



Matthias Strolz

POLITIKER MIT ZUKUNFT

THESE 92: Politiker müssen visionäre Change Agents statt armselige Opportunisten sein.

Politiker sind Geburtshelfer des Neuen. Ein Politiker muss sich in seinem Selbstverständnis als Veränderungsagent verstehen – also als „ein Experte für die konstruktive Herbeiführung von Klärungen in Entscheidungs- und Konfliktsituationen sowie von Innovationen beziehungsweise Neuerungen und Veränderungen.“ Was hier Wikipedia als Definition von Change Agent festhält, könnte eins zu eins in die Job-Description eines jeden Politikers einfließen.

Der Wandel, den Politiker begleiten und in spezifischen Bereichen führen, findet ununterbrochen und auf sämtlichen Ebenen statt: vom Individuum über Organisationen bis hin zur Gesamtgesellschaft als Netzwerk sozialer Systeme. Alle Sphären sind ständig im Umbruch. Entwicklung ist das Merkmal des Lebendigen. So wie der einzelne Mensch als Individuum von der Zeugung bis

Mag. Dr. Matthias Strolz ist Organisations- und Politikberater in Wien und Autor des Buches „Warum wir Politikern nicht trauen.“

zum Tod in ständiger Veränderung lebt, so gilt dies auch für Organisationen und die Gesellschaft als Ganzes.

Glaubwürdige Politik ist mehr eine Frage der Berufung als eine individuelle Karriereüberlegung. Einen langfristig glaubwürdigen und proaktiven Zug zur Gestaltung kann ein Politiker nur auf Basis einer persönlichen Mission und einer klaren inhaltlichen Vision entwickeln. Wenn ein Politiker die Fragen des „Wozu?“ und des „Wohin?“ für sich nicht geklärt hat, ist er den Dynamiken seines komplexen Umfeldes hilflos ausgeliefert. Wer keine autonome inhaltlich-strategische Orientierung hat, wird zur Marionette externer Reize und Einflüsse. Der solchermaßen desorientierte Politiker wird sich dem Diktat der medialen Verwertungslogik beugen und beliebig seine inhaltlichen Positionen wechseln, je nachdem wie der Wind gerade bläst. Er wird Entscheidungen oder Unterlassungen vor allem von Meinungsumfragen abhängig machen. Er wird jene – mitunter unrealistischen – Versprechen abgeben, die ihm bei Wahlgängen Stimmen bringen. Und er wird den zahlreichen moralisch fragwürdigen Verlockungen nicht widerstehen können, die sich auf dem Weg zeigen.

Ohne ernsthafte Mission und Vision bin ich ein Politiker ohne Anliegen. Die Ambition reicht in diesem Fall nicht über den Horizont der eigenen Karriere hinaus. Es regiert dann der pure Opportunismus.

THESE 93: Politiker müssen innovative Integrierer statt kurzsichtige Unterlassungstäter sein.

Einem deklarierten Interessensvertreter – z. B. einem „Kämmerer“ oder Gewerkschafter – sei zugestanden, dass er sich nur um die Belange „seiner Leute“ kümmert. Einem Politiker gestehe ich

das nicht zu. Er darf auch ob der „Verpflichtung gegenüber seiner Klientel“ nie die Verantwortung für das gemeinsame Ganze abgeben. Auch dann nicht, wenn der Druck aus den eigenen Reihen groß ist (vgl. Reformhemmung seitens SPÖ und ÖVP) oder die Verlockungen zur kurzfristigen Stimmenmaximierung hoch sind (vgl. Ausländerkurs der FPÖ).

Die Verpflichtung auf das gemeinsame Ganze – im Sinne eines Vorwärts und gedeihlichen Miteinanders der gesamten Bevölkerung – bedarf einer permanenten Integrationsleistung. Innovation entsteht weniger im Zentrum der Systeme, sondern an der Peripherie. Die Politiker beziehungsweise Machttäger in den Parteien müssten daher stets danach trachten, Innovation in das Zentrum zu holen.

Die jüngere Geschichte Österreichs allerdings stellt sich als Phase der Desintegration dar. Die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts „demokratisch allmächtigen“ Großparteien SPÖ und ÖVP kamen beispielsweise bei den Nationalratswahlen 1975 gemeinsam auf 93,3 Prozent. 2008 waren es nur noch 55,2 Prozent. Die Anpassungsleistung an den Wandel der Zeit und an die Dynamiken des Umfelds ist eine permanente Aufgabe, die von den beiden großen Volksparteien nicht ausreichend wahrgenommen wurde und wird.

Einige exemplarische Diskrepanzen zwischen parteiinternen und gesellschaftlichen Verhältnissen im Kontext der ÖVP:

Der Bauernbund ist heute noch so mächtig repräsentiert wie vor einer Generation, während die Migranten-Communities in der Aufbauorganisation noch gar nicht vertreten sind. Dabei ist der Anteil der Erwerbstätigen in der Land- und Forstwirtschaft im Zeitraum von 1984 bis 2010 von 9,1 auf 5,2 Prozent gesunken. Die Gruppe der Nicht-Österreicher in der Bevölkerung hat sich

in diesem Zeitraum auf 10,5 Prozent (2009) verdreifacht und von gezählten 8,2 Millionen Einwohnern verweisen 1,5 Millionen auf einen Migrationshintergrund. Die ÖVP zeigt sich unbeeindruckt.

Ähnlich im Thema Homosexualität. Zweifelsohne gibt es mehr Schwule als Bauern (und mit Sicherheit auch so manchen schwulen Bauern und ÖVPlers). Doch auch hier werden die Augen und Türen vor der Realität verschlossen. Wollen wir sie (offiziell) reinlassen? – Nein! Es ist den Parteigranden wurscht, dass weite Teile der Gesellschaft heute einen anderen Umgang mit Homosexualität pflegen als vor 30 Jahren. Die ÖVP bewegt sich nur so weit, wie sie muss, um in diesem Thema nicht international geächtet zu werden.

Die Liste an Verfehlungen und Unterlassungen der ÖVP könnte noch lange ergänzt werden (z. B. jahrzehntelange schulpolitische Ignoranz). Und freilich ist das Versäumnisregister der SPÖ ähnlich wuchtig (z. B. hochschulpolitische Einfältigkeit, langjähriges Negieren integrationspolitischer Notwendigkeiten v. a. in Wien). Die ehemaligen Großparteien befinden sich hinsichtlich ihres gesellschaftlichen Mindsets stärker im Jahr 1980 denn im Jahr 2011. Es geht mir dabei nicht um Bauern gegen Ausländer oder Schwule. Es geht darum, dass moderne Volksparteien im Sinne sozialer Integrationsparteien – wollen sie langfristig erfolgreich sein – nicht die Augen und Strukturen vor gesellschaftlichen Phänomenen verschließen dürfen, die längst im Zentrum der Gesellschaft angekommen sind. Jene Organisationen, die die Zeichen der Zeit nicht erkennen und sich nicht zeitgerecht einer Revitalisierung ihrer inhaltlichen Ausrichtungen, ihrer Strukturen und ihrer Organisationskultur widmen, für die kann es irgendwann auch zu spät sein. Oft geht es lange gut; dann rasch zu Ende. Die komplette Implosion der Democrazia Cristiana im

Jahre 1993/94, nachdem sie über knapp 50 Jahre die italienische Politik dominiert hatte, ist dafür ein eindrucksvolles Anschauungsbeispiel.

THESE 94: Politiker müssen systemische Profis statt amateurhafte Operateure sein.

Politiker müssen Experten für soziale Systeme sein. Dies erfordert Wissen, Erfahrung, ein ausgeprägtes systemisches Verständnis und starke Prozess-Kompetenz. Nur so können Politiker gelingende Gestaltungsprozesse führen und/oder begleiten.

Der evolutionsgeschichtliche Vorteil des Menschen ist seine hohe Lerngeschwindigkeit und -kapazität. Survival of the fittest im Sinne der Evolutionstheorie gilt auch für Organisationen. Überleben werden jene, die sich am besten der sich veränderten Welt anpassen beziehungsweise diese integrieren. Unsere moderne Welt ist ein Netzwerk von Organisationen. Politiker agieren in diesem Netzwerk als Ingenieure der gesellschaftlichen Entwicklung. Sie sollten danach trachten, die Organisationen, die ihnen anvertraut sind, zu Lernenden Organisationen zu machen: zu anpassungsfähigen, auf äußere und innere Reize reagierende Systeme. Anstelle von Abschottung, Rückzug, Resignation oder Widerstand geht es darum, Irritationen und Ereignisse als Anregung aufzufassen und für Entwicklungsprozesse zu nutzen.

Eine Lernende Organisation ist idealerweise ein System, welches sich ständig in Bewegung befindet, um seine Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen. Dem zugrunde liegen eine Offenheit und ein systemisches Verständnis, das innovatives Lösen von Problemen erlaubt und fördert. Mechanismen und Dynamiken, die derartige Lernprozesse für politische Organisationen unterstützen, sind insbesondere:

klare Visionen und Zielsetzungsprozesse, ausgeprägte Fähigkeit zur (Selbst-)Beobachtung und Prognose, Unterstützung und laufende Integration neuer Ideen und Personen (z. B. durch permanente Personal- und Organisationsentwicklung sowie strukturiertes Ideen- und Innovationsmanagement), kontinuierliche Optimierung der Aufbau- und Ablaufstrukturen, nachhaltige Einbindung wichtiger Akteurs- und Bezugsgruppen (z. B. Wählergruppen, Funktionäre, Mitarbeiter), gut funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme, laufende Anpassung der internen und externen Schnittstellen, Pflege des wechselseitigen Vertrauens, kultivierte Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit sowie Belohnung von Engagement und Fehlertoleranz insbesondere bei riskanten Vorhaben.

Politiker müssen dabei auch lernen, dass Kooperation und Konkurrenz keine unversöhnlichen Widersprüche sind. Es gilt, die destruktive Spielanlage zu verlassen, in der es zur Gepflogenheit wurde, den Hauptfokus auf die Beschädigung des Mitbewerbers zu richten anstatt auf das konstruktive Gestalten. Insbesondere die Parteizentralen müssen raus aus dem kleinlichen Hickhack und einen Modus des gesunden Wettbewerbs finden.

Die politische Personalrekrutierung bedarf einer Professionalisierung und verstärkter Kompetenzorientierung. Bei allem Verständnis dafür, dass in der Politik Loyalität ein systemrelevantes Auswahlkriterium darstellt, darf sich die Rekrutierungslogik nicht darin erschöpfen. Kompetenz und Felderfahrung müssen mehr Augenmerk bekommen. Zwei Beispiele aus dem SPÖ-Kontext: Es ist ein Armutszeugnis und nicht gut für das Land, die Organisation und die Akteure selbst, wenn eine 27-Jährige zur Geschäftsführerin einer staatstragenden Partei bestellt und einem 23-Jährigen eine medienpolitische Schlüsselfunktion in der Republik übertragen wird. Ich verstehe den Wunsch der Partei-

spitze, sich mit solchen Rekrutierungen gegen die Zuschreibung der inzestuösen Kaste weltfremder Gestalten zu wehren. Politik soll hip sein, mitten im Leben stehen. Ich halte die Besetzung von Spitzenpositionen mit absoluten Youngsters – selbst wenn diese hohes Potenzial aufweisen – jedoch für mangelnde Wertschätzung der Politik ihrer eigenen Profession gegenüber und für mangelnde Demut vor der Komplexität des politischen Geschehens. Gerade das Beispiel Karl-Heinz Grasser zeigt meines Erachtens klar, dass der Glanz der Jugend vieles überstrahlt, die Berufung in eine hochexponierte Spitzenposition aber offensichtlich auch eine charakterliche Überforderung einer noch unausgereiften Persönlichkeit darstellen kann.

Genauso wenig sinnvoll ist es, zum Zwecke eines kurzfristigen Medien-Hypes Quereinsteiger in Ministerämter zu holen, denen wertvolle Erfahrungen und Systemkenntnisse sowie eine „Hausmacht“ und Netzwerke fehlen, um im Powerplay der Spitzenpolitik gut bestehen zu können.

THESE 95: Der Wandel zur „Dritten Republik“ braucht politische Entrepreneure.

Ich beginne meine letzte These mit einer Wählerbeschimpfung. Politiker-Bashing ist zum undifferenzierten Volkssport Nr. 1 in unserer Republik geworden. Bei jeder Gartenparty wird gejammert, in jeder Baugrube und auf allen Hochschulen. „Die beschissene Politik“ ist schuldig. Fast überall und immer. Ein ganzes Land begibt sich in die Opferrolle und gefällt sich dabei ungemain. Das ist jämmerlich. Feindbild Politik – ein leicht durchschaubarer Akt der Selbsterhöhung durch Fremdadwertung. Politik wird zur Daily Soap degradiert, zum permanenten Beauty-Contest, in dem ein jeder amüsiert und/oder frustriert

seine Haltungsnoten vergibt. Die Bürger machen sich zum sprichwörtlichen Würstl, indem sie sich darauf beschränken, ihren billigen Senf dazuzugeben. Sie sehen Politik vorwiegend als Personality-Show. Inhalte sind sekundär.

Das große Ganze ist nicht mein Geschäft als Wähler, mein Vorteil soll gesichert sein. Wer mich besser belügt vor der Wahl, dem gebe ich meine Stimme. Weg mit den Studiengebühren, her mit der Verlängerung der Hacklerregelung, eine 13. Familienbeihilfe ... Dass sich das nicht ausgehen kann, ist uns allen klar, aber vielen offensichtlich egal. Wer uns mehr ins Geldbörsl verspricht, der wird gewählt. Auf Teufel komm raus. Die Parteien spielen freilich munter mit. Die Medien ebenfalls. Grosso modo interessiert weder Parteien noch Medien noch Bürger eine differenzierte inhaltliche Debatte. Hauptsache, die Machtmechanik funktioniert weiter in meinem Sinne; Hauptsache die Quoten passen; Hauptsache mein Garten ist gut bestellt und mein Gartenzaun hoch genug. Gute Nacht Österreich!

Eine tief gehende Auseinandersetzung damit, was Politik leisten soll und was sie leisten kann, ist uns (noch) zu mühsam. Dass wir die Geschicke des Landes als Wähler in der Hand haben, glaubt die Mehrheit ohnehin nicht. Wann hat sich dieses Volk zuletzt als Souverän gefühlt? Wann ist es gegenüber Politikern zuletzt so aufgetreten? Wann haben Sie sich zuletzt als Teil dieses Souveräns gefühlt? Wann sind Sie zuletzt so aufgetreten? Warum hält ein historisch verdienst- aber mittlerweile verhängnisvolles Kartell von zwei (Möchte-gern-)Großparteien dieses Land in seiner Entwicklungshemmung gefangen? Warum gibt es nicht mehr oder andere Alternativen als unsere drei Oppositionsparteien? Warum glauben wir, dass g'scheit kommentieren genug ist?

Das Mindeste was wir tun können und müssen, ist, dass wir jene Politik abwählen, mit der wir nicht zufrieden sind. Das ist – entgegen der landläufigen Wahrnehmung – auch im großen Stil geschehen. 1975 vereinigten SPÖ und ÖVP gemeinsam 93,3 Prozent der Wähler hinter sich. 2008 waren es noch 55,2 Prozent. Da Rot-Schwarz in den letzten 35 Jahren fast 40 Prozent ihrer Wählerschaft verloren haben, stehen wir nun an einem Wendepunkt. Wenn sich – so wie über 1,5 Millionen in den letzten Jahrzehnten – in den nächsten Jahren nur circa jeder zwanzigste Wähler zusätzlich von den ehemaligen Großparteien abwendet, dann ist die Zweite Republik Geschichte. Und dafür spricht so einiges.

Denn gleich viel oder mehr Zuspruch werden ÖVP und SPÖ nur bekommen,

- a) wenn sich zumindest eine der zwei „großen“ Parteien in den nächsten Jahren an Haupt und Gliedern erneuert und mehr Leadership zeigt. Dafür gibt es keine glaubhaften Anzeichen. Denn Leadership heißt, das Richtige tun. Mutig und beherzt vorgehen. Nicht kneifen. Offensive Vision statt defensiver Taktik;
- b) wenn die Oppositionsparteien komplett auslassen. Das scheint nicht so zu sein. Denn insbesondere die FPÖ hat sich auf einem (tragischen) Erfolgsplatz positioniert. Wohl auch die Grünen werden ihr Geschäft ordentlich betreiben und ihre – für das Land folgenschwere – politische Dauerpubertät nach drei Jahrzehnten endlich in Richtung Regierungsfähigkeit abschließen. Allein hinsichtlich BZÖ ist ungewiss, ob es einen (Groß-)Teil seiner Stimmen wieder abgeben muss;
- c) wenn keine ernsthafte weitere Alternative in den politischen Ring steigt. Doch die Zeit ist reif, und ich denke, hier wird sich einiges bewegen in den nächsten Jahren. Ein mögliches Szenario, um es konkret zu machen: Da diese Regierung grundsätzliche

Gestaltungskraft in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Integration, Sicherung der Sozialsysteme und Staatsreform missen lässt, wird nach einem erfolgreichen Bildungsvolksbegehren ein Volksbegehren für eine österreichische Demokratie-Reform folgen. Ausgestattet mit dem Zuspruch der Bürger könnte diese umfassende Reformbewegung zum Nukleus für die Kandidatur einer neuen Kraft bei den nächsten Nationalratswahlen werden.

Wenn das bislang dominante Leitmuster der Zweiten Republik, das „rot-schwarze Machtkartell“, wegbricht, dann kommt vieles in Bewegung. Eine über zwei Generationen währende Epoche wird ihr Ende finden. Zeitgeschichtlich lässt sich „das Neue“ dann wohl treffend als „Dritte Republik“ fassen – nicht zwingend nach den Vorstellungen von Jörg Haider, der als erster diesen Begriff besetzte. „Dritte Republik“ bedeutet: Eine neue Spielanlage und Machtmechanik werden sich aufbauen.

Rot und Schwarz können und wollen die anstehende Reformagenda allein nicht bewerkstelligen. Die etablierten Strukturen und institutionalisierten Machtträger haben hinsichtlich Schaffenskraft und Vitalität ihren Höhepunkt seit Langem überschritten. Inklusiv der momentanen politischen Alternativen ergibt die Parteienlandschaft ein Gesamtbild, das zusehends nicht mehr staatstragend ist. Daher werden sich neue soziale Felder formieren. Diese neuen Kräfte werden sich aus konstruktiven Wutbürgern, NGOs, Bürgerinitiativen, Partizipationsprojekten, Web 2.0-Plattformen und „ausgetretenen Teilen“ der bisherigen Parteien speisen. Aus den Ruinen der Macht werden wir Stein um Stein heraustragen und damit Landebahnen der Zukunft bauen.

Die Menschen in diesem Land spüren, dass das „Alte“ im Sterben liegt. Gleichzeitig ist das Neue noch nicht komplett da. Es gibt viele kleine Inseln des Neuen. Es wird in den nächsten Jahren

darum gehen, dass sich diese kleinen Inseln zu Inselgruppen zusammenschließen und schlussendlich zu kleinen politischen Kontinenten, die so machtvoll sind, dass sie im Stande sind, die politischen Verhältnisse zum Tanzen zu bringen. Dazu braucht es sachliche Leidenschaft, inhaltliche Vision, Mut und Entschlossenheit. Es braucht einen neuen Typus Politiker, nämlich politische Entrepreneur. Es braucht Menschen und Parteien, die mit echten und ernsthaften Anliegen beherzt nach der Macht greifen. Dafür müssen sie sich der Wahl stellen, müssen in den Ring steigen. Wahlen entscheiden über die Machtverteilung. So ist es bei uns. Und – noch trägt dieser Grundkonsens – so soll es bleiben.