

Grundverständnis für Strategie zu entwickeln. Moderne Aktivbürger haben ein Interesse daran, über Strategien von Parteien, Regierung und Opposition Bescheid zu wissen, sie ebenso wie die Ziele, auf die sie bezogen sind, zu kritisieren und mitzudiskutieren über mögliche Alternativen. Immer noch ist das ein Kampffeld – auch gegen die oberen Etagen der Demokratie. So wird der strategische Diskurs selbst zu einer Strategie.

*Joachim Raschke* und *Ralf Tils* sind Gesellschafter der Agentur für politische Strategie (APOS) in Hamburg ([www.politischestrategie.com](http://www.politischestrategie.com)).

### Literatur

*Raschke, Joachim/Tils, Ralf* 2011: Politik braucht Strategie – Taktik hat sie genug. Frankfurt/M.

## Ist das Strategie?

### Strategische Richtungssuche von CDU und SPD zwischen den Wahlen

Elmar Wiesendahl

So über die Maßen komplex und praktisch unhandlich ist die politische Strategie keineswegs, um Parteien an ihrer Anwendung zu hindern. Wird ihnen doch nur abverlangt, Strategiefähigkeit zu entwickeln und bei ihrer vorausdenkenden politischen Positionierung und Handlungsausrichtung strategische Ziele mit der gegebenen Lage und Kräftekonstellation so aufeinander abzustimmen, dass es am Ende zur Entscheidung für einen Lösungsweg kommt, der in Abwägung von Alternativen und möglichen Folgen am besten geeignet ist, das angestrebte Ziel erfolgreich zu verwirklichen. Kurz gefasst geht es um „Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen“ (Raschke/Tils 2011: 56), hinter die Parteien als kollektive strategische Akteure nicht zurückfallen dürfen. Hinzu tritt, dass noch so brennend herbeigesehnte Ziele des Machtgewinns und Machterhalts an der Realität scheitern, wenn sie nicht mit einer realistischen Lagefeststellung einhergehen

(Wiesendahl 2010). Daran gemessen soll aufgezeigt werden, mit welchen strategischen Vorstellungen und Ansätzen CDU und SPD von je spezifischen Lageverhältnissen aus operieren. Geprüft wird dabei, wie virtuos die beiden Großparteien mit den Elementen des strategischen Instrumentenkastens umgehen.

#### 1 Elektoraler Abstiegtrend als strategische Herausforderung

SPD und CDU haben allen Grund zur Überprüfung und Anpassung ihres strategischen Kurses, weil sie aus den Bundestagswahlen von 2009 als die großen Wahlverlierer hervorgingen, die mit miserablen 33,5 (CDU/CSU) und 23,0 Prozent (SPD) Stimmenanteil um den Erhalt ihrer elektoralen Marktführerschaft und ihres Volksparteiencharakters fürchten müssen. Die beiden Großparteien schreiben 2009 eine chronisch defizitäre Unternehmensbilanz, die

sie in tief rote Zahlen gedrückt hat. Die größten Verluste sind bei den Wählerstimmen und Marktanteilen auf dem Wählermarkt zu verzeichnen, bei dem SPD und CDU/CSU Millionen von Wählern abzuschreiben haben (Wiesendahl 2011: 134ff). Für die Mitarbeit in den Parteien finden sie auch nur noch einen zu einem Rinnsal verkümmerten Nachwuchs, so dass sie ein Drittel (CDU) bzw. die Hälfte (SPD) ihres Mitgliederbestandes abschreiben müssen. Auch die Konkurrenzsituation hat sich zu ihren Ungunsten verschoben, weil sie Mehrheiten in einem Fünf-Parteien-System zu organisieren haben und das noch unter den Bedingungen einer turbulenten, ihnen nicht mehr wohlgesonnenen Wählerumwelt.

Für die Bundestagswahlen 2013 sind vor diesem Hintergrund strategische Konsequenzen zu ziehen, die es nicht beim „Weiter so“ belassen können. Für CDU und SPD geht es nicht um ein Upgrade ihrer Ausrichtung und ihres Profils, sondern um einen Rundum-Erneuerungsprozess, der ihnen verlorene Wählerstärke zurückgeben soll. Insofern stehen beide Großparteien vor grundlegenden richtungs- und koalitionsstrategischen Herausforderungen hinsichtlich des Problems, mehrheitsfähige Wählerkoalitionen zu schmieden. Der Unterschied: Der CDU geht es bundespolitisch um Machterhalt, während die SPD aus dem tiefen Tal des Wählerentzugs einen Weg zurück an die Macht finden muss.

## 2 Die CDU: Strategischer Aufbruch in die Modernisierungsfalle

Die CDU hatte lange Jahre der Hochzeit als bürgerlich-konservative Hegemonialpartei hinter sich gebracht, so dass ihr Erfolg auf ewig garantiert schien. Schließlich war sie Partei der sozialen Marktwirtschaft und des Wirtschaftswunders. Sie stand als erfolgreiche bürgerliche Sammlungs- und Integrationspartei für Wohlstand für alle, für soziale Wohltaten, für Sitte und Anstand und Recht und Ordnung. Mit einer Politik der Stärke, dem Antikommunismus, dem christlichen Abendland sowie der

engen Beziehung zu Amerika wurde sie ebenfalls verbunden. Mit der Implosion der DDR wurde sie schließlich auch noch Partei der deutschen Einheit. Die Crux ist, dass vieles von diesem imposanten Markenprofil mittlerweile stark verblasst ist. Der Einheitsbonus wurde mit falschen Versprechungen verspielt und mit Europa ist nach der Finanzkrise kein Staat mehr zu machen. Die Union leidet unter historischem Mythenverlust, so dass sie auf den nach wie vor intakten Markenkern der Wirtschaftspartei reduziert wird. Auf dem Wählermarkt hinterließ dies starke Spuren. Von 1953 an erzielten CDU und CSU zusammen lange Zeit auf Bundesebene Wahlergebnisse von 40 und mehr Prozent, bis sie bei der Abwahl von Helmut Kohl 1998 auf 35,8 Prozent abstürzte. Von diesem elektoralen Absacken haben sich die Unionsparteien bis heute nicht wieder erholen können.

Allem Anschein nach wurde die CDU Opfer eines gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses, durch den sie als Repräsentationsinstanz einer tief in der traditionalistischen Nachkriegsgesellschaft verankerten bürgerlich-konservativen Hegemonialkultur ins Wählerabseits gedrängt wird. Bereits mit der Ende der 1960er einsetzenden gesellschaftlichen Umbruchzeit ging die konservativ-bürgerliche Hegemonialkultur, dominiert vom alten Mittelstand, zu Bruch, wenngleich die CDU bis zum Ende der Kohl-Ära von ihrer struktur- und kulturkonservativen Bürgerlichkeit nicht abließ. Dafür bürgte schon der Patriarch Helmut Kohl als Inkarnation der alten CDU. Parteibasis und Kernwählerschaft sahen sich ideologisch bestens bedient, zumal diese Klientel während der Unruhezeiten in den 1970ern im Abwehrreflex gegen die sich verbreitende gesellschaftliche Moderne politisch vergemeinschaftet wurde. Mit der Abwahl Kohls 1998 war dieses Erfolgsrezept endgültig obsolet. Schlimmer noch: Die CDU hatte in ihrem kulturellen Traditionalismus den Anschluss an die neuen Lebenswelten und Trägergruppen der postindustriellen Humandienstleistungs- und Wissensgesellschaft verloren. Vor allen Dingen reicht

sie nicht mehr an die strategischen Zielgruppen der Jugendlichen, der gebildeten berufstätigen Frauen und hochqualifizierten Beschäftigten in den Großstädten heran, während sie sich mehrheitlich auf die ländliche Bevölkerung und auf ältere Wähler über Sechzig stützt.

Trotz dieser längst bekannten Strukturprobleme der CDU glückte es Angela Merkel, 2009 mit der FDP eine Regierung zu bilden, wobei sich allerdings die nach zwei Jahren zu ziehende Zwischenbilanz trübe ausnimmt. So legte Schwarz-Gelb als bürgerliche Wunschkoalition einen fulminanten Fehlstart hin, bei dem, mit Zutun der Union, die FDP im Zeitraffer tempo auf politisches Zwergenniveau deformiert wurde. Der Vorsitzwechsel von Guido Westerwelle auf Philip Rösler brachte keine erhoffte Kehrtwende. Infolgedessen wurde auch bei den nach 2009 folgenden Landtagswahlen dem schwarz-gelben Koalitionsmodell die Mehrheitsfähigkeit entzogen. Selbst auf die 35 Prozent-Marge heruntergedrückt, ging der CDU nicht nur NRW, sondern auch ihr konservati-

ves Stammland Baden-Württemberg an eine grün-rote Regierung verloren. In den großstädtisch geprägten Stadtstaaten Bremen, Hamburg und wohl auch Berlin zeichnet sich ab, dass die CDU mit ihrer dramatisch schrumpfenden urbanen Wählersubstanz auf einen Platz hinter den Grünen zurückfällt. Trotz eines eklatanten konjunkturellen Wachstumsschubs gelingt es der Union nicht, dem auf der Merkel-Regierung lastenden Stimmungstief zu entrinnen. Dies hat auch mit der Kanzlerin selbst zu tun, die ihren präsidialen Nimbus verlor, als sie als planlose Krisenmanagerin in die nicht enden wollende europäische Verschuldungskrise hineingezogen wurde.

Der Abstieg der CDU nagelt sie als eine 35-Prozent-Partei fest, womit sie sich allerdings gegenüber der deutlich schlechter notierten SPD nach oben hin absetzt. Nur: Union und FDP sind weit von einer Mehrheit entfernt, so dass der CDU, ohne neue Koalitionsoptionen zu erschließen, der Machtverlust in Bund und Ländern droht.



Vor diesem Hintergrund ist die Ära Merkel, die 2000 mit dem Parteivorsitz begann, von dem Ziel bestimmt, den Modernitätsrückstand der CDU in Fragen des gesellschaftlichen Zusammenlebens und moderner Lebensstile abzubauen und sie in ihrem kulturellen Ausstrahlungsprofil auf die Höhe der Zeit zu hieven. Die Kanzlerkandidatur von Stoiber 2002 war zunächst für dieses Bemühen kontraproduktiv, weil er ad personam und mit seinem konservativen CSU-Profil frauen- und familienpolitische Leitvorstellungen vertrat, die die Unionsparteien kulturell zurückwarfen. Richtig zu wirken begann die kulturelle Modernisierungsstrategie von Merkel erst mit der Bildung der großen Koalition. Losgelöst von der konservativen Seele der Partei bekam die neue Familienministerin Ursula von der Leyen freie Hand, um aus dem Ideenbestand der SPD stammende familienpolitische Maßnahmen, an erster Stelle das Elterngeld, aufzugreifen und umzusetzen. Im neuen Grundsatzprogramm der CDU von 2007 wurde schließlich der Modernitätssprung auch innerparteilich in Beschlussform gebracht, indem neben der traditionellen Form der Ehe auch andere Formen von Lebenspartnerschaft akzeptiert wurden. Selbst die Anerkennung der gleichgeschlechtlichen Partnerschaft findet im Grundsatzdokument der CDU Eingang. Mit dem Leitbild der berufstätigen Frau und der Gleichberechtigung von Mann und Frau den Frieden zu machen, wurde ebenfalls mit dem Grundsatzprogramm bekundet. Eine weitere Korrektur gegenüber bisherigen CDU-Positionen wurde zudem bei der Haltung der Partei zur Einwanderung und zur kulturellen Vielfalt der deutschen Bevölkerung vollzogen.

In den vergangenen Monaten dieses Jahres kam es dann aber Schlag auf Schlag, indem die Wehrpflichtarmee abgeschafft und in einem brachialen Husarenritt der Ausstieg Deutschlands aus dem Kernzeitalter herbeigeführt wurde. Als nicht mehr in die Zeiten passendes Relikt soll nun auch noch das dreigliedrige Schulsystem abgeschafft werden. Die gegenwärtigen europapolitischen Volten stehen

dagegen auf einem anderen Blatt Papier, wenngleich sie ebenfalls das von Adenauer und Kohl geprägte CDU-Bild als Europapartei entwerten.

Mit atemberaubenden Siebenmeilenschritten schüttelt die CDU offenbar programmatisch Hergebrachtes, was ihr eine ganze Epoche lang teuer und heilig war, ab. Sie nimmt mit ihrem Modernisierungskurs in politischen Streitfragen radikale Positionswechsel vor, die an den Überzeugungsgrundfesten der Partei rütteln. Geboren wird eine „neue“ CDU, die das, was einmal im Gegensatz zu den Positionen der Sozialdemokraten und Grünen stand, abräumt und sich so im Profil dem der Konkurrenten anpasst. Was einmal von der politischen Lagerabgrenzung für die Wählerschaft deutlich unterscheidbar war, reduziert sich damit auf Unterschiede im Kleinen. Der Modernisierungsprozess der Partei gleicht einer kulturevolutionären Kehraus-Prozedur, die tradiertes kulturelles Kapital zerschlägt und auf die schöne Entwertung hergebrachter Parteigewissheiten und Überzeugungen hinausläuft.

Was mit der CDU unter Merkel an Kulturwandel geschieht, gleicht der Neuerfindung der Partei und dem Eintritt in eine neue Epoche. In der Tat geht es um grundlegende richtungspolitische Zäsuren. Sie setzt damit zu einem strategischen Modernisierungssprung an, der in der Dimension auf ein Godesberg der Partei hinausläuft. Sie will sich dadurch von abgeschüttelter Vergangenheit in die Jetztzeit katapultieren. Als strategisches Modernisierungsprojekt dient es dem Zweck, ihre Wählbarkeit gegenüber einer von ihr immer stärker losgelösten Wählerschaft wieder herzustellen. Damit sieht die Partei unter Merkel ihr Heil in einer modernisierten, auch für SPD- und Grünen-Wähler attraktiven Wählerpartei, die sich richtungspolitisch an grüne und sozialdemokratische Folkprofilbausteine annähert.

Zur Begründung dieses Kurses erklärt der parlamentarische Geschäftsführer der Unionsfraktion, Peter Altmaier (2010: 26), dass es bei der Modernisierung der CDU darum gehe, „die richtigen Antworten auf veränderte poli-

tische Verhältnisse zu finden“. Die Partei müsse nämlich zur Kenntnis nehmen, „dass sich die alten Milieus auflösen“ würden. „Wir müssen also auch jene bürgerlichen Wähler ansprechen, die sich um die Umwelt sorgen und den Klimawandel und die deswegen mit den Grünen sympathisieren. Und wir müssen Politik für berufstätige Frauen machen, die bislang ihr Kreuz eher bei der SPD gemacht haben“. Diese Linie setzte Merkel gegen Murren aus der Partei in einer wichtigen Vorstandssitzung Mitte Januar 2010 durch. In der einstimmig gebilligten „Berliner Erklärung“ (CDU 2010: 2) steht die CDU nun für „moderne bürgerliche Politik“ ein. Dies umfasst Altbekanntes wie das Bekenntnis zum Christlich-Sozialen, liberalen und konservativen Denken. Gleichzeitig wird aber ganz offen erklärt, Wählerinnen und Wähler von SPD und Grünen gewinnen zu wollen. Auch soll die starke Position der Partei innerhalb der älteren Generation weiter ausgebaut werden und mehr bei jungen Wählern Anklang gefunden werden. Dass sie auch noch ihre konservativen Stammwähler halten müsse, davon ist allerdings nicht die Rede. Dies ist ein Hinweis darauf, dass Merkel und ihr Reformerteam die CDU als aus der Zeit gefallen betrachten und auf die Partei selbst und die Reste der konservativ-bürgerlichen Stammwählerschaft nicht mehr viel Rücksicht genommen werden müsse. Nur schlägt die CDU damit eine Richtung ein, die quer zur Identität und dem Überzeugungsbestand der Partei liegt und Gefahr läuft, die konservative Stammwählerschaft vor den Kopf zu stoßen.

Hierfür spricht, dass Merkel in die Partei hinein kein zwingendes Aufbruchsignal setzt. Denn die Partei als politische Kraft mitzunehmen, ist ihre Sache nicht. Sie geht einfach voran und baut darauf, dass die um ihre innere Seelenlage gebrachte Partei das Modernisierungstreiben ohne heftiges Aufbegehren hinnimmt. Da liegt sie nicht ganz falsch, zumal die CDU-Basis nie über viel Eigensinn verfügte und es gewohnt ist, alles von oben abzunicken. Aber die Parteimitglieder, die mehrheitlich zum tra-

ditionellen und sozial-katholischen Flügel zählen (Neu 2009), spüren zutiefst, dass ihnen unter Merkel als politischem Gemeinschaftsgebilde die Identität und das Selbstwertgefühl entzogen werden. Für Merkel ist die Partei kein zu mobilisierendes Kraftpaket, sondern als Erneuerungsgebilde abgeschrieben. Merkel macht sich darüber keinen Kopf, weil sie in der Partei nichts als einen Dienstleistungsbetrieb sieht, der ihre Kanzlerschaft absichern soll. In der Folge lagen noch nie in der 65-jährigen Geschichte der Partei Führung einerseits und Ehrenamtlichen- und Mitgliederpartei der CDU so weit auseinander wie heute. Der Reformerkreis oben weiß um diese Kluft, sieht aber in der Mitgliederpartei eher ein Hindernis gegen die eigenen Modernisierungsbestrebungen. Er stützt damit die Entwicklung, die CDU auf eine rein auf Merkel zugeschnittene Wählerpartei zu reduzieren. Die in der Tat enorm starke Stellung von Merkel ist Ausweis dafür, dass die CDU die Führungsfrage geklärt hat und richtungspolitisch einer einspurigen Modernisierungsstrategie Vorfahrt gibt. Ein von Merkel dominiertes Machtzentrum der Partei ist ebenfalls etabliert, so dass für die CDU als Volkspartei typische Gegenmächte allesamt ausgeschaltet wurden. Selbst die Zeiten Adenauers eingeschlossen, war in der CDU noch nie eine dermaßen auf eine Person – Merkel – zugeschnittene Machtkonzentration zu beobachten.

An Strategiefähigkeit fehlte es der CDU bei dieser Lage nicht, wenn nicht der Partei als ein der Kanzlerin äußeres Objekt die Modernisierungsstrategie aufkrotyert würde. Ein Risiko ist dies allemal, weil zwar das strategische Zentrum mit Merkel die Partei dominiert, ohne aber innerparteilich verankert zu sein. Was fehlt, ist eine das Zentrum tragende innerparteiliche Koalition, die sich hinter Merkel und ihren Kurs stellen würde. Stattdessen stützt sie sich auf ein Reformerteam, das aus Personen besteht, die bei weitem nicht das ideologische und landsmannschaftliche Flügelspektrum der Partei abdecken. Das NRW-Trio Ronald Pofalla, Hermann Gröhe und Norbert Rött-

gen folgt ein und derselben Linie. Ursula von der Leyen zählt aus der Ministerriege dazu, ohne dem inneren Zirkel anzugehören. Dieses Reformerteam um Angela Merkel – Peter Altmaier eingeschlossen – verfolgt ein Change-Management, das die Partei nicht mitnimmt. Der Kulturwandel kommt nicht aus dem Inneren der Mitgliederpartei heraus, weil es an die alte CDU verkörpernde Leitfiguren fehlt, die der Neuerfindung der Union glaubhaft und aus innerer Überzeugung den Weg weisen könnten. Es fehlt ein Parteipatriarch wie Helmut Kohl, der als Fleisch gewordene alte CDU die Gleichgesinnten mitnehmen könnte. Es fehlt ein Erich Ollenhauer als strategischer Akteur, der als Apparatschik und Mann der alten Funktionsgarde der SPD die Godesberger Erneuerung betrieb, ohne dessen Rückhalt die Reformer der Partei gescheitert wären.

In der CDU sind alle prominenten Altvordern abgetreten, die gegenüber der verunsicherten Basis der Partei für die Richtigkeit der Neuausrichtung bürgen könnten. Vielmehr werden von ehemaligen Spitzenleuten der Partei wie Kurt Biedenkopf oder Volker Rühle nur Stöcke in die Speichen geworfen, was jüngst in einer Philippika von Erwin Teufel als ehemaligem Spitzenmann der baden-württembergischen CDU gipfelte. Kurzum: Das Reformerteam um Merkel verfügt über keinen erklärten Mitläufer und Unterstützer aus dem einflussreichen Landesfürstenkreis und gefährdet so ihren Kurs durch eine ungeschützte offene konservative Flanke. Angela Merkel und ihrem Team geht jene innerparteiliche Bündnisfähigkeit abhanden, die die Partei als Ganzes hinter ihrer Modernisierungslinie vereinigen könnte. Stattdessen ist nur ein Grollen aus den Tiefen der Partei zu vernehmen, was von den letzten aufrechten Konservativen, der Jungen Union, den Vertriebenen, den Mitteltändlern und den Sozialausschüssen herrührt.

Zur Wählerseite hin ist die Modernisierungsstrategie ebenfalls mit einem Manko verbunden. Zwar ist die CDU unter Merkel dabei, sich auf die Seite des gesellschaftlichen Modernisierungslagers zu schlagen, um zukunfts-

fähig zu werden. Nur fällt sie dabei der Fehldiagnose anheim, sich als Sprachrohr und Repräsentationsinstanz der ihr noch treu verbundenen konservativen gesellschaftlichen Traditionsmilieus abmelden zu können. Aus nicht ganz nachvollziehbaren Gründen unterschätzt sie offenbar das unverzichtbare Stimmengewicht der mit ihr einst eng verbundenen Provinz des ländlich-kleinbürgerlichen Raumes, in dem noch viel gesellschaftlicher Traditionalismus herrscht und in dem die Werte bürgerlicher Anstand und soziale Distinktion hochgehalten werden (Schöppner 2009). Zudem hat entgegen dem säkularen Modernisierungstrend – das Religiöse gesellschaftlich nicht einschneidend an Orientierungskraft verloren. Und unwichtig ist es schließlich auch nicht, dass für das Wähleraufkommen der CDU Katholiken auch 2009 immer noch mit 42 Prozent die größte Gruppe stellen (Wiesendahl 2011: 171ff).

Doch dieses Bild von der Wählerumwelt der CDU steht allem Anschein den CDU-Reformern fern. Sie setzen auf eine Neuwählerschaft und tauschen damit das, was man als sichere Bank hat, gegen vage Aussichten. Damit läuft die CDU Gefahr, mit ihrem Modernisierungskurs in einer Modernisierungsfalle zu enden (Wiesendahl 2011: 181ff). Sie stößt die konservative Stammwählerschaft vor den Kopf, um durch Anschluss an Trägergruppen der gesellschaftlichen Moderne ihre Wählerbasis verbreitern zu können. Diese Rechnung kann allerdings, wie schon die großstädtischen Wahlergebnisse anzeigen, schnell nach hinten losgehen. Geht doch durch die Bevölkerung eine Scheidelinie hindurch, bei der die eine Seite der Befragten zu 49 Prozent bejaht, dass sich die CDU neuen Wählerschichten auch von SPD und Grünen öffnen sollte. Fast eine gleich starke andere Hälfte (40 Prozent) will dagegen, dass sich die Partei „schwerpunktmäßig um die traditionellen CDU-Wähler kümmert“ (Forsa 2010: 4).

Das strategische Dilemma der CDU ist, dass sie sich um ihre Fortexistenz als Regierungspartei halber an neue Wählerkreise anzupassen versucht, dabei aber zwangsläufig die Stamm-

wählerschaft vernachlässigt. Zum Erhalt und zur Erweiterung ihrer Wählerschaft hat sie jedoch ihre konservative Parteibasis und Kernwählerschaft bei der Stange zu halten und muss gleichzeitig für die ihr kulturell fern stehenden und vom Lebensstil weltoffenen Zielgruppen aus dem rot-grünen Wählerlager wählbar werden. Dies verlangt ihr eine strategische Gratwanderung ab, bei der durch Integration Alt- und Neuwähler der CDU in einer Wählerkoalition zusammenfinden. Nur in Richtung kulturelle Moderne zu gehen, kann sogar ihr Wählerfundament untergraben. Sie muss schon Tradition und Moderne zusammenzuführen und in einer Synthese verbinden.

Hierfür allerdings fehlt ihr indessen notwendiger Esprit, Weltanschaulichkeit und Sinngebungskompetenz, die vollends unter die Räder des technokratischen Pragmatismus von Merkel gekommen sind. Die CDU hat keine wirklich durchdachte ganzheitliche Strategie, sondern spielt auf riskante Weise Vabanque. Schlimmstenfalls bleiben die anvisierten neuen Wählerschichten weg, während sich die frustrierten Stammwähler einen politischen Vertretungersersatz für ihre vernachlässigten Anliegen und Wünsche suchen.

### 3 Die SPD: Strategieunfähigkeit und die Folgen

Die SPD hat nach 16 langen Kohl-Jahren 1998 einen großen Wahlsieg errungen, der eine rot-grüne Regierungskoalition unter Kanzler Gerhard Schröder ermöglichte. Die Schröder-Ära mit ihrem Nachklapp der Großen Koalition ab 2005 endete 2009 in einem elektoralen Desaster. Die SPD ist nach 2009 nicht nur ins Wählerabseits von 23 Prozent gerückt, sondern steht in der Gefahr, im Süden und Osten der Republik dieses Niveau auch noch unter die 20-Prozent-Marge zu unterschreiten. Sie wird in ihrem Manövrierspielraum und in ihrer Wählerbasis sowohl von den Grünen als auch der Linken bedrängt, wobei es ihr gegenwärtig nicht einmal gelingt, von der Popularitätsschwäche der Linken zu profitieren. Dagegen

geht der Aufstieg der Grünen weiter an ihre Wählersubstanz, so dass sie nicht nur in diversen Großstädten, sondern auch in einem Flächenland wie Baden-Württemberg hinter die Grünen platziert wurde. Kurzum: Die SPD befindet sich sowohl elektoral als auch organisatorisch und auch richtungspolitisch in ihrer größten Krise nach 1945. Darüber kann nicht hinwegtäuschen, dass nach 2009 für die Partei, ohne ihr Zutun, die bundespolitische Großwetterlage günstig ausfiel, so dass sie auf der Länderebene unter der Schröder-Ära verloren gegangenes Wählerterrain wieder gutmachen konnte. In Hamburg und NRW übernahm sie sogar die Regierung. Über mangelnde Regierungsbeteiligung kann sie sich insgesamt nicht beklagen, zumal sie in den ostdeutschen Ländern, bis auf Sachsen, überall dabei ist. Nur wird sie dort durch ihre elektorale Schwäche hinter der Linken auf Platz drei geworfen. Deshalb bindet sie sich als Juniorpartner an die CDU, weil sie trotz einer klaren rot-roten Wählermehrheit nicht daran denkt, der Linken zur Einnahme von Landeschefpositionen zu verhelfen.

Im Westen sind es dagegen die Grünen mit ihrem Höhenflug, die ihr die Anführerrolle in einer Regierungskoalition streitig machen. So wurde sie erstmals im Nachkriegsdeutschland von den Grünen in Baden-Württemberg auf Platz drei verdrängt und musste in einer grün-roten Koalition den Regierungschefposten an einen Grünen abtreten. Die Wählerstärke der Grünen gleicht zwar die Wählerschwäche der SPD aus. Doch muss sie sich in ihren Koalitionsoptionen zur Wiedererlangung der Macht an die Grünen ketten. So werden nicht nur dadurch die koalitionsstrategischen Handlungsspielräume verengt, sondern die Grünen selbst sind um strategische Eigenständigkeit bemüht, um die nach wie vor hoch gehaltene schwarz-grüne Koalitionsoption nicht aus der Hand zu geben. Für die SPD bleibt allerdings als Trost immer noch die Option, eine große Koalition mit der Union anzustreben.

Die SPD ist vor diesem Hintergrund von ganzheitlicher Strategiebildung noch weit ent-

fernt, weil sie sich nun schon zwei Jahre darin erschöpft, die Trümmer der Schröderschen Hinterlassenschaften wegzuräumen. Den Blick nach vorn zu richten, ist ihr deshalb nach wie vor verwehrt, weil sich die Flügel darin lähmen, welche strategischen Konsequenzen aus dem grandiosen Scheitern der neoliberalen Schröder-Ära mit der Agenda-Politik und der „Neuen Mitte“ zu ziehen wären.

Dies beginnt schon mit dem unterlassenen personellen Neuanfang der Partei, so dass an deren Spitze alte Verantwortungsträger der Schröder-Politik und neue Gesichter wie Sigmar Gabriel und Andrea Nahles ein Personaltableau bilden. Ein neues, geschlossenes, treibendes und durchsetzungsstarkes Machtzentrum der Partei konnte so nicht entstehen. Vielmehr ziehen Parteispitze, Fraktionsspitze und Ministerpräsidenten nicht an einem Strang oder unterwerfen sich einer Spitze. Nirgendwo ein Ort an der Spitze, wo strategischer Sachverstand gesammelt und gebündelt würde. Dies gibt Kräften Raum, die nicht die Partei nach vorne bringen, sondern sie daran hindern, die Gründe der Wahlniederlage und des strategischen Scheiterns der strategischen Linie von Schröder einzugestehen. Im Gegenteil: Einige beharren darauf, wie das Positionspapier der Seeheimer von Januar 2010 (Duin 2010) bekundet, einen Zusammenhang zwischen Schröder und dem Absturz in der Wählergunst abzustreiten. Eine nüchterne Aufbereitung der katastrophalen Wahlniederlage von 2009 kann so nicht erfolgen. Vielmehr belauern sich die Flügel der Partei darin, strategische Impulse allein danach zu bewerten, inwieweit sie eine Pro- oder Kontrahaltung zur Schröderpolitik einnehmen.

Der untergründige Stellungskrieg zwischen den uneinsichtigen Parteirechten und den revisionsoffenen Pragmatikern in der SPD hindert die Partei bis heute daran, klären zu können, welchen politischen Kurs sie einzuschlagen gedenkt und für welche Wählergruppen sie Politik machen will. Dabei hat der neue Parteivorsitzende Gabriel dafür für einen Fingerzeig gegeben, indem er in einem Spiegel-Interview

(Gabriel 2010: 28) folgendes sagte: „Die SPD war immer erfolgreich, wenn sie sich sowohl um die klassischen sozialen Interessen von Arbeitnehmern und ihren Familien gekümmert hat wie um das aufgeklärte und intellektuelle Bürgertum. Es kann uns eben nicht um irgendeine „neue Mitte“ gehen, von der niemand weiß, wer das eigentlich sein soll.“ Dagegen gehe es ihm „um die alte Mitte: bildungsorientiert, am sozialen Ausgleich orientiert, auch leistungsorientiert. Willy Brandt hat die angesprochen, Helmut Schmidt auch. Die müssen wir zurückgewinnen“.

Strategiefähig machen indessen solche richtungsweisenden Aussagen die SPD in ihrem gegenwärtigen Zustand noch nicht. Hierfür müsste zunächst die Führungsfrage eindeutig geklärt sein. Da die Würfel nicht fallen, lässt sich jedoch auch nicht die offene strategische Richtungsfrage klären. Infolgedessen ist die SPD richtungspolitisch blockiert und setzt anstelle der Formulierung eines strategischen Konzepts auf das Klein-Klein der Arbeit an ressortmäßig aufgegliederten Politikfeldern, über die sich hochrangig besetzte Kommissionen den Kopf zerbrechen. Auch wenn sie fleißig Kommissionsarbeit betreibt, ist nicht wirklich ausgemacht, auf welchen Feldern die SPD mit welchen neuen Ansätzen Themenkompetenz und Themenführerschaft zurückgewinnen will. Für die Oppositionsstrategie bleibt das nicht ohne Folgen. Denn viel zu erliden haben Schwarz-Gelb unter der sozialdemokratischen Opposition nicht, weil die keine klare Linie verfolgt und sich nicht zu mutigen politischen Alternativen durchringt. Dafür kommt sie viel zu handzahn und staatstragend daher, weil sie sich erst als Regierungspartei a. D. und jetzt in spe als Oppositionspartei ausbremst. Sie meint zaghaft, wenn sie sich nur ein bisschen anders als die Regierungslinie positioniert, würde dies in den Augen der Wähler die Unterscheidbarkeit der SPD als bessere oppositionelle Kraft befördern. Bemerkenswerterweise schlägt sie aus der Wählerschwäche der schwarz-gelben Koalition kein Kapital, weil es an der oppositionellen Alternative fehlt, mit der es

die SPD in den Augen der Wähler besser machen könnte. Auch gegenüber den Grünen sucht sie angestrengt nach Unterscheidbarkeit und Unverwechselbarkeit, was ihr aber die Wählerschaft nicht abnimmt. Für den industriellen Kern Deutschlands einzutreten hat dabei durchaus Unterscheidbarkeits-Potenzial, wird aber über einige Bemerkungen von Gabriel hinaus nicht richtungspolitisch in Konzeptform gegossen.

Sigmar Gabriel und Andrea Nahles stimmen in der strategischen Lagebeurteilung überein, dass für den Rückgewinn der Regierungsmacht zuvor die durch die Schröder-Jahre demoralisierte Mitgliederbasis wieder aufzurichten sei (Butzlaff/Micus 2011: 13ff). Deshalb wurde der nunmehr fünfte Anlauf zu einer Organisationsreform unternommen, um den Mitgliedern zur Steigerung ihrer Wertigkeit größere unmittelbare Mitwirkungsrechte bei der Elitenrekrutierung und Kursbestimmung der Partei zuzugestehen. Verquickt wurde die sich mit den Mitgliederwünschen deckende „Mehr Demokratie wagen“-Strategie allerdings mit dem unausgegorenen Versuch, bei der Auswahl von Kandidaten für öffentliche Spitzenämter auch Nichtmitglieder zu beteiligen. Zudem sollen die Mitwirkungs- und Einflussnahmemöglichkeiten von Nichtmitgliedern bei der innerparteilichen Politikformulierung erweitert werden.

Diese Öffnungsbestrebungen haben jedoch, wie zu erwarten war, eine innere Gegenbewegung ausgelöst, die die erhofften Mobilisierungsenergien zur Wiederbelebung der Partei in die falschen Bahnen lenken. So ist für den Reformparteitag Ende des Jahres nicht auszusprechen, dass auch der fünfte Reformanlauf scheitert. Verpuffen würde der „die Partei wieder ernst nehmen“-Versuch, ohne nach Innen oder Außen einen Attraktivitätsgewinn für die SPD-Mitgliedschaft zu erzielen. Zudem wird sich die Mitgliederauszehrung allein durch mehr unmittelbare Partizipation nicht beheben lassen. Hier ist nur dann mit Erfolgen zu rechnen, wenn die Parteispitze und der Parlamentsflügel der Partei das Vertrauen der Parteibasis

zurückgewinnen, für die Prinzipien und gemeinsame sozialdemokratische Sache loyal einstehen und sich nicht selbstherrlich verselbstständigen. Dafür wäre Ideologiarbeit zu leisten. Doch sind die Spitzen der Partei inhaltlich so ausgelaugt, dass es ihnen nicht mehr glückt, unter den Parteimitgliedern durch zündende Ideen, Visionen, Sinnvermittlung, kurz symbolische Führung Motivation und Begeisterung für die gemeinsame große Sache der Partei zu wecken.

Angesichts dieser Lage spricht die weitere Entwicklung der SPD bis 2013 dafür, dass sie hier und dort an einem Schräubchen dreht, ohne in dem, wofür sie steht, einen durchgreifenden Profilierungszugewinn zu erzielen. Dafür fehlen nicht nur Antworten auf die sich ausbreitende Oben-Unten-Gesellschaft und die grassierenden Probleme des gesellschaftlichen Auseinanderdriftens. Selbst bei ihrem beschädigten Markenkern als Partei der sozialen Gerechtigkeit fehlt es an einem glaubwürdigen Konzept, um die Beseitigung der wachsenden Gerechtigkeitslücke in Form eines neuen Gesellschaftsvertrags glaubhaft auf ihre Fahnen schreiben zu können. Insbesondere fehlt es ihr an einer Strategie, wie sie die von ihr entfremdete prekarisierte Unterschicht wieder zurückgewinnen könnte. Sie hat nicht mal ein Mittel parat, wie sie den Abfluss an Jungwählern und jüngeren berufstätigen Frauen stoppen könnte. Angesichts all dieser unerledigten Schularbeiten bleibt der Partei nur der Ausweg hin zu einem wählerwirksamen Personalangebot, was für 2013 auf einen „Auf den Kanzler kommt es an“-Wahlkampf abzielen könnte. Denn wie sich in den demoskopischen Umfragen der letzten Zeit darstellt, punktet die Partei gegenwärtig mit ihrem Spitzenpersonal, das von den Medien bereits zur neuen Troika hochstilisiert wurde. In der Tat stechen Peer Steinbrück und Frank-Walter Steinmeier die Bundeskanzlerin gegenwärtig im Popularitätsrang aus, wobei als Dritter im Bunde der Parteivorsitzende Sigmar Gabriel im Zustimmungsniveau zurückfällt. Steinbrück sonnt sich nach einer temporären Auszeit in einem Stimmungshoch, weil ihm

als ehemals angesehener Finanzminister die Turbulenzen der EU-Krise in die Karten spielen. Steinmeier hat menschlich an enormer Wertschätzung gewonnen, seitdem er seiner Frau eine Niere spendete. Gabriel ist der „Hansdampf“ der Partei, der sich gleichermaßen zu allen Themen pointiert zu Worte meldet. Dies tut er impulsiv und mit einiger Sprunghaftigkeit, so dass die beharrliche Schlagwortbildung und einprägsame Argumentationslinie zu verbessern wären. Dabei besitzt der neue Parteichef über großes intellektuelles und rhetorisches Potenzial, um die Partei mitreißen und im Wahlkampf Anhänger mobilisieren zu können. Bleibt das EU-Krisenszenario über 2012 erhalten und setzt synchron eine konjunkturelle Talfahrt in Deutschland ein, wird alles auf eine Kanzlerkandidatur von Peer Steinbrück hinauslaufen. Das Merkel-Steinbrück-Duell kommt auf jeden Fall den Medien in ihrem Personalisierungsstreben und ihrer „horse race“-Fixierung entgegen. Nur hat die SPD 2013 vor allem ehemalige Stammwählerkreise zurückzugewinnen, die durch die Schröder-Politik vertrieben wurden. Vor diesem Hintergrund ist das SPD-Spitzentrio nicht breit genug aufgestellt, weil es sich bei allen dreien um mehr oder minder überzeugte Schröderianer handelt. Hier wäre, wie bei den Bundestagswahlen 1998, die Rolle des Vorsitzenden Sigmar Gabriel stärker auf die Mobilisierung sozialdemokratischer Stammwähler auszurichten, um nicht trotz allen Medienzaubers das Wahldesaster von 2009 zu wiederholen.

#### 4 Schluss

Wie sich zeigt, tappen die Parteien nicht hilflos und ziellos in den Ungewissheiten der auf ihnen lastenden Verhältnisse herum, sondern sie bedienen sich einiger Elemente aus dem Baukasten des strategischen Handelns. So hat die Merkel-CDU ihre Lektionen aus dem Wählerabstieg gelernt und greift auf eine Gesellschaftsanalyse zurück, die ihr verdeutlicht, dass die Verhältnisse fortgeschritten sind und sie aus der Epoche fliegt, wenn sie nicht zu den

Trägergruppen der Moderne aufschließt. Bei ihrem daraus resultierenden Modernisierungskurs unterliegt sie jedoch nicht nur einem selektiven Lagebild, sondern missachtet auch das elektorale Sammlungs- und Integrationsgebot, um als Volkspartei eine möglichst breite Wählerschaft abzudecken. Bei ihrer Gesellschaftsdiagnose verkennt sie, dass Gesellschaft immer Ungleichzeitigkeit repräsentiert, bei der sich Tradition und Moderne mehr oder minder spannungsreich aneinander reiben. Deshalb kann die CDU als tief in den Traditions-Milieus verwurzelte konservativ-bürgerliche Sammlungspartei das Traditionslager auch nicht der Vertretungskluft preisgeben. Strategisch verbleibt ihr, um Volkspartei zu bleiben, nur der Spagat, um zwischen Tradition und Moderne zu vermitteln. Balanciert sie in ihrem Modernisierungskurs diesen Spannungsbogen nicht aus, wird sie, wie die Schröder-SPD, in der Modernisierungsfalle enden. An der Merkel-CDU lässt sich zugleich exemplifizieren, dass sie personell und richtungspolitisch Akteurs- und Strömungsvielfalt abbilden und organisieren muss, um nicht zum puren, willenlosen Kanzlerin-Wahlverein zu verkommen.

Die SPD wäre froh, wenn es ihr nur um diese Probleme ginge, weil sie Flügel-Lähmung im Übermaß zu verkraften hat. Mit ihrer strategischen Selbstblockade hat sie noch nichts zu Wege gebracht, was ihr als Voraussetzung zum Wiedergewinn von Strategiefähigkeit verhelfen könnte. Mit ihrer ungeklärten Führungs- und Richtungsfrage setzt sie für 2013 allein auf ein Personalaufgebot in der Hoffnung, dass Steinbrück Merkel übertrumpfen könnte. Nur wird mit der Entscheidung für diese Spitzenperson auch die ungeklärte Richtungsfrage entschieden. Hierdurch kann die Grundlage für eine erneute Wahlniederlage gelegt werden.

*Elmar Wiesendahl* ist Professor für Politikwissenschaft und Leiter des Fachbereiches Sozialwissenschaften bei der Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg.

## Literatur

*Altmeier, Peter* 2010: „Das war Mittelalter“. Spiegel-Gespräch. Nr. 30, 26-27.

*Butzlaff, Felix/Micus, Matthias* 2011: Die SPD auf der Suche nach einem neuen Projekt. In: Dies./Walter, Franz (Hg.): Genossen in der Krise? Europas Sozialdemokraten auf dem Prüfstand. Göttingen, 31-48.

*CDU-Bundesgeschäftsstelle* 2010: Berliner Erklärung. Unsere Perspektiven 2010-2013. Beschluss des Bundesvorstandes der CDU Deutschlands anlässlich der Klausurtagung am 14. und 15. Januar 2010 in Berlin. O. O. (Manuskript).

*Forsa* 2010: Eine für (fast) alle. Repräsentativumfrage vom 15. Januar 2010. In: stern, Nr. 4/2010, 4.

*Gabriel, Sigmar* 2010: Spiegelgespräch „Ich bin nicht Kanzlerkandidat“. In: Der Spiegel, Nr. 27/2010, 26-28.

*Duin, Garrelt* 2010: Mut zur Sozialdemokratie. O.O. (Manuskript).

*Neu, Viola* 2009: Sozialstruktur und politische Orientierungen der CDU-Mitglieder 1993-2006. In: Jun, Uwe/Niedermayer, Oskar/Wiesendahl, Elmar (Hg.): Zukunft der Mitgliederpartei. Opladen & Farmington Hills, 159-184.

*Raschke, Joachim/Tils, Ralf* 2011: Politik braucht Strategie – Taktik hat sie genug. Frankfurt, New York.

*Schöppner, Klaus-Peter* 2009: Neue Koalitionsstrategien braucht das Land. In: Kronenberg, Volker/Mayer, Tilman (Hg.): Volksparteien: Erfolgsmodell für die Zukunft? Köln, 259-276.

*Wiesendahl, Elmar* 2010: Rationalitätsgrenzen politischer Strategie. In: Raschke, Joachim/Tils, Ralf (Hg.): Strategie in der Politikwissenschaft. Konturen eines neuen Forschungsfelds. Wiesbaden, 21-44.

*Wiesendahl, Elmar* 2011: Volksparteien. Aufstieg, Krise, Zukunft. Opladen, Farmington Hills.

## Wie strategiefähig ist heute Politik?

Matthias Machnig

In ihrem lesenswerten Buch „Politik braucht Strategie – Taktik hat sie genug“ schreiben Ralf Tils und Joachim Raschke: „Auch eine falsche Strategie ist besser als keine“, denn: „schon die Bildung einer Strategie zwingt zum verschärften Nachdenken: über Lage, Optionen, Erfolgsaussichten, Nebenwirkungen. Strategie ist eine Schule des Realismus. Sie zwingt zur Auseinandersetzung mit Realitäten, die wesentlich über Erfolg und Misserfolg entscheiden.“ (2011: 10).

Betrachten wir die aktuellen Debatten, so wird deutlich, dass das Fehlen einer konsistenten Strategie kein exklusives Problem etwa der Sozialdemokratie ist, wie gerne unterstellt wird.

Vielmehr drängt sich der Eindruck auf, dass Politik in Deutschland heute insgesamt strategie-, konzeptions- und führungslos ist.

### 1 | Grundprinzipien von Strategiefähigkeit

Das oberste Prinzip einer Strategie heißt: gezielte politische Führung, also präzise Regeln, verbindlichen Abläufe und darauf aufbauende politischen Planungsprozesse zu organisieren. Strategie basiert auf Erfahrung, Wissen und Antizipation sich verändernder gesellschaftlicher Bedingungen und zu erwartender Reaktionen.