPOs und Gewerkschaften

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 nicht sehr viel nach. Es ist die Tendenz zu beobachten, dass sich viele NGOs immer mehr professionalisieren und sich aus dem Milieu der sozialen Bewegungen herausbewegen (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 organi-

satorische Struktur verfügen und in der Regel ihre politischen Ziele auf wenige Themen konzentrieren können.

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 muss.

Wohlfahrtsverbände sind eine besondere Form von NPOs. Das strategische Problem von Wohlfahrtsverbänden – Arbeiterwohlfahrt (AWO), Diakonie, Paritätischer Wohlfahrtsverband, Caritas – besteht darin, ihre föderale und segmentierte Struktur so auszurichten, dass der Gesamtverband handlungsfähig wird. Sie haben, den Parteien ähnlich, Schwierigkeiten, überhaupt ein Zentrum zu bilden, von dem aus der Verband gesteuert werden kann. Im Falle der AWO gab es bis vor kurzem keine zentrale Mitgliederdatei. Nicht nur in den Wohlfahrtsverbänden sind Bemühungen zu erkennen, die strategischen Potenziale des Verbandes zu verbessern und durch Strategiebildung auf die Umweltveränderungen zu reagieren. Der Bauernverband befindet sich gegenwärtig in einem Prozess der Strategiebildung und der Neuausrichtung. Ähnliches steht den Wirtschaftsverbänden bevor.

Auch bei den Gewerkschaften gibt es Probleme bei der Anpassung an die sich verändernde Umwelt. Bei den Gewerkschaften sind gravierende Defizite bei der strategischen Politikplanung festzustellen. Nicht einmal im DGB gibt es abgestimmte Strategien, sondern viele ad hoc-Entscheidungen. Zudem wird der ‚Bund der Gewerkschaften‘ oft durch die großen Gewerkschaften, IG Metall und ver.di, neutralisiert. Diese stecken jedoch selbst in der Krise. Bei ver.di sind es die Folgen des noch nicht bewältigten Vereinigungsprozesses, bei der IG Metall hat der Streik im Osten 2003 und der (mittlerweile entschiedene) Machtkampf um die

Führung gezeigt, dass keineswegs eine Road-Map vorhanden ist, wie die Organisation durch die Umbrüche der Industriegesellschaft gesteuert und wie dem Mitgliederschwund entgegengewirkt werden kann. Die wichtigsten Fragen der Zukunft sind bekannt; aus diesem Wissen ist aber bislang kein geschlossener Politikentwurf abgeleitet worden.

5 Ergebnisse

1. Der Begriff der strategischen Politikplanung ist bislang kaum sozialwissenschaftlich gefüllt. Es fehlen nicht nur eine inhaltliche Füllung des Begriffs, sondern auch Differenzierungen zwischen *grand strategy*, strategischem, taktischem und operativem Handeln. Lediglich im Bereich der Wirtschaftswissenschaften wird der Begriff der strategischen Unternehmensplanung verwendet und mit operationalisierbaren Inhalten gefüllt.
2. Das Fehlen eines Konzepts strategischer Politikplanung hat mehrere Gründe. Innerhalb der Sozialwissenschaften hat sich nach der Planungs euphorie der 1970er Jahre die Planungs skepsis breit gemacht. Zielgerichtetes Handeln von politischen Organisationen wurde lange Zeit kaum mehr für möglich gehalten. Zudem hat sich die Politikwissenschaft mehr mit inhaltlichen Fragen als mit Fragen der Organisationsentwicklung beschäftigt.
3. Den Defiziten in der Wissenschaft entsprechen Defizite in der Praxis. In vielen politischen Organisationen gibt es inzwischen zwar Ansätze zur strategischen Planung, doch es überwiegt immer noch eine Scheu vor strategischem Denken. Im politischen Bereich war die politische Praxis der letzten Jahrzehnte bestimmt durch eine Politik des ‚Muddling Through‘.
4. Eine Konzeption strategischer Politikplanung muss den unterschiedlichen Typen po-

litischer Organisationen Rechnung tragen. Parteien haben andere Bedingungen für die politische Steuerung und Strategiebildung als Verbände oder NGOs. Wieder anderen Bedingungen unterliegen Strategieanstrengungen in staatlichen Institutionen (Staatskanzleien, Kanzleramt, Ministerien).

5. Weil der Begriff der strategischen Politikplanung unbekannt oder kaum ausgefüllt ist, gibt es kaum handwerkliche Vorgaben über die wichtigsten Elemente von Strategieplanung und dafür, wie strategische Planungsprozesse ablaufen sollen. Es fehlen handhabbare Konzepte, die in der Praxis angewendet werden können.
6. Politische Führung ist ein wesentliches Element strategischer Planung. Wissenschaftlich-konzeptionell ist der Begriff der politischen Führung kaum ausgefüllt.
7. Kernpunkt von strategischer Planung in politischen Organisationen ist die Werteprofilierung. Wertefragen werden aber immer noch zu wenig thematisiert und für die strategische Ausrichtung von Organisationen genutzt.
8. Am weitesten fortgeschritten ist die strategische Ausrichtung in der politischen Kommunikation und insbesondere in der Wahlkampfkommunikation. Hier werden Anleihen bei den Wahlkampf führungen in den USA gemacht, und es werden vielfach Konzepte aus den Feldern des Marketing und der Public Affairs übernommen.
9. Kampagnenführung und -fähigkeit von politischen Organisationen sind kaum Themen wissenschaftlicher Reflexion. Die vorhandene Literatur wurde zum großen Teil von Praktikern geschrieben. Hier fehlt es an einer wissenschaftlichen Bearbeitung der Kampagnenpraxis politischer Organisationen.
10. Es gibt wenige Analysen, teilweise auch langfristig angelegte, die sich mit dem Umgang mit Informationen und Kommunikati-

on in politischen Organisationen beschäftigen. Hier fehlen Akteurs- und Organisationsanalysen; aber auch Analysen, die die Verbindung von strategischer Planung und Kommunikation zum Gegenstand haben.

Rudolf Speth ist Privatdozent am FB Politik- und Sozialwissenschaften der FU Berlin

Anmerkungen

¹ Diese Einwände kamen von Charles Lindblom, der eher für schrittweise (inkrementale) Veränderungen plädierte und dafür den Begriff des ‚Muddling through‘ prägte, sowie von Herbert Simon (1993) mit seinem Konzept der ‚bounded rationality‘, das vor allem gegen den Anspruch umfassender und unbegrenzter Rationalität der Entscheidungsprozesse Einspruch erhob (Lindblom 1959).

² Siehe: *Forschungsjournal* 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.

Literatur

Althaus, Marco 2002: Strategien für Kampagnen. In: Althaus, M. (Hg.): *Kampagne! Neue Strategien für Wahlkampf, PR und Lobbying*. Münster, 11-44.

Bentele, Günter 1998: Politische Öffentlichkeitsarbeit. In: Sarcinelli, U. (Hg.): *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft*. Bonn, 125-145.

Clausewitz, Carl von 1994: *Vom Kriege*, 4. Aufl. Frankfurt/Main.

Dittgen, Herbert 2001: Wer versteht schon die Beschlüsse von Nizza?. In: *Berliner Republik* Jg 3, H. 5.

Fürst Dietrich o.J.: Der Begriff der Planung und Entwicklung der Planung in Deutschland, Institut für Landesplanung und Raumfor-

sung, TU Berlin (Vorlesungsmanuskript: [www.http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/welcome.html](http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/welcome.html)).

Habermas, Jürgen 1981: Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bde., Frankfurt/Main.

Hinrichs, Jan-Peter 2002: Wir bauen einen Themenpark. Wähler werden doch mit Inhalten gewonnen – durch Issue-Management. In: Althaus, M. (Hg.) Kampagne! Neue Strategien für Wahlkampf, PR und Lobbying. Münster, 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: Jarren, O./Sarcinelli, U./Saxer, U. (Hg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil, Wiesbaden, 13-20.

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: Korte, K-R./Hirscher, G. (Hg.): Darstellungspolitik oder Entscheidungspolitik? Über den Wandel von Politikstilen in den westlichen Demokratien. München. 13-37.

Korte, Karl-Rudolf 2001: Regieren. In: Korte, K-R./Weidenfeld W. (Hg.): Deutschland-TrendBuch. Fakten und Orientierungen. Bonn, 515-546.

Kuhn, Fritz 2002: Strategische Steuerung der Öffentlichkeit? In: Nullmeier F./Saretzki, T. (Hg.): Jenseits des Regierungsalltags, 85-97.

Lindblom, Charles 1959: The Science of Muddling Through. In: Public Administration Review 19, 79-88.

Luhmann, Niklas 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main.

Machnig, Matthias 2002a: Strategiefähigkeit in der beschleunigten Mediengesellschaft. In:

Nullmeier F./Saretzki, T. (Hg.): Jenseits des Regierungsalltags, 167-185.

Machnig, Matthias 2002b: Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft. In: Machnig, M. (Hg.): Politik-Medien-Wähler, 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.

Mertes, Michael 2000: Führen, koordinieren, Strippen ziehen: Das Kanzleramt als Kanzlers Amt. In: Korte, K-R./Hirscher, G. (Hg.): Darstellungspolitik oder Entscheidungspolitik? Über den Wandel von Politikstilen in den westlichen Demokratien. München.

Mielke, Gerd 2003: Politische Planung in der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz. Ein Werkstattbericht. In: Hirscher, G./Korte, K-R. (Hg.): Information und Entscheidung. Wiesbaden, 122-137.

Mintzberg, Henry 1995: Die strategische Planung. München Wien.

Nullmeier, Frank/Saretzki, Thomas 2002: Einleitung. In: Nullmeier, F./Saretzki, T. (Hg.): Jenseits des Regierungsalltags. Frankfurt, New York, 7-21.

Pfetsch, Barbara 2003: Regierung als Markenprodukt. Moderne Regierungskommunikation auf dem Prüfstand. In: Sarcinelli, U./Tenschler, J. (Hg.): Machtdarstellung und Darstellungsmacht. Beiträge zur Theorie und Praxis moderner Politikvermittlung. Baden-Baden, 23-32.

Prime Minister's Strategy Unit 2004: Strategy Survival Guide, Version 2.0. London (www.strategy.gov.uk).

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 F./Saretzki, T. (Hg.): Jenseits des Regierungsalltags, 207-241.

Rucht, Dieter/Roose, Jochen 2001: Zur Institutionalisierung von Bewegungen: Umweltverbände und Umweltprotest in der Bundesrepublik. In: Zimmer, A./Weßels, B. (Hg.): Verbänden und Demokratie in Deutschland. Opladen, 261-290.

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: Jarren, O./Sarcinelli, U./Saxer, U. (Hg.): Politische Kommunikation in der demokratischen Gesellschaft. Ein Handbuch mit Lexikonteil. Wiesbaden, 21-64.

Scharpf, Fritz W. 1978: Die Theorie der Politikverflechtung. Ein kurz gefasster Leitfaden. In: Hesse, J. (Hg.): Politikverflechtung im föderativen Staat. Baden-Baden, 21-31.

Scharpf, Fritz W. 1987: Grenzen der institutionellen Reform. In: Ellwein, T./Hesse, J./Mayntz, R./Scharpf, F. (Hg.): Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft. Band 1. Baden-Baden. 111-151.

Schönborn, Gregor/Wiebusch, Dagmar 2002: Public Affairs Agenda. Politikkommunikation als Erfolgsfaktor. Neuwied.

Simon, Herbert A. 1993: Homo rationalis. Die Vernunft im menschlichen Leben. Frankfurt/Main.

The President of the United States 2002: The National Security Strategy of the United States of America, <http://www.whitehouse.gov/nsc/nss.html>

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).

Walter, Franz 1997: Führung in der Politik. Am Beispiel sozialdemokratischer Parteivorsitzender. In: Zeitschrift für Politikwissenschaft, H. 4, 1287-1336.

Walter, Franz/Müller, Kay 2002: Die Chefs des Kanzleramtes. Stille Eliten in der Schaltzentrale des parlamentarischen Systems. In: Zeitschrift für Parlamentsfragen, H. 3, 474-500.

Wiesendahl, Elmar 2002: Die Strategie-(un)fähigkeit politischer Parteien. In: Nullmeier F./Saretzki, T. (Hg.): Jenseits des Regierungsalltags, 187-206.

Wiesenthal, Helmut 2002: Reformakteure in der Konjunkturfalle – Zur gegenläufigen Entwicklung von theoretischem „Wissen“ und praktischem Wollen. In: Nullmeier F./Saretzki, T. (Hg.): Jenseits des Regierungsalltags. Frankfurt/Main, 57-83.

Andrea Nahles

Strategiebildungsprozess der SPD

1 Wie funktioniert Strategie?

Wenn von Strategie die Rede ist, wird häufig Bezug genommen auf den General und Militärtheoretiker Carl von Clausewitz. Dieser definierte Strategie in Abgrenzung zur Taktik wie folgt:

„Es ist also nach unserer Einteilung die Taktik die Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht, die Strategie die Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zweck des Kriegs.“

Strategie ist auf ein übergeordnetes Ziel ausgerichtet und erschöpft sich nicht in Einzelmaßnahmen. Die Einzelmaßnahmen müssen im Gegenteil daran gemessen werden, ob sie auf das übergeordnete Ziel ausgerichtet sind.

Nun war Clausewitz zwar der Auffassung, dass Krieg die „Fortsetzung des politischen Verkehrs, ein Durchführen desselben mit anderen Mitteln ist“. Aber die Zeiten solcher Sichtweisen gehören zum Glück der Vergangenheit an. Näher an der Politik ist vielleicht die Sphäre der Ökonomie. Was wird hier zum Thema Strategie gesagt?

Einer der bedeutendsten Beiträge zum Thema Wettbewerbsstrategie stammt vom Harvard-Ökonomen Michael E. Porter. Seiner Theorie zufolge wird der Wettbewerb in einer beliebigen Branche von fünf Faktoren bestimmt:

- dem Markteintritt neuer Wettbewerber,
- der Bedrohung durch Ersatzprodukte,
- der Verhandlungsmacht der Käufer,
- der Verhandlungsmacht der Zulieferer,
- dem Wettstreit zwischen existierenden Wettbewerbern.

Übertragen auf eine Partei und die ‚Branche‘ Politik bedeutet dies, dass politische Strategien vor dem Hintergrund eines komplizierten Spannungsfeldes von Kräften vorgenommen entwi-

ckelt werden müssen: Dem Entstehen neuer politischer Probleme und dem Veralten bisheriger Lösungen, der Neupositionierung anderer Parteien, der Veränderung von Wählermeinungen, dem Druck der Mitglieder und in Ausnahmefällen auch dem Entstehen neuer politischer Parteien. Ähnlich wie in der Wirtschaft braucht auch eine Partei einen Markenkern und ein Alleinstellungsmerkmal.

Dennoch bleibt die Frage offen, wie eine Anleitung für politische Strategien aussehen könnte. Blicken wir nach Großbritannien. Dort verfügt Premierminister Tony Blair über eine ‚Strategy Unit‘, die in einem Leitfaden beschrieben hat, wie Strategieentwicklung idealtypisch aussehen sollte. Am Anfang steht eine Phase der Begründung eines politischen Vorhabens einschließlich der Klärung von Ressourcen, personellen Zuständigkeiten etc. Darauf folgt eine Phase der Forschung und Analyse, in der Wissen gesammelt und ausgewertet wird sowie die Meinungen wichtiger Stakeholder eingeholt werden. Im Anschluss daran müssen die strategische Ausrichtung, die Leitprinzipien, die Vision und die zu erreichenden Ziele geklärt werden. Am Schluss steht die Entwicklung und Bewertung von politischen Optionen zur Erreichung der definierten Ziele. In einer verfeinerten Betrachtung ist das Ganze zudem als interaktiver Prozess zu begreifen – mit Rückkopplungsschleifen und Lerneffekten. Strategie basiert also auf der Beantwortung von Fragen nach dem Warum, dem Drumherum, dem Wohin und dem Wie.

Oder anders formuliert: für eine erfolgreiche politische Strategie im Sinne der Durchsetzung von Anliegen entscheidend sind folgende Elemente:

- eine klare und verständliche Problemanalyse,
- ein definiertes Projekt,
- die Einbettung in eine Wertegrundlage,
- definierte Ziele und Botschaften,
- Kenntnis der Meinungen der Stakeholder (vom Lobbyistenverband bis zu wichtigen Wählergruppen) und der Strategie der Konkurrenz,
- ein Prozess, der verbindlich ist, aber Offenheit und Optionen zulässt,
- eine Dialog- und Kommunikationsstrategie gegenüber allen relevanten Stakeholdern,
- Personen, die diese Strategie glaubwürdig und kompetent politisch umsetzen können,
- die Verstärkung des Anliegens durch die Partei und ein unterstützendes Umfeld von Multiplikatoren.

Diese theoretischen Einsichten helfen zwar, an die Dinge strukturiert und systematisch heranzugehen. Sie sind aber keineswegs eine Anleitung für die praktische Politik einer politischen Partei. Denn: Jenseits des in der Regel in einer Partei gemeinsam getragenen strategischen Ziels der Erringung oder Aufrechterhaltung von politischer Gestaltungsverantwortung kann es konfligierende Ansichten und Interessen geben.

Eine *Regierungspartei* ist eingebunden in das Zusammenspiel von Regierung und Fraktion. Eine Parteistrategie, die auf diese Akteure keine Rücksicht nimmt, wäre töricht und verbietet sich von selbst. Für eine Oppositionspartei gilt dies ebenso, wenn auch in etwas geringerem Maße. Eine *Regierungspartei* wird zudem an vermeintlichen Erfolgen oder Misserfolgen des Regierungshandelns gemessen. Die Gestaltungsmöglichkeiten bspw. nationaler Regierungen nehmen jedoch im Zuge von Europäisierung und Globalisierung ab. Eine *Volkspartei* speist sich aus unterschiedlichen Strömungen und Traditionen. Dies kann, aber muss nicht zu programmatischen Zielkonflikten führen. In einer demokratisch verfassten *Mitgliederpartei* müssen die Taktiken und Strategien von Perso-

nen, Gruppen und regionalen Gliederungen nicht immer auf eine gemeinsame Strategie ausgerichtet sein. Das Sanktionierungspotenzial jedoch ist begrenzt.

Weitere Aspekte ließen sich anführen, warum es einer Partei wie der SPD nur bedingt möglich ist, dem Top-Down-Prinzip klarer strategischer Masterpläne zu folgen.

Vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Bemerkungen werde ich auf die Situation der SPD im Jahre 2004 eingehen, um anschließend am Beispiel des Themas Bürgerversicherung zu verdeutlichen, wie ein Strategieprozess praktisch bearbeitet wird.

2 Die Ausgangslage

Rot-Grün hatte die Wahl 2002 erneut gewonnen. Die SPD hatte, wenn auch sehr knapp, zum dritten Mal in der Nachkriegsgeschichte nach 1972 und 1998 mehr Zweitstimmen als die Union.

Im wesentlichen waren folgende Gründe dafür ausschlaggebend: Mit Gerhard Schröder stellte die SPD den Bundeskanzlerkandidaten, der in wichtigen Punkten einen klaren Vorsprung vor dem Gegenkandidaten hatte. Das klare und konsequente Handeln bzw. die Positionierung der Bundesregierung bei den wichtigen Themen der Irak-Frage sowie der Flut im Osten. Mit der Bundestagswahl verband sich auch eine Werteentscheidung. Die SPD stand stärker als die Union für ein gerechtes, liberales und modernes Deutschland. Dafür sprechen bspw. die überdurchschnittlichen Wahlerfolge in den Großstädten und bei den Frauen.

Nur wenige Wochen nach der Wahl brach das Vertrauen in die SPD ein. Die Umfragewerten sackten dramatisch ab. Der Grund lag vor allem darin, dass die Erwartungen unserer Wählerschaft und die konkreten Vereinbarungen in der Koalition über die politischen Schwerpunkte der Legislaturperiode in Widerspruch zu einander gerieten.

Mit seiner Regierungserklärung zur Agenda 2010 im März 2003 brachte der Bundeskanzler Klarheit über die Planungen der Bundesregierung in die Debatte. Dass einige Elemente der Agenda 2010 für maßgebliche Teile der SPD und ihrer Wählerschaft keine einfache Angelegenheit waren und sind, ist kein Geheimnis. Letztlich hat jedoch der Bochumer Bundesparteitag der SPD im November 2003 der Agenda 2010 zugestimmt.

Auch der sich anschließende Prozess der konkreten Umsetzung und Vermittlung der Reformen unter den Bedingungen

- einer Mehrheit der unionsgeführten Länder im Bundesrat und somit notwendigen Kompromissbildungen,
- einer nicht freundlichen und gelegentlich hysterischen Medienöffentlichkeit,
- einer in der ersten Phase sehr zurückhaltenden und sich gelegentlich selbst dementierenden Partei,
- nicht von der SPD oder der Regierung verschuldeter aber dennoch negativ wirkender Ereignisse wie der Verschiebung der Einführung der LKW-Maut

war keineswegs einfach. Zudem kann kaum geleugnet werden, dass die gesellschaftlich notwendigen, aber eben umstrittenen Reformen zu spät und nicht immer optimal erläutert und begründet wurden.

Inzwischen (November 2004) gibt es Hinweise darauf, dass die kurz nach der Bundestagswahl einsetzende Abwärtsentwicklung gestoppt und ansatzweise wieder umgekehrt werden konnte. Wir erfahren dies nicht nur aus den Umfragen, sondern auch in vielen Gesprächen. Was sind die Gründe dafür?

2.1 Die Ziele sind stärker in den Vordergrund gerückt

In dem Maße wie es gelang, der Verunsicherungsstrategie von Seiten einiger Medien und der Opposition eine Aufklärungs- und Vermitt-

lungsstrategie entgegenzusetzen, wuchs das Vertrauen in unsere Partei wieder.

In einer Zeit, in der die Welt immer komplizierter und die Politik für viele immer undurchschaubarer wird, wächst der Informations- und Erklärungsbedarf. Informieren und erklären lässt sich am besten im persönlichen Gespräch. Politische Kommunikation kann daher nicht allein auf gekaufte und werbliche Maßnahmen setzen.

Es ist kein Zufall, dass im US-Wahlkampf in beiden großen Parteien ein Trend *back to the roots* zu beobachten war: Beide setzten auf Heerscharen von Freiwilligen, die die Wähler im persönlichen Gespräch zu überzeugen versuchten.

Von zentraler Bedeutung sind Akteure, die Glaubwürdigkeit und Geradlinigkeit verkörpern. Am deutlichsten wurde dies am Beispiel des brandenburgischen Ministerpräsidenten Matthias Platzeck, der vor allem in der Endphase des Landtagswahlkampfes eine klare Haltung zu den Sozialreformen eingenommen und auf Vermittlung durch direkte Kommunikation gesetzt hat.

2.2 Deutlicher Kontrast zum politischen Gegner

Das Kalkül von Frau Merkel, dass ihre hohen Umfragewerte dauerhaft Bestand haben würden und sie auf dieser Woge ins Kanzleramt gespült werden würde, ging nicht auf.

Die Verunsicherungsstrategie der Union hatte an dem Punkt ihre Grenze erreicht, als der sächsische Ministerpräsident Milbradt ankündigte, sich an den Hartz-Demonstrationen zu beteiligen. Die Doppelstrategie der Union, im Vermittlungsausschuss Verschärfungen der Arbeitsmarktreform durchzusetzen und sich gleichzeitig in einigen Ländern an die Spitze der Protestbewegung zu stellen, hat die Führungsstärke von Merkel und die Glaubwürdigkeit der ganzen Partei beschädigt.

Die Profilierungsstrategie von Frau Merkel war an dem Punkt an ihr Ende gelangt, als deutlich wurde, dass es in der Union für ihr Modernisierungsprojekt der Kopfpauschale keine Mehrheit gibt. Zudem wies schon das ursprüngliche Vorhaben der Kopfpauschale des Leipziger Parteitags Defizite hinsichtlich Vermittelbarkeit und Gerechtigkeit auf.

Einer Regierung, die nicht nur populäre, von einer wachsenden Mehrheit jedoch als notwendig erachtete Reformen umsetzt, steht eine zerstrittene und schlecht geführte Opposition gegenüber. Der Kontrast von Schröder/Fischer versus Merkel/Westerwelle tritt deutlicher hervor.

2.3 Erweiterung des eigenen Profils

Klarheit und Standfestigkeit des Regierungshandelns bei Entzauberung, Opportunismus und Zerstrittenheit der Opposition – dies sind wichtige Faktoren, die durch die SPD kommunikativ begleitet und gestützt wurden.

Doch ein weiterer Faktor kommt hinzu: die Erweiterung des Profils der SPD, freilich ohne den Kurs zu verlassen und damit die Klarheit des Regierungshandelns in Frage zu stellen.

Diese Profilerweiterung gelang, indem politische Projekte in Angriff genommen wurden, die zum einen eine sinnvolle Ergänzung der Reformen der Agenda 2010 unter der Klammer der sozialen Erneuerung unseres Landes bedeuten und zum anderen für die SPD, aber auch beispielsweise die Gewerkschaften, von erheblicher symbolischer und inhaltlicher Bedeutung sind. Zu nennen sind beispielsweise die Bürgerversicherung und die Thematisierung einer Mindestentlohnung von Beschäftigten.

Diese Profilerweiterung steht zudem in enger Verbindung mit personellen Veränderungen. Die Tatsache, dass der neue Parteivorsitzende Franz Müntefering mehr Möglichkeiten hat, den Dialog mit der Partei zu führen, ist ein wichtiger Faktor. Seine Doppelfunktion als Partei- und

Fraktionsvorsitzender führt zu einer engen Verzahnung der beiden Bereiche. Nicht zuletzt wird ihm als Person in allen Teilen der SPD viel Anerkennung und großes Vertrauen entgegengebracht.

3 Ziele und Wege

Klar ist, dass es einen selbsttragenden Aufschwung der SPD nicht geben wird. Die Konkurrenz wird wieder bessere Tage sehen und die Kompliziertheit der Reformen der Sozialsysteme birgt eine Menge Konfliktpotenzial.

Daher kommt es auf das Zusammenspiel folgender Faktoren an: Die Zielrichtung und Begründung des Regierungshandelns muss kommunikativ verstärkt werden. Hierbei geht es neben der sachlichen Vermittlung auch darum, die Wertorientierung von Politik deutlich zu machen – nicht durch abstrakte Wertedebatten, sondern durch die wertebezogene Aufladung von Themen. Ein weiterer Faktor sind Einigkeit und Kooperation der wichtigen handelnden Personen.

Wir müssen zudem die Profilerweiterung fortsetzen. Der SPD-Parteivorstand hat eine Reihe von Zukunftsprojekten beschlossen, in denen gegenwärtig gearbeitet wird. Die wichtigsten sind:

- Bürgerversicherung,
- Einkommensgestaltung im unteren Bereich,
- Bildung,
- Gesellschaft des längeren Lebens,
- Europäisches Sozialmodell,
- Moderne Industriepolitik,
- Abkehr vom Öl.

Ebenso wichtig ist der Dialog mit gesellschaftlichen Gruppen.

In allen diesen Projekten und auch in den bewährten Strukturen der SPD – dem Gewerkschaftsrat oder den Foren – wird der intensive Dialog mit gesellschaftlichen Gruppen geführt. Von zentraler Bedeutung für die SPD ist hier der Dialog mit den Gewerkschaften.

Zudem ist die programmatische Perspektive zu klären. Mehr als andere Parteien ist die SPD eine Programmpartei. Die hohe Identifikation mit den Grundsätzen und Grundwerten ist keineswegs auf ältere Parteimitglieder beschränkt. Eine aktuelle Befragung der neuen Mitglieder hat ergeben, dass für zwei Drittel (66%) ein Motiv darin liegt, mit daran zu arbeiten, dass die Werte der SPD auch weiterhin Bestand haben. Wichtiger war mit 70% nur das Motiv der politischen Teilhabe. Daher ist die SPD in einem intensiven Prozess der Erarbeitung eines neuen Grundsatzprogramms.

Diese Debatte bezieht zunehmend auch die Partei und die Öffentlichkeit mit ein. Mitte nächsten Jahres wird ein Entwurf vorliegen. Dieser soll Ende 2005 von einem Parteitag beschlossen werden. Der Prozess der Erstellung eines neuen Grundsatzprogramms wird und muss auch im internationalen Dialog – vor allem mit der Sozialistischen Internationale – geführt werden. Erforderlich ist mittelfristig wieder eine international abgestimmte Erweiterung des Handlungsspielraums für sozialdemokratische Politik.

Um all die genannten politischen Ziele zu erreichen, muss eine politische Partei Schritt halten mit dem Wandel der Gesellschaft, den Kommunikationsgewohnheiten und den Ansprüchen an politisches Engagement. Darum arbeitet eine Projektgruppe *Moderne Mitgliederpartei* daran, die bestehenden Strukturen einer kritischen Überprüfung zu unterziehen. Im Vordergrund steht hier jedoch weniger, am Reißbrett eine neue Partei oder einen neuen Parteitypus zu konstruieren, als vielmehr praktische Ansätze zu entwickeln.

4 Das Beispiel Solidarische Bürgerversicherung

Am Beispiel der Reform des Gesundheitssystems will ich abschließend aufzeigen, wie der Strategieprozess konkret verläuft. Hier sind in

Grundzügen auch die theoretischen Hinweise zur Strategiebildung erkennbar, die ich einleitend dargestellt habe.

Ausgangslage

Ausgangslage war die Erkenntnis, dass eine Reform des Gesundheitssystems an der Ausgaben- und an der Einnahmenseite ansetzen muss, um eine hochwertige und bezahlbare Gesundheitsversorgung für alle sicherzustellen.

Auf der Ausgabenseite hat die Bundesregierung – im zähen Ringen mit der Opposition – mit der Gesundheitsreform 2003 einiges in Angriff genommen. Die Erfolge werden langsam sichtbar. Auf der Einnahmenseite liegt ein zentrales Problem darin, dass nicht alle Einkommen und nicht alle Erwerbstätigen in die Solidarität einbezogen werden. Der wachsende Anteil von Kapitaleinkommen am Volkseinkommen bleibt unberücksichtigt. Ebenso können sich ‚gute Risiken‘ in die Private Krankenversicherung flüchten.

Der Auftrag

Ausgehend von dieser Erkenntnis hat der Bundesparteitag der SPD 2003 beschlossen, eine Projektgruppe einzurichten, die ein Konzept für eine Bürgerversicherung entwickeln soll. Die Leitung dieser Gruppe wurde mir anvertraut.

Sie setzt sich sowohl aus Befürwortern als auch Kritikern der Bürgerversicherung zusammen. Das plurale Akteurs- und Meinungsspektrum einer Volkspartei wurde weitgehend abgebildet. Einbezogen wurden selbstverständlich Bundesregierung und Bundestagsfraktion, ergänzt durch Wissenschaftler und Vertreter wichtiger gesellschaftlicher Gruppen.

Die Analyse

Das zentrale Anliegen war es, einen nicht-öffentlichen Raum zu schaffen. Das ist mit viel Anstrengung gelungen. Dazu war es notwendig, eine *non-paper-Politik* durchzusetzen. So

wurde bis hin zum Abschlussbericht kein Papier an die Mitglieder der Projektgruppe verteilt, sondern alle Informationen ausschließlich über Beamer vorgestellt. Für diese Strategie war eine intensive persönliche Kommunikation mit den Teilnehmern erforderlich.

Die Vision

Auf Basis dieser Analyse wurde die politische Vision entwickelt: Wir wollen eine solidarische Bürgerversicherung, die alle Einkommen und alle Erwerbstätigen einbezieht und somit niedrigere Beiträge ermöglicht. Zudem soll sie das alte ständische Gesundheitssystem, mit der gesetzlichen Krankenversicherung auf der einen und der privaten Krankenversicherung auf der anderen Seite, überwinden und damit für mehr Wahlfreiheit, Solidarität und Wettbewerb im System sorgen.

Zur Vision zählt ganz zentral der Begriff *Bürgerversicherung*, mit dem wir das Kernanliegen des Projekts symbolisch verdichten.

Die Optionen

Auf dieser Grundlage wurden unterschiedliche Optionen der Umsetzung geprüft. Kriterien waren und sind: die Umsetzbarkeit, die Durchsetzbarkeit, die Effektivität, die Effizienz und die Vermittelbarkeit. Zwei Optionen schienen uns machbar. Zum einen die Einführung einer zweiten Beitragssäule für Kapitaleinkommen und zum anderen die Einbeziehung der Kapitaleinkommen im Rahmen einer Abgeltungssteuer.

Legitimation – Dialog – Kommunikation

Nach intensiver Arbeit hat die Projektgruppe ein Konzept vorgelegt, das im SPD-Parteivorstand beschlossen und der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Dieser Legitimation durch ein demokratisches Gremium schloss sich die laufende Phase des Dialogs und der Kommunikation an. Auf einer eigenen Internetseite sind alle wichtigen Informationen abrufbar. Die Mitglieder der Projektgruppe absolvieren weiter eine Vortragstour durch die ganze Republik. Der Dialog mit gesellschaftlichen Gruppen und Verbänden wurde intensiviert. Das Willy-Brandt-Haus gewährleistet ein regelmäßiges Themen- und 'Stakeholder-Monitoring'. Die Entscheidungsträger werden über den öffentlichen Meinungsbildungsprozess auf dem Laufenden gehalten. Mit einem Newsletter wird die Partei über Neuigkeiten informiert. Der Partei wurden zudem informative und anschauliche Informationsmaterialien zur Verfügung gestellt.

Zur Kommunikation gehört nicht zuletzt auch der Ideenwettbewerb. Die Chance, ein nicht einfaches Projekt wie die Reform eines zentralen Zweigs des sozialen Sicherungssystems in Angriff zu nehmen, steigt in dem Maße, wie sie zum Gegenstand politischer Konflikte wird. Die Union hat mit ihrer Kopfpauschale hierzu ein Kontrastprogramm aufgelegt. Die Kommunikation einer Idee der Bürgerversicherung ist vor diesem Hintergrund um so mehr ein Beitrag dazu, das Profil der SPD, d.h. ihre Wertvorstellungen und Grundsätze, zu vermitteln.

Andrea Nahles ist Mitglied des SPD-Präsidiums.

Hans-Jürgen Urban

Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler Kontexte und Probleme gewerkschaftlicher Strategiebildung

1 Das strategische Dilemma der Gewerkschaften

Dass sich die Gewerkschaften in der politischen Defensive befinden, hat sich seit geraumer Zeit herumgesprochen. Die Indikatoren sind eindeutig: Mitgliederzahlen und betriebliche Organisationsgrade sinken, die verteilungspolitischen Anteile der Lohnabhängigen bleiben hinter den besitzstandsneutralen Verteilungsspielräumen aus Inflation und Produktivitätswachstum zurück und auf betrieblicher Ebene unterliegen Belegschaften, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften ein um das andere Mal dem Erpressungsdruck transnationaler Konzernleitungen.

Für die Gewerkschaften und ihr politisches und wissenschaftliches Umfeld gibt es also Anlässe genug, über Strategien zu einer umfassenden Revitalisierung der Gewerkschaften zu forschen und zu debattieren.¹ Dabei dürfte weitgehend konsensfähig sein, dass die Aneinanderreihung betrieblicher Abwehrkämpfe und die Verteidigung zentraler Basisinstitutionen des keynesianischen Wohlfahrtsstaates keinen Ausweg aus der gewerkschaftlichen Defensive eröffnen wird. So notwendig betriebliche und gesellschaftliche Widerstandskaktionen auch sind, ohne eine Perspektive der Veränderung der Status-Quo-Bedingungen, die ja die Defensive hervorgebracht haben, ist grundlegende Besserung kaum zu erwarten. Aber auch ein strategisches Einschwenken auf den neu-sozialdemokratischen Modernisierungskurs, das strukturkonservative Abwehrkämpfe durch eine wettbewerbskorporatistische Einbindung in die Strategie des Umbaus des Wohlfahrts- zum Shareholder-Kapitalis-

mus ersetzen würde, dürfte die erhoffte Perspektive nicht bieten. Sie wäre zwar durchaus mainstream-kompatibel und könnte dem öffentlichen Image der Gewerkschaften zuträglich sein. Doch letztlich liefe eine solche Strategie auf ein Arrangement mit einem sozialökonomischen Entwicklungsmodell hinaus, in dem die sozialen Verteilungs- und Beteiligungsinteressen der Lohnabhängigen den Wettbewerbs- und Renditeansprüchen der Unternehmen strukturell untergeordnet und die Verteilungsrelationen in die gleiche Richtung verschoben werden. Auf die Lohnabhängigen und ihre Gewerkschaften würde in diesem Modell lediglich ein subalterner Status warten.

Wenn aber weder Status-quo-Verteidigung noch Mainstream-Orientierung Erfolg versprechen, rückt eine dritte Strategievariante in den Blick. Diese sieht ihre Perspektive in der Entwicklung eigenständiger Entwürfe einer grundlegenden Sozialreform, die dann als strategische Reformkonzepte mittlerer Reichweite Orientierungspunkte für die Ausrichtung und politische Erweiterung der mannigfachen Tageskämpfe liefern könnte.

Mit einer solchen politischen Strategiebildung tun sich die Gewerkschaften jedoch schwer. Dies ist weniger auf das Fehlen eines adäquaten Problembewusstseins, als vielmehr auf eine Zwangslage zurückzuführen, die sich als Dilemma strategischer Politikplanung in Phasen der Defensive bezeichnen ließe. Einerseits wächst mit der gewerkschaftlichen Defensive, dem erhöhten Problemdruck und der Vehemenz der organisationspolitischen Überlebensfragen die Notwendigkeit systematischer strategischer Politikplanung als Voraussetzung der Überwindung der Defensive. Zugleich reduzieren Mit-

glieder- und Einnahmeverluste die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die zudem in unverzichtbaren Abwehrkonflikten mit Unternehmen, Arbeitgeberverbänden und Bundesregierung gebunden sind; und die politische Defensive verringert die machtpolitischen Realisierungschancen weitreichender Strategiepläne. Diese gegenläufige Entwicklung aus steigendem Bedarf und mangelnder Fähigkeit zur strategischen Politikplanung markiert eine dilemmatische Problemkonstellation, die sich schnell auch in einem rückläufigen Zutrauen in die eigene Strategiefähigkeit und einer Hinwendung zu einem über-pragmatischen Politikverständnis niederschlagen kann.

Wollen die Gewerkschaften dieses Dilemma überwinden und verhindern, dass daraus ein sich selbst verstärkender Abwärtstrend resultiert, so müssen sie trotz aller Widrigkeiten ihre Anstrengungen zur Konzipierung und Praktizierung politischer Krisenüberwindungsstrategien verstärken. Dies erfordert ein zielgerichtetes Handeln, dass sich nicht in kurzatmigen Abwehrschlachten spontaner oder struktureller Probleme erschöpft. Es setzt, kurz gesagt, strategische Politikplanung und strategisches Handeln voraus. Im Folgenden sollen dazu einige Überlegungen vorgetragen werden.

2 Kontextbedingungen gewerkschaftlicher Strategiebildung

In demokratischen Gesellschaften und Organisationen haftet strategischer Politikplanung und -steuerung mitunter der „schlechte Ruf einer hinterhältigen Schläuheit“ (Raschke 2002: 208), der Geruch des Manipulativen an, da ihr die Fähigkeit zugeschrieben wird, einer schlechten, von der Mehrheit nicht gewollten Sache durch eine geschickte Strategie zum Sieg zu verhelfen. Und dennoch ist evident, dass politische Organisationen gerade in organisationspolitischen Krisenphasen auf eine wohlverstandene strategische Politikplanung kaum verzichten

können.² Strategien in diesem, wohlverstandenen Sinne ließen sich als ‚situationsübergreifende, erfolgsorientierte Ziel-Mittel-Umwelt-Kalküle‘ und strategisches Handeln als ‚darauf bezogenes Handeln‘ begreifen (ebd. 210). Auf dieser Grundlage kann zwischen strategischem, operativem und taktischem Handeln unterschieden werden. „Die Unterschiede liegen auf der Ebene von Zeit-Raum-Ausdehnungen. Taktisches ist situationsspezifisches Handeln, in Zeit und Raum am meisten begrenzt. Den Gegenpol bildet strategisches Handeln, das in zeitlicher und räumlicher Hinsicht den größten Horizont aufweist. Eine Mittelposition nimmt das fortlaufende operative Handeln ein. Es ist ein zielrationales Handeln, das sich auf fortlaufende, aber auch größere Handlungszusammenhänge unterhalb der für strategisches Handeln charakteristischen Zeit-Raum-Ausdehnung bezieht“ (ebd. 212)

Soll strategische Politikplanung in diesem Sinne gelingen, setzt dies die Erfüllung von zumindest drei Anforderungen hinaus: Erstens die Definition situationsübergreifender Ziele, wobei der Grad der Zielerreichung als Maßstab für den Planungserfolg herangezogen werden kann; zweitens die Analyse der Kontext- und Wirkungsbedingungen, innerhalb derer die Ziele erreicht werden sollen oder müssen; und schließlich drittens die Festlegung operativer Aufgaben, deren Bewältigung zur Realisierung der strategischen Ziele führen würde. Dies gilt selbstredend auch für die gewerkschaftliche Strategieplanung.

2.1 Externe Restriktionen

Gewerkschaftliche Entscheidungsfindungen vollziehen sich nicht im luftleeren Raum, sondern innerhalb spezifischer sozialökonomischer, politischer und ideologischer Konstellationen. Diese determinieren Möglichkeiten und Grenzen gewerkschaftlichen Handelns in hohem Ausmaß. Mit Blick auf den Handlungs- und

Wirkungskontext gewerkschaftlicher Politik sind folgende Restriktionen unübersehbar.³

Zunächst setzt die strukturell verfestigte Massenarbeitslosigkeit mit einem hohen Sockel von Langzeitarbeitslosen den Mechanismus der industriellen Reservearmee in Kraft und schränkt durch die Verschärfung der Konkurrenzbeziehungen auf den Arbeitsmärkten die Verhandlungsposition der Gewerkschaften in Betrieb und Gesellschaft. Gleichzeitig führt die ökonomische Stagnationskrise zu einer Verknappung zusätzlicher Wertschöpfungspotentiale und damit zu einer Erhöhung der Konfliktintensität betrieblicher und gesellschaftlicher Verteilungskonflikte.

Hinzu kommt der sozialökonomische Strukturwandel und dabei insbesondere der Wandel innerhalb der Berufs- und Sozialstruktur der Gesellschaft. Während die Sektoren fertigungsorientierter Industriearbeit, in denen die Gewerkschaften traditionell stark vertreten waren, an Bedeutung verlieren, wächst die Bedeutung jener Sektoren und Beschäftigtengruppen wirtschaftlicher Dienstleistungsarbeit, in denen die Gewerkschaften organisationspolitisch bisher kaum Fuß gefasst haben. Verstärkt werden die daraus resultierenden Probleme durch den politisch-kulturellen Wandel, der die gesamte Gesellschaft durchzieht. Die Herauslösung aus traditionellen Sozialmilieus hat Prozesse einer mentalen Individualisierung in Gang gesetzt und damit Mentalitäten hervor gebracht, die sich gegenüber kollektiven Interessenvertretungsmodellen als recht sperrig erweisen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die gesamtgesellschaftliche Hegemonie-Konstellation. Aus dem Siegeszug des Neoliberalismus in den 1980er und 1990er Jahren ist längst eine verfestigte Anti-Gewerkschaftsstimmung geworden.

Ebenfalls von Bedeutung sind die Veränderungen, die aus regulationstheoretischer Perspektive als Übergang von der fordistischen Massenproduktion zu einem Finanzmarkt getriebenen Akkumulationsregime beschrieben

worden sind. Der eklatante Bedeutungszuwachs der Finanzkapitalmärkte wirkt nicht nur als Restriktion staatlicher Wirtschafts- und Finanzpolitik sowie einer beschäftigungsorientierten Geldpolitik der Europäischen Zentralbank; im Zuge der Etablierung der unterschiedlichen Spielarten von Shareholder-Value-Regimen werden sämtliche betrieblichen und gesellschaftlichen Sozialkompromisse zwischen Kapital und Arbeit zur Disposition gestellt, um den gestiegenen Renditeansprüchen der institutionellen Anleger gerecht werden zu können. Erprobte positive Routinen eines betriebs- oder gesellschaftspolitischen Interessenausgleichs verlieren zunehmend an Relevanz.

Schließlich ist die Transformation des keynesianischen Wohlfahrtsstaates zum kapitalorientierten Wettbewerbsstaat als Restriktion einer erfolgreichen Gewerkschaftspolitik zu nennen. Diese geht mit einem marktorientierten Um- und Rückbau von Arbeitnehmerrechten und sozialen Sicherungssystemen einher. Zugleich setzen ‚aktivierende Arbeitsmarktreformen‘ auf eine Re-Kommodifizierung der Arbeitskraft und reduzieren ihrerseits die Verhandlungsmacht von betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften (Urban 2004). Den Gewerkschaften tritt diese Politik in Form einer neoliberalen Konfrontations- oder einer wettbewerbskorporatistischen Einbindungspolitik gegenüber. Setzt die Konfrontationsstrategie auf eine direkte machtpolitische Schwächung der Gewerkschaften, die in ihren aggressiven Varianten bis zur Infragestellung ihrer Existenz gehen kann, so ist die Einbindungsstrategie im Rahmen institutioneller oder informeller ‚Sozialpakete‘ und auf der Grundlage eines zunehmend asymmetrischen ‚politischen Tausches‘ an einer Beteiligung der Gewerkschaften an der neosozialdemokratischen Modernisierungspolitik orientiert (Hassel 2003).

Als Gegenleistungen für eine Zustimmung und aktive Unterstützung des wettbewerbsorientierten Umbaus des Wohlfahrts- zum Wettbe-

werbsstaat werden den Gewerkschaften politische Hilfestellungen beim organisatorischen Überleben in der Krise sowie einige Zugeständnisse in wettbewerbsunschädlichen Politikfeldern angeboten. Ein Angebot, dass für die durch Krise und Mitgliederverluste gebeutelten Gewerkschaften durchaus Attraktivität entfaltet.

2.2 Interne Restriktionen

Ob politische Organisationen in adäquater Weise auf die sich wandelnden Umweltbedingungen zu reagieren in der Lage sind hängt nicht zuletzt von ihrer internen Verfasstheit ab. Die Ausstattung mit Ressourcen, die internen Kommunikationsstrukturen sowie die Fähigkeit externe Anforderungen intern zu verarbeiten und gegebenenfalls Strategierevisionen durchzuführen, sind hier von zentraler Bedeutung. Kein Zweifel: Die Gewerkschaften tun sich nicht nur wegen der Wucht der auf sie einwirkenden Probleme schwer. Zusätzliche Restriktionen resultieren aus ihrer binnenorganisatorischen Verfasstheit.

Das gilt zunächst für die strategischen Differenzen, mit denen die politischen Strömungen innerhalb der Gewerkschaften auf die Herausforderungen des kapitalistischen Formationswechsel reagieren. Nach der traumatischen Erfahrung des unzulänglichen und letztlich gescheiterten Widerstandes gegen den Faschismus haben sich die Gewerkschaften nach 1945 als politische und soziale Einheitsgewerkschaften konstituiert. Als politische Einheitsgewerkschaften beherbergen sie unterschiedliche politisch-ideologische Strömungen unter ihrem organisatorischen Dach. Historisch bündeln sich im Konzept der politischen Einheitsgewerkschaft die kommunistische, die sozialdemokratische und die christlich-soziale Tradition der deutschen Arbeiterbewegung. Hinzu kommen unterschiedliche Soziallagen der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigtengruppen. Im Rahmen der gemeinsamen Basisinteressen, die

aus dem Status der abhängigen Lohnarbeit resultieren, generieren diese Soziallagen unterschiedliche Partikularinteressen, die ihrerseits unterschiedliche soziale Präferenzen und Erwartungshaltungen an eine gewerkschaftliche Interessenvertretung hervorbringen. Unter diesen Bedingungen der politischen und sozialen Heterogenität setzt politische Strategiefähigkeit im Sinne interner Konzertierung ein Maß an Bündelung sozialer Interessenlagen und politischer Bewertungen voraus, das schwer zu erreichen und stets gefährdet ist.

Als Restriktion kann sich auch erweisen, dass die Gewerkschaften nicht über ein einziges, dominierendes strategisches Zentrum verfügen, sondern als polyzentrale Organisationen zu begreifen sind. Ihre internen Organisationsstrukturen sind somit durch eine Vielzahl potenzieller Blockadeakteure gekennzeichnet, die der Implementierung zuvor vereinbarter strategischer Schwerpunktes entgegen wirken können. Gerade in dieser Problemdimension wird das aus der Organisationstheorie bekannte Spannungsverhältnis zwischen demokratischer und tendenziell dezentraler Willensbildung bzw. Entscheidungsfindung auf der einen und effizienter und tendenziell zentralistischer Strategieplanungsprozesse auf der anderen deutlich. Begreift man aber die Definition politikfeldübergreifender, strategischer Ziele sowie die anschließende Verpflichtung möglichst aller Ebenen und Einheiten der Organisation auf diese Ziele als Essentials strategischer Planung, so liegen in der politisch-sozialen Heterogenität und der polyzentralen Binnenstruktur potenzielle Blockaden erfolgreicher Strategieplanungen.

3 Strategische Schlüsselziele gewerkschaftlicher Politik

Trotz dieser internen wie externen Restriktionen bleibt strategischen Politikplanung zur Überwindung der gegenwärtigen Defensive notwendig und auch möglich. Eine Voraussetzung ist jedoch

die Identifizierung der strategischen Schlüsselziele, die für die gewerkschaftliche Strategiefähigkeit von besonderer Bedeutung sind.

3.1 Korrektur der Machtverschiebung im Kapital-Arbeit-System

Ein erstes Schlüsselziel besteht in der Korrektur der Machtverschiebung in den Kapital-Arbeit-Beziehungen, die sich seit der Krise des fordistischen Kapitalismus zugunsten des Kapitals vollzogen hat. Dieser Machtgewinn des Kapitals beruht vor allem auf zwei Faktoren. Zum einen erhöht die Transnationalisierung der ökonomischen Beziehungen Möglichkeiten und Wahrscheinlichkeiten der Verlagerung von Produktionsstandorten und Arbeitsplätzen. In dem Maße, in dem sich die räumliche Mobilität der Unternehmen erhöht, wächst ihnen die Möglichkeit des Ausstiegs aus dem zumeist nationalstaatlich organisierten Regulierungssystemen und damit den Geltungsbereichen sozialstaatlicher Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechten zu. Dabei stärkt das taktische Spielen mit der Wahrnehmung dieser Exit-Option die Macht- und Verhandlungsposition der Unternehmensleitungen auch in den Fällen, in denen Verlagerungsankündigungen eher Drohungen als reale Möglichkeiten sind. Dies resultiert vor allem aus der asymmetrischen Verteilung strategisch relevanter Informationen. In der Regel fehlen Belegschaften, betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften schlichtweg die Informationen, um die Relevanz angedrohter Verlagerungen beurteilen zu können.

Eine weitere Tendenz zur Machtverschiebung zu Lasten der Arbeit und zu Gunsten des Kapitals resultiert aus den Restrukturierungsstrategien, mit denen die Unternehmen auf die internen Produktivitäts- und Rentabilitätskrisen der fordistischen Arbeitsorganisation sowie die Zwänge des externen ökonomischen Umfelds, insbesondere des Hineinwirkens der Finanzkapitalmärkte in die Unternehmen, reagieren (Ehl-

scheid/Matthes/Scherbaum 2001). In diesem Kontext ist in der industriesoziologischen Debatte eine ‚Internalisierung des Marktes‘ im Sinne einer umfassenden Vermarktlichung von Produktions-, Organisations- und Sozialbeziehungen diagnostiziert worden. Unternehmensintern werden hierarchische Anordnungsregime durch marktförmige Konkurrenzbeziehungen zwischen einzelnen Standorten, Abteilungen, Arbeitsteams oder Beschäftigten ersetzt (oder zumindest ergänzt). Produkte oder Teilkomponenten werden mit Höchstpreisen und Mindestrenditen versehen und unternehmensintern als Aufträge ausgeschrieben, um die sich einzelne Standorte zu marktähnlichen Bedingungen zu bewerben haben.

Zugleich greift die Ersetzung von Hierarchien durch Marktkoordination auch auf die betrieblichen Personalführungs- und Entwicklungsstrategien über. Einerseits eröffnen die implementierten Marktmechanismen neue Autonomiespielräume für die Beschäftigten, andererseits gehen sie mit einem neuen Kontrollmodus und subtilen Formen der indirekten Steuerung einher. Auch die betrieblichen Aushandlungsroutinen zwischen Belegschaften und betrieblichen Interessenvertretungen sowie Unternehmens- bzw. Standortleitungen verändern sich grundlegend. Entweder werden die eingefahrenen Kompromissstrukturen durch die Arbeitgeberseite grundlegend infrage gestellt, um auf konfrontativem Wege eine Senkung der Arbeitskosten, eine Verlängerung der Arbeitszeiten und die Rationalisierung der Organisationsabläufe durchzusetzen. Oder die Leitungen der jeweiligen Unternehmensstandorte versuchen über den Weg standortspezifischer Wettbewerbskoalitionen die betrieblichen Interessenvertretungen in die Realisierung ihrer Ziele einzubinden, um Kosten zu senken und bei der Konzernzentrale ein möglichst attraktives Angebot abgeben zu können. Auch wenn es sich bei diesen Mechanismen vielfach um ‚inszenierte Märkte‘ handelt, so setzen sie doch mit Blick auf Arbeits-

und Sozialkosten betriebsinterne Unterbietungskonkurrenzen frei, die den Druck auf betriebliche und tarifliche Sozialstandards verfestigen. Wie immer man den Saldo aus produktiven und restriktiven Faktoren neuer Produktions- und Personalführungsstrategien einschätzen mag, für Modelle kollektiver Interessenvertretung erhöhen sich die Hürden immens.

3.2 Rückgewinnung des gewerkschaftlichen Einflusses in den politischen Arenen

Für gewerkschaftliche Interessenvertretungspolitik ist Einfluss auf das Regierungshandeln insbesondere deswegen unverzichtbar, weil die Vertretung der Reproduktionsinteressen der Arbeitskraft auch auf die Durchsetzung außerbetrieblich allgemeingesetzlicher, vor allem sozialpolitischer Regelungen und Gesetze angewiesen ist. Der gegenwärtig zu konstatierende Einflussverlust der Gewerkschaften in den politischen Arenen hat vielfältige Ursachen. Zweifelsohne liegt die Defensive der Gewerkschaften nicht zuletzt darin begründet, dass ihnen die notwendigen Machtressourcen zur Mobilisierung gesellschaftlichen Einflusspotentials und damit zu einem aktiven Lobbying im politischen Feld abhanden gekommen sind. Doch zugleich muss auf den grundlegenden Wandel im Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie verwiesen werden.

Im Zuge ihrer programmatischen und strategischen Modernisierung haben viele Parteien der europäischen Sozialdemokratie zu einem neuen politischen Selbstverständnis gefunden, das mit einer expliziten politischen Distanzierung gegenüber den Gewerkschaften verbunden ist. Im Selbstverständnis der neuen Sozialdemokratie sind die Gewerkschaften historisch aus dem Rang eines Partners im Rahmen einer privilegierten Partnerschaft in den Status einer beliebigen Lobby abgerutscht. Vor allem der neusozialdemokratische Entwurf eines aktiven

Sozialstaates und der Beitrag der neuen Sozialdemokratie zur Überführung des arbeitsschützenden Wohlfahrtsstaates in einen kapitalfördernden Wettbewerbsstaat generieren vielfältige Spannungen zwischen Gewerkschaften und sozialdemokratisch geführten Regierungen.

Dies gilt auch für Deutschland. Auch hier hat der Konflikt zwischen der strategischen Positionierung der neuen Sozialdemokratie und den Interessenlagen der Gewerkschaften und ihrer Mitglieder das historisch relativ enge Bündnis zwischen beiden Akteuren zerrüttet (Urban 2003/2004). Dadurch entsteht für die Gewerkschaften eine schwierige Konstellation. Da Bündnis-Grüne sowie PDS die historische Rolle der Sozialdemokratie nicht übernehmen wollen bzw. können fehlt den Gewerkschaften ein politischer Adressat ihrer gesellschaftlichen Mobilisierungsbemühungen. Selbst wenn die gesellschaftliche Mobilisierung gelingt, fragt sich, wer die Protest- und Gestaltungsimpulse im politischen Raum aufnimmt und sie in Politik und Gesetze umsetzt. Das ist für einen Akteur, der auf Regulierungen angewiesen ist, die nur im politischen Raum entstehen können, hoch problematisch.

3.3 Organisationspolitische Stabilisierung

Im engen Zusammenhang mit den Machtverschiebungen im Kapital-Arbeit-System und der Schwächung des politischen Einflusspotenzials steht die drohende organisationspolitische Destabilisierung der Gewerkschaften. Aktuell leiden alle Gewerkschaften an Mitgliederrückgängen, die ihre Durchsetzungskraft verringern und ihre Finanzprobleme erhöhen. Soll dies korrigiert werden, müssen zwei Dinge zugleich erledigt werden.

Zum einen geht es um die Stabilisierung und perspektivische Erhöhung des Organisationsgrades in den Branchen und Sektoren, in denen die Gewerkschaften traditionell gut vertreten sind.

Zugleich müssen die Gewerkschaften die im Zuge des sozialen Strukturwandels an Bedeutung gewinnenden neuen Sektoren- und Beschäftigungsbereiche organisationspolitisch erschließen, um die Kluft zwischen dem sozialen Profil der Mitgliedschaft und der gesellschaftlichen Sozialstruktur zu überbrücken. Perspektivisch müssen die strategischen Schlüsselgruppen der traditionellen Wirtschaftssektoren sowie die Beschäftigungssegmente der neuen ökonomischen Leitsektoren des produktions-, informations- und finanzorientierten Dienstleistungssektors das organisationspolitische Rückgrat der Gewerkschaften bilden, wollen sie nicht wirklich zu Traditionsverbänden der Modernisierungsverlierer degenerieren. Beide Zielsetzungen erfordern massive organisationspolitische Anstrengungen, sowohl in Form der Bereitstellung der notwendigen materiellen und personellen Ressourcen, als auch mit Blick auf

eine mentale Öffnung gegenüber den genannten Problemkonstellationen.

4 Idealtypen gewerkschaftlichen Selbstverständnisses

Für die Definition strategischer Schlüsselziele ist das gewerkschaftspolitische Selbstverständnis von entscheidender Bedeutung. Das gilt insbesondere für die Definition der eigenen Rolle im Prozess der Herausbildung der postfordistischen Kapitalismusformation. Letztlich prägt die Grundhaltung, mit der sich die Gewerkschaften den Veränderungsprozessen stellen, ihre strategische Defizitanalyse wie die Formulierung strategischer Zielsetzungen. Grundsätzlich lassen sich hier – in der Tradition Max Webers – drei Idealtypen gewerkschaftlichen Selbstverständnisses unterscheiden (siehe Abbildung).

Idealtypen gewerkschaftlichen Selbstverständnisses			
	pragmatischer Modernisierungsbegleiter	strukturkonservative Blockademacht	konstruktiver Vetospieler
<i>Einstellung gegenüber neoliberaler/ neosozialdemokratischer Modernisierungspolitik</i>	grundsätzlich positiv; Reduzierung auf geringfügige Teilkorrekturen	grundsätzlich ablehnend	grundsätzlich skeptisch; Anspruch auf grundlegenden ‚Politikwechsel‘
<i>Bedeutung eigener Konstruktionspläne für die neue Formation</i>	gering, da Vorgaben von Unternehmen/ Staat akzeptiert werden	gering, da status-quo-orientiert	hoch, da alternativer Entwicklungspfad angestrebt wird
<i>präferierte Durchsetzungsstrategie</i>	Lobbying im Rahmen des ‚Politischen Tauschs‘	Präferenz für Mobilisierung von Veto-Macht	strategisches Handling von Veto- und Veränderungsmacht

Quelle: eigene Darstellung

4.1 Pragmatischer Modernisierungsbegleiter

Die Gewerkschaften können sich einerseits als *pragmatischer Modernisierungsbegleiter* definieren. Die mit einem solchen Selbstverständnis einhergehende strategische Grundausrichtung setzt vor allem auf pragmatische Ad-hoc-Maßnahmen mit geringem Korrekturanspruch gegenüber dem aktuellen Modernisierungsprozess. Insbesondere dem neu-sozialdemokratischen Modernisierungskurs steht sie prinzipiell positiv gegenüber. Sie hält daher in der Regel weder eine grundsätzliche Kurskorrektur für notwendig noch eine prinzipielle Oppositionspolitik für sinnvoll. Letztlich akzeptiert sie die Dominanz und Führungsrolle von Staat und Unternehmen bezüglich der Frage, wie die Verschärfung der globalen Konkurrenzbeziehungen und die Überwindung der Produktivitäts- und Profitabilitätsklemme angegangen werden soll. Institutionell hegt der pragmatische Modernisierungsbegleiter große Sympathien für das Politikmodell der Sozialpakete, das in den 1990er Jahren zu einem Markenzeichen neusozialdemokratischer Modernisierungspolitik in Europa wurde. Seine prinzipielle Nähe zu dieser Strategie verhindert Mißtrauen gegenüber wettbewerbskorporatistischen Modernisierungspakten und der Logik des politischen Tausches und einer aktiven Beteiligung der Gewerkschaften am wettbewerbsorientierte Umbau des Wohlfahrtsstaates.

4.2 Strukturkonservative Blockademacht

Spiegelbildlich steht dem ein Selbstverständnis der Gewerkschaften als *strukturkonservativer Blockademacht* gegenüber. Dieses sieht sich in mehr oder weniger vollständiger Opposition zu neoliberalen wie neusozialdemokratischen Modernisierungsstrategien und präferiert die vorhandenen Strukturen des fordistischen Wohl-

fahrtsstaates. Eine gehörige Portion Strukturkonservatismus wird weniger als Defizit sondern eher als Zielsetzung gewerkschaftlicher Politik definiert. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Mobilisierung von Veto-Macht zur Abwehr gesellschaftspolitischer Veränderungsstrategien. Betriebs- und gesellschaftspolitischer Mobilisierung kommt ein hoher Stellenwert zu. Dieses Selbstverständnis ist mit Modellen der politischen Einbindung der Gewerkschaften in regierungsoffizielle oder staatsnahe, institutionelle oder informelle Bündnisse gänzlich inkompatibel. Vielmehr beruht es essenziell auf einer Abwesenheit politischer Anbindungen und definiert gewerkschaftliche Autonomie nicht zuletzt als institutionelle Ungebundenheit. Dabei legt die Status-quo-Orientierung eine generelle Ablehnung von Sozialpakten nahe und bindet Beteiligungsbereitschaft oder -ablehnung nicht an die inhaltliche Ausrichtung der Politik.

4.3 Konstruktiver Vetospieler

Der dritte Typ eines gewerkschaftspolitischen Rollenverständnisses gegenüber den aktuellen Umbruchprozessen ließe sich mit dem Begriff des *konstruktiven Veto-Spielers* beschreiben.⁴ Dieses Selbstverständnis geht davon aus, dass sich der Übergang von der fordistischen Formation zu einem neuen sozial-ökonomischen Entwicklungsmodell über machtbasierte Verteilungs- und Aushandlungskonflikte vollzieht und die Fähigkeit einer hinreichenden Mobilisierung von Machtressourcen die Voraussetzung dafür darstellt, sich als Mitspieler in den Konfliktarenen etablieren und behaupten zu können. Insofern kommt auch hier dem Erhalt bzw. der Erhöhung von Machtressourcen eine strategische Schlüsselrolle zu. Gleiches gilt für Abwehrkonflikte gegen inadäquate Problemlösungsstrategien und dort errungene Erfolge im Rahmen einer Strategie der schrittweisen Überwindung der gewerkschaftlichen Defensive. Gleichwohl

wird die darauf beruhende Veto-Macht ‚konstruktiv‘ in dem Sinne eingesetzt, als sie nicht auf die Konservierung der Status-Quo-Strukturen sondern auf die Präsentation und Durchsetzung eigener Beiträge zur Neu-Konstruktion des sozial-ökonomischen Entwicklungsmodells setzt. Der Mobilisierung von Veto-Macht zur Verhinderung problemverschärfender Modernisierungsstrategien wird die Mobilisierung von Veränderungsmacht zur Durchsetzung problemlösender Politikkonzepte zur Seite gestellt.

In diesem Selbstverständnis wird gewerkschaftliche Autonomie politikinhaltlich und nicht institutionell definiert.⁵ Da die Vertretung der umfassenden Reproduktionsinteressen den inhaltlichen Kern dieses gewerkschaftspolitischen Selbstverständnisses darstellt, ist es gegenüber der politischen Form der Beteiligung an tripartistischen Sozialpakten zunächst indifferent. Autonome Gewerkschaftspolitik kann der Sache nach innerhalb wie außerhalb korporatistischer Bündnisse praktiziert werden; sie erfordert sie nicht, schließt sie aber auch nicht aus.⁶

Entscheidend sind die inhaltlichen Konturen und die interessen- und verteilungspolitische Drehrichtung des dahinterstehenden politischen Projektes. Diese Definition von gewerkschaftlicher Autonomie berücksichtigt nicht zuletzt die Erkenntnis, dass die Gewerkschaften in die Institutionen des keynesianischen Wohlfahrtsstaates bis heute vielfältig eingebunden waren und sind und dass sie dies im fordistischen Kapitalismus durchaus im Interesse der Lohnabhängigen nutzen konnten. Mehr noch: Wahrscheinlich hat die Verankerung der Gewerkschaften in den verrechtlichten Regelsystemen des traditionellen Wohlfahrtsstaates, also in den Sozialversicherungssystemen, der Tarifautonomie und der betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung, ein gewerkschaftliches Einflusspotenzial erhalten, das dem sozialen Klassenkompromiss der Nachkriegsära entsprach und durch die gegenwärtigen, zu Lasten der Gewerkschaften verschobenen Kräftever-

hältnisse nicht mehr gedeckt ist. Vor allem das Prinzip der Parität, das mit einiger Berechtigung auch als die ‚korporatistische Friedensformel‘ (G. Lehmbruch) des Modells Deutschland bezeichnet wurde, stand für das relative Kräftegleichgewicht der Nachkriegsära. In den Konzepten der neuen Sozialdemokratie soll das Leitbild betrieblicher und gesellschaftlicher Wettbewerbskoalitionen an seine Stelle treten, das jedoch auf einer asymmetrischen Verteilungs- und Privilegienstruktur zu Lasten von Belegschaften und Gewerkschaften beruht.

Wenn bei den aktuellen institutionellen Reformen des Wohlfahrtsstaates die paritätische Verteilung von Finanzierungslasten und Rechten zwischen Kapital und Arbeit zurückgedreht und in eine strukturelle Bevorzugung der Kapitalseite überführt wird, geht es im Kern darum, die institutionellen Verhältnisse den geänderten Machtverhältnissen anzupassen. Unter diesen Bedingungen konstituiert sich gewerkschaftliche Autonomie als Kritik des Um- und Rückbaus des Wohlfahrtsstaates und als Programm einer anderen, die sozialen Reproduktionsinteressen der Lohnabhängigen zum Ausdruck bringenden Modernisierungspolitik.

5 Schritte zur Überwindung der gewerkschaftlichen Defensive

Es ist evident, dass das Rollenverständnis des konstruktiven Vetospielers der eingangs geschilderten Problemkonstellation am ehesten gerecht wird. Diese Einsicht führt zu der Frage, ob die Gewerkschaften gegenwärtig über die Fähigkeiten verfügen, diese Rolle auszufüllen. Die Rolle des konstruktiven Vetospielers ist durchaus anspruchsvoll und voraussetzungsreich. Ob die Gewerkschaften mit eigenen Konzepten an der Konstruktion des neuen Kapitalismusmodells mitwirken, ob sie Einfluss auf seinen Entwicklungspfad nehmen können, hängt nicht zuletzt davon ab, ob sie sich in den gegenwärtigen machtbasierten Aushandlungsprozessen be-

haupten können. Das erfordert zunächst eine ausgeprägte Fähigkeit zur Entwicklung gesellschaftspolitischer Alternativentwürfe, die über den gesellschaftlichen Status Quo hinaus- und auf die Perspektive eines alternativen Entwicklungsmodells hinweisen. In diesem Sinne müssen die Gewerkschaften zweifelsohne mehr Energie auf die Frage verwenden, wie die Erwerbsarbeit, das Tarifsysteem, die Systeme der sozialen Sicherung und das Europäische Sozialmodell der absehbaren Zukunft aussehen sollen. Hier sind politikfeldspezifische Reformpläne, ist mehr gesellschaftspolitische Konzeptkompetenz gefragt.

Aber neben dem gewerkschaftlichen Wollen spielt das gewerkschaftliche Können eine ausschlaggebende Rolle. Es ist eine durchaus verbreitete Illusion zu glauben, mit attraktiveren Zukunftsvisionen und besseren Kommunikationsstrategien alleine käme die gewerkschaftliche Offensive zurück. In einer Gesellschaft, in der über den Ausweg aus einer gesellschaftlichen Strukturkrise in beinhaltenen Macht- und Verteilungskämpfen entschieden wird, stößt auch die Kraft attraktiver Zukunftsvisionen schnell an Grenzen. Hier geht es letztlich um Machtfragen. Ob dem in die Krise geratenen Fordismus ein vermarktlicher Shareholder-Kapitalismus oder ein neues Modell eines regulierten Wohlfahrtskapitalismus folgt, ist letztlich Resultat sozialer Kämpfe und politischer Aushandlungsprozesse. Über deren Ausgang entscheidet die Fähigkeit der Akteure, Machtressourcen zur Durchsetzung ihrer Leitbilder und Konzepte zu mobilisieren.⁷ Mit Max Weber formuliert: Für die Gewerkschaften geht es um die Fähigkeit, in sozialen Bezügen die eigenen Zukunftskonzepte auch gegen die Gegenentwürfe von Kapital und neosozialdemokratischer Politik durchzusetzen (Weber 1921/1972: 28). Die Aneignung dieser Fähigkeiten setzt die Bewältigung einiger Aufgaben voraus, die im Folgenden eher kurz benannt als ausführlich diskutiert werden sollen.

5.1 Machtpolitische Neufundierung gewerkschaftlicher Kernfelder

Zunächst geht es um die machtpolitische Neufundierung in den gewerkschaftlichen Kernfeldern. Damit sind insbesondere die Betriebs- und Tarifpolitik gemeint. Die unübersehbare Tendenz zur Verbetrieblichung von tarif- und beschäftigungspolitischen Anforderungen sowie die ebenfalls evidente Tendenz zur betriebssyndikalistischen Abkoppelung der Betriebsräte durch ihre Einbindung in betriebliche Wettbewerbskoalitionen stellt die Gewerkschaften vor die Aufgabe, über ihre betriebliche Repräsentanz und betriebspolitische Verankerung neu nachzudenken. Dabei dürfte eine Politik der einfachen Reaktivierung der traditionellen gewerkschaftlichen Vertrauensleutearbeit unzureichend und kaum realistisch sein. Gefragt sind vielmehr neue Formen unmittelbarer gewerkschaftlicher Repräsentanz in den Betrieben und gegebenenfalls neue Modelle einer die gewerkschaftliche Durchsetzungskraft stärkenden Kooperation zwischen Gewerkschaften, betrieblichen Interessenvertretungen und Belegschaften.

Auch im Kernfeld der tarifpolitischen Interessenvertretung und mit Blick auf den unverzichtbaren Ausbau tarifpolitischer Konfliktfähigkeit gewinnt die Betriebsebene an Bedeutung. Durch die zunehmende Öffnung überbetrieblicher kollektiver Tarifregelungen für betriebsspezifische Abweichungen stellt sich die Frage nach einem neuen Verhältnis überbetrieblicher Standards und betrieblicher Diversifizierungen. Dabei dürfte der scheinbar einfache Ausweg, den eine weitere Forcierung der Verbetrieblichung tarifvertraglicher Regelungen zu bieten scheint, schnell in die Irre führen. Denn nach wie vor erweisen sich Interessenvertretungen und Belegschaften in krisengeschüttelten Betrieben in der Regel nicht in der Lage, das Ausmaß an Vertretungsmacht zu mobilisieren, das für eine erfolgreiche Interessenpolitik notwendig wäre. Zielführender dürften Strategien

einer betriebspolitischen Stabilisierung tariflicher Standards und Prozessrechte sein, die vor allem auf eine systematischere und intensivere Einbeziehung der Belegschaften in die betriebliche Umsetzung und Verteidigung von Tarifregelungen setzt.

Schließlich müssen sowohl eine neue gewerkschaftliche Betriebspolitik als auch die Reaktivierung tarifpolitischer Konfliktfähigkeit einer erfolgreicherer Interessenvertretung und damit der Stabilisierung und mittelfristigen Ausweitung der gewerkschaftlichen Mitgliederbasis dienen. Sollte den Gewerkschaften die organisationspolitische Erschließung dieser Schlüsselgruppen und -branchen nicht gelingen, droht nicht nur eine finanzielle Auszehrung. Darüber hinaus lässt ein permanent sinkender Organisationsgrad die korporatismuspolitische Verpflichtungsfähigkeit der Gewerkschaften und damit auch ihrer Attraktivität als Mitspieler in institutionellen Sozialpakten erodieren. Dies unterminiert zugleich die Voraussetzungen der Teilnahme an sozialpartnerschaftlichen Modernisierungskoalitionen in Betrieb und Politik; vom Verlust an Veto- und Veränderungsmacht ganz zu schweigen.

5.2 Gesellschaftspolitische Selbstmandatierung

So zentral die machtpolitische Neufundierung in den gewerkschaftlichen Kernfeldern der Betriebs-, Tarif- und Organisationspolitik zweifelsohne ist, ein strategischer Rückzug auf diese Politikfelder wäre fatal. Die Gewerkschaften liefen Gefahr, in der Tat zur Lobby relativ privilegierter Beschäftigtengruppen zu degenerieren und damit ihren historisch erkämpften Anspruch auf eine klassenübergreifende Interessenvertretung sowie eine aktive Beteiligung an der Gesellschaftsgestaltung preiszugeben. Zugleich könnten nicht einmal die vollständigen Reproduktionsinteressen der Beschäftigten vertreten werden, solange die Sphäre des Politischen au-

ßer Acht bliebe. Insbesondere in den Feldern der aktiven Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik sowie der Ausgestaltung der Systeme der sozialen Sicherung werden Versorgungsstandards und Beteiligungsansprüche vor allem über Verordnungen und Gesetze geregelt, die in den politischen Arenen und damit außerhalb der Betriebs- und Tarifpolitik entstehen. Eine Gewerkschaftspolitik auf der Grundlage eines umfassenderen Interessenbegriffs bedarf also zwangsläufig einer politischen Orientierung, die gewerkschaftliches Engagement im Bereich der Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik erfordert.

Ein solcher weitgehender Interessenvertretungsanspruch der Gewerkschaften ist in der Gesellschaft, insbesondere in Phasen neoliberalen wie neusozialdemokratischer Hegemonie keineswegs überall anerkannt und muss heute erneut erstritten werden. Die Gewerkschaften sind gefordert, im Bewusstsein ihrer historischen und sozialen Funktion in kapitalistischen Marktgesellschaften, diesen Anspruch mit hinreichendem Selbstbewusstsein einzuklagen und im Zuge einer politischen Selbstmandatierung entsprechende politische Konzepte zu entwickeln. Eine solche Reformulierung eines gesellschaftspolitischen Mandates auf der Grundlage eines erweiterten Interessenbegriffs konfliktiert jedoch mit einem gewerkschaftlichen Selbstverständnis als ständepolitischer Verbandslobby. Vielmehr drängt sie zu einem gewerkschaftspolitischen Strategieverständnis, das Gewerkschaften als Teil einer umfassenderen sozialen Bewegung (Mahnkopf 2003) sieht und damit zu dem, was im angelsächsischen Sprachraum als Social-Movement-Unionism beschrieben wurde (Taylor/Mathers 2002).

Eine solche strategische Orientierung erfordert zugleich eine neue Debatte über die Formierung strategischer Allianzen mit anderen Bewegungen, Organisationen und Akteure der Zivilgesellschaft (coalition building). Damit geraten Fragen der Kooperation mit Kirchen,

Wohlfahrtsverbänden aber auch lokalen Selbsthilfeorganisationen sowie der globalisierungskritischen Bewegung in das Blickfeld gewerkschaftlicher Strategieüberlegungen. Dabei geht es zum einen natürlich um Mobilisierungs-Allianzen zur Stärkung von Durchsetzungsmacht in zugespitzten Konfliktsituationen. Die Gewerkschaften verfügen durchaus über solche – zumeist sporadische – Erfahrungen. Nicht minder bedeutend sind jedoch Konzept-Allianzen, in denen unterschiedliche Akteure aus unterschiedlichen Interessenlagen und Wertorientierungen gemeinsam an Konzepten einer alternativen, solidarischen Modernisierung der Gesellschaft arbeiten. All dies erfordert die selbstkritische Aufarbeitung bisheriger Erfahrungen sowie den systematischen Ausbau von Mobilisierungs-, Konzept- und Netzwerkkompetenzen auch auf Seite der Gewerkschaften (Urban 2003/2004).

5.3 Mediale Profilierung

Zweifelsohne ist in einer Mediengesellschaft das öffentliche Image eines politischen Akteurs für seine Durchsetzungskraft von hoher Bedeutung. Die Gewerkschaften haben diese Erkenntnis bisher nur unzureichend angenommen. Das ist einerseits wenig verwunderlich. Immerhin können die kommerziellen Medien als zentrale Agenturen der Organisation der neoliberalen Hegemonie gelten und sind weit davon entfernt, gegen tendenziellen Politikkonzepten und ihren Trägern einen einer demokratischen Öffentlichkeit entsprechenden Stellenwert zuzugestehen.

Die Gewerkschaften stehen hier vor einer schwierigen Gratwanderung. Einerseits müssen sie die Spielregeln des Mediensystems akzeptieren und den Versuch unternehmen, sich ihrer strategisch zu bedienen; andererseits stehen sie vor der unverzichtbaren Aufgabe, weit stärker als bisher an einer informationellen und medialen Gegenöffentlichkeit zu arbeiten. Das bedeutet: Die Gewerkschaften müssen Strategie-

gien der Verschlagwortung politischer Analysen und Konzepte, der Personalisierung inhaltlicher Politikforderungen usw. als Essentials einer professionellen Medienarbeit anerkennen und souveräner als bisher handhaben; und zugleich bedarf es innerhalb wie außerhalb der kommerziellen Medienwelt verstärkter Anstrengungen, der systematischen Entpolitisierung der Subjekte im Rahmen der voranschreitenden Privatisierung und Kapitalisierung des Mediensektors entgegen zu wirken. Dies ist nicht nur aus legitimen organisationspolitischen Eigeninteressen, sondern auch aus demokratiepolitischer Verantwortung geboten, da die Entpolitisierung weiter Bevölkerungsgruppen sukzessive die Funktionsbedingungen der parlamentarischen Demokratie zu untergraben droht. Gleichzeitig ist dies notwendig, um zu verhindern, dass die sozialen Spaltungs- und Exklusionstendenzen im Zuge einer forcierten Polarisierung der Einkommens-, Vermögens- und Versorgungsverhältnisse abgesichert und anti-gewerkschaftliche Ressentiments systematisch verbreitet werden.

Darüber hinaus müssen die Gewerkschaften den Stellenwert ihrer gewerkschaftseigenen Medien im Rahmen einer strategischen Aufwertung medialer Profilierungsprojekte klären. Unter dem Druck der finanziellen Krise, aber sicherlich auch auf der Grundlage mangelnden historischen Problembewusstseins haben die Gewerkschaften die Pflege ihrer eigenen Medien in den letzten Jahren vernachlässigt. Das gilt für die mitglieder- und funktionärsorientierten Zeitungen und Zeitschriften ebenso wie für wissenschaftliche Diskussionsmedien. Dies muss sich ändern.

Auch hier können historische Erfahrungen als Basis dienen, gleichwohl müssen sie aufgrund der veränderten Kommunikationsgewohnheiten und -medien weiterentwickelt werden. Insbesondere mit Blick auf die Zielgruppen der jüngeren und höherqualifizierten Beschäftigten haben Online-Medien erheblich

an Bedeutung gewonnen. Hier stellt sich die Frage, wie den Gewohnheiten des durchschnittlichen Medien-Konsumenten im digitalen Zeitalter Rechnung getragen werden kann, ohne der kommunikativen Form die emanzipatorischen Inhalte zu opfern.

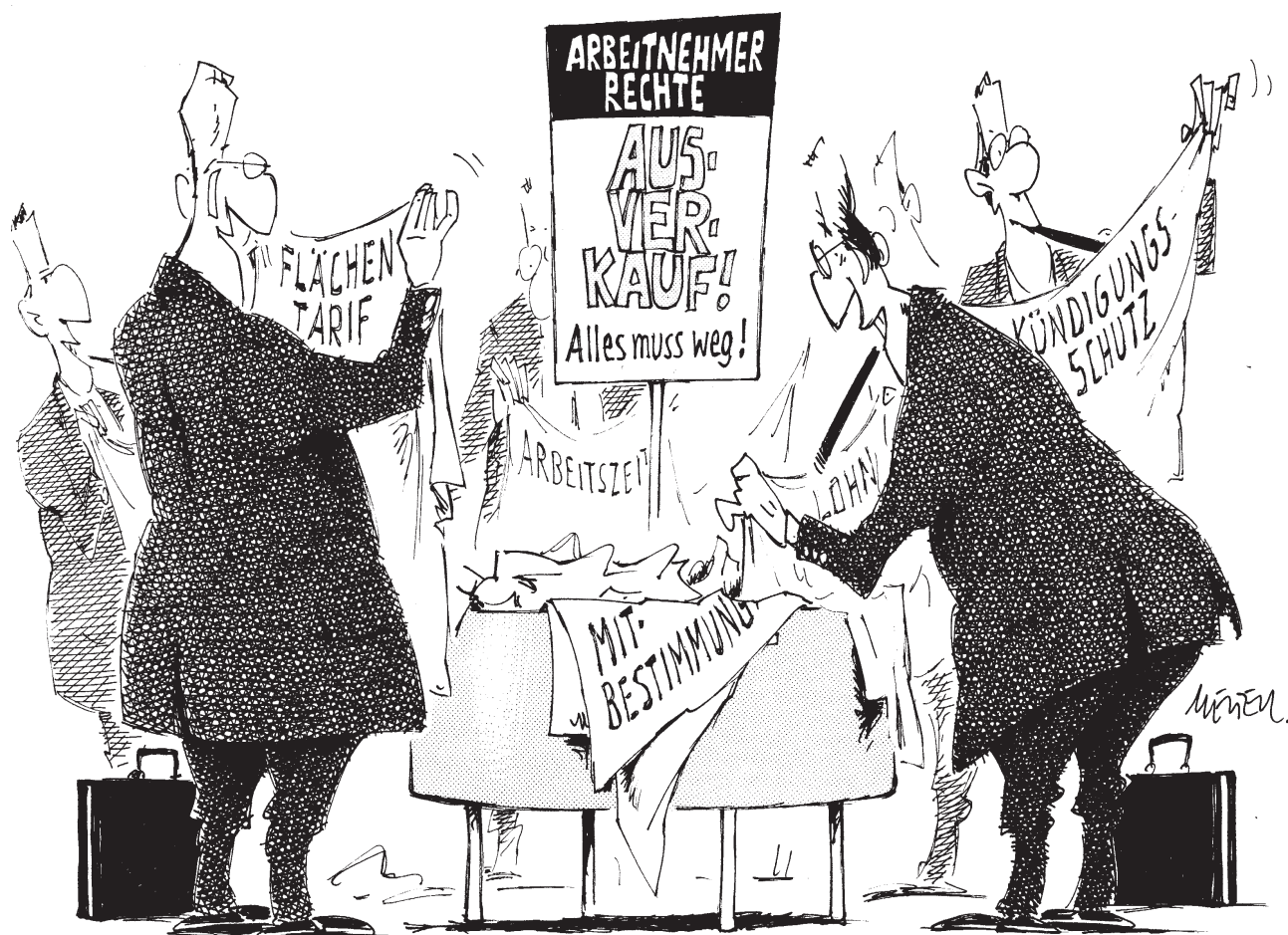
5.4 Strategische Transnationalisierung

Bleibe das Problem der strategischen Transnationalisierung gewerkschaftlicher Strukturen und Politikkonzepte. Wie immer man den hegemonialen Globalisierungsdiskurs im Einzelnen einschätzen mag, an der objektiven Transnationalisierung ökonomischer Beziehungen und politischer Entscheidungsprozesse kann kaum Zweifel bestehen. Auch wenn aus diesen objektiven Entwicklungstendenzen kein unentrinnbarer Sachzwang in Richtung Abbau von Einkommens- und Tarifstandards oder Sozial- und

Gewerkschaftsrechten abgeleitet werden kann, so muss auf Seiten der Gewerkschaften ein eklatanter Transnationalisierungsrückstand konstatiert werden.

Diesen zu beheben stellt eine strategische Aufgabe ersten Ranges dar. Das gilt etwa für die betrieblichen und tariflichen Interessenvertretungsstrukturen. Die hier wartenden Aufgaben reichen von einem Ausbau betrieblicher Interessenvertretungsstrukturen in transnationalen Konzernen mit dem Ziel der konzernweiten Durchsetzung arbeitsorientierter Sozialverfassungen bis hin zur Nutzung der (sicherlich begrenzten) Einflusspotenziale im Rahmen des sozialen Dialogs der Europäischen Gemeinschaft.

Außerdem bedarf es der Transnationalisierung gewerkschaftlicher Organisations- und Kommunikationsstrukturen. Hier geht es um die Intensivierung der Kontakte zwischen na-



tionalen Gewerkschaftsorganisationen sowie um den finanziellen und personellen Ausbau gewerkschaftlicher Dachorganisationen auf europäischer und globaler Ebene.

Schließlich wäre der gewerkschaftliche Beitrag zur Konstituierung einer transnationalen Gegenöffentlichkeit zu nennen. Die seit einigen Jahren durch die transnationalen Nicht-Regierungsorganisationen mit gewerkschaftlicher Unterstützung organisierten europäischen und Weltsozialforen können sich zu wichtigen Knotenpunkte eines Netzwerks öffentlicher Aktivitäten entwickeln. Ähnlich die sozialen Protestinitiativen anlässlich der regelmäßigen Treffen der wirtschaftlichen und politischen Eliten der entwickelten kapitalistischen Metropolen. Auch hier werden Elemente einer Alternativkultur und -bewegung deutlich, die sich als Träger einer globalen Gegenöffentlichkeit erweisen könnten.

6 Wozu noch Gewerkschaften?

Kein Zweifel, mit Blick auf ihr gegenwärtiges Agieren können die Gewerkschaften, einem Bonmot Joseph A. Schumpeters folgend, durchaus „mit einem Reiter verglichen werden, der durch den Versuch, sich im Sattel zu halten, so völlig in Anspruch genommen wird, dass er keinen Plan für seinen Ritt aufstellen kann.“ (1950: 456) Und ohne einen Plan, auch das wäre einzugestehen, wird der Ritt durch die Stromschnellen des kapitalistischen Formationswechsels zu einem unkalkulierbaren Unterfangen. Doch das Problem erkannt, heißt leider noch nicht, es gebannt zu haben. Natürlich sind die Gewerkschaften gefordert, auf die strategischen Schlüsselprobleme, die sich aus der Transformation des fordistischen Kapitalismus ergeben, adäquate Antworten zu finden. Insofern entscheiden sie zu erheblichen Teilen selbst über ihre zukünftige, gesellschaftspolitische Rolle.

Doch das ist nur eine Facette des Problems. Es spricht nämlich einiges für die Feststellung, dass es beim gegenwärtigen union-bashing⁸

nicht um das Fehlen eines eigenen, gar eigenwilligen gewerkschaftlichen Planes geht. Nicht mangelnde Reformphantasie, sondern politische Anmaßung lautet der eigentliche Vorwurf. Nicht zu Unrecht diagnostiziert Oskar Negt daher eine generelle „Schlacht gegen die machtpolitische Stellung der Gewerkschaften“ (2004: 12). Die Verschiebung der machtpolitischen Balance zu Lasten der Lohnabhängigen und ihrer Gewerkschaften im Zuge der sozialökonomischen, politischen und hegemonialen Umbrüche hat die Option auf eine grundlegende Schwächung der Gewerkschaften geschaffen. Dieser Versuchung können einige nicht widerstehen. Dabei wird den Gewerkschaften generell die Legitimation zur Mitwirkung an der Neuregulierung des zukünftigen Entwicklungsmodells mit eigenen Konzepten und damit letztlich das moralische und politische Existenzrecht abgesprochen. Damit werden die Gewerkschaften nicht lediglich als gesellschaftliche Reformkraft, sondern letztlich als Organisationen insgesamt infrage gestellt.

Sollte diese Diagnose zutreffen, wäre neben fachlichen Problemlösungskonzepten eine grundsätzliche Überlebensstrategie der Gewerkschaften gefordert. Dabei dürften Konzepte für die Zukunft von Erwerbsarbeit, Tarifautonomie und Wohlfahrtsstaat nicht ausreichen. Vielmehr ginge es um diskursiv überzeugende und vor allem machtpolitisch unterlegte Antworten auf die grundlegende Frage ‚Wozu noch Gewerkschaften?‘ (Negt 2004). Dabei sollten die Gewerkschaften weder ein verträgliches Maß an ‚Utopie‘ noch einen gewissen ‚Radikalismus‘ scheuen.⁹

Die Aufgabe, Antworten auf diese Frage zu formulieren, kann jedoch nicht ausschließlich an die Gewerkschaften adressiert werden. Schließlich steht hier die soziale Demokratie als Gesellschaftsmodell zur Disposition. Somit sind alle Akteure gefordert, denen der entfesselte Shareholder-Kapitalismus, der sich gegenwärtig global Bahn bricht, eher Schreckens- als

Wunschbild ist. Noch vor geraumer Zeit wären hier umgehend Selbstverständnis und Verantwortung von Sozialdemokratie und kritischen Sozialwissenschaften zur Sprache gekommen. Doch heute kann nicht einmal umstandslos davon ausgegangen werden, dass diese sich von der hier in Rede stehenden Anforderung überhaupt angesprochen fühlen.

Hans-Jürgen Urban ist Leiter des Funktionsbereiches ‚Gesellschaftspolitik/Grundsatzfragen‘ beim Vorstand der IG Metall.

Anmerkungen

¹Zur Debatte über die Revitalisierung der deutschen Gewerkschaften vgl. etwa Mahnkopf 2003, Funk 2003 und Deppe 2004; zur international vergleichenden Debatte vgl. Hyman 2001, Taylor/Mathers 2002, Panitch 2001 sowie die Beiträge in Huzzard/Gregory/Scott 2004 und Frege/Kelly 2004 und dem Schwerpunkttheft der WSI Mitteilungen (9/2003) „Strategien zur Neubelebung von Gewerkschaften. Ein internationaler Vergleich“.

²Zu erwähnen ist, dass in der Literatur grundlegende Einwände gegenüber Machbarkeit und Wünschbarkeit strategischer Planung und Steuerung vorgetragen werden. Die Skepsis gegenüber der Machbarkeit, die der ‚Planungseuphorie‘ der 1970/80er Jahre folgte, verweist auf Steuerungsblockaden. Diese resultieren: aus der funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft in autonome („autopoietische“) soziale Systeme, aus dem (zu) hohen Komplexitätsgrad der Steuerungsaufgabe in entwickelten Gesellschaften oder aus der Übermacht interessengestützter handelnder Vetoakteure. Die Skepsis gegenüber der Wünschbarkeit verweist auf die Gefahr unerwünschter (Neben-) Folgen politischer Steuerungsversuche und die damit verbundenen Folgekosten sowie auf die potenzielle Kollision strategischer Steuerung durch politische Eliten mit zentralen Demokratiegeboten,

insbesondere dem Gebot einer hinreichenden Transparenz demokratischer Entscheidungsprozesse und dem Gebot der Mitgestaltung der Wahlbevölkerung an politischen Entscheidungen. Auch wenn diese Einwände in unterschiedlicher Gewichtung durchaus ihre Berechtigung haben, soll im Folgenden ohne weitere Begründung von einer ausreichenden operativen Machbarkeit und einer hinreichenden demokratiepolitischen Legitimation strategischer Politiksteuerung ausgegangen werden.

³Als Restriktionen sollen Strukturen oder Prozesse bezeichnet werden, die organisatorische Ressourcen in anderen Bereichen binden, die nicht mehr für die Realisierung strategischer Ziele zur Verfügung stehen. Die gegenwärtigen Restriktionen für gewerkschaftliches Handeln resultieren aus dem krisenvermittelten Prozess der Transformation des fordistischen Kapitalismus in eine neue Formation. Im Kern vollzieht sich dieser Prozess auf sozialökonomischer Ebene als Übergang vom industriellen zu einem finanzmarktdominierten Akkumulationsregime, und auf politisch-institutioneller Ebene als Wandel des marktkorrigierenden Wohlfahrtsstaates zum marktfördernden Wettbewerbsstaat (dazu die Beiträge in Bieling u.a. 2001).

⁴Der Begriff des konstruktiven Vetospielers wurde von Artur Benz (2003) im Rahmen seiner Analyse politischer Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse in Mehr-Ebenen-Systemen entwickelt. Er rekurriert auf die klassische Veto-Spieler-Theorie, nach der soziale oder politische Innovationen umso unwahrscheinlicher sind, je größer die Zahl der Veto-Spieler ist, je größer die ideologische Distanz zwischen diesen ist und je homogener die kollektiven Akteure sind, die über Veto-Macht verfügen. Benz formuliert nun die These, „dass die auf einer Veto-Position beruhende Macht, Entscheidungen zu verhindern, in der Regel nicht ausgeübt wird, um politische Prozesse zu blockieren. Vielmehr setzen Akteure Blockade-Drohungen strategisch ein, um ihre eigenen Ziele zu errei-

chen“. (211) Den Kern der These vom konstruktiven Vetospieler macht die Auffassung aus, dass diese eigenen Ziele durchaus mit konstruktiven Beiträgen zur Erhöhung von Problemlösungsfähigkeiten eines politischen Systems einher gehen können. Im vorliegenden Zusammenhang soll die These von Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler einerseits die Behauptung zurückweisen, die Gewerkschaften wirkten im aktuellen Wandel ausschließlich als strukturkonservative Blockademächte. Zugleich steht das Konzept für ein politikstrategisch begründetes, normatives Konzept eines gewerkschaftlichen Rollenverständnisses, das auf der Basis gewerkschaftlicher Autonomie einen Beitrag zur Neudefinition gewerkschaftlicher Politik und zur Konstituierung der neuen Kapitalismusformation leisten könnte.

⁵Unter gewerkschaftlicher Autonomie wird eine strategische Grundausrichtung gewerkschaftlicher Politik verstanden, die zum einen nicht die Wettbewerbszwänge betrieblicher oder volkswirtschaftlicher Standorte, sondern die umfassenden Reproduktions- und Entwicklungsinteressen der Lohnabhängigen zum Ausgangs- und Zielpunkt gewerkschaftlicher Politik nimmt; und die sich zum anderen unter Bezugnahme auf die positiven Entwicklungspotenziale kapitalistischer Dynamiken um eine grundlegende Reform der Institutionen und Regulierungsmodi des fordistischen Wohlfahrtsstaates bemüht, um den Interessen der Lohnabhängigen jeweils ‚auf der Höhe der Zeit‘, also entsprechend der sozialökonomischen Bedingungen (‚Akkumulationsregime‘) und den historischen Regulierungsnotwendigkeiten (‚Regulierungssystem‘) gerecht werden zu können (Deppe 1979 und 2004).

⁶Gleichwohl setzt zu viel politische Naivität gegenüber der Teilnahme an solchen institutionellen Bündnissen die Gewerkschaften der Gefahr aus, die politische Eigendynamik dieses Politikmodells zu unterschätzen und passiv in den wettbewerbspolitischen Modernisierungskurs

integriert zu werden. Verhindert werden kann dies nur auf der Grundlage eigener, autonomer Politikpläne, einer ergebnisorientierten und konfliktfähigen Verhandlungsstrategie, einer hinreichenden Rückkoppelung an die Interessenlagen der betroffenen Basis sowie einer glaubwürdigen Exit-Option, verbunden mit der Fähigkeit zu einer bündnisorientierten Mobilisierungsstrategie (dazu ausführlich: Urban 1998). ⁷Diese Sicht der Dinge folgt dem ‚machtressourcentheoretischen Ansatz‘ der Analyse wohlfahrtsstaatlicher Entwicklung, der in den 1980er Jahren vor allem durch Gösta Esping-Andersen (z. B. 1985) und Walter Korpi (z. B. 1989) entwickelt wurde.

⁸Eine kleine Auswahl der ‚Gewerkschaftsschelten‘ aus der Tagespresse hat Gesterkamp (2004) zusammengetragen.

⁹Vielleicht wäre hier eine Anleihe bei einem der Urväter des Neoliberalismus, Friedrich A. v. Hayek, weiterführend. Dieser hatte 1949 die Liberalen aufgefordert, im Kampf gegen die Ausstrahlungskraft des Sozialismus auf die Intellektuellen die Arbeit an einer ‚liberalen Utopie‘ und einem ‚liberalen Radikalismus‘ zu intensivieren, „der weder die Empfindlichkeiten der bestehenden Interessengruppen schont, noch glaubt, so ‚praktisch‘ sein zu müssen, dass er sich auf Dinge beschränkt, die heute politisch möglich erscheinen.“ (Hayek 1949/1992: 53) Dieser Aufruf stand am Beginn des neoliberalen Radikalismus, der in den folgenden Jahrzehnten seine ‚Strategiefähigkeit‘ sukzessive verbesserte und in eine globale Hegemoniefähigkeit überführte. Ob ein ‚gewerkschaftlicher Radikalismus‘ ähnliches vollbringen könnte?

Literatur

Benz, Arthur 2003: Konstruktive Vetospieler in Mehrebenensystemen. In: Mayntz, Renate/Streeck, Wolfgang (Hrg.): Die Reformierbarkeit der Demokratie. Innovationen und Blocka-

den. Festschrift für Fritz W. Scharpf. Frankfurt/Main, 205-236.

Bieling, Hans-Jürgen/Dörre, Klaus/Steinhilber, Jochen/Urban, Hans-Jürgen (Hg.) 2001: Flexibler Kapitalismus. Analysen, Kritik und politische Praxis. Hamburg.

Deppe, Frank 1979: Autonomie und Integration. Materialien zur Gewerkschaftsanalyse. Marburg.

Deppe, Frank 2004: Bruch eines historischen Bündnisses? Gewerkschaften – Sozialdemokratie – Politisches Mandat. hekt. Manuskript.

Ehlscheid, Christoph/Matthes, Horts/Scherbaum, Manfred (Hg.) 2001: „Das regelt schon der Markt“. Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik. Hamburg.

Esping-Andersen, Gösta 1985: Politische Macht und wohlfahrtsstaatliche Regulation. In: Naschold, Frieder (Hg.): Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherheit. Frankfurt/New York, 467-503.

Frege, Carola/Kelly, John 2004: Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy. Oxford.

Funk, Lothar 2003: Der neue Strukturwandel: Herausforderung und Chance für die Gewerkschaften. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 47-48, 14-22.

Gesterkamp, Thomas 2004: Journalisten-sport Gewerkschaftsschelte. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, H. 1, 47-52.

Hassel, Anke 2003: The Politics of Social Pacts. In: British Journal of Industrial Relations, H. 4, 707-726.

Hayek, Friedrich A. v. 1949/1992: Die Intellektuellen und der Sozialismus. In: Schweizer Monatshefte (Sondernummer), H. 5a, 41-54.

Huzzard, Tony/Gregory, Denis/Scott, Regan (Hg.) 2004: Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?. London.

Hyman, Richard 2001: Understanding Trade Unionism. Between market, class and society. London

Korpi, Walter 1989: Macht, Politik und Staatsautonomie in der Entwicklung der sozialen Bürgerrechte. In: Journal für Sozialforschung, H. 2, 137-164.

Mahnkopf, Birgit 2003: Vom Sozialpartner zur Nicht-Regierungsorganisation? In: Gewerkschaftliche Monatshefte H. 5, 303-311.

Negt, Oskar 2004: Wozu noch Gewerkschaften? Eine Streitschrift. Göttingen.

Panitsch, Leo 2001: Reflection on Strategy for Labour. In: Socialist Register, 367-392.

Raschke, Joachim 2002: Politische Strategie. Überlegungen zu einem politischen und politologischen Konzept. In: Nullmeier, Frank/Saretzki, Thomas (Hg.): Jenseits des Regierungsalltags. Strategiefähigkeit politischer Parteien. Frankfurt, 207-241.

Schumpeter, Joseph A. 1950: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. München.

Taylor, Graham/Mathers, Andrew 2002: Social Partner or Social Movement? European Intergration and Trade Union Renewal in Europa. In: Labor Studies Journal, H. 1, 93-108.

Urban, Hans-Jürgen 1998: Ein neues ‚Bündnis für Arbeit‘? Über Interessenlagen und Verhandlungsstrategien in einem neokorporatistischen Beschäftigungspakt. In: Zeitschrift für Sozialreform, H. 9, 613-637.

Urban, Hans-Jürgen 2003/2004: Aktivierender oder solidarischer Sozialstaat? In: FIAB-Forschung: Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur, Band 21/22, 319-334.

Urban, Hans-Jürgen 2004: Aktivierung und Eigenverantwortung. Stützpfeiler einer neuen Wohlfahrtsarchitektur? In: WSI-Mitteilungen, H. 9, 467-473.

Weber, Max 1921/1972: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen.

Christiane Zerfaß

Strategiebildung in Umbruchzeiten Das Beispiel Deutscher Gewerkschaftsbund

1 Einleitung

Die Bereitschaft in Gewerkschaften nimmt zu, sich wieder mit Fragen der Strategieentwicklung zu beschäftigen. Mit der Erfahrung, dass geübte gewerkschaftliche Durchsetzungsstrategien und Routinen an Grenzen stoßen, wächst auch das Wissen, dass Optimierungsprojekte nicht ausreichen. Notwendig ist eine grundsätzlichere Reflexion über die gewohnten Abläufe, die auch die Bedingungen für Strategiebildungsprozesse einschließt. Beispiele für gestörte Routinen zeigen sich u.a. bei der Entwicklung politischer Positionen im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB): Immer häufiger müssen Stellungnahmen auf nationaler wie auf europäischer Ebene rascher entwickelt werden als dies dem Tagungsrythmus und der Arbeitsweise der jeweiligen Gremien entspricht. Ein weiteres Indiz für Veränderungsbedarf sind Anlaufschwierigkeiten bei der Integration neuer Standards in gewohnte Geschäftsprozesse wie z.B. bei den Konsultationsverfahren der EU via Internet.

Weiteren Reformdruck bringt das politische Tagesgeschehen für den DGB mit sich. Unter Gewerkschaftsbeschäftigten wie ehrenamtlichen Kräften artikuliert sich deutliches Unbehagen an den laufenden gesellschaftlichen Reformdiskussionen, die oft als aufgezwungen erlebt werden. Zugleich wächst der Wunsch nach mehr Offensive der Gewerkschaften, um die Arbeitnehmerschaft und ihre Familien wieder besser zu erreichen. Es geht also um mehr Gestaltung und um weniger Reaktion – und damit um eine Trendumkehr. Diese Änderung der Blickrichtung ist alles andere als trivial. Der Perspektivenwechsel bedeutet einen Systembruch, eine

strategische Neuausrichtung für den DGB. Dieser Veränderungsprozess führt dazu, dass die bisher vorherrschenden Muster gewerkschaftsinterner Strategieentwicklung überprüft und die zumeist um Durchsetzungs- und Machtstrategien kreisenden Strategiedebatten erweitert werden müssen.

Es spricht viel dafür, dass die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbrüche der Globalisierung in ihrem vollen Umfang noch nicht erkannt geschweige denn akzeptiert worden sind – von der Gesellschaft im Allgemeinen wie vom DGB. Bei aller Gefahr, die in Prognosen liegt: Die Politik wird voraussichtlich auch auf weitere Verschärfungen der wirtschaftlichen Lage mit den bereits bekannten Medikamenten reagieren: Es besteht nur geringe Hoffnung, dass der Grundfehler aller von der Politik diskutierten Reformen, nämlich ihre mangelnde Nachhaltigkeit, korrigiert wird. Zu erwarten ist also eine Fortsetzung bestehender Politiken, wodurch sich der Druck gerade auf die Gewerkschaften weiter verstärken wird.

Für diese Entwicklung müssen sich Gewerkschaften im wahrsten Sinne des Wortes rüsten. Zeit loszulegen – über die Strategieentwicklung im DGB nachzudenken und dabei auch einen Blick auf ihre Bedingungen zu werfen.

2 Das ‚Geschäftsmodell des DGB‘

Kennzeichnend für den DGB, aber auch für die Mitgliedsgewerkschaften¹ ist die Parallelität unterschiedlicher strategischer Ansätze. Aus der unterschiedlichen Entstehungsgeschichte der jeweiligen Organisationen ist dies nachvollziehbar, reflektiert der Strategiebegriff doch immer

auch die Organisationskultur, die jeweiligen Traditionen und das Organisationsverständnis ebenso wie die Rahmenbedingungen der organisierten Branchen.

Gewerkschaften spiegeln damit auch die Geschichte und Entwicklung des Begriffsfeldes ‚Strategische Planung‘, das als eine Art Heilslehre in den 1970er Jahren auf dem Höhepunkt ihrer bisherigen Wirkungsgeschichte² war und auch bei den Gewerkschaften hoch im Kurs stand. Heute wird der Begriff der ‚Strategischen Planung‘ in weiten Teilen der Unternehmen, aber auch in Wissenschaft, Verbänden und Organisationen realistischer und kritischer bewertet. In den vergangenen 15 Jahren hat eine grundsätzliche Neuorientierung im Verständnis von Strategieprozessen eingesetzt, die sich sowohl mit dem Namen Michael Porters als auch dem wachsenden Einfluss der Systemtheorie³ beschreiben lässt. Diese Neuorientierung hat Spuren in der internen gewerkschaftlichen Diskussion hinterlassen.

Das ‚Geschäftsmodell des DGB‘ ist gekennzeichnet durch hohe Autonomie der Gliederungen und geringe direkte Steuerung durch die Zentrale, dies betrifft sowohl die DGB-Strukturen sowie die der Gewerkschaften. Der DGB bewegt sich dabei in einer doppelten Matrix: Zur eigenen dezentral aufgebauten Organisation tritt die dezentrale Struktur der ‚Anteilseigner‘, der acht Mitgliedsgewerkschaften, hinzu. Die bunte Vielfalt dieser Welt hat Auswirkungen auf strategische Prozesse. Der Variantenreichtum der planerischen Ansätze wird im folgenden auf zwei Grundmuster zurückgeführt. Die Modelle liefern keinen idealtypischen Prozessablauf, sondern sollen die strukturellen Unterschiede erhellen.

Grundmodell I: dezentrale Strategiebildung

Im DGB-Geschäftsmodell existiert kein ausgewiesenes, formales strategisches Zentrum nach Clausewitzschem Strategieverständnis⁴. Strategische Prozesse gibt es natürlich dennoch in

Hülle und Fülle. Sie werden in der Regel eher implizit denn explizit entwickelt, und sie gelten als Bestandteil der normalen Ablauforganisation. Strategische Prozesse begründen demnach die Arbeitsweise in den Fachausschüssen des DGB – wie etwa im Tarifpolitischen Ausschuss oder im Sozialpolitischen Ausschuss, um nur zwei Beispiele stellvertretend für andere zu nennen. In diesen Gremien, in denen Gewerkschaften und DGB-Gliederungen vertreten sind, werden Positionierungen erarbeitet, abgestimmt und dann den Führungsgremien zur Beschlussfassung übermittelt. Strategieentwicklung ist damit immer Teil der fachlichen Arbeit. Zumeist wird dieser Prozess von internen Expertinnen und Experten geprägt. In immer stärkerem Maße werden – der wachsenden Komplexität gehorchend – jedoch auch Externe integriert, um die Expertise einzubinden, die im Apparat nicht vorhanden ist. Gearbeitet wird auf vertrautem Terrain, in anerkannten, gefestigten Strukturen. Das zugrundeliegende Wertesystem basiert auf einem klaren normativen Rahmen und ist in der Regel breit akzeptiert. Prägend ist ein Selbstverständnis, das die Rolle von Gewerkschaften als Stabilisatoren und als Garanten für Sicherheit betont. Das geübte Handlungsmuster lautet: den Wandel prüfend begleiten.

In diesem Modell der evolutionären Strategieentwicklung⁵ kann sich ein ungemein kreatives Potenzial entfalten. Zigtausende von Tarifverträgen sprechen eine deutliche Sprache. Gleichwohl grenzen klare Leitplanken den Handlungsspielraum ab. Das Ergebnis sind Teilstrategien, die in den Führungsgremien des DGB unter gemeinsame strategische Dächer versammelt und zu ‚roten Fäden‘ gebündelt werden. In dieser Umgebung bewegt sich in aller Regel auch die Arbeit an Grundsatzprogrammen oder an Leitanträgen. Die eingeübten Verfahrensregeln können als positive Routine betrachtet werden. Das Modell der evolutionären Strategieentwicklung umfasst also weite Teile der Ablauforganisation des Modells ‚Gewerkschaft‘.

2.1 Grenzen der dezentralen Strategiebildung

Mit diesem Muster lässt sich zwar – auf stabiler Basis und einem gesichertem gemeinsamen Wertekontext – gut und erfolgreich ebenso beteiligungsorientiert wie fachlich fundiert eine Konsensbildung befördern. Schwierig wird es allerdings, wenn die Rahmenbedingungen ins Wanken geraten. Dann droht aus der konsensualen Entwicklung von Teilstrategien eine Politik des kleinsten gemeinsamen Nenners zu werden.

So sind die Grenzen dezentraler Strategiebildung erreicht, wenn

1. der Evolutionsprozess zu viel Zeit benötigen würde – wie etwa in Krisenzeiten,
2. sich die Rahmenbedingungen zu stark ändern – wie etwa durch die Ablösung nationalstaatlicher Regelungen durch die fortschreitende Europäisierung der Politik,
3. das Selbstverständnis der Organisationen tangiert wird – so etwa, wenn der gemeinsame Wertekanon brüchig wird,
4. für Stimmigkeit der Botschaften und Zusammenhalt der Organisation gesorgt werden soll. Konsens und Kohäsion sind in erster Linie für das jeweilige Subsystem von Bedeutung, das die Teilstrategien entwickelt. Der Fokus liegt auf der Fachlichkeit, da wird der nächstgrößere Kontext notwendigerweise ausgeblendet. Schwierig wird es also bei sehr komplexen, vernetzten Themen, die mehr Vogelperspektive verlangen, als dies der fachliche Rahmen zulässt bzw. zulassen kann.

Kurzgefasst heißt dies, wenn die Fachlichkeit allein das Thema nicht mehr isoliert behandeln und fortentwickeln kann, ist das Warten auf evolutionäre Entwicklungen fahrlässig.⁶

Grundmodell II: Der ,große Wurf‘

In diesen Situationen, in der sich die dezentrale Strategieentwicklung in der Sackgasse befin-

det, erschallt sporadisch, dann aber um so lauter der Ruf nach dem ‚großen Wurf‘ – dem allumspannenden Masterplan, der alle strategischen Mosaiksteine in Windeseile in einen geordneten Zusammenhang zwingt. Aus diesem zweiten Grundmuster (nicht allein) gewerkschaftlicher Strategiebildung spricht auch der Wunsch nach grundlegender Orientierung – ein Wunsch, der in den erfolgreichen dezentralen Strategiebildungsprozessen pragmatisch und ohne Schmerzen ad acta gelegt ist. Dieses gegenläufige, in der Praxis seltenere Modell speist sich aus der Sehnsucht nach mehr Übersichtlichkeit, Reduktion der Komplexität – kurz: nach einem klaren Leitbild.

Seine Grenzen findet dieses Modell im dezentralen Aufbau des DGB und seiner Gewerkschaften. Die Energie der Subsysteme und der Konflikt der großen zentralen Idee mit den pragmatisch entwickelten dezentralen Teilstrategien führt ebenso wie die Komplexität der Themen dazu, dass diese Ansätze im selben Maße, wie sie eingefordert werden, massive Widerstände auslösen.

2.2 Strategieprozesse im DGB

Für den Gesamtcharakter dieser Prozesse im DGB prägend

1. sind tendenziell eher informelle und implizite Strategieentwicklungsprozesse (coalition of the willing and able)
2. sind flexible, dezentrale Teilstrategieentwicklungen in den hoch autonomen Gliederungen des DGB (und tendenziell auch der Gewerkschaften), die von den Führungsgremien im DGB über Dachstrategien zu roten Fäden gebündelt werden sollen. Hierin liegt evolutionär betrachtet eine enorme Stärke. Als Grundmuster kompetenter Selbstorganisation wird die dezentrale Strategiebildung weiter gebraucht – auch wenn sie sicherlich wie so vieles optimiert werden kann.

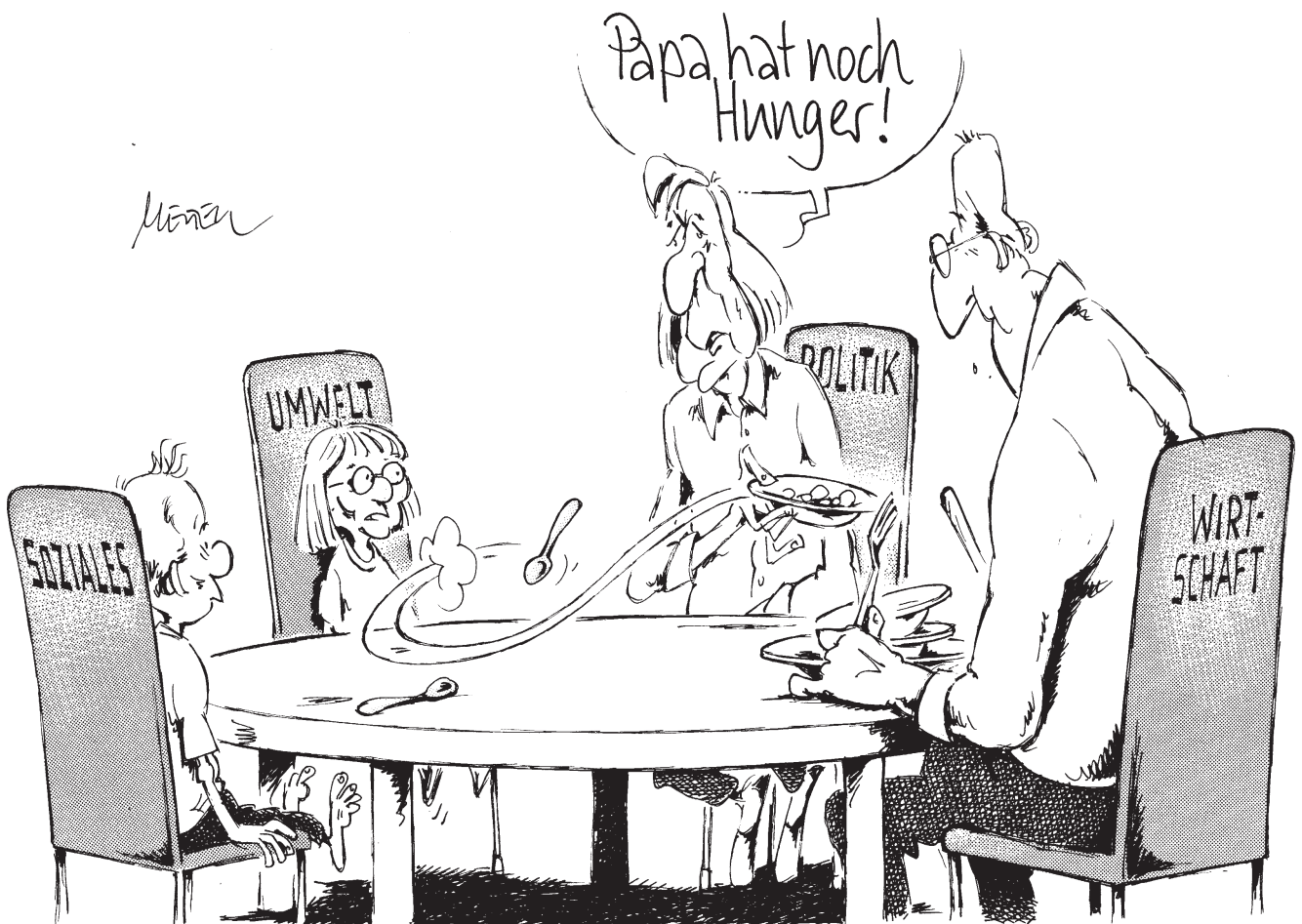
3. sind dialogische Strukturen. Strategieentwicklung ist nichts, was – wie etwa in inhabergeführten Familienunternehmen – idealtypisch von oben nach unten angeordnet wird. Parallele Prozesse sorgen in der entgegengesetzten Richtung regelmäßig für Feedback. Ergebnis ist ein anderes Führungsverständnis und eine andere Führungspraxis im DGB und in den Gewerkschaften als z.B. in der Wirtschaft.
4. sind expertenorientierte Ansätze in den politischen Fachgebieten (dabei greifen die Subsysteme sowohl auf interne wie externe Beratung zurück).
5. ist der sporadische Ruf nach zentralen Strategieentwürfen. In ihm artikuliert sich auch der Wunsch nach Reduktion der Komplexität.

Insbesondere in Umbruchzeiten erweisen sich beide Grundmodelle als unzureichend, um notwendige Neupositionierungen zu erarbeiten.

Wie kann die Strategieentwicklung angesichts der stark dezentralen Struktur der deutschen Gewerkschaftslandschaft darauf antworten?

3 Die systemische Antwort: Ein Strategie-Ansatz für den DGB

Erfolgversprechend scheint die Herangehensweise der systemischen Strategieentwicklung, hinter der sich alles andere als eine neue Heilslehre verbirgt. Aufgegriffen werden aktuelle Erkenntnisse aus (Natur- wie Geistes-) Wissenschaft und (Management-) Praxis. Der systemische Ansatz nutzt deren Stärken und Leistungsprofile und nimmt dann das gesamte ‚Spielfeld‘ samt seiner Rahmenbedingungen in den Blick.⁷ Aus dieser Perspektive ist es mithin völlig unrealistisch, ‚Erlösung‘ aus dem strategischen Dilemma von einzelnen Personen, isolierten strategischen Zentren, Expertinnen und



Experten oder noch so innovativen Impulsreferaten zu erwarten. Die wachsende Komplexität der Organisationen und Systeme macht die schlichte Rechnung unmöglich, nach der nur genügend recherchiert, geforscht und kommuniziert werden muss, damit die strategische Planung unzweifelhaft mitten ins Ziel trifft. Unter systemischem Blickwinkel ist das pure Illusion – ade ‚grand strategy‘.

Der DGB als Dachverband blickt nach diesem Ansatz auf ein System nahezu unzähliger ‚Einheiten‘, in denen Teilstrategien entwickelt werden. Die Strategien zeigen sich als Sammlung und Bündelung von Initiativen. Sie speisen sich aus der Energie der Subsysteme und entwickeln sich in klarer Abhängigkeit von den jeweiligen Rahmenbedingungen. Sie können beabsichtigt, kalkuliert oder intuitiv sein, explizit formuliert oder implizit gelebt werden. Die Unterschiedlichkeit der Mitgliedsgewerkschaften manifestiert sich hier ebenso wie regionale Besonderheiten.

Eine Einigung über alle Subsysteme und alle Anliegen hinweg ist angesichts dieser Komplexität (der Themen und der Zahl der Mitspielerinnen und Mitspieler) nicht möglich. Politische Organisationen wie Gewerkschaften sind nicht in der Situation einer Marke, die neu am Markt eingeführt wird. Strategie – egal welcher Ausprägung – gibt es immer schon, sie ist immer schon wirksam – implizit oder explizit. Die Herausforderung für die Führungsgremien des DGB besteht darin, stimmige Botschaften unter einem gemeinsamen Dach zu produzieren. Strategische Planung muss in diesem Kontext dazu befähigen, die Vielfalt erlebbar zu machen und trotz Konflikten politik- und arbeitsfähig zu bleiben. Das kann nur funktionieren, wenn – zusätzlich zur dezentralen Strategiearbeit – gezielt gemeinsame Positionen formuliert werden: das heißt, wenn DGB und Gewerkschaften an ausgewählten Schwerpunkten explizit zentrale Projekte ge-

meinsam entwickeln, um sowohl inhaltlich voranzukommen, als auch um die Kohäsionskräfte zu stärken.

3.1 Neue Kommunikationsstrukturen

Strategische Kommunikation ist das Rückrat dieser Form der Strategiebildung: es geht um gezieltere, um mehr und um bessere Kommunikation. Wer hier ansetzt, weiß, dass damit tiefgreifende Veränderungen der Organisationskultur verbunden sind. Erfolgreich verankern lassen sich neue Kommunikationsstrukturen unter systemischem Blickwinkel nur mittelfristig – also evolutionär, geduldig, beteiligungsorientiert und dialogisch – mit hohem Zeit- und Kommunikationsaufwand. Keinesfalls ist das ein Votum dafür, die Hände in den Schoß zu legen. Kurzfristig müssen auf der Maßnahmensseite Projekte mit Strahlkraft hinzutreten, die ein Zeichen für die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit des begonnenen Prozesses setzen. Die Verbesserung der Informationsflüsse muss sofort spürbar und erlebbar werden.

Der DGB hat deshalb u.a. neue Kommunikationsinstrumente entwickelt, die für mehr Transparenz sorgen sollen – so z.B. elektronische Info-Dienste, die alle DGB-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch die Mitgliedsgewerkschaften zeitnah über Entscheidungen der DGB-Führungsgremien unterrichten. Ein weiteres wesentliches und kurzfristig wirksames Signal ist die deutliche Intensivierung des persönlich-dialogischen Austauschs zum einen zwischen den DGB-Ebenen, zum anderen zwischen DGB und Gewerkschaften, aber natürlich auch mit Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden. Von regelmäßigen Treffen der DGB-Regionsvorsitzenden mit der DGB-Führung bis hin zu zahlreichen zielgruppenorientierten Multiplikatoren-Veranstaltungen werden die Maschen des Netzwerkes kontinuierlich geknüpft.

3.2 Umgang mit Widerständen

Klassische Organisationsentwicklung und Strategieentwicklung gehören zusammen, sie sind zwei Seiten einer Medaille. Es geht immer auch darum, Lernprozesse zu organisieren. Dabei wird die eine oder andere Rückkopplungsschleife vermutlich unausweichlich sein. Doch selbst vermeintliche Roll backs gilt es ernst zu nehmen. Die sich darin äuernden Widerstände sind wichtige Signale für die Organisations- wie für die Strategieentwicklung.

Gewerkschaften werden dafür bezahlt, dass sie heute und nicht erst morgen erfolgreiche Interessenvertretung machen und dies auch in Zeiten wie diesen, da Gewerkschaften unter Dauerbeschuss stehen. Diese Umfeldfaktoren erschweren die Hinwendung zu Neuem, von dem der DGB nicht wissen kann, ob es nachhaltigen Erfolg bringt.

Die Tendenz des Systems besteht in derartigen Lagen darin, sich abzuschotten, die Stacheln auszufahren und sich zu verteidigen, sich also auf das Bewahren und Sichern des Erreichten zu fokussieren. Die Widerstände gegenüber einer Neuorientierung speisen sich aus den Quellen, die die Gewerkschaftsbewegung in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat. In der Abkehr von bisher geübter positiver Routine wird vor allem das Risikopotenzial gesehen. Das ist ein bekanntes und keineswegs allein für Gewerkschaften gültiges Theorem. Mit Machtpolitik lassen sich diese Widerstände nicht aus dem Weg räumen. Der einzig erfolgversprechende, gleichwohl kräftezehrende Ansatz ist, offensiv mit ihnen zu arbeiten.

4 Entwicklung eines Strategie-Mix

Strategieentwicklung im DGB, verstanden als Prozess der Neupositionierung, lässt sich unter den aktuellen Vorzeichen nur als Lernprozess verstehen. Es geht um ein mittel- und langfristiges Projekt, das gerne auch mal den einen oder anderen Umweg nimmt. Die bislang im DGB

vorherrschende evolutionäre Strategiebildung ist in jedem Falle überfordert, wenn sie mehr als Teilstrategien liefern soll. Stimmige Gesamtstrategien und Antworten außerhalb der gewohnten Leitplanken sind von ihr nicht zu erwarten. Die dezentrale Strategiearbeit muss daher durch klar definierte, explizit benannte und breit kommunizierte zentrale Strategieprojekte ergänzt werden. Dieser Teil der strategischen Neuorientierung ist eine Herausforderung für die politische Führung des DGB und der Gewerkschaften.

An inhaltlich lohnenden Themen wäre kein Mangel: Ein erfolgversprechender Ansatz für einen derartigen strategischen Schwerpunkt läge z.B. in einer stärkeren europäischen Ausrichtung der Politik des DGB und der Gewerkschaften inklusive der Entwicklung eines europäischen Sozialmodells als Alternative zur Allmacht der Märkte. Wo nationalstaatliche Regelungen im zusammenwachsenden Europa an ihre Grenzen stoßen, da spüren das auch nationalstaatlich ausgerichtete Organisationen wie Gewerkschaften. Soll Europa mehr als ein Wirtschaftsraum sein, müssen Gewerkschaften ihre Vision einer sozialen und demokratischen europäischen Gesellschaft konkretisieren und politisch wirksam machen. Dies sind Fragen, deren Antworten Leitbildcharakter haben.

Auch die Intensivierung der Wertedebatte könnte zu einem strategischen Schwerpunkt werden. Was verstehen Gewerkschaften bei globalisierten Märkten unter Gerechtigkeit, was bedeutet Chancengleichheit in der Wissensgesellschaft? Wie definieren sie die Würde arbeitender Menschen in Zeiten andauernder Massenarbeitslosigkeit? Gewerkschaften müssen und können sich gemeinsame Erfolge organisieren, neue Bindeglieder schaffen, die Symbolkraft entfalten. Für diese Prozesse müssen neue Strukturen und effizientere Arbeitsweisen etabliert werden, u.a. um die oft zeitraubenden Abstimmungsprozesse zu beschleunigen. Kommen diese Prozesse nicht in Gang und akzeptieren Gewerkschaften die aufgedrängte Verteidigungsrolle, dann beschränken

sie sich aufs evolutionäre Reagieren und schrumpfen voraussichtlich langsam und allmählich. Strategische Entwicklungsprozesse können entscheidende Katalysatoren dafür sein, dieses Szenario Lügen zu strafen.

Dr. Christiane Zerfaß, Leiterin der Abteilung Strategische Planung beim Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), eMail: christiane.zerfass@dgb.de

Anmerkungen

¹Im DGB als Dachverband sind die folgenden acht Mitgliedsgewerkschaften zusammengeschlossen: IG Bauen-Agrar-Umwelt (BAU), Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), Industriegewerkschaft Metall (IG Metall), Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), Gewerkschaft der Polizei (GdP), TRANSNET, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)

²Siehe hierzu stellvertretend das Fazit von Mintzberg 1995, 475 ff. sowie Nicolai 2000.

³Siehe als knappe Übersicht der theoretischen Fundamente Nagel/Wimmer 2002, 92ff. mit weiterführender Literatur.

⁴Clausewitz entwickelt sein Strategieverständnis mit Blick auf die Prinzipien der Kriegführung, siehe Clausewitz, C. von 1994, siehe auch den Beitrag von Rudolf Speth in diesem Heft.

⁵Zur besonders häufig in dezentralen Organisationen anzutreffenden evolutionären Strategieentwicklung siehe auch Nagel/Wimmer 2002, 59.

⁶Diese Gefahren werden bei Nagel/Wimmer, 2002, 69 mit feiner Ironie beschrieben: „In bestimmten Situationen, in denen das Überleben der Organisation auf dem Spiel steht, ist das Vertrauen auf die Kraft der geduldigen Evolution nicht unbedingt empfehlenswert. Existentielle Krisen erfordern ein handlungsfähiges

Management, das klare Vorstellungen über die erforderlichen Kurskorrekturen hat.“

⁷Siehe für vertiefende Hinweise Nagel/Wimmer 2002, 71ff.

Literatur

Baecker, D. 1999: Organisation als System. Frankfurt a.M.

Becker, H./Ingosch, L. 1995: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 4., Stuttgart.

Clausewitz, C. von 1994: Vom Kriege, Frankfurt.

Foerster, H. 1981: Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In: Watzlawick, P., Die erfundene Wirklichkeit. München, 39-60.

Lindblom, C. E. 1959: The science of muddling through. In: Public administration review, 19/2, 79-88.

Mintzberg, H. 1995: Die Strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung. München.

Mintzberg, H. 1999: Strategy-Safari. Wien.

Müller-Stewens, G. / Lechner, C. 2001: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart.

Nagel, R./Wimmer, R. 2002: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart.

Nicolai, A. T. 2000: Die Strategie-Industrie. Wiesbaden.

Porter, M. 1983: Wettbewerbsstrategie. Frankfurt a.M.

Porter, M. 1986: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt a.M.

Senge, P. 1997: Die fünfte Disziplin. Stuttgart.

Simon, F. B. 1997: Die Kunst nicht zu lernen. Heidelberg.

Straub, W. G./Forchhammer, L. S./Brachinger-Franke, L. 2002: Bereit zur Veränderung. UnWege der Projektarbeit. Hamburg.

Uwe Schwarzer

Strategieentwicklung wettbewerbsorientierter Wohlfahrtsverbände

Strategiebildung ist auch in der sozialen Arbeit und damit in den Wohlfahrtsverbänden unverzichtbar und dies spätestens, seit die sozialen Dienstleister mit der Einführung der Pflegeversicherung in Deutschland und in Europa in eine Wettbewerbssituation gekommen sind. Zunehmender Wettbewerb wird dabei zum zentralen Ausgangspunkt bei strategischen Überlegungen des Ausbaus von Marktanteilen auch im Sozialbereich.

1 Ursachen von Strategieblockaden

Natürlich gab und gibt es immer noch Strategieblockaden, und zwar insbesondere dort, wo

- es eine Wettbewerbssituation nicht gibt (und dies ist noch in vielen Arbeitsfeldern der Fall!),
- der Förderaspekt des Wohlfahrtsstaates z.B. im Sinne von staatlichen Zuschüssen noch im Vordergrund steht,
- das Management noch nicht mit aktuellen Managementmodellen und -methoden arbeitet sowie dort, wo
- ohne ein implementiertes Qualitätsmanagement-System Politik und Strategie im Rahmen von Qualitätsmanagementprozessen noch nicht formuliert und konsequent umgesetzt werden.

Ein weiterer Grund mag hinzukommen: Soziale Dienstleister stellen ihren altruistischen Hilfeansatz häufig ins Zentrum aller Managementaktivitäten, wobei es häufig noch als verpönt gilt, offen die unternehmenspolitischen Aspekte sozialen Handelns anzusprechen geschweige denn sie auch noch in Strategiekonzepte systematisch einzubinden.

2 Strategiebildungsprozesse in einem gegliederten Verbandssystem

Trotz dieser Strategieblockaden findet Strategiebildung aber in zunehmendem Maße statt, auch wenn Strategien und Handlungskonzepte auf den unterschiedlichen Ebenen der Diakonie ganz unterschiedlich aussehen.

Um einen kurzen Einblick in diese Unterschiedlichkeit zu geben, muss man zwei Ebenen unterscheiden. Zum einen eine Strategiebildung auf der Ebene einer konkreten sozialen Einrichtung sowie der Strategieentwicklung auf Ebene eines Spitzenverbandes der Freien Wohlfahrtspflege, nämlich dem Diakonischen Werk der EKD.

2.1 Strategiebildung auf der Ebene einer Altenhilfeeinrichtung

Am Beispiel der Samariterstiftung Nürtingen, einem diakonischen Träger der Altenhilfe, wird deutlich, dass bei der Strategieentwicklung sehr systematisch vorgegangen wird. Die Notwendigkeit der Strategieentwicklung resultiert auch hier einerseits aus einer Wettbewerbssituation, andererseits aber auch aus der Einführung moderner Managementmethoden sowie auch der Implementation eines Qualitätsmanagementsystems.

Die Samariterstiftung gehört zu den Einrichtungen, die den Prozess der Strategieentwicklung sowie die verfolgten strategischen Ziele offen und partizipativ diskutiert und publiziert.

Im Folgenden will ich holzschnittartig andeuten, was Strategieentwicklung auf Einrichtungsebene bedeutet. Ausgehend von Unterneh-

mens- bzw. Diakonieleitbild werden Informationen über veränderte Rahmenbedingungen, über neue und geänderte Dienstleistungen sowie der Auswertungsergebnisse interner Leistungsindikatoren und den Ergebnissen aus dem Personal- und Finanzcontrolling sowie Benchmarking-Aktivitäten in eine Politik- und Strategieentwicklung integriert. Daraus wird eine Entwicklungspolitik abgeleitet, die in eine Einrichtungskonzeption sowie in Qualitätsziele des Samariterstifts einfließen. All dies geschieht von der Leitung initiiert partizipativ mit den Mitarbeitenden, z. B. in den strategischen Konferenzen, die in der Samariterstiftung in einer Kommunikationstabelle dargestellt sind. Transparenz wird zudem auch gegenüber der Öffentlichkeit hergestellt.

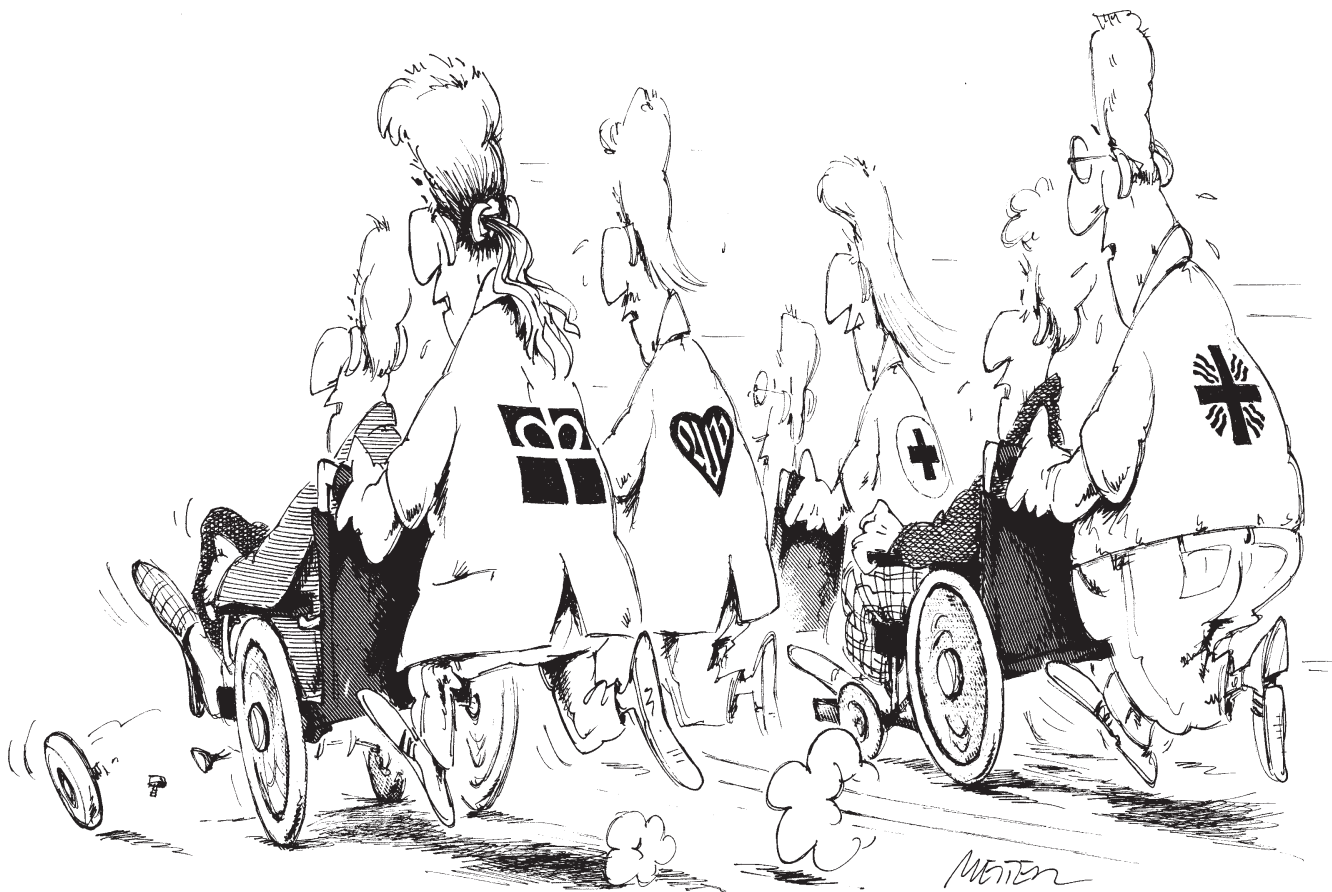
Welche Effekte haben diese systematischen Aktivitäten? Hier sind eine Reihe von Effekten zu nennen:

- Die Samariterstiftung ist in diesem Marktsegment ein bedeutender Wettbewerber.

- Sie hat beim Deutschen Qualitätspreis – auch im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen – im Jahr 2000 hervorragend abgeschnitten.
- Sie hat sowohl das ISO-9000-Zertifikat sowie das Diakoniesiegel Pflege erhalten. Das EFQM-Modell wurde ebenfalls erfolgreich umgesetzt.
- Das Institut der Deutschen Wirtschaft, das in seinem Gutachten 2004 *Wohlfahrtsverbände in Deutschland* recht kritisch mit den Verbänden umgeht, nennt die Einrichtung ausdrücklich als ein gelungenes Beispiel eines modernen Managements, das den Sprung in das 21. Jahrhundert schafft.

2.2 Die Strategieentwicklung im Diakonischen Werk der EKD

Die Strategiebildung auf der Bundesebene zu beschreiben, lässt einen Vergleich mit anderen Organisationen auf Bundesebene wie Bundesparteien, Gewerkschaften, Umwelt- und Ver-



braucherorganisationen zu. Für die Organisationen auf Bundesebene ist dabei vor allem auch die Frage interessant, ob und wie eine Strategieentwicklung eine Steuerung wie im Sinne einer Verbandssteuerung bei den Wohlfahrtsverbänden bis hin zu angezielten Effekten auf Einrichtungsebene mitberücksichtigt.

Die Ausgangssituation

Beginnend im Jahr 1990 stellte sich für die Diakonie als Spitzenverband der Freien Wohlfahrtspflege die Ausgangssituation folgendermaßen dar. Die Diakonischen Einrichtungen vor Ort waren rechtlich selbständig. Sie sind bzw. waren Mitglied in einem diakonischen Landesverband oder einem diakonischen Fachverband. Nur diese Landesverbände sind Mitglieder im Diakonischen Werk der EKD. Daneben sind diakonische Einrichtungen auch in Fachverbänden organisiert, wobei die Fachverbände wiederum Mitglied im Diakonischen Werk der EKD sind. Dies heißt letztendlich, dass das Diakonische Werk der EKD kein Weisungsrecht gegenüber seinen Trägern hat und damit bestehen auch kaum Steuerungsmöglichkeiten ausgehend von der Bundesebene bis hin zur diakonischen Situation in der Region vor Ort.

Strategiebildung

Wie fand nun Strategiebildung in der Hauptgeschäftsstelle statt? Hier muss zunächst einmal ein Blick auf die Strukturqualität geworfen werden.

Seit etlichen Jahren führt das Diakonische Werk der EKD regelmäßige Strategieklausuren am Jahresbeginn durch. Hier nehmen sowohl die Geschäftsleitung als auch die leitenden Mitarbeiter teil. In den Anfangsjahren der Strategieklausuren ging es um den Prozess

- der Entwicklung strategischer Ziele sowie
- der Identifizierung von Handlungskonzeptionen und Maßnahmen sowie

- der Evaluation/Reflexion sowohl von strategischen Zielen als auch Handlungskonzeptionen und Maßnahmen.

Strategische Ziele

Welche strategischen Ziele wurden nun konkret formuliert? Das Diakonische Werk der EKD hat relativ selten in Publikationen über die zu verfolgenden strategischen Ziele berichtet. Dennoch gibt es eine Reihe Hinweise, die deutlich machen, dass hier durchaus auch Transparenz herrschte und gewollt war: So hat die Diakonie in verschiedenen Publikationen ab 1999 sowie beispielsweise beim Fürsorgetag 2003 ihre Strategie im Blick auf das Thema Qualitätsmanagement offengelegt.

So wurden erstmals folgende strategische Ziele benannt und verfolgt:

- Stärkung der Anwaltschaft (der Betroffenen)
- Stärkung der Wirtschaftlichkeit sozialer Dienste
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sozialer Dienste
- Stärkung des Diakonischen Profils
- Stärkung des Dritten Sektors (national, international, weltweit)

Grafik 1 macht noch einmal deutlich, wie Strategieentwicklung und Perspektivbeschreibung von Diakonie bis zum Jahre 1988, des Weiteren bis zum Jahre 1995 und sodann ab dem Jahr 2000 stattgefunden hat (Grafik 1).

Was die Verbandssteuerung angeht, so wurden zunächst also die strategischen Ziele ermittelt. Entscheidend war natürlich aber noch die Frage, welche Steuerungsinstrumente einem Spitzenverband zur Verfügung stehen könnten. Bei der Recherche verschiedenster Steuerungsinstrumente stellte sich alsbald heraus, dass Qualitätsrahmenhandbücher auf Bundesebene eine geeignete Grundlage darstellten, um Impulse in den Verband hinein bis hin zur Ortsebene zu setzen. Ich will dies am Beispiel Pflege deutlich machen. So hat die Diakonie beispielsweise das Ziel *Stärkung der Wettbe-*

Grafik 1

Strategieentwicklung Qualität beim Diakonischen Werk der EKD

Meilensteine der QM-Strategieentwicklung

bis 1988	bis 1995	2000
Erkennungszeichen der Diakonie Schwerpunkte: • diakonisches Profil • diakonische Qualität	Wettbewerbsfähigkeit der Diakonie Schwerpunkte: • diakonische Dienstleistung • Finanzierung diakonischer Dienstleistungen	Nachhaltigkeit diakonischen Handelns Strategische Ziele 2001 Stärkung von: • Profil • Anwaltschaftlichkeit • Gemeinwohlorientierung • Nachhaltige Finanzierung • Wettbewerbsfähigkeit • Internat. Kooperation • Generationengerechtigkeit • Gendergerechtigkeit
verbandsinterne Perspektive: Kernfragen: • kirchliches Profil • kirchlich/diakonische Strukturen z. B. Diakonie der Gemeinde • missionarischer Auftrag • Seelsorge • diakonischer Gemeindeaufbau	externe Perspektive: Kernfragen: • Wettbewerb mit anderen (privaten) Anbietern • wirtschaftliche Rationalität sozialen Handelns • Reagieren auf sozialwirtschaftliche Orientierung in Deutschland und Europa	interne und externe Perspektive: Kernfragen: • Staat und Marktorientierung • Europäischer Wettbewerb + Daseinsvorsorge • Sozialschutz • Marktfähigkeit und Dienstleistung/GATS • Qualitätsstandards • Anwaltsfunktion der Diakonie • Gesellschaftliche Funktion • Stellenwert von Qualität im Rahmen eines strategischen Managements (s. folgende Darstellung)

werbsfähigkeit auf konkrete Handlungsoptionen und Maßnahmen der Umsetzung heruntergebrochen. Wettbewerbsfähigkeit bedeutete zunächst eine Priorisierung des Qualitätswettbewerbs, was letztlich zu einer Qualitätsoffensive führte. Als Instrument entstand ein Bundesrahmenhandbuch *Qualität in der Pflege*. Es entstand – dies ist wichtig und hier erkennt man die Parallelen zur Einrichtungsebene Samariterstiftung – partizipativ mit den Mitgliedern und Einrichtungsvertretern. Denn keine Strategie ist ohne Partizipation von der Bundesebene bis hin zur Einrichtungsebene umsetzbar. Eine Politik vom grünen Tisch wird traditionellerweise abgelehnt. Grafik 2 stellt die Vorgehensweise für den Bereich Pflege dar.

Inhalte der Verbandssteuerung – Beispiel Pflege

Wenn die Diakonie zunächst einmal auch mit ihren Rahmenhandbüchern auf Bundesebene inhaltliche Aspekte von Qualität steuern wollten, so stellte sich doch nach einiger Zeit sowohl heraus, dass alleine fachlich-inhaltliche Steuerungen unzureichend erschienen, als auch dass mit dem Instrument Bundesrahmenhandbuch weitere Steuerungseffekte erzielt werden konnten. Zu den in Betracht kommenden Steuerungsfunktionen zählten neben der Qualitätssteuerung zusätzlich die ökonomische Steuerung, die ökologische Steuerung, die Steuerung von Gender- und Generationengerechtigkeit sowie letztlich summa summarum die Steuerung von Nachhaltigkeit.

Man müsste nun differenziert für alle genannten Bereiche die konkreten Steuerungsmechanismen benennen und erläutern. Ich will hier nur exemplarisch die betriebswirtschaftliche Steuerung für den Pflegebereich darstellen.

Im oben bereits erwähnten Bundesrahmenhandbuch *Qualität in der Pflege* findet Steuerung statt, indem in differenzierten Einzelbereichen der Betriebswirtschaft Ziele und Qualitätsniveaus genannt werden und dabei Struk-

tur-, Prozess- und Ergebnisqualitäten als für die Einrichtungen zu erfüllende Anforderungskriterien festgelegt werden.

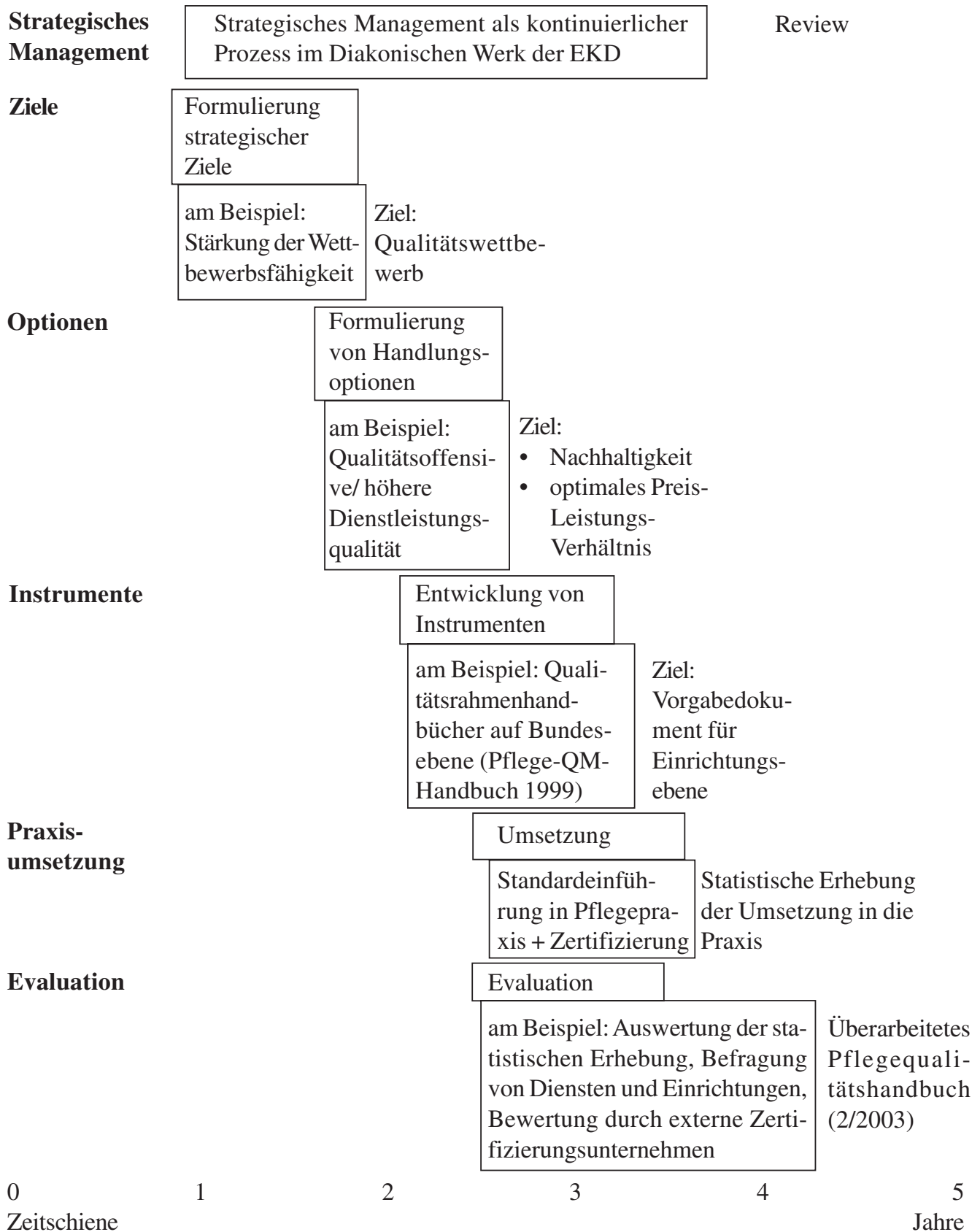
Als erstes wäre die Buchhaltung zu nennen. Die zu erfüllenden Buchhaltungsziele einer Pflegeeinrichtung beziehen sich auf gesetzliche Forderungen wie z. B. die Vorschriften der Pflegebuchführungsverordnung oder Bestimmungen der Abgabenordnung einerseits, der strategischen Ausrichtung einer Betriebswirtschaft zur Steuerung der Einrichtung anhand einer vollständigen und korrekten Datenbasis sowie zusätzliche verbands- und wertbezogene Erwartungen andererseits. Als Strukturkriterien werden unabdingbare Anforderungen z.B. im Bereich Lohn- und Gehaltsbuchhaltung ebenso eingefordert wie bei den Ergebniskriterien die Erstellung eines monatlichen Abschlusses, ein zeitnaher Überblick über Liquidität und Vermögensstruktur, zu vereinbarende Zahlungsziele, die Standardisierung von Mahnverfahren und zeitnahen Buchungen.

Einen weiteren Aspekt betrifft das Controlling. Anforderungen an die Kosten- und Leistungsrechnung dienen der finanziellen Steuerung durch Träger und Einrichtungen. Auf dieser Informationsbasis kann die Wirtschaftlichkeit einer Einrichtung besser beurteilt werden; die Entscheidungssicherheit bei allen relevanten Entscheidungen wird erhöht. Zu den Zielen gehören u. a. Aufbau und kontinuierliche Weiterentwicklung einer Kostenträgerrechnung (Entgeltkalkulation). Auf der Seite der Ergebniskriterien sollen die Kostenstellen- bzw. Einrichtungsergebnisse die entsprechenden Daten zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit liefern.

Zu den Zielen gehören unter anderem die Darlegung einer langfristigen Investitionsplanung der Einrichtungen, die Ermittlung des Kapitalbedarfs sowie die Sicherung der Zahlungsfähigkeit von Trägern bzw. Einrichtungen. Als Strukturkriterium ist u.a. relevant der Auf- und Ausbau einer Finanzplanung unter Einbeziehung der relevanten Zahlungsströme sowie die Dar-

Grafik 2

Qualitätsentwicklung im Rahmen eines strategischen Managements – Ziele, Optionen, Instrumente –



stellung geeigneter Kennzahlen wie Eigenkapitalquote, Kapitalumschlag, Cash-Flow der Betriebsleistung sowie die Gesamtkapitalrentabilität.

Zudem benötigt man ein Kennzahlensystem. Kennzahlen dienen als prägnante Grundlage für die betriebliche Steuerung. Angezielt sind geeignete Kennzahlen wie:

- Kosten pro Pflgetag (differenziert nach Kostenarten)
- Heimauslastungsgrad
- Durchschnittliche Verweildauer
- Umsatz pro Mitarbeiter
- Fachkraftquote.

Dabei wird als Strukturkriterium ein Kennzahlensystem mit ausgewählten prägnanten, aussagefähigen Kennzahlen erwartet. Im Ergebnis soll das Kennzahlensystem Informationen zur Verfügung stellen, um eine effiziente Steuerung des Unternehmens bzw. der Einrichtung zu gewährleisten. Empfohlen wird auch, dass die Kennzahlen mit Einrichtungen anderer Träger vergleichbar sind (Benchmarking), dass solche Vergleiche dann auch – falls nötig – zu Prozessen der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit genutzt werden.

Die Personalkosten sind der mit Abstand größte Kostenblock in sozialen Einrichtungen. Somit werden Personalschlüsselrechnungen zu einem wesentlichen und wichtigen Bestandteil des Controllings in der Diakonie. Die Personalschlüsselrechnungen sollen nach dem in den Pflegesatzverhandlungen vereinbarten Personalschlüssel durchgeführt werden.

Auch für die Personalverwaltung werden Ziele sowie Qualitätskriterien vorgegeben. Personalverwaltung umfasst dabei alle administrativen personalbezogenen Maßnahmen, d.h. die Umsetzung gesetzlicher Bestimmungen, des Personaleinsatzes sowie Urlaubs-, Seminar- und Schulungsanträge sowie die Abwicklung der Lohn- und Gehaltszahlungen, ferner die Verwaltung der Mitarbeiterdaten und Arbeitszeitrückweise.

Kriterien erfolgreicher Strategieentwicklung

Sowohl aus den Erfahrungen von Strategieprozessen auf Einrichtungsebene als auch auf der Ebene eines Spitzenverbandes lassen sich gemeinsame Kriterien für eine erfolgreiche Strategieentwicklung benennen. Zu ihnen gehören insbesondere ein von der Leitung ausgehender Impuls für einen Strategieentwicklungsprozess. Zudem ist ein transparenter Umgang mit der Idee sowie auch der Umsetzung selbst sowohl im Blick auf die Mitarbeitenden als auch auf die Öffentlichkeit nötig, sowie die Partizipation der Mitarbeitenden in der Organisationseinheit als auch der externen Mitglieder einer Organisation.

Dabei muss jede Organisation für sich eine eindeutige Definition von strategischem Management finden und kommunizieren. Die Strategien müssen sich aber auch regelmäßig Strategiereviews unterziehen.

Von geringerer Bedeutung ist, ob sich ein Unternehmen von einem externen Beratungsunternehmen coachen lässt für den Fall, dass intern Fachleute des Managements entsprechende Strategieprozesse initiieren und umsetzen können.

2.3 Evaluationskonzept – regelmäßige Strategiereviews

Strategieentwicklung, Zielentwicklung und Zielerreichung müssen in bestimmten Abständen immer wieder evaluiert werden. Am Beispiel des Bundesrahmenhandbuchs Pflege hat es ein internes Evaluationskonzept gegeben. Gleichsam hat die Diakonie bei der Qualitätsoffensive der Hauptgeschäftsstelle immer wieder auch Ergebnisse externer Evaluierungen dokumentiert. Dazu gehören insbesondere die Analyse verschiedener Pflegesiegel auf Bundesebene durch das Wissenschaftliche Institut der AOK. Außerdem die Publikationen des Instituts der Deutschen Wirtschaft, die bestimmte Einrichtungen der Diakonie als vorbildhaft identifizierten. Darüber

hinaus haben eine Reihe von Fachpublikationen wie Beiträge von Prof. Merchel sowie Gutachten verschiedener Akademien und letztendlich auch eine Reihe von Diplomarbeiten Hinweise zur Evaluation gegeben.

3 Definition von strategischem Management und zugrunde liegendes Managementmodell

Auch wenn in der Regel Definitionen am Beginn von Beiträgen stehen, so will ich hier einen umgekehrten Weg gehen: Aus den Entwicklungen der Diakonie auf Bundesebene lässt sich sehr leicht feststellen, dass – und hier schließt sich der Kreis zu meinen Eingangsbemerkungen – die Frage der Wettbewerbsfähigkeit der Diakonie im Vordergrund steht. Strategisches Management – so wie es in der Diakonie verstanden wird – bedeutet (im Unterschied zum normativen Management und zum operativen Management), dass die Wettbewerbsfähigkeit der Diakonie als sozialer Dienstleistungsanbieter nachhaltig gestärkt und gefördert wird. Bei diesem Strategiever-

ständnis orientiert sich die Diakonie an einem Schweizer Managementmodell, nämlich dem neuen St. Galler Modell.

4 Schlussbemerkung

Die externen Evaluationen haben die Diakonie auch darin bestärkt, dass die Verknüpfung von strategischen Zielen, strategischen Entwicklungen und den Handlungsoptionen und Maßnahmen auf Bundesebene zu einer starken Profilierung der sozialen Arbeit vor Ort geführt hat. Die Diakonie hat festgestellt, dass über ein Instrument auf Bundesebene, nämlich den Qualitätshandbüchern, die Qualität sozialer Dienstleistungen über den reinen fachlich-inhaltlichen Aspekt hinaus gesteuert werden kann und angefangen von der Ökonomie bis zur Ökologie und der Geschlechtergerechtigkeit die vielfältigsten Aspekte eines diakonischen Profils umfasst.

Uwe Schwarzer ist Leiter der Abteilung Strategisches Management in der Hauptgeschäftsstelle des Diakonischen Werkes der EKD.

Gerwin Stöcken

Zur strategischen Neuausrichtung der AWO in Deutschland

1 Aktuelle Probleme der Arbeiterwohlfahrt (AWO)

Um die AWO und ihre heutigen Probleme zu verstehen, ist es notwendig einen stichwortartigen Überblick über die Geschichte der AWO zu geben:

- 1919 gegründet als Hauptausschuss für Arbeiterwohlfahrt in der SPD
- Selbsthilfeorganisation der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung
- Hilfestellung für Menschen in Not
- Initiatorin für neue Formen der sozialen Arbeit
- Kämpferin für Rechtsansprüche auf staatliche Unterstützung statt karitativer Armenpflege
- 1933 bis 1945 Verbot durch die Nationalsozialisten
- nach 1947 wieder gegründet, an diese Tradition anknüpfend, aber als selbständiger Verein
- unabhängig von SPD und Gewerkschaften aber eng mit den Idealen der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung verbunden
- Aufstieg zu einem großen Dienstleistungsunternehmen mit heute 150.000 Mitarbeitern und 450.000 Mitgliedern

Der Mitgliederverband steckt in der Krise: Die AWO in Deutschland musste in den letzten Jahren einen Mitgliederrückgang hinnehmen – auf jetzt knapp 450.000 Mitglieder. Hinzu kommen ein hohes Durchschnittsalter und eine geringe Attraktivität für neue jüngere Mitglieder. Mitglied der AWO zu werden, ist häufig erst dann interessant, wenn auch persönliche Dienstleistungen der AWO in Anspruch genommen wer-

den. Über diesen Mitgliederverlust verliert die AWO ihre Kampagnefähigkeit. Sie kann sich heute nicht mehr mit der Kraft der gesamten Mitgliedschaft zu Themen wie z.B. Agenda 2010 und zu Hartz IV in die aktuelle sozialpolitische Diskussion einbringen, weil die Menschen, die sich bei der AWO organisieren, zu einem nicht unerheblichen Teil eher selbst Hilfe und Unterstützung durch die AWO erfahren wollen, als aktiv an der Gestaltung des Sozialstaats teilzunehmen. Dies soll nicht falsch verstanden werden: Die Aktivitäten sind von herausragender Bedeutung für die Betroffenen, können aber kaum tragende Säulen von Kampagnen sein. Daher treffen notwendige sozialpolitische Initiativen der AWO und Beiträge der Kreis-, Bezirks- und Landesvorstände ebenso wenig den Nerv der Basis wie Aktivitäten des Bundesvorstandes. Vor Ort sind ganz andere Themen von Bedeutung. Die AWO verzeichnet einen Verlust an sozialpolitischer Einflussnahme. Wenn der Präsident des ADAC den Bundeskanzler sprechen will, hat er 48 Stunden später einen Termin. Wenn der Vorstand der AWO den Bundeskanzler sprechen will, hat er selbst nach einer Legislaturperiode eines sozialdemokratischen Amtsinhabers noch keinen Termin.

Ebenso stellt die AWO den Verlust traditioneller Partnerschaften fest. Noch in den 1960er und 1970er Jahren war klar: war man Mitglied der SPD dann war man auch Mitglied der Gewerkschaft und Mitglied der Arbeiterwohlfahrt. Diese Verbindung gilt heute überhaupt nicht mehr, vielleicht noch bei dem einen oder anderen Funktionär, bei denen der Dreiklang – SPD, Gewerkschaft, AWO – noch von Bedeutung ist. Außerdem könnte für die AWO gelten: wenn

weniger Leute in die SPD und in die Gewerkschaften eintreten, wird auch der Weg zur AWO wenigstens über den traditionellen Zugang schwieriger.

Die AWO hat in der öffentlichen Wahrnehmung ein großes Problem. Sie wird im Wesentlichen über ihre Dienstleistungen wahrgenommen. Ältere Menschen finden den Weg zur AWO über professionelle Aktivitäten. Eltern nehmen uns über den Kindergarten wahr.

Die AWO hat mit der Verrechtlichung und Ökonomisierung sozialer Arbeit ihren verbandlichen Handlungsspielraum verloren. Ehrenamtliche haben immer weniger Möglichkeiten selbst gestalterisch zu wirken und auf das Angebot sozialer Arbeit Einfluss zu nehmen. Gesetze sind zu beachten, Qualitätsanforderungen umzusetzen, Wirtschaftlichkeit und Wettbewerb stehen in Konkurrenz zu sozialräumlich entwickelten Herangehensweisen von ehrenamtlichen, sozialarbeiterischen Laien. Ein hoher finanzieller Druck auf die Erbringung der Dienstleistungen, Marktorientierung und europäisches Wettbewerbsrecht machen es erforderlich, die Dienstleistungen und das Management zu professionalisieren. Die Wahrnehmung des Mitgliederverbandes AWO wird vom Dienstleistungsunternehmen überlagert. Die Frage ist berechtigt, ob unter diesen Voraussetzungen der Mitgliederverband AWO eines natürlichen Todes sterben wird.

Was ist eigentlich das Besondere an der AWO? Was sollte sie in den Vordergrund rücken? Ein Kindergarten lässt sich in einer professionellen Sozialarbeit von selbst begreifen; ebenso wie ein Jugendtreff und ein Altenheim. Die professionelle Arbeit ist nicht das prägende Element der AWO, auch wenn bestimmte fachliche und inhaltliche Vorstellungen des Verbandes von Bildung und Erziehung im Kindergarten eine gestalterische Rolle haben können. Aber an sich kann ein Kindergarten von einem Privatanbieter am Markt oder einem anderen Wohlfahrtsverband

genauso gut betrieben werden wie von der AWO. Betreiber lassen sich eben auch austauschen.

2 Die örtliche Ebene stärken

Die Strategie für die AWO ist daher, das freiwillige bürgerschaftliche Handeln wieder in den Mittelpunkt zu rücken. Auch wenn die AWO heute selbstkritisch feststellen muss, dass ihre Mitgliederorganisation nicht mehr der Ort der sozialen oder sozial-politischen Auseinandersetzung, das sozialpolitische Gewissen der SPD ist, so nützt das Nachtrauern der alten Zeiten der verbandlichen Entwicklung nichts. Die AWO braucht heute eine Identität, die es ihr erlaubt, Altes und in der Vergangenheit Bewährtes mit Neuem zusammenzuführen.

Zentrale Themen der Solidarität, Organisation von Solidarität in der Gesellschaft und soziale Gerechtigkeit sind die großen gesellschaftlichen Anforderungen an die AWO. Innerhalb der AWO wurden diese Themen bei der Agenda 2010 in das Zentrum der Auseinandersetzung gerückt: Ist Hartz IV sozial gerecht oder wird hier die Entsolidarisierung der Gesellschaft betrieben? Wie kann die AWO bei diesem Thema die anwaltschaftliche Vertretung von sozial Benachteiligten organisieren?

Die erlebbare Ausgestaltung der drei Themen Solidarität, Organisation von solidarischen Zusammenschlüssen und soziale Gerechtigkeit wird die Zukunftsaufgabe der Mitgliedsorganisation AWO werden müssen, wenn die Mitgliedschaft wieder interessant werden soll. Es kommt nicht darauf an, neue Papiere und Positionen zu verfassen. Vielmehr geht es darum Aktivitäten und Aktionen auf der örtlichen Ebene zu gestalten und nachbarschaftliche und sozialräumliche Selbsthilfeaktivitäten zu organisieren. So könnte es der AWO gelingen, sich selbst wieder attraktiver für Menschen zu machen, die sich nicht, nicht mehr oder noch nicht selbst helfen und organisieren können.

Die AWO stellt fest, dass es eine große Bereitschaft gibt, sich sozial zu engagieren. Leider ist es nicht gelungen diese Bereitschaft auch für die AWO zu erschließen. Hauptsächlich profitieren Selbsthilfegruppen, Elternvereine, neue soziale Bewegungen und kurzfristige soziale Bündnisse von dieser Bereitschaft. Überall dort, wo Menschen für sich oder ihre Familie die Notwendigkeit des Engagements erkennen (als Eltern in Kindergarten und Schule oder als Angehöriger im Pflegeheim) entsteht auch Bereitschaft zum Engagement.

Für die AWO ist es daher wichtig, dieses Engagement nicht durch langfristige Verpflichtungen zur Mitgliedschaft zu erschweren, sondern mit einer möglicherweise auch temporären Mitgliedschaft dazu beizutragen, dass die aktuellen Themen auch in der AWO bearbeitet werden können. Es wird auch die Frage zugelassen, ob Mitglieder ebenso einen persönlichen Vorteil von einer Mitgliedschaft haben sollen. Gemeinwohlorientierung einerseits und innerverbandliche Hilfe und Unterstützung andererseits könnten die besonderen Kennzeichen einer AWO-Mitgliedschaft werden.

3 Veränderung der Binnenstruktur

An dieser Stelle beginnen große Umwälzungen. Wie anfangs erwähnt, ist die AWO zu einem Dienstleistungsunternehmen gewachsen. Der Verein hat im Wesentlichen die Entwicklung des Dienstleistungsunternehmens gesteuert und dabei die verbandlichen Interessen vernachlässigt. Die ehrenamtlichen Funktionäre des Vereins haben sich als Manager des Dienstleistungsunternehmens viele Jahre eingesetzt und Erhebliches geschaffen. Ausgehend von der Annahme, dass professionelle Dienstleistungen von austauschbaren Trägern erbracht werden können, stellt sich für die AWO die Herausforderung, die Führung des Unternehmens neu zu organisieren. Dabei wird das Unternehmen allein durch ein professionelles Management ge-

führt werden, denn die Umsetzung rechtlicher und qualitativer Rahmenbedingungen kann nicht kontinuierlich durch ehrenamtliche Vorstände sichergestellt werden. Die Vorstände werden für diesen Bereich eine Aufsichtsfunktion übernehmen, aber die eigentliche Entwicklungsaufgabe liegt im verbandlichen Kontext.

Die Ehrenamtlichen müssen sich also von ihrer betrieblichen Macht verabschieden. Funktionsträgern, die innerhalb der AWO bisher betriebliche Macht ausgeübt haben, fällt es schwer, die alten Aufgaben abzugeben und neue Aufgaben, ohne konkrete Vorstellungen entwickelt zu haben, aufzunehmen. Dies gilt natürlich nicht für alle gleichermaßen, ist aber ein wesentliches Problem bei der strategischen Neuausrichtung der AWO. Die Menschen, die heute den Verband leiten, sind in der Regel von den Mitgliedern dafür ausgewählt worden, das Unternehmen ‚AWO‘ zu leiten. Wenn meine Vorbemerkungen richtig sind, und die verbandliche Entwicklung dem Aufbau des Unternehmens untergeordnet wurde, so ist es eine schlüssige Konsequenz, dass die AWO heute Menschen an der Spitze ihrer Gremien hat, die sich zwar gedanklich mit den Zielen der neuen AWO identifizieren, die aber möglicherweise über ein erhebliches Umsetzungsdefizit verfügen. Daher ist es die wesentliche Aufgabenstellung, jetzt anzufangen und mit den Menschen, die da sind (denn andere haben wir nicht) diesen Veränderungsprozess zu organisieren. Sich selbst betrieblich zu entmachten, neue Aufgaben zu übernehmen, die Betriebe zu verselbständigen und eine Brücke zu schlagen zwischen verbandlichen Interessen einerseits und der betrieblichen Ausrichtung andererseits ist keine einfache Aufgabe. Zudem gibt es hierfür kein Vorbild.

Darüber hinaus braucht es eine klare Strategie für die Ausrichtung der Dienstleistungen auf den Wettbewerb. Die AWO erlebt derzeit mörderische Wettbewerbsstrategien am Markt, die Einrichtungen und Arbeitsplätze bei der AWO bedrohen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die

heute das Bild der AWO nachhaltig prägen und Betroffene, die auf bewährte Hilfen und Unterstützung angewiesen sind, haben ein Recht darauf, dass die AWO gleichzeitig alles notwendige unternimmt, um das Dienstleistungsunternehmen zu erhalten.

Soweit die grundsätzlichen Überlegungen. Welche praktischen Auswirkungen erwartet die AWO: Die unterschiedlichen Ebenen haben – vereinfacht gesagt – verlernt, sich gemeinsam an den aktuellen Themen der gesellschaftlichen Entwicklung zu orientieren und sich sozialpolitisch zu artikulieren sowie zu engagieren. Die AWO wird wieder lernen müssen, ein guter Lobbyist im Interesse von Benachteiligten und Schwachen zu sein. An die traditionellen Erfahrungen mit Verbindungen zu Gewerkschaften, Kommunalparlamenten und zu sozialen Organisationen gilt es anzuknüpfen. Bürgerschaftliches Engagement ist die Tradition der Arbeiterwohlfahrt und auch ihre Zukunft.

Es wird jetzt darauf ankommen, Menschen zu finden bzw. zu motivieren, die diese Arbeit wieder leisten wollen. Verlangt wird die Bereitschaft die Lebenswelt der Menschen zu erkunden, Vorschläge für Veränderungen zu erarbeiten und konkrete Umsetzungsstrategien zu entwickeln. Dabei steht die gesamte Infrastruktur der AWO zur Verfügung Unterstützung zu leisten.

In Schleswig-Holstein arbeitet die AWO seit sechs Jahren an diesem Paradigmenwechsel. Wichtig ist dabei, zu verstehen, dass es sich dabei um einen kommunikativen Prozess handelt. Jemand, der 60 oder 70 Jahre alt ist und 20 Jahre Vorstandsarbeit innerhalb der AWO ge-

macht hat, ist nicht einfach auf Zuruf veränderbar. Er muss selber eine Einsicht in die Notwendigkeit entwickeln können und nachhaltige Unterstützung erfahren. Die AWO Mitglieder müssen den Wechsel in der Herangehensweise verstehen, um den Prozess zu unterstützen. Für manche Funktionäre wird die neue Ausrichtung kaum leistbar sein. In diesen Fällen muss ein behutsamer Übergang oder ein angemessener Ausstieg ermöglicht werden. Diese Prozesse brauchen viel Zeit, viele Gespräche und viele Umwege. Eine der wichtigsten Aufgaben der Vorstände auf allen Ebenen ist es, für Zustimmung und begehbbare Wege der Umsetzung zu werben.

Dazu hat die AWO den gesamten Diskussionsprozess in vier Regionen organisiert, jeweils eine Nord-, West-, Ost- und Südregion. Dort wird darüber gesprochen, wie diese Auseinandersetzung jeden Ortsverein erreichen kann und wie Ängste und Befürchtungen aufgegriffen werden können. Die unterschiedlichen Ergebnisse werden in den Regionalkommissionen gesichtet, aufbereitet und bewertet. Eine Bundeskommission hat die Aufgabe, die Bundeskonferenz als höchstes beschlussfassendes Gremium der AWO in Deutschland vorzubereiten. Hier werden die notwendigen Organisationsentscheidungen getroffen. Ob wir tatsächlich erfolgreich sind, werden wir erst im Laufe der nächsten zwei, drei oder vier Jahre sehen. Einen anderen Weg gibt es nicht.

Gerwin Stöcken ist stellvertretender Landesvorsitzender der AWO in Schleswig-Holstein und Mitglied des Bundesvorstandes der AWO.

Gerd Billen

Die Strategieentwicklung des NABU

1 Warum braucht eine Naturschutzorganisation einen Strategieentwicklungsprozess?

Der NABU ist mit 400.000 Mitgliedern und Förderern eine der größten deutschen Natur- und Umweltschutzorganisationen. Der Verband blickt auf eine mittlerweile mehr als hundertjährige Geschichte zurück. Mit seinen 16 Landesverbänden und über 1.200 lokalen NABU-Gruppen verfügt der NABU über ein einzigartiges Netzwerk lokaler und regionaler Aktivisten in Deutschland.

Über die letzten 15 Jahre hat der NABU einen erstaunlichen Wachstumsprozess vollzogen, der mehr Mitglieder, mehr Projekte, mehr Hauptamtliche mit sich brachte. Mit einer Ertragssumme von 18 Mio. € ist der NABU ein mittelständisches Unternehmen geworden.

Es gab mehrere Gründe, die schließlich zu dem gemeinsam von NABU-Präsidium und Landesvorsitzenden getroffenen Beschluss geführt haben, mit externer Unterstützung einen Strategieprozess durchzuführen:

Auf den Bundesvertreterversammlungen in den letzten Jahren hat es immer wieder teils heftige Auseinandersetzungen darüber gegeben, ob der Bundesverband die Mittel auch für die Schwerpunkte des NABU einsetzt. Die Öffnung des Verbandes hin zu einem breiten Feld umwelt- und naturschutzpolitischer Themen verbunden mit einer intensiven Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hat bei Teilen der aktiven Mitglieder den Eindruck erweckt, die Mittel würden nur noch in diese neuen Themen gesteckt. Der Streit war weitgehend unfruchtbar – ohne dass die Organisation die Gründe dafür erkennen konnte.

Streit und Auseinandersetzungen gab es auch zu anderen Fragen. Soll die Mittelbeschaffung z.B. im Spendenbereich zentral erfolgen oder durch die Landesverbände? Was bedeutet das für die Verteilung der Mittel? Überhaupt wurde trefflich gestritten, wer welche Anteile von welchem Kuchen haben solle. Solange der Kuchen wuchs, konnten viele Konflikte bereinigt werden. Wie aber löst man Verteilungskonflikte, wenn die verfügbaren Mittel stagnieren?

Lange Jahre hat der NABU nach innen und außen das Ziel verfolgt, 1 Million Mitglieder zu gewinnen. In der Aufbruchzeit der 1990er Jahre schien das ein durchaus realistisches Ziel. Es gibt eine Reihe von Regionen in Deutschland, in denen der NABU eine hohe Mitgliederdichte aufweist. Doch Ende der 1990er Jahre und zu Beginn des neuen Jahrtausends zeigten viele Parameter, dass dieses Ziel nicht erreichbar sein wird. Welche Konsequenzen sollte der NABU aus dieser Entwicklung ziehen? Ein unerreichbar erscheinendes Ziel aufgeben – ja. Aber was soll dann an die Stelle treten. Und: Ist es für die Organisation überhaupt das Wichtigste, nur neue Mitglieder zu sammeln?

Wie man sieht, waren es eine Reihe von Gründen, die zu Unzufriedenheit und Misstrauen in der Organisation führten. Anders als in einem Unternehmen braucht es einer längeren Gärung, ehe in einer strukturell von ehrenamtlich geführten Organisation Probleme klar erkannt und formuliert werden. Dies aber war im Herbst 2002 der Fall.

Im Januar 2002 erteilten das Präsidium des NABU und die Landesvorsitzenden des NABU einen klaren Auftrag, einen Strategieentwicklungsprozess einzuleiten – und zwar mit professioneller Unterstützung.

2 Problemanalyse – Problemverdichtung – Entwicklung strategischer Empfehlungen

Als Berater des NABU konnte die Hamburger Unternehmens- und Organisationsberatungsfirma Systain gewonnen werden. Aufgrund der hohen fachlichen Kompetenz der Systain-Mitarbeiter auch in Fragen des Umwelt- und Naturschutzes bot Systain die Sicherheit, dass auch die fachlichen Anliegen des NABU im Blick bleiben. Von großem Vorteil war schließlich, dass die Systainberater selbst Erfahrungen mit eigenem ehrenamtlichen Engagement hatten und so wussten, wie eine NGO tickt.

Zur Durchführung des Strategieberatungsprozesses wurde eine gesonderte Projektstruktur geschaffen.

- Mit der Durchführung des Projektes wurde ich als Hauptgeschäftsführer beauftragt.
- Gemeinsam mit dem NABU-Präsidenten und Systain wurde eine Projektgruppe gegründet, in der Vertreter der verschiedenen Ebenen und NABU-Akteure eingebunden waren, wie z.B. Vertreter von großen und kleinen Landesverbänden, der Naturschutzjugend usw.
- Die Projektgruppe hatte regelmäßig dem Lenkungsausschuss zu berichten, der für das Monitoring des Prozesses sorgte.

Am Beginn des Prozesses stand eine intensive Analysephase:

Mit mehr als 15 Aktiven verschiedener Ebenen wurden ausführliche, persönliche Einzelinterviews geführt. Zudem wurden mit der Projektgruppe zwei mehrtägige Workshops durchgeführt, die zum Ziel hatten, eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Probleme durchzuführen.

Die Analysephase schloss mit einem ausführlichen Bericht ab, der eine ganze Reihe von Empfehlungen enthielt. Diese Empfehlungen zielten vor allem darauf ab, die für den Verband wichtigen strategischen Fragen auf-

zugreifen und sich intensiv mit ihnen zu befassen. Enthalten waren aber auch Empfehlungen, wie der Verband in Zukunft sich organisationstechnisch mit strategischen Fragen beschäftigen sollte. Die Ergebnisse der Analyse wurden sowohl auf der Bundesvertreterversammlung im Herbst 2002 als auch auf Treffen mit den Landesgeschäftsführern, den Landesvorsitzenden usw. ausführlich vorgestellt.

Im Jahr 2003 begann dann eine neue Phase des Prozesses, in dem es darum ging, die Empfehlungen und Vorschläge zu verdichten. Auch hier wurde der NABU durch ein Beraterteam von Systain unterstützt. Aus zunächst mehr als zehn Themenfeldern wurden vier Bereiche herauskristallisiert, in denen im Laufe des Jahres 2003 in einem interaktiven Prozess mit den verschiedenen Verbandsebenen Lösungen erarbeitet wurden.

Diese betreffen Mission und Ziele des NABU. Dazu wurde ein Mission Statement erarbeitet, auf verschiedenen Landesvertreterversammlungen getestet und schließlich von der Bundesvertreterversammlung im Herbst 2003 beschlossen.

Für die Bundesvollversammlung wurde ein Kanon mit elf Themenfeldern und Zielen vorgelegt und verabschiedet. Zu jedem Ziel liegen mittlerweile auch abgestimmte Unterziele vor. Für die drei Kernthemen werden 75% der finanziellen und hauptamtlichen Ressourcen auf Bundes- und Landesebene eingesetzt. Für weitere sechs Schwellenthemen stehen 20% zur Verfügung und für weitere drei andere Themen 5%. Über das Ranking der Themen wird alle drei Jahre auf einer Bundesvertreterversammlung neu beraten.

Derzeit werden die Haushalte des Bundesverbandes und der Landesverbände daraufhin neu geordnet, ob die oben genannten Vorgaben erfüllt werden. Die lokale Ebene ist von dieser Vorgabe explizit ausgenommen. Denn diese lebt wesentlich von der ehrenamtlichen Arbeit – und

damit von den Schwerpunkten derer, die sich vor Ort engagieren.

Zudem ist die Mittelzuordnung nicht mechanisch zu verstehen – entscheidend ist vielmehr, dass die Organisation sich auf weniger Themen konzentriert und die Mittelzuordnung auch den Willen des Verbandes zum Ausdruck bringt.

Offen bzw. in Bearbeitung sind dagegen noch eine ganze Reihe von Fragen. So steht es an, zu den einzelnen Themen von der bisherigen jährlichen Planung auf eine mittelfristige Planung zu wechseln. Dies soll für eine stärkere Kontinuität sorgen. Am Beginn steht der NABU auch noch damit, klare Ziele und Zeiträume für die Zielerreichung festzulegen. Bei selbst gesetzten Themen, Projekten und Kampagnen ist dies noch möglich. Aber woran misst man den Erfolg oder Misserfolg einer Begleitung wichtiger gesetzgeberischer Vorhaben, die sich über Jahre und mehrere föderale Ebenen der Bundesrepublik Deutschland hinziehen? Die tägliche Lobbyarbeit kann meist nicht mit messbaren Erfolgen unterlegt werden. Es gehört zur politischen Aufgabe, Mehrheiten für bestimmte Forderungen und Wünsche zu schaffen. Ob dies klappt oder nicht, hängt aber sehr stark von externen Faktoren ab.

1.1 Mechanik der Organisation

Der NABU ist ein föderaler Verband. Aufgaben und Themen für die Bundesebene legt die Bundesvertreterversammlung fest, die auch das NABU-Präsidium wählt. Die Landesverbände wiederum sind in eigenen Vereinen organisiert und wählen aus ihrer Mitte die Delegierten für die Bundesvertreterversammlung.

Es hat sich in den letzten Jahren deutlich gezeigt, dass hier neue Mechanismen erforderlich sind, um zu einer Erhöhung der Effizienz zu gelangen. Von zentraler Bedeutung ist deshalb, dass der NABU sich vorgenommen hat, dass beide Ebenen – Bund und Länder – bei der Bewältigung von Gemeinschaftsaufgaben eng und verantwortungsvoll zusammenarbeiten. Aus

diesem Grunde ist ein neues Gremium in der NABU-Satzung verankert worden: der Bund-Länder-Rat. Er setzt sich zusammen aus dem NABU-Präsidium, den Landesverbänden und der NAJU. Konstituierend ist, dass keine Seite überstimmt werden kann. Daraus ergibt sich ein hoher Einigungszwang. Der Bund-Länder-Rat wird über alle marketingrelevanten Fragen ebenso beraten und entscheiden wie über Fragen der Öffentlichkeitsarbeit, der Kommunikation oder bei großen Projekten. Er ist damit neben dem Präsidium zu einem wichtigen strategischen Steuerungsinstrument des Verbandes geworden. Vorgesehen ist auch, dass der Bund-Länder-Rat über eigene Budgets zur Bewältigung von Gemeinschaftsaufgaben verfügt bzw. diese einrichten kann. Das soll ebenfalls zu einer höheren Verantwortlichkeit und einer höheren Bindung führen. Kampagnen werden nicht mehr einfach nach dem Motto beschlossen Finde ich gut und Macht mal, sondern erst dann, wenn gesichert ist, dass die überwiegende Zahl der Landesverbände mitmachen. Eine Geschäftsordnung für den Bund-Länder-Rat ist mittlerweile erarbeitet worden.

Ein weiteres zusätzliches Gremium ist der neu eingerichtete Finanzausschuss. Dieser Ausschuss, der sich aus den Kassenprüfern sowie weiteren ehrenamtlichen Finanzexperten des NABU zusammensetzt, hat beratende Funktion für die Gremien. Seine Aufgabe ist die Beratung bei finanzrelevanten Entscheidungen, bei denen es entweder um eine erhebliche Größenordnung geht oder um langfristige Bindungen.

1.2 Förderung des Ehrenamtes

Eine der spannendsten strategischen Fragen war die, was wir eigentlich tun, um unsere eigene aktive Basis zu erhalten. Die große Zahl der ehrenamtlich Aktiven ist das Besondere am NABU, es macht seine Vielfalt und seine Stärke aus, weil wir – im Vergleich zu einigen Mitbewerbern – damit in der Lage sind, politikbeglei-

tend von der Bundes- bis auf die Lokalebene zu wirken. So schön es sein könnte, 1 Million zahlende Mitglieder zu haben. Sie würden uns wenig nützen, wenn die aktive Basis wegbricht. Deshalb hat sich der NABU entschlossen, seine Kräfte in diesem Bereich zu bündeln. Dies geschieht durch den Ausbau dezentraler Bildungsangebote für NABU-Aktive – bei gleichzeitiger Aufgabe unserer bundesweiten und für die breite Fach-Öffentlichkeit ausgerichteten Akademie in Sunder. Dies geschieht aber auch durch den Ausbau eines Verbandsnetzes im Internet und die Unterstützung von NABU-Berater Teams. Dies sind Teams aus Ehrenamtlichen, die Gruppen vor Ort in ihrem Kulturwandel und Umbruchsituationen unterstützen. Schließlich soll der Übergang von der Naturschutzjugend in den NABU gefördert werden – stellt die NAJU doch die wichtigste Rekrutierungsquelle für das zukünftige Führungspersonal des NABU dar. Derzeit haben wir in diesem Bereich eine ganze Reihe von Baustellen, weil wir vor allem mehr finanzielle Ressourcen in diesen Bereich lenken müssen.

1.3 Integriertes Fundraising

Die letzte große strategische Herausforderung liegt noch ein Stück vor uns – uns nämlich vor allem mit den Landesverbänden auf die großen Linien im Fundraising zu verständigen. Der Ebenenegoismus kann nur überwunden werden, wenn es klare, beschlossene Regeln nicht nur darüber gibt, wie Erträge verteilt werden, sondern auch wie die Budgets zustande kommen, derer es bedarf, um Finanzquellen zu erschließen. Die wichtigste Quelle sind dabei die Mitglieder, Förderer und Spender – hier wollen wir aus der föderalen Struktur profitieren, da der NABU an zahlreichen Beispielen vor Ort gut dokumentieren kann, was mit dem Geld der Spender und Mitglieder geschieht. In einem Modellprojekt mit vier Landesverbänden testen wir derzeit ein integriertes Erbschaftsmarketing.

Ziel ist es, Anreize für alle Ebenen zu setzen, sich aktiv am Fundraising zu beteiligen. Eine wichtige Aufgabe steht hier an, an der wir arbeiten: die Vernetzung mit einer fundraisingtauglichen Software für die wichtigsten Ebenen.

Im Rahmen einer Projektgruppe zu diesem Themenbereich wollen wir bis Ende 2005 auch Vorschläge für die Organisationsziele des NABU erarbeiten. Welche Ziele wollen wir im Fundraising in Angriff nehmen – welche in der Organisationsentwicklung? Hier stehen die Antworten noch aus.

1.4 Umsetzung

Der NABU ist derzeit mitten in der Umsetzung der wichtigsten Ergebnisse des Strategieprozesses. Dies kann nur gelingen, weil es hohe Konstanz von Entscheidungsträgern im ehrenamtlichen und im hauptamtlichen Bereich gibt. Eine hohe Fluktuation bedeutet hier immer ein Verlust an Know How und Treibern für den Prozess.

Dennoch gibt es eine ganze Reihe offener Fragen, die derzeit nicht oder nur unbefriedigend gelöst sind.

Für eine NGO wie den NABU wäre es eine wichtige Aufgabe, die Steuerung der Organisation dadurch zu erleichtern, dass sie sich an wenigen wichtigen Zielen und Indikatoren orientiert. Während im Bereich der Finanzen ein klarer Rahmen für Zielfindung und Berichtswesen vorhanden ist – auch dank eines professionellen Controllings – fehlt dies für den inhaltlichen Bereich. Vielleicht brauchen Organisationen auch einen inhaltlichen Controller, der auf gute Pläne, vernünftige Implementierung und Evaluierung achtet. Die Einführung einer Balanced Score Card könnte ein solches Instrument für den NABU sein. Kriterien wie Mitgliederzufriedenheit, Zahl der Ehrenamtlichen könnten sich hier als hilfreich erweisen.

Derzeit sind wir allerdings nicht in der Lage, diese Aufgabe zu bewältigen.

1.5 Kommunikation und Partizipation

Strategische Entwicklung ist eine Führungsaufgabe. Dennoch ist eine breite Partizipation mehrerer Ebenen und Akteure wichtig, um innerverbandlich die Akzeptanz für die Entscheidungen zu schaffen und zu verankern. Letzteres wiederum erfordert Ressourcen. Im Nachhinein betrachtet, hätte hier im NABU mehr getan werden können. Bei vielen NABU-Gruppen ist der Strategieentwicklungsprozess deshalb kaum oder nur bruchstückhaft angekommen. Dies muss nachgeholt werden, weil der Beratungsprozess zu dauerhaft anderem Handeln der Organisation führen soll – und dies geht nur, wenn neue Akteure eingebunden werden.

2 Erfolgsfaktoren und Hemmnisse

Zum Erfolg haben unterschiedliche Faktoren beigetragen.

Zum einen waren Präsidium und Landesverbände (LV) aufgeschlossen. Sowohl das Präsidium als auch die LVs haben den Prozess gewollt. Und auch in einer ökonomisch schwierigen Phase wurden die erforderlichen Mittel dafür bereitgestellt. Dies war der wichtigste Erfolgsfaktor. Aber ohne externe Beratung wäre der Prozess nicht in Gang gekommen. Die Unterstützung von Systain war mehr als hilfreich und wichtig – nicht nur, um mit der Analyse zu den strategisch wichtigen Punkten zu kommen. Sondern auch, um Zögernde und Zaudernde durch Information und Präsentation zu überzeugen. Manchmal werden Wahrheiten, wenn sie von Externen präsentiert werden, eher angenommen. Die Zusammenarbeit mit Systain lief reibungslos, die Arbeitsergebnisse waren gut. Ein Grund dafür liegt sicherlich darin, dass die Berater von Systain eigene Erfahrungen im NGO-Bereich und im Bereich Ehrenamt haben. Mit einer normalen Unternehmensberatung wäre die Zusammenarbeit schwieriger geworden.

Es gab jedoch auch hemmende Faktoren. So konnte man z.B. die Zuarbeit durch Ehrenamtli-

che nicht einfordern. So groß Bereitschaft und Enthusiasmus bei ehrenamtlichen Aktiven, vor allem bei denen, die Verantwortung tragen, auch ist, im Zweifel können ihre Zusagen, sich um bestimmte Themen und Aufgaben zu kümmern, nicht eingetrieben werden. Das hat an verschiedenen Stellen zu zeitlichem Verzug geführt und machte eine stärkere Steuerung durch die Projektleitung erforderlich.

Mit einer großen Skepsis ist der Prozess im hauptamtlichen Bereich begegnet worden. So sehr man die grundsätzliche Zielrichtung begrüßte, so wurde doch auch ein Verlust an Einfluss gefürchtet.

Außerdem stellt sich das Problem geringer Ressourcen bei der Implementierung. Externe Berater sind nicht nur wichtig, wegen ihrer Kompetenz – sie sorgen auch dafür, dass die Energie im Prozess bleibt und die Projektverantwortlichen ihnen Aufgaben übertragen. Bei der Implementierung vieler Teilergebnisse wurde auf professionelle Unterstützung verzichtet. Nach den Erfahrungen im NABU wäre es sinnvoll, den Projektzeitraum hier nicht zu eng anzusetzen. Die Vorstellung, nun käme man alleine zurecht oder müsse alleine zurecht kommen, trifft nicht immer zu.

3 Wie geht es weiter?

Nach den Erfahrungen der letzten Jahre kann man davon ausgehen, dass das Thema Strategienentwicklung im NABU gut verankert ist. Auch wenn noch viel Arbeit im Detail zu tun bleibt, sind die Schlüsselfragen erkannt worden. Die positive Erfahrung mit externen Beratern wird in Zukunft helfen, sich schneller externer Hilfe zu bedienen, wenn sie gebraucht wird. Jetzt aber müssen erst einmal die Hausaufgaben abgearbeitet werden.

Gerd Billen ist Hauptgeschäftsführer des NABU.

Stefan Krug

Kampagnenstrategie und Strategiebildung bei Greenpeace

Die Kampagnenstrategie von Greenpeace lässt sich ohne einen genaueren Blick auf ihre historischen Wurzeln nicht verstehen. Stärker als bei anderen Umweltorganisationen sind bei Greenpeace die historischen Anfänge bis heute prägend und paradigmatisch für das Selbstverständnis und die Strategiebildung geblieben.

1 Das Prinzip Greenpeace

Was ist die Strategie von Greenpeace? Die erste Greenpeace-Aktion 1971 bestand darin, dass eine bunt zusammen gewürfelte Gruppe von friedens- und umweltbewegten Kanadiern und US-Amerikanern den Kutter ‚Phyllis Cormack‘ charterten und mitten auf ein Meeresgebiet vor Alaska zusteuerten, in dem die USA eine Wasserstoffbombe oberirdisch zünden wollten. Zweierlei wollten sie erreichen: zum einen den Bombentest durch ihre bloße physische Präsenz verhindern. Zum anderen die Öffentlichkeit über eine außergewöhnliche Aggression gegen Umwelt und Weltfrieden informieren, von der ein Normalbürger viele tausend Kilometer weit entfernt nie etwas zu Gesicht bekam.

Die Crew erreichte nicht das Testgebiet, die Bombe wurde gezündet. Und dennoch: es war die wohl wichtigste Greenpeace-Aktion aller Zeiten. Denn mit ihr wurde das Prinzip Greenpeace geboren. Die Gruppe war denselben Zielen wie zahlreiche Mitstreiter der damaligen Friedens- und Umweltbewegung verpflichtet, hatte aber eine zwar nicht neue, aber doch von ihnen wieder entdeckte Strategie gewählt: zu versuchen, physisch, mit der eigenen Person und dem eigenen Körper, ein Unrecht zu verhindern und – genau so wichtig – sich und die

Öffentlichkeit zum Zeugen dieses Unrechts zu machen.

Die amerikanischen Quäker hatten das Prinzip des ‚Zeugnis ablegen‘ (bearing witness) entwickelt, und da eines der Besatzungsmitglieder zufällig ein Quäker war, wurde es mit in die Philosophie der Gruppe aufgenommen, situativ und ohne religiöse Konnotation. Man bediente sich aus einem Bauchladen von Ideen und Zeitströmungen – Pazifismus, gewaltloser Widerstand, indianische Weisheiten, Walgesänge, Flower Power – und pickte sich heraus, was den individuellen Neigungen der einzelnen Mitglieder entsprach, die ihrer Gruppe erst im Laufe der Fahrt in das Testgebiet den Namen Greenpeace gaben.

Das zweite wichtige Element der Strategie: Aktion und Öffentlichkeitsarbeit wurden schon in der ersten Greenpeace-Aktion verzahnt – ein Journalist an Land stand in dauerndem Funkkontakt zur Crew, einer der Greenpeacer an Bord war selbst Journalist. Die Verzahnung von Kampagne und Kommunikation war und ist bis heute elementare Voraussetzung der Greenpeace-Strategie geblieben. Die Ungleichheit der Gegner tat ein Übriges: das David-Goliath-Prinzip – hier die Weltmacht und ihre Wasserstoffbombe, dort ein kleines Boot mit einer Handvoll Aktivisten – wurde von Anfang an nicht nur Magnet für die Medien, sondern transportierte die grundsätzlich optimistische Greenpeace-Botschaft: dass Veränderungen möglich sind, auch wenn die Lage noch so hoffnungslos erscheint.

So sah sie aus, die ‚Strategiebildung‘ der frühen Tage. Sie ist jedoch weit mehr als eine historische Reminiszenz, denn in ihr liegt ein Kern der Greenpeace-Identität. Bis heute hat

sich bei Greenpeace die feste Überzeugung gehalten, dass die ‚echten‘, wirklich guten Ideen und Aktionen spontan und kreativ entstehen. So sehr heutzutage auch bei Greenpeace strategisch analysiert und geplant wird: das Fehlen ausgeklügelter, allzu detaillierter strategischer Planungen ist in gewisser Weise identitätsstiftend für Greenpeacer geblieben. Die Grundstrategie – bearing witness, direkte gewaltfreie Aktion, öffentliche Konfrontation des Gegners, verbunden mit Unkonventionalität, Mut und Kreativität – war und ist die Basis des Greenpeace-Erfolges, und sie wurde und wird noch immer als ausreichende Strategie empfunden.

Als Grundstrategie blieb sie bis heute unverändert: Kampagnen sind die bewusste Planung und Herbeiführung einer öffentlichen Konfrontation mit Unternehmen, Politikern oder sonstigen ‚Umweltsündern‘. Dazu gehörte schon früh die öffentliche Identifizierung verantwortlicher Personen hinter den Konzern- oder Regierungsapparaten ebenso wie eine Arbeitsweise, die ein Umweltproblem exemplarisch an einem prominenten Vertreter einer Branche oder an einem konkreten Einzelbeispiel – wie z.B. der zur Versenkung anstehenden Ölplattform Brent Spar – deutlich machen. Ein weiteres strategisches Grundelement wurde die politische und wirtschaftliche Unabhängigkeit der Organisation: anders als andere Umweltverbände finanziert sich Greenpeace ausschließlich von Spendengeldern und lehnt Großspenden und Sponsoring durch Unternehmen ebenso ab wie projektbezogene finanzielle Kooperationen mit Regierungen, und seien sie auch noch so grün.

Die gewaltfreie Aktion als Akt des zivilen Ungehorsams war in der Greenpeace-Geschichte nie nur taktisches Mittel, sondern integraler Teil der Strategie selbst: Greenpeace ist ohne Aktionen nicht denkbar, ‚Taten statt Warten‘ ist kein bloßes Motto, sondern das strategische Herzstück der Umweltorganisation. Dies unterscheidet Greenpeace bis heute von anderen Umweltverbänden. Denn von den Zielen her ist

Greenpeace Teil der Umwelt- und Globalisierungsbewegung: es geht um den Schutz von Natur und Umwelt vor Zerstörung aufgrund kurzfristiger wirtschaftlicher Interessen, Bequemlichkeit und Nichtstun. Und es geht um den Erhalt eines nicht nur intakten, sondern vor allem auch friedlichen und wirtschaftlich und sozial gerechten Ökosystems Erde.

Die Greenpeace-Aktion war von Anfang an eine spezifische Art der Protestaktion: der Aktivist als ‚Schutzschild‘ in einem atomaren Testgebiet, zwischen Harpune und Wal, vor dem Abflussrohr einer Chemiefabrik, auf einer Ölplattform, zwischen Baum und Holzfällmaschine ist mehr als ein Protestträger. Doch um öffentlichen Druck auf Unternehmen und politische Entscheidungsträger zu erzeugen, wurden immer auch ‚indirekte‘, symbolische Aktionen gewählt, die ein Umweltproblem plastisch deutlich machen und dessen Verursacher beim Namen nennen: Banner an Schornsteinen von Kohlekraftwerken, Fesselballons über dem Taj Mahal gegen atomare Rüstung, eine Gasmaske gegen Ozonsmog für die Berliner ‚Goldelse‘, Babypuppen in Reagenzgläsern vor dem Europäischen Patentamt, ‚Versuchskaninchen‘ gegen Gentechnik, Die-ins gegen den Irak-Krieg. Viele andere Umweltorganisationen bedienen sich ähnlicher Aktionen – symbolische Aktionen gehören auch zu Greenpeace, machen aber nicht alles das aus, was Greenpeace ist.

2 Erweiterungen der Kampagnenstrategie

Schon den ersten Greenpeace-Aktivisten war klar, dass eine reine Protest- und Aktionsstrategie nicht ausreichen würde, um reale Veränderungen zu bewirken. Schon früh wurde daher systematisch politische Lobbyarbeit betrieben, die etwa bei der Durchsetzung des Walfangverbotes in den 1970er und 1980er Jahren den Ausschlag gab. Strategische Erweiterungen der Grundstrategie folgten in den 1980er und

1990er Jahren, wobei das deutsche Greenpeace-Büro eine führende Rolle spielte:

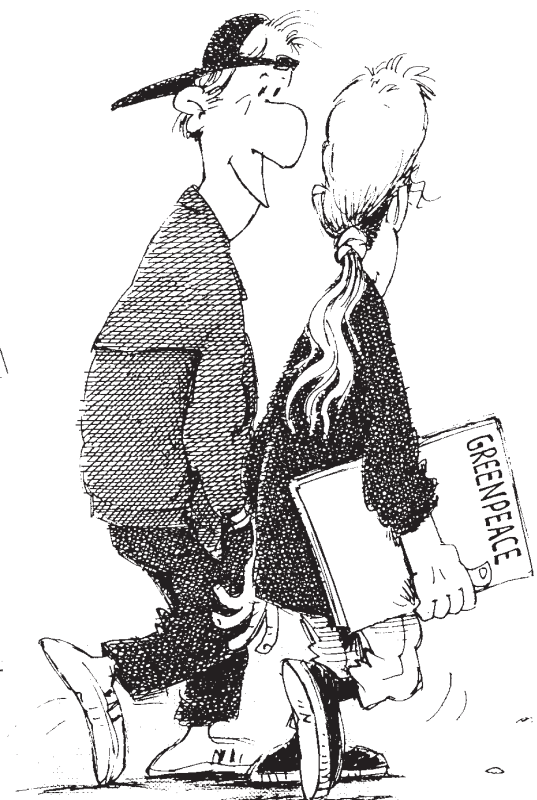
- **Lösungskampagnen:** Mit dem Nachweis, dass bessere Lösungen möglich sind, wollte Greenpeace eine neue Qualität in die Auseinandersetzung mit umweltschädlichen Industrien bringen. Lösungskampagnen wie die Entwicklung des FCKW- und FKW-freien Kühlschranks, des chlorfreien Druckpapiers oder des ersten Drei-Liter-Autos strafen das ‚Es-geht-nicht‘ der Unternehmen Lüge. Nicht nur der Protest, auch die Lösung wurde zum Druckmittel gegen Umweltzerstörer, die damit ebenso öffentlich konfrontiert wurden wie mit klassischen Protestaktionen.

- **Kinder-, Jugend- und Ehrenamtlichen-Arbeit:** In den 1990er Jahren wurde die Arbeit mit Ehrenamtlichen sowie Kindern und Jugendlichen ausgebaut. Heute (2005) gibt es allein in Deutschland 84 Gruppen mit 2.400 ehrenamtlichen Mitgliedern (ab 18 Jahre), dazu 45 Jugendgruppen mit über 400 Jugendlichen sowie 1.700 ‚Greenteams‘ mit rund 9.000 Kindern und Jugendlichen bundesweit. Nicht zu verges-

sen auch die Senioren, die in 19 Teams mit 170 Mitgliedern aktiv sind.

- Der Aufbau der *Verbraucherarbeit* stellte eine weitere strategische Erweiterung dar. Mit der Gründung der Greenpeace-Verbraucherorganisation ‚Einkaufsnetz‘, die Verbraucher z.B. gegen Gentechnik und Pestizide in Lebens- und Futtermitteln mobilisiert, oder der Gründung der Genossenschaft ‚Greenpeace energy‘, die sauberen Strom ohne Atom- und Kohleanteil vertreibt, wurde die klassische aktionsorientierte Strategie um wichtige Facetten ergänzt.

- Strategische Neuausrichtungen fanden immer auch *inhaltlich* statt, etwa mit dem Einstieg in das Themenfeld ‚Grüne Gentechnik‘ Mitte der 1990er Jahre. Anders als bei klassischen End-of-the-pipe-Kampagnen – etwa gegen Atommüll oder Giftmüllexporte – war damit ein Thema begonnen, dessen Bedrohungspotenzial kaum visualisierbar war, dessen Protagonisten schwerer lokalisierbar waren und das globale Implikationen in neue Themenfelder wie Landwirtschaft, Biopatentierung oder Ernährungsgerechtigkeit bedeutete.



3 Strategiebildung

Kampagnenstrategien von Greenpeace sind das Ergebnis ausführlicher interner Diskussionsprozesse. Die Entscheidungen über diese Strategien verlaufen demokratisch, aber nicht basisdemokratisch: Greenpeace ist nicht in Landesverbänden organisiert, die mehr oder weniger Mitspracherecht an den Entscheidungen des Hauses hätten. Die rund 540.000 deutschen Förderer sind nicht direkt in den Entscheidungsprozess über Kampagnen eingebunden: dies wäre weder praktikabel noch wäre damit die Arbeitsweise von Greenpeace möglich, die aus flexiblen, schlagkräftigen und international abgestimmten Kampagnen besteht. Diese Entscheidungsstrukturen werden von den Greenpeace-Förderern so übrigens auch immer schon akzeptiert.

Innerhalb der Organisation bedeutet die Diskussion über Kampagnenstrategien einen erheblichen Abstimmungsbedarf nicht nur national, sondern auch mit den internationalen Gremien. Neben nationalen Diskussions- und Entscheidungsprozessen – im deutschen Büro arbeiten rund 200 Personen – finden jährliche regelmäßige Treffen der Kampagnendirektoren, der Fachexperten (Campaigner) und der Geschäftsführungen statt, die Schwerpunkte der Jahresplanung sowie mittel- und langfristige Strategieausrichtungen diskutieren und beschließen.

Im Festhalten an der einen Grundstrategie steckt natürlich auch ein Moment von Strategieblockade: was nicht oder nur schwer mit direkter Aktion zu verbinden ist, scheint nicht ‚wirklich‘, jedenfalls nicht in derselben Intensität, zu Greenpeace zu passen. Dies erschwert der Organisation auf eine nicht immer bewusst reflektierte Weise die Beschäftigung mit komplexen Themen, etwa der Frage nach dem Zusammenhang von Umweltzerstörung und internationalen Finanzmärkten. Doch faktisch lässt sich nahezu jedes ökologische Problem auf eine Ebene konkreter Protestaktionen ‚herunterbrechen‘. Als Greenpeacer am Tag des Inkrafttretens des

Kyoto-Protokolls Mitte März 2005 den Ölhandel an der Londoner Börse kurzzeitig zum Erliegen brachten, wurden sie von aufgebrachten Brokern schwer verprügelt – aber sie hatten sich mit den klassischen Mitteln einem komplexen, schwer visualisierbaren Thema genähert und erreicht, was sie wollten. ‚Direkte Aktion‘ beinhaltet eine fast unerschöpfliche Fülle von kreativen Möglichkeiten.

4 Neue Herausforderungen

Die klassische Aktionsstrategie funktioniert gut, wo ‚klare Verhältnisse‘ herrschen: Goldminen, die Flüsse in Rumänien mit Chemikalien verseuchen, Atommüll, der im Meer versenkt wird, Regenwald im Amazonas, der abgeholzt wird. Als Umweltorganisation westlicher Prägung ist Greenpeace mit seinen spendenstarken Büros in Westeuropa am stärksten vertreten. Mit dem Ende der qualmenden Schornsteine und der stinkenden Flüsse galten dort die ‚klassischen‘ Umweltprobleme weitgehend als gelöst und sind im umweltpolitischen Diskurs von globalen, aus europäischer Warte ‚unsichtbaren‘ Umweltproblemen – Klimawandel, Ressourcenverbrauch etc. – abgelöst worden.

Für Greenpeace wie für andere Umwelt-NGOs stellt sich seit langem die strategische Frage, wie Unterstützung und politischer Druck für Umweltschutz in Ländern generiert werden kann, die die ökologischen und sozialen Folgen ihres Lebensstils nicht oder nicht ausreichend selbst erfahren und vor Augen haben bzw. haben wollen. Erwärmung der Erdatmosphäre, globale Verbreitung von Dauergiften aus diffusen Quellen, steigender Ressourcenverbrauch, gentechnische Manipulation der Agrarproduktion – wie sollen diese Probleme problematisiert und visualisiert werden? Wie bekämpft man diffuse Gegner, die in einem globalen Geflecht von Unternehmen und Märkten verschwinden? Wie adressiert man den Verbraucher selbst und seine nicht nachhaltigen Lebensstile als wesent-

lichen Teil des Problems? Wie geht man mit der Verlagerung der politischen Verantwortung auf internationale und globale Politikebenen wie EU und WTO um? Wie thematisiert eine aktionsorientierte Umweltorganisation umweltschädliche Subventionen und nicht nachhaltige Finanzsysteme mit verheerenden ökologischen Folgen? Muss sich eine Organisation wie Greenpeace stärker sozialpolitischen Problemen stellen als Bedingung für ökologische Gerechtigkeit? Wie sollte Greenpeace sich mit der Problematik von Krieg, Terror und globaler Gewalt auseinander setzen?

Die Strategiebildung zu diesen Fragen ist bei Greenpeace noch nicht abgeschlossen, und sie wird auch nicht auf einen Punkt hin, als die eine finale Strategie je abgeschlossen werden. Für alle Greenpeace-Kampagnen – sei es gegen Überfischung und Plünderung der Weltmeere, gegen Atomkraft, Kohle und Öl und für Erneuerbare Energien, gegen Chemiegifte und Gentechnik, gegen Urwaldzerstörung, gegen die globale Handelsdiktatur der WTO oder gegen atomare Rüstung – ist der globale Charakter der Bedrohungen seit langem Realität. Auch die internationale Struktur der Organisation – 2004: weltweit 43 Büros, 1.170 Mitarbeiter, 2,9 Millionen Förderer, Gesamteinnahmen 163 Millionen Euro – ist faktische umwelt- und friedenspolitische Globalisierung. Gründungen von Büros in China, Indien oder Indonesien waren bereits strategische Antworten auf diese aktuellen Herausforderungen.

Eine strategische Neuausrichtung und Fokussierung der Organisation wurde in jüngster Zeit international diskutiert und wird es noch. Doch es wird auch nach dieser Debatte keine fundamentale Strategieänderung bei Greenpeace geben. Strategisch wird die Rückbesinnung auf das eigenständige Moment von Greenpeace – aktionsorientiert, gewaltfrei, international, unabhängig – weiter eine zentrale Rolle spielen. Denn faktisch haben sich nahezu alle Parameter der Umweltbedrohung in den letzten beiden Jahrzehnten dramatisch verschlechtert. Die ak-

tionsorientierte Kampagnenarbeit von Greenpeace scheint notwendiger denn je.

Oder ist dies gerade ein Zeichen, dass Organisationen wie Greenpeace gescheitert sind? Ist nicht längst ein Ermüdungseffekt eingetreten beim Anblick von Protestbannern und Schlauchboot-Kämpfern? Fragen dieser Art sind meist Fragen von Bewohnern westlicher Industriestaaten, Zeichen einer medial und scheinbar auch ökologisch saturierten Sichtweise. Die ökologische und politische Realität außerhalb dieser Wohlstandsinseln ist dramatisch anders. Die faktische Plünderung des Planeten ohne Rücksicht auf Verluste an Natur und Menschen spricht eine andere Sprache, schlimmer als sie je in Westeuropa sichtbar wurde.

Sicher ist: *die* finale neue Strategie kann und wird es für Greenpeace weltweit nicht geben. Die beschriebene Grundstrategie der Aktion bildet auch künftig das Fundament, auf dem Greenpeacer in Indien ebenso stehen wie in Norwegen, in den USA oder in China. Am Anfang der erfolgreichsten Greenpeace-Kampagnen – etwa der Kampagne für ein Schutzgebiet Antarktis, für das Walfang-Moratorium oder gegen die Versenkung der Brent Spar – stand weniger eine ausgefeilte Strategie als vielmehr Intuition und Emotion einzelner Menschen. Bis heute gibt es daher innerhalb der Organisation ein ausgeprägtes Misstrauen gegen langfristige strategische Planungen. Es kann auch eine strategische Entscheidung sein, keine Strategie zu haben. Spontanität, Kreativität und Unberechenbarkeit genießen bei Greenpeace von je her eine höhere Wertschätzung als Theoriebildung und Strategie. Die Spannung, in der diese Haltung zu der Erkenntnis steht, dass Globalität und zunehmende Komplexität der ökologischen Probleme strategische Planung und Bündelung erfordern, ist eine Spannung, die Greenpeace nicht nur aushalten, sondern produktiv nutzen muss.

Stefan Krug ist Leiter der Politischen Vertretung von Greenpeace Deutschland in Berlin.

Warnfried Dettling

Strategiebildung und Strategieblockaden: Ein Resümee

(Dieser Originalbeitrag gibt die intensive Arbeitsatmosphäre des Workshops wieder, Die Red.)

Nach einem so intensiven Workshop ist es ganz unmöglich, eine Zusammenfassung zu versuchen, die allen gerecht wird. Ich will statt dessen die sieben Spannungsfelder skizzieren, in denen sich Strategiebildung und Strategieblockaden abspielen und die auf dem Workshop deutlich geworden sind.

1 Muddling Through oder Strategien

Am Anfang, nach den Statements der Politiker, sah alles nach einem großen Konsens aus: Strategische Steuerung ist notwendig und auch möglich, wenn sich nur alle, Politiker und Berater, professionell verhalten.

Die Notwendigkeit strategischer Steuerung sahen Matthias Machnig und andere in der gegenwärtigen historischen und sozioökonomischen Lage begründet: Die Gesellschaft wird immer unübersichtlicher. Die Probleme werden immer komplexer. Die Bindung der Wähler und der Mitglieder an Parteien und Verbände geht zurück, die Distanz zu ihnen wächst. In Zeiten knapper Kassen und eines schwachen Wirtschaftswachstums können Verteilungskonflikte nicht mehr wie früher aus dem Wachstum heraus befriedigt werden. In Zeiten wie den unseren können Politiker nicht mehr so einfach dem Status quo seinen Lauf lassen, wenn sie auf Dauer Erfolg haben wollen. In unsicheren und komplexen Zeiten werden jene Unternehmen, Gewerkschaften, Parteien einen Vorsprung, eine bessere Zukunft haben, die über strategische Steuerung verfügen.

Das war mein Eindruck nach der ersten Runde. Jetzt, am Ende, bin ich mir nicht mehr so sicher. Und das Spannende dabei ist: Aus den nämlichen Sachverhalten, die für die Notwendigkeit einer strategischen Steuerung ins Feld geführt wurden, wurden nun die Grenzen ihrer Möglichkeit abgeleitet. Das war schon mehr als eine leichte Relativierung. Die Vertreterin der Gewerkschaften, Christiane Zerfaß, hat die These vertreten: Gerade weil die Verhältnisse so komplex sind, draußen in der Welt und – dies vor allem – drinnen in den Gewerkschaften, solle man sich von strategischer Steuerung nicht zu viel erwarten: Sie stoße rasch an ihre Grenzen. Gerade weil alles so komplex ist, solle man sich vor ‚Strategieillusionen‘ hüten, so hat Heribert Hönigsberger diese These zugespitzt. Gerade weil alles so komplex ist, bedürfe es einer ‚situativen Intelligenz‘, die freilich strategisch angeleitet sein kann. Manche gehen noch weiter und sagen, in dieser Fähigkeit zu einer Intelligenz, die aus der konkreten Situation entspringt, bestehe die singuläre Kunst des Politikers. Jeder erfolgreiche Politiker habe bewiesen, dass er über diese ‚skills‘ verfüge, mehr jedenfalls als die allermeisten strategischen Berater.

In diesen kritischen Gegenpositionen begegnen uns alte Bekannte aus der Politikwissenschaft wieder: einmal die deskriptive Theorie und die Praxis des ‚Muddling Through‘ (Politik als Durchwursteln durch den lobbybewehrten Interessengruppenpluralismus oder Politik als Slalomlauf durch das Dickicht der Vetospieler), zum andern, etwas neueren Datums, die ‚Kübeltheorie der Politik‘, die besagt: Was am Ende an Politik aus einer Organisation oder Partei oder Regierung herauskommt, ist die

Summe all dessen, was vorher viele ganz und gar unsystematisch in den Kübel hinein gegeben haben.

Es ist ein Ergebnis dieses Workshops, dass sich Strategiebildung und Strategieblockaden notwendig in diesem Spannungsfeld abspielen. Jede Institution muss sich hier positionieren, denn es macht wenig Sinn, wenn die einen strategische Steuerung betreiben und die anderen nichts davon halten, es sei denn, es geschieht arbeitsteilig und als Dekoration fürs Schaufenster.

Meine Meinung in dieser Debatte möchte ich in *einer* Aussage zusammenfassen: 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, um so mehr bedarf es der strategischen Steuerung, wenn eine Partei, eine Regierung, ein Land nachhaltiger Erfolg haben will.

Es gibt Gründe dafür, warum sich diese Einsicht im politischen Bereich schwerer durchsetzt als im wirtschaftlichen Bereich. Unternehmen, die nicht über eine tragfähige strategische Steuerung verfügen, laufen Gefahr, irgendwann einmal vom Markt zu verschwinden. Man könnte das am Fall Karstadt und an anderen Beispielen illustrieren. *Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit.* Wer die gesellschaftlichen Veränderungen, den Wandel im Kauf- und Konsumverhalten oder überhaupt die neuen Lebensstile verschläft, der bekommt irgendwann Probleme. In der Politik muss das keineswegs so sein. Die Unfähigkeit zu lernen wird keineswegs konsequent bestraft. Wenn es den politischen Parteien nur gelingt, ein nonverbales Einverständnis über ihre gemeinsame Strategielosigkeit zu treffen, wenn sich alle in einem Kartell der Mittelmäßigkeit vereinen, dann können sie sehr lange auf dem politischen Markt überle-

ben. Wohlfahrtsverbände und Gewerkschaften sind irgendwo dazwischen angesiedelt.¹

2 Drei Dimensionen strategischer Steuerung

Ein zweites Spannungsfeld, über das grundsätzlich Einigkeit bestand, hat dieser Workshop herausgearbeitet. Man kann es aufschließen mit den drei großen ‚W’s‘ von Andrea Nahles: Wie, warum, wohin? Strategische Steuerung hat drei Dimensionen. Sie muss Antwort geben auf diese drei Fragen. Bei jeder dieser Fragen, in jeder Dimension, können die Blockaden auftreten.

Die erste Dimension ist eine Analyse des Status quo. Dazu gehören nicht nur die veränderten oder gleichbleibenden Umweltbedingungen. Zum Status quo gehören auch die Fragen: Wer sind wir? Was macht eigentlich unsere Identität aus? Die zweite Dimension fragt nach den Zielen und den Werten: den Wertzielen einer Partei, einer Regierung, eines Verbandes. Und die dritte Dimension betrifft die Frage nach den Mitteln und Wegen. Wie kommt man von A nach B? Was sind die richtigen Schritte in die richtige Richtung?

Nun kann sich jeder im Hinblick auf die eigene Organisation fragen: Wie sieht das in meinem Laden aus? Besteht dort eine hinreichende, wenigstens eine relative Klarheit über den Status quo, über die Welt und die Gesellschaft, in der wir leben? Besteht einigermaßen Klarheit über die Richtung, in die wir gehen wollen? Und besteht einigermaßen eine Vorstellung, wie diese Ziele in der jetzigen Zeit, in der jetzigen Welt erreicht werden können, was wären also die angemessenen nächsten Schritte?

Was nach meiner Meinung bei diesem Workshop ein wenig zu kurz kam, war eine offene und ehrliche Diskussion über die Gründe, warum sich Verbände und Parteien oft über diese drei Dimensionen einer strategischen Steuerung lieber hinweg mogeln. Oder anders formuliert: Nach der ‚Logik des kollektiven Handelns‘

(Mancur Olson) ist strategische Steuerung, wo sie gelingt, ein kollektives Gut. Alle haben etwas davon. Dieses kollektive Gut anzustreben, also zu wollen, dass der Verband wachse und gedeihe, die Regierung oder die Opposition Erfolg habe, bedeutet aber gerade nicht, dass sich jeder einzelne in seinem individuellen Verhalten an diesem kollektiven Gut orientiert, im Gegenteil: Wenn sich die anderen daran orientieren, kann er seine Interessen pflegen und trotzdem als Trittbrettfahrer am gemeinsamen Gut, am gemeinsamen Erfolg teilhaben. Wenn sich niemand daran orientiert, hilft auch sein ‚selbstloses‘ Verhalten nicht viel weiter. Individuelle Rationalitäten und kollektive Rationalität klaffen normalerweise im Naturzustand (ohne starke, charismatische Führung oder ohne Zwang oder moralische Überredung) auseinander. Der Vertreter eines großen Wohlfahrtsverbandes hat diesen Zusammenhang sehr schön illustriert: Ein Funktionär, mehr als dreißig Jahre in Amt und Würden, kurz vor seinem Ausscheiden, handelt durchaus vernünftig, wenn er sich nicht mehr um die langfristigen Reformen kümmert, sondern darauf hofft, dass die Organisation etwas später stirbt als er selbst. Wenn das aber alle und immer wieder tun, führt das individuell rationale oder wenigstens verständliche Verhalten zur kollektiven Selbstschädigung aller – und zum sicheren Niedergang. Und umgekehrt: Wer im kollektiv-rationalen Sinne die Zukunftsfähigkeit einer Gewerkschaft sichert, wird sich möglicherweise in der Organisation unbeliebt machen müssen.

Mit der Theorie des kollektiven Handelns kann man die Grenzen der Strategiebildung und die Strategieblockaden ganz gut erklären, innerhalb der Gewerkschaften etwa, aber auch in Staat und Gesellschaft. Je korporatistischer eine Gesellschaft organisiert ist und je differenzierter und schwerfälliger die Binnenstrukturen der ‚korporatistischen‘ Organisationen sind, um so mehr wird die individuelle Rationalität die kollektive Rationalität und das kollektive Gut einer

strategischen Orientierung verhindern. Und je weniger korporatistisch eine Gesellschaft und je kleiner und überschaubarer das Land ist, umso stärker werden die Gewerkschaften und um so wahrscheinlicher werden Reformen sein, wie das Beispiel der nordischen Länder zeigt.

Das alles sind aber auch Hinweise darauf, warum es in Deutschland ‚rational‘ sein kann, die drei Dimensionen der strategischen Steuerung lieber im Ungefähren zu lassen.² Denn jede Analyse des Status quo impliziert Handlungsalternativen, legt bestimmte Handlungsfolgen nahe und schließt andere aus. So mag es sehr rational sein, was nicht nur bei Hans-Jürgen Urban deutlich geworden ist, Ziele im Unklaren zu lassen. Denn wo das Ziel unklar ist, sind per Definitionem alle Wege richtig. Auch die Frage nach den Mitteln und Wegen ist alles andere als eine äußerliche und technokratische Frage, sie ist vielmehr außerordentlich wert- und traditionsbelastet. Der Präsident der Diakonie hat einmal gesagt, es gebe Strukturen und Verfahren, die ‚sind nicht diakoniefähig‘. Die CDU ist sich, was die Familie angeht, relativ einig in der Analyse des Status quo und auch in ihrem Ziel. Aber bestimmte Wege für eine zielorientierte Familienpolitik scheinen nicht CDU-fähig zu sein. Möglicherweise ist man sich in der SPD und in den Gewerkschaften über den Status quo im Bildungswesen und über dessen Ungerechtigkeit völlig einig und auch darüber, dass Bildungsgerechtigkeit ein hoher Wert ist. Aber bestimmte Wege zu diesem Ziel sind offensichtlich nicht SPD- und nicht gewerkschaftsfähig.

Das ist der springende Punkt: Strategische Steuerung und die ihr voraus gehende strategische Beratung müssen die Räume und die Optionen ausweiten und die Handlungskorridore breiter machen, und zwar in allen drei genannten Dimensionen: im Hinblick auf die Realanalyse als auch im Hinblick auf eine neue Reflexion oder Rekonstruktion der Wertziele und nicht zuletzt im Hinblick auf die Mittel und Wege, die eingesetzt und beschritten werden sollen (intel-

ligente Staatsdebatte). Es ist ja nicht so, dass man die Werte – das, was CDU und Gewerkschaften gemeinsam zu glauben scheinen – einfach aus dem Tabernakel wie eine Monstranz holt, sondern man muss Werte immer wieder neu rekonstruieren und weiterentwickeln. Der Wert der Freiheit wurde schon in der Antike groß gepriesen, als die Sklaven und Heloten noch nicht dazu gehörten. Für Gleichheit konnte man sein, als die Frauen noch nicht gemeint waren. Wenn man positiv denkt und wenn alles gut geht, kann man die Agenda 2010 als Versuch des Kanzlers interpretieren, gegen den Willen der Partei den Korridor breiter zu machen, in der Realanalyse der Verhältnisse, bei der Frage, welche Wege führen zu welchen Zielen und bei der Neudefinition der Wertziele, selbst mit dem Ergebnis eines komplexeren

Gerechtigkeitsbegriffes. Eine komplexe Gesellschaft braucht einen komplexen Gerechtigkeitsbegriff, der auch Mittel und Wege erlaubt, die früher tabuisiert waren. Wenn alles schief geht, wird man sich erinnern, dass zu einer strategischen Steuerung auch und vor allem eine strategische Kommunikation gehört.

3 Das Dilemma der Demokratie

Strategiebildung ist nur möglich im Spannungsfeld zwischen *Politics* und *Policy*, also zwischen dem politischen Prozess und politischen Inhalten oder auch zwischen der Parteiloyalität und den Organisationsinteressen auf der einen Seite und der Staatsraison, dem Gemeinwohl, den Allgemeininteressen auf der anderen. Dieses Spannungsfeld kann man am Dilemma der De-



mokratie gut verdeutlichen. Dieses Dilemma besteht darin, dass die Demokratie zwei Maxime kennt, die beide legitim sind, die sich wechselseitig auch nicht ausschließen, die sich aber von ihrer Logik her doch eher widersprechen. Da ist einmal in einer Wettbewerbsdemokratie die Maxime an Politiker und Parteien: Verhaltet euch so, dass ihr bei Wahlen möglichst viele Stimmen holt! Das ist das Prinzip der Stimmenmaximierung. Es weist nur in Ausnahmefällen in die Richtung einer an den Problemen und an der Zukunft orientierten Politik. Strategische Steuerung im anspruchsvollen Sinne (Policy) ist hier eher hinderlich. Gefragt ist ein optimales Wahlkampfmanagement. Eine andere Maxime der Demokratie lautet: Wenn ihr gewählt seid, dann verhaltet Euch bitte so, dass ihr die Probleme des Landes löst, den Herausforderungen der Zukunft gerecht werdet und das Gemeinwesen keinen Schaden nimmt. Das Dilemma der Demokratie liegt in der Spannung zwischen der eingebauten Kurzfristorientierung und der erwarteten Langfristorientierung, zu der man dann auch eine entsprechende *strategische Steuerung auf Ziele hin* braucht. Demokratie ist, wo Wahlen und Wettbewerb sind. Das ist aber nur die halbe Wahrheit. Eine Demokratie kann auch scheitern, wenn sie keine Probleme mehr löst.

Nun geht eine optimistische Hoffnung dahin, dass im politischen Wettbewerb auf Dauer jene erfolgreicher abschneiden, die die langfristigen Aufgaben nicht aus den Augen verlieren. Das ist auch eine Frage der kritischen Öffentlichkeit, der politischen Bildung und der Medien. Es ist deshalb sinnvoll zu unterscheiden zwischen einer Politikberatung, die auf Inhalte zielt und damit auch die Öffentlichkeit zum Adressaten hat, und einer *Politikerberatung*, die dem Politiker hilft, im politischen Betrieb erfolgreich zu sein. Wenn man vor diesem Hintergrund fragt, wofür Regierungen, Parteien und Verbände in Deutschland Ressourcen investieren (Geld, Zeit, Personal, Auf-

merksamkeit), dann ist das Ergebnis eindeutig: Sie investieren mehr Mittel in Politikerberatung (Politics) als in Politikberatung (Policy). Eben darin liegt eine Ursache für das Defizit in der Strategiebildung, das allüberall zu beobachten ist.

4 Strategie und Partizipation

Das vierte Spannungsfeld, das wir auf diesem Workshop diskutiert haben, bezieht sich auf die Spannung zwischen strategischer Steuerung und demokratischer Mitbestimmung (Teilhabe, Partizipation, Kontrolle). Es fielen Stichworte wie ‚Bonapartismus‘ (Machnig). Heiner Geißler hat einmal angemerkt, Parteien seien zu „Sultانات“ ihrer Führer verkommen. Die Beispiele muss man nicht suchen: Die Agenda 2010 kam gleichsam durch einen Putsch von oben in die SPD. Die Gesundheitsreform der CDU wurde von oben verordnet und von oben wieder revidiert, beide Male von Regierungskonferenzen bzw. von einem Parteitag diskutiert und akklamiert.

Es ist eine Sache, diesen Bonapartismus zu kritisieren. Es ist eine andere Frage, die hier nicht diskutiert wurde und um die sich auch Andrea Nahles herum gemogelt hat, ob strategische Weichenstellungen auf dem klassischen Wege der Parteiendemokratie überhaupt noch möglich sind, ob also eine Steuerung der Politik durch Programme überhaupt noch möglich und zukunftsfähig ist oder ob wir in einem konkreten Sinne an das Ende der Parteiendemokratie angelangt sind. Ich glaube, das ‚kybernetische Modell der Politik‘ (Anthony Giddens) kommt langsam an sein Ende, ein Modell, demzufolge Interessen artikuliert und nach oben aggregiert, von einer Regierung dann in große kollektive Entscheidungen gebündelt werden, die wiederum in Einzelentscheidungen übers ganze Land herunter gebrochen werden: Ich glaube, das ist keine zeitgemäße Vorstellung von Politik mehr.

Eine andere Frage wurde überhaupt nicht diskutiert: Sind Politiker überhaupt noch willens und fähig, Ziele zu formulieren? Wissen Politiker überhaupt, was sie wollen, was sie wollen können oder was sie wollen sollen? Oder kommen strategische Berater nicht nur in Versuchung, sondern auch notwendig in die Lage und Situation, Politikern zuerst sagen zu müssen, welche Ziele sinnvoll, plausibel und möglich sind? Stehen wir hier möglicherweise vor einem Generationenunterschied, für den die jetzige Generation nichts kann, der aber dennoch deutlich und folgens schwer ist: dass nämlich die Nachkriegsgeneration aus biographischen Gründen genauer wusste, was sie (nicht) wollte? Wenn man heute einen jungen Abgeordneten fragt, so hat ein bekannter Politikberater einmal angemerkt, warum er überhaupt in die Politik gegangen sei und was er in der Politik bewirken wolle, dann wisse der in den allermeisten Fällen keine rechte Antwort. Wenn das so wäre, dann wäre natürlich auch die Spannung zwischen Bonapartismus und Parteiendemokratie noch viel radikaler. Dann würden im Extremfall Politiker zu Weihnachtsbäumen, an denen strategische Berater Kugeln, Kerzen und Lametta aufhängen. Dann wäre strategische Steuerung kein politisch-demokratischer Prozess mehr, sondern das Werk strategischer Berater. Man muss diese Spannung im Kopf haben, auch wenn man keinen Weg aus der Aporie weiß.

5 Strategie und Öffentlichkeit

Ein weiteres Spannungsfeld besteht zwischen öffentlichen und nicht öffentlichen Räumen, welche die Strategiebildung und die strategische Steuerung positiv oder negativ beeinflussen. Die Frage ist, ob es eine Art ‚Korruption‘ durch Öffentlichkeit geben könne.

Diese Spannung lässt sich durch zwei Aussagen verdeutlichen. Die eine These lautet: Strategische Steuerung braucht nicht-öffentliche

Räume, in denen offen, angstfrei und ohne negative Folgen für die Akteure auch und gerade jenseits der Beschlusslage gedacht werden kann. Die andere These lautet: Strategische Steuerung und Zukunftsorientierung der Politik brauchen eine demokratische Öffentlichkeit, die neuen Ideen einen Resonanzboden verschafft und damit über den ‚Umweg‘ der Öffentlichkeit auch einen Verstärkereffekt für neue Ideen in die Parteien, Regierungen und Gewerkschaften hinein bringt. Diese beiden Aussagen sind auf dem Workshop in aller Klarheit formuliert worden, eine Debatte, die ich als besonders originell und weiterführend empfunden habe.

Wenn man nun eine Realanalyse über die Medienwirklichkeit macht, stellt man rasch fest, dass im politisch-medialen Komplex Zukunftsbotschaften, neue Gedanken und strategische Steuerung es besonders schwer haben. Der politisch mediale Komplex verhindert eher Zukunftsorientierung und strategische Steuerung.³ Um Aufmerksamkeit zu erringen, muss man mediengerecht sein. Mediengerecht ist man, wenn man bestimmte Regeln beachtet. Diese Regeln werden von den Medien festgesetzt; sie folgen nicht der Logik der strategischen Steuerung.⁴ Auf der anderen Seite gibt es in den Parteien und Verbänden kaum einen Ort, wo nicht-öffentlich über eine strategische (Neu)Orientierung beraten werden kann. Die allermeisten ‚geheimen‘ Sitzungen werden als Folge der Symbiose zwischen Politik und Medien öffentlich. Wenn es aber keine nicht-öffentlichen Räume in der politischen Landschaft mehr gibt, dann hat das natürlich Folgen für alle Formen einer strategischen oder sonstigen Beratung: Diese werden dann instrumentalisiert und in ihrem Sinn ‚verkehrt‘. Oder man lagert sie von Anfang an ganz aus, an eine Unternehmensberatung, mit Folgen, die man am Schicksal der Gesundheitsreform der CDU studieren kann. Man verzichtet nicht ungestraft auf eine politische Kommunikation nach allen Regeln der Kunst. Oder man schafft Ersatz für die fehlen-

den Orte in kleinen Runden oder externen Beratungsteams.⁵

6 Think Tanks

Damit ist gleichzeitig die Frage nach den Voraussetzungen und nach den Bedingungen des Erfolgs einer strategischen Steuerung gestellt. Es öffnet damit sich ein weiteres Spannungsfeld, nämlich das zwischen unabhängigen Think Tanks und Politikern, die auf sie hören oder, allgemeiner und doch genauer gesagt, die den rechten Gebrauch von ihnen zu machen wissen, auch wenn es darum geht, die Akzeptanz von Ideen in der Öffentlichkeit vorzubereiten. Darüber bestand weitgehend Konsens auf dem Workshop: Es muss Orte in der Gesellschaft geben, die, so gut es geht, die Zukunft antizipieren: Denkstätten, die die richtige Mischung von Nähe und Distanz zur Politik haben und als solche selbst wichtige Akteure im Prozess der Strategiebildung sind.

Warum gibt es davon so wenige in Deutschland? Was ist mit den politischen Stiftungen, die ja Geld und Personal haben? Die Hans Böckler Stiftung kann sich ja im Konzert der Stiftungen durchaus sehen lassen. Aber es stellt sich doch eine grundsätzliche Frage: Nehmen sich die politischen Stiftungen ihre mögliche Freiheit nicht, auch unfrisierte Gedanken in die Öffentlichkeit zu bringen? Oder ist diese Freiheit gar nicht vorhanden? Oder handelt es sich um vorauseilenden Gehorsam? Jedenfalls scheint die richtige Balance zwischen Nähe und Distanz zur Politik aus der Balance geraten zu sein. Dabei könnten die politischen Stiftungen ein Gegengewicht bilden gegen die ‚Veröffentlichkeit‘, gegen die Zunahme des populären Mainstream-Journalismus, der nicht nur den Boulevardbereich umfasst, sondern sich auch immer weiter in anspruchsvollen Formaten, letztlich in allen Medien ausbreitet.⁶ Die Stiftungen könnten starke Stimmen sein in einer zivilgesellschaftlichen Öffentlichkeit.⁷ Das Feh-

len einer intellektuellen Landschaft, die durch unterschiedliche Denkstätten geprägt wäre, könnten sie auch dann nicht ersetzen.

Der andere Aspekt der Frage, was die Wahrscheinlichkeit strategischer Steuerung erhöhe, verweist auf einen Zusammenhang, der gerade sozialdemokratischem Denken nicht fremd sein dürfte: Bessere Politik durch politische Bildung und Aufklärung der Gesellschaft. Regierungen und Parteien geben sehr viel Geld aus, um die öffentliche Meinung zu messen. Sie geben relativ wenig Geld aus, um die öffentliche Meinung zu verbessern. Sie geben viel Geld aus für die Darstellung ihrer Politik. Sie geben wenig Geld aus für die Herstellung ihrer Politik. Was müsste eigentlich geschehen, so hat der US-amerikanische Sozialforscher Daniel Yankelovich einmal in einem lesenswerten Buch gefragt, um die öffentliche Urteilsfähigkeit (Public Judgement) zu verbessern? Das ist ein weites Feld, von der Schule bis zu den Medien, von der mangelnden öffentlichen Wirksamkeit der Wissenschaften bis hin zur meist unfreiwilligen, aber stets folgenschweren Selbstdarstellung der Politik in der Öffentlichkeit.

7 Politische Führung

Schließlich das letzte Spannungsfeld, in dem sich unser Thema bewegt. Es ist der Abstand zwischen den Politikern, die wir haben, und jenen, die wir in dieser Zeit des Wandels bräuchten. Strategiebildung und strategische Steuerung, wenn sie denn in der Politik praktisch erfolgreich sein soll, brauchen charismatische Politiker und Verbandsfunktionäre; sie brauchen Eliten in der Führung, die sich als ‚politische Unternehmer‘ oder als ‚Angebotspolitiker‘ und nicht als ‚Demagoge‘ oder als ‚Amtsinhaber‘ (Guy Kirsch) verstehen; sie brauchen Politiker, die etwas riskieren und Mehrheiten schaffen und sich nicht nur an vermeintliche Mehrheiten anpassen. Das ist leicht gesagt, verweist aber auf den politischen Widerspruch unserer Zeit:

Wer eine langfristig richtige und deshalb unpopuläre Politik macht, läuft Gefahr, abgewählt zu werden. Jede Opposition ist ständig in der Versuchung, die Unzufriedenheit des Wählers mit der Regierung, also die ‚Oppositionsrendite‘ einzustreichen. Wer sich als Stimmenmaximierer verhält, kann besser überleben als der, der die dicken Bretter bohrt. Damit stellt sich die Frage: Wie kann man trotz Parteienwettbewerb strategische Steuerung in dieser konkreten historischen Lage praktizieren? Eine Möglichkeit wäre, den politischen Wettbewerb für eine gewisse Zeit in einer großen Koalition gleichsam ‚still zu stellen‘, um in dieser Zeit die strategischen Weichenstellungen vorzunehmen.

So verwandelt sich die Frage nach der Strategiebildung und nach den Strategieblockaden am Ende in die Frage, welchen Anspruch Politik an sich selber hat. Man sollte es offen aussprechen und sich nichts vormachen: Strategische Steuerung lässt sich nicht denken auf einer innovativen Oase in einer politischen Wüste. Die Entpolitisierung der Politik ist der schlimmste Feind einer politischen Strategiebildung. Die Blockaden lägen dann in der Politik selber. Die Frage allerdings, wie eine Repolitisierung von Politik und Gesellschaft gelingen könne, weist weit über unser Thema hinaus. Strategiebildung und strategische Steuerung sind ein notwendiges Mittel, aber, kein Ersatz für Politik. In diesem Sinne besteht in Deutschland, dass ist auf dem Workshop deutlich geworden, ein großer Bedarf, eine geringe Nachfrage und ein noch geringeres Angebot an strategischer Beratung der Politik.

Dr. Warnfried Dettling lebt als freier Autor und Politikberater in Berlin.

Anmerkungen

¹Siehe dazu auch die vorzügliche Publikation: Wie innovativ ist die Politik in Deutschland?

Politische Beratung und Politik auf dem Prüfstand. Dokumentation des Workshops vom 13. November 2004, mit Ulrich von Alemann, Warnfried Dettling, Fritz Goergen, Rudi Hoogvliet, Karl-Rudolf Korte, Matthias Machnig, Frank Nullmeier, Peter Radunski, Thomas Steg (Herausgegeben von Daniel Dettling (berlinpolis) und Michael Wedell (Vodafone), Berlin 2005.

²„Innerhalb der Parteistrukturen leisten die Führungsgremien keine wirkliche Führung, sondern dienen lediglich als Sprachregelungsinstanzen, die den Zweck haben, die versammelten Akteure verbal und argumentativ auf eine Linie zu bringen“, so bilanziert Matthias Machnig seine Erfahrungen. (In: Wie innovativ ist die Politik in Deutschland? Anm. 1, S.9

³Siehe dazu auch die Ausführungen von Thomas Steg und Fritz Goergen. In: Wie innovativ ist die Politik in Deutschland, siehe Anm. 1.

⁴Vergleiche dazu die informative und anregende Publikation: Wie innovativ sind die Medien? Herausgegeben von berlinpolis (Daniel Dettling) und EnBw (Jürgen Hogrefe), Berlin 2004, darin vor allem den Beitrag von Roger de Weck: Sind die Medien neugierig?

⁵„Kleine Runden von Beratern und Politikern sind viel effektiver als Beiräte, Expertenrunden und Enquetekommissionen.“ (Ulrich von Alemann, Anm. 1, S.17) – „In Zukunft werden Beratungsteams wichtig, da die drei Kompetenzen der Sach-, Vermittlungs- und Durchsetzungsrationalität nicht von einer Person übernommen werden können. Ein positives Beispiel stellt das Beratungsumfeld des amerikanischen Präsidenten dar.“ (Peter Radunski, ebenda S.17).

⁶Thomas Steg, siehe Anm. 1, S.13.

⁷„Qualität kann in die Politik nur kommen, wenn der Teufelskreis des permanenten Taktierens von strategischer Politik durchbrochen wird. Politik benötigt einen starken Gegenpart, der in selbstorganisierten Kräften der offenen Gesellschaft liegen könnte.“ (Fritz Goergen, Anm. 1, S.19).

ANALYSE

Institution und soziale Bewegung: Strategische Herausforderung der Gewerkschaften¹

Institution der Arbeit und soziale Bewegung?

Die deutschen Gewerkschaften sind, über die tiefen Brüche und Niederlagen aus der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts hinweg, Ergebnis eines ausgesprochen erfolgreichen Institutionalisierungsprozesses einer älteren, großen sozialen Bewegung, der Arbeiterbewegung. Diese war als soziale Bewegung bekanntlich sehr viel umfassender und hat sich politisch, gewerkschaftlich, genossenschaftlich und kulturell in unterschiedlicher Weise und mit unterschiedlichen Erfolgen ausdifferenziert.

Das Verhältnis zwischen diesen verschiedenen Strängen der Arbeiterbewegung war immer konfliktbehaftet. Die Massenstreikdebatte war z.B. auch ein Konflikt zwischen dem Revolutionären Flügel der Sozialdemokratie und den aufblühenden Gewerkschaften (Langkau u.a. 1994). Zwischen Gewerkschafts- und Genossenschaftsbewegung gab es in der Frühphase der deutschen Arbeiterbewegung deutliche und kaum auflösbare Zielkonflikte (Novy 1984). An dieser Stelle interessiert der genauere Blick auf die inneren Widersprüchlichkeiten, mit denen die Gewerkschaften nach der Niederlage und dem Ende der deutschen Arbeiterbewegung 1933 (Lucas 1983) und seit dem Beginn ihrer bemerkenswert erfolgreichen Institutionalisierung in der Bundesrepublik Deutschland es zu tun hatten. Er ist für die Klärung aktueller Handlungsprobleme der Gewerkschaften hilfreich.

Die Erfahrungen von den 1950er bis in die 1970er Jahre, also während der kurzen Blütephase sozialdemokratischer Reformpolitik, als die Anknüpfung an die eigene Geschichte als soziale Bewegung noch nahe lag und die Weiterentwicklung in den Kräfteverhältnissen der

Nachkriegszeit immerhin errungenen institutionellen Positionen durchaus aussichtsreich erschien – etwa durch die Reform der Betriebsverfassung, die Ausweitung der paritätischen Mitbestimmung, das HdA-Programm –, sind von R. Hoffmann mit der Formel vom ‚Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht‘ auf den Punkt gebracht worden (Hoffmann 1968). Um sich diese Variante gewerkschaftlicher Doppelstrategien und ihrer Ambivalenzen heute zu vergegenwärtigen kann es hilfreich sein, nach Personen Ausschau zu halten, die sie in besonderer Weise verkörpert haben.

Hans Matthöfer kann als herausgehobener Repräsentant dieser kämpferischen Reformströmung gelten. Als Mitinitiator der frühen Automationskongresse der IG Metall, Protagonist ihrer Bildungsobleutebewegung, Organisator einer erfolgreichen Kampagne zur Mitgliederengewinnung bei Ford und Befürworter betriebsnaher Tarifpolitik in den 1960er Jahren war er ein Exponent des linken gewerkschaftlichen Reformflügels, als Bundesarbeitsminister nach 1972 dann maßgeblicher Initiator des Programms Humanisierung des Arbeitslebens (Pöhler/Peter 1982) und am Ende der 1980er Jahre war er schließlich derjenige, der Ordnung in den Trümmerhaufen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen brachte, um weiteren finanziellen Schaden von den Gewerkschaften abzuwenden (Matthöfer 1994) und Restbestände wenigstens für eine Weile zu sichern.

Man könnte entlang dieser Biographie unschwer die Geschichte der Bewältigung der Anforderungen des gewerkschaftlichen ‚Doppelcharakters‘ (Zoll 1976) zwischen Gegenmacht und Ordnungsfaktor, sozialer Bewegung und Institution, über nahezu vier Jahrzehnte der Geschichte der Bundesrepublik hinweg nachzeichnen. Auf den ersten Blick wäre dies eine ziemliche Erfolgsgeschichte – jedenfalls bis zum Überschreiten des Gipfelpunkts sozialdemokratischer Reformpolitik. Wenn man hingegen aus der heutigen historischen Distanz und angesichts

der bedrohlichen Defensive, in die unsere Gewerkschaften inzwischen geraten sind, tiefer bohrt, ergeben sich Fragen. Sie müssten z.B. lauten:

(1) Was ist dran an Theo Pirker's Diagnose von den Gewerkschaften als der ‚blinden Macht‘ (Pirker 1960), die in der jungen deutschen Demokratie seit dem Kampf um die Betriebsverfassung von 1952 vor weitergehenden Mobilisierungen zurückgeschreckt ist – überzeugt davon, gewählte politische Mehrheiten letztlich respektieren zu müssen – und in der gefundenen Arbeitsteilung mit der SPD, die langsam zur Volkspartei wird, nicht in der Lage für ihre Ziele mit größerer Durchschlagskraft arbeitspolitisch zu mobilisieren (vgl. Schmidt 1973)?

(2) Was prägte jenes gewerkschaftliche Denken, dass die IG Metall so tief über die Septemberstreiks beunruhigte, sie vor allem auch als gegen den Führungsanspruch der Gewerkschaft selbst gerichtet erleben ließ?

(3) Welche Rolle spielte in diesem Zusammenhang die im Vergleich besonders weitgehende Institutionalisierung von Mitbestimmung in der Montanindustrie? (vgl. Hindrichs u.a. 2000)

(4) Was ist mit anderen bedeutenden Gewerkschaftsführern, aus sozialistischer oder auch katholischer Tradition kommend, die, wie z.B. Hermann Rappe oder Georg Leber, anders als Hans Matthöfer viel stärker einseitig die institutionelle Dimension gewerkschaftlichen Handelns zu ihrer Sache gemacht haben?

Am Beispiel Hermann Rappes ließe sich das nachzeichnen: Auch er ist in den 1960er Jahren Repräsentant der Gewerkschaftslinken im Vorstand der IG Chemie, die damals als nach den Worten ihres Vorsitzenden Wilhelm Gefeller ‚chemisch reine sozialdemokratische Gewerkschaft‘ wie die IG Metall zum Reformflügel des DGB zählte, in ihren Kernbereichen aber immer, auch schon in der Zeit der Weimarer Republik (Tenfelde 1997), Durchsetzungsschwächen gehabt hatte. Nach der Erfahrung der Niederlage

im Chemiestreik 1971 (Dzielak u.a. 1978) und Aufnahme seiner Tätigkeit als Bundestagsabgeordneter 1972 wird er der führende Repräsentant einer strikt sozialpartnerschaftlichen, lange Zeit unbestreitbar erfolgreichen, auf Ausgleich in den institutionellen Handlungsrahmen orientierten Strömung in seiner Gewerkschaft, die er nach 1980 als deren erster Vorsitzender konsequent festigt – unter Ausgrenzung sozialistischer, vorgeblich kryptokommunistischer Gegner.

Die beiden Beispiele mögen genügen, um (1) durchaus beachtliche Unterschiede im Umgang mit dem Widerspruch zwischen sozialer Bewegung und daraus erwachsener Institution sichtbar zu machen als auch (2) zu zeigen, dass mit zunehmender Entfernung von ihren Ursprungsereignissen und Wurzeln, als sozialer Bewegung, das, was man das ‚institutionelle Denken‘ nennen könnte (Douglas 1991), in beiden Fällen an Gewicht gewinnt. Im Spannungsverhältnis von auf Bewegungselementen beruhender Gegenmacht und institutionell zu befestigendem Rechtsfortschritt behält also das institutionelle Denken letztlich die Oberhand. Und dies hat seine Gründe:

- Die maßgeblichen handelnden Akteure handeln immer vornehmlich im Kontext der über die ‚Bewegungsphasen‘ geschaffenen institutionellen Strukturen. Dies ist unausweichlich. Sie müssen damit auch immer die Perspektive des Sachwalters errungener Erfolge einnehmen. Die sind ein hohes Gut und müssen innerhalb gesellschaftlicher Kräfteverhältnisse gegen widerstreitende Interessengruppen behauptet werden. Die Rolle der führenden Repräsentanten von Gewerkschaften als *Sachwalter institutioneller Errungenschaften* bekommt so ein hohes Eigengewicht.
- Sie handeln weiterhin immer vor dem Hintergrund von politischen Orientierungen, die nicht nur in offiziellen Programmatiken, sondern vor allem auch in institutionell tragen-

den Leitideen ihren Ausdruck finden – und sie dürfen mit einigem Recht davon ausgehen, dass sie als professionelle Akteure an der Spitze großer Organisationen und Institutionen einen besonders guten Überblick haben. Sie können in ihrer Rolle also immer nur in dem Selbstverständnis handeln, *die besten Experten* für ihre schwierige Aufgabe zu sein.

- Sie sehen sich schließlich dazu herausgefordert, an der Gestaltung höchst komplizierter und zugleich immer unüberschaubarer werdender, gesellschaftlicher Prozesse mitzuwirken. Dabei müssen sie die Legitimation ihres Handelns zunächst und vor allem immer in der eigenen Organisation und gegenüber der eigenen Klientel sicherstellen. Sie müssen also Führungs- und Steuerungsprobleme nach innen bewältigen können, wofür aus der ganzen Tradition der Arbeiterbewegung heraus die Stromlinienförmigkeit der Organisation als unverzichtbar erscheint. *Stromlinienförmigkeit als Voraussetzung eigener Führungs- und Steuerungsfähigkeit* wird so zu einem dritten Bedingungsbandel, das aus der Perspektive der Verbandsspitze geradezu als zwingend erscheint.

Im Rahmen dieser drei Voraussetzungen werden dann die Funktionsträger auf der operativen Ebene, von den Hauptamtlichen vor Ort bis hin zu den Vertrauensleuten im Betrieb aus der Perspektive der Organisationsspitze vor allem zu den ‚Sensoren‘ für die Veränderungen in der Arbeitswelt, auf die an der Spitze letztlich immer wieder kompetent reagiert werden muss. Natürlich ist dieses Bild vereinfachend: Hauptamtliche in den dezentralen Organisationsgliederungen brauchen z.B. immer Spielräume für teilautonomes Handeln, sonst brähe die Organisation schlicht zusammen, auch fallweise Mobilisierung im Rahmen der sprichwörtlichen, institutionellen ‚Knopfdruckmentalität‘ der Gewerkschaften wäre sonst nicht möglich. Überhaupt sind alle Akteure vor Ort mit Eigensinn

ausgestattet, und gibt es für diese keinen Spielraum, stehen Mitglieder irgendwann als Vertrauensleute nicht mehr zur Verfügung. Trotzdem werden wesentliche konstitutive Momente eines strukturell konservativen institutionellen Denkens sichtbar, das die Gewerkschaften nachhaltig prägt. Es bedarf da durchaus keiner Theorie des demokratischen Zentralismus um als externer Beobachter zu erkennen und als aktiver Verantwortungsträger an der Spitze einer solchen Organisation für sich selbst zu begründen, dass es nahe liegt, das eigene Handeln letztlich doch in einer diesem theoretischen Modell recht ähnlichen Weise zu organisieren. Die Empfehlung einer Rückbesinnung auf die eigenen Wurzeln als soziale Bewegung (Kocka 2003) mag da in der gegenwärtigen Lage durchaus sympathisch sein. Widerstände dagegen und Anknüpfungspunkte dafür bedürfen aber in jedem Fall einer gründlichen Reflexion.

Institutionelle Arbeits- und moderne Netzwerkgesellschaft

Wir hätten an dieser Stelle auch einen Anknüpfungspunkt für ganz generelle demokratietheoretische Fragen, die die politische und die wissenschaftliche Diskussion seit der ersten großen demokratischen Revolution der Neuzeit, der amerikanischen Revolution von 1776 also, durchziehen (Arendt 1974, Bauman 1999). Sie können hier nicht vertieft werden, so wenig wie grundsätzliche Fragen nach der Demokratie in den Gewerkschaften, die seit R. Michels ehernem Gesetz von der Oligarchie (Michels 1970) und dem roten Gewerkschaftsbuch (Enderle u.a. 1932/1967) Praktiker und Wissenschaftler auf der Linken wie auf der Rechten immer wieder einmal beschäftigt haben. Hier wird aber von der These ausgegangen, dass die Gewerkschaften zweifellos tragende Säulen unserer Demokratie sind (Markovits 1989). Die allerdings gerät im Zeichen der neoliberalen Revolution in wachsende Beteiligungs- und Legitimationskrisen (Bauman 1999). Es geht daher um die Fra-

ge, wie die Gewerkschaften heute auch mit diesen Herausforderungen eines Epochenbruchs nach dem Ende des Fordismus umgehen können angesichts derer sie Gefahr laufen selbst im Kernbereich ihres arbeitspolitischen Handelns zunehmend handlungsunfähig zu werden

Wir leben in Zeiten eines solchen Epochenbruchs (Scholz u.a. 2004; www.forum-neue-politik-der-arbeit.de), in einer Zeit, in der – folgt man dem Bild, dass die einschlägigen wissenschaftlichen Beobachter ebenso wie die politischen Protagonisten der neoliberalen Revolution heute zeichnen – prägend sind (1) die Individualität der Einzelnen, als ‚Arbeitskraftunternehmer‘ die sich von der Bevormundung durch den Staat ebenso wie durch gewerkschaftliche Bürokratien befreien wollen, (2) die unausweichliche Zurückdrängung der alten Institutionen der Arbeit, von denen der sozialen Sicherung über die der Mitbestimmung in der Wirtschaft bis hin zu den Gewerkschaften und (3) der Bedeutungsgewinn von neuen vernetzten Strukturen, in denen die einzelnen Vielen sich erst wirklich werden entfalten können, in denen sie gefordert und zu fördern sind.

Sicherlich steckt hierin auch viel Ideologie. Die wird z.B. sofort dann sichtbar, wenn Gruppen dieser einzelnen Vielen nicht nur nach den vorgeblich allein obwaltenden Handlungskriterien eines homo oeconomicus agieren, sondern mit aller Kompetenz, die ihnen als modernen Wissensarbeitern im Zuge der neoliberalen Revolution ja tatsächlich zugewachsen ist, als neue individuelle zivilgesellschaftliche Subjekte (Wolf 2001) damit beginnen, partiell außerhalb der alten institutionellen Strukturen arbeitspolitisch zu handeln (vgl. Martens 2004: 120ff). Dann wird nämlich immer wieder schnell der Ruf nach der Ordnungsfunktion von Betriebsräten oder von der angeblich schon überlebten Institution Gewerkschaft ertönen. Es ist nun sicherlich eine durchaus unbeantwortete Frage, wie viel und welcher Art institutionelle Sicherheiten diese neuen individuellen gesellschaftlichen Subjekte

tatsächlich benötigen und deshalb auf Dauer auch einfordern werden. Diese Frage ist spannend und kompliziert. Sie würde grundlagentheoretische Fragen der Soziologie berühren: von der Systemtheorie, die das Individuum als ‚Unbestimmtheitsstelle‘ ihrer theoretischen Modelle bekanntlich ausspart (Baecker 2003) über spieltheoretische Konzepte eines erweiterten Rational Choice Ansatzes bis hin zu institutionentheoretischen Konzepten, die auf die philosophische Anthropologie H. Plessners oder A. Gehlens zurückverweisen. Ich werde diese Fragen hier selbstredend nicht vertiefen. Aber es geht ganz unabhängig davon natürlich um mehr als Ideologie.

Es geht für die Gewerkschaften um die Frage der Bewältigung einer für sie dramatisch veränderten Situation. Angesichts des Epochenbruchs wird immer offensichtlicher, dass die alten Orientierungen nicht mehr tragen: Nicht nur wäre es in einer Lage, in der die alten Institutionen der Arbeit gleichsam flächendeckend erodieren, ein Euphemismus, noch von Rechtsfortschritt zu sprechen. Es scheint immer klarer, dass die alten institutionell befestigten ‚Bastionen‘ mit den bewährten Strategien und Handlungsmustern nicht mehr lange zu halten sind. Aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive heraus betrachtet erscheint der Niedergang der deutschen Gewerkschaften unausweichlich (Hassel 2003).

Die Metamorphosen der sozialen Frage (Castel 2000) und der Arbeit (Martens u.a. 2001) im Zeichen der Herausbildung einer postindustriellen Arbeitsgesellschaft mit ihren neuen individuellen zivilgesellschaftlichen Subjekten und die Infragestellung überkommener wirtschafts- und sozialpolitischer Konzepte im Zeichen der Globalisierung erzwingen eine breite neue arbeitspolitische Debatte. Der entsprechende Sachverstand an der Organisationsspitze droht sonst seine Anschlussfähigkeit und Gestaltungspotenziale im Hinblick auf – systemtheoretisch gesprochen – immer dynamischere und turbu-

lentere Organisationsumwelten vollends zu verlieren. Es ist darüber hinaus nicht nur ein Allgemeinplatz moderner Organisationssoziologie, sondern auch im Lichte gewerkschaftlicher Erfahrungen aus den vergangenen 15 Jahren ziemlich unstrittig, dass die entscheidenden Ressourcen einer flexiblen Handlungsfähigkeit der Organisation in den operativen Einheiten liegen (vgl. Arlt 2003) und dort, unter anderem über geeignete Formen der Vernetzung, weiter entwickelt werden müssen (Wolf 2001). Damit ist zusätzlich zu der Frage nach tragfähigen neuen Leitorientierungen auch die Frage aufgeworfen, wie Führung in einer dann augenscheinlich sehr tiefgreifend zu verändernden Organisation und Institution zu denken und zu organisieren ist.

Mit den Dilemmata produktiv und auf neue Art umgehen

Gegenwärtig ist zu beobachten, dass die alten Dilemmata nach wie vor wirksam sind. Der Anpassungsdruck auf die Gewerkschaften wird sich weiter verschärfen. Zugleich schwinden ihre Ressourcen zur Verteidigung alter institutioneller Bastionen. Allerdings wächst auch die Unzufriedenheit der Menschen mit der großen Politik. Zunehmend klarer erkennbar gibt es aber auch keinen einfachen Weg zurück in das fordistische Produktionsmodell aus der Zeit vor dem Epochenbruch. Und dass die Gewerkschaften ihrem Doppelcharakter zwischen sozialer Bewegung und Institution entgehen könnten, kann nur aus einem verkürzten neoinstitutionalistischen Blickwinkel heraus plausibel gemacht werden.

Angesichts der Herausforderungen der neuen Zeit zeigen sich die Dilemmata gewerkschaftlicher Politik so z.B. darin, dass die einen unter den bundesdeutschen Gewerkschaften inzwischen zu scharfer, wenn auch weithin ohnmächtiger, öffentlicher Kritik an der Agenda 2010 tendieren und verstärkt den Dialog mit neuen sozialen Bewegungen suchen, wie z.B. ver.di,

IG Metall. Und IG Bau im Mai 2004 auf dem gemeinsam mit Attac organisierten ‚Perspektiven-Kongress‘ in Berlin. Viele Gewerkschafter waren hier zugegen. Wie man erfahren konnte, waren aber auch viele skeptisch und zögerlich. Die Begründung der Gegenposition einer aus eigener Sicht deutlich sachlicheren und konstruktiveren Kritik – in den jeweiligen institutionellen Handlungskontexten – einer verhaltenen öffentlichen Distanzierung und des Verzichts auf gemeinsame Aktivitäten mit neuen sozialen Bewegungen konnte man etwas später in einem offenen Brief vom Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden der IGBCE nachlesen. Der DGB-Vorsitzende muss nun sehen, wie er in einer absehbar weiter zugespitzten Situation ‚den Laden weiter zusammenhält‘, um es einmal salopp zu formulieren.

Was also ist zu tun? Die Argumentation, die ich abschließend vertreten möchte, geht dahin, den, zweifellos nicht ideologiefreien, Mainstream der wissenschaftlichen und politischen Modernisierungsdiskussion über Individualisierung und ‚Arbeitskraftunternehmertum‘, neue Netzwerke und die ‚Wissensgesellschaft‘, in der der mündige Bürger dabei ist, sich von bevormundenden Institutionen frei zu machen, produktiv zu nutzen. Dies ist aus meiner Sicht die einzige Möglichkeit, die sich für die Gewerkschaften bietet, eine möglicherweise wirklich tragfähige Balance zwischen sozialer Bewegung und Institution herzustellen. Dabei ginge es um eine Balance mit Hilfe von Argumenten, die auf der Höhe der Zeit sind. Dies hätte den großen Vorteil einer starken Ausgangsposition in unserer medial vermittelten Öffentlichkeit. Meine Argumentation läuft darauf hinaus, die allgemein für die Restrukturierung der Wirtschaft proklamierten Vorzüge vernetzter Strukturen offensiv auch für die Restrukturierung und zugleich Außendarstellung der Gewerkschaften zu nutzen.

Die Gewerkschaften haben im vergangenen Jahrzehnt durchaus versucht entsprechende Strukturen bei sich selbst im Rahmen von Mo-

dellprojekten zu entwickeln (Martens 2004). Nur sind solche Projekte eben immer Einzelfälle geblieben, Inseln am Rande einer immer noch fest gefügten, durch altes institutionelles Denken geprägten Praxis. Welches Potenzial in ihnen steckt, wenn sie – noch einmal auf der Höhe der Zeit – Teil einer grundlegenden neuen Orientierung würden, kann man sich aber mit ein wenig Phantasie ausmalen:

- die dezentralen Organisationsgliederungen würden in ihrer relativen Autonomie gestärkt und sie könnten diese relative Autonomie nur dann produktiv entfalten, wenn sie mit den Organisationsprinzipien wirklich Ernst machten, die H. J. Arlt (2003) skizziert hat. Dezentrale Vernetzungen würden wichtiger.
- Man stelle sich etwa vor, einzelne, entsprechend handlungsstarke, Verwaltungsstellen der IG Metall hätten in der Auseinandersetzung um die Agenda 2010 auf regionaler Ebene bekannte und verfügbare Instrumente wie Zukunftswerkstätten oder Planungszellen genutzt, um Mitglieder – und vielleicht sogar Nicht-Mitglieder – zur Meinungsbildung in Bezug auf die Ergebnisse der Rürupkommission, der Vorschläge zu Hartz IV etc. herauszufordern – und um die Ergebnisse solcher Meinungsbildung in regionale Öffentlichkeiten systematisch einzuspeisen.
- Kaum eine Organisation wäre so gut wie die Gewerkschaften dazu in der Lage gewesen, in solchen Prozessen das ganze Spektrum der arbeitenden Bevölkerung einzubeziehen – von den Arbeitslosen und prekär Beschäftigten über ihre Kernklientel bis hin zu den modernen Wissensarbeitern.
- Kein Gewerkschaftsvorstand wäre gehindert gewesen, zugleich auf zentraler Ebene Gespräche zu führen. Die dezentralen Gliederungen hätten den eigenen Argumentationsspielraum vergrößert und zu Bewegungen von Arbeitsloseninitiativen, NGOs wie Attac usw. wären vervielfältigte Berührungsfelder zustande gekommen.
- Und wie hätten die Gegner der Gewerkschaften dagestanden, hätten sie die Gewerkschaftsvorstände dazu aufgefordert, ihre Mitglieder ‚im Zaume zu halten‘. Man hätte ja nur erwidern müssen, dass diese Mitglieder als mündige Bürger und kompetente Wissensarbeiter sich schon in einer dem demokratischen Gemeinwesen angemessenen Weise an der öffentlichen Debatte über arbeitspolitisch höchst brisante Fragen beteiligten. Führung würde darin bestehen, solche Prozesse zuzulassen, ggf. auch anzuregen und ihre Ergebnisse – also die neuen Erfahrungen bei der Organisation solcher Prozesse wie auch die inhaltlichen Ergebnisse, zu denen sie führen – zusammenzufassen.

Derartige Schritte könnten einen wirklichen Ausbruch aus der alten Wagenburg ermöglichen. Sie hätten aber allererst Vertrauen in den mündigen Bürger zur Voraussetzung. Der Kerngedanke lautet bündig formuliert: Mit ihrem überkommenen institutionellen Denken und dem ihm entsprechenden Handlungsmustern wird es den Gewerkschaften nicht gelingen, den widersprüchlichen Anforderungen zu genügen, zugleich Institution und soziale Bewegung zu sein. Das mag noch bis zur Blütephase des Fordismus im Blick auf die damals noch starke Kernklientel halbwegs getragen haben, wenngleich die ‚Knopfdruckmentalität‘ bei fallweise notwendigen Mobilisierungsprozessen schon damals ihre Probleme bereitete und Beteiligung an repräsentativen Vertretungsstrukturen ein immer wieder unzureichend gelöstes Problem blieb. Heute haben sie nur dann eine Chance gegen den immer stärker werdenden Druck der neoliberalen Globalisierung, wenn sie dieses überkommene institutionelle Denken hinter sich lassen. Das neue Leitbild der ‚nachhaltig vernetzten Gewerkschaft‘ (Arlt 2003) muss sicherlich noch weiter gefüllt werden und bei seiner Konkretisierung werden Fragen auftreten, aber nur dann, wenn die Gewerkschaften sich diesem Leitbild verschreiben, kann es ihnen gelin-

gen, nicht nur vielfältige lebendige Berührungsflächen zu Bürgerbewegungen und NGOs herzustellen, sondern zugleich selbst wieder beweglicher zu werden. Sie könnten damit beginnen, neue arbeitspolitische Räume für Menschen herzustellen, die zugleich immer auch Freiheitsräume sind, und sie hätten damit in der Tat einen Punkt gefunden, an dem sie sich ihrer alten Wurzeln als soziale Bewegung erinnern, als eine soziale Bewegung, die immer allererst eine Freiheitsbewegung gewesen ist.

Dr. Helmut Martens ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Mitglied des Forschungsrats des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs). Kontakt: martens@sfs-dortmund.de

Anmerkung

¹ Eine Langfassung dieses Aufsatzes, in der insbesondere die hier nur angerissenen institutionen- und demokratietheoretischen Fragen ausführlicher behandelt werden, findet sich auf der Homepage des Forums neue Politik der Arbeit (www.forum-neue.-politik-der-arbeit.de).

Literatur

Arendt, H. 1974: Über die Revolution. München und Zürich: Piper.

Arlt, H.-H. 2003: Nur ein neuer Vorsitzender oder eine neue IG Metall? Frankfurter Rundschau, 08.04.2003.

Baecker, D. 2003: Die Zukunft der Soziologie. In: Forum der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Heft 1/2003, 66-70.

Bauman, Z. 1999: Die Krise der Politik. Fluch und Chance einer neuen Öffentlichkeit. Hamburg: Hamburger Edition.

Castel, M. 2000: Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz: UvK.

Douglas, M. 1991: Wie Institutionen denken. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Dzielak, W./Hindrichs, W./Martens, H. 1979: Den Besitzstand Sichern! Der Tarifkonflikt 1978 in der Metallindustrie Baden-Württembergs. Frankfurt/New York: Campus.

Dzielak, W./Hindrichs, W./Martens, H./Stanislawski, V./Wassermann, W. 1978: Belegschaften und Gewerkschaft im Streik. Am Beispiel der chemischen Industrie. Frankfurt/New York: Campus.

Enderle, A./Schreiner, H./Walcher, J./Weckerle, E. 1967/1932: Das rote Gewerkschaftsbuch. Frankfurt: Verlag neue Kritik.

Hindrichs, W./Jürgenhake, U./Kleinschmidt, C./Kruse, W./Lichte, R./Martens, H., 2000: Der lange Abschied vom Malocher. Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre. Essen: Klartext.

Hoffmann, R. 1968: Rechtsfortschritt durch gewerkschaftliche Gegenmacht. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Kocka, J. 2003: Gewerkschaften und Zivilgesellschaft – Dimensionen eines Konfliktverhältnisses, Vortrag auf dem Symposium der Otto-Brenner-Stiftung „Gewerkschaften in der Zivilgesellschaft“, Berlin, 25.06.2003, veröffentlicht in: GMH 10/11 2003, 610–616.

Langkau, J./Matthöfer, H./Schneider, M. 1994: SPD und Gewerkschaften, Bd. 1: Zur Geschichte eines Bündnisses. Bonn: Dietz.

Lucas, E. 1983: Vom Scheitern der deutschen Arbeiterbewegung. Frankfurt/Main: Stroemfeld

Markovits, A. 1989: Die Gewerkschaften in Gegenwart und Zukunft: Überlegungen zu einer korporatistisch orientierten Gewerkschaftsorganisation. In: IG Metall (Hg.). Solidarität und Freiheit. Internationaler Zukunftskongress 1988. Köln: Bund, 376–390.

Martens, H. 2003: Aufbrüche und blockierte Reformvorhaben: Erfahrungen mit OE-Prozessen in den Gewerkschaften. Vortrag auf dem Hattinger Forum „Organisationslernen in Gewerkschaften – Sind die Gewerkschaften zu-

kunfts-fähig?“, Hattingen 19./20.09.2003, www.hattinger-forum.de.

Martens, H. 2004: Nach dem Ende des Hype – Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik. Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informational Ökonomie. Münster (i.E.).

Martens, H./Peter, G./Wolf, F. O. (Hg.) 2001: Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit. Frankfurt/New York: Campus.

Matthöfer, H. 1994: Brauchen die Gewerkschaften eigene Unternehmen? In: Krahn, K./Peter, G./Skrotzki, R. (Hg.): Immer auf den Punkt. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Willi Pöhler zum 60. Geburtstag. Dortmund: Montania, 33-44.

Michels, R. 1970 : Zur Soziologie des Parteienwesens. Stuttgart: Kröner.

Novy, K. 1984: Genossenschaftsbewegung und Arbeiterbewegung. In: Lern- und Arbeitsbuch deutsche Arbeiterbewegung, Band 3. Bonn: Dietz.

Pirker, T. 1960: Die blinde Macht. Die Gewerkschaftsbewegung in Westdeutschland, 2 Bände. München.

Poehler, W.; Peter, G. 1982: Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm. Köln: Bund.

Schmidt, E. 1973: Die verhinderte Neuordnung 1945-1952. Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt.

Schmoldt, H./Freese, U. 2004: Wir kritisieren, wo Kritik geboten ist. Die Gewerkschaften sollen mitgestalten und sich nicht verweigern. In: Frankfurter Rundschau, 27.07.2004.

Scholz, D./Glawe, H./Martens, H./Paust-Lassen, P./Peter, G./Wolf, F.O. (Hg.) 1999: Arbeit in der neuen Zeit. Regulierung der Ökonomie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit. Ein Tagungsband. Münster: Lit-Verlag.

Tenfelde, K. 1997: Gewerkschaftsbildung und Verbandsentwicklung im Bergbau und in der chemischen Industrie seit Ende des 19. Jahrhunderts. In: Ders. (Hg.): Ein Neues Band der

Solidarität. Chemie – Bergbau – Leder. Industriearbeiter und Gewerkschaften in Deutschland seit dem zweiten Weltkrieg. Hannover: BDW Hannover.

Wolf, F. O. 2001: Netzwerkpolitik und neue Formen zivilgesellschaftlicher Subjektivität. In: Martens, H./Peter, G./Wolf, F. O. (Hg.): Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung. Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit. Frankfurt/New York: Campus, 130-151.

Wolf, F. O. 2004: Gegenwärtige Fragen der Arbeitspolitik. In: Scholz, D./Glawe, H./Martens, H./Paust-Lassen, P./Peter, G./Wolf, F.O. (Hg.): Arbeit in der neuen Zeit. Regulierung der Ökonomie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit. Ein Tagungsband. Münster: Lit-Verlag, 60-79.

Zoll, R. 1976: Der Doppelcharakter der Gewerkschaften. Frankfurt: Suhrkamp.

FORSCHUNGSBERICHT

Erfahrungswissen Älterer hoch im Kurs – ein internationaler Vergleich

Die Zahl älterer Menschen wächst weltweit. Die Prognose: Der Anteil der über 60-Jährigen wird weltweit von 20,2% in 2000 auf 35,1% in 2050 ansteigen. In Europa wird im Jahre 2050 fast jeder Dritte über 65 Jahre alt sein. 2030 wird der Anteil der nicht-erwerbstätigen Bevölkerung in Europa von 49% auf 66% gestiegen sein.

Die weltweit steigende Zahl älterer Menschen erfordert neue Gestaltungsperspektiven und verleiht der Debatte um Chancen und Rollenoptionen neue Triebkraft. Mit der Leitidee des ‚Aktiven Alterns‘ wird versucht, die gesellschaftliche Teilhabe und Mitwirkung Älterer zu fördern und ihre Potenziale für die Gesellschaft zu nutzen. Häufiger Bezug ist der von den Vereinten Nationen in Madrid 2002 verfasste Zweite Weltaltenplan, der politische Zielsetzungen zur Bewältigung des demografischen Wandels enthält. Daraus folgend wurde gemeinsam mit den

UNECE-Staaten zehn Verpflichtungen formuliert, wie z.B. das Altern als politisches Querschnittsthema zu etablieren, Integration und Teilhabe Älterer zu gewährleisten und lebenslanges Lernen zu fördern. In Deutschland ist mit dem Koalitionsvertrag 2002 begonnen worden, einen Nationalen Aktionsplan zu erarbeiten, um den aktuellen Herausforderungen angemessen begegnen zu können.¹ Die Kernfrage ist nicht zuletzt: Wie können die Formen der sozialen Teilhabe und die gesellschaftlichen Beteiligungsmöglichkeiten Älterer optimiert werden und so dazu beitragen, dass a) die Potenziale und Ressourcen Älterer für gesellschaftliche Innovationen und Entwicklungen genutzt werden und b) eine Denkrichtung entsteht, die das Altern als positive Entwicklung begreift?

Ältere Menschen sind – im Vergleich zu früheren Altengenerationen – zunehmend freiwillig engagiert und wollen sich gesellschaftlich einbringen. Der in Deutschland 2004 zum zweiten Mal durchgeführte Freiwilligensurvey belegt, dass die Älteren ab 56 Jahren hinsichtlich ihres bürgerschaftlichen Engagements die größte Wachstumsgruppe darstellen: Im Vergleich zum ersten Survey 1999 ist die Engagementquote bei den 56- bis 65-Jährigen um 6% und bei den 66- bis 75-Jährigen um 5% gestiegen. Insgesamt liegt der Anteil der Engagierten bei den 56 bis 65-Jährigen bei mittlerweile 40%. Internationale Studien zeigen ähnliche Ergebnisse. 47% der Freiwilligenarbeit in den Niederlanden wird von Menschen im Alter von 55-80 Jahren durchgeführt.

Neue Altengenerationen wachsen beispielsweise mit den biografischen Erfahrungen der sozialen Bewegungen der 1960er und 1970er Jahre heran, woraus andere Einstellungen und Erwartungen an die Nach-Erwerbsphase formuliert werden. Ältere Menschen sind heute gesünder, besser ausgebildet und meist auch sozial und materiell besser gestellt als frühere Altengenerationen. Sie verfügen über ein hohes Maß an Ressourcen und Kompetenzen, verbunden mit einer zunehmenden Lernbereitschaft.

Zu Beginn dieses Jahrtausends sind erste Programme entwickelt worden, die durch neue Rollenangebote gezielt das freiwillige Engagement von Älteren fördern wollen. Durch das Engagement Älterer sollen Impulse für die Weiterentwicklung des im starken Wandel befindenden Freiwilligen-Sektors gegeben werden. Ausgangspunkt bei den drei im folgenden vorgestellten Modellen ist das Erfahrungswissen der Älteren.

Legacy Leadership Institutes (USA)

Die 1999 entwickelten Legacy Leadership Institutes sind Kernelemente eines in der University of Maryland und dem dortigen Center on Aging² entwickelten Programmes zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements Älterer. Die Idee der Legacy Leadership Institutes ist eingebettet in weitere ‚Legacy Models‘, mit denen das Center on Aging ältere Menschen für gesellschaftliches Engagement gewinnt. In 64 Unterrichtsstunden wird den Teilnehmenden Basiswissen in den Gebieten Public Policy, Freiwilliges Engagement, Leitungsrollen und Politik vermittelt (vgl. Wilson 2004). Abgerundet wird die Fortbildung durch Praxisphasen. Nach der Qualifizierung engagieren sich die sogenannten ‚Leaders‘ in verschiedenen Engagementfeldern des Dritten Sektors. Sie sind eng an die Legacy Leadership Institutes angebunden und begreifen sich eher als ‚Mitglieder‘ denn als ‚Volunteers‘. Die Programm-Teilnehmer bieten NGOs Beratung z.B. im Bereich Fundraising oder Freiwilligenmanagement an. 60% der Teilnehmenden gehen nach dem Engagement wieder einer Erwerbstätigkeit nach.

SESAM Academie (Niederlande)

Die Niederländische Plattform für Ältere und Europa (NPOE) hatte sich 2001 zum Ziel gesetzt, für diese Gruppe ein attraktives Freiwilligenprogramm zu entwickeln, um ihr Wissen und ihre Erfahrung dieser Menschen für den Freiwilligensektor nutzbar zu machen (vgl. Sli-

jkhuis/Zwart 2005). Grundlage war das US-amerikanische Modell der Legacy Leadership Institutes, das jedoch auf die niederländische Ausgangssituation hin leicht verändert wurde.

In der SESAM Akademie (SESAM = Seniors and Society Academy) werden ehemalige Managerinnen und Manager auf akademischem Niveau zu ‚Advisors (=Berater/innen)‘ oder ‚Coaches‘ fortgebildet. Sie können von Non-Profit-Organisationen gegen eine geringe Gebühr, die an die Akademie überwiesen wird, angefragt werden. In einer 3-monatigen Fortbildung wird den Teilnehmenden an zwei Tagen pro Woche Basiswissen für die Berater- und Coachrolle vermittelt. Die Fortbildung ist kostenlos. Dafür verpflichten sich die Teilnehmenden zu einem bestimmten Tätigkeitsumfang nach Abschluss ihrer Qualifizierung. Allein in 2003 haben 57 ältere Menschen den Kurs zum SESAM Advisor bzw. Coach absolviert. Die graduierten Engagierten unterstützen Non-Profit-Organisationen z.B. bei der Strategie-Entwicklung und übernehmen als Multiplikatoren auch Managementaufgaben für die SESAM Akademie.

Erfahrungswissen für Initiativen (EFI) (Deutschland)

Das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend initiierte Modellprogramm (2002-2006) verfolgt das Ziel, mittels neuer Verantwortungsrollen für Ältere ein positives Altersbild zu schaffen und durch das Engagement als ‚seniorTrainerin‘ eine Kooperation zwischen erfahrenen und kompetenten Älteren und dem Dritten Sektor zu etablieren. Die Projektsteuerung erfolgt durch das ISAB-Institut (Köln). Wissenschaftlich begleitet wird das EFI-Programm durch einen Kooperationsverbund.

12 überörtliche Bildungsträger bilden interessierte Ältere zu *seniorTrainerinnen* aus.³ Als *seniorTrainerinnen* übernehmen sie verantwortliche (Führungs-)Aufgaben: Sie beraten bei-

spielsweise Vereine, Verbände und Initiativen, initiieren Projekte und Gruppen, fördern das bürgerschaftliche Engagement in den Kommunen oder engagieren sich als Moderator/innen des örtlichen *senior*Kompetenzteams, dem lokalen Zusammenschluss der *seniorTrainerinnen*. *seniorTrainerinnen* engagieren sich in allen gesellschaftlichen Bereichen: im Sozialen, in der Bildungs- und Kulturarbeit, im Sport und in anderen Engagementfeldern.

Die *seniorTrainerinnen* werden in ihrem Engagement von 35 Agenturen für Bürgerengagement (Seniorenbüros, Freiwilligenagenturen und Selbsthilfekontaktstellen) unterstützt. Derzeit engagieren sich über 700 *seniorTrainerinnen* in über 1500 verschiedenen Projekten. Bis zum Ende der Modellphase 2006 werden über 1.000 ältere Menschen zu *seniorTrainerinnen* fortgebildet. Die Nachfrage ist höher als die Zahl der freien Weiterbildungsplätze.

Die Weiterbildung zum/zur *seniorTrainerin* setzt bei den persönlichen Rollenfindungsprozessen der Älteren an und vermittelt rollenspezifische Kompetenzen. Ausgangspunkt ist das Erfahrungswissen, das ältere Menschen aus ihrer Erwerbs- und/oder Familienphase bzw. aus bisherigen ehrenamtlichen Tätigkeiten mitbringen. *SeniorTrainerinnen* werden darin bestärkt, in einem selbst-reflexiven und gemeinschaftsorientierten Prozess ihre Verantwortungsrolle individuell zu gestalten. Die Weiterbildung stützt sich auf ein von der Fachhochschule Neubrandenburg entwickeltes Curriculum, dass in jeweils dreimal drei Tagen und zwei integrierten praktischen Lernphasen die Gelegenheit eröffnet, auf der Basis des Erfahrungswissens und der Interessen der Kursteilnehmer im lokalen Umfeld konkrete Handlungsvorstellungen und Verantwortungsrollen zu entwickeln.

SeniorTrainerinnen sind eingebettet in ein bundesweites Netzwerk sowie in örtliche *senior*Kompetenzteams, die die lokalen Herausforderungen diskutieren, sich gegenseitig un-

terstützen und gemeinsame Engagementprojekte entwickeln. Ein internetgestütztes Diskussionsforum⁴ – von *senior*Trainerinnen moderiert – bietet zudem die Möglichkeit, sich im Diskurs über die Rolle der Älteren in der Gesellschaft auszutauschen und neue Verantwortungsrollen voranzubringen.

Das Programm wird flankiert durch die 2004 gestartete bundesweite Öffentlichkeitskampagne ‚Alt für jung – ein Plus für alle‘, die zum Ziel hat, das Bild der Älteren und die Vorstellung des Alterns durch intergenerative Projekte positiv zu beeinflussen.⁵ Derzeit wird überlegt, wie die Übertragung des EFI-Konzeptes in nicht am Programm beteiligte Kommunen gelingen kann.

Internationale Engagementprogramme im Vergleich

Gemeinsam haben alle drei Engagementprogramme, dass sie

1. auf einer chancenorientierten Altersperspektive beruhen (Potenziale nutzen),
2. Ressourcen von Älteren für den Dritten Sektor bzw. Freiwilligensektor nutzbar machen wollen,
3. Ältere motivieren, projektbezogen in einer Multiplikatorenrolle (‚Verantwortungsrolle‘) gesellschaftlich etwas zu bewegen.

Die Resonanz auf die drei Programme ist äußerst positiv. Die neuen Handlungskonzepte stellen angesichts des sozialen Wandels und geänderter Werthaltungen innerhalb der älteren Generationen attraktive Rollenoptionen bereit.

Der Fokus auf den Dritten Sektor, Partizipation als Leitgedanke und die Selbstorganisation sind gemeinsame Eckpfeiler dieser neuen Ausrichtung. Die Ausdifferenzierung in den Programmen ist jedoch verschieden. Während das EFI-Programm sich stark auf Kommunen und dort ansässige engagementfördernde Infrastrukturen stützt – also dezentral angelegt ist –, sind die anderen Programme zentral an eine Institution gebunden. Der Impuls für das Engage-

ment Älterer geht im EFI-Programm zu einem großen Teil von den örtlichen Agenturen für Bürgerengagement, in den USA und den Niederlanden jedoch von den jeweiligen stiftungsähnlichen Institutionen mit einem akademischen Ansatz aus. Im EFI-Programm ist der Ansatz eher in die Breite gehend und setzt bei der Erfahrungswelt im örtlichen Kontext an. Während der Kontakt mit den Kooperationspartnern bzw. Einsatzstellen sowohl in der SESAM Akademie als auch bei den Legacy Leadership Institutes häufig durch die Engagierten zustande kommt, werden im EFI-Programm die Einsatzfelder häufig von der Agentur für Bürgerengagement vermittelt. Ein Unterschied besteht im Grad der Dienstleistungsorientierung: In der SESAM Akademie bieten die Engagierten ihre in einem Kontrakt festgelegten Leistungen gegen ein kleines Entgelt an, das der SESAM Akademie zufließt. Im EFI-Programm wird die Unterstützung freiwillig und unentgeltlich angeboten. Selbstorganisation wird im EFI-Programm über die Etablierung lokaler *senior*Kompetenzteams und über internetgestützte Austauschforen vorangetrieben. In der SESAM Akademie gibt es Alumni-Kreise, bei den Legacy Leadership Institutes gibt es institutionalisierte Treffen – beide Varianten sind an die Institution gekoppelt und individualistisch orientiert. Kommunikatorisch werden in Deutschland neue ‚Verantwortungsrollen‘ fokussiert, in den Niederlanden und in den USA sind es Freiwilligen-Rollen mit dem Fokus auf Experten- und Erfahrungswissen.

Perspektiven und Forderungen

Wie können die Potenziale der Älteren für die Gesellschaft nutzbar gemacht werden? Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit Partizipation in Form von freiwilligem Engagement für Ältere funktionieren kann? Das im März 2005 veröffentlichte Grünbuch der EU-Kommission ‚Demografischer Wandel‘ will den gesellschaftlichen Heraus-

forderungen mit Strategien begegnen, die sich vor allem auf vier Dimensionen beziehen: Steigerung der Produktivität, der Erwerbsbeteiligung (z.B. durch eine Erhöhung des Renteneintrittsalters), der Geburtenrate und der Ausbesserung der sozialen Sicherungssysteme. Die Frage, welchen gesellschaftlichen *Beitrag* die Älteren leisten können – jenseits von Erwerbsleben, Familienbezug oder Pflegekontext – bleibt untergeordnet. Die im Grünbuch formulierte Frage, 'Wie lassen sich im Bereich der Verbände und der Sozialwirtschaft Aktivitäten entwickeln, die „Senioren“ eine Beschäftigung bieten?' ist geradezu symptomatisch. Gesellschaftliche Beteiligung älterer Menschen wird nur in den Kategorien 'Familie' oder 'Erwerbsleben' gedacht, wobei es um 'Beschäftigungen' geht und weniger um die Förderung bürgerschaftlichen Engagements in zivilgesellschaftlichen Bezügen.

Die Erfahrungen aus den bisherigen Programmen liefern wertvolle Anhaltspunkte dafür, welche Kernelemente eine europäische Förderstrategie einbeziehen sollte: Strategien zur Förderung der Teilhabe Älterer funktionieren nur durch eine Anknüpfung an die engagementunterstützende Infrastruktur in der Kommune. Für die engagierten Älteren hat das jeweilige Legacy Leadership Institute, die SESAM Academy und örtliche Agentur für Bürgerengagement in Deutschland die Funktion einer zentralen Anlaufstelle. Die Forderung nach einer gut ausgebauten Unterstützungsstruktur, die seit Jahren von Expertinnen und Experten des bürgerschaftlichen Engagements immer wieder gefordert wird (vgl. Braun 2003), wird daher noch einmal in den Vordergrund gerückt: „Nur wenn die Rahmenbedingungen für das ehrenamtliche Engagement verbessert werden, können die Chancen, die sich aus der demografischen Entwicklung ergeben, nachhaltig genutzt werden“ (BAGSO 2005), so die Stellungnahme der BAGSO (Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen) zum Nationalen Aktionsplan.

Die Ermöglichung gesellschaftlicher Teilhabe älterer Menschen ist ein anspruchsvolles Programm. Die in Deutschland beteiligten Agenturen für Bürgerengagement erfüllen ihre Aufgabe in einer kooperativen Netzwerkstruktur gemeinsam mit kommunalen Leitungsebenen, Bildungsträgern, Non-Profit-Organisationen und *seniorTrainerinnen*. Das Resultat sind örtliche Mikro-Modelle für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements, die – neben dem Sprengstoff, den sie liefern können – ein großes Potenzial für die Diskussion neuer Beteiligungsformen bieten.

In Makro-Analysen sollten die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den jeweiligen Ländern in Bezug zu ihrer Wechselwirkung mit engagementfördernden Programmen für Ältere analysiert werden.

Ein weiterer Eckpfeiler für die Entwicklung einer individuellen Verantwortungsrolle ist die Qualifizierung. Innovative Modelle des selbstreflexiven und selbstorganisierten Lernens im Team stärken die Motivation und die Kompetenzen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Die Betitelung als *seniorTrainerin*, *SESAM Advisor* oder *Mitglied eines Legacy Leadership Institute* ist zudem ein Angebot zur Rollen- und Identitätsfindung – sowohl individuell als auch kollektiv.

Zukünftig sollten die Übergänge zwischen bürgerschaftlichem Engagement und Erwerbsarbeit konzeptionell stärker einbezogen werden. Die Erfahrungen aus den USA belegen, dass viele Engagierte ihr Engagement als eine Brücke in die Erwerbsarbeit nutzen. Die Beschäftigungsquote in den USA liegt bei den 65- bis 74-Jährigen bei 18,5% gegenüber 5,6% in Europa. Bürgerschaftliches Engagement wird für Ältere zu einem Vehikel für das aktive Austarieren von Existenzchancen und Beteiligungsmöglichkeiten.

Die Entwicklungen in Europa zeigen, dass der Diskurs um die Chancen des demografischen Wandels erst am Anfang steht. Dabei ist

eine breit geführte internationale Debatte, die über die Zuständigkeitsbereiche der jeweiligen Staaten hinausgeht, dringend erforderlich. Neue Modelle für die Förderung der Verantwortungsrollen Älterer könnten hier wichtige Impulse liefern.

Silke Brauers, Dipl.-Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin im ISAB-Institut. Kontakt: silke.brauers@isab-institut.de.

Anmerkungen

¹ vgl. www.nationaler-aktionsplan.de

² Vgl. www.hhp.umd.edu/AGING/about.html

³ Informationen zum EFI-Programm unter: www.seniortrainer.de

⁴ vgl. <http://forum.efi-programm.de/>

⁵ vgl. dazu die Kampagnen-Website: www.potenziale-des-alters.de

Literatur

BAGSO e. V. 2005: Die gesellschaftliche Integration und Teilhabe älterer Menschen gewährleisten – Zweite Stellungnahme zur Erarbeitung eines Nationalen Aktionsplans zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen durch die Bundesregierung (März 2005). [http://www.mica2002.de/fileadmin/Aktuell/](http://www.mica2002.de/fileadmin/Aktuell/2__Stellungnahme_zum_NAP__2_.pdf)

[2__Stellungnahme_zum_NAP__2_.pdf](http://www.mica2002.de/fileadmin/Aktuell/2__Stellungnahme_zum_NAP__2_.pdf).

Braun, Joachim/Burmeister, Joachim/Engels, Dietrich (Hg.) 2004: *seniorTrainerin: Neue Verantwortungsrollen und Engagement in Kommunen. Bundesmodellprogramm ‚Erfahrungswissen für Initiativen‘* – Bericht zur ersten Programmphase. Köln/Leipzig: ISAB-Verlag.

Braun, Joachim 2003: Engagementunterstützende Infrastruktur in Kommunen: eine Priorität bei der Strategie zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. In: Stiftung Bürger für Bürger/Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland /Olk, Thomas (Hg.) 2003: Förderung des bürgerschaftlichen Engagements – Fakten, Prioritäten, Empfehlungen.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/TNS Infratest 2004: 2. Freiwilligensurvey 2004 – Ehrenamt, Freiwilligenarbeit, Bürgerschaftliches Engagement. www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Arbeitsgruppen/Pdf-Anlagen/2.freiwilligensurvey-kurzzusammenfassung,property=pdf.pdf.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2005: Grünbuch ‚Angesichts des demografischen Wandels – eine neue Solidarität zwischen den Generationen‘. Brüssel, 16.3.05, http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/news/2005/mar/comm2005-94_de.pdf.

Slijkhuis, Ben H./Zwart, Joke 2005: New Models Outside the USA. Unveröffentlichtes Manuskript.

Knulst, W./Van Eijck, C. 2002: Vrijwilligers in soorten en maten II. Ontwikkelingen over de periode 1985-2000. Tilburg, Niederlande: Universität Tilburg.

Wilson, Laura 2004: Lifelong Learning and Civic Engagement Programs – Legacy Models of Volunteer Service. Präsentation anlässlich der Konferenz ‚Eurofestation‘ (Oktober 2004, Maastricht).

FORSCHUNGSBERICHT

Die Evolution der Deutschen Tafeln

Eine Studie über eine junge Nonprofit-Organisation

Altes Brot ist nicht hart – kein Brot, dass ist hart! Mit diesem alten deutschen Sprichwort werben Tafeln in Deutschland um Spender und Sponsoren. Und sie haben recht: Das Brot vom Vortag hat keinerlei Mängel, im Gegenteil, in vielen Fällen ist dieses Brot sogar bekömmlicher – aber die Kunden wollen kein Brot vom Vortag – es bleibt liegen und wurde bis zur Gründung der Tafeln oftmals an Tiere verfüttert oder sogar als Müll entsorgt, und damit nicht seiner bestimmungsgemäßen Verwendung zugeführt.

Durch die Arbeit der Tafeln hat sich dies geändert: das Brot kommt jetzt Bedürftigen zu Gute, und es gibt bei vielen Tafeln sogar Wartelisten für Bäckereien. Wie lassen sich die Tafeln und die Arbeit des Personals definieren?

Tafeln sind Nonprofit-Organisationen, deren Personal nicht marktgängige, aber voll verzehrfähige Lebensmittel bei Spendern kostenlos abholt und an Bedürftige weiterleitet (von Normann 2003: 3). Nachdem die Tafeln einige Jahre aktiv sind, ist es das Ziel dieses Beitrags, Ergebnisse eines Forschungsprojekts zur bisherigen Entwicklung dieser Nonprofit-Organisationen und zur Analyse ihrer Zukunftsfähigkeit vorzustellen.

Der Artikel ist dazu wie folgt gegliedert: nach einer Einführung in das Thema mit einem kurzen Überblick über die Tafelarbeit wird der Untersuchungsansatz dieser von der Robert Bosch Stiftung und dem DAAD finanziell geförderten empirischen Studie vorgestellt. Die anschließende Präsentation ausgewählter Ergebnisse hebt insbesondere auf die wirtschaftliche und finanzielle Situation der Tafeln sowie auf das Führungsverhalten der Leitung und das Engagement des Personals ab. Den Schluss des Beitrags bilden Empfehlungen zur Zukunft der Tafeln.

Die Idee für die Tafeln kommt aus den USA. Dort ist 1967 die erste Tafel weltweit gegründet worden (St. Mary's Food Bank 2003).¹ In Europa folgte die erste Gründung einer vergleichbaren Organisation 1984 in Frankreich. In Deutschland ist die Tafelbewegung eine soziale Bewegung der 1990er Jahre – die erste Tafel wurde 1993 in Berlin gegründet. Wie im Ausland, so sind auch in Deutschland die Tafeln durch engagierte Einzelbürger gegründet worden. 1996 wurde in Deutschland nach dem ‚Button-up-Prinzip‘ ein Dachverband gegründet. Im Dachverband Deutsche Tafel e. V. sind fast alle Tafeln organisiert. Seit der Eröffnung der ersten deutschen Tafel hat sich ein Netz von mittlerweile 425 Initiativen und Vereinen gebil-

det – Tafeln, die schon in Betrieb oder konkret in Gründung sind (Deutsche Tafel 2004). Die Tafeln sind damit zu einer festen Größe im deutschen ‚Wohlfahrtsmix‘ geworden. Eichhorn sieht Nonprofit-Organisationen in Deutschland momentan in einem umfassenden Transformationsprozess begriffen (Eichhorn 2000: 312). Zunehmender Wettbewerb, Finanzierungsschwierigkeiten oder einfach das Wachsen der Organisation stellen Probleme dar, die durch die Transformation der Organisation oder einzelner Teilbereiche angegangen werden müssen, um die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern. In dieser Situation befinden sich – einige Jahre nach ihrer Gründung – auch die Tafeln in Deutschland.

Wie gut die Tafeln auf zukünftige Aufgaben vorbereitet sind, kann eine Analyse der realisierten Stufe der Evolution in den einzelnen Tafeln zeigen. Evolution ist nach Von Velsen-Zerweck eine „exogen und endogen induzierte Veränderung von Nonprofit-Organisationen [...] es ist die Fähigkeit, Wandel aus sich selbst heraus aktiv zu generieren, um so selbstorganisierend und diskontinuierlich neue Arbeitsbedingungen zu schaffen“ (von Velsen-Zerweck 1998: 16). Im Unterschied zur Organisationsentwicklung lässt sich die Organisationsevolution nicht langfristig planen. Es handelt sich in der Regel vielmehr um das Nutzen von sich plötzlich eröffnenden Möglichkeiten. Die Spende eines neuen Transporters oder der Eintritt eines Freiwilligen mit umfassenden EDV Kenntnissen ermöglichen es der Tafel sich weiterzuentwickeln. Diese Neuerungen verändern die Tafel und fordern insbesondere von der Leitung Einsatz und Kreativität, um die Möglichkeiten optimal zu nutzen.

Vor diesem theoretischen Hintergrund hat die Studie folgende Zielsetzung:

1. Die Beschreibung der bisherigen Entwicklung der Tafeln
2. Die Ermittlung von Faktoren, die eine positive Entwicklung der Tafeln determinieren

3. Die Ableitung von Empfehlungen zu Ansatzstellen und Maßnahmen für die Steuerung und Verstetigung einer positiven (Weiter-)Entwicklung

1 Untersuchungsansatz

Dem Evolutionsgedanken und der genannten Zielsetzung folgend, knüpft das Untersuchungskonzept der Studie an einen Modellansatz der Evolutionsforschung an. Von Velsen-Zerweck nimmt zur Analyse der Evolution von Verbänden eine Einteilung in die vier Phasen Entstehung, Entfaltung, Etablierung und Erneuerung vor (von Velsen-Zerweck 1998: 270). Für die Zuordnung einer Tafel zu einer Entwicklungsphase ist es erforderlich, die Organisationsstrukturen und -abläufe in den Tafeln zu kennen. Hierzu dient ein Strukturraster auf Basis betriebswirtschaftlicher Modelle. Das Untersuchungsprogramm bezieht sich auf die Nutzung von Führungsinstrumenten, das Leistungsprogramm sowie Art und Herkunft der Ressourcen. Aus Angaben zu Motivation, Arbeitssituation, Arbeitszufriedenheit sowie zu allgemeinen persönlichen Merkmalen des Personals soll ein Bild zu Art, Umfang und Entwicklung des persönlichen Engagements in den Tafeln entstehen.

Studiengegenstand sind alle Tafeln in Deutschland gewesen. Um Informationen auch bezogen auf die zeitliche Entwicklung zu gewinnen sind neben Interviews und teilnehmenden Beobachtungen zwei schriftliche Befragungen mit den Leitern der Tafeln und je fünf Mitarbeitern durchgeführt worden.²

2 Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse zur Organisationsgestaltung, zum Engagement sowie für die Tafeltypen vorgestellt.

2.1 Organisationsgestaltung

Die Tafeln haben sich hinsichtlich Leitung, Leistung und Ressourcen ganz unterschiedlich entwickelt. Eine exakte Zuordnung zu einer Ent-

wicklungsphase ist weder für alle Tafeln noch für einzelne Tafeln möglich.

Im Kernbereich der Tafelarbeit – dem *Leistungsprogramm* – sind die Tafeln besonders weit entwickelt. In vielen Fällen ist davon auszugehen, dass sie sich in diesem Segment in der Etablierungsphase befinden. Die Organisationsleistung besteht aus einem breiten und regelmäßigen Angebot an überwiegend unverarbeiteten Lebensmitteln. Zudem sind vielfach Produkte des täglichen Bedarfs im Angebot und seltener zubereitete Speisen in Form einer Warmverpflegung. Die Tafeln erreichen täglich bis zu 500.000 Menschen, zumeist Stammkunden.

Den Tafelleitern ist die konsequente Nutzung von *Führungsinstrumenten* nicht so wichtig wie die erfolgreiche Umsetzung des Leistungsprogramms. Neben Ansätzen, die auf eine Verortung in der Etablierungsphase schließen lassen, sind viele Führungsinstrumente bislang wenig entwickelt, d. h., dass die Tafeln sich noch in der Entwicklungsphase befinden.

Der Führungsstil der bislang überwiegend weiblichen und lang amtierenden Tafelleiter ist überwiegend kooperativ und partizipativ. Zukünftig gilt es verstärkt zu delegieren und auch Spezialisten in die Tafeln zu holen.

Nur peripher im Interesse der Tafelleiter ist der Bereich der *Organisationsressourcen*. Dieser Bereich ist in vielen Tafeln nicht ausreichend entwickelt und befindet sich somit noch in der Entfaltungsphase.

Zur Finanzierung ihrer Arbeit nutzen die Tafeln einen Ressourcenmix. Sie wenden das breit gefächerte Spektrum von Fundraising-Methoden in einzelnen Bereichen jedoch nicht konsequent genug an. Bislang tragen Mittel aus Spenden bei allen Tafeln den größten Teil zur Finanzierung der Arbeit bei. Für alle Tafeln wird sich zur Finanzierung ihrer Arbeit zukünftig die Frage nach einem (symbolischen) Entgelt für die abgegebenen Lebensmittel stellen. Die bestehenden Sponsoringkontakte laufen zur Zufriedenheit der Partner.

2.2 Engagement des Personals

Neben der Organisationsgestaltung ist das Engagement des Personals von eminenter Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der Tafeln. Die *Zufriedenheit* der Mitarbeiter mit ihrem Engagement ist insgesamt sehr hoch. Es ist davon auszugehen, dass die Vorgehensweise der Tafelleiter den Anforderungen und Interessen der Tafelhelfer in allen wesentlichen Punkten weitgehend entgegen kommt.

Das Personal ist überwiegend weiblich (72%) und hochengagiert (zwei von drei Freiwilligen arbeiten mehr als 20 Stunden im Monat). Es handelt sich um ‚aufgeklärte Engagierte‘: Sie tun normbefolgend Gutes, indem sie die Vernichtung von Lebensmitteln verhindern und streben gleichzeitig folgenorientiert danach, ihren subjektiven Nutzen zu wahren. Diesen Nutzen ziehen sie in erster Linie daraus, dass sie etwas Sinnvolles tun und das sie sehen, wo ihre Hilfe ankommt.

2.3 Ergebnisse zu den drei bestehenden Tafeltypen

Unterschiede in der Entwicklung gibt es auch in den drei Tafeltypen die sich durch ihre Rechtsform unterscheiden: (1) Eigenständige, ideelle, eingetragene, gemeinnützige/mildtätige Tafelvereine, (2) Tafeln in Trägerschaft eines anderen eingetragenen Vereins/Verbands sowie (3) nicht rechtsfähiges Tafelprojekt.

Die *selbständigen Tafelvereine* stellen den größten Anteil der bestehenden Tafeln. 60% der untersuchten Tafeln haben diese Rechtsform gewählt. Diese Vereine nutzen konsequent alle Vorteile ihrer Rechtsform. Diese Tafeln zeichnen sich durch relativ professionelles und formalisiertes Arbeiten aus. Dies gilt vor allem für den Kernbereich der Tafelarbeit. In Punkto Ressourcen haben sie einen besseren Überblick als die anderen Tafeln. Die selbständigen Tafeln arbeiten sowohl aufsuchend, d.h. sie fahren zu den Klienten, als auch stationär über Tafelläden, und sie haben überwiegend Klienten, die

in ‚neuer Armut‘ leben. Zur Motivation des Personals wird hier stärker auf eine Anerkennung der Mitarbeiter geachtet, als auf eine Optimierung der Arbeitssituation. Damit entwickelt sich eine auch von der Enquete-Kommission ‚Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements‘ (Enquete-Kommission 2002) für notwendig erachtete Anerkennungskultur. Das Personal ist entsprechend mit seiner Tätigkeit überdurchschnittlich zufrieden.

Die *Tafeln in Trägerschaft* bilden mit 23% die zweitgrößte Gruppe. Da der Träger einen dauerhaft starken Einfluss auf alle Entscheidungen seiner Tafel hat, kann diese Form der Tafelexistenz hinderlich sein, gerade wenn sich die Tafel im Verlauf des weiteren Bestehens entwickeln will. Für die bestehenden Tafeln dieses Typs kann festgehalten werden, dass sie sich in vielen Bereichen in der Etablierungsphase befinden. Sowohl beim Leistungsprogramm als auch in der Organisationsleitung ist ihr Auftritt professioneller und formalisierter als der anderer Tafeln. Dagegen zeigen sich bei den Ressourcen Schwächen in punkto Kenntnis des Etats. Die Arbeit erfolgt stärker stationär und bietet dem Personal quasi einen ‚festen‘ Arbeitsplatz. Die Tafelleitung setzt zur Motivation verstärkt auf Maßnahmen, welche die Attraktivität dieses Arbeitsplatzes erhöhen, beispielsweise auf abwechselnde Einsatzgebiete. Zum stationären Angebot passt, dass diese Tafeln ihren Klienten häufiger als andere Tafeln eine Warmverpflegung anbieten. Die Leistung kommt hier überwiegend Menschen in ‚alter Armut‘ zu Gute. Eine erhöhte Personalfuktuation deutet darauf hin, dass der Arbeitsplatz an sich keine Garantie für einen Verbleib des Personals ist. Insgesamt sind die Tafelhelfer in diesen Tafeln geringfügig unzufriedener als in den anderen Tafeln. Zusammenfassend zeigt sich tendenziell eine Nähe zu den Strukturen und Arbeitsweisen der Träger mit all ihren Vor- und Nachteilen.

Die untersuchten *Tafelprojekte* sind unabhängig, arbeiten aber oft eng mit Kirchengemeinden oder anderen Organisationen zusammen, so dass sie deren Infrastruktur nutzen können, ohne formal Teil eines Trägers zu sein. Dieser Tafeltyp ist mit 17% am geringsten verbreitet. In ihrer täglichen Arbeit zeigen sich vielfach Parallelen zur den selbständigen Tafelvereinen. Dabei ist der Grad der Professionalität und Formalisierung insgesamt etwas geringer als in den anderen Tafeln. Die Leiter der Tafelprojekte legen großen Wert auf Unabhängigkeit und lassen auch ihrem Personal entsprechende Freiräume. Insgesamt steht in den Tafelprojekten und den selbständigen Tafelvereinen der Mensch in Gestalt der Klienten und Mitarbeiter stärker im Vordergrund. Dies ist eine Erklärung für die hohe Zufriedenheit des Personals.

3 Fazit und Empfehlungen

Die Tafeln sind erfolgreiche innovative Organisationen. Die Studie hat gezeigt, dass sie sehr gut zukunftsfähig sind.

Die Evolution ist nicht gleichmäßig fortgeschritten. Weder gleich alte noch gleichartige Tafeln haben die gleiche Evolutionsstufe erreicht. Während das Dienstleistungsangebot am weitesten entwickelt ist, sind insbesondere bei der Nutzung der Führungsinstrumente und der Ressourcennutzung noch Defizite feststellbar.

Die Untersuchung zeigt, dass *Kommunikation* die Existenz der Tafeln langfristig sicherstellen kann. Die Tafelhelfer müssen im Rahmen der *externen Kommunikation* noch stärker als bisher mit Menschen ins Gespräch kommen, um Geld, Spezialisten und Lebensmittel zu gewinnen. *Intern*, aber auch zwischen dem Bundesverband und den lokalen Tafeln hat die Kommunikation vorrangig das Ziel, das Personal – einschließlich der Tafelleiter – zu motivieren. Dies kann konkret über einen Mix aus Fordern, Fördern und Anerkennen erfol-

gen. Fordern im Sinne von ‚job enrichment‘, ‚job enlargement‘ oder ‚job rotation‘; fördern durch Qualifizierung und Weiterbildung; Anerkennung durch persönliche Ansprache, Lob und sichtbare Auszeichnungen. Fordern und Fördern setzen dabei eine genaue Kenntnis der Qualifikation und der Möglichkeiten der Helfer voraus.

Für die positive Weiterentwicklung der Tafeln lassen sich folgende *Empfehlungen* geben:

Die *Tafelleiter* sollten sich stärker aus dem operativen Geschäft zurückziehen und den Schwerpunkt ihrer Entscheidungen auf das strategische Geschäft richten. *Fest angestelltes Personal* könnte dringend nötige Konstanz in die Arbeitsabläufe bringen. Zentrale Positionen sollten daher mit (unbefristet) angestellten Kräften besetzt werden. Kooperationen und Fusionen insbesondere auf Landkreisebene oder in Ballungsräumen könnten schlagkräftigere Tafeln hervorbringen.

Das *Leistungsangebot* der Tafeln sollte modifiziert werden. Es ist zu überdenken, inwieweit jede Tafel alle Aktivitäten der Leistungserstellung und -verwertung selbst ausüben muss: Modelle, bei denen Tafeln für andere die Lagerung von Lebensmitteln, Transportleistungen oder die Zubereitung von Warmverpflegung übernehmen, könnten für alle Beteiligten Vorteile bringen. Tafeln könnten darüber hinaus in Eigenregie oder in Kooperation mit anderen Nonprofit oder Forprofit-Organisationen Kurse zur Qualifizierung und Weiterbildung ihrer Klienten anbieten. Hier sind insbesondere Kochkurse aber auch Kurse in Haushaltsführung, Haushaltsbudget oder Kindererziehung zu nennen (von Normann/Kutsch 2004: 78). Die Tafeln würden damit in die Erneuerungsphase eintreten, da sie ihr Leistungsprogramm neu ausrichten. Ferner sollten Lebensmittel regelmäßig von Privatpersonen und von Herstellern akquiriert werden.

Die Klienten werden bislang zu selten zur *Finanzierung* der Tafelarbeit herangezogen. Ta-

feldn, die ein Entgelt von maximal zwei Euro pro Lebensmittelabgabe erheben, decken auf diese Weise rund ein Drittel ihres Etats. *Freiwilliges Engagement* bildet das Rückgrat aller Tafeln. Die Idee wird auch zukünftig Menschen zusammen bringen. Flache Hierarchien können ebenso wie regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen und Einzel-Personalgespräche für einen hervorragenden Informationsfluss und ausreichende Möglichkeiten zur Partizipation in den Tafeln sorgen. Die Tafelleiter müssen auch zukünftig darauf achten, dass ihre Mitarbeiter den ihnen wichtigen individuellen Nutzen aus ihrer Tätigkeit ziehen können.

Die Tafeln sind ein eindrucksvolles Beispiel für den Erfolg einer jungen Organisation, die im Nonprofit-Sektor eine innovative soziale Dienstleistung anbietet. Die Umsetzung der ausgesprochenen Empfehlungen kann dazu beitragen, dass die Tafeln auch zukünftig Teil des ‚Wohlfahrtsmixes‘ sind.

Die Tafeln sind in der bisherigen Form für bedürftige Menschen eine wirkliche Hilfe. So zeigt gerade die hohe Zahl von ‚Stammkunden‘, dass die Arbeit der vielen Helferinnen und Helfer dringend gebraucht wird. Und die zufriedenen Aktiven wollen ihre Arbeit fortsetzen bis wenigstens ein Grund, besser noch beide Gründe für ihr Engagement, nämlich Armut und Lebensmittelüberschüsse, nicht mehr bestehen.

Dr. Konstantin von Normann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Haushaltswissenschaft und ihre Didaktik am Institut für Ökonomische Bildung der Universität Münster. Kontakt: vonnormann@hw.uni-muenster.de

Anmerkungen

¹ In den USA werden Tafeln ‚Food Bank‘ oder ‚Food Rescue Organization‘ genannt.

² In den Jahren 2000 und 2001 haben sich 133, respektive 129 Tafeln mit zusammen 818

Tafel Helfern an den schriftlichen Befragungen beteiligt. Die Rücklaufquoten von 56% bzw. 49% belegen das hohe Interesse der Tafelleiter an der Studie. Die Auswertung der Daten erfolgte über Faktoren- und Clusteranalysen, Kreuztabellen, Lageparameter und Häufigkeitsverteilungen. Die Studie ist nicht repräsentativ angelegt.

Literatur

Deutsche Tafel e.V. 2004: Pressemitteilung vom 14.12.2004, www.tafel.de.

Eichhorn, P. 2000: Transformationsprozesse im NPO-Bereich. In: Schauer, R./Blümle, E./Witt, D./Anheier, H. (Hg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel: Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven. Linz: Trauner, 307-314.

Enquete-Kommission Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements 2002: Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Bundestagsdrucksache 14/8900. Berlin: Deutscher Bundestag.

St. Mary's Food Bank 2003: Welcome to St. Mary's Food Bank, <http://www.smfb.org>. Stand: 03.01.2003.

von Normann, K. 2003: Evolution der Deutschen Tafeln. Dissertation. Bad Neuenahr: Wehle.

von Normann, K./Kutsch, T. 2004: Veränderung des Ernährungsverhaltens Bedürftiger durch Angebote von Nonprofit Organisationen. Eine international vergleichende Studie. In: Proceedings of the German Nutrition Society. 41. Wissenschaftlicher Kongress der Deutschen Gesellschaft für Ernährung. Volume 6. Bonn: DGE.

von Velsen-Zerweck, B. 1998: Dynamisches Verbandsmanagement. Phasen- und krisengerechte Führung von Verbänden. Dissertation. Wiesbaden: Gabler.

FORSCHUNGSBERICHT

Protest und Vernetzung am Beispiel der ‚Initiative Berliner Sozialforum‘

In Genua protestieren im Juli 2001 tausende Menschen gegen die Politik der G8 Länder. Organisiert wurde dieser Protest maßgeblich von einem lokalen Netzwerk bestehend aus Kirchen, Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbänden und einem breiten Spektrum an ‚linken Gruppen‘. Dieses Netzwerk, welches heute in diesem Maß nicht mehr besteht, nannte sich Sozialforum. Geprägt von den Erfahrungen in Genua trugen AktivistInnen diese Idee nach Tübingen, wo sich im Februar 2002 innerhalb kurzer Zeit ein ähnliches Netzwerk gründete: das *Tübinger Sozialforum*. Es ist das erste lokale Sozialforum in Deutschland. Organisiert wird ein großer Protestzug für den 1. Mai 2002, dem Tausende folgen. Ein Jahr später wird die Idee in Berlin aufgegriffen. Auch hier werden soziale und gesellschaftliche Missstände thematisiert und zu Gehör gebracht. Am 1. November 2003 wird zusammen mit Gewerkschaften und anderen ‚linken Gruppen‘ zu einer Großdemonstration gegen den ‚Sozialkahltschlag der Bundesregierung‘ aufgerufen. 100.000 Menschen folgen dem Aufruf.

Aus diesen Beispielen ließe sich allzu leicht die Schlussfolgerung ziehen lokale Netzwerke, wie die Sozialforen, seien außerordentlich gut geeignet Menschen für Proteste zu mobilisieren um soziale und gesellschaftliche Missstände bekannt zu machen und zu verändern. Ist dem wirklich so? Verkannt werden dabei die vielseitigen Probleme, denen ein wenig institutionalisiertes und heterogenes Netzwerk gegenüber steht. Dennoch lässt sich vermuten, dass die Vernetzung von sozialen und politischen AkteurInnen eine stärkere Protestmobilisierung nach sich zieht. So stellen sich bezüglich der Sozialforen zwei zentrale Frage. Zum einen ob die Sozialforen als lokale Netzwerke tatsäch-

lich in der Lage sind Protest zu mobilisieren (1). Zum anderen wie breit dieser Protest gestreut werden kann (2). Findet innerhalb der Sozialforen eine *Vernetzung* von heterogenen AkteurInnen statt, die es erlaubt Protestgegenstände in andere Gruppen zu transportieren? Oder ist das Sozialforum kein *Raum* der gegenseitigen Vernetzung, sondern ‚lediglich‘ ein weiterer *Akteur* neben anderen Gruppen?

Mit Blick auf die *Initiative Berliner Sozialforum* (IBSF) als Beispiel eines lokalen Sozialforums, soll zunächst die Bedeutung von Vernetzung für die Mobilisierung von Protest betrachtet werden. Daran anschließend wird in die Idee des Sozialforums als Ort der Vernetzung eingeführt und überprüft, ob das Sozialforum dem Anspruch eines Raumes für Vernetzung gerecht wird. Schließlich soll die Qualität der *Vernetzung* an der Fähigkeit der IBSF (als Netzwerk) gemessen werden Protestgegenstände in andere Gruppen zu vermitteln.

Protest durch Vernetzung?

Es wird für die Entstehung von Protest vorausgesetzt, dass Menschen die in *soziale Netzwerke* integriert sind, stärker zum Protest angeregt werden als jene die es nicht sind. Dies legen auch die Forschungsarbeiten von Della Porta (1999) nahe. „People involved in movements have demonstrated extremely high levels of integration in social networks of various types“ (Della Porta, 1999: 112). Aber, aus welchem Grund benötigen Menschen Vernetzung? Werden sie sich nicht von selbst in Bewegung setzen, sobald sie das Gefühl haben, sie müssten etwas verändern?

Soziale Netzwerke sind Kommunikationsstrukturen zwischen Menschen. Fehlen diese Kanäle nehmen Menschen ihre individuelle Situation als Einzelschicksal wahr; sie sind sich der gemeinsamen Interessen nicht bewusst. Sie leben isoliert von einander und wissen nicht von ihrem gemeinsamen Schicksal. Auf diesen Punkt hat im Übrigen auch Marx hingewiesen,

wenn er von der fehlenden Verknüpfung der Parzellenbauern im 19. Jahrhundert spricht. Obgleich Millionen Familien (von Parzellenbauern) dieselbe Lebensweise verfolgen und gemeinsame Interessen haben, bilden sie auf Grund der fehlenden Vernetzung und der fehlenden Organisationsstruktur keine politische Kraft (Marx 1958: 309). Hier zeigen sich durchaus Parallelen zu unserer heutigen Gesellschaft. Die *Soziale Basis* für breiten gesellschaftsverändernden Protest kann aufgrund fehlender Netzwerke nur schwer erreicht werden. Sind die sozialen Beziehungen untereinander fragmentiert, so fehlt der Bewegung die soziale Basis. Daraus ergibt sich eine weniger enge Verknüpfung und Zusammenarbeit. Mit anderen Worten ergibt sich weniger Protest. Denn die Mobilisierung zum Protest ist eben gerade „der Prozess, durch den latente Energie für kollektives Handeln verfügbar gemacht wird“ (Raschke 1985: 189). So stellt sich die Frage, wo eine solche Vernetzung marginalisierter Menschen aufgebaut werden könnte? Dies führt uns zurück zum Beispiel der *Initiative Berliner Sozialforum* (IBSF).

Die Idee des Sozialforums

Die Initiative Berliner Sozialforum (IBSF) ist der Versuch einer Vernetzung von AktivistInnen und Institutionen auf der einen Seite, aber auch von Betroffenen der sozialen Degradierung auf der anderen Seite. Hier sollen sich Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen treffen um Informationen weiter zu geben oder gemeinsam an konkreten Projekten zu arbeiten. Die Idee des Sozialforums ist die Idee des *Offenen Raumes*¹, in dem kollektives Handeln seinen Ausgang nimmt.

Entstanden war das Konzept des *Social Forum* im Jahr 2001 als sich GlobalisierungskritikerInnen in Reaktion auf das Weltwirtschaftsforum in Davos zu einer Gegenveranstaltung in Porto Alegre trafen, dem *World Social Forum* (WSF). Schon während des ersten WSF wurde der Wunsch nach lokalen und regionalen Sozi-

alforen geäußert. Auf europäischer Ebene versammelten sich die GlobalisierungskritikerInnen zum ersten Mal, im November 2002, in Florenz zum *European Social Forum* (ESF). Dem vorausgegangen war die Gründung eines lokalen Sozialforums in Genua. Seit dem verbreiten sich Sozialforen in allen Größenordnungen auf der ganzen Welt.

In Berlin kam es im März 2003, drei Monate nach dem ESF in Florenz, zur Gründung einer *Initiative Berliner Sozialforum* (IBSF). Die Idee wurde somit aus Florenz und von der internationalen Sozialforenbewegung nach Berlin getragen. In Berlin fiel das Konzept auf einen fruchtbaren Boden. Die ‚Linke‘ fühlte sich fragmentiert und in ihren Strukturen verfangen und suchte nach neuen Möglichkeiten sich zu öffnen, ohne dabei die eigene politische Identität zu verlieren. Die als offen und zugleich verbindend empfundene Organisationsform des *Social Forum* inspirierte die von internen Streitigkeiten ermüdete ‚Berliner Linke‘ einen neuen Versuch der Vernetzung zu probieren. Die Hoffnung auf eine engere Zusammenarbeit mit breiter Wirkung war groß.

Ein proteststarkes Netzwerk?

Und in der Tat entstand ein proteststarkes Netzwerk. Im Sozialforum kommen regelmäßig Menschen zusammen, tauschen sich aus, kommunizieren miteinander und planen gemeinsame Aktivitäten. Die beteiligten Akteure stehen miteinander in Beziehung und sind nicht voneinander isoliert, potenziell also für Proteste mobilisierbar. Die Beteiligten sind sogar extrem protestempfindlich. Viele unter ihnen sind ‚Berufspolitiker‘ oder zumindest aus Überzeugung regelmäßig an politischen Veranstaltungen beteiligt bzw. organisieren diese selbst. Von einer gewissen Routine im Umgang mit Protesten kann ausgegangen werden. Für viele im Sozialforum ist die Politik eine Lebensaufgabe geworden. Darüber hinaus verfügen die Beteiligten über einen hohen Bildungsstand. Viele sind,

wenn nicht sogar in akademischen Berufen tätig, zumindest universitär ausgebildet worden.

Zusammengefasst lässt sich schlussfolgern, dass es sich bei der IBSF tatsächlich um ein potenziell proteststarkes Netzwerk handelt. Dies belegen auch die durchgeführten Protestaktionen. So wurden, zwischen März 2003 und August 2004, dreizehn größere Veranstaltungen, Aktionen des Zivilen Ungehorsams und Demonstrationen von der IBSF organisiert oder von Beteiligten mitgetragen. Die erste Frage, die zu Beginn aufgeworfen wurde, kann demnach bejaht werden.

Dennoch kann an dieser Stelle nicht darauf geschlossen werden, dass die IBSF eine besonders breite Protestmobilisierung erzielen kann. Die Zahl der an den Protestaktionen beteiligten Menschen schwankt erheblich. Zu einer Demonstration, gegen die Sozialpolitik der SPD, kamen im Juni 2003 ca. 1500 Menschen, während für eine Blockade einer Straßenbahn ein Jahr darauf lediglich 40 Leute erschienen. Es stellt sich die Frage, warum die Protestmobilisierung derart großen Schwankungen unterliegt. Lässt sich der im Sozialforum generierte Protest überhaupt in andere, assoziierte Netzwerke streuen?

Eine breite Vernetzung?

Die Idee des offenen Raumes beinhaltet, wie weiter oben erwähnt wurde, die Verknüpfung von Organisationen, Gruppen und Einzelpersonen. Erst durch den gemeinsamen Austausch untereinander kann eine breite soziale Basis für die Mobilisierung von Protest erreicht werden. Die Qualität der *Vernetzung* soll gemessen werden an der Fähigkeit der IBSF Protestgegenstände in andere Gruppen zu vermitteln. Kann also ein konkretes soziales Problem, in dem es im Sozialforum thematisiert wird, eine breite Wirkung in Berlin erzeugen? Führt konkret gesprochen die Vernetzung sozialer und politischer Akteure in der IBSF zu einer breiteren Protestaktivität?

Zwei wichtige Punkte sprechen dafür. Zum einen ist der gesellschaftliche Rahmen in dem das Sozialforum agiert, allgemein akzeptiert. Die sozialen Themen (Mobilität, Arbeit, Ausgrenzung etc.) mit denen die IBSF an die Öffentlichkeit tritt werden als wichtig wahrgenommen und auch die relativ unkonventionellen Protestformen (Besetzungen, Blockaden, Schwarzfahren etc.) gelten als ausgesprochen kreativ und witzig.

Zum anderen bietet das Sozialforum gute Entstehungsbedingungen für kleine Subgruppen, so genannte Generierungsnetzwerke, die eine entscheidende Voraussetzung für die Entstehung von Protest sind. Nach Ohlemacher (1992) entwickelt sich Protest zunächst in homogenen Kleingruppen anhand eines konkreten Problems und wird erst später in ein heterogenes Netzwerk aus verschiedenen AkteurInnen übertragen. Mit den Arbeitsgruppen, die das zentrale monatliche Plenum des Sozialforums inhaltlich ergänzen, existiert ein kontinuierlicher arbeitender Stamm solcher homogener Subgruppen. Dort entstehen die Impulse für Protestaktivitäten.

Mehrere Tatsachen lassen jedoch Zweifel daran, ob die IBSF Protestgegenstände in ein breites Spektrum von AkteurInnen weitervermittelt werden kann. Die Menschen, die im Sozialforum zusammen kommen, sind zu wenige und von ihrer politischen Überzeugung zu übereinstimmend. Wurde die Auftaktveranstaltung der IBSF noch von 60-70 Leuten besucht, sank die Zahl der Beteiligten mit Ausnahme einiger außergewöhnlicher Ereignisse auf heute durchschnittlich 25 bis 40 Aktive. Ob damit das Potenzial ausgeschöpft wird ist fraglich. Und auch die Zusammensetzung der TeilnehmerInnen hat sich über mehrere Phasen hinweg tendenziell homogenisiert. In der Anfangsphase der IBSF beteiligte sich eine Vielzahl von sozialen und politischen Gruppen mit teils konträren Ansichten.² In der weiteren Entwicklung zeichnete sich eine zunehmende Homogenisierung hin zu ei-

nem autonomen und linksradikalen Politikverständnis ab. Dennoch erlebt die IBSF immer wieder Phasen, in denen das Spektrum sich erheblich erweiterte. Inzwischen ist das Sozialforum zu homogen um über das eigene Milieu hinweg Menschen aus anderen sozialen Schichten zu erreichen.

Ein weiteres entscheidendes Hemmnis ist der schwierige Zugang zum Sozialforum. Ausgehend von ‚Autonomen‘ Überzeugungen der Basisdemokratie und des Antiinstitutionalismus, wurde stets darauf geachtet, die Organisationsstrukturen nicht zu sehr zu verfestigen. Dadurch fehlt der IBSF der Grad der Institutionalisierung, der es für andere Gruppen als Raum für Vernetzungsaktivitäten interessant machen würde. Es gibt weder einen eigenen Raum, in dem sich die Beteiligten und Interessenten regelmäßig und ungezwungen treffen könnten, noch ausreichend Informationen über die IBSF (Flyer, Protokolle, Selbstdarstellung), geschweige denn ein eigenes Büro als Kontaktadresse und Anlaufstelle. Daraus folgt eine gewisse Undurchsichtigkeit der Organisationsstruktur, die wiederum hemmend auf die Attraktivität der IBSF wirkt.

Das wesentliche Problem für die Übertragung des Protestes in andere Netzwerke und nach Außen ist die fehlende Vermittlung von Homogenität und Heterogenität. Der im Sozialforum generierte Protest erreicht Menschen außerhalb dieses homogenen Netzwerkes nur sehr unzureichend. Zu wenige Gruppen nehmen am Sozialforum teil und noch weniger tragen die diskutierten Ideen und Informationen in ihre Herkunftsnetzwerke zurück. Damit erreicht das Sozialforum lediglich Menschen, die direkt an den Veranstaltungen der IBSF teilnehmen. Somit ist die Weitervermittlung des generierten Protestes in andere Netzwerke der eigentliche Mangel der IBSF und dies aus unterschiedlichen Gründen.

Der erste, zuvor schon erwähnt, ist die fehlende Heterogenität der beteiligten Menschen.

Die IBSF hat ihr selbst gestecktes Ziel, aus der Links-Autonomen/ Links-Radikalen Szene heraus zu treten und den Kontakt mit den Betroffenen herzustellen, nicht erreichen können. Die Beobachtung der IBSF zeigt auch, dass die Rückkoppelung der anwesenden Gruppen und Organisationen mit ihrem Milieu nur unregelmäßig funktioniert und unvollständig ist. Das Entscheidende, nämlich die Bündelung von Aktivitäten, hat noch nicht stattgefunden. Einen wirklichen Austausch von Informationen zwischen den Netzwerken innerhalb der IBSF – der eine Vorstufe für die Mobilisierung sein könnte – gibt es nicht. Somit fehlt einerseits ein heterogenes Gefüge, welches Protest weitervermitteln könnte, andererseits ist die Rückkoppelung unter den beteiligten Netzwerken noch unvollständig. Es mangelt damit an einer effektiven Vermittlung von Homogenität und Heterogenität. Die Verbindungen in die Netzwerke der Betroffenen konnten bisher nur unzureichend hergestellt werden.

Ein andauernder Prozess

Wie ist die Initiative Berliner Sozialforum nun zu bewerten? Fest steht, es handelt sich um ein proteststarkes Netzwerk mit sozialkritischem und gesellschaftsveränderndem Anspruch. Die Wirkung des Sozialforums in Berlin ist allerdings zu gering, als dass von einem Massenprotest – ausgehend vom Sozialforum – gesprochen werden könnte. Verglichen mit den Sozialforen auf internationaler und regionaler Ebene, hat die IBSF kaum Wirkungen auf die wesentlichen politischen Akteure in Berlin. Wie eine Umfrage auf einer Demonstration im August 2004 ergab, ist der Bekanntheitsgrad der IBSF über die ‚Szene‘ hinaus verschwindend gering. Eine Massenmobilisierung der sozialen Basis findet nicht statt und auch breite soziale und gesellschaftliche Schichten, wie beispielsweise in den italienischen Sozialforen, können nicht angesprochen werden. Die direkte Wirkung des

Sozialforums beschränkt sich auf kleine Aktionen und Veranstaltungen zu denen regelmäßig ein Netzwerk aus 30-40 Personen sowie ein paar assoziierte Gruppen mobilisiert werden können.

Dennoch übt die Idee des *Social Forums* weiterhin eine gewisse Attraktivität auf soziale und politische Gruppen in Berlin aus. An den Plena der IBSF nahmen zu jeder Zeit unterschiedliche Netzwerke teil; in manchen Phasen mehr und in anderen weniger. Die zum Teil sehr unterschiedlichen Weltanschauungen wurden zurückgestellt und die Gemeinsamkeiten betont. Dies könnte auch in Zukunft der tragende Pfeiler von lokalen Protestaktivitäten sein. In Zeiten der zunehmenden Verschärfung gesellschaftlicher Desintegration bei gleichzeitiger Atomisierung der betroffenen Menschen wird es notwendig sein, die ideologischen Mauern fallen zu lassen um gemeinsam gegen Ausgrenzung und Unterdrückung vorzugehen. Die Idee der basisdemokratischen Selbstorganisation in sozialen Foren kann die Verbindung herstellen: einerseits zwischen den unterschiedlichen Schichten der Bevölkerung und andererseits zwischen bestehenden Netzwerken und der sozialen Basis.

Die großen Weltsozialforen haben vorge-macht wie sich die entmündigten Menschen gegen die institutionelle Willkür von Wirtschaft und Politik zu Wehr setzen können. Tausende beteiligten sich in Porto Alegre an Diskussionen über eine andere Welt. Leider können sich auch die Aktivisten von Porto Alegre nicht auf eine große Soziale Basis stützen. Das Kernstück der Veränderung liegt in den lokalen Netzwerken verborgen. Hier gibt es keine Repräsentation und keine Funktionäre, in den lokalen

Sozialforen ist die Wirkung unmittelbar. Ob diese Organisationsform dem Zeitgeist entspricht wird sich zeigen.

Marius Haberland studiert am Otto-Suhr-Institut (FU Berlin) Politikwissenschaft und begleitete die IBSF über 10 Monate hinweg. Die vollständige Arbeit kann unter www.sozialforum-berlin.de herunter geladen werden.

Anmerkungen

¹ Diese Idee ist nicht unumstritten. Viele AktivistInnen wünschen sich im Gegensatz zum *Offenen Raum* ein schlagfertiges Netzwerk, welches Aktionen beschließt und als starker Akteur gegenüber der institutionalisierten Macht (Weltbank, WTO, G8 etc.) auftritt.

² Unter anderem Repräsentanten der Grünen und der PDS, linke Gewerkschaftsvertreter, Funktionäre von GEW und Ver.Di, Leute aus der Kirche und aus Frauenprojekten, Trotz-kisten sowie Autonome und linksradikale Gruppen um nur einige zu nennen.

Literatur

Della Porta, Donatella/Diani, Marion 1999: *Social Movements: An Introduction*. Oxford: Blackwell.

Marx, Karl 1958: Der achtzehnte Brumaire des Louis Bonaparte. In: Marx, Karl/Engels, Friedrich. *Ausgewählte Schriften* in zwei Bänden. Berlin: Dietz, 222-318.

Ohlemacher, Thomas 1991: *Persönliche Netzwerke und die Mobilisierung politischen Protests*. Berlin: WZB.

Raschke, Joachim 1985: *Soziale Bewegungen*. Frankfurt/New York: Campus.

Atmosphären der Demokratie

Die Ausstellung ‚making things public: atmosphären der demokratie‘ in Karlsruhe versucht, sich auf künstlerischer Ebene dem ‚Phantom Öffentlichkeit‘ zu nähern und eine Neukonzeption des Zusammenspiels von Kunst, Politik und Wissenschaft zu schaffen. Zu sehen ist die Ausstellung im Zentrum für Kunst und Medientechnologie (ZKM) bis Anfang August 2005. Die Website bietet Informationen zu Öffnungszeiten, Führungen und den Einzelthemen der Ausstellung.

Kontakt: http://makingthingspublic.zkm.de/falayout/DingPolitikHome_de.htm.

Neue Stiftungszeitschrift

Mit dem Schwerpunktthema ‚Wer kriegt was? Die Zukunft der Gerechtigkeit‘ startet die neue Zeitschrift ‚Böll.Thema‘ der Heinrich-Böll-Stiftung. Die erste Ausgabe ist mit namhaften AutorInnen besetzt (u.a. Heinz Bude, Claus Offe, Marita Koch-Weser, Warnfried Dettling) und begibt sich auf die Suche nach einem zukunfts-fähigen Konzept sozialer Gerechtigkeit. Die Zeitschrift wird dreimal im Jahr erscheinen und kostet als Printausgabe 4 Euro. Weitere Informationen und kostenloser Download der ersten Ausgabe unter www.boell.de/thema.

Stiftungsverzeichnis

Neu erschienen ist das ‚Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2005‘, herausgegeben vom Bundesverband Deutscher Stiftungen. Auf rund 2000 Seiten werden insgesamt 10964 Stiftungen vorgestellt und Adressen und Ansprechpartner benannt. Darüber hinaus finden Fördersuchende auch Hinweise für ihre Förderanträge. Weiterhin enthält das Verzeichnis neben einer umfangreichen Einführung aktuelles Datenmaterial und Statistiken über das Stiftungswesen. Das Verzeichnis kostet 129 Euro, für Mitglieder des

Bundesverbandes 99 Euro. ISBN 3-8305-0607-4.

Kontakt: www.stiftungen.org/verlag/index.html.

Konferenz

Vom 31.08. bis 01.09.2005 veranstalten das National Council for Voluntary Organisations (NCVO) und das Voluntary Sector Studies Network (VSSN) an der Universität Warwick, Großbritannien, ihre elfte Konferenz ‚Researching the Voluntary Sector‘. Die Konferenz bietet Forschern und Praktikern ein Forum, neue Forschungsergebnisse zu diskutieren und neue Fragestellungen zu identifizieren. Für Nachwuchswissenschaftler wird eine spezielle Veranstaltung in Zusammenarbeit mit dem Institute for Volunteering Research (IVR) angeboten.

Kontakt: eMail: research@ncvo-vol.org.uk, www.ncvo-vol.org.uk/asp/search/ncvo/main.aspx?siteID=1.

Demokratiepädagogik

In Magdeburg ist die ‚Deutsche Gesellschaft für Demokratiepädagogik‘ (DeGeDe) gegründet worden. Sie setzt sich für eine demokratische Alltagskultur und die frühzeitige Förderung demokratischer Werte in der Erziehung ein. Das ‚Magdeburger Manifest‘ kann im Internet unter www.degede.de/pdf/magdeb_manif.pdf heruntergeladen werden.

Kontakt: www.degede.de.

Materialien

Zwölf Broschüren zur besseren Organisation von Umweltgruppen und mit Tipps zur Finanzierung, Mitarbeiterbetreuung in Vereinen, Projekten und Gruppen bietet der ‚Verein für ökologische Kommunikation‘ (oekom) unter dem Namen ‚aktiv.um‘ an. Ein kostenloser Download steht im Internet zur Verfügung.

Kontakt: www.aktivum-online.de

Fair Future

Der Kampf um die knappe Natur wird die Krisen des 21. Jahrhunderts mitbestimmen. Das ist die Kernthese des Buches ‚Fair Future – Begrenzte Ressourcen und globale Gerechtigkeit‘, verfasst von Wissenschaftlern des Wuppertal Instituts. In diesem Buch liefern Naturwissenschaftler, Ökonomen, Juristen und Philosophen eine Analyse der Konfliktlagen, erläutern die Hindernisse auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Weltgesellschaft, entwerfen Perspektiven einer Politik der Ressourcengerechtigkeit und umreißen die wichtigsten Elemente einer globalen Umwelt- und Wirtschaftspolitik, die gleichermaßen der Natur wie den Menschen verpflichtet ist. Das Buch ist im Verlag C. H. Beck, München, erschienen und kostet 19,90 Euro. ISBN 3-406-52788-4.

Kontakt: www.wupperinst.org/Publikationen/buecher/fair-future.html.

Gewalt im Leben von Frauen und Männern

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat eine Dokumentation zum internationalen Kongress ‚Gewalt im Leben von Frauen und Männern‘ herausgegeben. Zu dem Kongress, der im September letzten Jahres in Osnabrück stattfand, waren Vertreter von Wissenschaft, Politik und Praxis eingeladen. Die Vorträge und Diskussionsrunden sowie die Präsentation der Ergebnisse von drei Studien des BMFSFJ sind im Internet abrufbar.

Kontakt: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/kongressbericht-gewalt-im-leben-von-maennern-und-frauen,property=pdf.pdf>.

Geschichte und Menschenrechte

Die Stiftung ‚Erinnerung, Verantwortung und Zukunft‘ hat ihr Förderprogramm ‚Geschichte und Menschenrechte‘ im März 2005 neu ausgeschrieben. Mit insgesamt 800.000 Euro Fördergeldern sollen bis zu 40 Projekte unterstützt werden, die sich dem Themenkomplex Menschenrechte und ihrer Umsetzung widmen. Gefördert werden vor allem international angelegte Projekte und Initiativen, die sich für Demokratie und Partizipation, für die Wahrung der Menschenwürde und den Schutz von Minderheiten, gegen Rassismus und Antisemitismus einsetzen. Die Projekte können 2005 oder später stattfinden, Bewerbungsschluss ist der 31. August 2005.

Kontakt: Stiftung ‚Erinnerung, Verantwortung und Zukunft‘, Fonds ‚Erinnerung und Zukunft‘, Markgrafenstr. 12-14, 10969 Berlin, Tel.: (030) 25 929 777, www.zukunftsfonds.de.

Kinderrechtskonvention

Einen neuen Internetauftritt bietet die ‚National Coalition für die Umsetzung der UN-Kinderrechtskonvention in Deutschland‘. In dieser Koalition haben sich rund 90 bundesweite Organisationen und Initiativen zusammengeschlossen, die sich für die Umsetzung der UN-Kinderrechtskonvention in Deutschland einsetzen. Auf der neu gestalteten Internetseite finden sich neben einer genaueren Vorstellung der Koalition auch weitere umfangreiche Informationen, Dokumente und Links zum Thema Kinderrechte.

Kontakt: www.national-coalition.de.

Integration und Migration

Unter dem Titel ‚Integration und Migration in Berlin. Zahlen – Daten – Fakten‘ ist eine Broschüre des Beauftragten des Berliner Senats für Integration und Migration erschienen. Dieser Datenreport fasst die wesentlichen migrations-spezifischen Entwicklungen in Berlin zusammen und zeigt die größten Problemfelder integrationspolitischer Bemühungen auf. Die Studie (ISBN: 3-938352-04-3) ist gegen eine Schutzgebühr von 2 Euro beim Beauftragten des Senats für Integration und Migration erhältlich.

Kontakt: Der Beauftragte des Senats von Berlin für Integration und Migration, Potsdamer Straße 65, 10785 Berlin. Tel.: (030) 9017 - 2351 oder - 2357, Fax: (030) 262 54 07, eMail: Integrationsbeauftragter@auslb.verwaltungs-berlin.de.

Freiwilligenarbeit in den USA

Im Rahmen einer elftägigen Fachexkursion besuchten im Mai 2004 hessische Expertinnen und Experten Freiwilligenprojekte und Institutionen in den USA. Ziel des Besuches war, einen Einblick in die vielfältigen Wirkungs- und Arbeitsweisen des ‚volunteering‘ zu erhalten und Möglichkeiten einer Übertragbarkeit guter Beispiele auf die Freiwilligenarbeit in Hessen zu prüfen. Die Ergebnisse dieser Exkursion, die durchaus auch für Ehrenamtsprojekte außerhalb Hessens interessante Einblicke vermitteln können, sind jetzt in einer Dokumentation erschienen: Stephan Würz (Hrsg.): Dokumentation der Fachexkursion ‚Freiwilligenarbeit in den USA‘ im Mai 2004, LandesEhrenamtsagentur Hessen, ISBN: 3-00-015822-7.

Kontakt: landesehrenamtsagentur-hessen@gemeinsam-aktiv.de.

Kreativer Protest

Marc Amann stellt in seinem Buch ‚go.stop.act!‘ alternative und kreative Formen des Straßenprotestes vor. Mit konkreten Anwendungsbeispielen und jeweiligem historischen Hintergrund will das Werk denjenigen eine Hilfestellung bieten, die bei ihren Protesten auf neue Aktionsformen zurückgreifen möchten. Das großformatige Buch enthält zahlreiche Abbildungen und kostet 18 Euro. Amann, Marc (Hrsg.): go. stop. act! Die Kunst des kreativen Straßenprotestes. Geschichte – Aktionen – Ideen, ISBN: 3-93-178638-2.

Kontakt: Attac-Materialversand, Tel.: (069) 900 281-10, Fax: (069) 900 281-99, www.attac.de/material.

Antirassismusprogramme der EU

Die von Gisela Kallenbach, MdEP (Grüne) beauftragte Studie ‚EU-Programme im Bereich Antidiskriminierung /Antirassismus‘ beschreibt Anti-Rassismusprogramme auf EU-Ebene und größere national geförderte Maßnahmen in Deutschland. Die Studie ist im Internet abrufbar.

Kontakt:

www.w3-server.de/typo3cms/kallenbach/fileadmin/dateien-redakteure/dokumente_dauerhaft/Antirassismusprogramme.pdf

Hölderlin-Preis

Durs Grünbein erhält den diesjährigen Friedrich-Hölderlin-Preis der Stadt Homburg. Der Lyriker und Essayist habe das ‚Weltverständnis unserer Gegenwart so empfindungsreich wie präzise bereichert‘, hieß es in der Begründung der Jury. Der zweiundvierzigjährige Grünbein ist der bisher jüngste Träger des Preises, mit dem unter anderem Monika Maron, Peter Härtling, Ernst Jandl und Robert Menasse ausgezeichnet wurden.

Mehr Demokratie

Warum brauchen wir mehr Demokratie? Kann Bürgerbeteiligung wirklich funktionieren? Wie funktioniert ein Volksentscheid? Wie und wo kann ich mich für Demokratie engagieren? Diesen Fragen geht die Sonderausgabe der ‚zeitschrift für direkte demokratie‘ nach. Die Broschüre kostet 3,00 Euro.

Kontakt: www.mehr-demokratie.de.

Theodor-Heuss-Preis

Zum 40. Mal wird in diesem Jahr der Theodor-Heuss-Preis verliehen. Dieser Preis dient der Förderung der politischen Bildung und Kultur in Deutschland und Europa. Preisträger in diesem Jahr sind die Menschenrechtsorganisation Human Rights Watch, New York, der Leiter des Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn e.V., Meinhard Miegel und der Executive Director des UN-Umweltbüros in Nairobi, Klaus Töpfer.

Kontakt: www.hrw.org, www.iwg-bonn.de, www.unep.org und www.theodor-heuss-stiftung.de.

Bundesinitiative

Die Bundesinitiative ‚wir...hier und jetzt‘, die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gefördert wurde, um Jugendlichen in den ostdeutschen Ländern Perspektiven zu eröffnen, ist abgeschlossen. Die zentralen Ergebnisse der Initiative sind vom Deutschen Jugendinstitut evaluiert und veröffentlicht worden. Zur Fortsetzung der er-

folgreichen Ansätze wurden verschiedene Projekte entwickelt. So ist u.a. in der Stiftung Demokratische Jugend eine Koordinierungsstelle ‚Perspektiven für junge Menschen – gemeinsam gegen Abwanderung‘ eingerichtet worden, die sich übergreifend mit dem Problemfeld der Abwanderung befaßt.

Kontakt: www.wir-hier-und-jetzt.de

Recht auf Bildung

Alle Statuslosen- und Flüchtlingskinder sollen Schulen und Kindertageseinrichtungen besuchen können. Dafür haben sich die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) und das entwicklungspolitische Kinderhilfswerk terre des hommes stark gemacht. Die Kultusminister und Jugendminister der Länder sollen sich auf gemeinsame Regelungen verständigen und den Schulbesuch mindestens bis zur 10. Klasse garantieren. Tausende Kinder in der Bundesrepublik sind von der allgemeinen Schulpflicht ausgeschlossen. Ihre Eltern warten auf politisches Asyl, die Familien sind in Deutschland nur geduldet oder sie haben keinerlei Aufenthaltsstatus.

Kontakt: www.tdh.de und www.gew.de.

REZENSIONEN

Politische Strategieanalyse

Der Eindruck, Politik und Regieren erschöpften sich in kurzfristigen taktischen Positionierungen und kleinteiligem Aktionismus, und es fehle an Konzeptionen einer strategisch ansetzenden Politikgestaltung, ist zunehmend verbreitet. Da kann ein Buch über ‚Politische Strategieanalyse‘, wie es Ralf Tils jetzt mit der Publikation seiner Dissertation an der Universität Lüneburg vorgelegt hat, zur Reflexion von Anspruch und Problemen beitragen. Der Autor konstatiert eingangs eine ‚Inflationierung der Strategiebegrifflichkeit‘ und setzt sich zum Ziel, ‚wissenschaftlich angeleitet und abgesichert den Inhalt, die Voraussetzungen und die Bedingungen von Strategie in der Politik zu präzisieren‘ (11). Dazu entwickelt er im ersten, theoretischen Teil seines Buchs eine systematische Strategiekonzeption, die er im zweiten Teil als Bezugsrahmen für eine Evaluation zweier Konzeptionen aus dem Bereich der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik verwendet: zum einen Martin Jänickes strategischen Ansatz der Umweltpolitik, zum anderen die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung.

Umweltpolitik und Parteienwettbewerb

Das Problem, von dem Tils ausgeht, ist die Rückkopplung der Fachpolitiken an den Parteienwettbewerb unter der Bedingung massenmedialer Vermittlung. Strategie erfordert für ihn folgerichtig ‚die gleichzeitige Berücksichtigung von Policy- und Politics-Aspekten‘ (14), von Problemlösung und Machterhaltung, was plausibel ist, da Gestaltung Gestaltungsmacht voraus setzt. Dazu müsse der Blick über das jeweilige Politikfeld hinaus erweitert werden (15).

Komplexer Strategiebegriff

In Kapitel 2 legt Tils die begrifflichen Grundlagen. Aufgabe einer Strategie ist es demnach,

unter Berücksichtigung der handlungsrelevanten Umwelt in systematischer Weise zielführende Handlungsmöglichkeiten zu bestimmen, und zwar situationsübergreifend, erfolgsorientiert und dynamisch. Dabei kann die Strategiefähigkeit kollektiver Akteure wie Parteien oder Verbände nicht voraus gesetzt werden, weil sie die individuellen Motivationen ihrer Mitglieder und Repräsentanten mit den Organisationszielen in Beziehung setzen und deren Handlungen koordinieren müssen. Die eigentliche Strategiebildung führt von der Lageanalyse über die strategische Kalkulation im Dreieck von Zielen, Mitteln und Handlungsumwelt und die Formulierung strategischer Optionen zur strategischen Entscheidung. Diese muss dann schließlich in einem dynamischen Handlungsumfeld mittels strategischer Steuerung realisiert werden.

Kapitel 3 beansprucht, den Forschungsstand zu referieren. In der politischen Ideengeschichte sieht Tils Anknüpfungspunkte bei Machiavellis Verknüpfung von Zielen, Mitteln und Umweltfaktoren sowie bei Clausewitz' Unterscheidung von Strategie und Taktik durch den größeren räumlich-zeitlichen Bezug. Die anschließende Diskussion von Ansätzen aus dem strategischen Management bleibt leider oberflächlich. Würde der Autor beispielsweise Mintzbergs Konzept der emergenten Strategien nicht einfach zugunsten eines intentionalen Strategiebegriffs abweisen, bliebe sein Blick offener für das implizite strategische Wissen der Akteure, mit denen er sich in seinen Fallstudien dann überaus kritisch auseinander setzt. Auch übersieht Tils wichtige neuere Arbeiten zum strategischen Management, von denen sein Strategiebegriff profitieren könnte. So werden dort etwa soziologische Konzepte wie die Strukturtheorie von Giddens aufgenommen, um die strategische Einflussnahme von Unternehmen auf ihr politisches, gesellschaftliches und ordnungspolitisches Umfeld in den Blick zu bekommen (Ortmann/Sydow 2001), zum Teil sogar im Kontext der Nachhaltigkeitsdiskussi-

on (Schneidewind 1998). An Arbeiten angelsächsischer Politik- und Wahlkampfberater, aus der Policy-, Bewegungs- und Parteienforschung bemängelt Tils, dass diese jeweils wesentliche Dimensionen des von ihm verwendeten Strategiebegriffs nicht berücksichtigen.

In Kapitel 4 entfaltet der Autor seinen deziert handlungstheoretischen Ansatz politischer Strategieanalyse. Zentral sind dabei die Bestimmung eines Begriffs strategischer Rationalität und die Ausdifferenzierung mehrerer aufeinander bezogener Analyseperspektiven in der Gestaltungs- und Machtdimension. Tils erhebt den Anspruch, Erklärungs- und Orientierungswissen bereit zu stellen. Zur genaueren Klärung der Anforderungen und Probleme, die damit verbunden sind, wäre allerdings eine Auseinandersetzung mit den entsprechenden methodischen und konzeptionellen Arbeiten zur transdisziplinären Forschung (zum Beispiel Brand, Balsiger, Hirsch-Hadorn, Mittelstraß) von Nutzen gewesen.

In Kapitel 5 übersetzt Tils seine theoretischen Überlegungen in einen differenzierten ‚Bezugsrahmen der Strategieanalyse‘. Der Autor erwartet unter anderem, dass der Strategiebegriff geklärt, die Akteure strategischer Politik benannt, das Problem der Strategiefähigkeit adressiert und strategische Bündnisse angestrebt werden und dass Ansätze zur strategischen Kommunikation erkennbar sind.

Mängel der Nachhaltigkeitsstrategie

In Kapitel 6, das mit 160 Seiten die Hälfte des Buches umfasst, werden dann die beiden ausgewählten Strategiekonzepte evaluiert. Dabei entdeckt der Autor unter dem Gesichtspunkt der Strategieanalyse in den Arbeiten von Martin Jänicke derart viele Desiderata, dass man sich beinahe fragt, wie Jänicke eigentlich zu einem derart einflussreichen Politikforscher und -berater werden konnte. Angemessener erscheint die Kritik an der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung, für die Tils auf zahlreiche

Stellungnahmen von Verbänden und Beratungsgremien zurückgreifen kann. Angesichts der diagnostizierten Lücken in der Operationalisierung, Implementierung und Institutionalisierung liegt die Frage nahe, ob die Nachhaltigkeitsstrategie wirklich einen Bezugsrahmen der Strategiebildung darstellt oder aber selbst ein strategisches Mittel zur Beeinflussung der Rahmenbedingungen für etablierte Prozesse der Politikformulierung ist.

Zwischen Elaboriertheit und Praxis-tauglichkeit

Im Ergebnis legt Tils einen vieldimensional ausdifferenzierten politischen Strategiebegriff vor. Der Befund, dass sowohl die aus Jänickes gesamtem Oeuvre rekonstruierte, als geschlossener Ansatz gar nicht vorliegende, umweltpolitische Strategie als auch die aus zahllosen Konsultationen hervor gegangene Nachhaltigkeitsstrategie diesem in vielerlei Hinsicht nicht genügen, ist dann allerdings überraschungsarm. Tils sieht den Nutzen seiner Konzeption denn auch eher als heuristischen Rahmen, diese Strategien systematisch weiter zu entwickeln. Die Fruchtbarkeit des Ansatzes zeichnet sich dann auch in den lesenswerten Interviews ab, in denen Martin Jänicke, Urban Rid als Beauftragter für die Nachhaltigkeitsstrategie im Kanzleramt sowie der Geschäftsführer des Rates für Nachhaltige Entwicklung Günther Bachmann die Gelegenheit nutzen, auf Tils' Kritik zu reagieren.

Peter H. Feindt, Hamburg

Besprochene Literatur

Tils, Ralf, 2005: Politische Strategieanalyse. Konzeptionelle Grundlagen und Anwendung in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik, Wiesbaden: VS Verlag.

Zitierte Literatur

Ortmann, Günther/Sydow, Jörg (Hg.). 2001: Strategie und Strukturation. Strategisches Ma-

nagement von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, Wiesbaden: Gabler.

Schneidewind, Uwe, 1998: Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Kooperatives Schnittmengenmanagement im ökologischen Kontext, Marburg: Metropolis.



Demokratie ist nicht planbar

Was zunächst wie eine historische Analyse anmutet, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als ein brandaktuelles Buch. Denn die Fragen, die Gabriele Metzler stellt, sind heute aktueller denn je: Wie muss Politik gestaltet sein, die soziale Sicherheit, gesellschaftliche Integration und politische Partizipation gewährleistet? Vor diesen Fragen stand nicht nur die große Koalition und das sozial-liberale Regierungsbündnis in den 1960er-Jahren. Auch Rot-Grün hat heute mit diesen Problemen zu kämpfen, stehen doch die Errungenschaften des Sozialstaats, die Ende der 1950er und Anfang der 1960er-Jahre durchgesetzt wurden, heute wieder zur Disposition.

Politikplanung als Schlüssel

Voraussetzung für die Modernisierungsbewegung in der Politik war zunächst die Neuvermessung des politischen Raums Ende der 1950er-Jahre. Der Wiederaufbau und eine damit verbundene ‚zweite industrielle Revolution‘ stellten Politik, Wissenschaft und Gesellschaft vor neue Handlungsanforderungen und etablierte neue Deutungsmuster gesellschaftlicher Selbstbeschreibung – die ‚Industriegesellschaft‘ avancierte zum Leitbegriff gesellschaftlicher Selbstwahrnehmung und Entwicklung.

In den 1960er-Jahren wurde Politikplanung zum Schlüsselbegriff politischer Problembewältigung. Das ging einher mit einem erheblichen Ausbau der Bundesstatistik und der Beratertätigkeit – einer ‚Verwissenschaftlichung‘ der Politik, die insbesondere durch hohe Erwartun-

gen an die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften gekennzeichnet war. Es herrschte die Annahme vor, dass Wirtschaft und Gesellschaft in ihren Gesamtzusammenhängen analysiert, aus den Diagnosen fundierte Prognosen abgeleitet und gesicherte Empfehlungen für politisches Handeln abgegeben werden können. Dies ging einher mit einer großen Fortschrittsgläubigkeit: Permanente technische Innovationen sollten die materielle Basis garantieren durch kontinuierliches ökonomisches Wachstum und steigenden Wohlstand. Der wachsende Wohlstand in den 1960er-Jahren ermöglichte den Ausbau des Sozialstaates erst. Den Reformen der Rentenversicherung (1957) und der Sozialhilfe (1961) lag dabei nicht allein der Gedanke der reinen Daseinsvorsorge zu Grunde. Vielmehr sollte den Bürgern der Zugang zu kollektiven Gütern gewährleistet und damit auch die Teilhabe am öffentlichen Leben ermöglicht werden. Die soziale Absicherung sollte für die Bürger den Freiraum schaffen, sich im politischen und öffentlichen Raum zu engagieren und damit den Grundstein für eine ‚mündige Gesellschaft‘ legen.

Modernes Staatsverständnis

Im Fokus der Reformmaßnahmen stand jedoch nicht nur die Gesellschaft, sondern der Staat selbst wurde Gegenstand von Modernisierungsmaßnahmen. Besonders die Verwaltung sollte nicht mehr nur Hoheitsverwaltung sein, sondern eine aktive Rolle als Leistungsverwaltung spielen. Gefragt war der ‚Beamte neuen Typs‘, weshalb die Beamtenausbildung komplett reformiert wurde. Diese Zielverschiebung bahnte den Sozialwissenschaften den Weg in dem ansonsten von Juristen dominierten Stab.

Auch das Verständnis der Regierenden selbst hatte sich gewandelt. Politisches Handeln sollte auf gesicherten Informationen beruhen, künftige Entwicklungen bereits mit einbeziehen und rationale Entscheidungen hervorbringen. Als Garanten rationaler Politik galten die Wissenschaftler, die eine Art ‚Diskurskoalition‘ mit den

politischen Akteuren eingegangen waren. Beide wollten gemeinsam den Staat reformieren und erreichten tatsächlich einen fundamentalen Wandel im Staatsverständnis. Der Staat galt nun als derjenige Teil der Gesellschaft, der verbindliche Entscheidungen traf; er war in die Gesellschaft fest integriert und ihr nicht mehr übergeordnet. Staatliche Intervention galt besonders im Verständnis der Regierung Brandt geradezu als Voraussetzung für die Wahrnehmung individueller Freiheitsrechte. Diese Diskurse um Modernisierung und Demokratisierung rechanferten es in den Augen der Autorin auch, den Machtwechsel von 1969 nicht nur als Regierungs-, sondern als Regimewechsel zu interpretieren.

Grenzen der Planbarkeit

Soweit das Programm der Politiker und ihrer Berater. Die Realität der 1960er und 1970er-Jahre zeigte jedoch, dass die großen Theorien durch die Komplexität der Gesellschaft schnell an ihre Grenzen stießen. Denn in der Gesellschaft dominierten höchst unterschiedliche individuelle Wertvorstellungen und Lebensentwürfe, die sich nicht einfach in einen politischen Entwurf fassen ließen. Hier kam der ‚Bumerang‘ der freiheitlichen Gesellschaft zurück und zerstörte die Planungsideoe. Ebenso gerieten die wissenschaftlichen Erkenntnisse ins Wanken: Expertisen verloren an Eindeutigkeit, weil verschiedene und allesamt gut begründete Meinungen konkurrierten. Der Planungsoptimismus und mit ihm die Zuversicht, Zukunft politisch gestalten zu können, wichen immer mehr der Ernüchterung. Die Resignation hat sich bis heute gehalten, so das Fazit der Autorin, die als Historikerin keinen Ausblick in die Zukunft wagt. Sie will jedoch mit ihrer Politikgeschichte als Strukturgeschichte Anschlussmöglichkeiten eröffnen an andere geschichts- und sozialwissenschaftliche Themen.

Letztlich darf die von Gabriele Metzler zu Recht diagnostizierte Ernüchterung aber nicht

dazu führen, dass Politiker heute überhaupt keine Visionen mehr haben – und auch Wissenschaftler sollten es sich nicht verbieten lassen, ihre Erkenntnisse weiter in die Politik einzubringen, auch wenn sie keine absoluten Wahrheiten liefern und den Politikern die Entscheidungen abnehmen können.

Karin Urich, Mannheim

Besprochene Literatur

Gabriele Metzler 2005: Konzeptionen politischen Handelns von Adenauer bis Brandt. Politische Planung in einer pluralistischen Gesellschaft. Paderborn: Schöningh



Die Welt durch Praxis erklären

Was hat eine ‚daily soap‘ mit Fahrstuhlfahren gemeinsam? Oder ‚Big Brother‘ mit Wohnungseinrichtungen? Während es für die Konsumierenden darum geht, sich für eine kurze Zeit unterhalten zu lassen, sieht der Konsum von Medien für die Produzierenden oder die Wissenschaft schon ganz anders aus.

Ausgangspunkt des aus der gleichnamigen Tagung an der Universität Aachen hervorgegangenen Sammelbandes ‚doing culture‘ ist dann auch nicht der Fernsehkonsum an sich, sondern seine Vermittlung ins soziale Leben. Man könnte sagen: in den Alltag. ‚doing culture‘ zeigt aber auch, wie soziale Praxis auf die Kultur zurückwirkt. Auf unterschiedlichen Ebenen wird der Prozess der ‚Kulturhaftigkeit‘ bis hin zu Alltagspraktiken wie dem Konsumieren von ‚daily soaps‘ oder Comedy-Serien untersucht.

Kultur als soziale Praxis

Doch was ist wirklich neu an den vierzehn Aufsätzen, die sich sowohl mit Theorien als auch mit Praktiken des sozialen Lebens beschäftigen? Worin unterscheidet sich die Forderung

nach einer Praxiswende – also die Forderung, Kultur als soziale Praxis zu verstehen – von theoretischen Ansätzen, die wir bereits bei Butler, Foucault, Bourdieu, aber auch Wittenstein und Goffmann finden?

Sämtliche Autoren erweitern die Theorie des ‚*doing culture*‘. Aus unterschiedlichen Disziplinen kommend, unter anderem der Medizinsoziologie, Gender Studies, Ethnomethodologie, Post-Colonial Studies und Medien- und Kommunikationswissenschaften, untersuchen die Autoren und Autorinnen in ihrer Wissenschaft und anhand sozialer Theorien von Luhmann bis Bourdieu den Zusammenhang zwischen Kultur und sozialer Praxis. Soll der Ansatz des ‚*doing culture*‘ neue Erkenntnisse aufzeigen, muss das Verhältnis von Kultur und Praxis genauer untersucht werden und steht somit im Mittelpunkt dieser Theorie.

Theorie einer sozialen Praxis

Das es eine umfassende Theorie bisher nicht gab, erklärt Reckwitz anhand eines Vergleiches zwischen Judith Butler und Pierre Bourdieu. Beide würden ihrer Theorie zwar den Anstrich der Allgemeingültigkeit geben, so Reckwitz, doch tatsächlich würde die jeweilige Praxis ausgeblendet, beziehungsweise die andere Seite der Medaille abgebildet. Das Prinzip des ‚*doing culture*‘ versucht dagegen Grundsteine zu legen, mit denen eine Theorie der sozialen Praxis geschaffen werden kann, die unabhängig von einzelnen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen sowie Autoren und Autorinnen Gültigkeit besitzt.

So macht Hirschauer an drei unterschiedlichen Beispielen deutlich, wie kulturelle Dinge aus der Sicht unterschiedlicher Disziplinen ganz anders betrachtet werden. So ist der Körper ‚selbständiges Kommunikationsmedium‘ für die Gender Studies, ein ‚mit Artefakten interagierender Partizipant‘ in der Medizinsoziologie und ein ‚agierender Korpus mit mehreren personalen Gliedern‘ in der Techniksoziologie. ‚Was

kann ein solches Nebeneinander zeigen?‘, fragt Hirschauer.

Er hinterfragt das ‚doing‘, das soziale Handeln der Akteure, und untersucht die sozialen Praxen vor dem Handeln. Hirschauer sieht einen Fortschritt darin, sich von der akteurszentrierten Perspektive zu lösen und damit einen neuen Zugang zu sozialen Phänomenen zu bekommen. Dieser neue Zugang ermöglicht es sogar, eine Lösung für den in der Faschismusforschung lange ausgetragenen Streit zwischen Strukturalisten und Intentionalisten zu finden, wie Reichardt in seinem Aufsatz herausstellt. Handlungen, Akteure und soziale Praktiken müssen nicht nur isoliert voneinander betrachtet werden, sondern auch in einem wechselseitigen Zusammenhang.

Anwendung in der Bewegungsforschung

Doch noch weitere Vorteile, insbesondere für die Bewegungsforschung, werden aufgezeigt. Alltagspraktiken wurden in den vergangenen Jahren in den Cultural Studies als widerständiges Potential hervorgehoben, auch in den sozialen Bewegungen. Dabei wurde das Lokale als Ort der Handlung zunehmend romantisiert. Wenn auf lokaler Ebene Widerstand gezeigt werden würde, könne man dem Globalen etwas entgegensetzen, so die Annahme. Doch ist die Dichotomie zwischen Lokal und Global nicht bereits eine Praxis, die die Kreativität des Handelns stark einschränkt, sobald die subversiven Handlungsabläufe als starr und universal gelten? Stäheli bestärkt dieses Argument, indem er die Gefangenheit der sozialen Bewegungen in ihren Strukturen aufzeigt. Politische Handlungsfähigkeit ist von vornherein auf lokale Identitätskämpfe beschränkt worden. Der Dualismus von dem Einen und dem Anderen beziehungsweise dem Eigenen und dem Fremden werden so nur verstärkt statt beseitigt. Vielleicht könnten aber größere Erfolge erzielt werden, wenn nicht von vornherein gewusst wird, welche

Handlungen als subversiv einzustufen sind, und welche nicht.

Nicht nur in soziologischen oder kulturwissenschaftlichen Bereichen kann die Theorie einer sozialen Praxis zu neuen Erkenntnissen führen. Für die Medien- und Kommunikationswissenschaften zeigt Udo Göttlich, das ‚*doing culture*‘ auch für die Theorie der Rezeption und Aneignung relevant ist. Bisher sei dieser Ansatz nur in den Cultural Studies bekannt. Und so können ‚daily soaps‘ und Talkshows durchaus Orte mit unterschiedlichen Bedeutungen werden, der eigenen Konfliktbewältigung oder der Realitätsfindung dienen, aber auch zu Orten des Widerstands werden.

Dass das Konzept der Aneignung schon längere Zeit in den Medien präsent ist, wird anhand der Comedy-Serie ‚Was guckst Du?‘ gezeigt. ‚Kanak spraak‘ oder aber auch ‚overdoing culture‘, also das Überzeichnen von kulturell zugeschriebenen Merkmalen, können so bestimmte soziale Handlungen unterstreichen, betont Helga Kotthoff in ihrem Aufsatz. Nach Norbert Sieprath kann auch Luhmanns Systemtheorie, dessen Handlungsbegriff auf sozialen Zuschreibungsprozessen basiert, um dieses ‚*doing culture*‘ ausgeweitet werden.

Praxiswende einläuten

Kultur, kulturelle Zuschreibung, Hybridität sollen jedoch kritisch hinterfragt werden (Kin Nghi Ha). Kultur sowohl in den ‚postcolonial studies‘ als auch in den Cultural Studies darf nicht als ein kollektives Sinnsystem verstanden werden (Julia Reuter). Abschließend steht deshalb die Forderung, eine Praxiswende im Umgang mit Kultur einzuläuten: weg von klassisch soziologischen Verortungen hin zu einem grenzüberschreitenden Projekt. Das Eigene und das Fremde sollen als Verbindung, nicht als Trennungslinie angesehen werden. Ebenso soll es zur Aufhebung der Trennung lokal-global kommen. Nur dann können kreative Handlungen entstehen, die als subversives Potential in den Alltag eingreifen. Karl

Hörning fasst die Vorhaben der einzelnen Autorinnen und Autoren bereits am Anfang zusammen: die Welt muss durch Praxis erklärt werden, und nicht durch Theorie.

Stephanie Schmoller, Flensburg

Besprochene Literatur

Horning, Karl H./Reuter, Julia (Hg) 2004: *Doing Culture*. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: Transcript.



Und sie bewegen sich tatsächlich

Es zeugt von gewisser Konsequenz, einem Buch über soziale Bewegungen in Österreich den Titel ‚Und wir bewegen uns doch‘ zu geben, auch wenn es vielleicht die Millionste Adaption des berühmten Galileo-Satzes ist. Denn wer hätte das gedacht: Nicht nur, dass sich über 300 Seiten mit Bewegungsgeschichte á la Austria füllen lassen. In der Abwandlung des Zitats wird zudem zweierlei deutlich: Der Autor bezieht sich selbst mit ein und gibt Auskunft über die Triebkräfte von Veränderungen. Nicht die Anhäufung spezieller Ressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt oder die Vorgaben der herrschenden Klasse bringen gesellschaftlichen Wandel hervor. Es sind vielmehr die Kämpfe der Bewegungen, die die Institutionen des Kapitalismus zu Reaktionen zwingen. Zumindest behauptet das der postoperaistische Ansatz, den Antonio Negri und Michael Hardt formuliert haben und vor dessen Hintergrund Robert Foltin seine Studie ausbreitet.

Deutschland als Vorbild

Der Operaismus kommt zwar aus Italien, hat aber im benachbarten Österreich kaum merkliche Spuren hinterlassen. Die größten Auswirkungen auf soziale Bewegungen in Österreich hatten immer eindeutig die aus der Bundesrepu-

blik Deutschland. Übereinstimmungen gibt es hier bis hin zu den Bewegungsformationen und den Namen der Gruppen: Selbst ein Besuch des Schahs von Persien (in Wien im Januar 1969) zählt zu den Höhepunkten der 68er-Bewegung. Und dass der Kommunistische Bund (KB) ab Mitte der 1970er Jahre versuchte, sich an die Spitze der Anti-AKW-Bewegung zu stellen (110), ist ebenso wie die Medienpräsenz der ‚Autonomen‘ in den 1980ern nicht gerade ein spezifisch österreichisches Phänomen.

Studentische Linke im Hintertreffen

Anders ist hingegen der schwächere Bezug der 68er-Bewegung zur politischen Theorie wie zur Militanz (74). Ob dieses oder jenes der Grund für die weniger starken Folgewirkungen des ‚Denkens von 68‘ in Österreich war, lässt Foltin allerdings offen. Die studentische Linke in Österreich hat bis in die 1990er nicht die Dominanz an den Universitäten entwickeln können, die sie in Deutschland erzielt hatte. Und auch die Partei der Grünen war zu keinem Zeitpunkt als ‚Anti-Parteien-Partei‘ konzipiert, sondern hatte den ‚Bewegungsflügel‘ schon gestützt, bevor er sich für die Partei interessierte. In den 1970ern – in Deutschland dominiert durch maoistische ‚K-Gruppen‘ – sei in Österreich der Trotzismus „innerhalb der radikalen Linken immer stärker verankert“ (89) gewesen als in der BRD. Foltin vermutet, dass dies, ähnlich wie in Großbritannien, auf die damalige Offenheit der Sozialdemokratie zu ihren Rändern hin zurückzuführen ist. Das massive Auftreten von TrotzistInnen beim Austrian Social Forum in den letzten Jahren mag davon ein Ausläufer sein. Auch die immer noch relativ präsente Frauenbewegung hat mit dem künstlerischen Feld durchaus andere Ursprünge als die Frauenbewegung in Deutschland. Und nicht zuletzt die Hinwendung zu ‚unterdrückten Völkern‘ ab Mitte der 1970er-Jahre habe sich anders gestaltet. Sie richtete sich in Österreich nicht allein auf andere Weltregionen, sondern fand jene un-

ter anderem in den gelebten Existenzen der slowenischen Minderheit im südlichen Bundesland Kärnten vor (107ff). Dass dieser Bewegungsfokus in gewisser Weise bis heute seine Relevanz nicht verloren hat, zeigt die von Jörg Haider geführte Landesregierung, die sich nach wie vor weigert, die verfassungsmäßig garantierten zweisprachigen Ortstafeln aufzustellen.

Der Verlauf der Bewegungszyklen liest sich im Großen und Ganzen dennoch wie ein verkleinertes Spiegelbild jener in Deutschland, in dem nur die Anlässe der linken, ökologischen und autonomen Kämpfe andere Namen hatten. Abgesehen davon, dass ein solch zusammenfassender Überblick aus undogmatisch linksradikaler Perspektive für Deutschland noch aussteht, ist es gerade die Einbindung alternativer Landeskunde in internationale politische Entwicklungen und aktuelle Theorie, die das Buch unbedingt lesenswert macht.

Proteste gegen die FPÖ

Mit den Protesten gegen die Regierungsbeteiligung der rechtsextremen FPÖ im Jahr 2000 gibt es in Österreich trotzdem Bewegungserfahrungen, die sich von der Situation in Deutschland gründlich unterscheiden. Foltin stellt sie einerseits in Zusammenhang mit der konservativen Wende in den 1980er-Jahren, als Haider die FPÖ übernahm und der Ex-Nazi Kurt Waldheim Präsident wurde. Die Präsidentschaft Waldheims (1986-1992) habe den österreichischen Antisemitismus reaktiviert, aber auch eine Gegenbewegung hervorgerufen und die erste Auseinandersetzung mit der Rolle der ÖsterreicherInnen im Nationalsozialismus ermöglicht (160f). Andererseits diskutiert Foltin die Bewegung gegen Schwarz-Blau im Kontext der zeitgleich erstarkenden globalen Protestbewegungen als Aufkommen ‚neuer Subjektivitäten‘ (242ff). Sie wird dabei nicht nur – wie alle anderen Bewegungen auch – detailreich geschildert, sondern auch über ihren nationalen Rahmen hinaus als Teil eines weltweiten und viel-

gestaltigen Protests „gegen das rassistische Kontrollregime“ (250) aufgefasst. Damit legt Foltin eine Arbeit vor, die die sozialen Proteste nicht nur historisch gut einordnet und verständlich beschreibt, sondern auch theoretisch anspruchsvoll ist. Foltin veranschaulicht optimistische Ansätze wie die von Negri/Hardt oder John Holloway, und macht sie damit diskutabel. Zwar werde nicht mehr nur die Arbeit, sondern das ganze Leben durch die herrschenden Strukturen organisiert. Dass es zu dieser Form der Herrschaft, Biomacht genannt, gekommen ist, die den Ausstieg aus der Fabrik in Freisetzung aus geregelten Arbeitsverhältnissen und alternative Selbsthilfe in neoliberale Eigenverantwortung transformiert, dazu haben letztlich die radikalen sozialen Bewegungen in nicht geringem Maße beigetragen. Aber gerade daran lasse sich auch deren Macht ablesen. Wenn die gegenwärtigen Entwicklungen als „Antworten auf Widerstand und Revolten“ (186) zu lesen sind, bliebe auf jeden Fall zu diskutieren, warum wir dann, bei so wirkmächtigen Bewegungen, nicht längst in einer besseren Welt leben.

Jens Kastner, Wien

Besprochene Literatur

Foltin, Robert, 2004: Und wir bewegen uns doch. Soziale Bewegungen in Österreich. Wien: edition grundrisse.

ANNOTATIONEN

KARIN EHRLICH/KORNELIA KRIEGER:

„Bin zur Frauengruppe! euer Liesel“

Die Neue Frauenbewegung und ihre Impulse in Niedersachsen.

Kirchlinteln: Hoffmann und Hoyer 2003.

Die Veröffentlichung enthält zwölf Beiträge zur Geschichte der Frauenbewegung in acht niedersächsischen Städten. Sie ist ein Beitrag zur

Geschichtsschreibung eines wichtigen Stranges der neuen sozialen Bewegungen in einem Flächenland – etwas abseits der weit besser dokumentierten Geschehnisse in den Metropolen. Der Zeitraum umfasst dabei die Jahre von heute bis Anfang der 1980er (z.B. Nienburg) oder gar Anfang der 1970er (z.B. Hannover, Braunschweig, Osnabrück). Göttingen, Oldenburg, Neustadt/Rübenberge und Norden in Ostfriesland sind die anderen Städte, aus denen berichtet wird.

Die Diskussionskultur, die Institutionalisierungsprozesse, die Konjunkturen der verschiedenen Themen in den Frauenszenen der Städte werden nachgezeichnet: Wer ist potentielle/r Bündnispartner/in, wie staatsnah will frau sein, geht es um Feminismus oder ‚nur‘ um Frauenpolitik? Sehr viele Ereignisse wie Demonstrationen, Ausstellungen und die Gründungs- und Schließungstermine von Einrichtungen werden akribisch aufgelistet. Wird zu Beginn noch mit viel Elan ehrenamtlich gearbeitet, treten bald die typischen Ermüdungserscheinungen ein, die in den Ruf nach Institutionalisierung und bezahlter Arbeit münden. Die Einrichtung eines Frauenhauses oder -zentrums ist überall ein Zwischenschritt, die Einsetzung der ersten kommunalen Frauenbeauftragten ein Meilenstein in der Entwicklung der lokalen Frauenbewegungen, die sich schließlich oftmals in immer größere Spezialisierungen hinein ausdifferenzieren.

Alle Beiträge stammen von Zeitzeuginnen und so fallen die Beiträge parteiisch aus, was ein Vor- wie ein Nachteil ist. Positiv sind die Kenntnisse und das Engagement der Autorinnen, die den Beiträgen deutlich anzumerken sind. Negativ ist, dass die Problematik der Zeitzeugenschaft und der selektiven Wahrnehmung und Überlieferung überhaupt nicht thematisiert wird, obwohl (oder gerade weil?) das Buch von einer History Marketing Agentur mitproduziert wurde.

Bernd Hüttner, Bremen

JÖRG BERGSTEDT

Mythos Attac

Hintergründe, Hoffnungen, Handlungsmöglichkeiten

Frankfurt am Main: Brandes & Apsel Verlag 2004

Verfilzte Herrschaftsstrukturen, keine tiefgehende und radikale Kritik, sowie eine breite Basis, die alles mit sich machen lässt: So oder so ähnlich stellt sich der Autor Attac als neuen Typus Organisation vor. Geschrieben wurde das Buch zum einen, weil es an der Zeit schien, endlich eine nicht „Attac-freundliche“ Kritik wiederzugeben. Zum anderen wurde der Anspruch formuliert, konstruktive Kritik für Mitglieder von Attac zu diskutieren, um zum Nachdenken zu animieren. Doch leider bleibt die konstruktive Kritik in weiten Teilen aus. Verwirrungen und Widersprüchlichkeit, ja zum Teil auch eigens initiierte Mythen ziehen sich durch das gesamte Buch. Zu Anfang erfolgt eine Darstellung der Gründungsphase einer Organisation, die europäisch ausgestaltet ist. Mehrfach wird bereits hier der Vorwurf erhoben, dass Attac ihre Medienpräsenz einsetzt, ausspielt und benutzt, um Inhalte zu transportieren, die nur von einem sehr kleinen Kreis, dem Koordinierungskreis, formuliert werden. Als Beispiel werden die Proteste in Genua 2001 genannt, wo Attac-Gruppen quantitativ nicht so stark vertreten waren, aber die Medien den Anschein einer dominierenden Gruppe abbildeten. Medien werden in der Kritik des Autors als eines der Übel angesehen, die basisdemokratische Strukturen verhindern. Attac ist aber nicht nur ein Produkt der Öffentlichkeit, Attac sorgt auch dafür, Produkt zu werden und zu bleiben, indem personelle „Verfilzungen“ dafür sorgen, immer wieder in mediale Erscheinung zu treten. Dabei wäre eine kritische Auseinandersetzung, was Attac wirklich ist, welche Ziele und Einflüsse tatsächlich im Umgang der Menschen mit Globalisierung erreicht wurden, wesentlich bedeutender. Damit bei Attac neue Zeiten eintreten, gibt der Au-

tor am Schluss Tipps und Tricks für einen besseren Umgang mit und in einer solchen Organisation. Damit erfüllt er zumindest das Versprechen, perspektivisch zu sein. Neben Begriffsklärung werden auch konkrete Hinweise gegeben, beispielsweise sollen durch mehr Vernetzung unabhängige Handlungsmöglichkeiten entstehen können.

Stephanie Schmoliner, Flensburg



Newsletter Bewegungsforschung

Das Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen möchte künftig in einem Newsletter über laufende Forschungsvorhaben zum Bereich Neue Soziale Bewegungen informieren. Deshalb sind alle Forscher, Studenten und Forschungseinrichtungen aufgerufen, entsprechende Projekte an das Forschungsjournal zu melden. Sie werden dann auf der Internet-Seite des Forschungsjournals (www.fjnsb.de) veröffentlicht.

Benötigt werden folgende Angaben: 1. Titel des Vorhabens, 2. Zeitraum, auf den sich das Projekt bezieht, 3. Name und Anschrift des Bearbeiters, 4. Name und Anschrift der Institution, an der die Arbeit entsteht, 5. Name und Anschrift des Betreuers, 6. Art und Stand der Arbeit (Abschlussarbeit, Projekt, Dissertation etc.), 7. Laufzeit des Forschungsvorhabens, 8. Art der Finanzierung.

Diese können per Post an die Rubrikverantwortliche übermittelt werden: Karin Urich, Hoher Weg 15, 68307 Mannheim oder per E-Mail DrKarinUrich@aol.com

AKTUELLE BIBLIOGRAPHIE

Strategiebildung

Dryzek, John S. 2004: Fischer, Frank — Reframing Public Policy: Discursive Politics and Deliberative Practices. In: Policy Sciences, Vol. 37, Is. 1, 89-87.

Köhler, Benedikt 2004: Strukturen, Strategien und Integrationsformen transnationaler Konzerne. In: Soziale Welt, Jg. 55, H. 1, 29-51.

Kurtz, Steven B. 2004: Greening the corporation: Management strategy and the environmental challenge: Peter Thayer Robbins, Earthscan, London, 2001. In: Futures, Vol. 36, Is. 5, 626-628.

Skelcher, Chris 2004: Robert Agranoff and Michael McGuire Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments. In: Public Administration, No. 3, 770-772.

Zivilgesellschaft National

Jonas, Kai J./Brandstätter, Veronika 2004: Zivilcourage. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie, Jg. 35, H. 4, 185-201.

Krüger, Petra 2004: Geschlechter(un)ordnungen im ehrenamtlichen Engagement? Erste Ergebnisse einer Studie zu Geschlechterdifferenzierungen und -segregierungen im ehrenamtlichen Engagement. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien, Jg. 22, H. 2/3, 147-159.

Prantl, Heribert 2005: Bunt statt Braun. Zivilgesellschaft ist vitaler Verfassungsschutz. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, November 2004, 238-246.

Swiderek, Thomas 2004: Partizipation als angestrebtes Ziel von Kinderpolitik? In: neue praxis, Jg. 34, H. 5, 455-471.

Gewerkschaften

Kocka, Jürgen 2004: Interessenvertretung und Gemeinwohlorientierung im gewerkschaftlichen Handeln gestern und heute. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Aug. 10, 577-583.

Nowak, Jörg 2004: Autonomie der Gewerkschaften oder kostenlose Infrastruktur? Strategien gegen Prekarisierung und Sozialabbau bei Deppe und Hirsch. In: Das Argument, Vol. 256, No. 4, 440-453.

Opielka, Michael 2004: Vom Arbeiter zum Bürger. Warum eine ‚starke‘ Bürgerversicherung die Gewerkschaften braucht. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Aug. 10, 605-615.

Schroeder, Wolfgang 2004: Gewerkschaften als soziale Bewegung – soziale Bewegung in den Gewerkschaften in den Siebzigerjahren. In: Archiv für Sozialgeschichte, Bd. 44, 243-267.

Ausland

Azmanova, Alben 2004: The mobilization of the European Left in the early 21st century. In: Archives Européennes De Sociologie, Tome XLV, No. 2, 273.

Lopez, Linda 2005: Advancing Human Rights Policy: Do Grassroots Mobilization and Community Dispute Resolution Matter? Insights from Chiapas, Mexico. In: Review of Policy Research, Vol. 22, No. 1, 77-93.

Merchant, David/Rich, Paul 2005: Prospects for Mexican Civil Society. In: Review of Policy Research, Vol. 22, No. 1, 7-17.

Richter, André 2004: Zivieles Handeln in den USA. In: neue praxis, Jg. 34, H. 6, 511-531.

Such, Elizabeth/Walker, Robert 2005: Young Citizens or Policy Objects? Children in the ‚Rights and Responsibilities‘ Debate. In: Journal of Social Policy, Vol. 34, Is. 1, 39-57.

Internationale Zivilgesellschaft und Internationale Beziehungen

Biagiotti, Isabelle 2004: The World Social Forums. A paradoxical application of participatory doctrine. In: *International Social Science Journal*, Vol. 56, No. 4, 529-541.

Caruso, Giuseppe 2004: Conflict management and hegemonic practices in the World Social Forum 2004. In: *International Social Science Journal*, Vol. 56, No. 4, 577-591.

Chandler, David 2004: Building Global Society 'From Below'? In: *Millennium: Journal of International Studies*, Vol. 33, No. 2, 313-341.

Etzioni, Amitai 2004: The Capabilities and Limits of the Global Civil Society. In: *Millennium: Journal of International Studies*, Vol. 33, No. 2, 341-355.

Kallscheuer, Otto 2005: Der Vatikan als Global Player. In: *Zeitgeschichtsforschung ApuZ*, No. 7, 7-14.

Keraghel, Chloé/Sen, Jai 2004: Explorations in Open Space. The World Social Forum and Cultures of Politics. In: *International Social Science Journal*, Vol. 56, No. 4, 483-495.

Kurasawa, Fuyuki 2004: A cosmopolitanism from below: alternative globalization and the creation of a solidarity without bounds. In: *Archives Européennes De Sociologie*, Tome XLV, No. 2, 233-257.

Linfield, Susie 2004. The Dance of Civilizations: The West, the East, and Abu Ghraib. In: *Dissent*, No. 4.

Martens, Kerstin 2004: An Appraisal of Amnesty International's Work at the United Nations: Established Areas of Activities and Shifting Priorities since the 1990s. In: *Human Rights Quarterly*, Vol. 26, N. 4, 1050-1071.

Otero, Gerardo 2004: Global Economy, Local Politics: Indigenous Struggles, Civil Society and

Democracy. In: *Canadian Journal of Political Science*, Jg. 37, N. 2, 325-347.

Rubenstein, Leonhard S. 2004: How International Human Rights Organizations can advance Economic, Social and Cultural Rights: A Response to Kenneth Roth. In: *Human Rights Quarterly*, Vol. 26, No. 4, 845-866.

Sané, Pierre 2004: Poverty, the next frontier in the struggle for human rights. In: *International Social Science Journal*, Vol. 56, No. 2, 271-277.

Steger, Manfred B. 2005: Ideologies of Globalization. In: *Journal of Political Ideologies*, Vol. 10, No. 1, 11-51.

Wallerstein, Immanuel 2004: The dilemmas of open space: The future of the WSF. In: *International Social Science Journal*, Vol. 56, No. 4, 629-639.

Young, Iris Marion 2004: Responsibility and Global Labour Justice. In: *Journal of Political Philosophy*, Vol. 12, No. 4, 365-389.

Soziale Bewegungen und Protest National

Bode, Thilo 2004: Die Krise der Umweltbewegung. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, November 2004, 1346-1353.

Kraushaar, Wolfgang 2004: Die Frankfurter Sponti-Szene. Eine Subkultur als politische Versuchsanordnung. In: *Archiv für Sozialgeschichte*, Bd. 44, 105-123.

Kuckartz, Udo 2004: Ist die Jugend noch für Umweltfragen sensibilisiert? Eine kritische Betrachtung der Ergebnisse der Shell Jugendstudie 2002. In: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht*, Jg. 27, No. 4, 607-628.

Notz, Gisela 2004: Die autonomen Frauenbewegungen der Siebzigerjahre. Entstehungsgeschichte – Organisationsformen – politische

Konzepte. In: Archiv für Sozialgeschichte, Bd. 44, 123-149.

Ziemann, Benjamin 2004: Zwischen sozialer Bewegung und Dienstleistung am Individuum. Katholiken und katholische Kirche im therapeutischen Jahrzent. In: Archiv für Sozialgeschichte, Bd. 44, 357-395.

Ausland

Auyero, Javier 2004: Protest Culture. The Moral Politics of Argentine Crowds. In: Mobilization, Vol. 9, No.3.

Baykan, Baris Gençer/Lelandais Gülçin Erdi 2004: Cross-readings of the anti-globalisation movement in Turkey and beyond. Political culture in the making. In: International Social Science Journal, Vol. 56, No. 4, 519-529.

Borland, Elizabeth 2004: Cultural Opportunity and Tactical Choice in the Argentine and Chilean Reproductive Rights Movement. In: Mobilization, Vol. 9, No.3.

Brewster Stearns, Linda/Almeida, Paul D. 2004: The Formation of State Actor-Social Movement Coalitions and Favorable Policy Outcomes. In: Social Problems, Vol. 51, N. 4, 478-504.

Carty, Victoria 2004: Transnational Labor Mobilizing in two Mexican Maquiladoras: The Struggle for Democratic Globalization. In: Mobilization, Vol. 9, No.3.

Davis, Diane E./Rosan, Christina A. 2004: Social Movements in the Mexico City Airport Controversy: Globalization, Democracy, and the Power of Distance. In: Mobilization, Vol. 9, No.3.

Ghotge, Sanjeev 2004: A political manifesto for the greening of India. In: Capitalism Nature Socialism, Vol. 15, N. 4, 99-111.

Grossholtz, Jean 2004: The Cotton Campaign brought to you by diverse Women for Diversi-

ty. In: Capitalism Nature Socialism, Vol. 15, N. 4, 81-89.

Hansen, Wendy L. et. al. 2005: The Logic of Private and Collective Action. In: American Journal of Political Science, Vol. 49, Is. 1, 150-168.

Holzner, Claudio A. 2004: The End of Clientelism? Strong and Weak Networks in a Mexican Squatter Movement. In: Mobilization, Vol. 9, No.3.

Jobard, Fabien 2004: Der Ort der Politik. Politische Mobilisierung zwischen Aufstandsversuchung und Staatsgewalt in einer Pariser Vorstadt. In: Berliner Journal für Soziologie. Jg. 14, No. 3, 319-339.

Medearis, John 2005: Social Movements and Deliberative Democratic Theory. In: British Journal of Political Science, Vol. 35, Is. 1, 53-75.

Mathieu, Lilian 2004: Des mouvements sociaux à la politique contestataire les voies tâtonnantes d'un renouvellement de perspectives. In: Revue Française de Sociologie, Vol. 45, No. 3, 561-581.

Norris, Pippa et. al. 2005: Who Demonstrates? Antistate Rebels, Conventional Participants, or Everyone? In: Comparative Politics, Vol. 37, No. 2, 189-207.

Nownes, Anthony J./Lipinski, Daniel 2005: The Population Ecology of Interest Group Death: Gay and Lesbian Rights Interest Groups in the United States, 1945-98. In: British Journal of Political Science, Vol. 35, Is. 2, 303-319.

Stewart, Julie 2004: Globalization. When Local Troubles Become Transnational: The Transformation of a Guatemalan Indigenous Rights Movement. In: Mobilization, Vol. 9, No.3.

Tong, Yanqi 2005: Environmental Movements in Transitional Societies: A Comparative Study

of Taiwan and China. In: *Comparative Politics*, Vol. 37, No. 2, 167-189.

Turner Terisa/Brownhill, Leigh 2004: We want our land back: Gendered class analysis, the second contradiction of capitalism and social movement theory. In: *Capitalism Nature Socialism*, Vol. 15, N. 4, 21-41.

Wada, Takeshi 2004: Event Analysis of Claim Making in Mexico: How are Social Protests Transformed into Political Protests. In: *Mobilization*, Vol. 9, No.3.

Webb, Dan 2005: On mosques and malls: Understanding Khomeinism as a source of counter-hegemonic resistance to the spread of global consumer culture. In: *Journal of Political Ideologies*, Vol. 10, No. 1, 95.

International

De Angelis, Massimo 2004: Opposing fetishism by reclaiming our powers: The Social Forum movement, capitalist markets and the politics of alternatives. In: *International Social Science Journal*, Vol. 56, No. 4, 591-605.

Eschle, Catherine/ Stammers, Neil 2004: Taking Part: Social Movements, INGOs, and Global Change. In: *Alternatives. Global, Local, Political*, Vol. 29, No. 3, 333.

For the sake of global democracy, let us contribute to stopping the commodification of the world: a Manifesto. In: *Capitalism Nature Socialism*, Vol. 15, N. 4, 93-99.

Patomäki, Heikki/Teivainen, Teivo 2004: The World Social Forum: An Open Space or a Movement of Movements? In: *Theory, Culture & Society*, Vol. 21, No. 6, 145-154.

Gerd Mielke, Auf der Suche nach der Gerechtigkeit. Anmerkungen zur Programmdiskussion der SPD in der Zeit der Identitätskrise, FJ NSB 2/2005, S. 5-17

Mielke argumentiert in diesem Beitrag dafür, dass die SPD ihre traditionelle Ausrichtung an der Gerechtigkeit als Leitwert nicht verlassen sollte. Schröders Politik der Agenda 2010 hat diese traditionelle Gerechtigkeitsauffassung verlassen. Der Gerechtigkeitsbegriff, dem im neuen Parteiprogramm eine Schlüsselrolle zukommen soll, soll sich einerseits stärker an philosophischen Vorstellungen des ‚guten Lebens‘ orientieren und andererseits die vorfindlichen Gerechtigkeitsvorstellungen wichtiger gesellschaftlicher Gruppen aufnehmen, die der Partei nahe stehen. Nur mit dieser Mischung könne die SPD wieder mehrheitsfähig werden.

Gerd Mielke, Looking for für Justice. Some remarks on the debate about the SPD-program in a crisis of identity, FJ, NSB 2/2005, pp 5-17

Mielke argues that the SPD (Social Democrats Germany) should maintain their traditional understanding of justice. But Schröder´s agenda 2010 breaks with this tradition. The concept of justice, which shall be central in the new party program should consider more the philosophical concept of ‚good life‘. As well should be considered the ideas of justice as they are understood by important groups within society, which are close to the party. Only then SPD will gain majorities again.

Rudolf Speth, Strategiebildung in der Politik, FJ NSB 2/2005, S. 20-37

Der Beitrag verschafft einen Überblick über Die Diskussion zum Thema Strategiebildung. Während die Diskussion in den Wirtschaftswissenschaften relativ weit fortgeschritten ist, gibt es in den Sozialwissenschaften große Defizite. Ähnlich sieht das Verhältnis in der Praxis bei Unternehmen und bei politischen Organisationen aus. Es fehlen Konzepte für strategische Planungsprozesse in politischen Organisationen. Strategiebildung muss mit Kommunikation verzahnt sein. Im Bereich der politischen Kommunikation ist Strategiefähigkeit gerade in der Wahlkampfkommunikation und bei der Kampagnenführung politischer Organisationen ein zentrales Element.

Rudolf Speth, Political strategy-development, FJ NSB 2/2005, pp 20-37

The article sums up the discussion on strategy-development in politics. Since in economics the discussion is on a rather advanced level there are deficits in social sciences. In praxis it is similar, political organisations lack concepts of strategy. Strategy-development has to be linked to communication, especially in election campaigns, where it is an important element.

Andrea Nahles, Strategiebildungsprozess der SPD, FJ NSB 2/2005, S. 38-43

Andrea Nahles erläutert in ihrem Beitrag, was Strategie für Parteien bedeutet. Sie skizziert allgemein den Prozess, den die SPD nach ihrem problematischen Start nach der gewonnen Bundestagswahl 2002 durchlaufen hat. Da man die eigenen Ziele wieder stärker in den Vordergrund rücken konnte und sich stärker vom Gegner abgrenzen konnte, ist man momentan wieder in einer besseren Situation. Anhand der so genannten Bürgerversicherung erläutert sie konkret, wie Problemanalyse, Zielbestimmung und Durchführung innerhalb einer Partei ablaufen.

Andrea Nahles, SPD's process of strategy-development, FJ NSB 2/2005, pp 38-43

Andrea Nahles shows the relevance of strategies for political parties. She claims that the Social Democratic Party (SPD) is now in a rather good situation though they had a problematic start after the 2002 election. This is due to the fact that they could emphasise their aims and distinct from the political opponent. How the SPD analyzes problems, defines aims and realizes them she explains precisely in the context of the so called *Bürgerversicherung* (insurance for citizens).

Hans-Jürgen Urban, Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler?, FJ NSB 2/2005, S. 44-60
Mit Blick auf die Überwindung ihrer strukturellen Defensive macht den Gewerkschaften ein Dilemma zu schaffen. Einerseits wächst die Notwendigkeit politischer Strategiebildung, andererseits schwinden Ressourcen und Umsetzungschancen gewerkschaftlicher Strategiepläne. Wollen die Gewerkschaften dennoch durch zeitgemäße politische Strategieplanung einen Beitrag zur Überwindung der Defensive leisten, empfiehlt sich ein Rollenverständnis als konstruktive Vetospieler, die der Mobilisierung von Vetomacht die von Veränderungsmacht hinzufügt. Aus dieser Sicht erweisen sich eine machtpolitische Neufundierung im Kapital-Arbeit-System, eine gesellschaftspolitische Selbstmandatierung, mediale Profilierungsstrategie sowie die Transnationalisierung gewerkschaftlicher Strukturen als Schlüsselaufgaben.

Hans-Jürgen Urban, Trade unions as constructive veto-players?, FJ NSB, pp 44-60

Trade unions face the dilemma that there is an increased need of strategy-development but their resources decline. If trade unions want to develop strategies in order to overcome their defensive role the constructive veto player is the best model. So unions have to substantiate powerpolitics in the capital-work-system, take a stand in sociopolitics, develop a profile in media and adjust their structures transnationally.

Christiane Zerfaß, Strategiebildung in Umbruchzeiten. Das Beispiel DGB, FJ NSB 2/2005, S. 61-67
Gewerkschaftliche Durchsetzungsstrategien stoßen im politischen Alltag immer mehr an ihre Grenzen: Die Beteiligung an gesellschaftlichen Reformdiskussionen laufen oft nur noch schleppend und werden all zu oft von den Gewerkschaften als aufgezwungen erlebt, da sie nicht den organisationseigenen Diskusstempo entsprechen. Damit der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) wieder eine Vorreiterrolle im politischen Meinungsbildungsprozess einnehmen kann und damit zukunftsfähig bleibt, muss er sich von seiner dezentralen Strategiebildung, die dem dezentralen Geschäftsmodell geschuldet ist, verabschieden und eine zentrale Gesamtstrategie entwickeln. Dafür bedarf es eines Erneuerungsprozesses, der Strukturen, Arbeitsweisen und Abstimmungsprozesse reformiert.

Christiane Zerfaß, Strategies in changing times. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) as an example. FJ NSB 2/2005, pp 61-67

In everyday politics it is ever more difficult for trade unions to be successful with their strategies. Participation in discussions on sociopolitics takes place rather slowly. Furthermore are these discussions regarded as imposed, as they don't match the speed of discussions within trade unions. As the DGB wants to be an opinion leader in sociopolitics again, it has to overcome its decentralized structures especially concerning strategy-development.

Uwe Schwarzer, Strategieentwicklung wettbewerbsorientierter Wohlfahrtsverbände, FJ NSB 2/2005, S. 68-75

Krisen – so behauptete einmal Max Frisch – sind produktive Zustände, sofern man ihnen den Charakter einer Katastrophe nimmt. Für die Wohlfahrtsverbände sind Strategieentwicklungsprozesse in einer wettbewerbsorientierten Sozialwirtschaft unverzichtbar, doch bleiben sie mit der für die soziale Arbeit oft typischen Genesis ebenso wenig von Strategieblockaden verschont wie Wirtschaftsunternehmen. Ein kontinuierlicher Prozess der Verknüpfung strategischer Ziele, strategischen Entwicklungen und Handlungsoptionen mit regelmäßigen Strategiereviews bietet die Grundvoraussetzung der Vermeidung der Blockaden. Analysieren – Entscheiden – Handeln, dieser zeitlich und inhaltlich konzentrierte Dreiklang aus der Welt der Piloten bedeutet für die Wettbewerbssituation der Wohlfahrtsverbände allerdings auch die Beschleunigung von Strategieprozessen und damit schnellstmöglichem Reagieren auf neue Herausforderungen.

Uwe Schwarzer, Developing strategies for charity associations in competition, FJ NSB 2/2005, pp. 68-75

Crisis have to be considered as productive situations. For charity associations strategy-development is pivotal in a competitive market of charity services. But they have also to deal with blockades. A steady process of linking strategy aims and developing options of action which have to be reviewed are indispensable. Analysis – decision – action is the concentrated triad. But competition forces charity associations to accelerate the process of strategy-development.

Gerwin Stöcken, Die strategische Neuausrichtung der AWO in Deutschland, FJ NSB 2/2005, S. 76-79

Gerwin Stöcken zeigt die Probleme auf, vor denen die Arbeiterwohlfahrt (AWO) momentan steht und wie der Verband diese Probleme lösen will. Da es keine natürliche Verbindung mehr zur SPD gebe, verliere die AWO an sozialpolitischem Einfluss. Zudem müsse der Tatsache Rechnung getragen werden, dass das Interesse an der AWO in erster Linie aufgrund ihrer Dienstleistungen besteht. So müsse man einerseits die örtliche Ebene wieder stärken, andererseits aber auch der Ökonomisierung sozialer Arbeit begegnen. Die notwendige Professionalisierung zieht damit Strukturveränderungen nach sich, die nicht immer leicht durchzuführen sind.

Gerwin Stöcken, AWO's new orientation, FJ NSB 2/2005, pp 76-79

Gerwin Stöcken lines out the topical problems of Arbeiterwohlfahrt AWO (worker's charity) and the proposals to solve them. Since AWO loses influence in social-policies and is for most people interesting only because of their services consequences have to be considered. So a focus on the local communities is as important as to cope with the economization of charity services.

Gerd Billen, Strategieentwicklung des NABU, FJ NSB 2/2005, S. 80-84

Gerd Billen zeigt in seinem Beitrag, wie sich der NABU strategisch neu ausgerichtet hat. Dies war notwendig, da es andauernden Streit zwischen den unterschiedlichen Ebenen des föderal organisierten Verbands gab. Er zeigt, wie es möglich ist, in föderal organisierten Verbänden eine Strategie zu entwickeln, die von allen getragen wird. Es kommt darauf an, dass man alle einbindet und vor

allem das Engagement auf der lokalen Ebene würdigt. Er zeigt aber auch auf, wie hilfreich externe Beratung für NGOs ist. Aber gleichzeitig weist er darauf hin, dass die Berater mit der Arbeit von NGOs vertraut sein müssen.

Gerd Billen, NABU's strategy-development, FJ NSB 2/2005, pp 80-84

Since NABU had permanent quarrels between federal and local levels there was a need for a strategy explains Gerd Billen. He shows that both levels have to be involved in the process of strategy-development and the engagement on the local level has to be acknowledged. Furthermore he shows that extern advice is very helpful as long advisors are familiar with the work of NGOs.

Stefan Krug, Kampagnenstrategie und Strategiebildung bei Greenpeace, FJ NSB 2/2005, S. 85-89

Die Strategie von Greenpeace basiert auf den beiden Prinzipien: mit der eigenen Person Unrecht verhindern und den Aktionen maximale Öffentlichkeit verschaffen. Die Kampagnen von Greenpeace sind als öffentliche Konfrontationen zu verstehen. Greenpeace hat aber im Lauf der Jahre diese Grundstrategie um Elemente erweitert. Durch die Veränderungen des Umweltthemas haben sich für Greenpeace neue strategische Herausforderungen ergeben. Notwendig wird eine strategische Neuausrichtung, die nicht zuletzt mit der Fokussierung auf neue Länder und Regionen zu tun hat.

Stefan Krug, How Greepeace does campaigning and strategy-development, FJ, NSB, pp 85-89
Greenpeace's strategy is based on two rules: Preventing injustice personally and create as much public attention as possible. But Greenpeace had to add some new elements since the topic environment changed not at last due to the fact that new countries are in focus now.

Warnfried Dettling, Strategiebildung und Strategieblockaden: Ein Resümee,
FJ NSB 2/2005, S. 90-97

Der Beitrag zieht das Resümee aus den vorangegangenen Tagungsbeiträgen und kommt zu einer skeptischen Bewertung: Strategiefähigkeit ist notwendig, hat aber auch ihre Grenzen durch die komplexe Wirklichkeit. Sie wird von den Akteuren nicht immer gewünscht, weil sie auch unliebsame Konsequenzen hat. Weitere Hindernisse für Strategiebildung gibt es in der Parteiendemokratie und in der Fähigkeit von Politiker überhaupt noch Ziele benennen zu können. Auch sieht es mit den ‚geschützten Räumen‘, in denen sich Strategiebildung vollziehen muss, in einer Mediengesellschaft schlecht aus. Dettling kommt zum Ergebnis, dass die gegenwärtig zu beobachtende Entpolitisierung die Strategiefähigkeit in der Politik tendenziell unmöglich macht.

Warnfried Dettling, Strategies and blocking strategies: A resume, pp 90-97

Dettling sums up the previous articles and is rather sceptical on strategies. Of course it is necessary to develop strategies, but complex realities mark the limits. Protagonists are not always keen on it, as it leads to unwanted consequences. A further obstacle is the inability of politicians to fix aims. And the "protected areas", which are pivotal for strategy-development are difficult to realize in a media society. Dettling claims that since there is depolitization it is impossible for political organisations to develop strategies.

Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen

Gegründet 1988, Jg. 18, Heft 2, Juni 2005

Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft m.b.H. • Gerokstraße 51 • 70184 Stuttgart
Fax 0711/242088 • e-mail: lucius@luciusverlag.com • www.luciusverlag.com

Für die Forschungsgruppe *NSB* herausgegeben von Dr. Ansgar Klein; Jupp Legrand; Dr. Thomas Leif

Redaktion: Nele Boehme, Berlin; Alexander Flohe, Düsseldorf; Dr. Ansgar Klein, Berlin; Dr. Ludger Klein, St. Augustin; Peter Kuleša, Berlin; Jupp Legrand, Wiesbaden; Dr. Thomas Leif, Wiesbaden; Markus Rohde, Bonn; Dr. Jochen Roose, Berlin; Dr. Rudolf Speth, Berlin; Dr. Karin Urich, Mannheim

Redaktionelle Mitarbeiter: Anja Löwe, Berlin; Stefan Niederhäger, Berlin; Tobias Quednau, Berlin; Elmar Schlüter, Marburg; Gabi Schmidt, Berlin; Steffi Schmoliner, Flensburg; Astrid Weiher, Bad Honnef

Verantwortlich für den Themenschwerpunkt dieser Ausgabe: Dr. Rudolf Speth (v.i.S.d.P.); *verantwortlich für Puls-schlag:* Alexander Flohe, Remscheid Str. 18, 40215 Düsseldorf, e-mail: alex.flohe@web.de; *für Treibgut:* Astrid Weiher, Rommersdorfer Str. 30a, 53604 Bad Honnef, e-mail: astridweiher@web.de; *für Literatur:* Dr. Karin Urich, Hoher Weg 15, 68307 Mannheim, e-mail: karinurich@aol.com

Beratung und wissenschaftlicher Beirat: Dr. Karin Benz-Overhage, Frankfurt/M.; Prof. Dr. Andreas Buro, Grävenwiesbach; Volkmars Deile, Berlin; Dr. Warnfried Dettling, Berlin; Prof. Dr. Ute Gerhard-Teuscher, Frankfurt/M.; Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach SJ, Frankfurt/M.; Prof. Dr. Robert Jungk (†); Ulrike Poppe, Berlin; Prof. Dr. Joachim Raschke, Hamburg; Prof. Dr. Roland Roth, Berlin; Prof. Dr. Dieter Rucht, Berlin; Wolfgang Thierse, Berlin; Dr. Antje Vollmer, Berlin; Heidemarie Wiczorek-Zeul, Berlin

Redaktionsanschrift: Forschungsgruppe NSB, c/o Dr. Ansgar Klein, Mahlower Straße 25/26, 12049 Berlin, e-mail: ansgar.klein@snafu.de

Homepage: www.fjnsb.de

Förderverein: *Soziale Bewegungen e.V.*, c/o Dr. Ludger Klein, Im Erlengrund 1, 53757 St. Augustin, e-mail: lepus.lk@t-online.de; *Spendenkonto:* Sparkasse Bonn, BLZ: 380 500 00, Konto-Nr: 751 460 7

Bezugsbedingungen: Jährlich erscheinen 4 Hefte.

Jahresabonnement 2005: € 39,-/ sFr 66,70,-, für Studierende gegen Studienbescheinigung € 29,-/ sFr 50,70,-, Einzelheft € 14,-/ sFr 25,30,-, jeweils inkl. MwSt. (Versandkosten Inland € 4,-/Ausland € 8,-/ sFr 14,80,-)

Alle Bezugspreise und Versandkosten unterliegen der Preisbindung. Abbestellungen müssen spätestens 3 Monate vor Ende des Kalenderjahres schriftlich beim Verlag erfolgen.

Abonnenntenverwaltung (zuständig für Neubestellungen, Adressänderungen und Reklamationen) bitte direkt an die Verlagsauslieferung:

Brockhaus/Commission • Postfach • 70803 Kornwestheim
Tel. 07154/1327-37 • Fax 07154/1327-13

Anzeigenverwaltung beim Verlag (Anschrift wie oben)

Es gilt die Anzeigenpreisliste vom 1. Januar 2005.

© 2005 Lucius & Lucius Verlagsges. mbH, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Vorbehalt fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronischen Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM und allen anderen elektronischen Datenträgern. Das Forschungsjournal wird durch SOLIS, IPSA (International Political Science Abstracts), IBSS (International Bibliography of the Social Sciences), sociological abstracts und BLPES (International Bibliography of Sociology) bibliographisch ausgewertet.

Karikaturen: Gerhard Mester, Wiesbaden

Umschlag: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: com.plot Klemm & Leiby, Mainz

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

ISSN 0933-9361