

Organisation ist Politik – Politik ist Organisation.

Moderne Parteistrukturen als Voraussetzung für strategische Mehrheitsfähigkeit

anlässlich der Landesbildungskonferenz der SPÖ Oberösterreich am 3. März 2001.

von Matthias Machnig, Bundesgeschäftsführer der SPD

I. Parteireform als Existenzfrage

Am Beginn des 21. Jahrhunderts brauchen Parteien ein neues Verständnis und Verhältnis von organisationspolitischen Angeboten und programmatischer Arbeit. Die Parteireform, wie sie die SPD jetzt - in Regierungsverantwortung - auf den Weg gebracht hat, ist nicht mehr und nicht weniger als eine Frage der Mehrheitsfähigkeit, eine Frage der Innovationsfähigkeit und nicht zuletzt auch eine Frage der Existenzfähigkeit einer sozialdemokratischen Mitgliederpartei. Denn in einer Zeit immer rascheren gesellschaftlichen Wandels ist mehr denn je richtig, was Herbert Wehner einmal in einem kurzen Satz ausgedrückt hat: "Organisation ist Politik". Man könnte auch sagen: „Politik ist Organisation“.

Organisationspolitik ist in der Sozialdemokratie nicht kontinuierlich behandelt worden. Die Partei hat sich vor allem darauf konzentriert, über politische Inhalte zu diskutieren. Die organisatorischen und organisationspolitischen Probleme sozialdemokratischer Parteien sind dabei nicht auf ein Land begrenzt. Es sind strukturelle Probleme, mit denen alle sozialdemokratischen Parteien in Europa konfrontiert sind: Schweden, Niederlande, Frankreich, Spanien, Deutschland, Österreich – überall stehen die Sozialdemokraten vor der Aufgabe, die Organisation von Politik an die veränderten Bedingungen für den Erfolg von Politik anzupassen.

Das offensichtlichste Problem, das Parteien zu einer Modernisierung ihrer politisch-inhaltlichen wie auch organisatorischen Arbeit zwingt, ist der zum Teil massive Verlust ihrer Mitglieder. Alle Parteien verlieren Mitglieder, nicht nur die sozialdemokratischen, aber leider auch diese: So verfügen die französischen Sozialisten bei einer Bevölkerung von 60 Millionen Menschen heute noch über rund 90.000 Mitglieder. Die Labour-Party hat heute weniger als 300.000 Mitglieder. Die deutsche SPD liegt gegenwärtig immerhin noch bei über 700.000 Mitgliedern. Anderen Parteien in Europa, nicht einmal den schwedischen Sozialdemokraten, geht es wesentlich besser.

Der Rückgang der Mitgliederzahl ist von Land zu Land unterschiedlich, doch in seiner Gesamtheit ist dieser Prozess nur richtig einzuordnen und zu beantworten mit Blick auf übergreifende strukturelle Probleme moderner Parteiarbeit. Viele Parteien in Europa haben begonnen darüber nachzudenken, wie heute eine moderne politische Organisation eigentlich aufgebaut sein muss.

Die wichtigste Prämisse dieser Diskussion lautet: Organisationspolitik muss heute anders betrieben werden als in der Vergangenheit. Parteien müssen Organisationspolitik zu einer wirklich zentralen Aufgabe machen. Dies wiederum wird nur gelingen, wenn die Bereitschaft besteht, zunächst einmal sehr offen über die Wirklichkeit zu reden.

„Inzwischen dürfte weitgehend unstrittig sein, im globalen Dorf sind Arbeitslosigkeit und Sozialabbau weniger eine Folge des Strukturwandels als vielmehr eine Konsequenz unternommenen Strukturwandels. ... Nicht der Strukturwandel in der Arbeitswelt ist die Ursache für Mitgliederverluste, sondern eher ihre mangelnde Fähigkeit sich nicht genug diesem Strukturwandel anzupassen.“

Dieses Zitat ist unter der Überschrift „Vom Arbeiterverein zur Inpowermentagentur“, von einem Mitarbeiter des Hauptvorstands der IG-Metall verfasst worden.¹ Es macht deutlich, vor welcher Aufgabe die sozialdemokratischen Parteien stehen: Der Strukturwandel darf nicht nur theoretisch begriffen und diskutiert, sondern muss auch praktisch angenommen werden. Dies bedeutet, dass der Wandel der Struktur der Mitgliedschaft dem ökonomischen Strukturwandel folgen muss. Denn Strukturwandel darf nicht als etwas von „draußen“, außerhalb der Partei, sondern als Herausforderung für die eigene Organisation - auch im Hinblick auf die Öffnung der Mitgliedschaft - begriffen werden. Den Mitglieder-

¹ Ulrich Klotz: Vom Arbeiterverein zur Empowerment-Agentur, in: FAZ, 11.9.2000, S. 30.

rückgang stoppen und als Volkspartei die gesamte Breite der Gesellschaft abbilden - das muss das Leitbild jeder organisationspolitischen Entwicklung sein.

II. Veränderte Rahmenbedingungen für die Mehrheitsfähigkeit

Der Verlust von Mitgliedern wird häufig allein als eine Frage der Organisationskraft angesehen. Doch er hat weitergehende Wirkungen auf die Partei: Es droht der Verlust von Kompetenzen und Vernetzung und damit des eigentlichen Fundamentes erfolgreicher Parteiarbeit. Damit sind folgende Grundsatzfragen verbunden: Kann die Partei mittelfristig wirklich Programmpartei sein, d.h. hat sie noch alle Kompetenzen in der Mitgliedschaft, die sie braucht, um die großen gesellschaftlichen Fragen umfassend untereinander und mit der Gesellschaft erörtern zu können? Sind genügend Personen für

wichtige Aufgaben und Funktionsbereiche von der Kommunal- bis zur Bundesebene vorhanden, die ein attraktives Angebot für die differenzierte Mediengesellschaft darstellen?

Zunächst ist für eine Organisationsreform entscheidend, entstehende gesellschaftliche Trends, die für die Entwicklung und Arbeit einer Volkspartei vorhanden sind, zu benennen und zum Ausgangspunkt der Organisationsentwicklung zu machen. Dazu gehören:

Sinkende Mitgliederzahlen: Die Altersstruktur der SPD zeigt, dass mehr als ein Drittel der Mitglieder älter als 60 Jahre ist. Lediglich elf Prozent der Mitglieder sind 35 Jahre und jünger. In den nächsten fünf Jahren wird sich dieser Anteil noch einmal halbieren, von derzeit noch 80.000 auf rund 40.000 Mitgliedern unter 35 Jahren.

In der SPD-Organisation sind insgesamt zwischen 50.000 – 70.000 Funktionen zu besetzen. Bei einem Aktivitätsgrad in der Partei von zehn Prozent bedeutet dies, dass rein rechnerisch jedes aktive Mitglied mindestens eine Funktion übernehmen müsste, um die Organisation überhaupt aufrecht zu erhalten. Auch aus diesem Grund braucht die SPD in den nächsten Jahren eine deutliche Verjüngung. Diese Verjüngung braucht sie aber auch deshalb, damit sie nicht abgekoppelt wird von Kompetenzen und Milieus in dieser Gesellschaft. Wenn die SPD Programmpartei und innovationsfähig bleiben will, braucht sie einen stärkeren Zugang vor allem von Facharbeitern und Akademikern aus der jüngeren Generation, denn diese besitzen jene Qualifikationen, die für eine Volks-, Programm- und Mitgliederpartei unverzichtbar sind. Außerdem sind Angebote erforderlich, die mehr der bereits

vorhandenen Mitglieder aktivieren. Ihr Erfahrungsreichtum ist eine der wichtigsten Ressourcen einer Partei.

Schrumpfende Stammwählerschaft: Im Herbst letzten Jahres hat die SPD eine Repräsentativbefragung (Basis: 5.000) durchgeführt. Der Forschungsauftrag lautete: Wie groß ist die Stammwählerschaft der großen Volksparteien. Das Ergebnis unterstreicht die Herausforderung: Die SPD verfügt in der Bundesrepublik Deutschland über einen „Kernwähler“-Anteil (Personen, die immer SPD gewählt haben und dies auch in Zukunft sicher tun wollen) von 13 Prozent und einen „Randwähler“-Anteil (Personen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit SPD wählen werden) von 12 Prozent. Die Konservativen sind nicht besser: Die CDU verfügt über zwölf beziehungsweise elf Prozentpunkte in beiden Gruppen, und die Grünen liegen bei zusammengenommen sieben.

Aus diesen Zahlen lässt sich nur ein Rückschluss ziehen: Wählermehrheiten sind heute Allianzen auf Zeit. Denn seit langem sind die Zeiten „mechanischer Solidarität“, basierend auf einer gleichen oder ähnlichen sozialen Lage, vorbei. Heute muss Solidarität die Menschen als voneinander abhängige Teile eines sozialen Körpers verstehen. Eine solche „organische Solidarität“ kann und muss immer wieder neu durch politische Diskurse entwickelt werden.²

Die Wählersegmente sind nicht mehr einseitig sozialstrukturell abgrenzbar und die Konzentration auf vermeintliche Stammmilieus ergibt keine Mehrheit mehr. Stattdessen entstehen Mehrheiten an einem bestimmten Wahltag aus breiten Allianzen sehr unterschiedlicher Milieus. Wie lange diese „Wählerkoalitionen“ über den Wahltag hinaus Bestand haben, hängt heute vor allem davon ab, in wie weit die Partei mit ihrer Politik, d.h. mit ihrem Personal, ihrem Programm und ihrer Symbolik, diese Allianzen integrieren kann. Diese Aufgabe kann die SPD nur dann erfolgreich bewältigen, wenn sie sich als Partei professionalisiert, wenn sie ihren Mitgliedern in Zukunft mehr Möglichkeiten individuell zugeschnittener Mitarbeit bietet, ihre Organisation auf Dienstleistung für die Mitglieder, Medien und Öffentlichkeit ausrichtet und sich mittelfristig zu einer Netzwerkpartei weiterentwickelt.

Bedingungen der Mediengesellschaft: Wir leben heute in einer Mediengesellschaft, die in dieser Differenziertheit neu ist. Wenige Zahlen belegen dies sehr deutlich: Die Gesamthöhe der Werbeetats der Unternehmen in Deutschland liegt gegenwärtig bei über 60 Milliarden DM jährlich. Über 900 Printmedien konkurrieren um die Aufmerksamkeit der Leser,

² Vgl. Rainer Zoll: Was ist Solidarität heute?, Frankfurt am Main 2000, S. 27ff.

wobei sich allein in den letzten 10 Jahren die Anzahl der Tageszeitungen und Magazine verdoppelt hat. In Deutschland kann ein Haushalt im Durchschnitt 38 Fernsehkanäle empfangen, insgesamt sind mehr als 60 verschiedene Sender am Markt. Die Folge dieser Vielfalt ist, dass heute anders als früher zwei Personen mit sehr geringer Wahrscheinlichkeit die gleiche Sendung sehen. Das gilt auch für politische Sendungen. Damit entfallen aber Themen und Anlässe, um über Politik in der Familie und am Arbeitsplatz zu sprechen. Im übrigen hat sich das Interesse der Menschen an der Art und Weise der Berichterstattung verändert: Unterhaltung ist Pflicht, Information hingegen Kür. Dies hat wiederum gravierende Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Parteien sich in der Mediengesellschaft präsentieren müssen, um mit den Inhalten der Politik und mit ihren Botschaften bis zum einzelnen Wähler und der Wählerkoalition insgesamt auch tatsächlich durchzudringen.

Wachsendes Desinteresse an Politik: Eine vierte Veränderung in den Rahmenbedingungen für die Arbeit von Parteien ist die andere Wahrnehmung von sowie das sinkende Interesse an Politik. Verglichen mit einer Pyramide, lassen sich moderne Industriegesellschaften in vier verschiedene Segmente unterteilen. An der Spitze steht in der jeweiligen Gesellschaft ein Prozent von Entscheidungsträgern, das sehr gut und umfassend informiert ist. Darunter steht ein Anteil von zehn Prozent von Menschen, die politisch sehr interessiert sind und z.B. mehrere Tageszeitungen lesen. Weitere 15 Prozent bilden das Segment darunter: Sie sind allgemein interessiert, sehen z.B. relativ regelmäßig zumindest die Abendnachrichten. Die verbleibenden 75 Prozent der Bevölkerung sind jedoch nur sehr gering oder gar nicht interessiert an Politik. Sie lesen oftmals nicht einmal mehr eine Tageszeitung, und sie nutzen vor allem das Zerstreuungsangebot der Programme von Privatsendern. Das Problem für die Parteien ist, dass Wahlen in dem Segment dieser 75 Prozent gewonnen werden. Die besser informierten 25 Prozent, sind wichtig als Multiplikatoren und wirken als Meinungsbildner hinein in andere Milieus. Wahlen gewinnt jedoch nur, wer seine Botschaft an die 75 Prozent der wenig Interessierten bringen, deren Zustimmung gewinnen und Bereitschaft, auch tatsächlich wählen zu gehen, erreichen kann.

Der Rückgang der Mitglieder, mangelhafte Medienpräsenz und der sinkenden Einfluss der Partei innerhalb einer sich immer weiter ausdifferenzierenden Gesellschaft - diese vier Trends haben gravierende Auswirkungen auf Parteien und ihre Arbeitsweise. Die alten Klageliedern über das Desinteresse der Menschen und Medien werden zwar noch gern gesungen, nur weiterhelfen tun sie nicht. Erforderlich ist eine neue, ehrliche und zugleich konsequente Sichtweise, die das Problem vom Kopf auf die Füße stellt: Wie muss eine

Partei organisiert sein und sich präsentieren, damit sie in der Mediengesellschaft jenseits der zufälligen Konjunktur von Konfliktthemen mit ihren Grund- und Wertorientierungen wahrgenommen wird. Die Verantwortung für ihre Wahrnehmbarkeit und den Erfolg ihrer politischen Botschaften liegt niemals bei Dritten, sondern stets und allein bei den Parteien selbst.

III. Netzwerkpartei und Netzwerkgesellschaft

Die deutschen Parteien, auch die SPD, sind bis heute nach wie vor personell, programmatisch und organisatorisch weitgehend geprägt von der Kultur des sozial-moralischen Milieus der Industriegesellschaft. Auch wenn es übereilt wäre, vom Verschwinden dieser Milieus oder vom Zerfall jeglichen gesellschaftlichen Zusammenhalts zu reden, stellen Prozesse wie Individualisierung, neue kurzlebigere Lebensstile sowie die Entwicklung einer Wissens- und Informationsgesellschaft und die Internationalisierung unserer Arbeits- und Lebensweise neue Anforderungen an die Parteien.

Das, was inzwischen nicht mehr nur in der Soziologie Netzwerkgesellschaft genannt wird, ist eine Reaktion auf das Tempo des Wandels und auf den enormen Wissensbedarf, den die Lösung komplexer Probleme aufwirft. Was für die Gesellschaft insgesamt gilt, muss auch für politisches Handeln gelten. Wenn (fast) alles mit allem zusammenhängt, können wir uns einfache Lösungen nicht mehr leisten.

Der anerkannte Soziologe Manuel Castells hat die Veränderungen der Industriegesellschaft hin zu einer Formation, die sich Netzwerkgesellschaft nennt, wie folgt beschrieben:

„Kapital und Arbeit aber haben die Ziele und Werte der Industrialisierung – Produktivität und materieller Fortschritt – geteilt. Beide versuchten, deren Entwicklungsrichtung zu kontrollieren und einen größeren Anteil an der Ernte zu erreichen. Am Ende schlossen sie einen Sozialpakt. Im Informationszeitalter jedoch ist die aktuelle Logik dominanter globaler Netzwerke so durchdringend und so durchschlagend, dass der einzige Weg, ihrer Herrschaft zu entkommen, das Verlassen dieser Netzwerke zu sein scheint, um Sinn auf der Basis eines vollkommen anderen Systems von Werten und Glaubenssätzen zu stiften.“³

³ Manuel Castells: End of Millenium. The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. III, Oxford u.a. 2000², S. 382 (eigene Übersetzung).

Diese Entwicklung macht neue programmatische und organisatorische Konsequenzen notwendig. Organisatorisch geht es darum, regulative Prinzipien zu entwickeln, die einen Beitrag zur Interessenformulierung und zur Entwicklung steuernder Werte und Politikdimensionen leisten.

Kompetenzen aus ganz verschiedenen Bereichen müssen gefunden, gebündelt und gezielt angewandt werden, um rasch spezifische Probleme zu lösen. Gleichgültig, ob es sich um einen angemessenen Umgang mit Biotechnologie handelt oder ob eine Partei einen lokalen Jugendplan initiieren will – die Verantwortlichen werden auf die vorhandene Kompetenz angewiesen sein. Sie müssen sich auf das Wissen und die Kooperationsbereitschaft verschiedener Akteure stützen, und zwar sowohl bei der Diagnose von Problemen als auch bei der Erarbeitung von politischen Konzepten. Der Beitrag von Politik besteht in einer solchen Gesellschaft darin, frühzeitig gesellschaftliche Probleme zu erkennen, sie zu strukturieren, eine Plattform für ihre Diskussion zu entwickeln und dabei Menschen auf allen Ebenen - innerhalb wie außerhalb der Partei - die Möglichkeit zu

geben, sich an der Diskussion zu diesen gesellschaftlichen Themen zu beteiligen.

Auch bei der Durchsetzung von politischen Entwürfen sind Parteien auf Netzwerke angewiesen. Moderation, Kooperation und breiter gesellschaftlicher Diskurs sind wesentliche Aufgaben der Politik in allen Feldern. Das heißt auch, dass Parteien offensiv um Bündnispartner werben für verschiedenste Ziele, bei denen ihre Diskurs- und Durchsetzungsfähigkeit allein nicht ausreicht.

In der Netzwerkgesellschaft sind befristete, strategische Partnerschaften zur Grundlage der Reaktionsfähigkeit auf nervösen Märkten geworden. Für die Politik in der Netzwerkgesellschaft sind die Anforderungen ähnlich. Welche Partei wollte etwa heute ernsthaft behaupten, sie könne immer mit dem Tempo Schritt halten, mit dem neue Themen in der Öffentlichkeit auftauchen – und wieder verschwinden. Expertisen zu BSE, Rechtsextremismus, Kampfhunden oder gentechnisch veränderten Agrarprodukten können nicht auf Vorrat in den Parteien entwickelt und gepflegt werden. Politiker müssen heute vor allem fähig sein, rasch Expertenwissen zu finden und es nutzbar zu machen. Netzwerke sind damit auch ein Ausdruck eines neuen Selbstverständnisses politischer Akteure angesichts einer komplexen und sich rasch wandelnden Welt. Das Spezifische, und das Neue am Konzept der Netzwerkpartei sind die Bedingungen, unter denen es angewandt werden soll.

Netzwerke werden damit zu einem wichtigen Element, damit das Primat der Politik gegen-

über einer vernetzten Ökonomie- und Mediengesellschaft wieder möglich wird. Für die SPD bedeutet es die Chance, Zentrum eines breiten gesellschaftlichen Diskurses zu werden, der die Grundlagen für die eigene Entwicklung und Politikformulierung verbessert.

Aber auch die Instrumente und die Arbeitsweisen von Politik in der beschleunigten Welt der Wissens- und Informationsgesellschaft haben sich verändert. Parteien haben immer Wähler aus verschiedenen Interessensgruppen in der Gesellschaft zusammengeführt. Sie haben immer politische Klammern über soziale Differenzen hinweg angeboten. Sie haben Menschen unterschiedlicher Herkunft über gemeinsame Ziele zur Zusammenarbeit bewegt. Neu ist bloß, dass vorpolitische Klammern den Parteien bei dieser Aufgabe heute kaum mehr helfen. Weder ideologische Lager noch ökonomische Interessenslagen können heute ein Fundament politischer Parteien abgeben. Sie müssen vielmehr aktiv ihre Unterstützer gewinnen, weil sie ihnen nicht länger einfach nachgeboren werden.

Die Netzwerkpartei stellt keinen Bruch mit Parteiorganisation der alten Art dar. Sie ist vielmehr eine Weiterentwicklung und Ergänzung bestehender Organisationsformen, die politische Parteien auf gesellschaftlichen Wandel einstellt. Die SPD hat ja schon 1958 mit der Schaffung von Arbeitsgemeinschaften den Typus der ausschließlich territorial organisierten, bürokratischen Massenpartei hinter sich gelassen. Sie hat diese an spezifischen Lebenslagen oder Interessen orientierten Organisationen bis in die siebziger Jahre konsequent und erfolgreich ausgebaut.

Mit der Öffnung und Verjüngung der SPD, mit der Professionalisierung auch ihrer ehrenamtlichen Arbeit, wird sie das Maß an Flexibilität erreichen, das eine Partei benötigt, wenn sie den gesellschaftlichen Wandel nutzen will. Netzwerke müssen ein organisierendes Prinzip moderner Parteiarbeit auf allen Ebenen werden und wurden in den letzten Jahren gezielt in ganz unterschiedlichen Problemfeldern aufgebaut, um Lösungen zu entwickeln, an denen ein einzelner Akteur sich verhasen hätte.

Von zentraler Bedeutung sind dabei Kompetenznetzwerke. So lässt sich die befristete Zusammenarbeit von Experten und politisch Verantwortlichen zum Zwecke eines umfassenden Wissensmanagements bezeichnen. Dabei geht es darum, die Dimensionen eines Problemzusammenhangs auszuloten, um dann zielgenaue Lösungen zu erarbeiten. Beispiele sind die Zuwanderungskommission der Bundesregierung, verschiedene Enquete-kommissionen des Bundestages, die auf globaler Ebene angelegten Ansätze zu einer angemessenen Klimaschutzpolitik, oder die lange schon kodifizierten Verfahren zur Rau-

mordnungs-, Energie- oder Verkehrspolitik mit ihren Anhörungen und Gutachten, die Entscheidungen vorausgehen müssen. Dieses Arbeitsprinzip darf aber nicht allein ein Instrument der Exekutive und Legislative sein, sondern im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Problemstellungen auch ein Element von moderner Parteiarbeit.

Ein wesentlicher Baustein ist die Fähigkeit, die eigene politische Arbeit in mehr oder minder befristeten, klar formulierten Projekten zu konkretisieren. Welche Ziele sie dabei verfolgen, hängt von den jeweiligen programmatischen und strategischen Prämissen ab. Netzwerke bündeln Kräfte, sie profilieren eine Partei, und sie senken die Schwelle für eine zeitlich und inhaltlich begrenzte Mitarbeit von Menschen, die an einzelnen Punkten die SPD unterstützen möchten. So schafft die Partei Angebote der Partizipation in unterschiedlicher Intensität und Dauer.

Die Netzwerkpartei darf nicht reduziert werden auf Online-Kommunikation im Internet. Gleichwohl aber erleichtert dieses Medium die Arbeit in Netzwerken. Es ermöglicht grundsätzlich eine Kommunikation ohne Hierarchie, und es gibt dem Nutzer einen neuen Zugang zum politischen Diskurs. Daraus erwächst ein ungeheures Potenzial: Das Netz dient der Information, der Kommunikation, der Organisation und der Partizipation. Alle diese Funktionen stellen hohe Anforderungen an die Professionalität von den Parteien.

Das Internet bietet breite Möglichkeiten, Interessengruppen in und neben den Parteien zu organisieren. Eine Vielzahl von Mailinglisten und Foren von unterschiedlicher Qualität und Lebensdauer zeugt von diesem Potenzial. Parteien können davon profitieren, wenn sie sich diesen Möglichkeiten öffnen. Sie müssen das Internet dabei als Chance für eine Belebung der sogenannten Vorfeldarbeit begreifen, bei der es heute – ebenso wie etwa zu Zeiten der Arbeiter-Bildungs- und Kulturvereine – nicht allein auf Mitglieder-Rekrutierung ankommt, sondern auf breite gesellschaftliche Verankerung.

Die Realität der politischen Arbeit ist, gleich, ob in einer Partei oder außerhalb, durch das Nebeneinander verschiedener Formen des Engagements bestimmt. Viele arbeiten heute in Initiativen, Gremien und Vereinen. Das Internet fügt dem nichts prinzipiell Neues hinzu, abgesehen von der Aufhebung räumlicher und zeitlicher Begrenzung der politischen Arbeit.

Damit wären die organisatorischen Ziele der entstehenden Netzwerkpartei SPD genannt: Organisatorische Vielfalt, Offenheit, Schnelligkeit und Zielstrebigkeit sind die Voraussetzungen, um die wichtigen Probleme einer unübersichtlichen Gesellschaft zu erkennen und sie gemeinsam mit anderen zu lösen.

IV. Die Parteireform der SPD

Die deutsche Sozialdemokratie hat aus den Veränderungen Konsequenzen gezogen, und eine Parteireform begonnen mit dem Ziel, die SPD als Volks-, Mitglieder-, Programm- und Wertepartei zukunftsfähig zu machen.

Sozialdemokratische Parteien brauchen die Vielfalt und Kreativität ihrer Mitglieder- und Anhängerschaft. Eine Volkspartei muss *mitten im Volk* sein. Nur so ist sicher, dass es einen Austausch von Ideen und Konzepten zwischen Regierung, Parlamenten, Partei und Bevölkerung gibt – einen Austausch in beide Richtungen. Die Mitglieder sind dabei ein wichtiges Scharnier. Sie sorgen dafür, dass die Parteien in der Gesellschaft verwurzelt bleiben; sie bringen sich und ihre Forderungen in den Meinungsbildungsprozess ein und gewährleisten, dass sozialdemokratische Politik sich an Interessen und Bedürfnissen der Menschen ausrichtet.

Nicht überall ist die Verankerung in der Gesellschaft ausreichend vorhanden. Sie wieder herzustellen, die Türen für neue Menschen und die Köpfe für neue Ideen weit zu öffnen, ist Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der Partei. Den gesellschaftlichen Wandel erkennen und aufnehmen, auf der Höhe der Zeit sein, Organisation und Programme immer wieder auf den Prüfstand stellen – dies sind die Anforderungen der neuen Zeit.

Für den Erhalt als Mitgliederpartei, für den professionellen Umgang mit den Anforderungen der Mediengesellschaft und für den Aufbau einer dienstleistungsorientierten, lernbereiten Parteiorganisation müssen sozialdemokratische Parteien ein Bündel differenzierter *Kompetenzen* entwickeln. Sie benötigen dafür:

- Programm- und Handlungskompetenz, d.h.: in zentralen Politikfeldern neue Optionen und Chancen aufnehmen, Korridore für deren Realisierung aufzeigen und konsequent in Regierungshandeln umsetzen
- Innovationskompetenz, d.h.: gesellschaftliche Trends frühzeitig aufgreifen, diese Veränderungen rechtzeitig analysieren und kontinuierlich auch in politisches Handeln übersetzen
- Dialogkompetenz, d.h.: Unterstützung für Reformen durch Moderation und Diskursorientierung erreichen

- Kommunikationskompetenz, d.h.: Personen und Symbole für die Verbreitung von Ideen und Werten nutzen
- Organisationskompetenz, d.h.: gesellschaftliche Veränderungen in organisatorischen und institutionellen Strukturen abbilden.

Offenheit: Eine weitere Voraussetzung für die Mehrheitsfähigkeit sozialdemokratischer Parteien ist ihre Offenheit gegenüber allen gesellschaftlichen Gruppen. Die Dialogfähigkeit ist die Grundlage für Kompetenz zur Innovation. Deshalb ist die Öffnung für junge Menschen notwendig, für Menschen, die mit neuen Technologien und neuen Formen der Wirtschaft arbeiten, aber auch für all jene, die eine punktuelle Mitarbeit, Projektarbeit oder Möglichkeiten zur befristeten Unterstützung einzelner Ziele oder Personen suchen. Deshalb wird die SPD sicherstellen, dass nach der nächsten Bundestagswahl 30 der gewählten SPD-Abgeordneten jünger als 40 Jahre sein werden. Zusätzlich werden zehn Abgeordnete „von außen“, d.h. solche, die nicht über die klassische Parteikarriere, dafür aber über wertvolle Kompetenzen und Erfahrungen verfügen, für die SPD auf den Abgeordnetenbänken sitzen.

Qualifikation: Um leistungsfähig zu sein, brauchen moderne Parteien klare Informations- und Entscheidungsstrukturen sowie moderne Organisationselemente. Ihr wichtigstes Kapital aber ist die *Motivation und Qualifikation ihrer Mitarbeiter* und ehrenamtlichen Repräsentanten. Gerade in Zeiten raschen Strukturwandels benötigen sie regelmäßige Schulung und Unterstützung. Qualifikation durch Managementwissen, Kommunikationsfähigkeit und Sachkompetenz sind dabei zentrale Elemente. Die SPD beschäftigt bundesweit Tausende von Menschen in ihren Büros. Diese Hauptamtlichen werden verpflichtet, in den nächsten vier Jahren regelmäßig an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen. Die Teilnahme wird nicht in ihr Belieben gestellt, sondern sie ist obligatorisch. Auf den Schulungen werden sie lernen, wie modernes Management funktioniert. Sie lernen die Moderation von Veranstaltungen und sozialen Konflikten, und die professionelle Vorbereitung von Veranstaltungen, von der Sitzung bis hin zum Parteitag. Die Mitarbeiter der Partei erwerben im Rahmen dieser Qualifizierungsmaßnahmen ein klares Bild ihres Berufes und die heute notwendigen Kompetenzen, diesen auch professionell und erfolgreich ausfüllen zu können. Für die ehrenamtlichen Mitarbeiter hat die SPD eine Kommunalakademie gegründet. Dort werden kommunalpolitische Führungskräfte immer wieder geschult und auf diese Weise für ihre Ämter und Funktionen aufgebaut. Pro Jahr werden zunächst 100 Personen die Kommunalakademie besuchen und ein Reservoir von professionell arbeitenden Nachwuchskräften

bilden. Ein drittes Element der innerparteilichen Qualifizierung ist ein neues Netzwerk sozialdemokratischer Bildungseinrichtungen. In Deutschland gibt es 43 sozialdemokratische Bildungsträger, die erstaunlicherweise untereinander kaum kommunizieren. Das „Netzwerk politische Bildung“ hat die Aufgabe, die Arbeit dieser Einrichtungen zu koordinieren und an den Notwendigkeiten einer modernen Partei auszurichten.

Online-Partei: Die SPD will Online-Partei werden. Online-Partei zu sein heißt nicht nur, eine eigene Visitenkarte im weltweiten Netz vorzuzeigen. Es bedeutet auch, einen direkten Zugang zu den eigenen Mitgliedern zu besitzen und damit Informationen ohne den Filter der Medien weitergeben zu können. Das Internet ermöglicht eine schnellere, effizientere Kommunikation innerhalb der Organisation und ein Stück Deutungshoheit über die eigene Politik. Das Internet eröffnet die Chance, neue Arbeits- und Organisationsformen zu entwickeln. Diskussionsforen beispielsweise bilden bereits heute eine wichtige Basis für politischen Austausch mit Unterstützern, aber auch Gegnern sozialdemokratischer Politik. Zusätzlich bietet das Internet aber auch die Chance zur Selbstorganisation von Interessen-, Fach-, Themen- oder Projektgruppen, die Mitglieder und Nicht-Mitglieder zusammenführen können.

Seit 1996 sind alle 1000 Hauptamtlichen der SPD elektronisch vernetzt. Dies hat sich gerade im Wahljahr 1998 als ein entscheidender strategischer Vorteil gegenüber der politischen Konkurrenz erwiesen. Jeden Morgen haben die 1000 Multiplikatoren eine „Botschaft des Tages“ erhalten, mit den Argumenten und Begriffen, was an diesem Tag kommuniziert werden sollte. Nun erfolgt ein zweiter Schritt. Alle 12.500 Ortsvereine werden innerhalb von 3 Jahren online gehen, eine notwendige Voraussetzung für qualifizierte politische Arbeit heute.

Wenn eine Partei ihre wichtigsten Multiplikatoren elektronisch vernetzt hat, ist sie nicht länger nur das Objekt von Medienberichterstattung, sondern kann immer stärker zum Subjekt werden. Denn mit einem umfangreichen Internetangebot erfahren die Mitglieder und Funktionäre nicht ein oder zwei Tage später aus den Medien, was die Partei gesagt oder beschlossen hat, sondern direkt und unmittelbar von der Parteizentrale selbst. Damit wird die SPD in Wahlkampfzeiten in der Lage sein, mit Information und Arbeitshilfen sehr viel schneller und besser als bislang die Arbeit der Aktiven vor Ort zu unterstützen. Das Parteinetz bietet überdies den Vorteil, dass viele Mitglieder der Partei, die beruflich sehr stark engagiert sind, sich mit ihrem spezifischen knowhow, in die politischen Diskussionen der Partei einbringen können, ohne Sitzungen der Parteigliederungen besuchen zu müssen.

Dienstleistungspartei: Parteien müssen sich heute auch als *moderne Dienstleister* verstehen - nach innen und nach außen. Dienstleistungsorganisation bedeutet, dass die Partei „Produkte“ entwickelt für Mitglieder, Wähler, Medien, Verbände und Interessengruppen,

Fraktionen, Einzelpersonen, etc.. Weil Dienstleistung heute jedoch ein Qualitätsmaßstab von moderner Organisation ist, an dem auch Parteien gemessen werden, kommen Parteien an Professionalisierung und Dienstleistungsorientierung nicht vorbei. Dabei gibt es unterschiedliche Formen von Dienstleistungen:

Strategische Dienstleistungen: z.B. in der Frage politischer Kommunikation. Die SPD braucht wie jede andere Partei professionellere Formen politischer Kommunikation. Dabei geht es nicht in erster Linie um Plakate, Handzettel oder Argumentationskarten. Viel wichtiger ist die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass die Partei auf allen Ebenen in der Lage ist, die richtigen Veranstaltungs- und Anspracheformen zu wählen, damit sie Menschen erreicht und mit ihnen in ein politisches Gespräch kommt.

Organisatorische Dienstleistungen: Die SPD baut neben den klassischen Organisationsstrukturen ein Netz von Foren zu unterschiedlichen Themenfeldern auf: Wissenschaftsforen, Kulturforen, Jugendforen, Familienforen. Ziel dieser Forumsstruktur ist es, weit mehr als die gegenwärtigen zehn Prozent der in der Mitgliedschaft sowie im Partei Umfeld vorhandenen Aktiven anzusprechen. Viele Mitglieder und auch Sympathisanten nehmen die Angebote der Partei nicht oder kaum an. Die Foren bilden eine thematisch orientierte Alternative, die Partei wieder zu einer Plattform zu machen, auf der Interessierte die für die programmatische Entwicklung der Partei wichtigen Diskussionen führen können.

Programmpartei: Die Partei muss in der Lage sein, die wesentlichen Zukunftsfragen zu identifizieren, sie zu artikulieren und einen Prozess der gesellschaftlichen Diskussion zu ihnen zu initiieren. Die Partei muss diesen Prozess organisieren und die dazu in der Gesellschaft vorhandenen Ressourcen erschließen können. Deshalb ist die programmatische Entwicklung einer Partei unmittelbar von ihrer Vernetzung in der Gesellschaft abhängig. Nur wenn die SPD in die unterschiedlichen Milieus - und dies generationenübergreifend - hineinreichen, dort vorhandenes Wissen und Erfahrungen aufgreifen und nach einer breiten gesellschaftlichen Debatte zu einem mehrheitsfähigen Programm verdichten kann, wird sie dauerhaft als Kraft in der Mitte der Gesellschaft stehen können.

V. Nur wer sich ändert, bleibt sich treu.

Die Modernisierung von Organisationen und Partei ist wahrlich kein neues Thema. Nahezu jede neue Parteiführung setzt eine Kommissionen dazu ein, und dann werden dicke Bücher geschrieben. Eine Parteireform kann jedoch nur gelingen, wenn die Erkenntnisse erstens

nüchtern analysiert und später auch wirklich umgesetzt werden. Die SPD hat ernst gemacht und ist auf dem Weg, sich mit konsequenten Schritten zu wandeln. Ganz nach dem Motto des Liedermachers Wolf Biermann, der einmal so trefflich gesagt hat: „Nur wer sich ändert, bleibt sich treu“. Nur mit einer modernen Dienstleistungsorientierung der Partei sowie dem festen Willen, Politik nicht gegen, sondern unter den Bedingungen der Zeit zu organisieren, wird die SPD auf Dauer ihre strategische Mehrheitsfähigkeit erhalten können.

Organisation ist Politik, und Politik ist Organisation. Parteien können nur dann modern und damit erfolgreich sein, wenn sie über eine moderne und professionelle Organisation verfügen. Diese Tatsache mag nicht allen gefallen. Wahr bleibt sie gleichwohl.

Mag. Annemarie Obermüller

Renner-Institut/Oberösterreich, E-Mail: annemarie.obermueller@spoe.at