

# AUS FEHLERN LERNEN

Eine Analyse der Bundestagswahl 2017



# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>Zur Methodik</b>	<b>7</b>
<b>1. Vom Hoffnungsträger zum tragischen Helden</b>	<b>8</b>
Der Weg, auf dem sich eine Kandidaten-Kampagne im Nichts verlor	
<b>2. Volkspartei ohne Volk</b>	<b>14</b>
Der Wahlkampf aus Sicht der Wahlforschung	
<b>3. Schiffbruch mit Ansage</b>	<b>46</b>
Warum die Kampagne 2017 scheitern musste	
<b>4. Königsdisziplin Wahlkampf</b>	<b>60</b>
Wie die SPD wieder kampagnenfähig wird	
<b>5. Schleichende Entkopplung</b>	<b>71</b>
Führung und Mittelbau der Partei haben sich gefährlich auseinandergelebt	
<b>6. »Riesiges Kommunikationsloch«</b>	<b>76</b>
Wenn die Botschaften ins Leere gehen	
<b>7. »Wer die Begriffe besetzt, besetzt die Köpfe«</b>	<b>83</b>
Zum (Nicht-)Umgang der SPD mit Sprache	
<b>8. Die Angst vor Klartext</b>	<b>87</b>
Wenn Mutlosigkeit zum Problem wird	
<b>9. Gute Regierungsführung</b>	<b>90</b>
Wo Weitsicht, Planung und Lösungskompetenz gefragt sind	
<b>10. Ohne Vertrauen geht nichts</b>	<b>93</b>
Wenn Kontrollverlust die Glaubwürdigkeit ramponiert	
<b>11. Eine Frage der Gerechtigkeit</b>	<b>99</b>
Wo die SPD eine Antwort schuldig bleibt	
<b>12. Wo sind sie geblieben?</b>	<b>103</b>
Unterstützerguppen – eine vernachlässigte Spezies	
<b>Zum guten Schluss</b>	<b>106</b>
Schlussfolgerungen	

**Die Arbeitsgruppe dankt  
den 101 GesprächspartnerInnen.  
Ohne ihre Offenheit und  
Geduld wäre dieser Bericht  
nicht möglich gewesen.**

Für die Unterstützung danken wir unserem Lektorat, Anette Gilke für das Layout und die Umsetzung sowie dem Team der Druckerei BWH GmbH in Hannover.

# Einleitung

Die SPD ist in der Krise. In der womöglich tiefsten seit 1949. Das Ergebnis der Bundestagswahl 2017, das schlechteste in 69 Jahren, drei Parteitage innerhalb von vierinhalb Monaten und die tiefe Entfremdung zwischen sozialdemokratischer Basis und ihrer Führung sind nur der sichtbare, äußere Ausdruck dieser Krise. In der öffentlichen Wahrnehmung ist die Sozialdemokratie zu einem Sanierungsfall geworden. Medial wird die älteste Partei Deutschlands als der kranke Mann in der deutschen Parteienlandschaft abgebildet.

Eine vertiefte Analyse einer Bundestagswahl, der Themenauswahl, der Organisationskraft, der Rolle der Parteizentrale, der zeitlichen Abläufe und der Kampagne insgesamt hat sich die SPD noch nie geleistet. Nicht nach der Wahl 2005, die mit einer starken Aufholjagd von Gerhard Schröder zu Recht als Unikat gelten darf; aber auch nicht nach den Wahlen 2009 und 2013, die bereits erhebliche strukturelle und organisatorische Schwächen offenbarten. Eine eingehende Befassung mit den beiden letzten Kampagnen hätte bereits dazu beigetragen, bei der Vorbereitung der Bundestagswahl 2017 eine Reihe von Fehlern und Defiziten zu vermeiden.

Umso mehr beweist die Entscheidung des ehemaligen Parteivorsitzenden, des Schatzmeisters und des Generalsekretärs, eine vertiefende Analyse in Auftrag zu geben, politischen Mut. Nicht jeder Parteivorsitzende hätte nach einem solchen Ergebnis sein Einverständnis für eine Aufarbeitung gegeben. Courage hatten aber auch zahlreiche GesprächspartnerInnen, die von der Arbeitsgruppe befragt wurden. Darunter waren BundesministerInnen ebenso wie Oberbürgermeister, Beschäftigte im Willy-Brandt-Haus ebenso wie Landesgeschäftsführer, alte Hasen und junge Wilde, Menschen, die mitten drinsteckten in der Kampagne, aber auch kluge Köpfe, die den Wahlkampf eher von außen beobachtet haben.

Die Offenheit vieler GenossInnen war beeindruckend, nicht wenige ließen dabei einen gehörigen Leidensdruck erkennen. Ihnen allen hat die Arbeitsgruppe zu danken, denn ohne ihre Gesprächsbereitschaft wäre dieser Bericht nicht möglich gewesen.

Neben den vielen Gesprächen profitierte die Arbeitsgruppe nicht zuletzt von ihrer diversen Besetzung und den damit verbundenen unterschiedlichen Perspektiven. Nicht selten machten die Mitglieder der Arbeitsgruppe dieselbe Erfahrung wie viele Engagierte in der SPD derzeit auch: Sie blickten aus verschiedenen Perspektiven auf ein und dieselbe Sache und bewerteten sie unterschiedlich. Die bisweilen kontroversen Debatten haben den Blick geschärft und das Endergebnis optimiert.

Es liegt auf der Hand, dass auch diese Analyse keine vollständige Erklärung des Wahlausgangs liefern kann. Welchen Schluss die Parteiführung aus den Bericht zieht, welche Empfehlungen sie übernimmt oder verwirft, ob sie den Bericht intern diskutiert und wenn ja, in welchem Rahmen, bleibt selbstverständlich ihr überlassen. Sicher ist nur: Erneuerung wird nur im Team funktionieren. Und nur, wenn das individuelle Ego wieder hinter die gemeinsame Sache zurücktritt. Nur dann wird auch das Vertrauen der Basis zurückkehren.

Und sicher ist auch: Kollektive Verantwortungslosigkeit muss ein Ende haben. Jeder trägt in jeder Funktion Verantwortung. Der Ortsvereinsvorsitzende genauso wie die Landtagsabgeordnete und das Präsidiumsmitglied. Denn es geht um nichts Geringeres als die Zukunft der Sozialdemokratie in Deutschland. Die Führung der Partei muss zum Wohle der Sozialdemokratie handeln, ernsthaft und entschlossen, schnell und grundlegend.

Berlin, Juni 2018

Jana Faus    Horand Knaup    Michael Rüter    Yvonne Schroth    Frank Stauss

# Zur Methodik

Um einen Überblick über den Wahlkampf, seine Steuerung, die zeitliche Koordinierung der Abläufe und die Themensetzung zu bekommen, um Details über Qualitäten und Defizite der Parteizentrale und der maßgeblichen Agentur zu erhalten, hat die Arbeitsgruppe Dutzende von – teilweise mehrstündigen – Interviews mit zentralen Akteuren des Wahlkampfs, mit führenden SozialdemokratInnen, MitarbeiterInnen der Parteizentrale, WahlforscherInnen, SozialwissenschaftlerInnen, GewerkschafterInnen, Kulturschaffenden und JournalistInnen geführt.

Die Arbeitsgruppe wollte sich so einen Einblick in die Einzelheiten der Kampagne verschaffen, auch mehr über Fehler, Versäumnisse, Erfahrungen und Eindrücke, subjektiv und objektiv, erfahren. Am Ende waren es 101 Interviews, die so zustande kamen. Angereichert wurden diese Einschätzungen durch unmittelbare persönliche Wahrnehmungen und Erfahrungen der Arbeitsgruppen-Mitglieder vor und während des Wahlkampfs. Hinzu kamen Daten und Materialien der quantitativen und qualitativen Wahlforschung. Grundlage der Befragungen war ein Leitfaden, der aber dem/der jeweiligen InterviewpartnerIn angepasst wurde.

Darüber hinaus gab es Gespräche mit zahlreichen Abgeordneten und ihren MitarbeiterInnen, vielfach auch vor Ort, um so zusätzlich vertiefte Einblicke in die Wahlkreisarbeit zu erhalten. Wie ist es zu erklären, dass einzelne Abgeordnete bis zu 15 Prozent mehr Erst- als Zweitstimmen erstreiten? Mit welchen Instrumenten arbeiten sie? Wie intensiv bearbeiten sie ihren Wahlkreis zwischen den Wahlen? Wie erreichen sie ihre Zielgruppen? Die Erkenntnisse dieser Befragung flossen in diese Untersuchung ein, werden aber im wesentlichen in einem nachfolgenden Bericht aufgearbeitet werden.

Die Protokolle der Interviews waren für alle Mitglieder der Arbeitsgruppe einsehbar, danach wurden sie anonymisiert. In der Analyse hat die Arbeitsgruppe darauf verzichtet, Namen, Funktionen oder Ämter der Befragten aufzuführen. Auch persönliche Schwächen und menschliche Defizite werden hier nicht weiter beleuchtet. Sie würden den Blick auf das Wesentliche verstellen. Jede Kampagne muss mit Fehlern und Unzulänglichkeiten einzelner Akteure auf ihre spezifische Art und Weise umgehen. Im Folgenden sollen insbesondere grundlegende Dinge aufgezeigt werden, aus denen sich für die EntscheidungsträgerInnen der Partei zukunftsfähige, nutzbare und praktikable Schlüsse ziehen lassen.

Die Zitate, die in die Mehrzahl der Texte eingebettet wurden, sind alle den Interviews entnommen. Es sind durchweg Zitate, die nicht als Solitär gefallen und deshalb als Ausnahme einzuordnen sind, sondern so oder ähnlich mehrfach geäußert wurden.

# 1. Vom Hoffnungsträger zum tragischen Helden

## Der Weg, auf dem sich die Kandidaten-Kampagne im Nichts verlor

Die Konzeption des SPD-Wahlkampfes sah im Wesentlichen so aus:

Der Kandidat soll die Berliner mediale Blase und damit auch die Berliner Bühne möglichst meiden und sich auf Touren durchs übrige Deutschland ein eigenes Profil verschaffen. »Nah' bei den Menschen«, heißt die Devise. Damit wollen Schulz und Wahlkampfleiter Markus Engels den voraussehbaren Großauftritten von Angela Merkel in Brüssel, beim G20-Gipfel in Hamburg und bei anderen Anlässen Paroli bieten. Es ist ein Konzept, mit dem die SPD-Strategen 2012 auch schon Peer Steinbrück in den Wahlkampf geschickt hatten.

Inhaltlich soll Schulz bis zum Sommer eher unscharf bleiben, zum einen, um dem politischen Gegner und den Medien keine Angriffsfläche zu bieten, zum anderen, um Zeit zu gewinnen und die eigenen inhaltlichen Defizite aufzuarbeiten. Heikle Themen wie Rente und Steuern mit den dazugehörigen Konzepten sollen erst kurz vor dem Programmparteitag im Sommer abgehandelt werden. Auf die Betonung seiner europapolitischen Kompetenz wollen Schulz und sein Wahlkampfleiter erst einmal verzichten, weil sie den Zusammenhang von Schulz und Europa bei den Wählern als »gelernt« vermuten. Zudem hat sich Schulz frühzeitig mit Außenminister Sigmar Gabriel darauf verständigt, dass der Kandidat vor allem die innenpolitische Bühne bespielt, Gabriel die Außen- und Europapolitik abdeckt.

Obwohl die Kür des Kandidaten im Januar überstürzt erfolgt ist, haben Generalsekretärin und Bundesgeschäftsführerin einen ungefähren Plan mit Veranstaltungen bis in den April hinein ausgearbeitet. Für die Zeit danach liegt noch nichts vor. Engels und Schulz hingegen haben in ihren Überlegungen Erfolge bei den Landtagswahlen in Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen im Mai und im besten Fall auch ein positives Abschneiden bei der Saarland-Wahl im März bereits einkalkuliert. Zwei oder gar drei Landtagswahlsiege sollen den nötigen Schwung für die Endphase der Kampagne bringen.

Der Start des Wahlkampfes ist furios: In den ersten Wochen füllt Schulz die Hallen, die Umfragewerte der SPD steigen auf über 30 Prozent. Die Persönlichkeitswerte von Schulz übertreffen teilweise diejenigen von Angela Merkel. Beim Parteitag am 19. März erhält der neue Parteichef Martin Schulz 100 Prozent.

Störend in dieser Startphase sind nur die Vorwürfe des SPIEGEL, der Markus Engels den Erhalt überhöhter Gehaltszahlungen und Schulz nicht-dienstlich begründete Flüge vorwirft. Engels und Parteisprecher Tobias Dünow können nicht wirklich überzeugend kontern, erkennbar wird hier erstmals: Krisenkommunikation gehört nicht zu den Stärken des Schulz-Teams. Die SPIEGEL-Vorwürfe sind aber zu wenig stichhaltig, um größere Wellen zu schlagen.

Im Willy-Brandt-Haus wird entschieden, Schulz von Großveranstaltungen fernzuhalten und ihn nicht zur Cebit, nicht zur Hannover-Messe, nicht zur Internationalen Automobilausstellung und auch nicht zur Gamescom nach Köln zu schicken, obwohl er dort als einziger Politiker hätte auftreten können. So fährt Angela Merkel im August nach Köln und eröffnet mit einer Rede die weltweit größte Computerspielemesse.

Vor der Saarland-Wahl keimt, von der SPD befeuert, eine rot-rot-grüne Koalitionsdebatte auf. Schulz würdigt Lafontaines Verdienste als Landespolitiker. Die Wahl am 26. März geht aus SPD-Sicht verloren, die SPD rettet sich in eine Fortsetzung der Großen Koalition und Annegret Kramp-Karrenbauer bleibt Ministerpräsidentin.

Die Wahlkampfleitung in Berlin hält an ihrer Strategie fest, Schulz bis Ende April weitgehend aus dem Rennen zu nehmen und ihn erst danach in Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen wieder auftreten zu lassen.

### Chronologie:

- 29.1.** Erster programmatischer Aufschlag des Kandidaten im Willy-Brandt-Haus. Die Rede ist mittelprächtig, das Bühnenbild neu, die Inszenierung gelungen, die Stimmung großartig.
- 14.2.** Schulz will auf Distanz zur Agenda 2010 gehen: »Weil wir eine stolze Partei sind, müssen wir auch zu unseren Fehlern stehen. Gesetze sind dazu da, sie bei Fehlentwicklungen zu korrigieren.«
- 16.2.** Schulz liegt bei der Forschungsgruppe Wahlen in der Direktwahlfrage vor Merkel und ist beliebtester Politiker. Die SPD steigt in der Frage nach der Kompetenz in punkto sozialer Gerechtigkeit um 19 Prozentpunkte.
- 20.2.** Arbeitnehmerkonferenz in Bielefeld. Schulz stellt sein Arbeitslosengeld Q vor.
- 25.2.** Der Kandidat ahnt, dass er für seinen Wahlkampf ein strategisches Zentrum braucht. Er will über Ergänzungen nachdenken.
- 4.3.** Der Kandidat hat sich mit Jürgen Trittin und mit Bodo Ramelow getroffen. Katrin Göring-Eckardt und Cem Özdemir wollen nicht zu einem Treffen ins Willy-Brandt-Haus kommen. Im WBH gibt es Diskussionen, ob und wie die Kanzlerin attackiert werden soll. Die Meinungsforscher raten von Attacken auf ihre Person ab, Merkels Beliebtheitswerte seien zu gut.
- 15.3.** Schulz lobt Oskar Lafontaine, er habe das Saarland »relativ erfolgreich« geführt. Die SPD setzt ziemlich unverbrämt auf Rot-Rot im Saarland.
- 19.3.** Parteitag in Berlin: Schulz wird mit 100 Prozent der Stimmen zum Vorsitzenden der SPD gewählt. Gabriel hält entgegen den Absprachen eine überlange, Schulz eine eher mittelmäßige Rede.
- 26.3.** Annegret Kramp-Karrenbauer bleibt Ministerpräsidentin im Saarland.
- 31.3.** Die SPD unterliegt im Bundesrat bei der Abstimmung zur Maut. Ramelow und Thüringen wollen nach Intervention von Horst Seehofer doch nicht den Vermittlungsausschuss anrufen.
- 12.4.** Schulz hält seine letzte Rede vor Ostern im Capitol in Hannover. Hunderte müssen vor der Tür bleiben. Am nächsten Tag fährt er nach Würselen, plant, telefoniert, schreibt an seinem Buch.

- 18.4.** Schulz will die Aktivitäten weitgehend einstellen und die beiden Landtagswahlen in Schleswig-Holstein und NRW abwarten. Er geht von Erfolgen aus und von Rückenwind für die Zeit danach. Das Thema Bildung wird aus Rücksicht auf Hannelore Kraft und die SPD in NRW zurückgestellt. Erste Medien schreiben, der Schulz-Hype sei vorbei.
- 28.4.** Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Allgemeine Zeitung und BILD fragen: Wo ist eigentlich Martin Schulz? Der Honeymoon ist vorüber. Merkel trifft in Berlin im Rahmen eines inszenierten Frauengipfels Ivanka Trump, Schulz wird mit Häubchen in einer Fischräucherfabrik in Eckernförde abgebildet.
- 2.5.** Zum wiederholten Mal stellen die Medien die Frage: Wo bleibt eigentlich Schulz?
- 4.5.** Schulz ist im Wahlkampf in Schleswig-Holstein unterwegs. Im Zug fährt er von Kiel nach Lübeck. Die Fotografen dürfen unkontrolliert arbeiten, und so entsteht das Bild eines trübsinnigen Quartetts aus Schulz, Ralf Stegner, Manuela Schwesig und Torsten Albig. Auf den Bahnsteigen unterwegs warten erwartungsfrohe Genossinnen und Genossen. Parteisprecher Dünow muss Schulz auffordern, an die Tür zu kommen. Auch das anschließende Hintergrundgespräch mit Journalisten im überfüllten 1.-Klasse-Abteil misslingt.
- 7.5.** Die SPD und Torsten Albig verlieren die Wahl in Schleswig-Holstein. Eine Jamaika-Koalition übernimmt. Es ist ein erster richtiger Rückschlag.
- 8.5.** Der Kandidat hält vor der IHK seine länger erwartete Wirtschaftsrede. Er hatte einen »richtigen Aufschlag« angekündigt; doch tatsächlich ist die Rede überraschungsfrei, die mediale Resonanz verhalten.
- 14.5.** Die SPD verliert auch Nordrhein-Westfalen. Hannelore Kraft übernimmt alle Verantwortung. »Ein Desaster«, bekennt auch Martin Schulz.
- 15.5.** Thorsten Schäfer-Gümbel fragt im Parteipräsidium: »Stimmt die Aufstellung im WBH noch?«
- 16.5.** Stephan Weil stellt in Hannover ein eigenes Steuerkonzept vor. Wochenlang hat er es wegen der NRW-Wahl zurückgehalten. Weil er sich mit dem Kandidaten nicht auf einen Termin einigen kann, prescht er nun vor. In der Öffentlichkeit entsteht der Eindruck mangelhafter Koordination.
- 18.5.** Das nächste Thema: Schulz hält in einer Bibliothek in Berlin-Neukölln eine Rede zum Thema Bildung und stellt einen 13-Punkte-Plan vor. Er verheddert sich bei den Zahlen zum OECD-Durchschnitt, entsprechend nüchtern ist die Berichterstattung.
- 20.5.** Die SPD fällt bei Emnid auf 26 Prozent.
- 22.5.** Chaos-Tag im WBH: dpa meldet am frühen Morgen, der Leitantrag werde verschoben. Ein WBH-Mitarbeiter hatte in der Nacht voreilig bei dpa um Entfernung des Termins aus der Tagesvorschau gebeten. Es folgt eine eilige Korrektur der Falschmeldung, kurz danach legt eine Bombendrohung das WBH lahm. Der durch Manuela Schwesig, Thomas Oppermann und Katarina Barley vorgestellte Leitantrag trägt dann auch noch die falsche Überschrift (»Mehr Zeit für Gerechtigkeit«). Die Kommentarlage nach diesem Chaos ist verheerend. Dominiert sind die Fragen: Warum stellt nicht Schulz selbst den Antrag vor? Wann kommen die politischen Vorschläge zu Steuern und Rente? Warum existiert kein Konzept aus einem Guss? Schulz weiß: »Ich muss jetzt führen.«

- 25.5.** Kirchentag I: Merkel trifft sich mit Barack Obama am Brandenburger Tor. Das Fernsehen überträgt live.
- 26.5.** Kirchentag II: Die SPD kann nicht dagegenhalten; vielmehr treten Gabriel und Schulz beinahe zeitgleich auf. Es ist die nächste Organisationspanne. Berichterstattung gibt es für beide Redner kaum.
- 30.5.** Manuela Schwesig wechselt als Ministerpräsidentin nach Schwerin, Hubertus Heil wird neuer Generalsekretär. Unmut unter den Frauen in der SPD. Schulz in der Bundestagsfraktion: »Ich will keinen Parteitag, ich will eine Bundestagswahl gewinnen.«
- 1.6.** Der Kandidat und Niedersachsens SPD-Innenminister Boris Pistorius stellen ein Papier zur Inneren Sicherheit vor. Es ist ein Papier ohne echte Konturen, entsprechend zurückhaltend ist auch hier der Niederschlag in den Medien.
- 4.6.** Es sind Tage des Ärgers und großer Reibungsverluste im WBH. Der Kandidat trifft Bernie Sanders, der zu Besuch in Berlin ist, nicht.
- 6.6.** Schulz spricht bei VW in Wolfsburg vor 16.000 Beschäftigten. Er kommt zu spät, hält eine Standardrede und macht sich mit dem Auftritt wenig Freunde. Sein Glück: Die Veranstaltung ist nichtöffentlich.
- 7.6.** Die Diskussionen um das Steuerkonzept halten an. Es gibt Krach zwischen Gabriel, Schulz und den übrigen SPD-MinisterInnen beim Ministerfrühstück über die für Ende Juni geplante SPD-Bilanz-Pressekonferenz. Gabriel will die Regierungsarbeit loben, Schulz will Merkel kritisieren, Fraktionschef Oppermann platzt der Kragen: »Sigmar, jetzt halte dich mal zurück!«
- 19.6.** Schulz, Scholz und Schäfer-Gümbel stellen ihr Steuerkonzept vor. Positive Resonanz in den Medien.
- 20.6.** Schulz und Merkel treten beim BDI auf. Der Termin war ursprünglich nicht vorgesehen und erst nachträglich in den Kandidaten-Kalender aufgenommen worden. Zum ersten Mal attackiert Schulz die Kanzlerin öffentlich.
- 22.6.** Der Kandidat stellt seinen Plan zum Thema Bauen und Mieten vor. Es sind wenig eigene konkrete Konzepte und Ideen erkennbar, der Plan besteht überwiegend aus »man müsste, es braucht, man sollte...«
- 25.6.** Parteitag in Dortmund: Der Kandidat erkennt, dass es seiner Kampagne an Profil fehlt und erklärt, dass es keinen Koalitionsvertrag ohne die Ehe für alle geben wird. Der größte Aufreger, ist aber der »Anschlag auf die Demokratie«, den er Merkel im Zusammenhang mit ihrer Politik der asymmetrischen Demobilisierung vorwirft.
- 26.6.** Merkel erklärt abends beim »Brigitte«-Salon, die Ehe für alle sei eine Gewissensentscheidung.
- 27.6.** Bilanz-Pressekonferenz der SPD-Minister in der Bundespressekonferenz: Aber nicht die Bilanz steht im Mittelpunkt, sondern Merkels Volte bei der Ehe für alle. Der Kandidat selbst rückt sie in den Mittelpunkt der Pressekonferenz. Begeisterung in der SPD: Endlich einmal muss Merkel beidrehen. Dem Wahlkampf gibt das Thema aber keine Wendung.
- 1.7.** Die Union stellt ihr Wahlprogramm vor; es ist bemerkenswert weichgespült. Schulz reagiert mit einer eigenen Pressekonferenz – bei der die Journalisten keine einzige Nachfrage stellen. Die mediale Neugier auf Schulz und seine Absichten und Pläne ist komplett erloschen.

- 5.7.** Gabriel schreibt ein Papier zur Außenpolitik, in dem er den G20-Gipfel dauerhaft in New York ansiedeln will. Die G20-Passage soll nach Hinweisen von Schulz und Scholz raus, doch Gabriel hat das Papier bereits an die ARD weitergereicht.
- 6.7.** Pressekonferenz im Willy-Brandt-Haus, um die SPD-Außenpolitik zu präsentieren. Einen deutlich überzeugenderen Eindruck als Schulz macht Sigmar Gabriel.
- 7.7.** Schwere Krawalle beim G20-Gipfel in Hamburg.
- 10.7.** Der Kandidat ist in Bayern. Bei Audi in Ingolstadt spricht er sich gegen Fahrverbote für Diesel-PKW aus, die die Schadstoffgrenzwerte nicht einhalten. Hatte er nicht einst in Brüssel die Grenzwerte selbst mit beschlossen?
- 12.7.** Gabriel greift die Kanzlerin wegen G20 jetzt frontal an (»Bisher nicht gekanntes Maß an Verlogenheit«). Die Bertelsmann-Stiftung rechnet mit 1,1 Millionen zusätzlichen SchülerInnen bis 2025. Es wäre eine Chance. Aber Schulz will Merkel nicht attackieren, Bildung soll in seinem »Deutschlandplan« ein Schwerpunkt sein.
- 16.7.** Der Kandidat stellt seinen »Deutschlandplan« vor. Das Programm ist sehr wirtschaftsorientiert, die Bildung geht unter, Gerechtigkeit, Mieten, Innere Sicherheit und Umweltschutz kommen gar nicht vor. Abends im ZDF ist Schulz erkennbar unkonzentriert, er kann die Haushaltsüberschüsse nicht beziffern und wackelt bei der Frage nach der Gegenfinanzierung der SPD-Projekte.
- 20.7.** Im Auswärtigen Amt verkündet Gabriel eine Wende in der Türkei-Politik. Vor der Pressekonferenz marschiert Schulz demonstrativ in Gabriels Büro. Zuvor hatte er seinen angeblichen Freund gebeten, weiter auf Sylt zu urlauben und auf die Pressekonferenz zu verzichten – vergebens.
- 21.7.** Gabriel schreibt einen offenen Brief an die Türken in Deutschland, in dem er die Offensive der Bundesregierung gegen Erdogan erklärt. Schulz ist stinksauer, er sagt, der Brief sei nicht abgesprochen gewesen.
- 27.7.** Schulz fliegt nach Catania/Sizilien, um das Thema Flüchtlinge aufzurufen. Vor Ort steigen mit ihm zwei SPIEGEL-Redakteure aus dem Charterflugzeug. Anderen Journalisten war zuvor erklärt worden, es gebe keinen Platz im Flugzeug. Vor Ort mahnt Schulz mehr europäische Solidarität an. Aber er dringt nicht durch, die Botschaft ist zu schwach. In Deutschland kocht stattdessen das Thema Dieselgate hoch.
- 1.8.** Generalsekretär Hubertus Heil stellt die Kampagne für die Schlussphase vor. Es ist kein wirklich inspirierender Auftritt.
- 2.8.** Der Diesel-Gipfel in Berlin endet ohne Ergebnisse. Auch Schulz bleibt unklar, sein Statement am Flughafen Köln findet abends in den Nachrichten nicht statt. Merkel wandert in Südtirol, sie hat scheinbar mit allem nichts zu tun.
- 3.8.** Im STERN will Gabriel eine Große Koalition möglichst ausschließen: »Deshalb ist es gut, diese Große Koalition zu beenden.« Das führt zu verbreitetem Unmut an der SPD-Spitze. Der Tenor in einer Telefonkonferenz: Es sollte keine Koalitionsdebatte geführt werden.
- 4.8.** In Hannover kippt die rot-grüne Landesregierung, nachdem eine Landtagsabgeordnete der Grünen zur CDU übergelaufen ist. Stephan Weil entscheidet sich schnell für baldige Neuwahlen.
- 8.8.** Die Süddeutsche Zeitung meldet vorab, dass der Plan der CDU-Bildungsministerin Johanna Wanka für eine Fünf-Milliarden-Digitaloffensive, vorrangig zugunsten von Schulen, verpufft sei.

- 9.8.** Schulz reagiert nicht, dafür Generalsekretär Heil. Er nennt Wankas Pleite »Unvermögen«. Erneut wird offensichtlich, dass das WBH nicht in der Lage ist, aus Pannen von CDU/CSU Kapital zu schlagen. Die Fähigkeit, rhetorische Hiebe oder gar Frames zu setzen, scheint völlig abhanden gekommen zu sein.
- 10.8.** Merkel stürzt in der Beliebtheit um zehn Prozentpunkte ab. Auch sie hat das Diesel-Thema unterschätzt.
- 11.8.** Die Süddeutsche Zeitung präsentiert einen Fünf-Punkte-Plan der SPD zur Lösung der Diesel-Krise. Es ist ein steifes, technokratisches Papier, neu ist nur die Forderung nach einer Quote für Elektroautos.
- 13.8.** Schulz gibt dem ZDF ein mittelmäßiges Sommerinterview. Das Thema Gerechtigkeit kommt nicht mehr vor, stattdessen wettet er gegen die »verantwortungslosen Manager«. In der Wahlarena von RTL bekennt er auf die Frage nach seiner größten Schwäche, nicht Nein sagen zu können.
- 21.8.** Auftakt von Schulz' Deutschland-Tournee in Bremen.
- 25.8.** In ARD und ZDF fällt die SPD auf 22 Prozent. In Frankfurt/M. trifft Schulz Betriebsräte deutscher Automobilhersteller. Er würde mit ihnen gerne vor die Presse gehen, doch die Betriebsräte sind sauer, dass der Termin öffentlich geworden ist. Auch die IG Metall will nicht vereinnahmt werden. Am Ende steht Schulz mit einer schwachen Botschaft allein vor den Kameras.
- 28.8.** Schulz stellt seine »Nationale Allianz für Bildung« vor. Der Auftritt schlägt keine großen Wellen.
- 3.9.** Der Tag des TV-Duells: Schulz hat sich intensiv vorbereitet, doch dann dominiert auch wegen schwacher Moderatoren die Flüchtlings- und Außenpolitik. Schulz verpasst einen Lucky Punch in der Schlussminute, in der er Merkel zu einem zweiten Duell zu innenpolitischen Themen hätte auffordern können. Merkel hätte in dieser Situation kaum ablehnen können. In den Umfragen wird Merkel wenig später zur Siegerin ausgerufen.
- 7.9.** Von allen Seiten ereilen den Kandidaten Tipps, mit welchen Themen er noch punkten könnte: Bauen, Familie, Soziales. Hinter den Kulissen beginnen die Debatten über den Tag danach: Wer wird Fraktionschef, was macht Schulz, wer wird Generalsekretär und wer Parlamentarischer Geschäftsführer?
- 10.9.** Abends verkündet Schulz in einem völlig verunglückten, amateurhaft fabrizierten Livestream seine vier Kernforderungen.
- 11.9.** Wieder findet eine unglückliche Pressekonferenz im Willy-Brandt-Haus statt. Die SPD liegt bei 21 Prozent, aber Schulz beschimpft Journalisten und erklärt dann, Merkel könne in eine Große Koalition unter seiner Führung eintreten.
- 14.9.** In der ARD fällt die SPD auf 20, im ZDF auf 23 Prozent.
- 20.9.** Die Gerüchte explodieren: Schulz wolle nach der Wahl den Partei- und Fraktionsvorsitz übernehmen, Schwesig den Parteivorsitz antragen und Nahles den PGF-Posten anbieten. Keine Option bleibt ungenannt. Nur von einer Fortsetzung der Großen Koalition geht kaum noch jemand aus.
- 22.9.** Abschlusskundgebung in Berlin: Angeblich sind 8.000 Leute auf dem Gendarmenmarkt, in Wahrheit sind es deutlich weniger. Für diejenigen, die gekommen sind, musste die SPD massiv mobilisieren.
- 24.9.** Tag der Bundestagswahl: Die SPD erreicht 20,5 Prozent.

## 2. Volkspartei ohne Volk

### Der Wahlkampf aus Sicht der Wahlforschung

Bei der Bundestagswahl 2013 gab es eine große Differenz zwischen der Union mit 41,5 Prozent der Stimmen und der SPD, die nur auf einen Anteil von 25,7 Prozent kam. Bis Mitte des Jahres 2015 blieb in der Sonntagsfrage dieses Verhältnis nahezu konstant (siehe Abbildung 1).

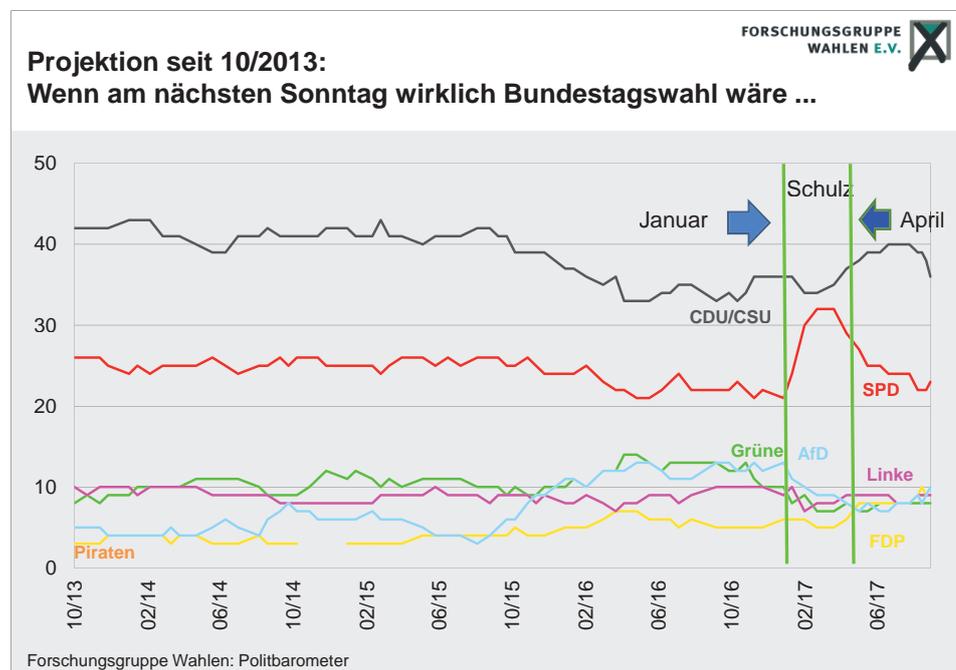
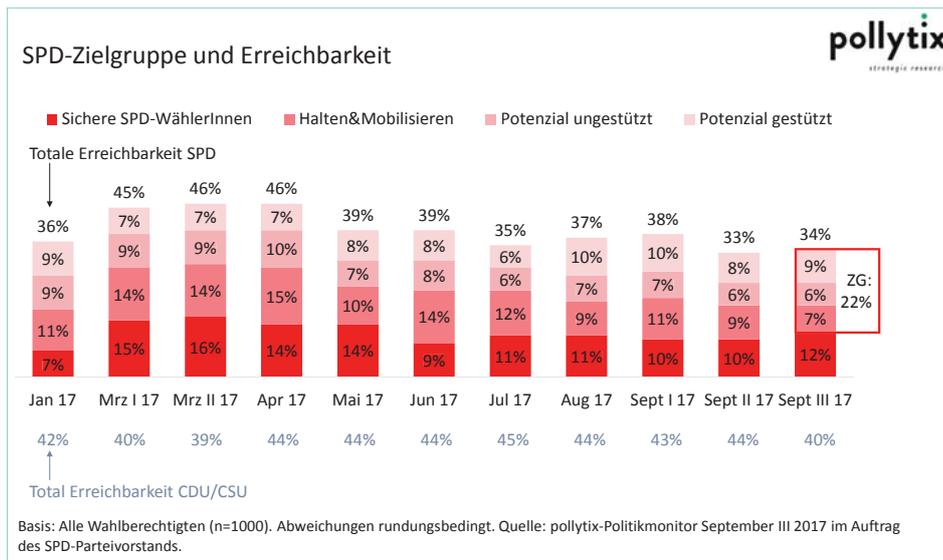


Abbildung 1:  
Projektion seit 10/2013

Erst mit der Flüchtlingskrise im September 2015 kam Bewegung in die politische Stimmung. Die Union sank von ihrer 40-Prozent-Marke in die Dreißigerzone, die Grünen und vor allem die AfD bekamen Aufwind. Die AfD lag zu der Zeit in Ostdeutschland teilweise gleichauf mit der CDU und der Linkspartei. Die SPD profitierte nicht von der Unionsschwäche, sondern sank im Gegenteil gegen Ende 2016 nochmals ab. Die Nominierung von Martin Schulz löste kurzfristig einen Höhenflug der SPD-Umfragewerte aus, der jedoch nach der Landtagswahl im Saarland bereits wieder beendet war. Dieser kurzfristige Anstieg der Umfragewerte ist ein Indikator dafür, dass die SPD durchaus das Potenzial hat, mehr WählerInnen anzusprechen. Geglückt ist ihr das bei der Bundestagswahl 2017 nicht.

Für die Wahlkampfstrategie ist es weniger relevant, sich auf diejenigen WählerInnen zu konzentrieren, die ohnehin schon von der SPD überzeugt sind und sicher ihr Kreuz bei der SPD machen werden (sichere SPD-WählerInnen). Relevant ist die sogenannte Zielgruppe (siehe Abbildung 2), nämlich erstens WählerInnen, die noch gewonnen werden können (Potenzial) und zweitens WählerInnen, die noch verloren gehen könnten, entweder weil sie am Wahltag doch nicht zur Wahl gehen (Mobilisieren) oder ihr Kreuz doch bei einer anderen Partei machen (Halten).

Im März/April war beinahe jede/jeder zweite Wahlberechtigte prinzipiell für die SPD erreichbar – und damit erstmalig (seit Beginn dieser Messung im September 2015) mehr Menschen als für die CDU/CSU.



**Abbildung 2:**  
**SPD-Zielgruppe und Erreichbarkeit bezogen auf alle Wahlberechtigten**

## Warum konnte die Bundestagswahl dann so deutlich für die SPD verloren gehen?

Um Wahlen zu gewinnen, braucht man: Parteiidentifikation, ein programmatisches Angebot und eine Person. Alles zusammen muss in eine Gesamterzählung eingebettet und durch eine kampagnenfähige Organisation in die Fläche getragen werden.

### Parteiidentifikation

Seit ungefähr 2007 geben etwa 60 Prozent der Wahlberechtigten an, sich einer Partei inhaltlich oder emotional verbunden zu fühlen und sich mit dieser Partei identifizieren zu können (siehe Abbildung 3). Unter diesen kommt die SPD seit etwa 2007 auf Werte um die 20 Prozent. Die Union liegt meistens fünf bis zehn Prozentpunkte darüber und hat daher einen kleinen strukturellen Vorteil.

Parteiidentifikation ist aber nicht gleichbedeutend mit Wahlabsicht. In der Woche vor der Bundestagswahl 2017 gaben 77 Prozent der Befragten mit starker SPD-Bindung an, diese am Wahltag auch wählen zu wollen (siehe Abbildung 4), aber lediglich 53 Prozent der Befragten mit schwacher SPD-Bindung. Die SPD konnte also selbst Wahlberechtigte mit emotionaler Bindung zur Partei nicht ausreichend mobilisieren.

### Das programmatische Angebot

Da die StammwählerInnenschaft der SPD im Vergleich zu früheren Jahren stark geschrumpft ist, müssen also die beiden anderen Faktoren (Politik und Person) stimmen, um erfolgreich zu sein. Die Partei muss über den Spitzenkandidaten oder die Spitzenkandidatin sowie programmatische Inhalte und damit über der Partei zugeschriebene Problemlösungskompetenzen punkten.

### Parteiidentifikation seit 1991

FORSCHUNGSGRUPPE  
WAHLEN E.V.

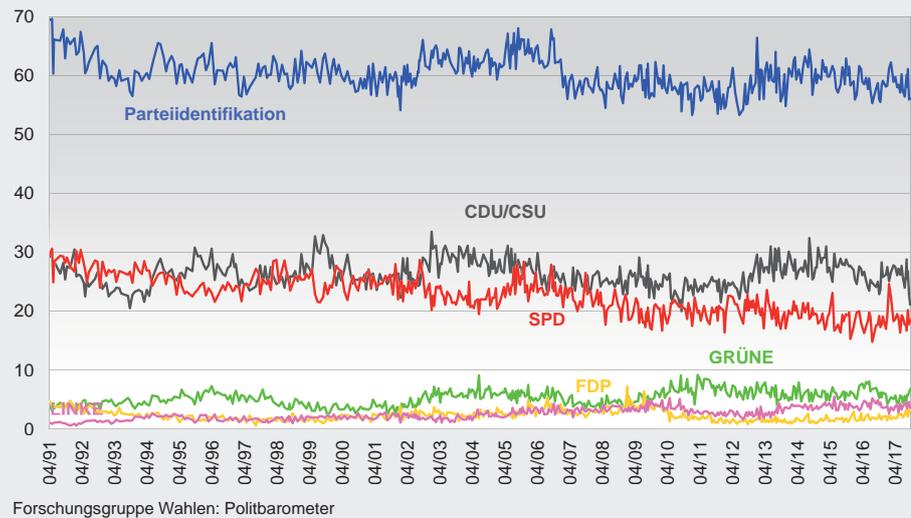


Abbildung 3:  
Parteiidentifikation seit 1991

### Wahlabsicht und Parteiidentifikation kurz vor der Wahl

FORSCHUNGSGRUPPE  
WAHLEN E.V.

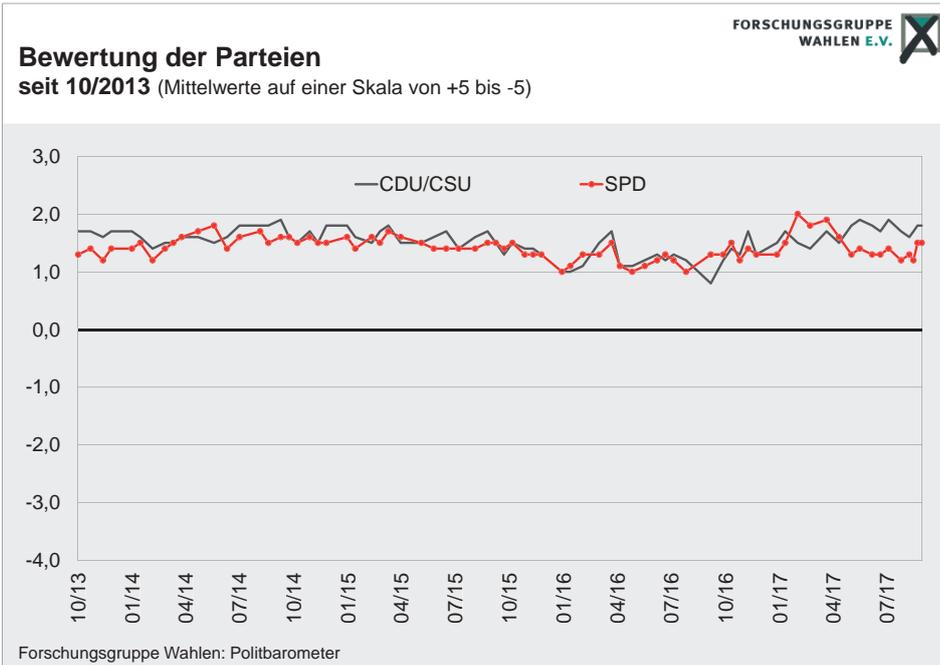
Wahlabsicht September 2017	Parteiidentifikation				FDP	Grüne	Keine PI
	Union stark	Union schwach	SPD stark	SPD schwach			
CDU/CSU	77	62	1	4	17	5	17
SPD	3	1	77	53	0	9	11
Linke	-	-	7	11	4	3	7
Grüne	1	3	7	4	2	67	6
FDP	8	10	1	1	55	-	10
AfD	4	9	2	1	13	-	9
Weiß nicht	5	14	4	17	7	6	31
Nichtwahl	2	1	-	7	-	2	4

Forschungsgruppe Wahlen: Umfrage vor der Wahl 09/17; Rest zu 100% andere Parteien

Abbildung 4:  
Wahlabsicht und  
Parteiidentifikation

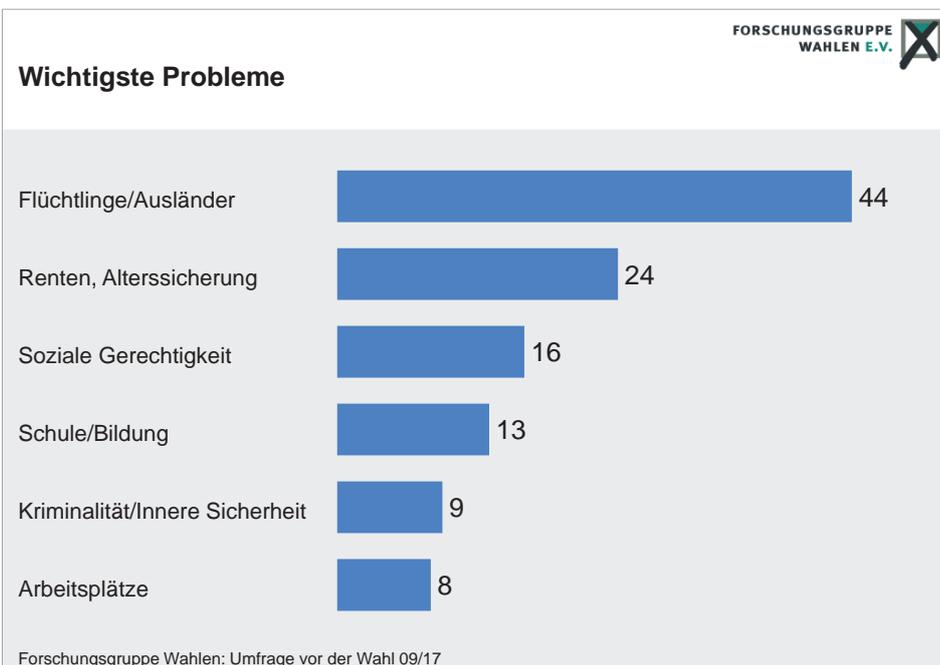
Problemlösungskompetenzen drücken vor allem Vertrauen in die Regierungsfähigkeit einer Partei und deren handelnde Personen aus. Das bedeutet, dass sich zum Beispiel niedrige Problemlösungskompetenzen einer Partei im Bereich Wirtschaft nicht zwingend durch gute wirtschaftspolitische Vorschläge nach oben korrigieren lassen. Gleichzeitig steigen oder fallen Parteikompetenzen in verschiedenen Bereichen oftmals parallel, wenn sich das Vertrauen in die Regierungskompetenz einer Partei insgesamt positiv oder negativ entwickelt, unabhängig davon, ob die Partei in einem der Bereiche irgendetwas verändert hat. Gehen die Beliebtheitswerte der/des SpitzenkandidatIn nach oben, gehen in aller Regel auch die Kompetenzwerte der Parteien nach oben (und umgekehrt). Hier lässt sich eine Korrelation zeigen, nicht zwingend aber eine Kausalität.

Obwohl die Union und die SPD beinahe die ganze Legislaturperiode über als Parteien gleich gut bewertet wurden (siehe Abbildung 5), gab es in den Einschätzungen der Parteikompetenzen (und vor allem in der Sonntagsfrage) starke Abweichungen. Was aber waren die wichtigsten Probleme vor der Wahl?



**Abbildung 5:**  
Bewertung CDU/CSU und SPD  
seit 10/2013

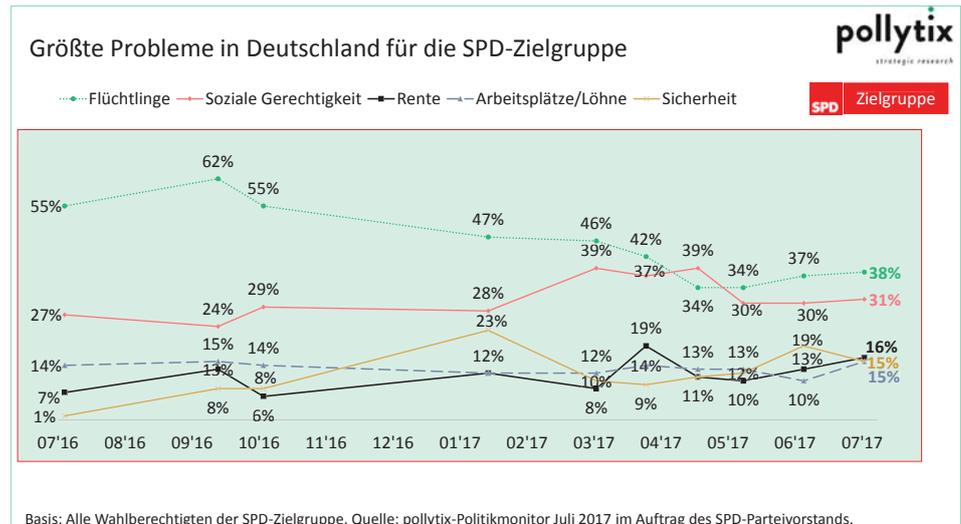
In den letzten zweieinhalb Jahren war für die GesamtwählerInnenschaft das dominierende politische Thema die Flüchtlingskrise. Auch kurz vor der Wahl war dies für 44 Prozent das dringlichste Problem in Deutschland (siehe Abbildung 6).



**Abbildung 6:**  
Die wichtigsten Probleme

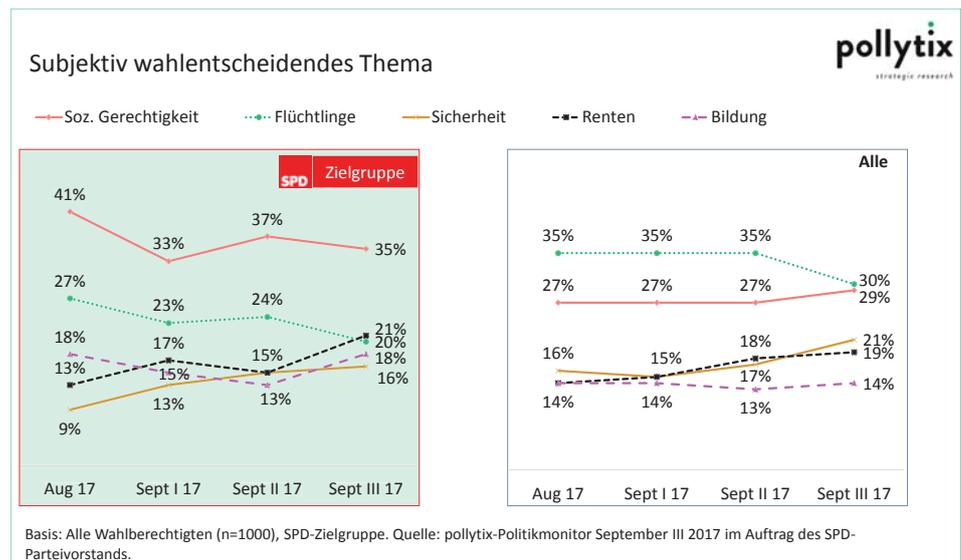
Auch in der SPD-Zielgruppe dominierte das Thema die Agenda, jedoch dicht gefolgt von sozialer Gerechtigkeit, die das Thema Flüchtlinge kurzfristig von Platz eins verdrängen konnte (siehe Abbildung 7).

**Abbildung 7:**  
Die größten Probleme  
in Deutschland für die  
SPD-Zielgruppe

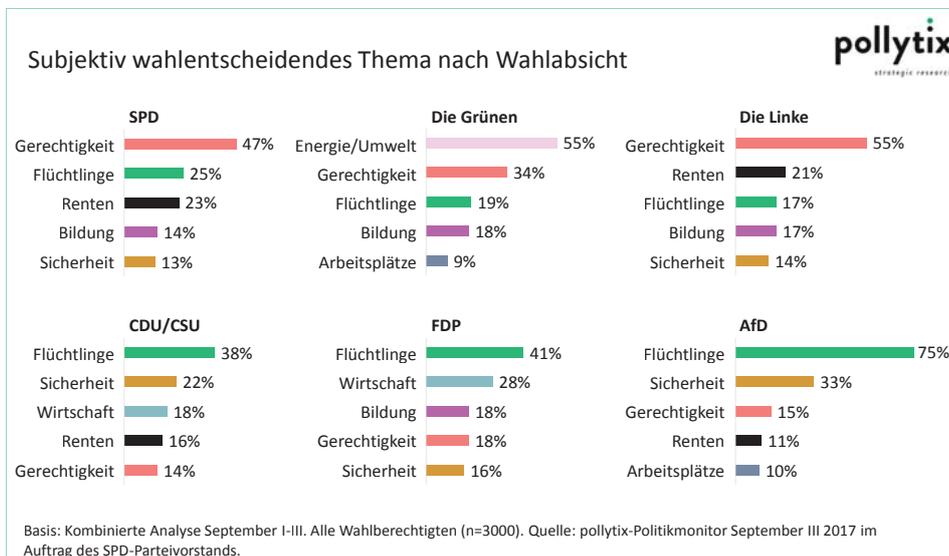


Bei der Frage aber, welches Thema wahlentscheidend sei, zeigt sich, dass es in der Gesamtbevölkerung weiterhin das Thema Flüchtlinge war, in der SPD-Zielgruppe jedoch das Themenfeld soziale Gerechtigkeit dominierte (siehe Abbildung 8).

**Abbildung 8:**  
Subjektiv wahlentscheidendes  
Thema



Bei WählerInnen der CDU/CSU, FDP und AfD lag das Thema Flüchtlinge auf Platz eins, bei WählerInnen von SPD, den Grünen und der Linkspartei hingegen war das Thema Gerechtigkeit für den Wahlausgang maßgeblicher (siehe Abbildung 9). Wirtschaft wurde lediglich von CDU/CSU- und FDP-WählerInnen als eines der Top fünf unter den wahlentscheidenden Themen genannt, das Thema Arbeitsplätze lediglich von Grünen- und AfD-WählerInnen.



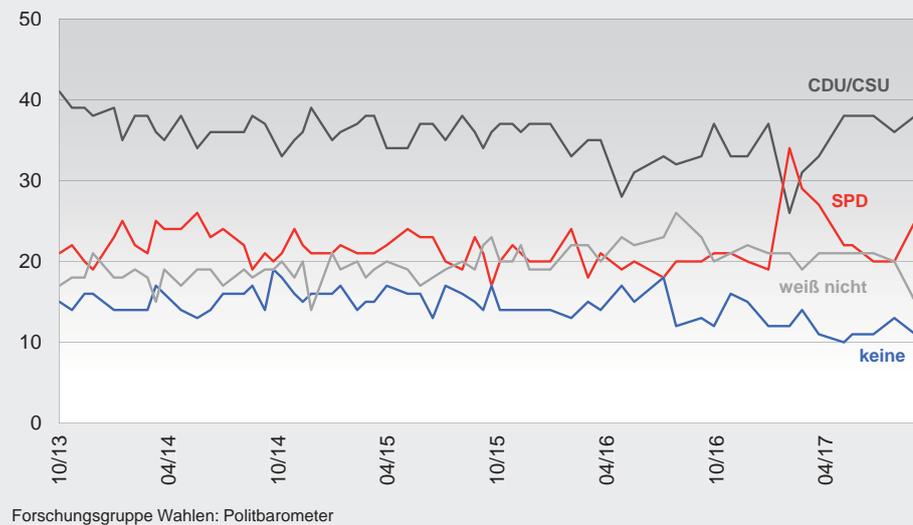
**Abbildung 9:**  
**Subjektiv wahlentscheidendes**  
**Thema nach Wahlabsicht**

Auch wenn beim Thema soziale Gerechtigkeit der Vorsprung der SPD vor der Union deutlich ist, ist soziale Gerechtigkeit allein jedoch keine ausschlaggebende Kompetenz, um Wahlen zu gewinnen. Denn die SPD war 2009, 2013 und 2017 bei diesem Thema deutlich besser bewertet, als die letztlich erfolgreiche Union. Eine klare Mehrheit der Deutschen findet soziale Gerechtigkeit als politisches Thema zwar wichtig, ist aber nicht zwangsläufig unmittelbar selbst wirtschaftlich davon betroffen. Lediglich etwa zehn Prozent der Wahlberechtigten bewerten ihre eigene wirtschaftliche Lage derzeit als schlecht. Dennoch gibt es einen hinreichend großen Teil der SPD-WählerInnenenschaft, die dieses Thema als wahlentscheidend betrachten. Für sie ist soziale Gerechtigkeit der Kitt, der die Gesellschaft zusammenhält und die Basis für sozialen Frieden in Deutschland. Dennoch reicht dieser Fundus allein nicht aus. Selbst während des Schulz-Hypes war die SPD-Zielgruppe in der Lage, dieses inhaltliche Defizit zu artikulieren (siehe pollytix Fokusgruppenbericht März 2017, im Auftrag des SPD-Parteivorstands). Der SPD ist es jedoch über weite Strecken im Wahlkampf nicht gelungen, genau zu beschreiben, was hinter der Begrifflichkeit steht. Soziale Gerechtigkeit blieb ein abstraktes Konstrukt mit wenig lebensweltlichen Berührungspunkten für die WählerInnen. Darüber hinausgehend hätte sie ihre Kernkompetenz soziale Gerechtigkeit mit anderen relevanten Themenfeldern in ein kohärentes Narrativ einbetten müssen.

Beim Thema Flüchtlings- und Asylpolitik hatte die Union mit 35 Prozent deutlich die größte Kompetenzzuschreibung. Deutlich vor der SPD, die hier lediglich von 15 Prozent der Befragten Zuspruch erhielt. Die AfD erfuhr mit zwölf Prozent fast eine annähernd hohe Kompetenzzuschreibung wie die SPD.

Die Historie zeigt, dass auf Bundesebene die Partei mit der höchsten Stimmenzahl bei drei Problemlösungskompetenzen immer einen Vorsprung hat: Das sind die zugeschriebenen Kompetenzen im Bereich 1) Arbeitsmarktpolitik, 2) Wirtschaft und 3) Zukunftskompetenz, welche für Modernität und Weitsicht steht.

Bei der Arbeitsmarktkompetenz lag die SPD während der ganzen Legislaturperiode deutlich hinter der Union (siehe Abbildung 10).

**Problemlösungskompetenz: Arbeitsmarktpolitik  
 seit 10/2013**


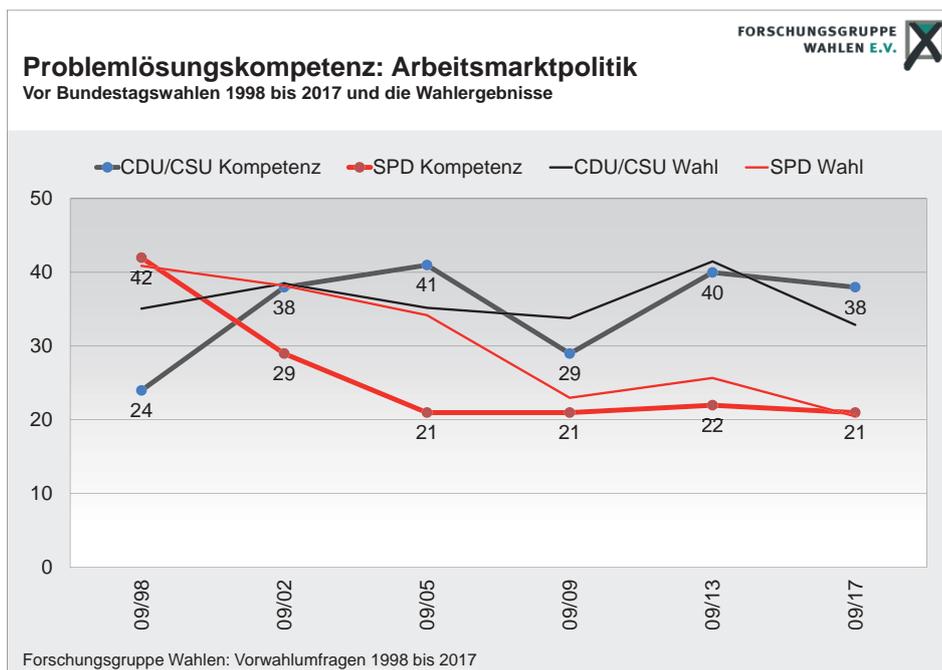
**Abbildung 10:**  
**Problemlösungskompetenz –**  
**Arbeitsmarkt**

Trotz Besetzung des Arbeitsministeriums und durchaus populärer Reformen wie dem Mindestlohn zahlen diese nicht auf das Konto der SPD ein. In zahlreichen Fokusgruppensitzungen zeigte sich, dass vielen WählerInnen nicht klar war, wer in der Regierung welche Themen behandelt und durchgesetzt hat. Im Zweifel wurden Themen dann als Default-Option dem Konto der Kanzlerin und ihrer Partei zugerechnet und nicht dem Konto der SPD. Selbst das Thema Mindestlohn konnte der SPD nicht eindeutig zugeordnet werden, ein Problem, welches die SPD als kleinerer Koalitionspartner besonders hart trifft: Sie wurde für wenig populäre Dinge in Mithaftung genommen, war aber auch bei der Durchsetzung populärer Dinge immer nur mit dabei (siehe pollytix-Fokusgruppenbericht Dezember 2016 im Auftrag des SPD-Parteivorstands). WählerInnen beschrieben die SPD als »kleinerer, schwächerer und nicht durchsetzungsstarker Koalitionspartner«, als »zahnloser Tiger« und »Mitläufer« (siehe pollytix-Fokusgruppenbericht SPD Zukunftswerkstatt Deutschland 2040, Mai 2016, im Auftrag des SPD-Parteivorstands).

Lediglich während der kurzen Phase des Schulz-Hypes gelang es der SPD in dieser Kompetenzzuschreibung, die Union klar zu überholen. Dabei hatte Martin Schulz in dieser Phase wenig konkrete Inhalte bezüglich der Arbeitsmarktpolitik angeboten. Er setzte lediglich den Stimulus Respekt und erwähnte eine Rücknahme einiger Reformpunkte der Agenda 2010. Und dennoch: Die neue Person an der Spitze der Partei führte vorübergehend dazu, dass das Vertrauen in gute und zuverlässige politische Arbeit auf die Partei übertragen wurde.

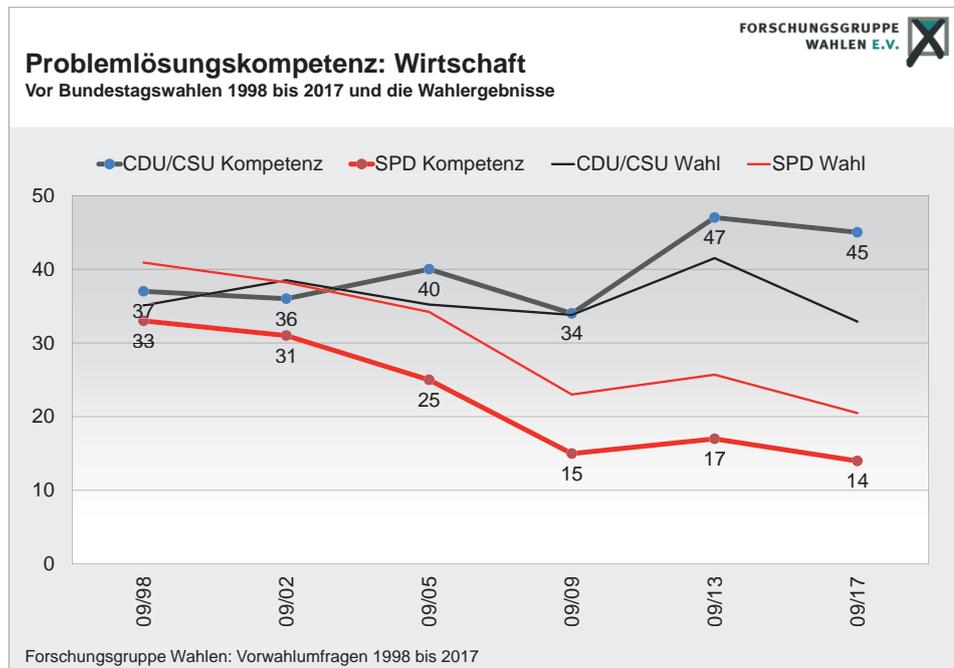
Kompetenz in diesem Bereich ist unabdingbar, um bei einer Bundestagswahl vorne zu liegen, obgleich gute Arbeitsmarktpolitik je nach historischem Kontext unterschiedlich interpretiert wird. Während zu Zeiten hoher Arbeitslosigkeit darunter primär die Schaffung von Arbeitsplätzen verstanden wird, meint gute Arbeitsmarktpolitik in Zeiten wirtschaftlicher Stabilität die Sicherstellung von guter Arbeit, also faire Arbeitsbedingungen, angemessene Bezahlung oder Lohngleichheit.

Man erkennt den Zusammenhang bei den Kompetenzwerten (siehe Abbildung 11, dicke Linien) und den Wahlergebnissen (dünne Linien) seit 1998, wobei die Werte bei den Wahlen 2002 und 2005 irreführend sind. Denn vor beiden Wahlen lag die SPD sowohl in der Sonntagsfrage als auch in den Kompetenzwerten wochenlang weit hinter der Union. Dennoch gelang Gerhard Schröder 2005 auf den letzten Metern noch eine bemerkenswerte Aufholjagd.



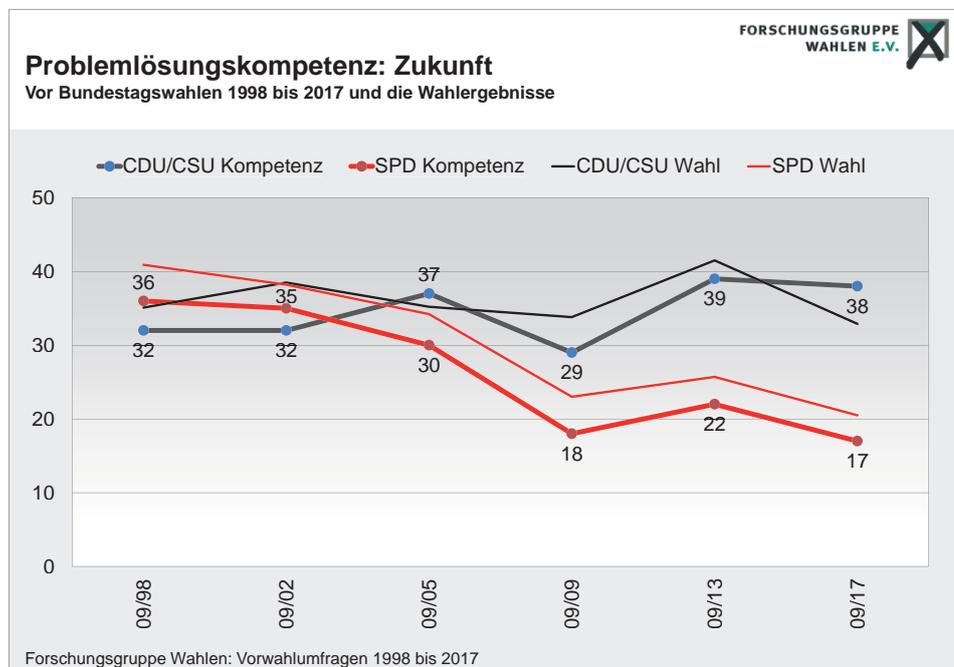
**Abbildung 11:**  
**Problemlösungskompetenz–**  
**Arbeitsmarkt und Wahlergebnis**

Schon 1998 war bei der Kompetenzzuschreibung im Bereich Arbeitsmarkt ein deutlicher Vorsprung der SPD vor der Union zu konstatieren. 42 Prozent der Befragten sahen diese Kompetenz bei der SPD, nur 24 Prozent trauten das der Union zu. Das Wahlergebnis fiel entsprechend für die SPD aus. Dieser Wert sank, wie auch der SPD-Wert in der Sonntagsfrage bis zum Wahltermin 2002 deutlich ab und konnte erst auf den letzten Metern im Wahlkampf wieder gedreht werden. Im Wahljahr 2005 war der Verlauf ähnlich. Im Zuge der Hartz-IV-Reformen verlor die SPD zunächst in allen Bereichen an Zustimmung. Das geringe Vertrauen in die SPD-Arbeitsmarktpolitik verbesserte sich seither nicht (mit Ausnahme während des Schulz-Hypes) und stagniert seit 2005 bei etwa 20 Prozent.



**Abbildung 12:**  
Problemlösungskompetenz –  
Wirtschaft und Wahlergebnis

Bei der Kompetenz im Bereich Wirtschaft lag schon immer die Union vor der SPD (siehe Abbildung 12). Man sieht aber im Verlauf der Jahre, dass der Abstand zwischen beiden Parteien in für die SPD erfolgreichen Zeiten deutlich geringer ist. Die Kurven von Wirtschaftskompetenz und SPD-Wahlergebnissen verlaufen parallel. 1998 und 2002 hatte die Union lediglich vier beziehungsweise fünf Prozentpunkte Vorsprung vor der SPD. Bei den Bundestagswahlen 2013 und 2017 betrug der Abstand zwischen den Parteien 30 beziehungsweise 31 Prozentpunkte. Auch hier ging es wiederum nicht dezidiert um die Einschätzung der jeweiligen wirtschaftlichen Lage, sondern um einen Vertrauensvorschuss in die jeweilige Partei, das Land solide zu regieren.

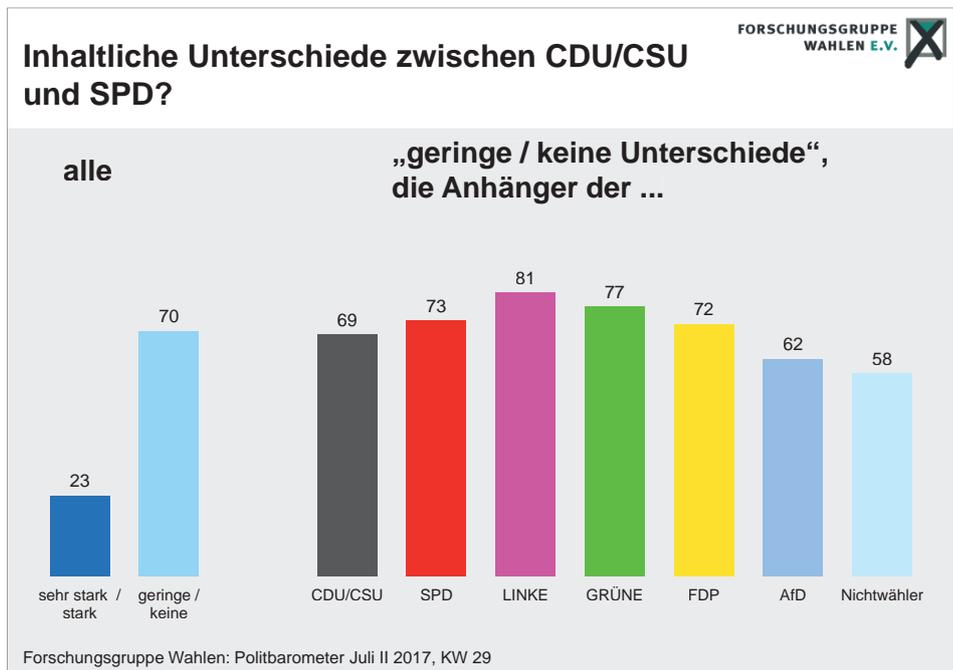


**Abbildung 13:**  
Problemlösungskompetenz –  
Zukunft und Wahlergebnis

Auch in der Zukunftskompetenz (siehe Abbildung 13) gibt es parallele Verläufe der Kompetenzzuschreibung und der Höhe des Wahlergebnisses. 1998 und 2002 hatte die SPD einen leichten Vorsprung von vier und drei Prozentpunkten, im Jahr 2005 lagen die Wahlergebnisse durch die Aufholjagd der SPD gegen Ende nahe beieinander, die Kompetenzwerte waren jedoch bei der Union geblieben. 2013 und 2017 hatte die Union deutlich bessere Kompetenzzuschreibungen in diesem Bereich. Sicher nicht, weil sie dem Elektorat inhaltlich ein themenübergreifendes politisches Zukunftsprom-

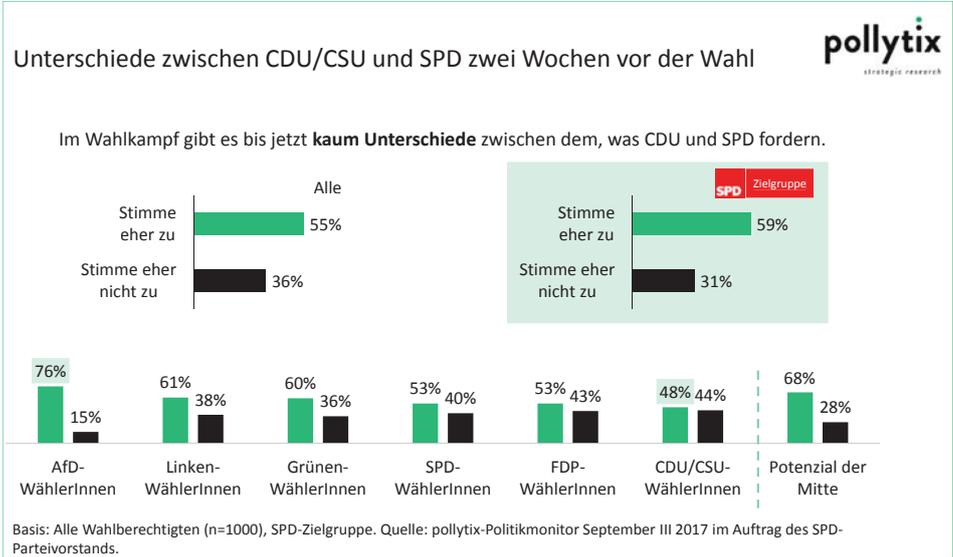
gramm hätte bieten können. Die gut bewertete Arbeit von Kanzlerin Merkel strahlte schlicht auf die Unionswerte aus.

Insgesamt hat es die SPD nicht vermocht, inhaltliche Unterschiede zu ihren Koalitionspartnern CDU und CSU klar zu machen. Im Juli 2017, also zu Beginn der heißen Wahlkampfphase, konnten lediglich 23 Prozent der Befragten deutliche inhaltliche Unterschiede zwischen Union und SPD identifizieren (siehe Abbildung 14). Diese Einschätzung unterscheidet sich in West- und Ostdeutschland kaum.

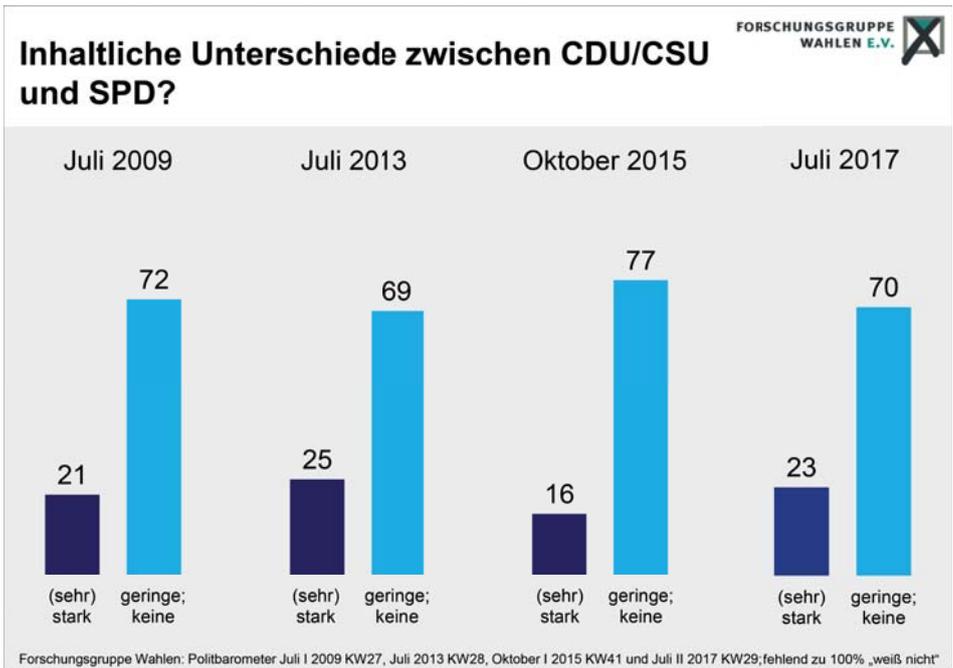


**Abbildung 14:**  
Unterschiede zwischen CDU/CSU und SPD, Juli 2017

Diesen Eindruck konnte die SPD während des Wahlkampfs nicht korrigieren (siehe Abbildung 15), er war in der SPD-Zielgruppe sogar leicht ausgeprägter als in der Gesamtbevölkerung. Es war daher für diese WählerInnen eine durchaus sinnvolle Option, der erfahreneren und bereits vertrauten Kanzlerin ihre Stimme zu geben.

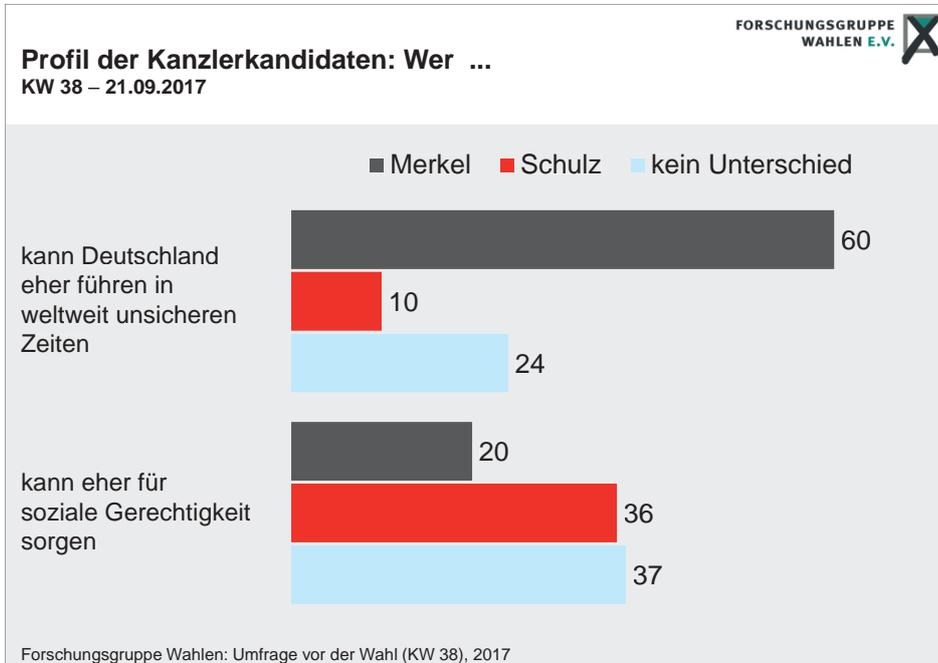


**Abbildung 15:**  
Unterschiede zwischen  
CDU/CSU und SPD,  
zwei Wochen vor der Wahl



**Abbildung 16:**  
Unterschiede zwischen CDU/CSU  
und SPD im Zeitverlauf

Dieses Phänomen ist nicht neu. Denn bereits in den Wahlkämpfen 2009 und 2013 waren 72 Prozent beziehungsweise 69 Prozent der Befragten der Meinung, dass nur geringe bis keine inhaltlichen Unterschiede zwischen Union und SPD zu erkennen seien (siehe Abbildung 16). Im Oktober 2015, also einem Erhebungszeitpunkt ohne Wahlkampf, war diese Wahrnehmung nach zwei Jahren GroKo und der Einführung des Mindestlohns und der Mietpreisbremse mit 77 Prozent noch stärker ausgeprägt. Die SPD hat es seit 2009 nicht wieder geschafft, sich einen eigenständigen sozialdemokratischen Deutungsrahmen zu verschaffen. Martin Schulz konnte dieses Defizit nur kurzfristig ausgleichen.



**Abbildung 17:**  
**Profil von Schulz und Merkel**  
**drei Tage vor der Wahl**

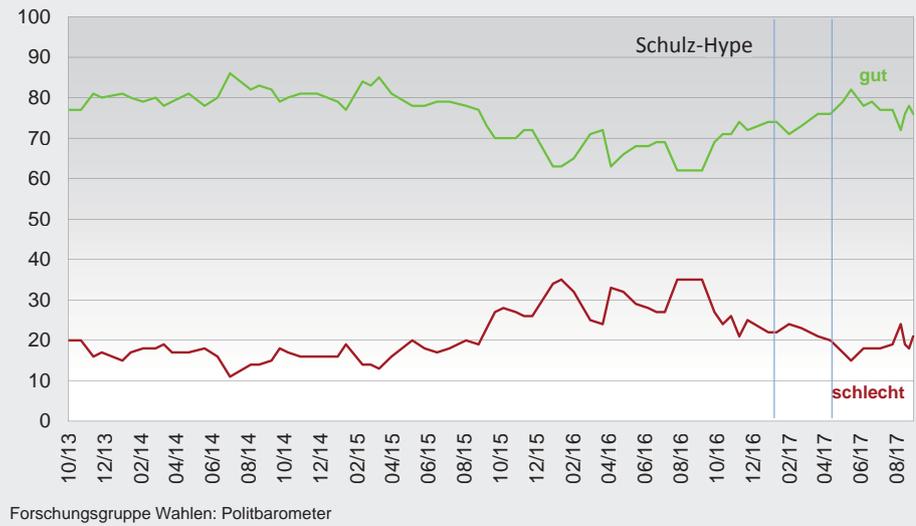
Die strategische Ausrichtung im Wahlkampf allein auf das Thema Gerechtigkeit hat es nicht vermocht, der Partei in wesentlichen Bereichen darüber hinaus Kompetenzwerte zu verschaffen. Das Thema wurde vor allem nicht mit einzelnen Politikbereichen wie Arbeit, Wirtschaft und Zukunft verknüpft. Am Ende des Wahlkampfes wurde Martin Schulz (36 Prozent) zwar deutlicher als Merkel (20 Prozent) attestiert, sich erfolgreich mit sozialer Gerechtigkeit zu befassen. Das Vertrauen, Deutschland gut durch weltweit unsichere Zeiten zu führen, wurde aber mehrheitlich Merkel (59 Prozent, Schulz elf Prozent) zugesprochen (siehe Abbildung 17).

### Person

Auf Bundesebene ist das Vertrauen in eine gute politische Arbeit einer Partei klar mit dem Führungspersonal verknüpft. Ob das Verhältnis der Kompetenzen von Person und Partei kausal oder korrelativ ist, kann an dieser Stelle nicht hinreichend beantwortet werden. Ist jedoch die/der KanzlerkandidatIn nicht stark, ist es die Partei auch nicht.

Kanzlerin Merkel genoss seit ihrem klaren Sieg im September 2013 hohes Ansehen (siehe Abbildung 18). Bis zu Beginn der Flüchtlingskrise waren an die 80 Prozent der Wahlberechtigten mit ihrer Arbeit zufrieden. Selbst während der Flüchtlingskrise und den schwachen Werten der Union bewerteten immer noch 60 bis 70 Prozent der Befragten Merkels Arbeit eher positiv. Von einem Überdross an der Kanzlerin kann demnach auch während der Flüchtlingskrise keine Rede sein.

**Bundeskanzlerin Merkel macht ihre Arbeit eher ...  
seit 10/2013**

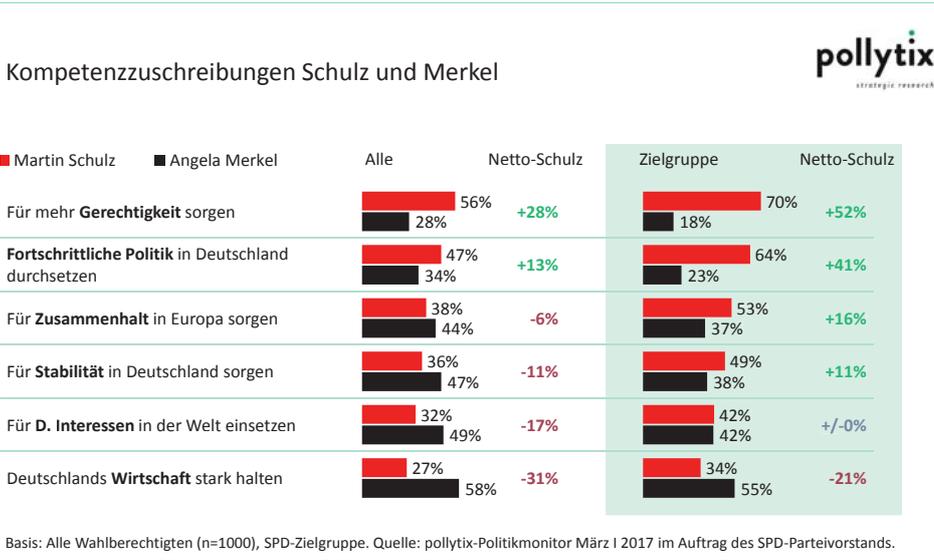


**Abbildung 18:**  
Zufriedenheit mit der  
Bundeskanzlerin im  
Zeitverlauf

Es gab vor der Bundestagswahl 2013 eine Wechselstimmung weg von Schwarz-Gelb, aber keine echte Wechselstimmung weg von der Kanzlerin. Diese Stimmung blieb die gesamte Zeit erhalten. Mit Angela Merkel waren die WählerInnen zu keinem Zeitpunkt richtig unzufrieden, obgleich erster Verdruss über die Kanzlerin bereits bei den WählerInnen erkennbar wurde. Teile der Union, der damals noch kleinen FDP und der AfD waren mit der Flüchtlingspolitik der Kanzlerin nicht einverstanden, während sie die Anhänger von SPD, Grünen und der Linkspartei in dieser Frage hinter sich hatte.

Selbst im Februar 2017 beurteilten 71 Prozent der Befragten Merkels Arbeit als eher gut (24 Prozent schlecht). Und selbst 61 Prozent der Befragten mit SPD-Wahlabsicht standen der Kanzlerin positiv gegenüber.

Angela Merkel stand für Wirtschaft, Interessendurchsetzung und Stabilität (siehe Abbildung 19) – und das auch zu einem Zeitpunkt, in dem der Schulz-Hype seinen Höhepunkt hatte.



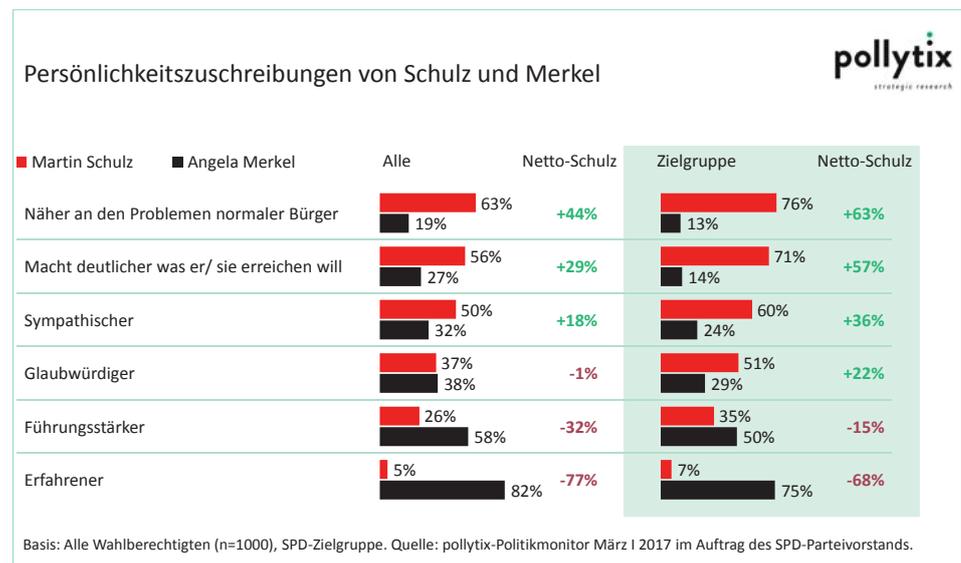
**Abbildung 19:**  
Kompetenzzuschreibungen Schulz  
und Merkel

Jedoch war eine Mehrheit der SPD-, Grünen- und Linken-WählerInnen auch der Meinung, nach zwölf Jahren sei bei der Kanzlerin die Luft raus (siehe Abbildung 20). Auch 45 Prozent der FDP-WählerInnen und selbst 14 Prozent der CDU-WählerInnen stimmten dieser Aussage im Juni 2017 zu.

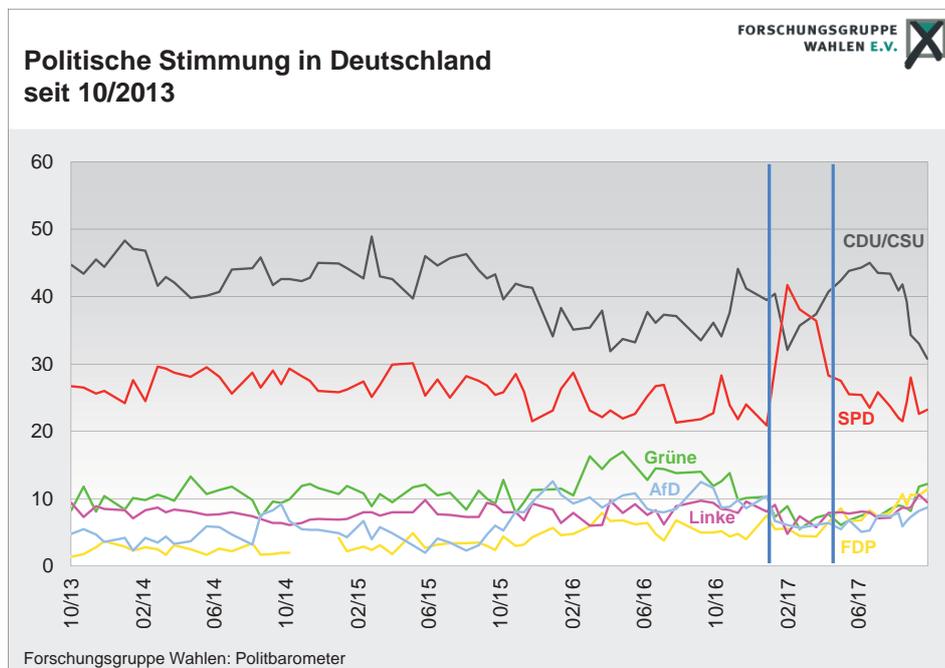


Bei den Persönlichkeitseigenschaften der beiden Kandidaten kam Schulz kurzfristig an Merkel heran (siehe Abbildung 23). Auch wenn er inhaltlich auch noch als unbeschriebenes Blatt galt, war er sympathischer als Merkel, war näher an den Problemen der Menschen dran und erschien deutlicher. Naturgemäß galt er auch als weniger erfahren als die Langzeitkanzlerin Merkel, was allerdings auch ein erster Hinweis für die WahlkampfstrategInnen hätte sein müssen, ihn nicht nur inhaltlich auszugestalten, sondern auch seine politische Erfahrung nach vorne zu stellen. Als Mensch und ehemaliger Bürgermeister von Würselen wurde er ja bereits ausgiebig dargestellt.

**Abbildung 23:**  
**Persönlichkeitsprofil von**  
**Martin Schulz und**  
**Angela Merkel**



Die WählerInnen waren also offen für Neues und dem SPD-Kanzlerkandidaten durchaus wohlgesonnen. So verdoppelten sich die SPD-Werte in der politischen Stimmung (Rohdaten der Sonntagsfrage) von 21 Prozent im Januar 2017 auf 42 Prozent im Februar (siehe Abbildung 24). Die Union sank um acht Prozentpunkte von 40 Prozent auf 32 Prozent. Im März lag die SPD mit 38 Prozent noch vor der Union (36 Prozent).

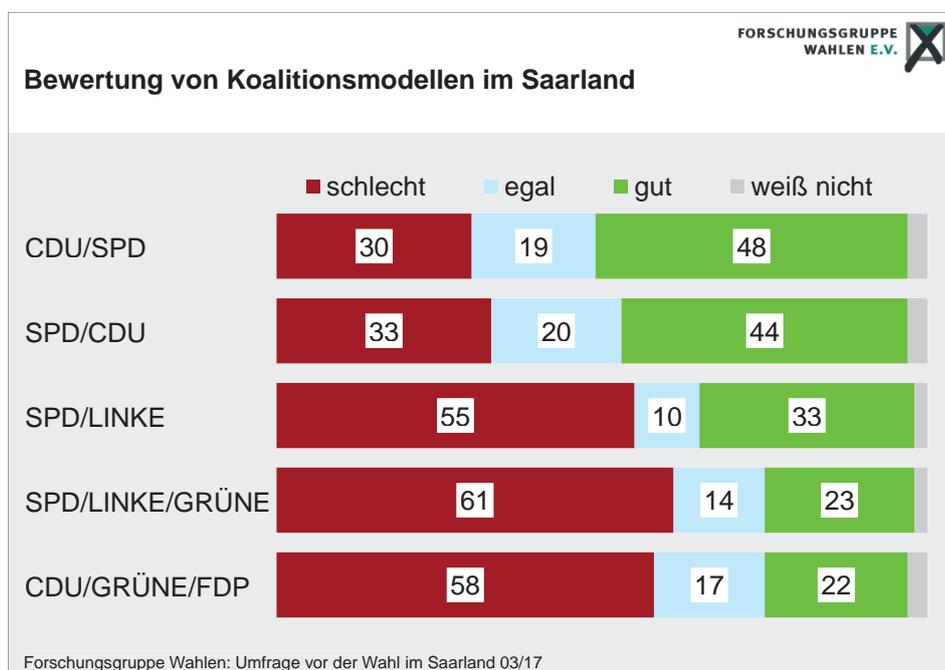


**Abbildung 24:**  
Politische Stimmung in  
Deutschland im Zeitverlauf

Im Februar und März war nicht nur die mediale Aufmerksamkeit für Martin Schulz und die wiederbelebte SPD groß. In der KanzlerInnen-Frage wollten im Februar 2017 49 Prozent der Befragten Martin Schulz als Kanzler, nur 38 Prozent sprachen sich für die amtierende Kanzlerin aus. In der Top-Ten der wichtigsten PolitikerInnen kam Schulz auf den ersten Platz.

Ende April war der Schulz-Hype jedoch bereits beendet und die Union lag mit 41 Prozent wieder deutlich vor der SPD, die auf 28 Prozent abrutschte.

Die Landtagswahl im Saarland und die Hoffnung, diese mit einer rot-roten Koalition für sich entscheiden zu können, war ein strategischer Irrtum. Die Wahl im Saarland wurde im Kontext der Schulz-Euphorie völlig falsch eingeschätzt und die Bundes-SPD kommunizierte die Wahl, als nehme sie diese erste Hürde im Schlaf. In der Öffentlichkeit wurde die Erwartung geschürt, Schulz könne sich im Saarland durchsetzen. Der Fehler lag zum einen in dem Glauben, man könne eine Ministerpräsidentin mit – im Vergleich zu anderen MinisterpräsidentInnen – Bestnoten durch einen Kanzlerkandidaten im Bund entthronen. Zum anderen wurde die theoretische Chance einer rot-roten Mehrheit zu laut und zu positiv thematisiert. Die Umfragewerte waren bei der Frage sehr klar. Eine deutliche Mehrheit (55 Prozent) der Wahlberechtigten lehnte dieses Bündnis ab. (siehe Abbildung 25):



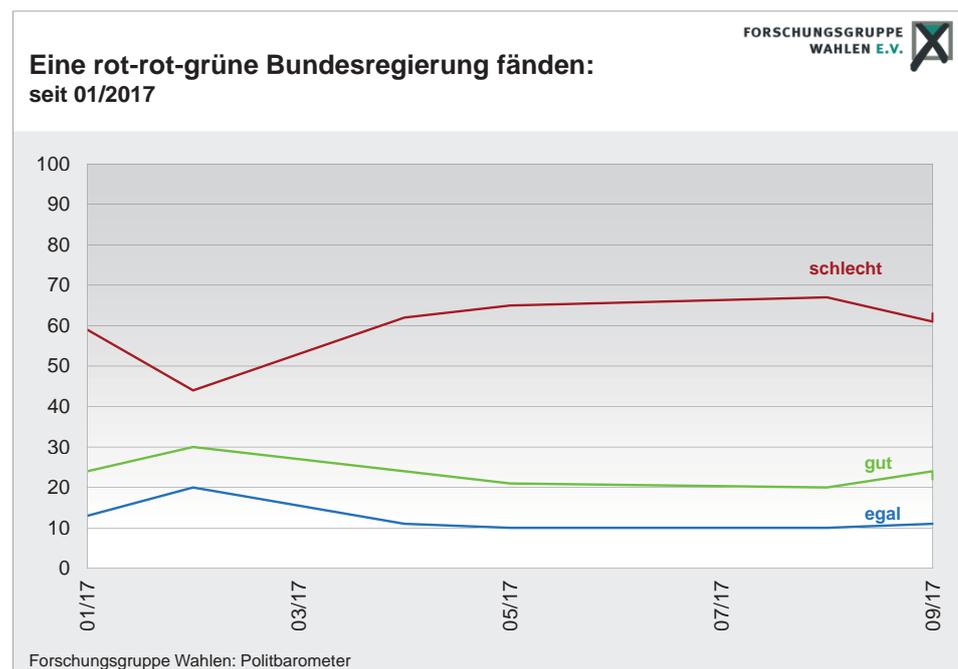
**Abbildung 25:**  
Bewertung Koalitionen  
im Saarland

Lediglich 33 Prozent der Befragten bewerteten eine Koalition von SPD und Linkspartei positiv. Rot-rot-grün wurde mit 61 Prozent noch deutlicher abgelehnt. Eine Koalition ins Spiel zu bringen, die vom Wahlvolk nicht gewollt wird, ist häufig der direkte Pfad in die Niederlage.

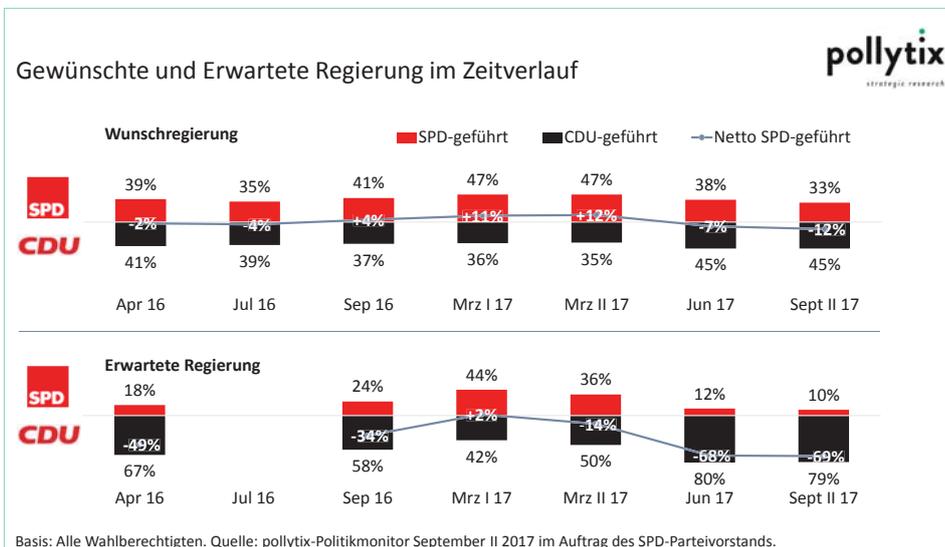
Aber auch die sehr deutliche Aussage der Ministerpräsidentin, bei einer Abwahl nicht mehr zur Verfügung zu stehen, bewegte viele WählerInnen dazu, am Wahltag der CDU ihre Stimme zu geben. Martin Schulz stand ab 18 Uhr als Verlierer da. Hätte die SPD die Wahl im Saarland als das kommuniziert, was sie war, nämlich als Landtagswahl, wäre Schulz weniger beschädigt worden. Auch war die Wahlkampfführung in Berlin offensichtlich so von einem Sieg überzeugt, dass sie keinen Plan B für den Fall einer Niederlage in der Tasche hatte.

Nach wie vor gilt, dass eine rot-rot-grüne Koalition im Bund auf mehr Ablehnung als Zustimmung stößt (siehe Abbildung 26). Das Dilemma für die SPD: Einerseits ist sie gut beraten, das Vorhaben nicht explizit anzukündigen, andererseits muss sie eine realistische Machtperspektive aufzeigen.

**Abbildung 26:**  
**Bewertung rot-rot-grüne**  
**Bundesregierung**



Die fehlende Machtperspektive durch unbeliebte Koalitionspartner war für die WahlkämpferInnen in Berlin bis zuletzt ein Problem. Zwar wünschten sich bereits im September 2016 leicht mehr WählerInnen eine SPD-geführte (41 Prozent) als eine CDU-geführte Regierung (37 Prozent), jedoch glaubten nur 24 Prozent daran, dass dies auch eintreten könnte (siehe Abbildung 27). 58 Prozent erwarteten eher eine CDU-geführte Regierung.

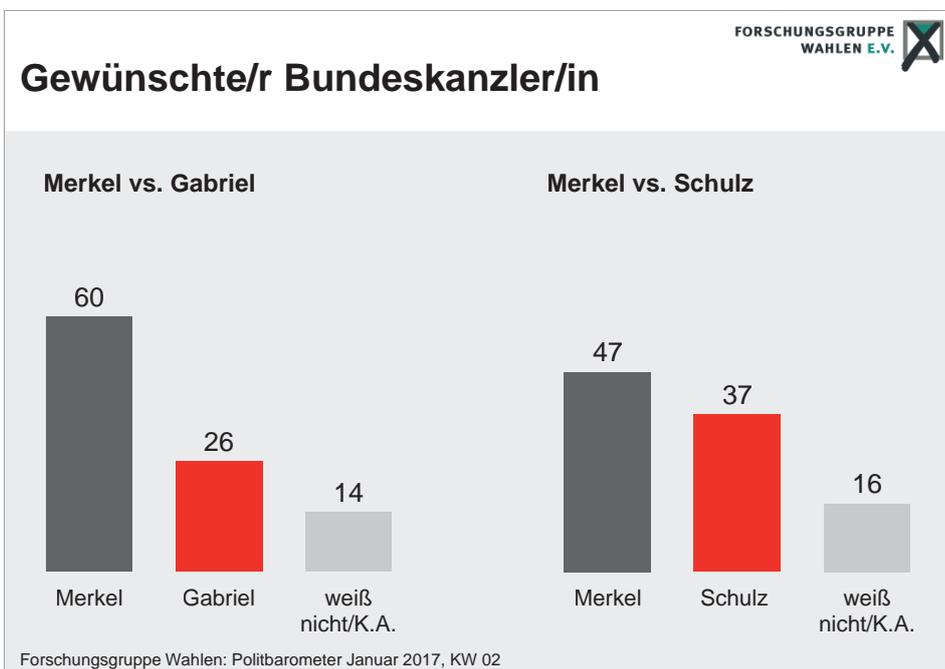


**Abbildung 27:**  
Wunschregierung versus erwartete Regierung

**Wer wurde während des Schulz-Hypes erreicht?**

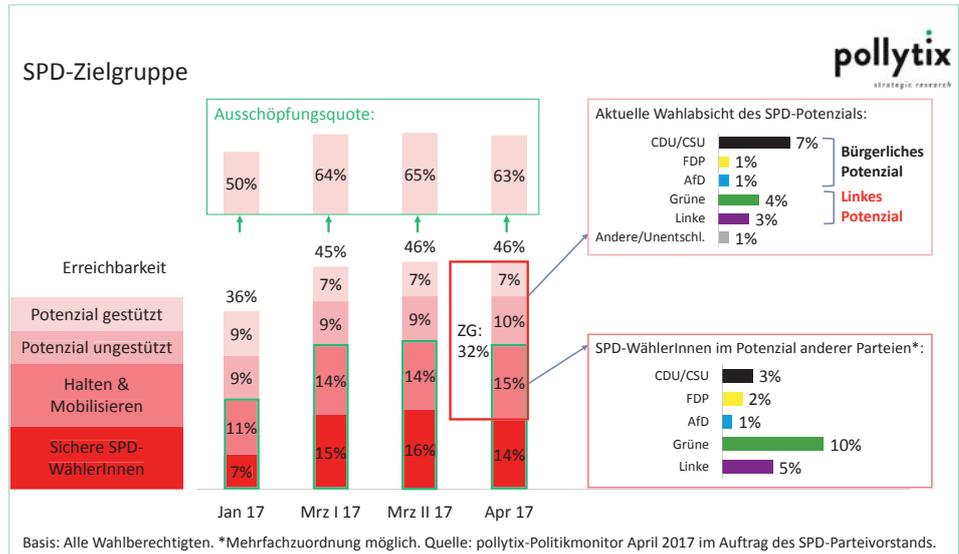
Durch die Nominierung von Martin Schulz wurde die aus Sicht der WählerInnen selbstgefällige und von der Lebenswelt der Menschen weit entfernte Politik aufgerüttelt. Davor war die politische Debatte hauptsächlich von der Flüchtlingskrise dominiert gewesen, die eine Repolitisierung ausgelöst und zu steigenden Wahlbeteiligungen bei den Landtagswahlen 2016 beigetragen hatte. Die Bundes-SPD konnte von alldem nicht profitieren, zumal auch ihr Parteivorsitzender Sigmar Gabriel nur mäßige Imagewerte genoss.

Martin Schulz erschien kurz vor seiner Nominierung als der aussichtsreichere Kandidat (siehe Abbildung 28).



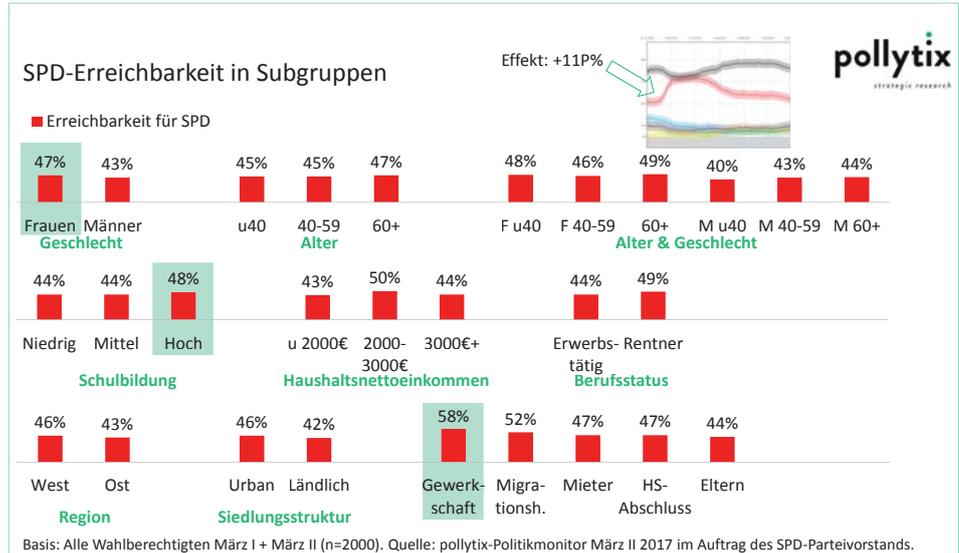
**Abbildung 28:**  
KanzlerInnenpräferenz

Die Nachricht, dass er als Kanzlerkandidat ins Rennen geht, löste dann abrupt den Schulz-Hype aus und zeigte, dass die SPD durchaus mit einer starken Person an der Spitze deutlich mehr Wahlberechtigte ansprechen kann. Sie war der Beleg, dass im Elektorat ein SPD-Potenzial schlummert, das lange nicht mehr abgerufen wurde (siehe Abbildung 29).



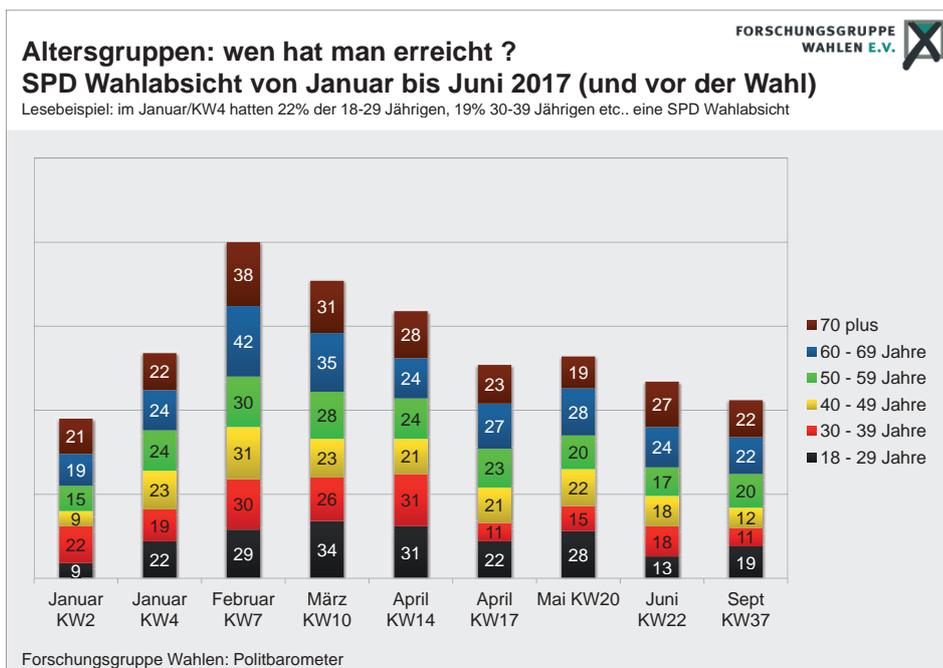
**Abbildung 29:**  
**Potenzial der SPD im Zeitverlauf**

In der kurzen Zeit der Schulz-Begeisterung gelang es der SPD, in allen Bevölkerungsgruppen zuzulegen, vor allem auch bei Frauen, Gewerkschaftsmitgliedern, höher Gebildeten und im Osten (siehe Abbildung 30).

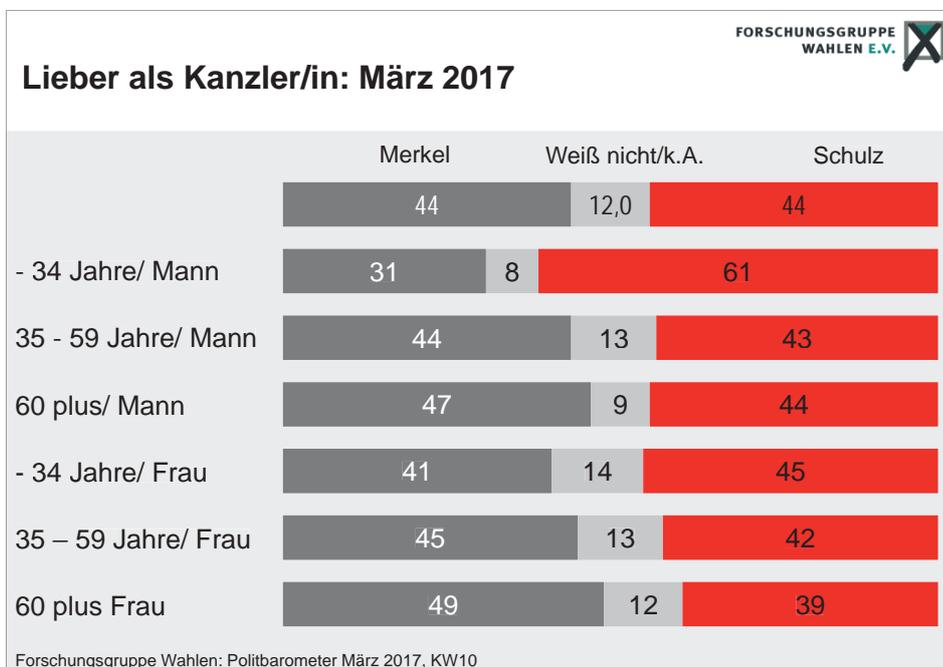


**Abbildung 30:**  
**Potenziale der SPD**

In dieser Zeit konnte die SPD Gruppen zurückgewinnen, die ihr längere Zeit nicht mehr zugetan waren (siehe Abbildung 31). Während der Schulz-Euphorie ist die SPD-Wahlabsicht in allen Altersgruppen deutlich gestiegen – aber vor allem junge Leute konnte Martin Schulz für sich begeistern. Eine Gruppe, die der SPD bei den letzten Bundestagswahlen eher den Rücken gekehrt hatte.



**Abbildung 31:**  
**SPD-Wahlabsicht nach Alter**  
**im Zeitverlauf**



**Abbildung 32:**  
**KanzlerInnenpräferenz nach**  
**Alter und Geschlecht**

Die Sympathiewelle wirkte sich auch auf die KanzlerInnen-Frage aus (siehe Abbildung 32). Im März waren Schulz und Merkel in der KanzlerInnenpräferenz mit jeweils 44 Prozent gleichauf. Schulz wurde jedoch von den jüngeren Männern mit 61 Prozent deutlich stärker präferiert als Merkel mit 31 Prozent. Auch bei den jungen Frauen hatte Schulz mit 45 Prozent einen leichten Vorsprung vor Merkel (41 Prozent).

Das Wahlergebnis und auch die WählerInnengruppen<sup>1</sup> müssen im Wahljahr 2017 nicht zuletzt im West-Ost-Vergleich betrachtet werden. Einmal mehr wurde bei dieser Bundestagswahl deutlich, wie unterschiedlich die Parteienstärken sowie ihre Anhänger in beiden Teilen Deutschlands verteilt sind: Die SPD wurde mit 13,9 Prozent im Osten nur noch viertstärkste Partei und offenbart hier massive strukturelle Schwächen.

Die SPD und die Linkspartei wurden von Männern und Frauen gleichermaßen gewählt (siehe Abbildung 33). Geschlechtsspezifische Unterschiede im Wahlverhalten sind bei der Union und bei den Grünen zu erkennen, die etwas häufiger von Frauen gewählt wurden. Männer hingegen wählten häufiger FDP und AfD. Vor allem in Ostdeutschland lag die AfD bei den Männern vorn, gefolgt von der CDU.

<sup>1</sup> Datenquellen: Befragungen am Wahltag der Forschungsgruppe Wahlen e.V.. Veröffentlicht in den jeweiligen Wahlberichten zu den Bundestagswahlen. Wenn nicht durch eine andere Jahreszahl gekennzeichnet, handelt es sich um die Befragung am Wahltag zur Bundestagswahl 2017.

Sowohl CDU als auch SPD zeigten große Schwächen bei den Jüngeren: Die CDU wurde zwar wie auch 2013 im Osten in allen Altersgruppen die stärkste Partei, am schlechtesten schnitt sie aber bei den unter 30-Jährigen ab, nur bei den über 60-Jährigen kam sie auf ein überdurchschnittliches Ergebnis. Auch die SPD kam bei den über 60-Jährigen auf ihr bestes und bei den 30- bis 44-Jährigen auf ihren niedrigsten Wert. Die Grünen gewannen in jeder Altersgruppe einen Punkt dazu und schnitten bei den unter 60-Jährigen WählerInnen deutlich besser ab. Die FDP gewann in allen Altersgruppen dazu und hatte bei den jungen WählerInnen ihr bestes Ergebnis. Während die Linkspartei in Westdeutschland bei den jungen WählerInnen ihr bestes Ergebnis und die meisten Zugewinne erreichte, schnitt sie in Ostdeutschland bei den über 60-Jährigen trotz Verlusten am besten ab.

### Befragung am Wahltag – GESAMT – Wahlentscheidung in sozialen Gruppen

Zeilen-Prozentwerte	ZWEITSTIMME 2017						
	CDU/CSU	SPD	LINKE	GRÜNE	FDP	AfD	Sonstige
<b>Gesamt</b>	<b>32,9</b>	<b>20,5</b>	<b>9,2</b>	<b>8,9</b>	<b>10,7</b>	<b>12,6</b>	<b>5,0</b>
<b>GESCHLECHT</b>							
männlich	29	21	9	8	12	16	5
weiblich	37	20	9	11	9	9	6
<b>ALTER</b>							
18–29 Jahre	25	19	11	11	13	11	11
30–44 Jahre	30	16	9	10	11	15	8
45–59 Jahre	31	20	9	11	10	14	4
ab 60 Jahre	41	24	9	5	10	9	2
<b>ALTER + GESCHLECHT</b>							
18–29 Jahre Mann	23	18	10	9	16	13	12
18–29 Jahre Frau	27	19	11	14	10	8	11
30–44 Jahre Mann	27	16	9	9	13	19	8
30–44 Jahre Frau	34	17	9	12	9	11	8
45–59 Jahre Mann	29	21	9	9	11	18	4
45–59 Jahre Frau	34	20	9	13	9	10	5
ab 60 Jahre Mann	35	26	9	4	11	13	2
ab 60 Jahre Frau	46	23	8	6	9	6	2

**Abbildung 33:**  
Wahlentscheidung in sozialen  
Gruppen – Gesamtdeutschland

In der gesamtdeutschen Betrachtung schnitt die AfD in den mittleren Altersgruppen am besten ab. Anders in Ostdeutschland (siehe Abbildung 34): Bei den jungen WählerInnen unter 30 Jahren und den WählerInnen von 45 bis 59 Jahren bekam die AfD jeweils genauso viel Unterstützung wie die CDU. In der Altersgruppe von 30 bis 44 Jahren war die AfD in Ostdeutschland sogar stärkste Partei knapp vor der CDU. Nur bei den über 60-Jährigen lag die AfD hinter der CDU, der Linkspartei und sogar der SPD, die bei älteren ostdeutschen WählerInnen am besten abschnitt.

## Befragung am Wahltag – OST – Wahlentscheidung in sozialen Gruppen

### ZWEITSTIMME 2017

Zeilen-Prozentwerte	CDU	SPD	LINKE	GRÜNE	FDP	AfD	Sonstige
<b>Gesamt</b>	<b>27,6</b>	<b>13,9</b>	<b>17,8</b>	<b>5,0</b>	<b>7,5</b>	<b>21,9</b>	<b>6,4</b>

### GESCHLECHT

männlich	23	14	17	4	8	27	6
weiblich	32	13	18	6	7	17	7

### ALTER

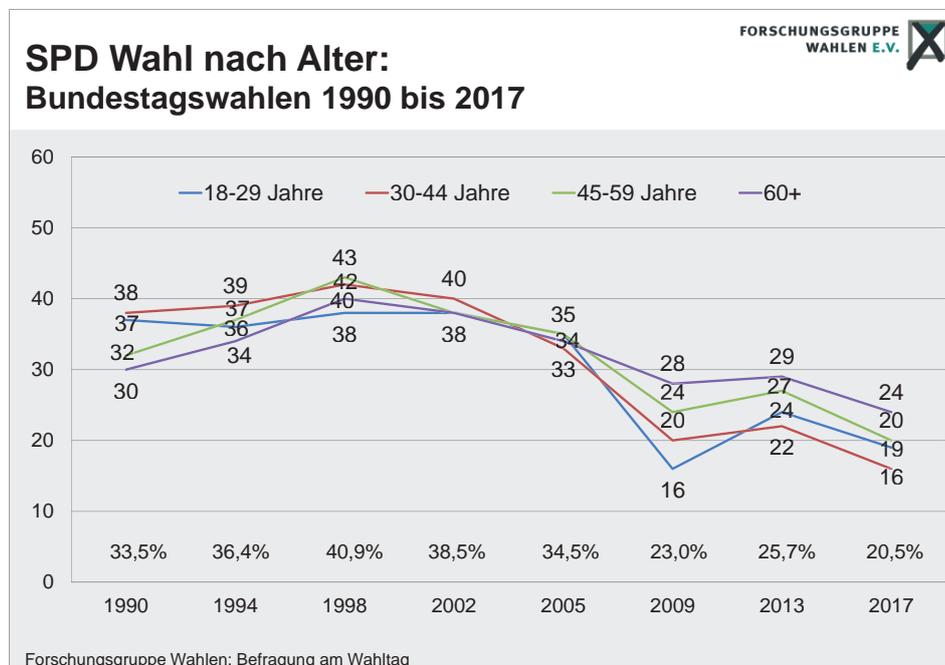
18–29 Jahre	19	13	17	8	10	19	14
30–44 Jahre	24	11	13	8	9	25	11
45–59 Jahre	27	13	16	5	8	27	5
ab 60 Jahre	34	17	23	2	6	16	2

### ALTER + GESCHLECHT

18–29 Jahre Mann	17	13	17	6	11	23	13
18–29 Jahre Frau	21	14	17	10	8	16	15
30–44 Jahre Mann	20	11	14	6	10	30	10
30–44 Jahre Frau	28	10	12	9	8	21	11
45–59 Jahre Mann	24	13	15	5	8	32	3
45–59 Jahre Frau	31	13	17	5	8	20	6
ab 60 Jahre Mann	27	19	24	2	6	21	2
ab 60 Jahre Frau	40	16	22	3	6	11	3

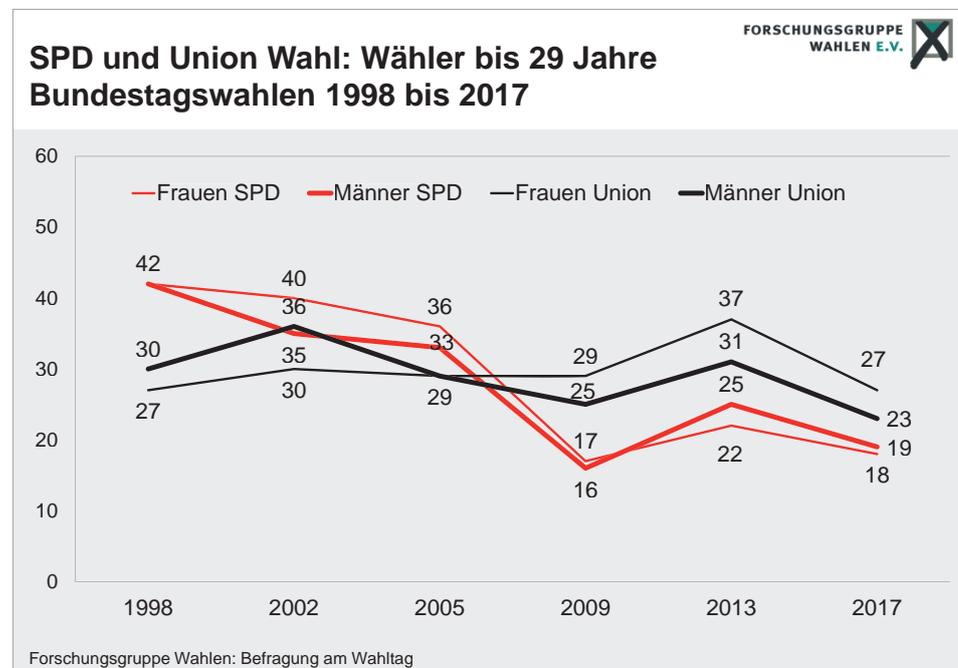
**Abbildung 34:**  
Wahlentscheidung  
in sozialen Gruppen  
– Ostdeutschland

Bei einer Betrachtung der Alterskohorten seit der Bundestagswahl 1990 wird deutlich, dass die SPD bei Wahlergebnissen über 30 Prozent immer wenig Unterschiede in den Altersgruppen aufwies (siehe Abbildung 35).



**Abbildung 35:**  
SPD-Wahl nach Alter im  
Zeitverlauf

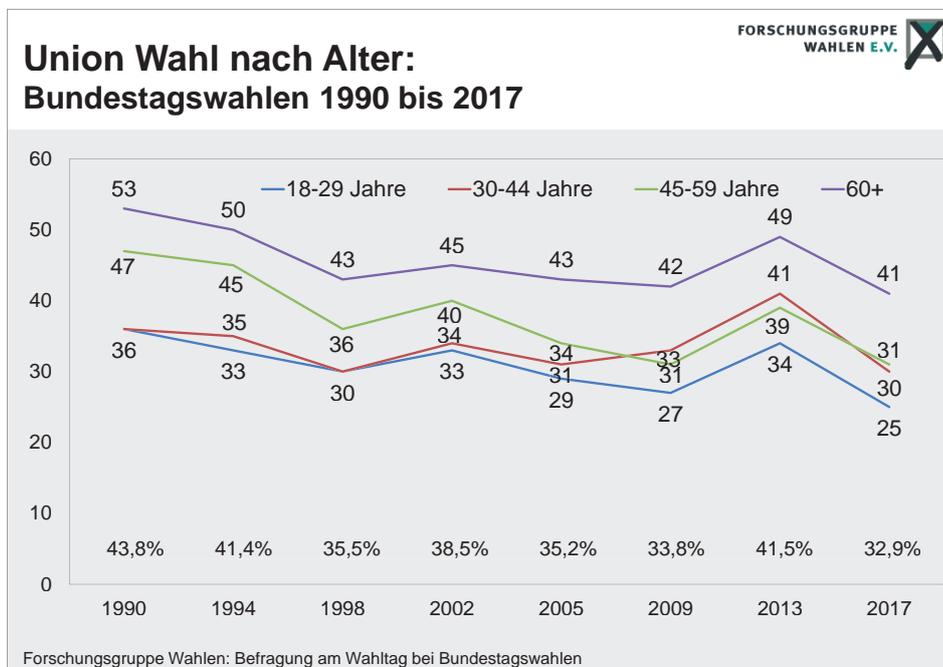
Bei einem guten Wahlergebnis wurde die SPD von allen Altersgruppen gleichermaßen gewählt. Dies war von 1994 bis 2005 der Fall. 2009 hatte die SPD Verluste in allen Altersgruppen, aber auffällig deutliche Verluste bei den jüngeren WählerInnen. Während des Schulz-Hypes gelang es der SPD vorübergehend, wieder alle Altersgruppen anzusprechen. Die Altersverteilung in den Umfragen im Februar und März 2017 ist daher vergleichbar mit der Altersverteilung in den Jahren 1994 bis 2005. Selbst junge Frauen waren während dieser Phase wieder ansprechbar. Bei den Wahlen 2002 und 2005 hatte die SPD von jungen Frauen noch eine höhere Unterstützung als von jungen Männern. Seit 2009 ist alles anders: Die SPD hat massive Verluste bei jungen Wählern, vor allem aber bei jungen Wählerinnen (siehe Abbildung 36).



**Abbildung 36:**  
SPD und Union bei  
jungen WählerInnen

Die Altersstruktur der UnionswählerInnen unterscheidet sich deutlich von derjenigen der SPD (siehe Abbildung 37). Die Union profitiert immer deutlich von der im Elektorat stark vertretenen Gruppe der über 60-Jährigen, die quantitativ durch ihre hohe Wahlbeteiligung der Union einen strukturellen WählerInnenvorsprung verschafften. Die Union schneidet aber auch in den jüngeren Altersgruppen besser ab als die SPD. Sie lag bei den jüngeren WählerInnen nur 1998 bis 2005 hinter der SPD. 2013 und 2017 schnitt die Union bei unter 29-Jährigen Frauen etwas besser ab als bei gleichaltrigen Männern, hatte aber 2017 ebenfalls insgesamt starke Verluste bei jungen WählerInnen. Und doch spricht die Union junge Wählerinnen und Wähler besser an als die SPD, auch wenn der Abstand 2017 wieder zusammengeschrumpft ist.

Fehlende Attraktivität bei jungen WählerInnen deutet auf ein klares Modernitätsdefizit der SPD hin.



**Abbildung 37:**  
**Union-Wahl nach Alter**

Bei der Bundestagswahl 2017 waren vor allem bildungsspezifische Unterschiede im Wahlverhalten auszumachen. So schnitten Union, SPD und die AfD besonders gut bei WählerInnen mit formal niedrigem Bildungsgrad ab (siehe Abbildung 38).

### Befragung am Wahltag – GESAMT – Wahlentscheidung in sozialen Gruppen

#### ZWEITSTIMME 2017

Zeilen-Prozentwerte	CDU/CSU	SPD	LINKE	GRÜNE	FDP	AfD	Sonstige
<b>Gesamt</b>	<b>32,9</b>	<b>20,5</b>	<b>9,2</b>	<b>8,9</b>	<b>10,7</b>	<b>12,6</b>	<b>5,0</b>

#### SCHULBILDUNG

Hauptschulabschluss	37	28	6	4	7	14	4
Mittlere Reife	34	19	9	6	10	17	6
Hochschulreife	31	18	11	11	13	10	7
Hochschulabschluss	30	16	11	17	15	7	4

#### ALTER + SCHULBILDUNG

–34 Hauptschule/ Mittlere Reife	24	21	8	7	8	20	12
–34 Hochschulreife/ -abschluss	27	17	12	15	14	7	9
–59 Hauptschulabschluss	28	26	7	5	7	21	7
–59 Mittlere Reife	33	19	9	6	9	19	5
–59 Hochschulreife/ -abschluss	32	16	9	16	14	9	5
60+ Hauptschulabschluss	44	31	6	3	7	8	2
60+ Mittlere Reife	42	20	9	5	11	12	2
60+ Hochschulreife/ -abschluss	33	19	14	9	14	9	1

**Abbildung 38:**  
**Wahlentscheidung nach  
Alter und Bildung  
– Gesamtdeutschland**

Die Grünen, die FDP und die Linkspartei waren hingegen bei WählerInnen mit höheren Bildungsabschlüssen erfolgreicher. Die Union blieb in allen Bildungsgruppen stärkste Partei, wobei sie bei WählerInnen mit Hauptschulabschluss 37 Prozent erzielte (diese Bildungsgruppe ist besonders bei älteren WählerInnen groß), bei WählerInnen mit Abitur oder Hochschulabschluss hingegen nur 31 und 30 Prozent. Bei der SPD fiel der bildungsspezifische Unterschied im Wahlverhalten deutlicher aus, denn sie kam bei WählerInnen

mit formal niedrigster Bildung auf 28 Prozent (wiederrum korreliert mit Alter) und bei denjenigen mit hohem Bildungsabschluss lediglich auf 18 Prozent beziehungsweise 16 Prozent und verlor in diesen Gruppen auch stärker. Die Grünen und die FDP bekamen unter WählerInnen mit formal hoher Bildung deutlich bessere Ergebnisse als unter formal niedrig Gebildeten. Die Unterschiede beim Merkmal Bildung waren für die Grünen und die FDP in Westdeutschland noch etwas stärker ausgeprägt (siehe Abbildung 39).

### Befragung am Wahltag – WEST – Wahlentscheidung in sozialen Gruppen

Zeilen-Prozentwerte	ZWEITSTIMME 2017						
	CDU/CSU	SPD	LINKE	GRÜNE	FDP	AfD	Sonstige
<b>Gesamt</b>	<b>34,1</b>	<b>21,9</b>	<b>7,4</b>	<b>9,8</b>	<b>11,5</b>	<b>10,7</b>	<b>4,7</b>
<b>SCHULBILDUNG</b>							
Hauptschulabschluss	38	30	5	4	7	13	4
Mittlere Reife	35	21	7	7	11	14	5
Hochschulreife	32	19	9	12	14	9	6
Hochschulabschluss	30	17	8	19	16	6	4
<b>ALTER + SCHULBILDUNG</b>							
–34 Hauptschule/ Mittlere Reife	26	23	7	8	9	17	11
–34 Hochschulreife/ -abschluss	28	18	11	15	15	6	8
–59 Hauptschulabschluss	29	28	6	5	7	19	6
–59 Mittlere Reife	34	21	8	7	10	15	5
–59 Hochschulreife/ -abschluss	33	17	8	17	14	8	4
60+ Hauptschulabschluss	45	32	4	3	7	7	1
60+ Mittlere Reife	43	22	6	6	13	10	1
60+ Hochschulreife/ -abschluss	34	20	9	11	16	9	1

**Abbildung 39:**  
**Wahlentscheidung nach**  
**Alter und Bildung**  
**– Westdeutschland**

Bei der Linkspartei gilt das für Westdeutschland deutlich weniger, dafür gibt es nach wie vor in Ostdeutschland einen deutlichen Bildungsunterschied (siehe Abbildung 40). So lag die Linkspartei im Osten bei WählerInnen mit Hochschulabschluss fast gleichauf mit der CDU, die in dieser Gruppe die stärkste Partei war. Vor allem wird aber erneut deutlich, dass die Linkspartei bei älteren WählerInnen mit formal hohem Bildungsgrad sehr gut abschneidet. Bei über den über 60-Jährigen mit Abitur oder Hochschulabschluss schnitt die Linkspartei mit 32 Prozent am besten ab. In allen anderen Alters- und Bildungsgruppen bekam sie deutlich weniger Unterstützung.

## Befragung am Wahltag – OST – Wahlentscheidung in sozialen Gruppen

### ZWEITSTIMME 2017

Zeilen-Prozentwerte	CDU	SPD	LINKE	GRÜNE	FDP	AfD	Sonstige
<b>Gesamt</b>	<b>27,6</b>	<b>13,9</b>	<b>17,8</b>	<b>5,0</b>	<b>7,5</b>	<b>21,9</b>	<b>6,4</b>

### SCHULBILDUNG

Hauptschulabschluss	28	17	16	3	5	26	6
Mittlere Reife	29	13	15	3	6	27	7
Hochschulreife	26	11	19	8	9	19	9
Hochschulabschluss	26	13	24	10	10	11	6

### ALTER + SCHULBILDUNG

–34 Hauptschule/ Mittlere Reife	18	14	12	4	6	32	13
–34 Hochschulreife/ -abschluss	22	11	18	13	10	12	13
–59 Hauptschulabschluss	17	12	13	3	6	41	8
–59 Mittlere Reife	27	12	14	3	7	31	6
–59 Hochschulreife/ -abschluss	27	10	17	11	10	18	7
60+ Hauptschulabschluss	38	19	18	2	5	15	3
60+ Mittlere Reife	37	16	19	1	6	18	3
60+ Hochschulreife/ -abschluss	28	16	32	4	9	10	1

**Abbildung 40:**  
**Wahlentscheidung nach**  
**Alter und Bildung**  
**– Ostdeutschland**

Die AfD schnitt (gesamtddeutsch) bei den unteren und mittleren Bildungsgruppen klar besser ab als bei WählerInnen mit höherer Bildung. Bei den WählerInnen mit Hauptschulabschluss kam sie auf 14 Prozent und bei denjenigen mit mittlerer Reife sogar auf 17 Prozent. Unter WählerInnen mit Abitur oder Hochschulabschluss erhielt sie mit zehn Prozent beziehungsweise sieben Prozent Werte unter ihrem Gesamtergebnis (siehe Abbildung 38). Die bildungsspezifischen Unterschiede bei der AfD waren in Ostdeutschland besonders ausgeprägt (siehe Abbildung 40). So kam die AfD unter ostdeutschen WählerInnen mit Hauptschulabschluss oder mittlerer Reife auf Ergebnisse von 26 Prozent und 27 Prozent, während sie bei WählerInnen mit Hochschulreife oder Hochschulabschluss nur 19 Prozent und elf Prozent erzielte. Im Osten wählte ein Drittel (32 Prozent) der jungen WählerInnen mit formal niedriger Bildung die AfD. In der Altersgruppe von 35 bis 59 Jahren mit Hauptschulabschluss kam die AfD sogar auf 41 Prozent und war mit Abstand stärkste Partei. In derselben Altersgruppe mit Real­schulabschluss schnitt sie mit 31 Prozent ebenfalls am besten ab.

Bindungen von Berufsgruppen an Parteien haben seit Jahren an Relevanz verloren. Der Einfluss der beruflichen Stellung auf das Wahlverhalten ist einiger Zeit abnehmend, bei der Bundestagswahl 2017 waren daher auch deutlich weniger Unterschiede im Wahlverhalten bei den Berufsgruppen auszumachen (siehe Abbildung 41). Die Union erreichte in allen Berufsgruppen ähnlich hohe Anteile, bei den Arbeitern am wenigsten. Die

SPD hatte bei den ArbeiterInnen, Angestellten und BeamtInnen vergleichbare Anteile. Bei den Selbständigen kam sie, mit den Grünen gleichauf, nur auf einen Anteil von zwölf Prozent, die FDP war hier mit 18 Prozent deutlich erfolgreicher. Die AfD erreichte bei den ArbeiterInnen ein überdurchschnittliches Ergebnis (18 Prozent).

### Befragung am Wahltag – GESAMT – Wahlentscheidung in sozialen Gruppen

Zeilen-Prozentwerte	ZWEITSTIMME 2017						
	CDU/CSU	SPD	LINKE	GRÜNE	FDP	AfD	Sonstige
<b>Gesamt</b>	<b>32,9</b>	<b>20,5</b>	<b>9,2</b>	<b>8,9</b>	<b>10,7</b>	<b>12,6</b>	<b>5,0</b>

#### ERWERBSSTATUS

Berufstätig	30	19	9	10	11	14	6
Rentner	40	25	9	5	9	10	2
Arbeitslos	17	22	15	12	7	17	11

#### BERUFSGRUPPE

Arbeiter	29	23	10	5	8	18	6
Angestellte	33	21	9	10	11	11	5
Beamte	35	21	6	12	12	9	4
Selbstständige	34	12	9	12	18	12	4
Landwirte	61	5	4	5	14	8	4

#### GEWERKSCHAFTSMITGLIED

Ja	24	29	12	8	7	15	5
Nein	34	19	9	9	12	12	5

#### GEWERKSCHAFT + ARBEITER

Mitglied	22	31	12	5	5	19	6
kein Mitglied	31	21	10	5	9	18	7

#### GEWERKSCHAFT+ANGESTELLTE

Mitglied	21	28	14	10	8	14	6
kein Mitglied	35	20	8	10	12	10	5

**Abbildung 41:**  
Wahlentscheidung nach  
Erwerbsstatus und  
Gewerkschaftsmitgliedschaft  
– Gesamtdeutschland

In Ostdeutschland wurde die AfD unter den ArbeiterInnen knapp sogar stärkste Partei (siehe Abbildung 42), bekam aber von allen gesellschaftlichen Gruppen Zulauf.

### Befragung am Wahltag – OST – Wahlentscheidung in sozialen Gruppen

#### ZWEITSTIMME 2017

Zeilen-Prozentwerte	CDU	SPD	LINKE	GRÜNE	FDP	AfD	Sonstige
<b>Gesamt</b>	<b>27,6</b>	<b>13,9</b>	<b>17,8</b>	<b>5,0</b>	<b>7,5</b>	<b>21,9</b>	<b>6,4</b>

#### ERWERBSSTATUS

Berufstätig	26	12	15	6	9	24	8
Rentner	31	19	22	2	6	18	2
arbeitslos	17	12	21	7	4	30	11

#### BERUFSGRUPPE

Arbeiter	25	14	19	2	6	26	7
Angestellte	28	15	17	6	8	19	7
Beamte	29	12	15	4	11	24	5
Selbstständige	28	8	15	8	13	22	6
Landwirte	26	9	18	5	8	33	3

#### GEWERKSCHAFTSMITGLIED

Ja	24	18	22	3	6	22	5
Nein	27	13	17	5	9	22	7

#### GEWERKSCHAFT + ARBEITER

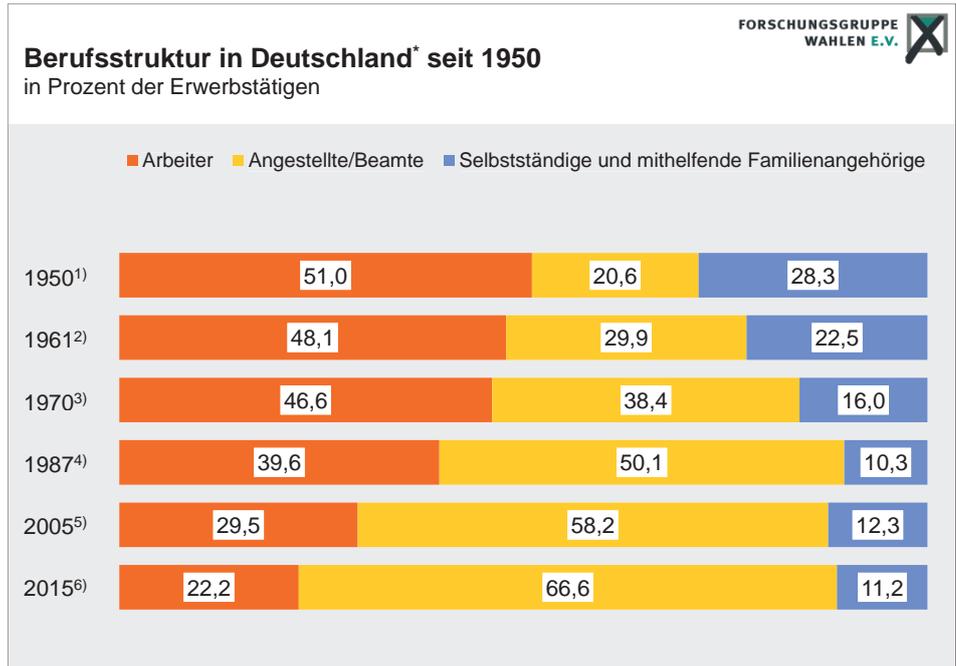
Mitglied	22	21	22	1	4	23	8
kein Mitglied	26	13	19	3	6	27	7

#### GEWERKSCHAFT+ANGESTELLTE

Mitglied	24	16	22	6	9	20	4
kein Mitglied	29	15	16	6	8	19	7

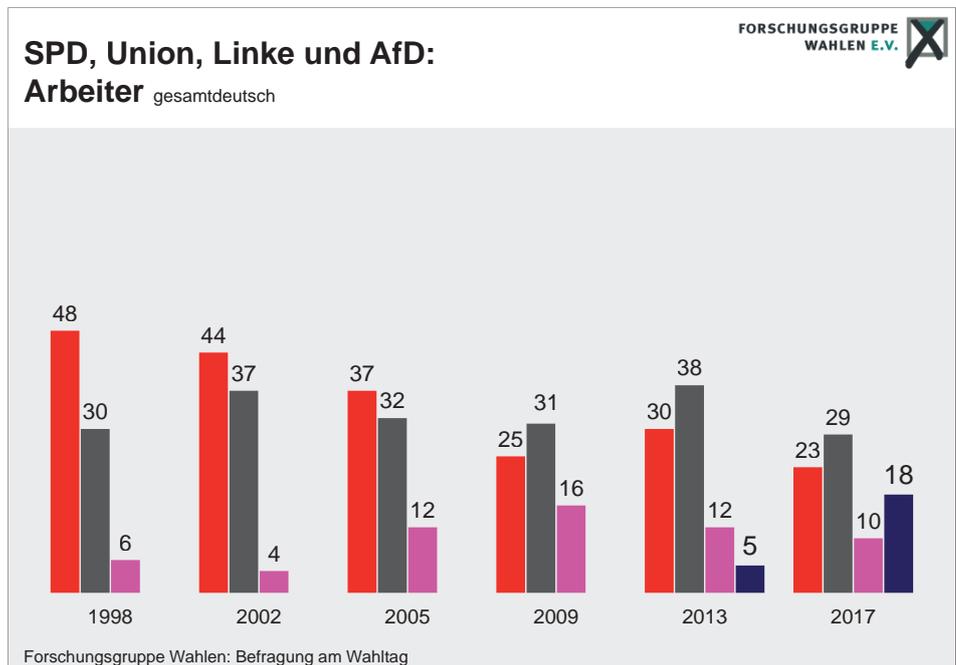
**Abbildung 42:**  
Wahlentscheidung nach  
Erwerbsstatus und  
Gewerkschaftsmitgliedschaft  
– Ostdeutschland

ArbeiterInnen spielen quantitativ im Elektorat keine bedeutende Rolle mehr, dennoch gelten sie noch immer als Gradmesser, wie es um die SPD steht (siehe Abbildung 43). Während in den 50er Jahren noch etwa jede/jeder zweite Erwerbstätige ArbeiterIn war, war es 2015 nicht mal mehr jede/jeder Vierte.



**Abbildung 43:**  
Berufsstruktur in Deutschland seit 1950 (ArbeiterInnen und FacharbeiterInnen zu einer Kategorie zusammengefasst)<sup>2</sup>

Schon seit 2009 ist die Union unter den ArbeiterInnen die stärkste Partei und nicht mehr die SPD, wie es bei den Bundestagswahlen 1998, 2002 und 2005 noch der Fall war (siehe Abbildung 44).



**Abbildung 44:**  
SPD, Union, Linke und AfD: ArbeiterInnen

<sup>2</sup> Quelle: Wahlbericht Bundestagswahl 2017, Forschungsgruppe Wahlen e.V. Bis einschließlich 1987 alte Bundesländer; 1) VZ 1950; 2) VZ 1961, Fachserie A, Bevölkerung u. Kultur, Reihe B, Stat. Bundesamt Wiesb. 1965, S. 29; 3) VZ 1970, Gemeindeblatt der Volkszählung 1970; 4) VZ 1987, Stat. Jahrbuch 1990 für die Bundesrepublik Deutschland, S. 95; 5) Mikrozensus 2005, Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 2006, S. 83; 6) Statistisches Bundesamt, Fachserie 1 Reihe 4.1.1, 2015, S. 141

Auch unter Angestellten schnitt die SPD 1998 und 2002 noch besser ab als die Union (siehe Abbildung 45/Abbildung 46). Die SPD hat seither in allen beruflichen Gruppen verloren, die Verluste innerhalb der Gruppe der FacharbeiterInnen sind aber am deutlichsten.

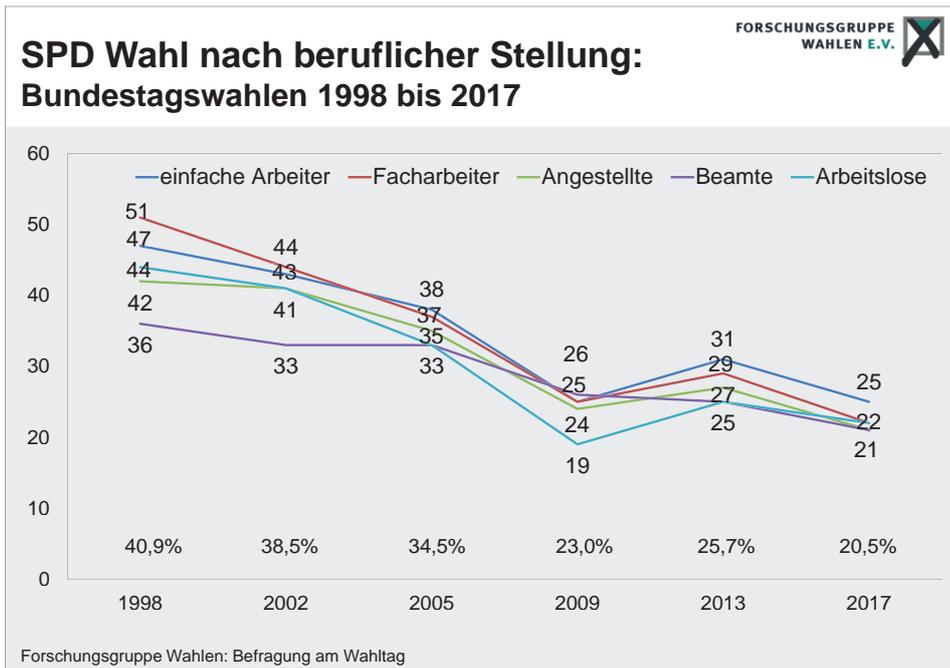


Abbildung 45:  
SPD-WählerInnen und ihre berufliche Stellung

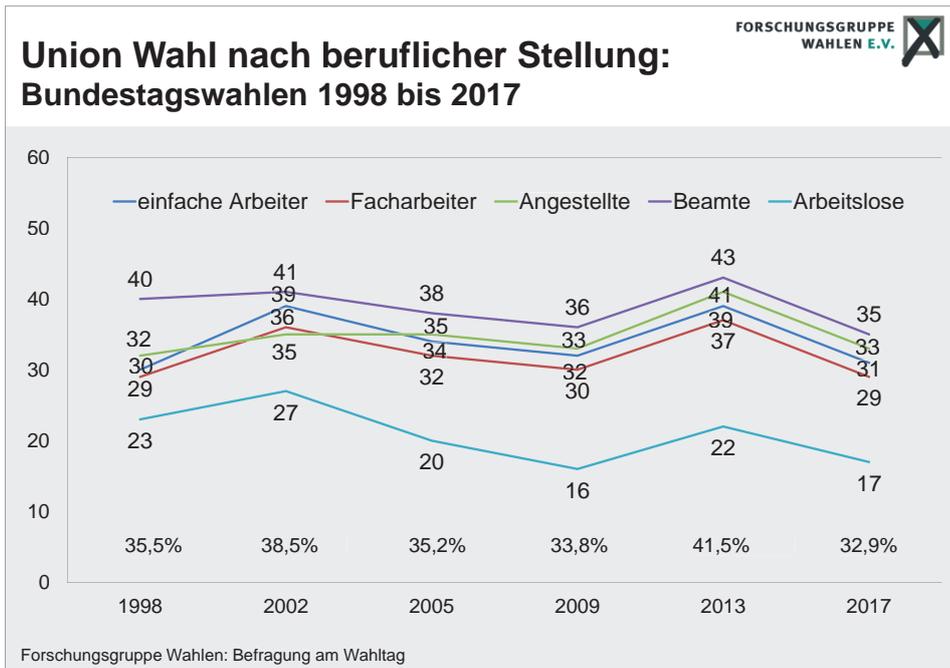
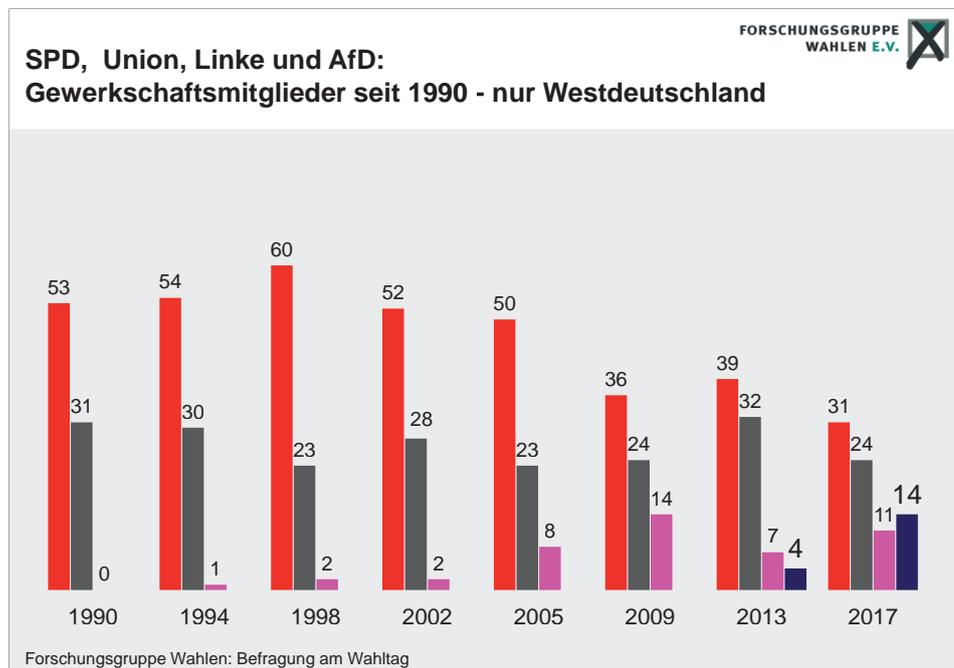


Abbildung 46:  
Union-WählerInnen und ihre berufliche Stellung

Auch die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft ist längst kein Garant mehr, die SPD zu wählen (siehe Abbildung 47). In den Jahren 1990 bis 2005 bekam die SPD von gewerkschaftlich organisierten WählerInnen in Westdeutschland noch mehr als 50

**Abbildung 47:**  
**Wahlentscheidung von**  
**Gewerkschaftsmitgliedern im**  
**Zeitverlauf**  
**– Westdeutschland**



Prozent der Stimmen. Seit 1998 bröckelte diese traditionelle Beziehung und unter Gewerkschaftsmitgliedern kam die SPD nur noch auf 36 Prozent (2009) und 39 Prozent (2013). In beiden Jahren profitierten davon vor allem Linkspartei (14 Prozent 2009) und Union (32 Prozent 2013). Bei der Bundestagswahl 2017 kam die AfD unter westdeutschen GewerkschaftlerInnen auf 14 Prozent. Die SPD holte nur noch 31 Prozent, gefolgt von der Union mit 24 Prozent. Auch unter gewerkschaftlich organisierten ArbeiterInnen kam die SPD 2017 auf ihr bisher schlechtestes Ergebnis.

Allerdings zeigen Studien auch, dass sozio-demografische Merkmale, besonders aber die berufliche Stellung politische Einstellungen weniger stark beeinflussen, als landläufig – und von vielen politischen Strategen – angenommen. Die meisten milieuo-orientierten Ansätze werden dieser Erkenntnis gerecht: Zuweilen zeigt sich, dass die/der FließbandarbeiterIn der/dem verbeamteten AkademikerIn politisch näher steht als der/dem DachdeckerIn. Dass die junge Kassiererin politische Einstellungen mit dem Rentner teilt, aber nicht unbedingt mit der gleichaltrigen Erzieherin. Kurzum: Die Idee, es gäbe noch ein gemeinsames Verständnis der Arbeiterklasse, erscheint in diesem Licht schlicht veraltet. Das mag in früheren Jahren einfacher gewesen sein: KatholikInnen wählten eben die Union, ArbeiterInnen die SPD. Und die Parteien wussten, wo sich ihre WählerInnen aufhielten und über welche Organisationen sie angesprochen werden konnten. In einem ausdifferenzierteren Parteiensystem und einer heterogeneren Gesellschaft müssen sich die Politstrategen aber von den alten Blaupausen lösen und einen neuen Blick auf die Gesellschaft zulassen, um langfristig wieder erfolgreich operieren zu können. Die FES-Studie »Kartografie der politischen Landschaft in Deutschland« identifizierte drei Segmente, in denen das SPD-Potenzial besonders hoch ist. Auch zeigte sie, über welche Themen und welche Art der werblichen Ansprache diese Potenziale gehoben werden können. Diese Erkenntnisse hätten im Wahlkampf 2017 allerdings genutzt werden und sowohl Werbeagentur als auch Wahlkampfleitung zur Verfügung gestellt werden müssen.

## Fazit:

Martin Schulz vermochte es in der Anfangsphase, schlummernde SPD-Potenziale in der Gesellschaft anzusprechen und für sich zu begeistern. Und das auch in Gruppen, die der SPD lange den Rücken gekehrt hatten. Es wäre bei dieser Wahl für die SPD also einiges möglich gewesen, unter Umständen selbst die Kanzlerschaft. Diese Klientel ging jedoch schnell wieder verloren. Schlimmer noch: Auch bereits sicher geglaubte WählerInnen gaben der SPD nicht ihre Stimme. Besonders eklatant sind die Schwächen bei WählerInnen, die mitten im Leben stehen: WählerInnen zwischen 30 und 44 Jahren, Erwerbstätige, AkademikerInnen. Die SPD hat diese WählerInnengruppen den kleineren Parteien überlassen: Den Grünen, der Linkspartei, der FDP und auch der AfD. Das wäre nicht weiter schlimm, wenn sie es dafür geschafft hätte, andere WählerInnensegmente überdurchschnittlich anzusprechen. Hat sie aber nicht. Die SPD rannte im Wahlkampf ihrem Markenkern soziale Gerechtigkeit hinterher, ohne diesen inhaltlich mit einem modernen und sozialpolitisch lebensweltlich relevanten Programm zu untermauern. Partei und Kandidat fehlte es an Zukunftskompetenz und moderner Ausstrahlung. Ein Indikator für Modernität und eine gesellschaftspolitische Vision wäre der Erfolg bei jungen WählerInnen. Der aber bleibt seit über zehn Jahren aus.

## 3. Schiffbruch mit Ansage

### Warum die Kampagne 2017 scheitern musste

Die Wahl 2017 ging nicht 2017 verloren, sondern spätestens 2015. Ebenso wie die Wahl 2013 schon 2011 verloren war.

Das Verständnis für die Langfristigkeit einer Kampagnenplanung ist wichtig für die Beurteilung der späteren werblichen Wahlkampagne. Denn die sechs Wochen vor der Wahl, in denen der Wahlkampf mit Plakaten, Spots und anderen Mitteln werblich begleitet wird, ist das Ende der Kampagne – nicht der Anfang. In diesen sechs Wochen kann keine Werbung der Welt eine Kampagne retten, die orientierungslos ihrem Ende entgegen stolpert.

Beiden Kampagnen 2013 und 2017 fehlte eine Strategie, eine Kampagnenleitung mit klaren Verantwortlichkeiten und ein eingespieltes Team, das sich blind vertrauen und aufeinander verlassen kann. All das schafft man nicht im Wahlkampf, sondern legt es in den Jahren zuvor an.

Es gab in nahezu sämtlichen geführten Gesprächen einen klaren Befund: Die Kampagne 2017 hatte zu keinem Zeitpunkt eine strategische Grundlage. Sie hatte keinen Kompass und wurde aus dem Moment heraus geführt. Das Tragische an der Kampagne 2017 war obendrein, dass in ihr exakt die gleichen Fehler begangen wurden wie in der Kampagne 2013.

### 2012–2013: Kandidatenfrage und Strukturproblem I

Im Oktober 2011 präsentierte die SPD auf einer Bundespressekonferenz die möglichen Kanzlerkandidaten Sigmar Gabriel, Frank-Walter Steinmeier und Peer Steinbrück. Also fast zwei Jahre vor der Bundestagswahl. Die Verkündung des Spitzenkandidaten sollte dann nach der Wahl in Niedersachsen – ab dem 20. Januar 2013 und damit weniger als neun Monate vor der Bundestagswahl stattfinden.

So der offizielle Plan – dessen Timing man an sich schon hinterfragen durfte. Doch bereits ein Jahr später, am 28. September 2012, wurde Peer Steinbrück in einer überstürzten Aktion vom Parteivorsitzenden Sigmar Gabriel zum Kandidaten ausgerufen. Da selbst der Kandidat vom Zeitpunkt seiner Ausrufung nichts wusste, war auch nichts vorbereitet. Keine Rede, keine Sprachregelungen, keine Pressetermine, keine Veranstaltungen – nichts. Mit mühsam zusammengestückelten Redeversatzstücken bestritt der Kandidat das mediale Dauerfeuer der ersten Tage.

Um keine Spekulationen zu nähren, war für die drei möglichen Kandidaten keine maßgeschneiderte Kommunikationsstrategie vorbereitet worden. Dabei wäre die Vorbereitung dringend notwendig gewesen. Denn bei so unterschiedlichen Persönlichkeiten ließ sich auch keinem der Kandidaten eine eher allgemein gehaltene Kampagne überstülpen. Zumal jeder Kandidat auch ganz unterschiedliche Zielgruppen ansprechen konnte – oder auch nicht.

Gleichzeitig hatte sich in dem vollen Jahr bis zur Ausrufung auch keiner der möglichen Kandidaten auf den Tag X vorbereitet. Und offenbar gab es auch niemanden mit Prokura, der die drei hätte vorbereiten können. Besonders um Peer Steinbrück, der faktisch aus dem politischen Alltag ausgeschieden war, sich vor allem als Publizist und Vortragsreisender betätigte und ohne offizielles Amt jenseits seines Bundestagsbüros keinen MitarbeiterInnenstab zur Verfügung hatte, hätte man sich intensiv kümmern müssen. Das geschah aber weder in der Parteizentrale noch im Umfeld von Steinbrück selbst. Es wurde nie offen über mögliche Schwachpunkte gesprochen, eine Aufbereitung der Rednerhonorare etwa fand erst statt, als er bereits im medialen Feuer stand.

Binnen kürzester Zeit prasselte massive Kritik an seiner Haltung zur Agenda-Politik und vor allem an seinen Rednerhonoraren und Nebeneinkünften auf den Kandidaten nieder. Von diesem Zeitpunkt an hatte der Kandidat, auch selbstverschuldet, jegliche Beinfreiheit verloren, da weder der Parteivorsitzende noch die Generalsekretärin weiter Vertrauen in den politischen Instinkt des Kandidaten haben konnten.

Da es aber auch keine gemeinsame strategische Grundlage gab, rettete man sich auf die Basispositionierung der SPD: Soziale Gerechtigkeit. Nicht zwingend das Schwerpunktthema des Kandidaten – aber dieser hatte selbst kein anderes. Am Ende kämpfte die Partei für einen Kandidaten, der sie nicht überzeugte und dieser für ein Programm, von dem er nicht überzeugt war.

Der Kampf ums Kanzleramt ist eine unglaubliche Belastungsprobe. Die SpitzenakteurInnen durchlaufen einen permanenten Stress, es geht um Präzision in der Strategie, um Geschwindigkeit und um ein Team, das sich gegenseitig blind vertraut. Auch noch um 0.35 Uhr in der Nacht müssen ein möglicherweise gefährlicher Tweet eingeordnet und Maßnahmen ergriffen werden, um einen Brand schon vor dem Entstehen zu löschen. Um das leisten zu können, braucht es glasklare Verantwortlichkeiten in der Kampagne. Diese gab es nicht.

Die Kampagne 2013 stürzte dann ohne äußere Einflüsse ab. Sie brauchte keine GegnerInnen und keine politischen Herausforderungen, an denen sie hätte zerbrechen können. Banale Ausrutscher wie etwa die Debatten über das KanzlerInnengehalt, den Preis einer Flasche Weißwein oder die Bezeichnung ausländischer Politiker als Clowns hätten bei einer funktionierenden und überzeugenden Kampagne nie einen solchen Widerhall gefunden.

Vertrauen im Team, klare Verantwortlichkeiten, eingespielte Abläufe auf Basis einer gemeinsam erarbeiteten tragfähigen Strategie sind handwerkliche Grundlagen einer Kampagne. Um diese Grundlage zu schaffen, braucht es Zeit. Besser zwei Jahre als eineinhalb. Man kann trotz dieser Grundlagen verlieren – dafür können die politische Großwetterlage oder andere Einflüsse verantwortlich sein. Aber man kann ohne diese Grundlage nie gewinnen.

Genau hier aber hat die SPD ein strukturelles Problem. Und das völlig unabhängig von den handelnden AkteurInnen.

Treten Konstellationen ein, in denen Generalsekretariat und Parteivorsitz nicht perfekt harmonieren, führt das zu Lagerbildungen und im schlechtesten Fall dazu, dass in der Zentrale ein Klima des Misstrauens und der gegenseitigen Lähmung entsteht. In einer bereits instabilen Konstellation können zusätzliche AkteurInnen nur noch weiter zur Schiefelage beitragen. Umso mehr, wenn ein Kanzlerkandidat ohne eigene Macht im Haus und ohne eingespieltes Team die Bühne betritt – und das auch noch zu einem Zeitpunkt, an dem niemand mit ihm gerechnet hat. Das hat nichts mit den faktisch handelnden Personen zu tun, das Problem ist grundsätzlich.

Die Machtkonstellation im WBH ist ein immer währender Konstruktionsfehler, der nur dann überdeckt wird, wenn zufällig alle AkteurInnen perfekt harmonieren. Ein in der Politik sehr seltener Fall. Den Stresstest eines Bundestagswahlkampfes kann ein solches Konstrukt bei Disharmonien überhaupt nicht bestehen – und hat es seit 2005 auch nicht mehr.

Die Organisationskraft der SPD ist in Gefahr, wenn das Machtzentrum nicht definiert und gut aufgestellt ist. Lange bevor irgendein Plakat gedruckt wurde, war die Steinbrück-Kampagne schon am Ende, der Kandidat dauerhaft beschädigt und frustriert, die Partei demotiviert und das Kanzleramt verloren.

Politik hatte keinen Raum mehr in der Kampagne 2013. Das Wahlkampfteam war nicht mehr in der Lage, eigene Themen zu setzen oder gar die Regierung in Bedrängnis zu bringen, es war nur noch mit Schadensbegrenzung befasst. Eine völlig vertane Chance. Denn im Juni 2012 kam Merkels Koalition in Umfragen auf gerade einmal 39 Prozent, ein mögliches Bündnis von SPD und Grünen auf 45 Prozent. Der Abstand zwischen SPD und CDU/CSU betrug gerade einmal zwei Prozentpunkte. Wie war es dann möglich, dass etwas mehr als 15 Monate später die Union mit sagenhaften 15,8 Prozent Vorsprung durchs Ziel ging – dem größten Abstand zur SPD seit 1957? Eine Antwort hat sich die Partei nie gegeben.

## **2014–2016: Verschenkte Zeit**

Die strategische Vorbereitung auf eine Bundestagswahl sollte so früh wie möglich, am besten unmittelbar nach dem letzten Urnengang, beginnen.

Sowohl in der Opposition als auch in der Regierung kann dann diese Zeit genutzt werden, um programmatische, personelle und strategische Weichen neu zu stellen.

Die Ausgangslage für eine solche Weichenstellung war nach der Wahl 2013 günstig. Die SPD hatte zwar kein gutes Ergebnis erzielt, aber dennoch im Koalitionsvertrag wichtige Punkte durchsetzen können. Sie hatte somit vor allem in der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik die Chance, durch die Umsetzung von Wahlversprechen das in der Vergangenheit beschädigte Vertrauensverhältnis wiederherzustellen. Mit der Rente ab 45 Beitragsjahren, dem Mindestlohn und Korrekturen bei der Leiharbeit setzte die SPD im Koalitionsvertrag wichtige Leuchtturmprojekte durch.

Die Parteiführung konnte also bereits 2013 davon ausgehen, dass sie über den Verlauf der Legislaturperiode den Markenkern der SPD im Bereich der sozialpolitischen

Zuschreibungen wieder würde aufladen können. Auch die Besetzung des Familienministeriums, so viel war absehbar, würde zur Rückgewinnung der Familienkompetenz der SPD – die vor allem unter den Reformarbeit von Ursula von der Leyen gelitten hatte – führen. 2013 war auch abzusehen, dass Kanzlerin Angela Merkel im Jahr 2017 nach drei Amtsperioden noch einmal antreten würde. Mit ihrem Ergebnis für die CDU/CSU von 41,5 Prozent war sie innerparteilich so unumstritten wie nie zuvor.

Aber nach 12 Jahren Amtszeit ist jede/jeder AmtsinhaberIn verwundbar. Nach so langer Amtszeit kann die Losung einer/eines RegierungschefIn nur »Sicherheit durch Kontinuität« heißen. Niemand erwartet dann noch Innovationen, Zukunftskompetenz, Aufbruch und Erneuerung.

Die SPD konnte die vier Jahre zur Revitalisierung ihrer sozialen Kompetenz nutzen, also auch für die Entwicklung von wahlkampf-tauglichen Zukunftskonzepten. Mit den wichtigen Ministerien BMAS, BMWi, BMFSFJ, BMJ und BMU war zudem der Zugriff auf die geballte Kompetenz aus den Häusern gegeben. Also für den Entwurf einer modernen Sozial-, Wirtschafts-, Arbeitsmarkt-, Familien-, Frauen- und Umweltpolitik.

Ende 2013 hätte also mit der Erarbeitung einer langfristig angelegten Strategie für einen Wahlkampf, der aus der Regierung heraus gegen eine Langzeit-Kanzlerin geführt werden musste, unmittelbar begonnen werden können. Auf Basis dieser Strategie wären dann Konzepte entwickelt und Arbeitsaufträge an die Häuser vergeben worden. In Folge dessen hätte dann auch eine Rahmenerzählung für die letzten zwei Jahre bis zum Wahltag geschrieben werden können. Mit entsprechenden Themensetzungen und Zuspitzungen hin zum Wahltag.

Etwa 2014/2015 gab es tatsächlich einen Zeitraum, in dem man annehmen konnte, dass aus 2013 gelernt worden war. Über das Jahr 2014 wurden erste Weichen gestellt, um die programmatischen Erneuerung voranzutreiben und Konsequenzen aus den Wahlniederlagen zu ziehen.

Im August 2014 gab es auf einer Parteivorstandsklausur dazu einen Impuls mit dem Titel »Die Wiedergewinnung verlorener Territorien.« Darin ging es um zentrale Themen, denen sich die SPD jenseits der Regierungsarbeit widmen sollte – vor allem auch, um in der modernen Mitte im Alterssegment zwischen 25 und 45 Jahren wieder stärker punkten zu können. Hierzu zählen: Moderne Arbeitswelten und der davon ausgehende Veränderungsdruck, bezahlbare Wohnungen für die wachsende Zahl von Familien in den Städten, aber auch die Folgen zunehmender Landflucht, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die drohende Pflege der Eltern.

Der Prozess ging weiter und im Juni 2015 lag dem Parteivorsitzenden ein umfangreiches Strategie-Drehbuch vor. Es trug den Titel »Roadmap 31«, wobei die 31 für das mögliche Zielpotential von 31 Prozent stand. In der Roadmap 31 wurde der Wahltag 2017 antizipiert mit einer dann angenommenen Merkel-Müdigkeit, Zweifeln an dem Sinn einer vierten Amtszeit und einem Korridor für die Union zwischen 30 und 35 Prozent.

Das Drehbuch empfahl der SPD einen Wahlkampf zur Zukunftsfähigkeit von Union und Kanzlerin, mit wichtigen programmatischen Weichenstellungen für die nächsten zwei Jahre.

Aus diesen – auch von zahlreichen anderen BeraterInnen beigesteuerten – Beiträgen sowie zwei Klausuren in Nauen 2015 und 2016 folgte jeweils: nichts. Ganz offensichtlich glaubte Parteichef Gabriel nie an solche Strategien. Seine Stärke sah er in kurzfristiger Taktik beziehungsweise in Coups. Kanzlerkandidaten und Generalsekretärinnen zu präsentieren, ist ein solcher Coup. Frank-Walter Steinmeier vom Auswärtigen Amt ins Bundespräsidialamt zu bringen, ist ein solcher Coup. Und die KandidatInnen-Frage bis Ende Januar 2017 offen zu halten, war ebenfalls ein solcher Coup. Die übrige Parteiführung ließ ihn unkontrolliert gewähren.

## **2016–2017 Kandidatenfrage und Strukturproblem II**

Um aus einer Regierungsbeteiligung in Wahlkämpfen Kapital schlagen zu können, bedarf es klarerer Kompetenzen und einer effektiven Koordination von Regierungsarbeit und zukünftiger Wahlkampfprogrammatik sowohl im Willy-Brandt-Haus als auch im Vizekanzleramt.

Da die Gefahr hoch ist, dass im Regierungsalltag der zukünftige Wahltermin aus dem Blick gerät, kommt besonders zu Regierungszeiten der/dem GeneralsekretärIn eine besondere Bedeutung und Verantwortung zu. Vor allem dann, wenn die/der Parteivorsitzende selbst der Regierung angehört.

Zu keinem Zeitpunkt der Ära Gabriel gab es ein belastbares Vertrauensverhältnis zwischen dem Parteivorsitz und dem Generalsekretariat. Sowohl zu Andrea Nahles als auch zu Yasmin Fahimi und Katarina Barley war Gabriels Verhältnis nach kürzester Zeit zerüttet. Der Parteivorsitzende baute Beratungsstrukturen um die Generalsekretärinnen herum auf oder griff direkt in deren Zuständigkeiten ein. Umgekehrt war diesen weitgehend unbekannt, wer zu welchem Zeitpunkt zum Beratungszirkel des Parteichefs gehörte. Den BeraterInnen selbst auch. Und die MitarbeiterInnen des Hauses wurden zum Spielball dieser undurchsichtigen Machtkämpfe. In der kurzen Zeit von Martin Schulz ging es genauso weiter: Erst kam der Wechsel auf Hubertus Heil und dann bereits dessen faktische Entlassung durch Schulz, bevor Schulz schließlich selbst zurücktrat.

Die hohen Fluktuationsraten im Generalsekretariat waren auch immer verbunden mit Personalveränderungen im Haus, mit entsprechenden Einarbeitungszeiten, dem Abgang alter AkteurInnen, dem Verlust von Herrschaftswissen sowie allgemeinen Disruptionen und Loyalitätskonflikten. Die Kampagnenfähigkeit der SPD nahm so in den vergangenen acht Jahren nachhaltig Schaden. Statt langfristiger Planung fanden permanente ad-hoc-Kampagnen statt, die Ressourcen im Willy-Brandt-Haus banden, die Organisation überforderten und bei den Gliederungen zunehmend zu Irritationen führten.

Alleine in den Jahren 2015 und 2016 entstanden so die Kampagnen:

- Deutschland heißt Willkommen (Flüchtlingskampagne)
- Dafür trete ich ein (Mitgliederwerbekampagne)
- Die Nachbarschaftskampagne (Verzahnung der SPD vor Ort)
- Meine Stimme für Vernunft (Für Zusammenhalt, gegen Hass).
- Die Zukunft der Gerechtigkeit (ab Mai 2016 als Vorwahlkampagne geplant, aber dann nicht realisiert) sowie weitere schnell wieder eingestampfte ad-hoc-Aktionen.

Das alles kostete Geld, Zeit und Nerven.

Wichtige Initiativen wie die Nachbarschaftskampagne wurden initiiert und dann mit dem Wechsel an der Spitze wieder fallen gelassen. Die bei Prominenten sehr erfolgreiche Kampagne »Meine Stimme für Vernunft« versank auch bald wieder in der Versenkung. In diesem Klima waren weder organisatorische Reformen noch strategische Prozesse möglich.

Ende 2015 begannen die ersten Spekulationen über einen erneuten möglichen Verzicht von Sigmar Gabriel auf die Kanzlerkandidatur und Martin Schulz als möglichem Ersatzmann. Auch Olaf Scholz wurde wieder ins Gespräch gebracht.

Anlass waren die bevorstehenden Wahlen in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz, bei denen jeweils Wahlniederlagen drohten. Medien spekulierten darüber, dass Gabriel einen Verlust von Rheinland-Pfalz kaum überleben würde, zumal er erst im Dezember mit dem schwachen Ergebnis von 74,3 Prozent – ohne Gegenkandidaten – zum Parteivorsitzenden wiedergewählt worden war.

Im Umkehrschluss bedeutet dies natürlich auch, dass Martin Schulz spätestens ab Anfang 2016 klar sein musste, dass die Kandidatur auf ihn zulaufen könnte. Es wäre also auch für ihn Zeit zur inhaltlichen und personellen Vorbereitung vorhanden gewesen. Sie wurde nicht genutzt.

Das Drama von 2012 wiederholte sich 2016. Ursache ist das in keinem Statut vorgeschriebene, aber faktisch vorhandene Erstzugriffsrecht des Parteivorsitzenden auf die Kanzlerkandidatur. Dieses Erstzugriffsrecht wurde von Sigmar Gabriel zwei Mal missbraucht und damit die gesamte Partei Geisel seiner Launen, Selbstzweifel und taktischen Manöver. Auch 2016 wurde der Termin der Entscheidung mehrfach intern angekündigt und wieder verschoben. So lange bis keine Chance mehr für eine fundierte Vorbereitung der Kampagne vorhanden war.

Zur Wahrheit gehört jedoch auch, dass die gesamte Parteiführung nicht den Mut hatte, dem Parteivorsitzenden Einhalt zu gebieten. Es hätte nach dem verunglückten Start 2012 dringend eines Ultimatums bedurft, das eine Entscheidung des Parteivorsitzenden bis spätestens Frühjahr 2016 eingefordert hätte. Dieses Ultimatum gab es nie. Noch über die Weihnachts- und Neujahrstage 2016/2017 hinaus startete Gabriel eine Medienoffensive, die auf seine eigene Kandidatur schließen lassen musste.

Bis zum 23. Januar 2017 wusste niemand im Willy-Brandt-Haus, der mit Öffentlichkeitsarbeit, interner Organisation, Kampagnenplanung oder Veranstaltungsmanagement zu tun hatte, dass am nächsten Tag ein neuer Kanzlerkandidat präsentiert würde. Ähnliches galt für den Kandidaten selbst, der zwei Tage zuvor zu einem Treffen mit Gabriel in der Erwartung gefahren war, dieser würde ihm das Außenministerium anbieten. Stattdessen forderte Gabriel selbst das Amt als Pfand für seinen Verzicht.

Das nun folgende Chaos wurde nur durch die allgemeine Erleichterung innerhalb der Partei überdeckt, Gabriel endlich als Vorsitzenden los zu sein. Es setzte eine über Wochen anhaltende Phase der Euphorie ein, die nicht nur die Partei erfasste, sondern auch die Bevölkerung weit darüber hinaus.

Organisatorisch zeigte die Parteizentrale in diesen Wochen vor allem im Veranstaltungsmanagement, wozu sie fähig ist, wenn die Stimmung stimmt, die Richtung klar ist und die Leute sich ins Zeug legen. Allerdings fehlte es immer noch an Strategie und Planung über den Tag hinaus.

Martin Schulz, das war das Empfinden aller, brannte und kämpfte für die europäische Idee und gegen Populisten wie Silvio Berlusconi oder Víctor Orbán, war aber auch in der Lage einem Regierungschef wie Alexis Tsipras in die Parade zu fahren. Seine außergewöhnliche Biographie stand für das Urversprechen der Sozialdemokratie – dem Aufstieg und der zweiten Chance. Er war ein Mann aus dem Volk, der es bis ganz oben gebracht hatte, eine klare Sprache sprach und von dem die Menschen erwarteten, dass er auch das Soziale in der SPD wieder stärken würde. Außerdem hatte er ausreichend Feuer unterm Hintern, um sich als klares Gegenbild zur mäandernden und ausgebrannten Kanzlerin zu präsentieren. So schien es zumindest.

Befeuert wurde diese Projektion der WählerInnen durch frische Veranstaltungsformate, perfekt organisierte Bilder (bei denen auch mal jemand auf den Eindruck hinter dem Kandidaten achtete) und übervolle Veranstaltungen mit vielen jungen Interessierten. Online formierte sich eine frisch-freche Social-Media-Kampagne und der »Schulz-Zug« fuhr unter vollem Dampf.

Auf der anderen Seite geriet die Union ziemlich aus dem Tritt, produzierte unglückliche Bilder von Horst Seehofer und Angela Merkel im Dauerstreit, und im März zog Schulz in der Direktwahl an der Kanzlerin vorbei. Die SPD lag in den meisten Umfragen auf Augenhöhe mit der Union.

Doch schnell wurde deutlich, dass dem Kandidaten die inhaltliche Substanz zur Untermauerung der positiven Emotionen fehlte. Von wenigen Vorschlägen (wie etwa das Arbeitslosengeld Q) abgesehen, verabschiedete sich Schulz weitgehend aus der inhaltlichen Debatte über die Zukunft Deutschlands. Bereits Ende März zog die Union in den Umfragen wieder an der SPD vorbei und baute in den nationalen Umfragen ihren Vorsprung noch vor den Landtagswahlen in Schleswig-Holstein und Nordrhein-Westfalen auf acht bis zehn Prozentpunkte aus (Forschungsgruppe Wahlen am 28. April: CDU 37, SPD 29 Prozent; Infratest am 8. Mai: CDU 37, SPD 27 Prozent).

Zunächst aus der Euphorie heraus, später aus Panik bauten sich Schulz und seine BeraterInnen ständig neue Hürden auf, an denen der Kandidat dann scheiterte:

- »Im Saarland schaffen wir den Regierungswechsel«
- »Von Schleswig-Holstein wird ein neuer Aufbruch ausgehen«
- »NRW bringt die Wende«
- »Der Parteitag bringt die Wende«
- »Der Zukunftskongress bringt die Wende«
- »Die TV-Debatte bringt die Wende«
- »Die TV-Arena bringt die Wende.....«

Aber nichts brachte die Wende. Im Grunde war der Schulz-Kampagne schon vor den Landtagswahlen die Luft ausgegangen. Denn sie hatte nichts: Keine Strategie, keine frischen Themen, kein eingespieltes Team, keine Kampagne und keine Idee.

Im Willy-Brandt-Haus suchten ratlos-verzweifelte MitarbeiterInnen nach Führung und Orientierung, planbaren Budgets und belastbarer Strategie. Die Arbeitsebene wurde häufig aus wichtigen Meetings ferngehalten und eine Zusammenarbeit zwischen Online Newsdesk, Pressestelle und Kommunikation gab es nicht. Die Pressestelle – wie andere Funktionsbereiche auch – hatte sich geweigert, in die Kampa zu ziehen und blieb weiter in ihrem abgeschirmten Bürotrakt.

Gerade für einen Herausforderer ist der Wahlkampf aus Sicht der WählerInnen auch ein Ausweis für seine Regierungsfähigkeit. Wer schon keinen Wahlkampf organisiert bekommt, kann auch kein Land regieren – so die simple und nicht ganz falsche Formel. Der noch eher unbekanntere Herausforderer musste diesen Test gegen eine Kanzlerin im vierten Bundestagswahlkampf mit entsprechend eingespieltem Team bestreiten. Wie schon Steinbrück 2013 ging auch Schulz 2017 diese Aufgabe ohne den nötigen Respekt vor der Herausforderung an. Beide waren offenbar der Meinung, dass die Welt nur auf sie gewartet hatte und der Wahlkampf ein Spaziergang sei. Die Wahrheit ist: Ohne funktionierende Organisation ist keine Wahl mehr zu gewinnen.

Für alle spürbar suchte die Schulz-Kampagne bis zum Schluss nach ihrem Ziel, stocherte im Nebel, schlug mal in diese, mal in jede Richtung aus. Ohne eigenen Kompass suchte der Kandidat bei allen möglichen und unmöglichen Stellen Rat. Zu allem Überfluss gab es in der Kampagne auch noch einen Flaschenhals, der von Markus Engels kontrolliert wurde.

Mangelnde Prokura, hängende Entscheidungsprozesse und fehlende Freigaben sorgten in manchen Situationen bisweilen für Stillstand in der Kampa, da zahlreiche Aufträge und Ideen mangels Entscheidung liegenblieben. Für alle Beteiligten eine lähmende, frustrierende Erfahrung.

Es wurde unnötiges Geld ausgegeben – zum Beispiel für zwei aufwändige TV-Spots, die bei den geringen Ausstrahlungen überhaupt keinen Sinn machten. In einem Spot sitzt Martin Schulz im Fond einer Limousine und räsoniert über die Menschen, die er aus dem Auto heraus sieht. Abgehobener und distanzierter kann man einen Politiker nicht inszenieren.

Auch der werbliche Teil fiel nicht unbedingt zeitgemäß aus. Die fehlende Abstimmung zwischen der Agentur und den Umsetzungsebenen führte wiederholt dazu, dass gelieferte Materialien/Anwendungen für den weiteren Einsatz in den sozialen Medien technisch ungeeignet waren. Bei den zwei teuren TV-Spots war offenbar nie mitbedacht worden, dass diese auch Varianten mit zehn oder weniger Sekunden für Pre-Roll-Ads beinhalten mussten – in der heutigen Medienlandschaft eigentlich Standard für jede Agentur.

Die Plakate waren stilistisch und textlich nicht auf der Höhe der Zeit, was auch Tests in Fokusgruppen der Wahlkampfleitung vorab bestätigt hatten. Wo klare Ansagen gefragt waren, verlor sich die Kampagne in Politlyrik wie »Zum Land der Dichter und Denker passt eine Politik, die in Ideen investiert.« Oder in kryptischen Zahlen wie »Wer 100 Prozent leistet, darf nicht 21 Prozent weniger verdienen.« In der Bildsprache dominierten schreiende oder schmolende Kinder (»Unsere Familienpolitik ist genauso: laut und fordernd«) oder einfache Stockfotografie. Obwohl zu diesem Zeitpunkt längst klar war, dass Gerechtigkeit in seiner allgemeinen Form nicht das Zugpferd für die Kampagne sein würde, lautete das Motto für die Endphase: »Zeit für mehr Gerechtigkeit.«

Die Kampagne war am Ende so unentschieden und unpräzise wie der Wahlkampf überhaupt. Es fehlten klare Briefings an die Adresse der Agentur und es gab keine Koordination der Agenturen. Zudem brachte die Kreativ-Agentur keine Impulse ein, um der Kampagne eine präzisere Richtung zu geben.

Auch die Kampagne der CDU blieb blumig und banal – was sich auf der Strecke auch für sie rächen sollte. Allerdings hatte die CDU in der Endphase des Wahlkampfes auch wesentlich weniger Druck, mit ihrer Werbung noch viel verändern zu müssen. Die uninspirierten Kampagnen der Volksparteien und der fehlende Spannungsbogen, den ein echtes Duell mit sich gebracht hätte, ließen viel Raum für die kleineren Wettbewerber.

Das Erstarken von AfD und FDP ist auch unmittelbar Folge eines doppelten Versagens von Union und SPD. Merkel verfolgte erneut ihre Strategie der Entemotionalisierung des Wahlkampfes – was auch ihre Partei am Ende mit herben Einbußen bezahlte. Aber die SPD setzte dem in den letzten Wochen des Wahlkampfes auch nichts mehr entgegen. Das Pulver war verschossen und die Spannung raus.

Im Gegenzug nutzte die FDP die offene Flanke, besetzte die Zukunftsthemen sowohl visuell als auch sprachlich und inszenierte ihren Kandidaten mutig und frisch. Es war die Kampagne, über die alle sprachen, an der sich alle rieben und abarbeiteten. Die SPD blieb unbeachtet.

Auch die TV-Debatte brachte dann nicht die angekündigte Wende: Erstmals verlor ein SPD-Kanzlerkandidat die TV-Debatte gegen eine wie immer mittelmäßige Kanzlerin.

Gerhard Schröder, Frank-Walter Steinmeier und Peer Steinbrück hatten wenigstens dieses Defizit Merkels für sich nutzen können. Aber auch an der Performance im TV-Duell ließ sich keine Strategie erkennen. Am Ende war es nur noch eine Qual.

## Fazit:

Wahlkämpfe finden inzwischen unter völlig anderen medialen Rahmenbedingungen statt. Die veränderte Medienwelt führt zu zwei sehr unterschiedlichen Anforderungen an eine Kampagne: Kontinuität und Spontaneität.

Die Zersplitterung der Medienkanäle bringt bedeutende Veränderungen:

- Durch die nachlassende Nutzung tradierter Informationskanäle wie Tageszeitungen, Nachrichtensendungen oder Magazine nimmt das gleichzeitige kollektive Wissen ab. Wer seine Musik oder Videos streamt, streamt nicht auch noch die davor geschalteten Nachrichten mit.
- Das Verschwinden von Gleichzeitigkeit: Immer weniger Menschen sehen immer weniger gleichzeitig. Es ist zur absoluten Ausnahme geworden, dass von zehn Menschen auch nur zwei am Abend zuvor die gleiche Sendung gesehen haben. Auch dies hat zur Folge, dass Kommunikation entlang langer Linien und konsistent erfolgen muss, um auf Dauer durchzudringen.

Daraus folgt: Es dauert immer länger, Botschaften breit zu vermitteln. Vor allem aber dauert es wesentlich länger als bisher, ein negatives Bild zu korrigieren. Das Erscheinungsbild der SPD auf Bundesebene ist über das vergangene Jahrzehnt hinweg von zahlreichen Brüchen, Widersprüchen und Sprunghaftigkeiten geprägt.

Die Abnahme von Kollektivwissen und die Geschwindigkeit von Twitter, Facebook oder Instagram führen zu Hypes. Im Guten wie im Schlechten. Unterinformierte RezipientInnen sind offener für oberflächliche, grob verkürzte oder gar falsche Nachrichten. Aber auch für positive Momente und eine Dynamik in den Social-Media-Kanälen, die zum Erfolg führen kann. Unterinformierte SpätentscheiderInnen sind manipulierbarer und können eine Wahl noch in den letzten Tagen oder sogar Stunden drehen.

Eine Kampagne muss daher das eigene Erscheinungsbild ständig überprüfen, um im Zweifelsfall korrigierend eingreifen zu können. Hierfür benötigt es die technologischen Voraussetzungen und entsprechende Ressourcen. In österreichischen Parteizentralen sind (bei einem Zehntel der Bevölkerung) in ÖVP, FPÖ und SPÖ gut 15 bis 20 MitarbeiterInnen für Social Media im Einsatz. Im Mehrschichtbetrieb und rund um die Uhr. Die SPD-Bundestagswahlkampagne war bezüglich ihrer Digital/Social-Media-Power personell völlig unterbesetzt. Vor allem aber war das Team auch nicht Teil eines strategischen Zentrums: Es gab gar keines.

Die MitarbeiterInnen, die am schnellsten agieren und reagieren mussten, wussten am wenigsten und wurden eher als ein »muss-man-heute-wohl-auch-machen«-Appendix der Kampagne verstanden. Das Targeting sowohl offline als auch online wurde nicht nur fahrlässig der Media-Agentur überlassen – die Wahlkampfleitung unterließ es ihrerseits

auch sträflich, der Agentur ein klares Anforderungsprofil vorzugeben. Entsprechend arbeitete auch das Inhouse-Targeting-Team weitgehend ohne klare Budgetvorgaben oder Zielgruppendefinitionen.

Vermutlich wurde die Expertise des jungen Teams auch nicht genutzt, weil es eben junge Leute waren. Das ist im Social-Media-Bereich allerdings systemimmanent. Im Nachklang zur Kampagne wurde dieses Personal wieder abgebaut, anstatt es zu halten. Zudem verfügte die Leitagentur über allenfalls dürftige Expertise in diesem Bereich und trug so ebenfalls dazu bei, dass die Kampagne weitgehend auf den Werbekanälen von 1998 stattfand.

Trotz seiner geringen Ressourcen leistete das Digitalteam dennoch Erstaunliches: Laut Handelsblatt-Analyse höchstes Wachstum der Zugriffsraten, erfolgreichste Postings, höchster Transfer auf Inhalte.

Daraus kann die Schlussfolgerung nur sein: Das Willy-Brandt-Haus muss sich digital neu aufstellen. Die Print-Leitmedien heute folgen den digitalen Leitmedien und Social Media und nicht umgekehrt. Die SPD sammelt aber immer noch Pressespiegel von gestern und reagiert eher auf einen Printbeitrag in den traditionellen Leitmedien als auf einen erfolgreichen Blogpost. Auch die Trennung von Kommunikation, Social Media, News Room und Pressestelle ist absolut nicht mehr zeitgemäß.

Das fehlende Verständnis der Führung für die Auswirkungen der Medienrevolution liegt möglicherweise in einem Generationen-Gap. An den Schaltstellen der Republik und auch der SPD sitzen heute die Jahrgänge 1955 bis 1975, die weitgehend in der alten Medienwelt – also der bis etwa 2010 – sozialisiert wurden. Sie sind zwar umfangreich digital, aber sie speisen ihre Informationen noch weitestgehend aus den Medienmarken der 90er Jahre. Sie haben allenfalls eine Ahnung davon, wie wenig von ihrem Wirken am Ende in breiten Teilen der Bevölkerung noch ankommt.

In jedem Fall muss die Partei schnell handlungsfähig werden und sich für die kommende Bundestagswahl aufstellen. Die Vorbereitung des nächsten Wahlkampfes muss beinhalten:

- Strategische Antizipation der für spätestens 2021 zu erwartenden Ausgangslage. Was bedeutet die Regierungsbeteiligung für den Wahlkampf? Welche personelle Konstellation ist zu erwarten – auf SPD-Seite, aber auch bei den Wettbewerbern? Welche Herausforderungen auf nationaler und internationaler Ebene sind zu erwarten? Auch wenn bis dahin noch vieles und auch Überraschendes zu erwarten ist, ist diese strategische Vorarbeit für eine vernünftige Aufgabenverteilung zwingend erforderlich.
- Die Partei muss die Zeit nutzen, um neben der Regierungsarbeit und der Abarbeitung des Koalitionsvertrages Zukunftsprojekte zu entwickeln. Für diese Koordination braucht es eine zentrale Anlaufstelle und ein Kernteam, das mit Prokura ausgestattet ist. Befindet sich die Partei in der Opposition, gilt das gleiche. Es darf nicht nur um gutes Regieren oder gute Opposition gehen – es muss immer auch um die zukünftige Programmatik gehen.

- Zwingend notwendig ist ein Timing vom kommenden Wahltag an rückwärts angelegt mit einem Fahrplan für die programmatische und personelle Weichenstellung. Wann finden die programmatischen Entscheidungen statt? Wann die personellen? Wann können welche Themen gesetzt werden und welche fixen Daten werden bis zum Wahltag relevant sein?
- Den organisatorischen Aufbau einer schlagkräftigen Kommunikationszentrale und einen Zeitpunkt, wann diese in eine Wahlkampfzentrale übergeht.
- Die frühzeitige Vergabe von Forschungsaufträgen zur begleitenden Entwicklung von Kommunikationsszenarien.

Die SPD muss wieder auf der Höhe der Zeit ankommen und zentrale Zukunftsprojekte definieren. Die SPD muss dafür offen, spannend und einladend wirken. Dafür muss sie Ideen in die Partei hinein bis zu den Ortsvereinen zur Debatte stellen.

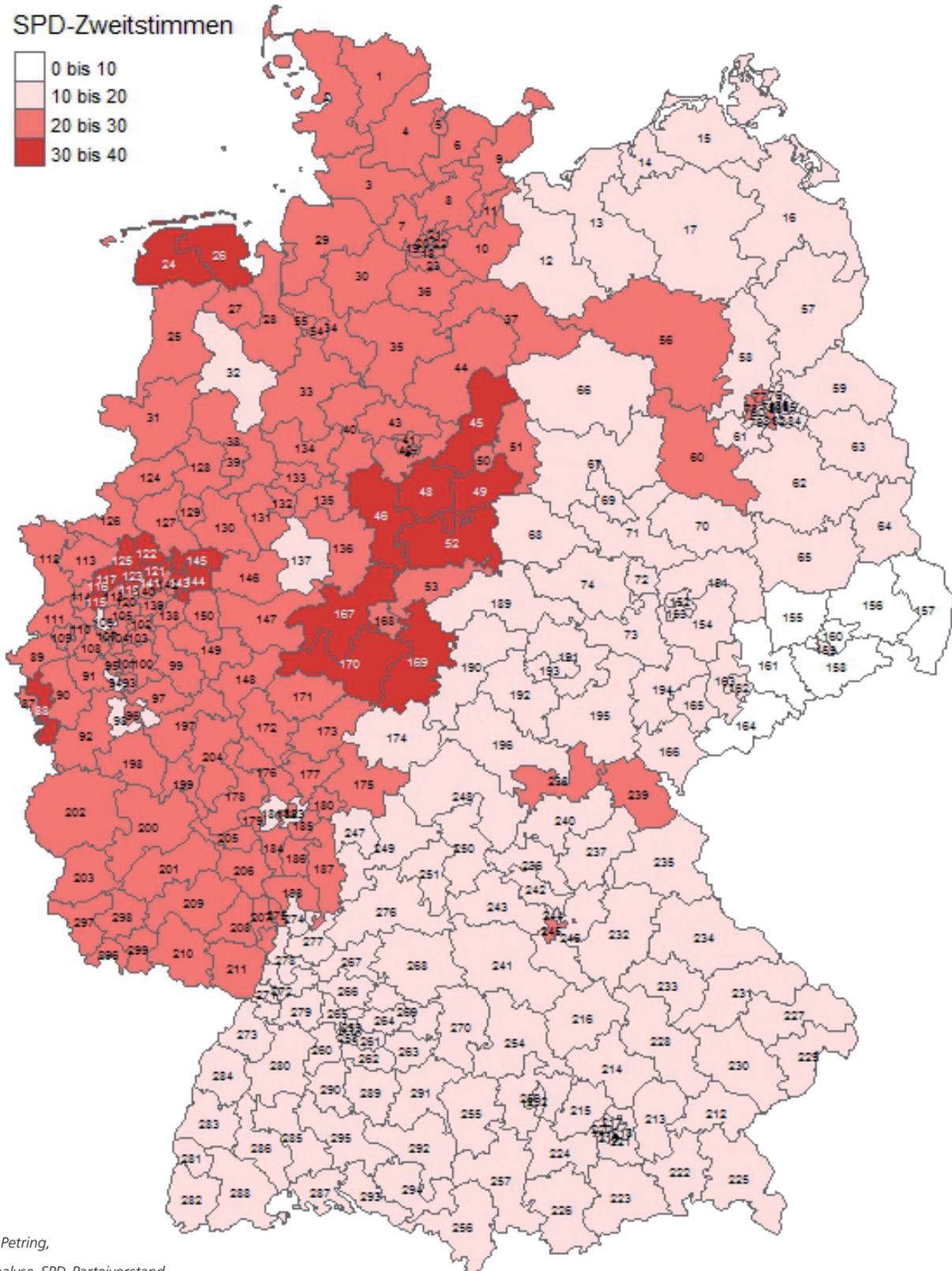
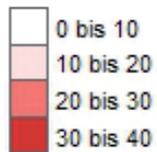
Die Zielrichtung lautet dabei: Wie gestalten wir das moderne, soziale Deutschland der Zukunft? Die Partei muss aus dem Heute wieder über das Morgen sprechen und nicht aus dem Heute über das Gestern.

Im Grunde geht es um nichts Geringeres als um die Zukunft einer demokratischen, sozialen und wirtschaftlich erfolgreichen Republik in einer offenen und friedfertigen Gesellschaft, mit all den Herausforderungen von Globalisierung, Digitalisierung und Polarisierung in der Welt.

Kurzum: Die Partei muss zu einem Zukunftsforum werden – so, wie es sich für eine progressive Kraft gehört.

## Zweitstimmen der SPD bei der Bundestagswahl 2017

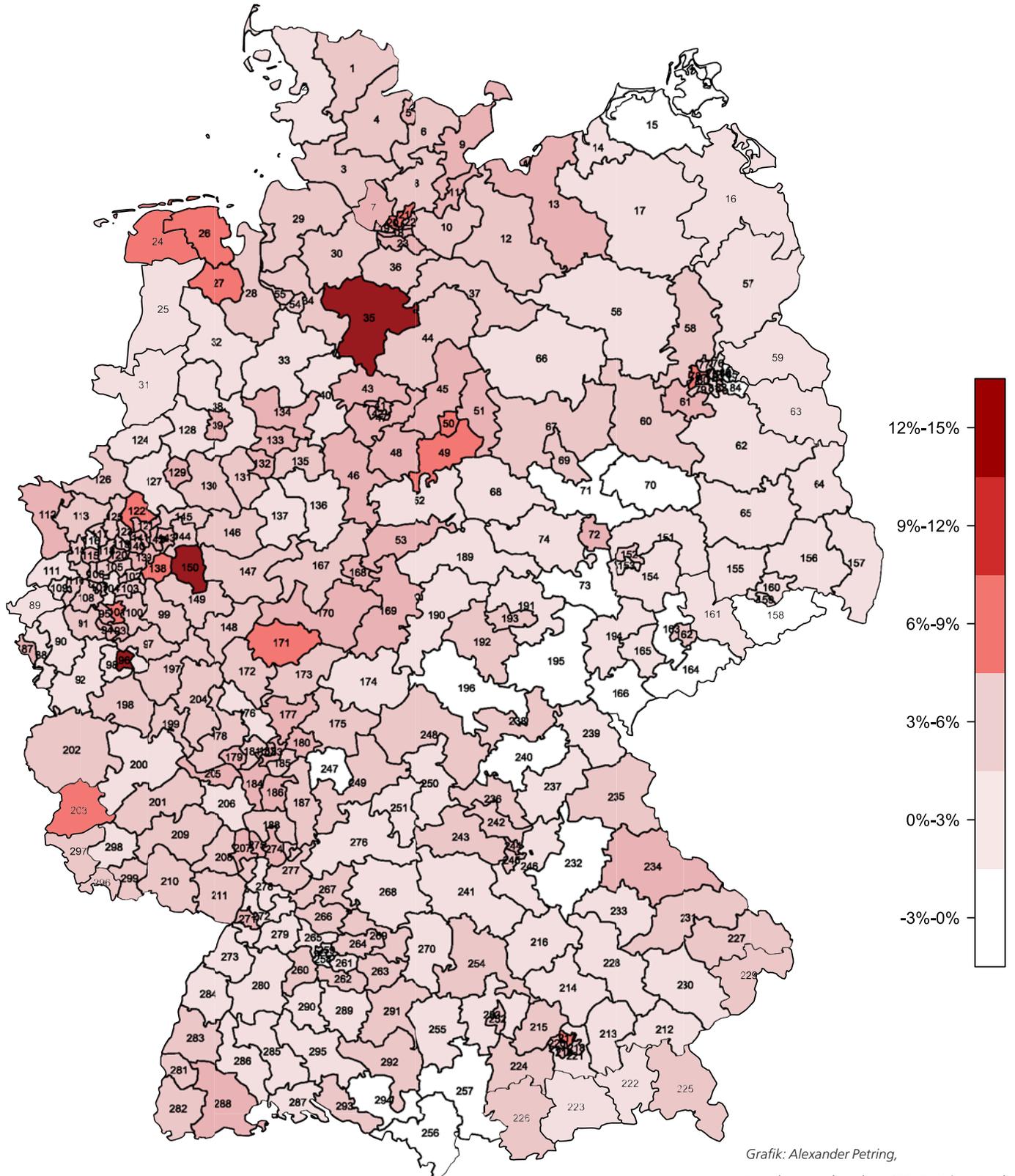
SPD-Zweitstimmen



Grafik: Alexander Petring,

Forschung und Analyse, SPD-Parteivorstand

## Differenz bei Erst- und Zweitstimmen der SPD bei der Bundestagswahl 2017



Grafik: Alexander Petring,  
Forschung und Analyse, SPD-Parteivorstand

# 4. Königsdisziplin Wahlkampf

## Wie die SPD wieder kampagnenfähig wird

- »Keine Idee, wie Mehrheiten gewonnen werden können«
- »Kein Teamplay, keine Disziplin in der Spitze«
- »Doppel- statt Entscheidungsstrukturen im WBH«
- »Kein Einbinden der Besten der Besten für Wahlkampfzentrale und externe Unterstützung«
- »Mehr gegen- als miteinander«
- »Keine Professionalität bei allen kommunikativen Elementen, grauenhafte Bildsprache, mangelhafte Sprachbilder, keine Spin-Doktoren, keine kreativen Online-Aktivitäten, schlechte Bilder und Videos des Kandidaten«
- »Kein Vertrauen von Basis und Wahlkämpfern in die Leistungen des WBH«

Das sind nur einige wenige willkürlich herausgegriffene Zitate. Aber solche und ähnliche Sätze fielen in nahezu sämtlichen Interviews des Projekts. Im Klartext: Das Willy-Brandt-Haus (WBH) und seine Führung haben unter sozialdemokratischen WahlkämpferInnen einen eher dürftigen Ruf, das Engagement der Beschäftigten wird miserabel bewertet, und tatsächlich hat im Wahlkampf 2017 zu wenig geklappt, um auch nur in Sichtweite der 30-Prozent-Marke zu gelangen. Nur das Veranstaltungsmanagement erfuhr fast durchgehend Anerkennung, auch die Gegnerbeobachtung und einzelne inhaltliche Referate lieferten, soweit nachvollziehbar, zutreffende Bewertungen und insgesamt eine solide Arbeit ab. Verwertet wurde dieses Wissen jedoch so gut wie nicht. Bei vielen Bundestagsabgeordneten und Unterbezirkvorsitzenden hat sich so eine spezifische Einschätzung des WBH verdichtet: »Die sind chaotisch und machen alles nur komplizierter.«

Das Ergebnis: Obwohl sie nachweislich den aktiveren Teil der letzten Bundesregierung stellte, hat die SPD mit 20,5 Prozent ihr schlechtestes Ergebnis nach 1949 eingefahren. Von allen Bundesländern lag die SPD nach dem Zweitstimmenergebnis nur in Bremen knapp vorne. Nur noch in sieben Bundesländern ist die SPD mit einstelligem Abstand zweiter hinter der Union. In diesen Bundesländern (knapp 50 Prozent aller WählerInnen) erreicht sie 24,8 Prozent der Stimmen. In den anderen Bundesländern, die zum Teil von der SPD mitregiert werden, schneidet die Sozialdemokratie mit 16,4 Prozent geradezu katastrophal ab. In manchen Regionen ist die SPD nur noch dritte, manchmal gar vierte Kraft – noch hinter der AfD.

	SPD	SPD absolut	alle Wähler_innen	Abstand zum »Sieger«	Erster	Abstand zum Dritten	Dritter
BW	16,4 %	982.182	5.991.356	-18,0 %	CDU	2,9 %	Grüne
BY	15,3 %	1.130.747	7.392.424	-23,5 %	CSU	5,5 %	AfD
BE	17,9 %	334.085	1.867.841	-4,8 %	CDU	-0,9 %	Linke
BB	17,6 %	261.785	1.490.759	-9,1 %	CDU	-2,6 %	AfD
HB	26,8 %	88.823	331.739	1,8 %	SPD	13,3 %	Linke
HH	23,5 %	266.292	977.270	-3,7 %	CDU	9,6 %	Grüne
HE	23,5 %	788.327	3.348.779	-7,4 %	CDU	11,6 %	AfD
MVP	15,1 %	139.656	927.521	-18,0 %	CDU	-2,7 %	Linke
NI	27,4 %	1.274.919	4.645.726	-7,5 %	CDU	18,7 %	FDP
NW	26,0 %	2.558.224	9.853.618	-6,6 %	CDU	12,9 %	FDP
RP	24,2 %	570.582	2.362.539	-11,7 %	CDU	13,0 %	AfD
SAAR	27,2 %	158.891	585.204	-5,2 %	CDU	14,3 %	Linke
SN	10,5 %	261.076	2.479.276	-16,5 %	AfD	16,4 %	CDU
ST	15,2 %	188.943	1.244.857	-15,1 %	CDU	-4,4 %	AfD
SH	23,3 %	399.121	1.713.659	-10,7 %	CDU	10,7 %	FDP
TH	13,2 %	171.011	1.294.289	-15,6 %	CDU	-5,8 %	AfD
<b>alle</b>		<b>9.574.664</b>	<b>46.506.857</b>	<b>20,5 %</b>			
»Schwache«		3.843.318	23.405.921	16,42 %			
»Starke«		5.731.346	23.100.936	24,8 %			

**Abbildung 1:**  
**Bundestagswahl 2017:**  
**Stimmenanteil der SPD nach**  
**Bundesländern**

Es gab eine Reihe von Unzulänglichkeiten und Defiziten im Wahlkampf 2017. Das wohl größte Manko: Das Fehlen eines eingespielten, mehrköpfigen und klar definierten strategischen Zentrums im Willy-Brandt-Haus. Aber auch die Chancen und Potenziale, die in einer Kooperation mit erfolgreichen Landesregierungen gelegen hätten, wurden zu wenig genutzt. Stattdessen wurden die Landesregierungen eher als potenzielle Störfaktoren und als Risikomoment für den Wahlkampf betrachtet. Weil es an einem strategischen Zentrum fehlte, blieben auch Möglichkeiten, Themen über die Bundesländer weiterzuentwickeln und mit erfolgreichen Köpfen zu besetzen, nur unzureichend genutzt.

Manche Elemente einer Kampagne wurden in den Referaten der Parteizentrale eigenverantwortlich beziehungsweise aus der Routine heraus vorbereitet (zum Beispiel die Kooperation mit den Gewerkschaften, Veranstaltungsplanung und -organisation). Je näher aber der Wahltermin rückte und je mehr konkurrierende Leitungsebenen eingesetzt wurden, desto mehr griffen eine Kultur des Misstrauens oder Formen der Selbstbeschäftigung der Leitungsebenen (zur Dokumentation der eigenen Bedeutung) um sich. So kam es in vielen Fällen dazu, dass Vorarbeiten nicht genutzt oder hausintern Doppelarbeiten beauftragt wurden.

Insgesamt hat die SPD in der Bundestagswahl 2017 nur noch 59 Direktmandate gewonnen. Die meisten davon in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Hessen(-Nord) und in den Stadtstaaten Bremen und Hamburg. In manchen Bundesländern, auch in bevölkerungsstarken Ländern wie Bayern, Baden-Württemberg und in ganz Ostdeutschland (außer Berlin) – mit einer einzigen Ausnahme in Brandenburg – gewann

die SPD überhaupt keine Direktmandate mehr. Das Wahlergebnis und die Zusammensetzung der Bundestagsfraktion haben die SPD verändert und verändern sie weiter. Politisch, finanziell und vor allem auch kulturell!

Schon zum dritten Mal in Folge sind direkt gewählte Abgeordnete eine Minderheit in der SPD-Bundestagsfraktion, die ListenkandidatInnen bilden die Mehrheit. Der Status quo (auch rechtlich betrachtet) zwischen direkt gewählten MandatsträgerInnen und ListenkandidatInnen ist selbstverständlich identisch; kulturell und was die gesellschaftlichen An- und Einbindung angeht wachsen allerdings die Unterschiede. Die Rückkopplung von Entscheidungen und der Austausch von Interessen mit den Wahlberechtigten ist bei direkt gewählten Abgeordneten deutlich ausgeprägter. Die Auswertung der Interviews mit KandidatInnen verdichtet auch den Eindruck, dass direkt gewählte Abgeordnete mehr Zeit und Energie für ihre Wahlkreisarbeit investieren, während ListenkandidatInnen mehr Aufmerksamkeit in interne Prozesse und Strukturen investieren.

## Versäumnisse der Vergangenheit

Viele ExpertInnen bewerten die SPD-Kampagne von 1998 als das Meisterstück der Partei. Die Aufstellung, die strategische Grundlage, die eingesetzten Instrumente und die organisatorische Basis galten als optimal. Die Kampa 98 hat viele Jahre den Ruf der SPD geprägt, »Kampagne können die Roten«; noch heute fühlen sich manche, die damals in der Kampa gearbeitet haben, als »lebende Legenden«. Nur selten wurden auch die Schwächen der Kampagne beschrieben. (vgl. »Virtuos an der Luftgitarre«, Spiegel Nr. 32/1998) <sup>1</sup>.

Zutreffend ist, dass nach den Wahlerfolgen 1998 und 2002 jeweils ein größerer Brain-drain aus dem Willy-Brandt-Haus eingesetzt hat. Spätestens nach der – trotz der Wahlniederlage – durchaus erfolgreichen Kampagne 2005 sind nur noch wenige kampagnenerfahrene Beschäftigte in der Parteizentrale verblieben. Gezielte Personalentwicklung und Aufbau von neuen Kompetenzen hatten danach keine Priorität mehr.

Die politischen Leitungen der SPD nach 2005 waren mehr mit sich und der Frage beschäftigt, wie man sich mögliche Konkurrenz vom Leibe hält. Es fand wenig Führung, kaum Sammlung und vor allem kein Teambuilding statt. Parteivorsitzende, die nur wenige Monate im Amt waren, kamen gar nicht erst dazu, sich dieser Aufgabe zu widmen. Vorsitzende, die länger im Amt waren, besetzten Führungsstrukturen nach ihrem Gusto und weniger nach Qualifikation. Sie hätten diese Aufgaben wahrnehmen können und müssen.

Erschwerend kommt hinzu, dass mit der 1999 eingerichteten Funktion des Generalsekretärs ein neues Amt geschaffen worden ist. Einzig Franz Müntefering hatte in dieser Funktion die Möglichkeit, die Partei als »geschäftsführender Vorsitzender« programmatisch und organisatorisch weiterzuentwickeln. Im Team mit dem Vorsitzenden Bundeskanzler Gerd Schröder – der wenig Interesse an der Parteientwicklung hatte und sich mehr auf die Regierungsarbeit konzentrierte – konnte Müntefering schalten und walten wie er wollte. Allerdings waren auch seine programmatischen und organisatorischen Anstöße nicht durchweg nachhaltig.

<sup>1</sup> [www.spiegel.de/spiegel/print/d-7955958.html](http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-7955958.html)

Manche/r GeneralsekretärIn kam und ging. Manche haben versucht, neue organisationalpolitische Impulse zu setzen und Leitbilddebatten anzustoßen. Die jedoch endeten jeweils abrupt mit dem Ende ihrer Amtszeit. Manche versuchten gar nicht erst, neue Impulse zu setzen. In jedem Fall ging jedes Mal Herrschaftswissen verloren, das der Parteizentrale fehlte. Manchmal wurde versucht, es wieder aufzubauen, manchmal auch nicht. Bereits vorbereitete – und bezahlte – Konzepte, Kampagnen und Grundlagenstudien landeten ungenutzt in den Schubladen.

Auffällig ist, dass es auch in der Parteispitze in den letzten 13 Jahren kein Teambuilding gegeben und sich stattdessen eher eine Kultur der kollektiven Verantwortungslosigkeit entwickelt hat. Die Aufgaben der stellvertretenden Parteivorsitzenden, des Präsidiums und des Parteivorstandes beschränkten sich bestenfalls auf in der Satzung vorgegebene Kontrollaufgaben. Alle drei Funktionsbereiche übten eher eine Rolle als Aufsichtsrat denn als Führungsorgan aus.

In jedem Falle war die personelle Aufstockung der StellvertreterInnen, des Präsidiums und auch des Vorstands keine zielführende Strategie, um zu mehr Verantwortung und notwendiger Führung zu gelangen.

Zur Erinnerung: Erst 1958 führte die SPD die Position einer/eines zweiten stellvertretenden Vorsitzenden ein. Damals gab es 580.000 Parteimitglieder, der Parteivorstand bestand aus 25 gewählten Mitgliedern. Nach 1990 wurde die Zahl der StellvertreterInnen kontinuierlich erweitert und nur einmal – beim Parteitag in Leipzig 2013 – reduziert.

## Vorschläge für die Erneuerung

Wenn die Partei über eine organisatorische Erneuerung nachdenkt, muss sie deshalb mit hoher Priorität auch über ihre Führungskultur und -strukturen beraten. Notwendig wären weniger Doppelstrukturen und intransparente Runden, dafür mehr sichtbare und nachvollziehbare Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten. Jenseits der Leitung der Antragskommission durch einen stellvertretenden Vorsitzenden gibt es derzeit keine klar definierten Aufgaben für die einzelnen Stellvertreter und die übrigen Mitglieder des Präsidiums. Gleiches gilt für den Parteivorstand. Vorbild könnten die Gewerkschaften sein, bei denen stellvertretende Vorsitzende und Mitglieder des geschäftsführenden Vorstands konkrete Aufgaben zu verantworten haben.

Mit einiger Sicherheit hat sich diese Praxis der Verantwortungsverweigerung auch auf die Arbeitsfähigkeit der Parteizentrale ausgewirkt. Deshalb könnte von einer Neustrukturierung und Straffung der Parteispitze auch ein Schub auf das ganze Haus ausgehen. Von der politischen Führung angestoßen müsste dieser Prozess mit einer Neubeschreibung des Aufgabenfeldes und -profils der Zentrale einhergehen. Dieser Prozess muss darauf abzielen, Doppelstrukturen auszuschließen, Personalgewinnung und -qualifizierung an moderne Standards anzupassen und das Haus zu befähigen, sich in punkto Dienstleistungen zu einer modernen Mitgliederorganisation zu entwickeln. Vor allem aber muss das Willy-Brandt-Haus wieder befähigt werden, erfolgreich Kampagnen zu entwickeln und umzusetzen.

## Wie das Willy-Brandt-Haus wieder kampagnenfähig wird

In der SPD hat es sich in den vergangenen Jahren eingebürgert, bei Erfolglosigkeit das Willy-Brandt-Haus zu kritisieren. Gemäß dem Motto: »Wenn der Bauer nicht schwimmen kann, lag es an der Badehose.« Die Rolle der Badenden wurde bei der nachgelagerten Kritik selten hinterfragt. Und auch, ob denn die Strukturen, Hierarchien und die Arbeitskultur dazu taugen, eine erfolgreiche Kampagne zu führen.

Wahlkampf aber ist in erster Linie Handwerk. Dazu gehören klare Hierarchien, Planung, Motivation, Teamgeist, Steuerung und ein gutes Programm. Und natürlich eine Spitzenkandidatur, die nach innen und nach außen mit ihrer Überzeugungskraft Funken schlägt.

In der Grundsubstanz gibt es ohne Zweifel innerhalb der SPD noch einen leistungsfähigen Nährboden und erfahrungsgestütztes Wissen für Wahlkämpfe. In einigen Landesverbänden ebenso wie in größeren Städten und Landkreisen hat sie in den letzten Jahren wiederholt bewiesen, dass sie immer noch erfolgreiche Kampagnen planen und umsetzen kann. Dieses Wissen, das sich zu verflüchtigen droht, muss vom Willy-Brandt-Haus besser integriert, gebündelt und genutzt werden.

Mit Blick auf das Europawahljahr und kommende Bundestagswahlen empfiehlt es sich, im Willy-Brandt-Haus Arbeitseinheiten zu verbinden, die – in enger Abstimmung mit den Ländern – auf die Kernaufgaben einer Kampagne ausgerichtet sind beziehungsweise darauf vorbereitet werden. Zum Leitmotiv müssen Kooperation sowie klare Aufgaben- und Entscheidungsstrukturen werden.

Helfen könnten dabei ein radikaler Schnitt und eine Neustrukturierung des Willy-Brandt-Hauses nach dem Motto: Weniger Verwaltungseinheit und Statussymbol, mehr kommunikatives Kraftzentrum. Auch wenn es unter dem Diktat bestehender Verträge schwierig sein sollte: Ein Umbau tut not, denn das Haus ist in seiner inneren Gliederung nicht mehr zeit- und kampagnengemäß. Nötig wären Großraumbüros, helle, offene Räume, flexible Arbeitsplätze, eine angemessene technische Ausstattung, Räume zum Gespräch, Austausch und zur Kommunikation.

Auch die organisatorische Gliederung ist erneuerungsbedürftig. Die Arbeitseinheiten müssten gestärkt, die Leitungsstäbe abgebaut werden. Das würde zu Reduzierung von Doppelarbeiten führen, Misstrauen abbauen und Integration befördern. Die Leitungsebene (Generalsekretariat, Bundesgeschäftsführung, Abteilungsleitungen, Kommunikation) würde sich auf die Weiterentwicklung des WBH und die Koordination konzentrieren:

- Politik und Zielgruppen: Das gesamte Aufgabenfeld von Policy und Zielgruppen (Aufbau eines Think Tank, Forschung, Kommissionen, Programmarbeit, Foren, Internationales, UnterstützerInnengruppen) könnten in einer Kooperation zwischen Bundestagsfraktion und Stiftung gebündelt werden.

- Kommunikation: Der gesamte Bereich Information, inklusive Social Media, Newsdeck, Vorwärts, gegebenenfalls auch Veranstaltungen, könnte gleichzeitig zusammengefasst und breiter aufgestellt werden.
- Dienstleistungen: Vieles spricht dafür, Verwaltung und Dienstleistungen einer Mitgliederorganisation (Beiträge, Finanzen, Qualifizierung, Parteaufbau, Parteischule, Satzung) in der Parteizentrale zu konzentrieren und zu professionalisieren.
- Kampagnen: Konzentration aller Kampagnenbereiche in einer Arbeitseinheit. Dazu gehören unter anderem Mobilisierung, Forschung, Steuerung der DienstleisterInnen, Kooperation mit Regierung – Fraktion – Länder – Kommunen, Hotline für Kandidierende, Wahlkreis-Datenbank und datenbasierter Wahlkampf.

Für den Wahlerfolg 1998 wurden Kampagne und Kampa als Ausweis für Modernität und Entschlossenheit inszeniert. Die Entscheidung, den Wahlkampf nicht aus dem Erich-Ollenhauser-Haus heraus zu führen und eine neue Arbeitsstruktur aufzusetzen, war auch im kulturellen Zustand der damaligen Parteizentrale begründet. Viele Jahre Opposition und viele erfolglose Wahlkämpfe hatten dazu geführt, dass nur noch wenige Beschäftigte des Hauptquartiers Kreativität und unbedingten Siegeswillen versprühten.

In den Interviews dieses Projektes gab es so gut wie keine Stimme, die davon ausgeht, dass ohne grundsätzliche Veränderungen die SPD-Zentrale wieder zum wirkungsmächtigsten Kampagnenzentrum Deutschlands (eigentlich Europas) werden kann.

Manches spricht dafür, für die nächste Bundestagswahl (auch die Europawahl) die Kampagnenzentrale – wie schon 1998 und 2002 – wieder auszugliedern. Eine kleine und feine, mit internen und externen SpezialistInnen durchsetzte Einheit hätte viele Vorteile:

Es wäre eine Auslese, sie wäre frei von lange gewachsenen Verstrickungen und Animositäten innerhalb des WBH, sie könnte unabhängig arbeiten, sie würde nur qua Existenz von Medien und WettbewerberInnen mit neuem Respekt behandelt, und kreative Impulse könnten schneller aufgenommen und umgesetzt werden. Und sie würde, allein wegen der Räumlichkeiten, eine effizientere innere Kommunikation ermöglichen.

Auch die Nachteile liegen auf der Hand: Allein die Existenz einer externen Kampa ist keine Garantie für Wahlerfolge, bindet zusätzliche Mittel, die Koordination mit dem im Willy-Brandt-Haus verbleibenden Arbeitseinheiten kostet Energie und schafft eine Gruppe der Zurückgeblieben. Falsch gemacht würde auch die Wiedereingliederung der Ex-Kampa-MitarbeiterInnen nach dem Wahlkampf mutmaßlich ein kräftezehrender Prozess.

Wie auch immer die Parteiführung sich entscheidet, es braucht auf jeden Fall:

- Klare Führungsstrukturen mit einer politischen Wahlkampfleitung, die eine/n WahlkampfleiterIn ernennt. Es braucht den Aufbau/Umbau einer Leitungsstruktur, die die Kapazität und Spielräume hat, nationale Kampagnen zu denken und umzusetzen.

- Eine verlässliche Kommunikationskultur nach innen und außen: Einrichtung einer Kommunikations- und Medieneinheit, die aus einem Guss kommuniziert, online und offline – schnell, verlässlich und verständlich.
- Personalaufbau und Qualifizierung für eine Kampagnenzentrale, in der die Besten-der-Besten-Campaigner der SPD bundesweit arbeiten wollen.
- Bei der Personalgewinnung muss es Strategie sein, die Besten für die Aufgaben zu gewinnen, auch wenn sie noch nicht Parteimitglieder sind. In einem guten Arbeitsklima und bei erfolgreicher Politik wird es auch gelingen, sie zu neuen und überzeugten Mitgliedern zu machen
- Ein Personalentwicklungskonzept (und -führung), das seinen Namen verdient, das SPD-Beschäftigte zu hochbegehrten Führungskräften in Organisationen, Behörden und Agenturen befähigt und Personalwechsel nicht zum Braindrain werden lässt. Ein professionelles Ein- und Ausstiegsmanagement von MitarbeiterInnen wird festgeschrieben um sicherzustellen, dass Herrschaftswissen der Organisation nicht verloren geht, wenn MitarbeiterInnen das Haus verlassen.
- Schaffung einer einheitlichen technischen Ausstattung, die modernen kommunikativen Anforderungen gerecht wird (WLAN, kollaborative Arbeitsplattformen, Wissensmanagement und dafür geeignete Hardware).
- Architektonische Veränderungen der Parteizentrale: Aus dem Verwaltungshaus muss eine kommunikative Zentrale werden, unter anderem mit der Schaffung von flexibel nutzbaren und kommunikativen Büroräumen, mit Großraumbüros («war rooms») und Räumen, in denen Informationsaustausch und gemeinsames Nachdenken möglich ist.
- Aufbau eines Dienstleistungsumfelds: Dazu gehört die Errichtung einer Dienstleistungsdatenbank, die auch bei regionalen Kampagnen Anwendung findet, mit Forschung, Kommunikationsagenturen, Technik. Dazu gehören Pflichtenhefte, Rahmen- und Musterverträge. Dazu gehört aber vor allem auch eine professionelle Steuerung der Dienstleistungen und Beratung. Die Dienstleistungen müssen miteinander verzahnt werden und die Ergebnisse müssen allen relevanten Stellen zur Verfügung gestellt werden.
- Eine Roadmap, in der die wesentlichen Meilensteine für eine Kampagne aufgenommen und durch die Wahlkampfleitung umgesetzt werden.

Was bisher in Bundes- und Landesgliederungen der SPD unüblich war, sich aber dringend ändern muss: In der zeitlichen Abfolge beginnt jede Kampagne an Tag eins nach Ablauf des gerade absolvierten Wahlkampfs mit einer Auswertung desselben. War der strategische Ansatz richtig gewählt? Muss die Kommunikation verändert werden? Welche Instrumente wirken noch, welche müssen weiterentwickelt werden? Waren die internen Strukturen und Abläufe richtig gewählt? Haben die Agenturen ihren Job qualifiziert erledigt? Wo waren die Defizite und Schwachstellen?

Darauf müssen als zentraler Faktor die drei Ps aufsetzen – Partei, Programm, Person. Sie stehen optimalerweise in einem gleichschenkligen Dreieck zueinander und müssen sich gegenseitig tragen. Die Wahlkampfleitung muss, je nach Kampagnenphase und Stimmung, entscheiden, welche Spitze oben steht und welche Ecken die Basis

bilden. Die Wahlkampfleitung muss in der Lage sein, die Werkzeuge einer Kampagne je nach Bedarf filigran oder kräftig, aber auf jeden Fall zielgenau und passend einzusetzen. Eine Wahlkampagne ist somit ein Mix verschiedener Instrumente, die aufeinander abgestimmt und ineinander verzahnt greifen müssen. Wer eine Bundestagswahl gewinnen will, muss darauf achten, dass die Botschaften ganz Deutschland erreichen. Das gilt für Inhalt, Sprache und die kommunikativen Wege. Wahlkampf ist die Königsdisziplin der Demokratie, der strategischen Kommunikation und für überzeugende und überzeugte AkteurInnen. Wahlkampf ist gute Planung und somit Handwerk, und deshalb gilt immer noch, was schon Franz Müntefering betont hat: Jeder Wahlkampf ist ein Unikat!

Gewichtung und Mix einzelner Instrumente (Pressearbeit, Social Media, datenbasierte Grundlagen, online, klassische Werbung, Veranstaltungen, Gegnerbeobachtung, Forschung, Mitgliedermobilisierung, Negativ-Campaigning, Direktansprache und anderes mehr) müssen bei der Planung einer Kampagne vorbereitet, die Schnittstellen zwischen externen DienstleisterInnen und internen Arbeitsbereichen beschrieben, der Workflow innerhalb der Wahlkampfzentrale und allen Arbeitsbereichen bekannt sein und schnellstmögliche Entscheidungsprozesse zur DNA der Wahlkampfzentrale gehören. Hilfreiche und notwendige Voraussetzung ist ein belastbares Vertrauensverhältnis zwischen Wahlkampfleitung und SpitzenkandidatIn. Wünschenswert ist zudem die Fähigkeit zu antizipieren, wie der/die SpitzenkandidatIn tickt und auch, wie die Konkurrenz reagieren könnte.

Alle Instrumente, ihr Einsatz und Mix (wenn auch in eingeschränkter Form) gehören zwischen den Wahlkämpfen in der Parteizentrale ständig auf den Prüfstand, um sie zu optimieren. Insbesondere der Einsatz von neuen Instrumenten, ihre Weiterentwicklung sowie die Wirkung innerhalb einer Mitgliederorganisation und auch die Wahrnehmung in den Medien sollten dabei berücksichtigt werden.

## Bessere Nutzung der Stärken

Für eine strategisch bessere Aufstellung empfiehlt es sich, in einer Zeit der reduzierten quantitativen und qualitativen Ressourcen die Möglichkeiten der Länder verstärkt einzubeziehen. Insbesondere die Themen und Ressorts, die innerhalb der Bundesregierung von der B-Seite besetzt werden, sollten durch einzelne MinisterpräsidentInnen und LandesministerInnen gekontert werden. Erstens stellt sich die SPD so breiter auf, zweitens können programmatische Unterschiede zwischen Union und SPD deutlicher gemacht werden, drittens lassen sich Konflikte so aus der Bundesregierung heraushalten und zudem neue Kooperationen mit MultiplikatorInnen aufbauen. Und schließlich wäre es eine kluge Form der Nachwuchsförderung. Quasi nebenbei werden so die Landesregierungen auch wieder als ein Teil der gesamten SPD sichtbar.

Auch an der Kommunalpolitik lässt sich für die SPD Anschauungsunterricht nehmen. Warum stellt in Metropolen, in denen die Partei keine Bundestagsmandate gewinnt, die SPD trotzdem den/die OberbürgermeisterIn? Die SPD stellt die meisten OberbürgermeisterInnen in den Großstädten und viele LandrätInnen in den Kreisen. Willy-Brandt-Haus und Parteispitze dürfen sich nicht zu schade sein, von den kommunikativen Formen, dem direkten Umgang mit den Menschen und den Problemlösungskompetenzen der KommunalpolitikerInnen zu lernen und auch lernen zu wollen. KommunalpolitikerInnen der Exekutive sind in der Regel präsenter und konkreter gegenüber ihren WählerInnen. Sie sind mutiger und häufiger gefordert, ihre Entscheidungen zu begründen und zu ihnen zu stehen.

## Umgang mit den Schwächen

Ein zentrales Defizit im Wahlkampf: Viel zu schlampig ging die Wahlkampfleitung 2017 mit den Ressourcen des Hauses um. Forschungsdaten wurden nicht an die Arbeitsebene und DienstleisterInnen weitergegeben, DienstleisterInnen nicht gebrieft, Dienstleistungen nicht miteinander verzahnt und aufeinander abgestimmt, Wahlkreisdaten blieben ungenutzt, die Informationen aus der Gegnerbeobachtung verschwanden in der Schublade. DienstleisterInnen haben zuweilen – und fast unbemerkt – ihre Arbeit eingestellt, weil sie sich überflüssig fühlten und möglicherweise auch waren. All dies sind weitere Belege für fehlende Kompetenz und Führung.

Nicht erst seit der Verpflichtung von Jim Messina verfügt das Willy-Brandt-Haus über einen enormen Schatz an Daten. Dass dieses Material zielgenauer für den Gewinn von Wahlkreisen genutzt und noch weiter ausgebaut werden kann, ist unumstritten. Sinnvoll wäre nun im ersten Schritt eine Fokussierung unter der Fragestellung: In welchen Wahlkreisen könnte die SPD besser abschließen, wenn zielgerichtet mehr Konzentration, Unterstützung und die Bündelung von Ressourcen zum Einsatz kommen? Aufbauen ließe sich dabei auf dem bereits erprobten Konzept der Schwerpunktwahlkreise. Dazu gehört auch, dass talentierte BewerberInnen frühzeitig durch besondere Unterstützung (Coaching, Personal, öffentliche Auftritte) ertüchtigt werden.

Auch ein Modell nach dem Muster »10 unter 30« würde neue Impulse freisetzen. Einerseits werden so Landeslisten verjüngt, verkrustete Verfahren bei der Aufstellung Listen aufgebrochen und schließlich spült dieses Verfahren automatisch frische, neue

AkteurInnen auf die bundespolitische Ebene. Zur Erinnerung: Zur letzten Generation »30 unter 40«, die Franz Müntefering 1996 ausgerufen hatte, gehörten unter anderem Hubertus Heil, Ute Vogt, Carsten Schneider, Carola Reimann und mit einer gewissen Verspätung auch Andrea Nahles und Ulrich Kelber. Diese Infusion ist für die SPD sehr erfolgreich gewesen.

Auch in der Wahlkreisarbeit sind noch eine Menge Ressourcen zu heben. Dies wird in einer eigenen Analyse aufgearbeitet. Sinnvollerweise sollte das Willy-Brandt-Haus ein »Best of« der Planungen und Aktionen erfolgreicher WahlkreisbewerberInnen erstellen und für alle Wahlkreis-KandidatInnen nutzbar machen. Hilfreich könnte auch eine besondere Hotline für WahlkreisbewerberInnen sein (erst durch die Fraktion und im Wahlkampf durch die Partei). Über die Hotline müssten spezifische Daten zum Wahlkreis (etwa Fördermittel durch SPD-Initiativen oder Besuche der MinisterInnen) abrufbar sein und inhaltliche Auskünfte passgenau aufbereitet werden.

In einigen Regionen (und das seit 2009 zunehmend) ist die SPD kaum bis gar nicht mehr vorhanden. Eine Partei aber ohne MandatsträgerInnen, ParteisekretärInnen und Strukturen ist nicht erfahrungsbasiert und ansprechbar und auch nicht mehr kampagnenfähig. Ziel muss es sein, die SPD bundesweit wieder in allen Regionen erkennbar und für WählerInnen ansprechbar zu machen. Dazu ist eine professionelle Aufstellung im Bund zwar hilfreich, aber nicht ausreichend. Durch engere Kooperationen zwischen Landesgruppen, Landtagsfraktionen, AG Kommunale Spitzen (oder SGK) und Friedrich-Ebert-Stiftung, könnten in den Bundesländern besondere Betreuungsmodelle für verwaiste Wahlkreise entwickelt werden. Denkbar sind auch mobile Bürgerbüros, die regelmäßig auf öffentlichen Plätzen verlässlich angeboten werden und so eine Sicht- und Erreichbarkeit der SPD gewährleisten. Erstrebenswert wäre zudem eine dauerhaft arbeitende organisierende Einheit, die den Aufbau von politischen Netzwerken begleitet und fördert.

## Fazit:

- »Nach der Wahl ist vor der Wahl«. Die Vorbereitung einer erfolgreichen Wahlkampagne beginnt am Tag eins nach der Wahl mit der Auswertung der zurückliegenden Kampagne. Instrumente werden auch zwischen den Wahlen weiterentwickelt.
- Die kollektive Verantwortungslosigkeit wird durch organisatorische Veränderungen der gewählten Führung angegangen. Für stellvertretende Parteivorsitzende und Präsidium werden Aufgaben und Zuständigkeiten definiert. Anzahl der StellvertreterInnen, des Präsidiums und Parteivorstands werden reduziert.
- Für Vorsitzende, Generalsekretariat, Schatzmeisterei und Bundesgeschäftsführung, für Wahlkampf- und Abteilungsleitungen werden klare Aufgabenprofile definiert. Der/die PersonalchefIn hat die Personalverantwortung und koordiniert mit der Schatzmeisterei die personellen Veränderungen in den Landesparteien. Achtung: Viele Änderungen sind mitbestimmungspflichtig und werden am besten im Konsens gelöst!
- Sämtliche Kommissionen, Foren und Arbeitsgruppen werden einer kritischen Überprüfung unterzogen. Ziel sind weniger permanente Kommissionen, dafür

mehr zeitlich befristete und mit klarer Aufgabenbeschreibung eingerichtete Projektgruppen.

- Für sämtliche Wahlkreise und Landesverbände wird eine Stärken- und Schwächenanalyse erstellt: Wie ist die Partei aufgestellt? Wie steht es um Zielgruppenverankerung, Personal- und Finanzen, Mandate, kommunale Verankerung? Die Ergebnisse werden in einer Datenbank abgebildet und fließen in die Zielvereinbarung zwischen Schatzmeisterei und Landesverbänden ein.
- Die Führung entscheidet über eine Neuauflage des Projektes »10 unter 30« für die Bundestagswahl 2021 gegebenenfalls »3 unter 30« für die Europawahl 2019.
- Für die neuen Arbeitsbereiche der Parteizentrale werden Personalentwicklung, Personalaufbau und Qualifizierung der Beschäftigten und Führungskräfte vorangetrieben. Maßnahmen für einen strukturierten Ein- und Ausstieg neuer MitarbeiterInnen werden festgeschrieben. Dazu auch die der Landesparteien, die in gemeinsamen Projekten mitwirken müssen.
- Die Parteizentrale wird in ein kommunikatives Kraftzentrum umgerüstet, falls nötig inklusive Umbauten.
- Der Eintritt zahlreicher Neumitglieder muss Anlass für eine qualifizierte Mitgliederstudie sein, die wiederum zeitnah in den Erneuerungsprozess einfließt. Für Mitglieder, MandatsträgerInnen und Beschäftigte sind adäquate Informationsangebote und Sendepäne zu entwickeln. Möglicherweise können dafür interaktive Online-Angebote (zum Beispiel confluence) genutzt werden.
- Für die Wahlkreise wird eine Wahlkreisdatenbank eingerichtet, in der die Best-ofs aller Wahlen der vergangenen fünf Jahre und die wichtigsten Erfolge der Bundesregierung (Förderprogramme, Infrastrukturmaßnahmen, wichtigste Medien) eingearbeitet werden. Sinnvollerweise wird die Datenbank kooperativ mit den Landesverbänden entwickelt und betreut.
- Die Einrichtung einer Kampagnen-Plattform (Arbeitsgruppe der SPE/Experten-dialog), durch die Sozialdemokratische Partei Europas organisiert, könnte dabei unterstützen, erfolgreiche Konzepte für die europäische Sozialdemokratie zu entwickeln und auszutauschen.
- Die Parteschule wird modifiziert, die Kooperation mit der FES und den Bildungsträgern der Landesparteien intensiviert. Neue Ortsvereinsvorsitzende und Unterbezirksvorsitzende erhalten Qualifizierungsangebote, in denen wesentliche Elemente für Führungsaufgaben vermittelt werden. Für KandidatInnen der Landtage, des Bundestages und des EP gibt es frühzeitig verpflichtende Qualifizierungsangebote. MandatsträgerInnen erfahren auf Wunsch Coaching und Begleitung bei der Parlamentsarbeit (nach dem Vorbild des Karl-Renner-Instituts der SPÖ).

## 5. Schleichende Entkopplung

### Führung und Mittelbau der Partei haben sich gefährlich auseinandergelebt

Die SPD hat eine Reihe von Problemen. Zu den bisher wenig ausgeleuchteten und doch zugleich zu den gravierendsten gehört der tiefe Graben, der sich zwischen Führung in Berlin und Mittelbau der Partei, den Hauptamtlichen, Parteitagsdelegierten und Unterbezirksverantwortlichen, aufgetan hat. Verschärft wird dieses Missverhältnis durch die zunehmende Entfremdung lokaler Führungen zu den WählerInnen. Das zweifelnde Gefühl, von unten in den Ortsvereinen bis hinauf zu den hauptamtlichen MitarbeiterInnen, »die da oben können es nicht«, hat sich wie ein Virus ausgebreitet.

Dieser Riss führt nicht nur dazu, dass der Mittelbau seiner Aufgabe als Transmissionsriemen von und zu den WählerInnen nicht mehr gerecht wird. Schlimmer noch, spätestens im Zuge der Koalitionsbildung Anfang 2018 wurde offensichtlich, dass Mittelbau – und auch die Basis – in großen Teilen ihrer Führung in Berlin zutiefst misstrauen.

Lange war diese Entkopplung kaum sichtbar, doch im Rückblick wird erkennbar, dass sich die ersten Haarrisse schon zu Zeiten von Gerhard Schröder ins Parteigefüge hineingearbeitet haben. Es war die Agenda 2010, die ohne Ankündigung über die Partei herniederging, medial gefeiert, aber nach außen und nach innen kaum vermittelt. Und in diesem Stil ging es in der nachfolgenden Großen Koalition weiter. Erst überraschte Vizekanzler Franz Müntefering seine GenossInnen zum Ende der Koalitionsverhandlungen im November 2005 mit einer Mehrwertsteuererhöhung von drei Prozent, ein paar Monate später mit der Rente mit 67. Binnen weniger Wochen gingen tief verinnerlichte sozialdemokratische Überzeugungen über Bord. Ohne Diskussion, ohne Ankündigung, ohne begleitende Kommunikation. Vor Ort, in den Unterbezirken und auf der Straße, sollten die GenossInnen die Reformbemühungen selbstbewusst verteidigen – und waren dazu weder im Kopf noch im Bauch in der Lage. Im Gegenteil, sie fühlten sich nun nach der Agenda 2010 ein zweites Mal hintergangen und von der Parteispitze in eine falsche Richtung gelotst. Auch die Art und Weise, wie 2008 Kurt Beck von seinen FührungskollegInnen erst demontiert, dann zurück nach Mainz geschickt wurde, hat bei vielen FunktionärInnen grundlegende Irritationen in punkto Solidarität und Verlässlichkeit hinterlassen.

Diesen Stil, geführt wird von vorne, machte sich auch Sigmar Gabriel zu eigen. Zielstrebig führte er seine Partei 2013 in die nächste Allianz mit der Union. Widerstand aus Nordrhein-Westfalen unmittelbar nach der Wahl, angeführt von Ministerpräsidentin Hannelore Kraft, federte er geschickt ab. In einer Reihe teilweise hitziger Regionalversammlungen zog er sich zwar wieder den Zorn des Mittelbaus zu – am Ende stimmten aber 76 Prozent der Mitglieder für eine Große Koalition. So erkennbar die Differenz zwischen FunktionärInnen und Parteispitze an dieser Stelle auftrat, so erkennbar wurde spätestens auch hier: Der Mittelbau hatte den Anschluss an die Mitglieder verloren.

Das lädierte Verhältnis zwischen Führung und FunktionärInnen blieb weiter angespannt: Mit brachialer Wucht paukten Gabriel und Parteispitze auf einem Konvent im Sommer 2015 die Vorratsdatenspeicherung gegen die Skepsis von Basis und zahlreichen Delegierten durch, ähnlich verlief die Debatte ein Jahr später zu den Handelsverträgen TTIP und Ceta. Beim Konvent im September 2016 in Wolfsburg, wo vor allem Delegierte aus NRW ihre Zweifel artikulierten, brachten Gabriel und nicht zuletzt Hannelore Kraft die TeilnehmerInnen mit robuster Rhetorik auf Linie.

Nachhaltige Versuche der Parteiführung, auf den Mittelbau zuzugehen und sich wieder mit ihm zu versöhnen, gab es nur wenige. Andrea Nahles als Generalsekretärin versuchte zwar die FunktionärInnen mit neuen Beteiligungsformen besser anzusprechen. Wirklich gelungen ist es ihr nicht. Parteichef Sigmar Gabriel blähte den Parteitag und löste den Parteirat auf, zugleich legten sich Präsidium und Parteivorstand als mögliche Orte des Diskurses selbst still. Verlässliche Orte des Austauschs (zwischen Spitze und Mittelbau) waren damit erledigt, das behauptete Mehr an Beteiligung war allenfalls ein Mehr an Beliebigkeit und Unverbindlichkeiten.

So ist denn auch das 100-Prozent-Ergebnis für Martin Schulz im März 2017 zu interpretieren. So seltsam es klingt, die Abstimmung war letztlich Ausdruck dieser Entfremdung. Ein neues Gesicht, eine andere Sprache, ein emotionalerer Gestus, ein Bemühen um Augenhöhe mit dem Unterbau der Partei – so wurde der Kandidat in den ersten Wochen nach seiner Ausrufung wahrgenommen. So wollten ihn Tausende von GenossInnen wahrnehmen. Das Problem dabei: Schulz war mit allem, was er verkörperte, Projektionsfläche. Er meinte es ernst, umsetzen konnte er so gut wie nichts. Die Begeisterung in Unter- und Mittelbau entsprang einem tiefsitzenden Bedürfnis vieler SozialdemokratInnen nach einem neuen Stil und neuer Authentizität ihres Führungspersonals. Als Schulz dann im Verlauf der Kampagne nicht liefern konnte, zudem nach der Wahl Parteivorsitzender bleiben und Außenminister werden wollte – trotz seiner Ankündigung, nie in ein Kabinett Merkel einzutreten – und sich damit im Habitus so gar nicht unterschied von anderen SpitzengenossInnen, war die Enttäuschung umso größer.

Die Entfremdung ist gegenseitig, und nie wurde sie deutlicher als auf den Parteitagen Anfang 2018 in Bonn und Wiesbaden. Am 21. Januar in Bonn verspotteten eine Reihe von Delegierten, allen voran die Jusos, auf offener Bühne ihren Parteivorsitzenden, als der in seiner Rede einen Anruf von Emmanuel Macron wenige Tage zuvor erwähnte. Es waren die gleichen Delegierten, die Schulz zehn Monate zuvor mit 100 Prozent ins Spitzenamt gewählt hatten. Das höhnische Gelächter schien der hitzigen Debatte um den Koalitionsvertrag geschuldet, tatsächlich waren es bereits die Vorboten für den kurz darauf erzwungenen Rückzug von Schulz aus Kabinett und Parteispitze. Vor allem aber war es ein weiterer Beleg für das zerrüttete Verhältnis zwischen Delegierten und ihrer Führung.

Es ist in den Reihen der sozialdemokratischen FunktionsträgerInnen und in den Landesverbänden zum Volkssport geworden, mit Verachtung über »die in Berlin« herzuziehen, über das Willy-Brandt-Haus zu lamentieren und fehlende Orientierung

zu beklagen. Und den eigenen Spitzenleuten je nach Stimmungslage Unvermögen, Machtgeilheit oder Unglaubwürdigkeit vorzuwerfen. Dabei hat sich die Bewertung der eigenen Führung weitgehend gelöst von deren tatsächlichen Handeln und durchaus vorzeigbaren politischen Erfolgen.

Woher kommt dieses Misstrauen gegenüber der eigenen Spitze, dieser Argwohn und stete Verdacht, die Führung könnte sozialdemokratische Werte preisgeben? Die Antwort ist vielschichtig. Da ist zum einen die historische Erfahrung, nämlich die tatsächlich erfolgte Aufgabe sozialdemokratischer Grundpositionen. Da ist zum andern die eigene Ohnmacht, in Zeiten von Angela Merkel noch eine sauber begründbare sozialdemokratische Agenda herleiten zu können. Es ist der Frust über die eigene Unfähigkeit, an den Infotischen, in den Ortsvereinen und am Arbeitsplatz die Haltung der Parteiführung zu verteidigen. Und es ist schließlich die Verärgerung über das eigene Spitzenpersonal, das seinerseits seit Jahren nach einer sozialdemokratischen Erzählung sucht und Führung vermissen lässt.

Zudem hat der Mittelbau die Debatten um TTIP und Ceta nicht vergessen, als die Delegierten im Schutz nichtöffentlicher Sitzungen von ihrer Parteiführung teilweise rüde zusammengestaucht wurden, um sie auf den vermeintlich richtigen Kurs zu bringen. Er findet sich nicht mehr wieder in den vielen Kompromissen mit der Union, in den taktischen Erwägungen, die jede Entscheidung begleiten, und das oft in einer Sprache der Vorderleute, die gestanz und leblos daherkommt.

Wenn »die da oben« aus der Sicht »von unten« nur noch über Probleme reden, die sie zum Teil gar nicht mehr kennen, geschweige denn nachvollziehen können, zum Beispiel die Angst vor einer Mieterhöhung, keinen Termin beim Arzt zu bekommen oder auf dem Land schleichend abgehängt zu werden, dann ist die Entfremdung weit vorgeschritten.

Zugleich gilt aber auch: Die Gilde der FunktionärInnen hat sich weit entfernt von der Sicht der Basismitglieder. Während große Teile der FunktionärInnen 2013 und 2018 mit der Koalitionsvereinbarung haderten und lieber in die Opposition gegangen wären, stimmte die Basis zweimal mit deutlicher Mehrheit zu. Und das obwohl sich die koalitionskritischen GenossInnen im Mainstream der MedienmacherInnen bewegt haben und sich phasenweise als die HeldInnen von »Bild« und »Spiegel« fühlen durften. Ganz offenkundig funktioniert also der Transfer von unten nach oben und auch in die umgekehrte Richtung nicht mehr. So hat sich der Mittelbau zu einer schweigenden, schwer erreichbaren Masse entwickelt, die nur noch punktuell und im Widerstand gegen die Führung die Stimme erhebt. Ein Mittelbau mit nur noch eingeschränkter Loyalität nach oben und umgekehrt für die Parteiführung nur noch bedingt erreichbar und steuerbar sind zwei Seiten derselben Medaille. Leicht absurde Züge bekommt die Situation, wenn die Abgrenzung so weit geht, dass selbst gestandene (Ex-) Landesminister mit empörtem Gestus die Parteispitze in Berlin kritisieren – und das nicht zuletzt, um sich das Wohlwollen der FunktionärInnen im eigenen Landesverband zu sichern.

Begebenheiten jedenfalls wie jene am 9. Februar 2018, als der scheidende Parteichef Martin Schulz, angestachelt von aufgebrachten GenossInnen aus Nordrhein-Westfalen, auch noch aus dem verabredeten Job als Außenminister vertrieben wurde, nachdem er zuvor einen – aus SPD-Sicht – durchaus achtbaren Koalitionsvertrag ausgehandelt hatte, sind in der sozialdemokratischen Mitgliedschaft nicht mehr verständlich und vermittelbar.

Die Führung wiederum beklagt ein unzureichendes Verantwortungsbewusstsein der Gliederungen, mangelhaftes Verständnis für politische Prozesse und – ganz aktuell im Frühjahr 2018 – fehlende Geduld den Spitzenleuten gegenüber. Ganz offensichtlich helfen auch Regionalversammlungen und die wiederholte Zusicherung, die Basis in künftige Grundsatz- und Programmprozesse einzubeziehen, nicht weiter. Ohnehin scheint die Bereitschaft der Führung, die Mitglieder in grundsätzliche Debatten einzubeziehen, wenig an dem zerrütteten Verhältnis zu ändern.

Zum einen, weil sie in der Realität erleben, dass die tatsächliche Gestaltungsmacht von Mittelbau und Basis doch sehr begrenzt ist. Und welches Selbstverständnis soll man als Delegierter auch mitbringen, wenn auf einem Konvent Konsequenzen für das eigene Abstimmungsverhalten angedroht werden, wenn er einem Parteitag beiwohnt, in dem nur der Leitantrag diskutiert wird oder wenn der Vizekanzler zugleich Chef der Antragskommission ist? So muss sich bei den GenossInnen aus Basis und Mittelbau der Eindruck verfestigen, dass sie nur noch zum Schein einbezogen werden.

Wenn der Parteibasis aber das Gefühl abhandenkommt, auf Parteitagen ernstgenommen zu werden, produziert sie auch keine Inhalte mehr. Ein SPD-Ortsverein ist häufig nur noch ein Gesprächskreis über einen Infostand anstatt Produzent einer inhaltlichen Initiative, auf die er stolz sein könnte. Hier wäre der Mittelbau gefragt, hier hätte er seine Funktion, nämlich zu Konzepten beizutragen, den Graswurzelgedanken zu befeuern, seiner Transmitterrolle gerecht zu werden. Es ist eine Funktion, derer er sich in den letzten Jahren weitgehend entledigt hat.

Ohne FunktionärInnen und Personal (GeschäftsführerInnen), die Verantwortung übernehmen und ihre Mittlerfunktion von oben nach unten und von unten nach oben ernst nehmen, wird sich die Partei aber nicht erholen können. Der Mittelbau muss sich wieder unentbehrlich machen in der Partei. Indem er dorthin geht, wo es auch mal anstrengend ist und indem er Ortsvereine animiert sich zu engagieren. An der Basis ist die Lust verloren gegangen, Konzepte zu entwickeln, neue gesellschaftliche Bündnisse zu schmieden und frische Ideen in die Parteispitze zu tragen. Manche Landesparteitage dienen mehr der Präsentation der eigenen Spitze und weniger der Diskussion über inhaltliche Konzepte. Auf Bundesparteitagen werden Vorschläge von unten regelmäßig der Regierungslogik angepasst und in der Mühle der Antragskommission geschreddert.

Klar muss jedenfalls sein: Basisdemokratie ist kein Rezept für eine sozialdemokratische Zukunft. Eine Partei braucht Führung. Ihre Spitzenleute müssen Orientierung, Linien und Sprache vorgeben. Daran hat es in den letzten Jahren gefehlt, und dieses Defizit

hat den Frust des Mittelbaus maßgeblich mit befördert. Aber nicht jede Entscheidung der Parteiführung muss diskutiert und in Zweifel gezogen werden. Und: Für den Zustand der SPD haben alle die gleiche Verantwortung – die Bundesvorsitzende und Landesvorstände genauso wie der Parteitagsdelegierte und die Basisgenossin. Wenn das nicht auf allen Ebenen schnell bewusst wird, wird sich die Partei nicht erholen.

### **Fazit:**

Wenn die SPD wieder frühere Sympathiewerte erobern will, wird sie nicht umhin kommen, das angeschlagene Verhältnis zwischen Parteiführung und Mittelbau zu reparieren. Das Verhältnis ist gegenseitig von einem ausgeprägten Misstrauen überschattet. Der Mittelbau ist längst nicht mehr der Seismograph, der die Erschütterungen unten verlässlich nach oben transportiert. Umgekehrt sollte sich die Parteispitze vor Pseudobeteiligung und vermeintlich ergebnisoffenen Debatten hüten. Es müssen wieder verlässliche Orte des Austausches und der Entscheidungen geschaffen werden. Die Parteiführung und die Landesverbände müssen Maßnahmen fördern und verbreitern, die das Ziel haben, die Partei vor Ort als aktive, gut vernetzte und erfrischende Ideenschmiede auszubauen. Hilfreich könnten auch vertikale Kooperationen/Austauschformate der Gliederungen sein, bei denen »Best-Practice-Beispiele« erfahren und weiterentwickelt werden können. Schließlich wäre die Führung gut beraten, in einer umfassenden Studie die Anforderungen, Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Mitglieder erforschen zu lassen.

*jf, hk, mr*

## 6. »Riesiges Kommunikationsloch«

### Wenn die Botschaften ins Leere gehen

Wer Politik macht, muss kommunizieren. Ohne Kommunikation keine erfolgreiche Politik. Wer keinen Wert auf Kommunikation legt, kann keine Wahlen gewinnen. So weit, so einfach.

Die SPD hat seit Jahren keinen Wert mehr auf politische Kommunikation gelegt. ExpertInnen, BeratInnen und HinweisgeberInnen, offizielle und informelle, kamen ins Willy-Brandt-Haus und gingen. Kluge, weitsichtige oder gar strategisch angelegte Kommunikation gab es in der Parteizentrale seit nahezu 20 Jahren nicht mehr.

Politische Kommunikation hat sich grundlegend verändert. Sie hat sich so tiefgreifend und umfassend gewandelt, dass die Partei zwingend darauf reagieren muss, wenn sie wieder kampagnenfähig werden will. Wir beschäftigen uns in diesem Bericht nur am Rande mit der Kommunikation des Kandidaten und seiner Partei im Wahlkampf 2017. Hier geht es vor allem um strategische Kommunikation sowie um die Funktion und Arbeitsweise der SPD-Pressestelle, die heute ganz anders gefordert ist, viel schneller agieren und reagieren und viel mehr Kanäle und verschiedene Medien bespielen muss als noch vor wenigen Jahren.

Im Wahlkampf 2017 der SPD hat es in der Zusammenarbeit sowohl mit den traditionellen Medien als auch in der Social-Media-Kommunikation eine Vielzahl von Fehlern und Defiziten gegeben. Das wohl schwerwiegendste Versäumnis: Das Nichtvorhandensein einer Medienstrategie. Eine strategische Kommunikation, die Themen zu bestimmten Terminen setzt, Sprachregelungen entwickelt, Themen durchhält und dafür auch die parteiinterne Unterstützung organisiert, existierte nicht. Slogans, die emotionalisieren, die Projektionsflächen anbieten und das Publikum überraschen, gab es nicht.

Wie nachhaltig – im Guten wie im Schlechten – Kommunikation Wirkung hinterlässt, hat Gerhard Schröder demonstriert. Sein Wahlkampf-Slogan von 1998 – »Innovation und Gerechtigkeit« – ließ Raum für Phantasien in alle Richtungen. Die Modernisierer der SPD wurden genauso angesprochen wie der traditionalistische Flügel der Partei. Zum völligen Desaster wurde hingegen die kommunikative Begleitung der Reformpakete Agenda 2010 und Hartz IV. Ohne Vorlauf, ohne Schlüsselbegriffe, ohne emotionale Aufladung – das Ergebnis ist bekannt: Unter den Folgen leidet die SPD bis heute.

Wenn in der Kampagne 2017 überhaupt strategisch geplant wurde, war die Strategie nicht innerhalb der verschiedenen Abteilungen des WBH abgestimmt. Erfahrene MitarbeiterInnen sprechen von einem »riesigen Kommunikationsloch« während der Kampagne.

In der täglichen Praxis stellte sich das so dar: Bereits gegebene Exklusivzusagen für Papiere, Interviews und News wurden nicht eingehalten, weil es an Koordination fehlte

und in der Wahlkampfleitung der eine Akteur nicht von den Absprachen des anderen wusste. Einzelne Medien wurden offensichtlich bevorzugt, nachgeschobene Erklärungen waren nachweisbar falsch und Entscheidungen für oder gegen Interviews zogen sich unhaltbar in die Länge. Das hat auf Medienseite zu Enttäuschung bis hin zu Zorn geführt und natürlich auch die Berichterstattung beeinflusst. So lehnte der Pressesprecher Anfragen für eine Begleitung des Kanzlerkandidaten auf einer Reise nach Sizilien zum Thema Migration mit dem Hinweis ab, das Flugzeug sei zu klein, es sei überhaupt keine Medienbegleitung vorgesehen. In Sizilien stiegen dann jedoch zwei Journalisten des SPIEGEL mit dem Kandidaten aus der Maschine. So machten Pressechef und Kandidat alle Anstrengungen für eine positive Berichterstattung über die Reise wieder zunichte.

Wenig professionell war auch der Umgang mit Regionalzeitungen. Obwohl der Kandidat – so zumindest die ursprüngliche Strategie – sein Publikum abseits der medialen Berliner Blase vor allem außerhalb der Hauptstadt treffen wollte, gab es von Seiten der Regionalzeitungen viele Beschwerden. Die Magdeburger Volksstimme, immerhin Monopolblatt einer Landeshauptstadt, bat um 30 Minuten für ein Interview mit dem Kandidaten. Auskunft des WBH: Ein Treffen in Berlin sei nicht möglich, das Blatt solle seine Redakteure für das Kurz-Gespräch doch bitte an einem bestimmten Tag nach Frankfurt/M. schicken. Ähnliche Klagen gab es auch von der Augsburger Allgemeinen und den Nürnberger Nachrichten.

Eine Koordination, wer aus Partei und Regierung Interviews, Namensartikel oder Talk-Show Auftritte wahrnimmt, wurde erst gar nicht in Angriff genommen. Es entstand der Eindruck, wer als erster »Hier« ruft, erhält auch die besten Plätze in Talkrunden und Morgeninterviews. Botschaften oder Themenzuständigkeiten rückten zunehmend in den Hintergrund.

Die Anwesenheit und Botschaften für zentrale MultiplikatorInnen-Begegnungen in Berlin (zum Beispiel Frühlingsempfänge und Sommerfeste) wurden nicht koordiniert und blieben dem Zufall überlassen.

Auch die üblichen Interviews mit den führenden Printmedien waren für die SPD alles andere als gewinnbringend. Selten gelang es, wirklich eine Botschaft zu platzieren, häufig oblag die Schlussautorisierung ausschließlich Sprecher und Wahlkampfleiter. Ein Kandidat muss aber die Schlussfassung eines Interviews mit Leitmedien kennen, und er muss auch eine konkrete Vorstellung haben, welche Botschaft die Agenturen voraussichtlich in den Vordergrund stellen werden.

Martin Schulz galt zwar vor dem Wahlkampf als brillanter Redner und Rhetoriker, doch hat er aus diesem Kapital unbestritten zu wenig gemacht. Die meisten seiner vorgelesenen Reden waren eher durchschnittlich und sowohl pointen- als auch überraschungsfrei. Ein junger Redenschreiber und ein Wahlkampfleiter, der eher nebenher an den Reden des Kandidaten mitwerkelt – das war zu wenig und konnte nicht gutgehen. Zur Erinnerung: Gerhard Schröder verfügte die meiste Zeit mit Reinhard Hesse und Thomas Steg über zwei versierte Autoren, die sich abendrein gegenseitig die Bälle zuspielten. Johannes Rau beschäftigte zu seiner Zeit in der Düsseldorfer

Staatskanzlei zwei Mitarbeiter, die zuerst und zuvorderst dazu da waren, seine Ideen in seelentröstende Geschichten zu verwandeln.

Ein wacher Kommunikationschef oder eine versierte Kommunikationschefin (plus Begleitung) schirmt den Kandidaten vor lästigen Kameras und FotografInnen ab, limitiert deren Zeit, achtet auf die Bildsprache, gibt energische Hinweise, wenn sich der Kandidat in Hintergrundgesprächen um Kopf und Kragen redet und beendet JournalistInnengespräche, wenn der Kandidat Anzeichen von Erschöpfung und mangelhafter Konzentration zeigt. All das fand im Wahlkampf 2017 nicht statt. Kontraproduktive oder gar provozierende Bemerkungen des Kandidaten wie »Fraktions- oder Parlamentschef in Brüssel ist viel herausfordernder als eine Kanzlerkandidatur in Berlin« oder »Wenn ich dann Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland bin« – bei aussichtslosem Rückstand acht Wochen vor der Wahl – hätte die Medienabteilung rabiater unterbinden müssen. Umgekehrt achtet eine funktionierende Pressestelle darauf, dass die Medienleute bei Veranstaltungen vernünftige Arbeitsbedingungen (Tische, Stühle, Strom, gegebenenfalls WLAN) haben und sorgt, wenn das nicht der Fall ist, für Abhilfe. Das sollte eigentlich selbstverständlich sein, war es aber im Wahlkampf 2017 nicht.

Und natürlich braucht der Kandidat geschützte Räume, um sich mit Vertrauten zu beraten, Entscheidungen zu treffen und inhaltliche Kampagnen zu entwickeln. Einen SPIEGEL-Reporter wie geschehen an Strategie-Beratungen teilnehmen zu lassen, ist ein No-Go.

Weit unter ihren Möglichkeiten blieb auch die Social-Media-Abteilung. Zwar wären der erstaunliche Aufstieg des Kandidaten und der Hype im Februar/März nicht ohne die digitalen Kanäle (darunter das social-news-Portal »Reddit«) möglich gewesen; doch danach wurden die Möglichkeiten der digitalen Welt und ihrer Methoden geradezu sträflich vernachlässigt. Das WBH-Newsdesk bekam monatelang nicht eine einzige exklusive Meldung, sondern immer nur die Zweitverwertung der Pressestelle. Bei Presseterminen schickte der WBH-Sprecher die Online-KollegInnen schon mal mit den Worten vor die Tür: »Geht mal spielen, jetzt müssen die Erwachsenen ran.« Das mag ironisch gemeint gewesen sein – es spiegelte jedoch die grundsätzliche Haltung der Presseabteilung gegenüber den digitalen Medien wieder.

Auch die Bildsprache war im Wahlkampf 2017, vorsichtig formuliert, unzureichend. Fotos, wie jene von Ende April 2017 aus der Fischräucherei in Eckernförde mit peinlich wirkender Kopfbedeckung oder aus dem Zug zwischen Kiel und Lübeck mit einem deprimiert dreinblickenden Martin Schulz, hätte es nie geben dürfen. Schon gar nicht, wenn am gleichen Tag Angela Merkel im Rahmen eines inszenierten Frauengipfels Ivanka Trump begegnet. Ganz generell strahlten die Fotos von und mit dem Kandidaten vor allem eines aus: Biederkeit. Nichts Frisches, nichts Unkonventionelles, nichts Modernes. Kurz vor dem Wahltermin streamte das Willy-Brandt-Haus ein Live-Video des Kandidaten mit einigen wenigen vorgelesenen Kernbotschaften, das selbst von kommunikativen Laien abgebucht wurde unter – amateurhaft. Für die Wahlkreis-KandidatInnen wurden Videos produziert, die in der Online-Abteilung – vor allem wegen der Länge – komplett durchfielen. Sie wurden dann gar nicht erst online gestellt.

In einem modern angelegten Wahlkampf müssen die digitalen Medien auf ihre eigene Weise bespielt und begleitet werden. 90-sekündige Videoporträts von WahlkreiskandidatInnen mögen für deren Internetseiten passend sein, sie taugen aber nicht für digitale Teaser. Fürs Fernsehen gedachte und produzierte Videos eignen sich nicht gleichermaßen für Digital-Angebote. All das muss schon bei der Erstellung von Bewegtbildern mitbedacht werden.

Die Informationspolitik der SPD-Ministerien und -Landesregierungen mögen im einzelnen durchdacht gewesen sein, eine gemeinsame oder gar mit der Partei abgestimmte Kommunikation war nicht erkennbar. Insbesondere im Jahr vor der Wahl drängte sich bei einigen Häusern der Eindruck auf, dass sie die Wahlkampf-Agenda nur aus ihrer Perspektive bespielen wollten. Dieses Defizit wiegt umso schwerer, als Partei und Fraktion personell und finanziell im Vergleich zur Regierung nur mit bescheidenen Mitteln kommunizieren können. Auch die Möglichkeiten, Informationen und Kontakte für die datenbasierten Wahlkreisarbeit durch BesucherInnengruppenprogramme, Mailings der Bundestagsabgeordneten und Veranstaltungen zu nutzen, sind noch deutlich unterentwickelt.

Ein weiteres Manko: In den ostdeutschen Ländern hielt der Kandidat bei seinen Auftritten weitgehend die gleichen Reden wie im Westen der Republik. Der Zuspruch auf den Plätzen war zwar überwiegend zufriedenstellend, doch erfolgsversprechender wäre gewesen, wenn er vor den ostdeutschen Zuhörern deren spezifischen Problemlagen und Befindlichkeiten aufgegriffen und behandelt hätte.

Auch die Kommunikation nach innen, der eigenen Partei und den Wahlkämpfenden gegenüber, bedarf einer kritischen Überprüfung. Angebliche Erfolgsmeldungen oder Tagesbotschaften und -losungen mit wenig originellen Muntermachern, wie sie vielleicht vor 20 Jahren üblich waren, sind nicht mehr zeitgemäß. Sie wirken besonders grotesk, wenn die Partei in den Umfragen fast 15 Prozent hinter der Union liegt.

Überhaupt erscheint es sinnvoll, die Menge der Mails aus dem WBH beziehungsweise der Wahlkampfzentrale deutlich zu reduzieren – sowohl während einer Kampagne als auch darüber hinaus. Denn auffällig viele Mitglieder fühlen sich durch die Flut nichtsagender Mails und Botschaften belästigt, die Klage zugemüllt zu werden, fiel in den Interviews inflationär häufig. Mit der Schwemme belangloser Schreiben ist zumindest teilweise auch zu erklären, warum viele Mitglieder sich hartnäckig weigern, der Partei ihre Mailadresse zu überlassen. In jedem Fall scheint es dringend angeraten, Mails wesentlich zielgerichteter zu verschicken und auf weitgehend inhaltsleere Schreiben zu verzichten.

Auch das Verhältnis zwischen Parteizentrale und den SPD-Landesverbänden ist gestört. Die Landesverbände tun sich generell schwer mit dem Top-Down-Verfahren in punkto Kommunikation. Im Wahlkampf haderten sie mit dem Missstand, dass viele ihrer Fragen, zum Beispiel »Welche Geschichte sollen wir erzählen?«, vom WBH nicht befriedigend beantwortet werden konnten. Es empfiehlt sich grundsätzlich, den Landesverbänden die Gesamtstrategie vermittelnder zu erläutern.

Keine Frage, in der Kommunikationsstruktur der Parteizentrale muss sich einiges ändern. Dringend benötigt wird eine Leitung Strategische Kommunikation an der Spitze, die in der Berliner Medienszene vernetzt ist und entsprechende Autorität ausstrahlt. Eine Person, die ein Verständnis für Sprache, Bilder, aber auch für die digitale Medienwelt mitbringt, die im besten Fall Begriffe prägen und persönlich mit Facebook und Twitter politisch, souverän und hinreichend originell umgehen kann. Dieser Person zugeordnet wären unter anderem die Pressestelle, Online und Newsdesk. Eine gute Kommunikationsleitung verfügt über Autorität gegenüber den MedienkollegInnen, hat beste Beziehungen zu den Berliner SPD-BerichterstatteInnen und zu den Büroleitungen der großen Blätter und TV- und Radio-Sender. Sie ist eine gute Teamleitung nach innen und kann Befindlichkeiten innerhalb der Abteilung ausbalancieren. Sie schützt den/die Parteivorsitzende/n beziehungsweise KandidatIn und steuert Hintergrundgespräche umsichtig. Sie muss maßgeblich eingebunden sein in die Entwicklung von Begriffen und Frames, in die Leitidee und Erzählstrecke eines Wahlkampfes. Vor allem aber muss sie medial auf der Höhe der Zeit sein.

Denn es hat sich eine Menge geändert: Die traditionellen Medien und damit die klassischen Vermittlungswege sind für politische Institutionen nicht mehr die ausschließlichen Übertragungsformen. In bestimmten Milieus erreichen sie nur noch ein Minderheitenpublikum. US-Präsident Donald Trump hat es vorgemacht und war damit in seinem Wahlkampf erfolgreich: Er ignoriert die klassischen Medien einfach und lässt sie links liegen. Auch die AfD hat in Deutschland ihre ganz eigenen Vermittlungskanäle entwickelt. Mit einigem Erfolg, wie man weiß. Alarmierend sind neue Forschungsergebnisse, die aufzeigen, dass Falschnachrichten deutlich schneller ihren Weg zum Publikum finden als seriöse Berichterstattung. Die gefälschten Botschaften erscheinen überraschender und aktueller, ziehen eher Aufmerksamkeit auf sich und werden deshalb von ihren NutzerInnen auch eher geteilt und damit breiter gestreut.

Wie man seine Botschaften zielgerichtet und erfolgreich an das eigene Publikum bringt, demonstriert ausgerechnet die AfD, die die Auftritte ihrer Bundestagsabgeordneten, ihre Pressekonferenzen und Botschaften nicht mehr über die klassischen Medien, sondern über eigene Kanäle und vor allem die sozialen Medien unter die Leute bringt. Die AfD-Facebook-Seite hat mit inzwischen 410.000 AbonnentInnen die höchste Reichweite unter allen deutschen Parteien. Die Bundestagsfraktion will nun mehrere Dutzend MitarbeiterInnen einstellen, die dann rund um die Uhr die Plattform für Aktionen und Mitteilungen der Abgeordneten bespielen. Erklärtes Ziel ist es, die eigenen AnhängerInnen schnell und direkt zu versorgen. Immer nach dem Motto, das einer der AfD-Medienexperten so formuliert hat: »Ein einzelnes Handyvideo kann mehr politische Schlagkraft haben als eine Tagesschau-Sendung.« Ein Beispiel nehmen sich die Rechtsnationalen ausgerechnet an »FPÖ-TV«, dem Kanal der Rechtsausen in Österreich. Für die SPD stellt sich die Frage, ob sie nicht auch über ihre digitalen Kanäle – die dann gegebenenfalls erheblich auszubauen wären – einen direkteren und schnelleren Zugang zu ihren AnhängerInnen sucht.

Es gilt für die SPD in diesem Kontext zudem, über eine Strategie nachzudenken, wie sie mit Falschmeldungen umgeht, die die AfD skrupelfrei in die Welt setzt und die inzwischen zum Handwerkszeug der Rechtsnationalen gehören. Sollte solchen Falschmeldungen aktiv begegnet, sollten sie einfach ignoriert oder auf andere Weise gekontert werden? In jedem Fall muss sich die Partei einen Umgang mit dieser neuen Form der politischen Auseinandersetzung einfallen lassen.

Grundlegend sollte sich aber auch im Selbstverständnis der Pressestelle etwas ändern. Sie ist nicht zuletzt Dienstleister der Parteizentrale gegenüber den MedienkollegInnen. Das heißt, so banal es ist, diesen möglichst jederzeit mit Freundlichkeit, Zuverlässigkeit und Aufmerksamkeit zu begegnen – und zwar nicht allein den vermeintlichen Leitmedien gegenüber. Jede Anfrage hat eine schnelle Antwort verdient, auch wenn sie mit einer Absage verbunden ist. Gesprächsanfragen sollten zeitnah beschieden, Interviews im vorgegebenen Zeitrahmen autorisiert werden.

Selbstbewusste und gut geplante Wahlkampfstrategien stilisieren im Verlauf des Wahlkampfes häufig auch die eigene Kommunikationskampagne. Das war 1998 beim Schröder-Wahlkampf genauso wie 2017 bei der Kampagne der FDP. Die SPD machte 1998 beispielsweise die Kampa, einen orangenen Riesenkürbis und ihre angebliche Wahlkampfmodernität zum Thema; die FDP 2017 ihren wie ein Dressman auftretenden Kandidaten. Beide Kampagnen galten auf ihre Weise als vorbildlich, wobei der FDP-Wahlkampf 2017 weitgehend ohne weiterführende politische Inhalte auskam. Empfehlenswert wäre zudem ein anderer Umgang mit dem TV-Duell. Die Vorbereitung des Kandidaten mag 2017 tauglich gewesen sein – sein Auftritt in der Livesendung war suboptimal. Noch hat kein Herausforderer seit 2002 ein TV-Duell erkennbar für sich entschieden; keiner hat in den Umfragen danach aber auch so schlecht abgeschnitten wie Martin Schulz. Deshalb wäre es im Rückblick sicher besser gewesen, auf die vom Kanzleramt vorgegebenen Regeln, denen sich die TV-Sender unterworfen haben, selbstbewusster und entschiedener zu reagieren. Zur Not auch mit einer Absage.

Zuallererst jedoch muss die Kommunikationsabteilung für einen Wahlkampf mit den notwendigen personellen Ressourcen ausgestattet werden. Ohne Personal in einer ausreichenden Quantität muss sich über qualitative Verbesserungen erst gar niemand Gedanken machen.

Geklärt sein muss schließlich, wer in der Parteizentrale/Wahlkampfzentrale künftig für die Beantwortung von Wahlprüfsteinen zuständig ist. Die meist aus vielen Fragen zu politischen Inhalten bestehenden Schreiben aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft wurden in den vergangenen Wahlkämpfen unter hohem Einsatz von Personal und Zeit beantwortet; wertvolle Ressourcen, die dann an anderer Stelle fehlten. In der Kampagnen-Vorbereitung müssen auch dafür strukturelle und personelle Maßnahmen getroffen werden.

**Fazit:**

Die SPD muss ihre Kommunikationsstrategie gründlich überarbeiten. Sie muss die Bedeutung strategischer Kommunikation wiederentdecken, sie muss den digitalen Bereich massiv ausbauen, sie muss sich professioneller aufstellen, sie muss in mehr Personal investieren – und sie muss offener, kreativer, zukunftsorientierter und überraschender werden. In der traditionellen Medienarbeit darf sich die Pressestelle des WBH nicht zu schade sein, auch die Funktion als klassischer Dienstleister zu übernehmen.

Wünschenswert wäre zudem die kurzfristige Initiierung eines von der FES begleiteten Forschungs- und Praxisprojektes über neue – und effektive – Formen der politischen Kommunikation.

# 7. Wer die Begriffe besetzt, besetzt die Köpfe

## Zum (Nicht-)Umgang der SPD mit Sprache

Die politische Sprache hat in der SPD lange Zeit eine große Rolle gespielt. Sie war zu Zeiten von Willy Brandt einer der Hebel für politische Erfolge. »Ostpolitik« oder »Entspannungspolitik« waren Begriffe, die Dekaden überlebten. In den vergangenen Jahren erfuhren die Auseinandersetzung mit Sprache und das Prägen von Begriffen im Willy-Brandt-Haus nur noch eine nachrangige Aufmerksamkeit. Mehr noch: Im Wettbewerb um politisch eindringliche Begrifflichkeiten ist die SPD nachhaltig in die Defensive geraten.

Spätestens der US-Wahlkampf 2016 hat die Bedeutung des sogenannten politischen Framings noch einmal drastisch aufgezeigt: Donald Trump bediente sich perfekt solcher Methoden und griff dabei auch auf ExpertInnen zurück, die schon für George W. Bush gearbeitet und unter anderem den Irak-Krieg sprachlich vorbereitet hatten.

Aus der Sprachforschung ist bekannt, dass jedes Wort eine Bedeutung über seinen Wortlaut hinaus hat. Wer ein Wort hört oder liest, mobilisiert automatisch ein ganzes Vorratslager an abgespeichertem Wissen, an Erinnerungen, Gefühlen, Gerüchen, generell an Vorerfahrungen. Aus der politischen Verhaltensforschung weiß man zudem, dass Menschen Werte wählen – gegebenenfalls entgegen dem Eigeninteresse und auch wenn sie einzelne Vorhaben einer/eines KandidatIn gar nicht befürworten. Werte wiederum werden am erfolgreichsten über klare und eindringliche Bilder des Miteinanders im Alltag greifbar gemacht. Wer nur faktisch argumentiert, erreicht sein Publikum eher nicht.

Dieses Besetzen von Begriffen, das sogenannte Framing, hat die SPD zu lange geradezu sträflich vernachlässigt. Diese Ignoranz hat dazu geführt, dass sie nur noch über ein bescheidenes Arsenal an rhetorischen Figuren und Ausdrücken verfügt, um ihre politischen Vorhaben überzeugend zu präsentieren.

»Wer die Begriffe besetzt, besetzt die Köpfe«, hat der frühere CDU-Generalsekretär Heiner Geißler einmal gesagt. »Sprache ist nicht nur ein Mittel der Kommunikation«, befand sein Vorgänger Kurt Biedenkopf. »Wie uns die Auseinandersetzung mit der Linken zeigt, ist Sprache auch ein wichtiges Mittel der Strategie.« Unter dem späten Helmut Kohl und auch in den Anfangsjahren von Angela Merkel rückte die Suche nach prägnanten Begriffen auch in der Union vorübergehend in den Hintergrund. Seit der Bundestagswahl 2013 beschäftigt sich die CDU wieder intensiver mit dem Thema. Im konservativen Lager, bei Union wie bei Wirtschaftsverbänden, weiß man längst um die Bedeutung der Semantik. Begriffe wie »Steuerlast«, »Steuervermeidung«, »soziale Wohltaten« oder »Flüchtlingsstrom« haben es schleichend-unauffällig in den scheinbar politisch-neutralen Wortschatz geschafft, auch in den der Medien – und transportieren nebenbei ein stramm konservatives beziehungsweise nationales Gesellschafts- und Weltbild.

Ein weiteres Beispiel ist die Unionsformel von der »Leistungsrente«. Sie vermittelt ein Gefühl von Würde, Respekt und Anerkennung für die Leistung der heutigen RentnerInnen. Da konnte und kann der konkurrierende und eher abstrakte SPD-Begriff von der »Solidarrente« nie mithalten. Er ist zu abstrakt, zu nüchtern und quasi emotionsfrei – jedenfalls kein Begriff, der sich positiv in den Köpfen der WählerInnen niederlässt.

Und ganz aktuell: Bei den Koalitionsverhandlungen 2018 fiel den SPD-UnterhändlerInnen wiederholt auf, wie insbesondere die CSU-VertreterInnen in der Schlussfassung des Vertrages um Schlüsselvokabeln und die damit verbundenen Botschaften kämpften. Ihnen ging es nicht so sehr um einzelne Inhalte, ihnen ging es vor allem um Begriffe und die damit verbundenen klaren Botschaften.

Beispiele des gedankenlosen sozialdemokratischen Umgangs mit politischen Formeln aus der jüngeren politischen Vergangenheit gibt es viele. Zu viele. »Subsidiär Schutzberechtigte« zum Beispiel. Nicht einmal FührungsgenossInnen können stotterfrei erklären, um welche Art Flüchtlinge es sich dabei handelt. Bürokratischer, nüchterner, abstrakter kann man Menschen kaum etikettieren, die flüchten, weil sie von Bombardements, Folter und Tod bedroht sind. Ihr Problem: Sie können nicht nachweisen, dass sie individuell politisch verfolgt sind. Auch dem »Familiennachzug« der Union, bei dem schon im Wort die Sorge vor Noch-mehr-Flüchtlinge mitschwingt, hatte die SPD nichts entgegenzusetzen. Gerade bei emotional aufgeladenen Themen ist Sorgfalt im Sprachgebrauch aber besonders wichtig.

Dass in Deutschland sowohl eine öffentliche Diskussion als auch eine wissenschaftliche Befassung des politischen Sprachgebrauchs so gut wie nicht stattfindet, haben sich allen voran die AfD, aber auch die Union zu eigen gemacht. Die SPD hinkt im politischen Wettbewerb schmerzhaft hinterher, mit Folgen bis weit in die eigenen Gliederungen hinein. Die AfD ist mit ihren Frames vom »Flüchtlings-Tsunami«, vom »Flüchtlingsstrom« oder auch nur der »Flüchtlingswelle« tief in den gesellschaftlichen Diskurs vorgedrungen. Es ist ihr mit solchen Begriffen gelungen, Migration als Naturkatastrophe darzustellen – und eine aufgeklärte SPD hatte ihr rhetorisch nichts entgegenzusetzen. Mehr noch: Mit Formeln wie der angeblichen »Diktatur der Eliten« unterstellen die Rechtsnationalen, die Demokratie sei ein Sanierungsfall, die »Lügenpresse« führe das Volk in die Irre, die sogenannten »Altparteien« und das »politische Establishment« seien bürgerfern und Personalentscheidungen würden in aller Regel in Hinterzimmern ausgekungelt. Das Faktum, dass alle sogenannten etablierten PolitikerInnen demokratisch in ihre jeweiligen Positionen hineingewählt werden, direkt oder indirekt, dass das gesamte politische System der Bundesrepublik auf dem Prinzip der Repräsentation beruht, wird von den Rechtsaußen einfach ignoriert. Und die SPD? An keiner Stelle ist zu erkennen, dass Willy-Brandt-Haus oder Parteilite kraftvoll dagegen halten würden.

Dabei schien die Sozialdemokratie gewappnet: Für die Kampagne 2017 hatte die seinerzeitige Generalsekretärin Katarina Barley frühzeitig dafür geworben, mehr Aufmerksamkeit in den Einsatz von Sprache zu investieren. Und Martin Schulz wirkte zunächst auch überaus authentisch, nicht zuletzt, weil er sich einer klaren Ausdrucksweise bediente. Sein Auftreten hätte dazu beitragen können, im besten Falle weit über den Wahlkampf hinaus, der SPD insgesamt zu einer frischeren und verständlicheren Semantik zu verhelfen. Doch exakt das Gegenteil trat ein. Schon bald nach seiner Ausrufung zum Kanzlerkandidaten und seiner Akzentuierung des Gerechtigkeitsmotivs wurde deutlich, dass es Martin Schulz nicht gelingen würde, das politische Ziel in einem größeren normativen und politischen Zusammenhang zu präsentieren und es – mit wechselnden Metaphern – in einem eingängigen Frame zu artikulieren. So vermochte Schulz nicht, seine Vorstellung von Gerechtigkeit so aufzufrischen und sie so eindringlich zu markieren, dass sie im Wahlkampf Wucht entfaltete. Im Gegenteil, schon bald klang seine Gerechtigkeitsvorstellung eher nach einer sprachlichen Pflichtübung als nach einem authentischen Bekenntnis. Der Kandidat, der zuvor so rhetorisch überzeugend und stark erschienen war, verlor eine seiner stärksten Waffen gegen die Kanzlerin: seine Sprache. Was zunächst Authentizität, Alltagsnähe und eine gewisse Durchdringungsdichte suggerierte, erschien je länger, desto mehr phrasenhaft und gestanzt, leblos und abstrakt.

Einer der Gründe war vermutlich Schulz' fehlende Trittsicherheit auf der bundesdeutschen politischen Bühne und seine latente Unsicherheit bei inhaltlichen Auseinandersetzungen. Der Kandidat hatte sich ganz auf sich selbst verlassen; eine langfristig angelegte, konsistente Kommunikationsstrategie, mit Bildern und eindringlichen Beispielen unterlegt, war nicht erkennbar. Ob ihm die Kommunikationsabteilung des WBH dabei Hilfestellung leistete, aber nicht durchdrang, oder ob sie ihr Knowhow gar nicht erst einbrachte, war im Nachhinein nicht mehr rekonstruierbar.

Entscheidend ist aber, dass die SPD den reflexartigen Reaktionen der konservativen Seite und zahlreicher Medien («rückwärtsgewandt«, «unmodern«, «altlinks«, «Gefahr für den Standort«), wenn es um die Absicherung von Risiken und das Gewähren sozialer Leistungen geht, semantisch nichts entgegenzusetzen hat. Sie hat sich nicht mehr um Erhalt und Fortentwicklung ihrer erlahmten Rhetorik gekümmert. Dieses Defizit lastet seit Jahren auf der Partei, im Wahlkampf 2017 war es eine schwere Hypothek.

Deshalb wird die SPD schnell damit beginnen müssen, viel intensiver als bisher nach Frames zu suchen, die ihren eigenen Handlungsvorschlägen und ihren Werten entsprechen. Sie wird gar nicht umhinkommen, viel mehr eigene Aufmerksamkeit auf das Thema Sprache zu legen. Vor allem aber darf sie sich nicht des AfD-Wordings bedienen, sie muss sich all den Begriffen wie «fake news«, «Alt-« oder «Mainstream-Parteien« konsequent verweigern. Sie sollte auch gar nicht den Versuch unternehmen, das rechtsnationale Vokabular zu versuchen zu dekonstruieren. Einen größeren Gefallen könnte sie der AfD gar nicht tun.

**Fazit:**

Die SPD hat das sogenannte Framing, das Besetzen von Begriffen, jahrzehntelang sträflich vernachlässigt. Nachdem die Konservativen auf zahlreichen Sachgebieten systematisch Begriffe geprägt haben, tritt nun die AfD als zusätzlicher Player auf den Plan, generalstabsmäßig aufgestellt, hemmungs- und skrupellos. Das Wichtigste für das Willy-Brandt-Haus wäre zunächst einmal eine gewisse Sensibilität für das Thema. Wenn das linke Lager auf dem Feld der Sprache nicht hoffnungslos ins Hintertreffen geraten will, muss die SPD in das Framing deutlich mehr Aufmerksamkeit und Ressourcen mobilisieren.

# 8. Die Angst vor Klartext

## Wenn Mutlosigkeit zum Problem wird

Der Wahlkampf 2017 offenbarte ein Defizit der SPD, das sich über Jahre hinweg aufgestaut hat, im Verlauf der Kampagne dann aber fatal zu ihren Lasten durchschlug: Die programmatische Unschärfe, die nach und nach zu einer umfassenden Profillosigkeit geführt hat. Im Bemühen, möglichst breite Milieus und soziale Schichten einzubinden, ist die SPD-Haltung über Jahre hinweg auf zentralen Themenfeldern zu unscharf, ja geradezu beliebig geworden. Mehr noch: Ob in der Verteilungsfrage, der Frage Migration/Integration, bei den Themen Investitionen und Verschuldung versus »Schwarze Null«, Umweltschutz/Industriepolitik, Globalisierung/Schutz der ArbeitnehmerInnen oder Kohleausstieg/Klimaschutz, um nur einige zu nennen, gab es keinen organisierten Diskurs, keine konsistente sozialdemokratische Haltung und im Wahlkampf auch keine überzeugende Argumentation. Die SPD ist für den Frieden und genehmigt Rüstungsexporte. Die SPD ist für sichere Arbeitsverträge und schränkt die Leiharbeit nicht ein. Die SPD steht hinter dem Klimaschutzziel 2020 und hält an der Braunkohle fest. Die SPD will das Kohlendioxid mindern, aber keine Fahrverbote in den Städten. Die SPD ist für bessere Bildung, lässt ihre Finanzminister aber weiter an der LehrerInnenausbildung sparen.

Solche Politik überzeugt nicht, weil dahinter keine Haltung erkennbar wird.

Auch der Kanzlerkandidat sorgte in keinem der genannten Themenkomplexe für inhaltliche Klarheit. Im Gegenteil, durch unterschiedliche Signale in verschiedene Richtungen trug er seinen Teil zum allgemeinen Durcheinander bei. Diese Unentschlossenheit fiel der Parteispitze genauso auf wie den Wahlkämpfenden auf der Straße. »Wir haben bei vielen Themen die strittigen Fragen nicht ausgetragen und keine Klärung erarbeitet«, klagte ein führender WBH-Mitarbeiter im Interview. »Wir haben vielmehr ein hohes Maß an Geschlossenheit erkaufte – um den Preis der Klarheit.« Ein anderer formulierte es so: »Die SPD will die Sowohl-als-auch-Partei sein, ist aber zur Weder-noch-Partei verkommen.«

Die WahlkämpferInnen in den Untergliederungen und Fußgängerzonen wussten am Ende nicht, für oder gegen was (außer gegen Angela Merkel) sie eigentlich Wahlkampf machen sollten. Sie meldeten ihre kollektive Verunsicherung ans Willy-Brandt-Haus zurück. Die kam dort so an: »Die Landesverbände haben immer wieder gefragt, welche Geschichte sollen wir erzählen?«

Das Problem ist jedoch nicht allein dem Kanzlerkandidaten von 2017 anzulasten. Im Bemühen, als Volkspartei möglichst viele Interessen einer zunehmend differenzierteren Gesellschaft einzubinden, hat die SPD rundum Profil eingebüßt. Der Zwang zu Kompromissen in der großkoalitionären Tagespolitik tat ein Übriges, um die Erkennbarkeit zu erschweren. Diese latente Unentschiedenheit, die nicht selten auch als Mutlosigkeit daherkam, hat nicht unwesentlich zum fehlenden Vertrauen der WählerInnen beigetragen und ist einer der Gründe für die massive Entkopplung zwischen Parteibasis und ihrer Führung.

Besonders augenfällig wurde das im Wahlkampf beim Thema Dieselgate oder auch, als der Kandidat am 27. Juli nach Catania/Sizilien flog, um sich zum Großproblem Flüchtlinge und Migration zu positionieren. Er wolle »Informationen bekommen« und ein »System der Hoffnungslosigkeit durch ein System der Hoffnung« ersetzen, erklärte Martin Schulz auf Sizilien. Er forderte einen »europäischen Solidaripakt« für die Aufnahme der Flüchtlinge. Das war erstens nicht neu und zweitens als Botschaft viel zu dürftig, um in einer der zentralen Zukunftsfragen eine eindeutige Position zu markieren und eigene AnhängerInnen sowie weitere SympathisantInnen zu überzeugen.

Ähnlich beim Thema Stickoxide und Diesel: Die Menschen in den Städten hätten einerseits ein Recht auf gesunde und saubere Luft, sagte der Kandidat am 25. August in Frankfurt/M. Andererseits dürften nicht Gerichte über die Verkehrspolitik in Deutschland entscheiden. Hardware-Nachrüstungen bei älteren Dieselfahrzeugen seien nicht nötig, fuhr er fort und widersprach damit seiner Umweltministerin, die genau diese Nachrüstungen längst gefordert hatte. Der Kandidat: »Da muss man erstmal abwarten, welche Ergebnisse das bringt.« Und: »Die Brückentechnologie Diesel wird es noch einen geraumen Zeitraum geben.«

Das war wolkig, das war schwammig, und vor allem war allzu offensichtlich: Schulz wollte Gewerkschaften und Betriebsräte nicht verprellen – und sei es um den Preis der eigenen Glaubwürdigkeit.

Dieser Botschaft fehlte es, außer dass sie keinem wehtat, an allem: An Klarheit, an Perspektive, an Lösungskompetenz und nicht zuletzt an politischem Mut. Zudem war sie widersprüchlich. Seit dem Bekanntwerden des Dieselgate-Skandals im Spätsommer 2015 hatten Deutsche Umwelthilfe, Medien und vor allem Gerichte die deutsche Politik, Bundes-, Landes- und Kommunalregierungen vor sich hergetrieben. Der SPD-Kandidat ließ mit seinem Statement nicht ansatzweise erkennen, wie er dieser Misere mit einem eigenen Politikansatz begegnen will. Wie zur Bestätigung erklärten Anfang Februar 2018 in einer Umfrage 68 Prozent der Deutschen, die Politik komme der Autoindustrie zu weit entgegen.

Dieselgate und Flüchtlingspolitik sind aber nur zwei Beispiele von vielen: Zu oft versteckte sich der SPD-Kanzlerkandidat hinter wolkigen und taktisch begründeten Formulierungen. Dadurch blieb die Richtung unklar, das emotionale Element fehlte völlig, zu viele Themen (Flüchtlinge, Klima, Globalisierung, Pflege, Bauen, Mieten, Erziehung) blieben ohne präzise Lösungsansätze, und so kam das programmatische Profil der SPD für die WählerInnen verschwommen bis unkenntlich daher. Auch der Interpretationsstreit um die Agenda 2010 ist im Jahre 15 nach ihrer Verkündung nicht beigelegt.

Die SPD muss also klarer und eindeutiger werden. Sie muss die wichtigen Fragen der Zeit beantworten und durch Haltung erkennbar werden. Sie wird sich in einer Reihe von Themen streiten müssen. Und sie wird sich entscheiden müssen: Eine solche Profilbildung innerhalb der Regierung ist eine besondere Anstrengung – und vielleicht am Ende nur über eine zeitlich limitierte Regierungsbeteiligung aufzulösen. Es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, ob eine solch klare Positionierung in einer

Situation der Schwäche strategisch klug ist. Doch die Parteiführung wird um einige Positionsbereinigungen nicht umhinkommen: Mehr Klarheit ist nötig – auch wenn dabei die eine oder andere WählerInnengruppe droht verloren zu gehen.

Zum ersten Mal hat die SPD nun ihre Zusage zu einer Großen Koalition erneuert. Zum ersten Mal ist sie das Bündnis nicht aus einer Oppositionsrolle heraus eingegangen. Das verändert die Grundkonstellation und erhöht die Herausforderung – zumal nach den innerparteilichen GroKo-Debatten von Januar/Februar 2018. Der Spannungsbogen zwischen Regierungsbeteiligung, den zwangsläufig damit verbundenen Kompromissen und dem Bedürfnis nach neuem sozialdemokratischen Profil ist enorm. Der Glaube jedenfalls, sich über solide Regierungsarbeit das Vertrauen der Wahlberechtigten wieder rückerkämpfen zu können, hat sich nach zwei Legislaturperioden als Juniorpartner in einem Bündnis mit der Union als Trugbild und kollektive Selbsttäuschung erwiesen. In jedem Fall braucht die Parteiführung eine Strategie, wie sie beiden Bedürfnissen – verlässlicher Regierungsarbeit und sozialdemokratischen Werten – Rechnung trägt.

### **Fazit:**

Man kann es nicht leugnen: Dem SPD-Wahlkampf 2017 fehlte es in jeder Hinsicht an programmatischem Profil. Über Jahre hinweg hat es die SPD versäumt, sich in wesentlichen Zukunftsfragen Antworten zu erarbeiten und klar und unmissverständlich zu positionieren. Ob zum Thema Flüchtlinge, ob zu Globalisierung, Innere Sicherheit oder Dieselgate: Immer versuchte die Parteispitze, es möglichst vielen Recht zu machen. Vielleicht vermeidet man so politische Konflikte. Aber Profil erarbeitet man sich so nicht. Vor allem aber kommt man der Meisterin der Unentschlossenheit im Bundeskanzleramt so nicht bei.

# 9. Gute Regierungsführung

## Wo Weitsicht, Planung und Lösungskompetenz gefragt sind

Es ist eine für den politischen Prozess und die Akzeptanz politischer AkteurInnen bislang unterschätzte Kategorie: Die Fähigkeit, gute Regierungspolitik zu betreiben, das Vermögen, frühzeitig politische Herausforderungen zu erkennen, die Fertigkeit, politisch, kommunikativ und finanziell lange Linien anzulegen und nachhaltig Probleme zu lösen. Letztlich ist es das unbedingte Bestreben der AkteurInnen, Politik zum Wohle der Gesellschaft zu gestalten.

In der Entwicklungszusammenarbeit fordern PolitikerInnen aus Geberländern von den Empfängern gerne »good governance« ein, die Kunst des »guten Regierens«. Es ist eine Kunst, die auch in Deutschland noch ausbaufähig ist.

Die Sozialdemokratie rühmt sich vielfach, Debatten stellvertretend für die Gesellschaft zu führen. Das ist sicher wichtig und von Belang. Noch wichtiger für Gesellschaft, die eigene Akzeptanz und gute Wahlergebnisse wäre allerdings eine ehrgeizige und weitsichtige Politik. Noch stolzer könnte die Sozialdemokratie sein, wenn untrennbar mit ihr das Markenzeichen »gutes Regieren« verbunden wäre.

Viele Probleme, die den Lebensalltag der Menschen erschweren, liegen in der Verantwortung der Bundesländer, die jedoch oft nur unzureichend bearbeitet werden. In der Regel unterscheidet der Wähler nicht zwischen Bund und Ländern. Er hat aber eine durchgängige Erwartung an Politik: Dass nämlich seine Probleme gelöst werden. Die SPD konnte sich zuletzt in Hamburg, Rheinland-Pfalz und Niedersachsen auch deshalb behaupten, weil sie Herausforderungen pragmatisch aufgelöst hat. In Nordrhein-Westfalen und Berlin ist ihr das in den vergangenen Jahren weniger gelungen. Mit den entsprechenden Wahlergebnissen.

Beispiele für mangelhafte Regierungsführung gibt es genug:

- Es ist keine gute Regierungsführung, wenn der Schulbereich so zusammengespart wird, dass Turnhallen Jahrzehnte auf ihre Sanierung warten, Toiletten nicht mehr nutzbar sind und LehrerInnen und SozialarbeiterInnen fehlen. Der Bedarf an Investitionen in Köpfe und Beton ist in der Regel lange vorher abzusehen. Wenig glaubwürdig und für die politische Klasse ganz generell vertrauensschädigend ist es, wenn der Vizekanzler im Frühsommer 2016 ausruft, nicht die Banken, sondern die Schulen müssten Deutschlands Kathedralen werden. In der Folge blieben dann aber auch in SPD-regierten Ländern die Umschichtungen von Mitteln zugunsten von Bildung und schulischer Infrastruktur aus, so dass von Kathedralen nicht ansatzweise die Rede sein konnte.
- Es ist keine gute Regierungsführung, wenn Regierung und Parlamente in Berlin und Brüssel Grenzwerte für Kfz-Schadstoffemissionen festlegen, die gleichen PolitikerInnen dann aber jahrelang überhöhte Maximalwerte tolerieren und von Gerichten zur Einhaltung eben dieser Werte gezwungen werden müssen.

- Es ist keine gute Regierungsführung, wenn der Gesetzgeber jedem dreijährigen Kind den Anspruch auf einen Kitaplatz zubilligt, es aber gleichzeitig versäumt, rechtzeitig eine angemessene Infrastruktur zu schaffen und ErzieherInnen auszubilden. So fehlen im ganzen Land Zigtausende an Plätzen und ErzieherInnen.
- Es ist keine gute Regierungsführung, wenn Bund und Länder den Ausbau regenerativer Energien mit hohem Mitteleinsatz fördern, zugleich aber den nötigen Ausbau der Stromnetze versäumen.
- Es ist keine gute Regierungsführung, wenn in Deutschland Glasfasernetze fehlen, weil die Bundesregierung der staatsnahen Telekom nicht ultimativ das Ende der Kupferkabelzeit abverlangt und ländliche Regionen dadurch vom schnellen Internet abgehängt bleiben.
- Es ist keine gute Regierungsführung, wenn trotz eines kontinuierlichen Anstiegs an pflegebedürftigen Menschen über Jahrzehnte hinweg zu wenig Pflegekräfte ausgebildet werden, in den Pflegeheimen Personal fehlt und die Bedingungen in vielen Häusern für PflegerInnen und PatientInnen an der Grenze der Zumutbarkeit sind. Es macht die Sache nicht besser, dass der Mangel mehr schlecht als recht durch Kräfte aus Polen, Thailand oder den Philippinen abgedeckt wird.
- Es ist keine gute Regierungsführung, wenn Strafverfahren mangels Personal wegen Verjährung eingestellt und 150.000 Haftbefehle nicht vollstreckt werden, wie der Vorsitzende des Deutschen Richterbundes moniert. So erodiert das Vertrauen in den Rechtsstaat stetig weiter.
- Es ist keine gute Regierungsführung, wenn bei anhaltend wachsenden Speckgürteln rund um die Großstädte der abseh- und berechenbar wachsende Nahverkehr nur unzureichend und schleppend ausgebaut wird.
- Es ist keine gute Regierungsführung, wenn in den Großstädten trotz kontinuierlicher EinwohnerInnenzuwächse in Planung und Genehmigung hochpreisigen Wohnungen, vorrangig Eigentumswohnungen, der Vorzug vor bezahlbaren Projekten gegeben wird.

Das sind nur einige wenige Beispiele mangelnder Planung und Vorausschau, im schlimmsten Fall auch von Politikversagen. Es gibt viele Beispiele mehr, ob im Bereich der Inneren Sicherheit, bei Infrastrukturprojekten oder im Gesundheitswesen. Das Vertrauen in überzeugende Politik leidet umso mehr, da der Mangel nur allzu oft konkrete Alltagsprobleme betrifft, Herausforderungen also, die dem Bürger die Organisation des eigenen Lebens erschweren. Dabei wäre es wichtig, den Menschen eben diese Organisation zu erleichtern, denn im Juli 2017 klagten in einer Umfrage 37 Prozent der Befragten, ihnen mangle es eher an Zeit als an Geld<sup>1</sup>.

Ohnehin stehen PolitikerInnen unter Generalverdacht, nach Posten zu gieren, an ihren Jobs zu hängen und sich diverse Privilegien zuzuschauen. Dieses Misstrauen hat in der jüngeren Vergangenheit noch einmal stark zugenommen. Ausräumen lassen sich diese Verdächtigungen nicht durch rationale Argumente und auch nicht durch den Verweis auf die besonderen Herausforderungen, mit denen PolitikerInnen konfrontiert sind. Eine Imagekorrektur wird nur durch gutes, überzeugendes und letzten Endes erfolgreiches Problemmanagement gelingen.

<sup>1</sup> pollytix-Politikmonitor Juli 2017, im Auftrag des SPD-Parteivorstands.

Man muss gar nicht von einer Vision reden. Es fehlt im Regierungsgeschäft ganz generell an politischer Weitsicht, an Planung, am Blick fürs Ganze. Weitsichtige Politik identifiziert Probleme, die mit gesellschaftlichen Entwicklungen einhergehen, geht diese Herausforderungen frühzeitig an, fahndet nach Lösungen und versucht Abhilfe zu schaffen, gegebenenfalls auch auf unkonventionelle Weise. Weitsichtige Politik bemüht sich, den absehbaren Widerstand einzelner Interessengruppen schon in der Frühphase einzufangen. Weitsichtige Politik erfordert eine gute Verwaltung, die Entscheidungen der politischen Ebene offen, effizient und zeitgerecht umsetzt.

Nur: In Deutschland – auch in vielen SPD-regierten Ländern – gibt es zu oft keine weitsichtige Politik. Dabei machen es sozialdemokratische OberbürgermeisterInnen von Kiel bis Passau vor. In 14 der 20 größten Städte Deutschlands stellt die SPD Oberbürgermeister. Nirgendwo sind für sie Spiegelstriche eines Parteiprogramms Richtschnur des Handelns. Überall betreiben sie geerdete, pragmatische und an vielen Stellen auch erfolgreiche Politik. Sie kennen ihre Städte, sind nah an den Herausforderungen – und im besten Falle auch schnell mit ihren Lösungsangeboten. Das ist ein Politikansatz, an dem sich auch die SPD auf Bundesebene häufiger ein Beispiel nehmen sollte.

Die Sozialdemokratie wird nur Glaubwürdigkeit und Vertrauen in sich als Partei und in ihre führenden AkteurInnen zurückgewinnen, wenn sie sich viel intensiver mit dieser Art von Alltagsproblemen beschäftigt, wenn sie auf konkrete Herausforderungen konkrete Lösungen anbietet, wenn sie einen brennenden Ehrgeiz entwickelt, auf sich abzeichnende Mängel und Engpässe früher, schneller und effizienter zu reagieren.

### **Fazit:**

Die Fähigkeit, gute Regierungsarbeit zu betreiben, Probleme zeitnah abzuarbeiten oder – noch besser – sie gar nicht erst entstehen zu lassen, ist in Deutschland unzureichend ausgebildet. Das gilt auch für die SPD. Sie könnte sich ein Beispiel an ihren kommunalen Spitzen nehmen. Eine Imagekorrektur wird auch sozialdemokratischen BundespolitikerInnen nur gelingen, wenn sie dem Lösen von Problemen eine höhere Priorität einräumen als Spiegelstrichen in Leitanträgen und Parteiprogrammen.

# 10. Ohne Vertrauen geht nichts

## Wenn Kontrollverlust die Glaubwürdigkeit ramponiert

Die deutlichen Verluste der beiden Volksparteien bei der Bundestagswahl 2017, die Erfolge der AfD und das verbreitete Misstrauen gegenüber einer erneuten Großen Koalition haben eines offenbart: Den Deutschen, über alle Milieus und Schichten hinweg, ist das Vertrauen in ihre politischen und ökonomischen RepräsentantInnen abhandengekommen.

In besonderem Maße sind die politischen Parteien von diesem Vertrauensentzug betroffen. Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahr 2017 besagt: Lediglich neun Prozent der Deutschen haben großes Vertrauen in die Parteien, 36 Prozent geben an, nur geringes oder gar kein Vertrauen mehr zu haben.

Millionen Stimmen für die AfD und die emotionale Aufwallung gegen die Große Koalition Anfang 2018 waren nicht nur ein Warnschuss wegen einer vermeintlich verfehlten Flüchtlingspolitik, die Beziehungskrise zwischen WählerInnen und Gewählten ist grundsätzlicher. Es ist auch nicht nur eine temporäre Politikverdrossenheit. Die Irritation ist bei vielen in offen zu Markte getragene Politikverachtung umgeschlagen – auch bei AnhängerInnen demokratischer Parteien, die sich nicht ohne weiteres einem Protestlager zuordnen lassen.

In einer noch unveröffentlichten qualitativen Studie von pollytix strategic research zeigt sich deutlich, wie viele WählerInnen nach dem Abbruch der Jamaikaverhandlungen das Gefühl beschlich, sie rackerten sich in ihrem eigenen Leben ab, während es »die Parteien nicht mal hinbekommen, eine Regierung zu bilden, geschweige denn gut zu regieren«.

Dieses Misstrauen zwischen oben und unten ist umso gefährlicher für die SPD, als Glaubwürdigkeit und Vertrauen in politische AkteurInnen und deren Tun unabdingbare Voraussetzungen für Wahlerfolge und Mehrheiten sind. Vertrauen ist in hochmodernen Gesellschaften vor allem deshalb ein essentielles, »aber auch hochfragiles Sozialkapital« (Franz Walter), weil traditionelle Beziehungen und Loyalitäten nicht mehr abrufbar sind. Viel schärfer noch als bei den Konservativen sind bei der SPD die einst verlässlichen Bindungen etwa zu Gewerkschaften und Vorfeldorganisationen zerbrochen, Enttäuschungen (Ausbleibende Agenda-Korrekturen, Mehrwertsteuererhöhung, Bildungspolitik, Arbeitsmarkt, Globalisierung) und Versäumnisse (Wohnungsbau, Netzausbau, Pflege, Zweiklassen-Medizin) haben ihren Teil zur Erosion beigetragen. Und Bündnisse mit neuen zivilgesellschaftlichen AkteurInnen – wie Campact, Attac, Pulse of Europe etc. – ist die SPD nicht eingegangen. Möglicherweise aus guten Gründen, wohl aber eher, weil sie die Dramatik des Vertrauensverlusts noch nicht vollends begriffen hat. Sonst wäre sie nicht nur vereinzelt, sondern flächendeckend mit zivilgesellschaftlichen AkteurInnen in kooperativem Kontakt.

Die tief sitzende Irritation in nahezu sämtlichen Milieus ist nicht nur eine Folge der Flüchtlingskrise. Die Flüchtlingskrise förderte lediglich zutage, was schon länger unter der Oberfläche brodelte. Im Frühjahr 2015, also vor Beginn dieser, entwarf pollytix im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung eine »Kartografie der politischen Landschaft in Deutschland«.

In dieser Studie identifizierten die AutorInnen eine Reihe von Unsicherheiten, die die Deutschen schon vor den Ereignissen im nachfolgenden Herbst beschäftigten und die mit einer zunehmenden Distanz zu ihren politischen Führungskräften einher gingen:

- Zwar wurde die wirtschaftliche und gesellschaftliche Lage in Deutschland überwiegend als stabil und positiv bewertet, doch externe Erschütterungen wie Finanzkrise, Terrorangriffe oder politische Instabilität in anderen Ländern sorgten für Verunsicherung. Tenor: »Mir macht Angst, dass die Krise in der Ukraine auch hierher kommen könnte.«
- Die Deutschen leisten in ihrem Privat- wie Berufsleben eine Menge – und darauf sind sie auch stolz. Sie erwarten allerdings, dass diese Leistung auch anerkannt wird, nicht zuletzt von »der Politik«. Diese Leistungsbereitschaft, gepaart mit gestiegenen Anforderungen, und das Gefühl zunehmenden Drucks in einer sich rapide verändernden Welt führen zu Stress. Eine Minimalanforderung von WählerInnen an Politik und ihre ProtagonistInnen lautet daher: »Verbessert mein Leben oder erschwert es mir zumindest nicht!« In der Lebensrealität vieler Menschen stellt sich diese Erwartung aber gänzlich anders dar: Die Berührungspunkte, die sie mit dem Staat und seinen Institutionen im Alltag haben, bedeuten vielfach nicht weniger, sondern zusätzlichen Stress. Sei es die jährliche Steuererklärung, die Anmeldung für einen Kitaplatz, die Suche nach einem Pflegeheim, der Kontakt mit dem Ordnungsamt oder der Arbeitsagentur – konfliktfrei und geschmeidig läuft fast nichts. Miserables Management beim Hauptstadtflughafen BER, bei der Planung der Stromtrassen durchs Land oder die scheinbar unlösbaren Probleme im Bildungsbereich verstärken diesen Eindruck von Politikversagen. Gleichzeitig wurde anderen sehr wohl Unterstützung zuteil – seien es Banken, Griechenland oder MigrantInnen. Diejenigen, die heute als kulturell abgehängt bezeichnet, die sich benachteiligt und oftmals von der Politik vergessen fühlen, hatten jetzt ein Ventil gefunden, ihrer Wut Raum zu verschaffen. Und sie hatten eine Gruppe gefunden, die sie für ihre Situation verantwortlich machten.
- Die überwiegende Mehrheit der Menschen in Deutschland ist mit der eigenen Lebenssituation weitgehend zufrieden, doch subjektiv sind die Herausforderungen vielfältiger und kräftezehrender als in den Generationen zuvor. Lebensmodelle unterscheiden sich von denen der Eltern, deutlich mehr Frauen gehen arbeiten, viel mehr Mütter und Väter leben getrennt oder sind alleinerziehend, die Fürsorge und Pflege der Kinder muss genau so organisiert werden wie die der eigenen Eltern. Hier stimmen die Rahmenbedingungen für die neuen Lebensmodelle noch nicht, Politik hat mit der gesellschaftlichen Realität oft nicht Schritt gehalten. Durch Globalisierung und Digitalisierung dreht sich die Welt für viele Menschen schneller als es ihnen lieb ist. Zitat eines Befragten: »Die Weltpolitik oder Weltwirtschaft ist so rasant, man muss mithalten [...] und daran erkrankt die Gesellschaft.« Und ein anderer befand: »Alles läuft irgendwie, aber so richtig gut funktioniert nichts.«

Erschwerend kommt hinzu, dass selbst politisch gebildete und interessierte StaatsbürgerInnen das Gefühl haben, die Probleme nicht mehr zu überblicken oder diese in ihrer Komplexität schlicht nicht zu verstehen. Heikel wird es dann, wenn sie auch niemanden mehr finden, der ihnen den Sachverhalt verständlich erklärt. Die Finanzkrise 2008/2009 war ein Beispiel dafür, dass Politik nur noch unzureichend in der Lage ist, komplexe Zusammenhänge in einer einfachen und verständlichen Sprache zu übersetzen.

Das hat der Glaubwürdigkeit der PolitikerInnen nachhaltig geschadet. Beim Wähler verdichtete sich sowohl der Eindruck, dass PolitikerInnen nicht mehr in der Lage sind, Probleme zu lösen (Vertrauensverlust in die Kompetenz von Politik) als auch bewusst versuchten, über Probleme hinwegzugehen und sich hinter unverständlichen Phrasen und Stanzen zu verstecken (Vertrauensverlust in die Ehrlichkeit der Politik).

Und schließlich hat eine Reihe von Fehlentscheidungen die Glaubwürdigkeit von Politik massiv diskreditiert. Gerade auch die SPD ist in den angeblich so erfolgreichen Jahren von Schröder und Müntefering einer ganzen Kette von Irrtümern erlegen – mit spürbaren Auswirkungen bis heute. Es war aus heutiger Sicht ein Fehler, im öffentlichen Sektor massiv Personal einzusparen, die Kontrollfunktion des Staates zurückzufahren, den sozialen Wohnungsbau zusammenzustreichen und Hunderttausende von Genossenschaftswohnungen zu verkaufen. Es war auch falsch, den Bankensektor zu liberalisieren, die Zuständigkeit der Länder für den Bildungsbereich zu zementieren, den umstrittenen Bologna-Prozess mit der Einführung der Bachelor- und Master-Abschlüsse zu feiern oder auch – nicht zuletzt weil die Wirtschaft massiv darauf drängte – flächendeckend G8 einzuführen und die gymnasiale Oberstufe abzukürzen. Die SPD muss nicht in Asche gehen, weil auch der mediale Mainstream massiv zu einem Rückzug des Staates drängte. Und doch hat die Sozialdemokratie allzu eifertig und allzu lang all den Forderungen nach Privatisierung, Liberalisierung und einem angeblich schlankeren und effizienteren Staat nachgegeben.

Die Wähler waren also enttäuscht von der Politik der SPD und sahen eine Kanzlerin, die eine weitestgehend unambitionierte Politik machte, die kaum jemandem wehtat. Durch die sogenannte asymmetrische Demobilisierung ließ die Kanzlerin alle anderen Parteien ausbluten und nahm ihnen die Möglichkeit sich zu profilieren. Dies hatte zur Folge, dass viele WahlbürgerInnen sich ins Private zurückzogen, das Vertrauen in die öffentlichen Institutionen erodierte und auch die politische Partizipation schwand dahin, sowohl bei Wahlen als auch was das politische Interesse angeht. Beides hat die qualitative Wahlforschung mehrfach bestätigt. Es kann also niemand sagen, die gesellschaftliche Instabilität sei 2015 überraschend gekommen.

Auf diese ohnehin schon wabernde Vertrauenskrise traf im Herbst 2015 die Öffnung der Grenzen für Hunderttausende von MigrantInnen. Der offenkundige Kontrollverlust, die Ohnmacht der Verwaltungen und das gleichzeitige zivilgesellschaftliche Engagement polarisierten und hatten eine deutliche Repolitisierung der Gesellschaft zur Folge: Kaum jemand hatte zu dieser Thematik keine Meinung.

Für die SPD tat sich vor dieser Folie im Wahlkampf 2017 das zusätzliche Problem auf, dass sich fast alle sozialen Krisensymptome, die ihr Kandidat im Wahlkampf zu thematisieren versuchte – der wachsende Niedriglohnsektor, Pflege, Wohnungsprobleme, Altersarmut, Bildungsdefizite – in Zeiten sozialdemokratischer Regierungsverantwortung verschärft hatten oder gar erst unter dieser entstanden waren.

Um sich das Vertrauen der WählerInnen zurück zu erkämpfen, sind für die SPD nun mehrere Dinge nötig: Am einfachsten gelingt dies, indem Regierungspolitik und Verwaltungen die Lebensrealität der WählerInnen anerkennen und materiell und immateriell Hilfestellung zu geben versuchen. WählerInnen müssen wieder den Eindruck bekommen, dass Politik für sie arbeitet und staatliche Institutionen ihnen das Leben nicht zusätzlich erschweren. Allerdings: Gute Inhalte und gelobte Besserung allein überzeugen nicht, das Defizit ist grundsätzlicher. Die SPD wird sich neues Vertrauen nur erarbeiten können, wenn sie zu erkennen gibt: Wir haben verstanden. Wir sehen eure Herausforderungen. Dazu gehört – ganz jenseits der Agenda-Debatte – das unverstellte Bekenntnis, in den Schröder-, Müntefering- und Steinbrück-Jahren eine Reihe von Fehlentscheidungen mitverantwortet zu haben.

Glaubwürdigkeit lässt sich nicht ad hoc herstellen, sondern es braucht eine politische Ausdauer, die weit über die Wahlkampfzeit hinausgeht. Spätestens heute muss also damit begonnen werden, spürbar in das Vertrauen der WählerInnen zu investieren, wenn die SPD weiterhin für diese relevant sein will.

Konkret bedeutet dies:

### **1. Berechenbarkeit**

Die SPD muss klar machen, für welche Grundwerte sie steht und dass die Führung geschlossen für diese Werte einsteht. Einzelne Aussagen oder policy-Vorschläge dürfen dieser parteieigenen DNA nicht widersprechen. Es führt beispielsweise zu erheblichen Irritationen, wenn sich die SPD für Gleichberechtigung stark macht, im SPD-Finanzministerium aber alle vier beamteten Staatssekretärsposten mit Männern besetzt werden.

### **2. Nicht mehr versprechen als umsetzbar ist**

WählerInnen reagieren genervt und allergisch auf leere Versprechen. Es ist kontraproduktiv, wenn der SPD-Kanzlerkandidat im Wahlkampf dem Pflegepersonal eine Lohnerhöhung von bis zu 30 Prozent in Aussicht stellt, obwohl alle wissen, dass PolitikerInnen keine Löhne festsetzen können. Wahlprogramme sollten auch nicht Checklisten für bereits Erreichtes sein, sondern klar formulieren, welche Vision die SPD hat und warum WählerInnen ihr Vertrauen schenken sollten.

### **3. Auf Augenhöhe agieren**

WählerInnen möchten weder bevormundet noch verzwert werden. Ausdrücke wie »der kleine Mann« oder »die kleinen Leute« müssen raus aus dem SPD-Wortschatz. Je offener und transparenter sich PolitikerInnen äußern, desto weniger Ansatzpunkte für Misstrauen liefern sie.

#### 4. Kooperationen mit Zivilgesellschaft

Wenn das Vertrauen in Parteien so gering ist wie beschrieben, sind Partnerschaften und Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen AkteurInnen mit einem größeren Vertrauensvorschluss unbedingt ratsam. Hier lohnt sich der Blick in erfolgreiche Landesverbände oder Kommunen, die hier bereits Erfahrungen gesammelt haben.

#### 5. Erfolge feiern, aber nicht übertreiben

Bei Verhandlungserfolgen soll die Partei selbstverständlich ihren Anteil am Erfolg hervorheben. Allerdings muss die Verhältnismäßigkeit gewahrt bleiben. Der Satz »Wir haben uns durchgesetzt« gehört auf den Verbots-Index für politische Floskeln. Zuletzt gab es zu häufig großspurige Ankündigungen, die den dann tatsächlich erreichten Erfolg lächerlich erscheinen ließen und zum Vertrauensverlust beitrugen. In diesem Zusammenhang sollte die WhatsApp-Kommunikation im Verlauf der Koalitionsverhandlungen noch einmal kritisch reflektiert werden.

#### 6. Gut regieren

Vertrauen entsteht durch Taten. Solange WählerInnen den Eindruck haben, dass Politik und Verwaltung bei Großprojekten wie dem BER oder Stuttgart 21 überfordert sind und gleichzeitig Probleme wie funktionsunfähige Schulklos, Wohnungseinbrüche oder Dieselskandal nicht in den Griff bekommen, wird es schwierig sein, Vertrauen aufzubauen.

#### 7. Positionen beziehen und halten

Wechselnde Positionen und Unberechenbarkeit lassen kein Vertrauen entstehen. WählerInnen müssen wissen, wofür die SPD steht und darauf vertrauen können, dass sich an dieser Haltung nichts ändert. Solange die Position der Partei zu einem Punkt nicht abschließend geklärt ist, sollten einzelne AkteurInnen darauf verzichten, die Deutungshoheit an sich zu reißen. Der »Refugees Welcome«-Button, den sich Sigmar Gabriel im Bundestag im September 2015 ansteckte, übermittelte eine andere Botschaft als sein Besuch bei Pegida wenige Monate später. Auch die Aussage von Martin Schulz, für ein Amt im Kabinett von Angela Merkel nicht zur Verfügung zu stehen, passte ganz und gar nicht zu seiner späteren Absicht, ins Außenamt einzuziehen.

#### 8. Wähler haben Anspruch auf eine verständliche Sprache

WählerInnen erwarten zu Recht, dass ihnen komplexe Sachverhalte und Lösungsvorschläge in verständlicher Sprache angeboten werden. Begriffe wie Rettungsschirm, Zweckentfremdungsverbot, doppelte Haltelinie, subsidiär Schutzberechtigte oder sachgrundlose Befristung sind alles andere als verständliche Begriffe.

**Fazit:**

Das Vertrauen in die politischen RepräsentantInnen aller Parteien und ihre Problemlösungskompetenz ist massiv angeschlagen. Die SPD muss sich mehr als andere Parteien um eine Reparatur des beschädigten Verhältnisses zu ihren WählerInnen bemühen. In Regierungsfunktion muss die SPD alles daran setzen, den Eindruck von staatlichem Kontrollverlust in den verschiedensten Lebensbereichen zu vermeiden und den Unterschied in der politischen Konzeption zum Koalitionspartner sichtbar zu pflegen. Zurück erkämpfen wird sich die Partei ihre Glaubwürdigkeit aber nur mit einer Strategie und einem gesellschaftspolitischen Entwurf, die deutlich über das mutmaßliche Wahljahr 2021 hinausreichen.

# 11. Eine Frage der Gerechtigkeit

## Wo die SPD eine Antwort schuldig bleibt

Der Ruf nach Erneuerung ist innerhalb der SPD die Forderung der Stunde. Und doch: Alle Organisationsreformen, Personalwechsel und sonstigen Erneuerungsbemühungen werden nicht viel bewegen, wenn die SPD nicht zu einer Verständigung darüber gelangt, wer sie eigentlich ist, was sie vorhat mit dieser Gesellschaft und für wen sie Politik machen will, zu welchem Ziel – und mit welchen WeggefährtInnen.

Zur Erinnerung: 1979 erachteten 50 Prozent der Deutschen die Verhältnisse als gerecht, nur 36 Prozent hielten sie für ungerecht. Ganz anders 37 Jahre später: 2016 empfanden 82 Prozent der Deutschen die soziale Ungleichheit im Land als zu groß. Selbst unter den GutverdienerInnen (mehr als 4.000 Euro netto Haushaltseinkommen) waren 76 Prozent der Meinung, die soziale Spreizung sei zu ausgeprägt. Und das, obwohl die SPD seit 1998 in 14 von 18 Jahren mitregiert hatte. Dieses Empfinden einer als ausgeprägt empfundenen gesellschaftlichen Schieflage erklärt zumindest in Teilen, warum Martin Schulz mit seinem Gerechtigkeitsstosopos anfänglich in ganz neue Umfragesphären vorstieß.

Zur Wahl 1998 waren Gerhard Schröder und Oskar Lafontaine noch mit dem Anspruch angetreten, die »Gerechtigkeitslücke« zu schließen. »Innovation und Gerechtigkeit« lautete die Erfolgsformel damals. Doch dann, kurz nach seinem Einzug ins Kanzleramt und dem Abgang von Oskar Lafontaine, änderte Schröder seinen Kurs. Befeuert vom britischen Premier Tony Blair und seinem Vordenker, dem Soziologen Anthony Giddens, stellte der SPD-Kanzler in einem Kraftakt den Arbeitsmarkt in den Mittelpunkt sozialdemokratischer Sozialpolitik. Der Kanzler öffnete die verschiedensten Arbeits- und Lebensbereiche gegenüber den Risiken und Dynamiken der Märkte. Vor allem aber liberalisierte er die Arbeitsverhältnisse in einer Art und Weise, dass für eine gesteuerte Sozial- oder gar Wohlfahrtspolitik kein Raum mehr vorhanden war. Stattdessen gab es einen stufenweisen Rückbau der staatlichen Verantwortung in zentralen Lebensbereichen wie Gesundheitswesen, Wohnungsbau oder Altersvorsorge – auf Feldern, die bis dahin den Kern des Sozialstaates ausgemacht hatten. Es waren Eingriffe mit weitreichenden Folgen, und es war eine Zäsur für die sozialdemokratische Kernklientel. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die SPD dafür vom Wähler abgestraft wurde.

Im Jahr 2005, zweieinhalb Jahre nach Ausrufung der Agenda 2010, hatten nahezu drei Viertel der Deutschen das Gefühl, dass die Gerechtigkeitslücke in der rot-grünen Regierungszeit nicht kleiner geworden, sondern eher gewachsen sei. Zwar drohten die explodierenden Sozialausgaben die Handlungsfähigkeit der Regierung zwischen 2002 und 2005 zu ersticken und es bestand massiver Handlungsbedarf, doch die neuen Jobs bestanden überwiegend aus Minijobs, Leiharbeitsverhältnissen und unfreiwilligen Teilzeit- und Kurzarbeitszeitverhältnissen. Die unteren Schichten der

Gesellschaft wurden mit einer Wucht in den Reformprozess gestoßen, dass sich die SPD davon bis heute nicht erholt hat. So haben die Agenda-Reformen zwar zu einem deutlichen Beschäftigungszuwachs in Deutschland beigetragen, sie haben aber auch die Herausbildung einer neuen Unterklasse befördert.

Ganz anders auf dem Sonnendeck: Der sozialen Oberschicht wurden allenfalls minimale Extra-Beiträge zur Sanierung von Staatshaushalt und Belegung des Arbeitsmarktes abgefordert. Im Gegenteil, für die Einkommenselite gab es Geschenke. Zur Erinnerung: Es war die rot-grüne Bundesregierung, die den Spitzensteuersatz zwischen 1998 und 2005 in mehreren Schritten von 53 auf 42 Prozent absenkte. Die Hinweise, dass die Ungleichheit innerhalb der deutschen Gesellschaft eher zu- als abnimmt, haben sich in den vergangenen Jahren weiter verdichtet. Im Jahr 2015 verfügten die reichsten 45 Haushalte über so viel Vermögen wie die ärmere Hälfte der Gesamtbevölkerung. Im Bildungsbereich haben sich die Aufstiegschancen für Kinder aus sozial schwierigen Milieus eher verschlechtert als verbessert. Hinzu kommt, dass es der SPD, auch was den Instrumentenkasten angeht, bis heute nicht gelungen ist, das Thema Gerechtigkeit zeitgemäß und bedarfsgerecht zu interpretieren.

Auch die sogenannte Chancengerechtigkeit, seit den Schröder-Jahren ein neuer Begriff im Gerechtigkeitsdiskurs, hat nicht wirklich zugenommen. Unter SoziologInnen ist von einer »abnehmenden Aufstiegsmobilität« die Rede. Man muss nicht unbedingt von einer »Abstiegsgesellschaft« sprechen, wie es der Soziologe Oliver Nachtwey tut, aber dass sich die soziale Schere – gerade auch unter sozialdemokratischer Regierungsbeteiligung – eher geöffnet als geschlossen hat, ist unstrittig.

Und vermutlich ist es deshalb kein Zufall, dass, just als das Themenpaket Gerechtigkeit und Respekt im Schulz-Wahlkampf eine zentrale Rolle spielte, die Umfragewerte in nicht mehr für möglich gehaltene Höhen schossen. Offensichtlich hatte Martin Schulz ein Reiz-Thema und ein verbreitetes Unbehagen angesprochen. Nur, je länger sich die Kampagne hinzog, desto weniger Wert legte der Kandidat auf das Gerechtigkeits-Topos. Die Zurückhaltung war nicht zuletzt der Sorge geschuldet, politische Gegner und Medien könnten mit dem Vorwurf kontern, der Kandidat wolle das Land schlecht reden. Es fehlte an dieser Stelle schlicht an Mut, Gradlinigkeit und Selbstbewusstsein, ein Defizit, das als solches identifiziert ist, auch zum Thema zu machen.

So spielte das Thema Gerechtigkeit im Land ab Mitte März in den Auftritten des Kandidaten keine prioritäre Rolle mehr, er unterlegte es nicht mit nachhaltigen Beispielen, vor allem aber machte er nicht klar, wie und mit welchen Instrumenten er denn Abhilfe schaffen wollte. Prompt brachen die Umfragewerte wieder ein. Es wäre fahrlässig und falsch, eine direkte Ableitung zwischen der Priorisierung des Gerechtigkeits-themas und den SPD-Werten herzustellen. Aber dass die Deutschen ein Gerechtigkeitsdefizit im Land empfinden und dass sie bei diesem Thema gerade an die Sozialdemokratie besondere Erwartungen haben, ist empirisch belegt. Umso größer ist die Enttäuschung bei SympathisantInnen und WählerInnen, wenn der Kandidat und seine Partei in diesem Themenbereich nicht liefern.

Man mag das in den deutschen Redaktionsbüros und Medienanstalten anders einschätzen: Fakt ist, dass eine imposante Mehrheit der Deutschen – übrigens in Ost und West – Anhänger eines extensiven Wohlfahrtsstaatsmodells ist. Darunter WählerInnen mit einer konservativen Grundeinstellung ebenso wie AnhängerInnen der Linkspartei. Eine Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung hat es 2016 noch einmal belegt: Eine große Mehrheit der Deutschen sieht den Staat in der Verantwortung für die Absicherung der großen Lebensrisiken – und nicht die Individuen selbst. Und selbst 72 Prozent erwarten vom Staat Maßnahmen zum Abbau der Einkommensunterschiede zwischen Arm und Reich. Offensichtlich halten die Deutschen also – entgegen eines medial massiv befeuerten und in den Eliten vorherrschenden Mainstreams – mit einer gewissen Beharrlichkeit an ihrer Vorstellung von Sozialstaat fest. Diese Erwartung an die Unterstützungsfunktion des Staates zu ignorieren, erklärt nicht unmaßgeblich den Vertrauensverlust seit 1998 in den früheren Kernbataillonen der SPD.

Für die Sozialdemokratie ist die Bekämpfung sozialer Ungleichheiten quasi im Gen-code der Partei verankert – und auch in Wahrnehmung und Erwartung der WählerInnen. Der Schutzschirm gegen die Folgen des freien gesellschaftlichen und ökonomischen Kräftespiels gehört zur Grundausstattung sozialdemokratischer Politik. Es ist der Markenkern einer Partei, für die dabei immer auch der Einsatz staatlicher Ressourcen Mittel der Wahl war. Es mag eine sehr traditionelle Erwartung des Publikums sein; aber diese Erwartung einfach für nicht mehr zeitgemäß zu erklären, hat die SPD in massive Glaubwürdigkeitsprobleme gebracht.

Die Entfremdung zwischen früheren sozialdemokratischen WählerInnen und der Partei hat also in massivem Umfang stattgefunden. Der Göttinger Sozialwissenschaftler Franz Walter hat die Haltung der tonangebenden politischen Klasse und der großen MeinungsmacherInnen gegenüber den Ansprüchen der TraditionalistInnen einmal so beschrieben: Wer sich gegen die Agenda-Reformen stemmte, wurde »herrisch belehrt, dass man durch die Reformen massenhaft Jobs geschaffen habe und dass jede Erwerbsfähigkeit besser sei als Nichtstun«.

Es geht dabei jedoch nicht nur um soziale oder auch finanzielle Gerechtigkeit, also um den Ausgleich der größten materiellen Unterschiede. Das Problem für die SPD wurzelt tiefer: Die AufsteigerInnen und ProfiteurInnen der sozialdemokratischen Reformpolitik von einst – und allen voran ihre Repräsentanten – sind kulturell längst Teil der gesellschaftlichen und politischen Oberschicht geworden. Die Lebensentwürfe ihrer Elite und RepräsentantInnen, ihre Sprache und Probleme, ihre Deutungsmuster und Erklärungen haben sich weit entfernt von denen, die sie vorgeben zu vertreten. Der Wahlforscher Richard Hilmer hat Anfang 2018 darauf hingewiesen, dass die deutschen Volksparteien »primär zufriedene politische Typen im libertären politischen Spektrum verstehen und bedienen. Verunsicherte Gruppen würden vernachlässigt«. Er meinte damit explizit auch die SPD.

Im besten Fall könnte die Sozialdemokratie nun sagen: Wir haben verstanden. Wir nehmen auch vernachlässigte Milieus wieder in den Blick. Wir kümmern uns! Allzu jäh sollte der Schwenk aber nicht ausfallen. Es würde ihm an Glaubwürdigkeit fehlen,

außerdem lässt sich das Problem eines tief sitzenden Misstrauens und manifester kultureller Gräben nicht über Nacht beheben.

Und doch muss sich die Partei neu orientieren: Die auch in den Medien beliebte Dominanz des Facharbeiters als Fixpunkt einer angeblichen gesellschaftlichen Mitte mit einem Jahresgehalt von 60.000 Euro hält einer kritischen Überprüfung kaum stand. Die Realität ist nämlich eine andere: Die Beschäftigten vor allem in den Dienstleistungsberufen stehen massiv unter Druck. Rund vier Millionen ArbeitnehmerInnen verdienen kaum mehr als den Mindestlohn. Und wenn ein Doppelverdiener-Haushalt mit zwei Kindern in der Großstadt kämpfen muss, um Lebenshaltung, Miete und Jahresurlaub zu finanzieren, muss auch den SozialdemokratInnen klar sein: Die Balance in der gesellschaftlichen Mitte ist aus dem Lot geraten.

### **Fazit:**

Die SPD muss das Thema Gerechtigkeit wieder auf die Tagesordnung setzen. Und es selbstbewusster als in den letzten Jahren begründen und durchdeklinieren. Dazu gehören die Verteilungsfrage, die Absicherung der großen Lebensrisiken, die unterstützende Funktion des Staates, die Mieten oder auch das Stadt-Land-Gefälle. Darüber hinaus muss sich die Partei aufmerksamer und intensiver als bisher den Dienstleistungsberufen zuwenden. Vor allem dort ist das Armutsrisiko zuhause.

# 12. Wo sind sie geliebt?

## UnterstützerInnengruppen – eine vernachlässigte Spezies

Über Jahre hat es die SPD versäumt, sich in verschiedenen gesellschaftlichen Milieus – ob unter Kulturschaffenden, SportlerInnen, Intellektuellen, NGOs oder Betriebsräten – einen soliden Rückhalt zu verschaffen. Dies ist umso schmerzlicher, als auch die traditionellen Vorfeldorganisationen der SPD, ArbeitnehmerInneninitiativen, Arbeiterwohlfahrt, MieterInnenorganisationen, Sozialverbände und Umweltverbände nur noch unzureichende Bindekräfte erzeugen.

Im Wahlkampf 2017 fielen die Einbeziehung dieser potenziellen UnterstützerInnengruppen und eine gezielte Ansprache dieser Milieus nahezu vollständig aus. Dem Willy-Brandt-Haus ist es vor allem nicht gelungen, die Kunst- und Kulturszene, die anfänglich viel Neugier auf und großes Interesse an Martin Schulz zu erkennen gegeben hatte, wirksam auf die SPD zu verpflichten. Insbesondere aus den Bereichen Schauspiel und Literatur hatten zahlreiche Künstlerinnen und Künstler Bereitschaft gezeigt, Martin Schulz zu unterstützen. Doch dazu kam es nur in ganz vereinzelt Fällen. Auch zu WirtschaftsvertreterInnen, etwa KonzernchefInnen, die ebenfalls eine überraschende Neugier auf den Kandidaten signalisiert und um Gesprächstermine gebeten hatten, kam kein Kontakt zustande. Das lag einerseits am Kandidaten selbst, der sich ganz seinen KampagnenexpertInnen auslieferte, andererseits an der Wahlkampfleitung, die kein konsistentes Konzept für den UnterstützerInnenwahlkampf erstellt hatte und – schlimmer noch – auch wenig Interesse an tat- und wortkräftiger Unterstützung von außen zeigte.

Dabei mangelte es nicht an Optionen und Wegen: Im Kulturbereich etwa hätten GenossInnen mit großen Netzwerken, im Wirtschaftsbereich das Manager-Forum, im Sport die Vorsitzende des betreffenden Bundestagsausschusses eine Reihe von erstklassigen Kontakten ermöglichen können. Doch dazu kam es erst gar nicht. Einer der Verbindungsleute, der sich im Jahr 2017 prompt geweigert hat, noch einmal um UnterstützerInnen zu werben, bekannte es ganz offen: »Es ist einfach peinlich, unsere Sympathisanten nur alle vier Jahre einmal anzusprechen.« Auch für Friedenspreisträger Navid Kermani zum Beispiel hätte es mehr bedurft als eines Anrufs vom Technischen Wahlkampfleiter, der ihn für einen SPD-Wahlkampfauftritt gewinnen wollte. So einfach wollen sich Intellektuelle und SchauspielerInnen, AutorenInnen und MusikerInnen, aber auch SportlerInnen und ManagerInnen nicht mehr instrumentalisieren lassen.

Das Problem wurzelt allerdings auch hier tiefer. Schon im Wahlkampf 2013 waren die vielfältigen UnterstützerInnengruppen im Verlauf der Kampagne nicht wirklich zu erkennen gewesen. Ihr – schon damals ebenfalls überschaubares – Engagement entwickelte keine Schlagkraft, keine Breitenwirkung und kaum Aufmerksamkeit. 2017 dann das Déjà vu: Erneut wurden zahlreiche Möglichkeiten der Wertschätzung und Kontaktpflege zu den Zielgruppen verschenkt. Es funktioniert nun mal nicht mehr, ein

halbes Jahr vor einer Bundestagswahl die Adresskartei nach möglichen UnterstützerInnen durchzublättern. Die AdressatInnen müssen regelmäßig und neugierig angefragt und eingeladen werden. Oder wie es ein Unterstützer aus der Kulturszene in einem Interview formulierte: »Wir müssen das Gefühl haben, dass man sich für uns und unsere Fähigkeiten interessiert.« Ansonsten stellt sich bei ihnen verständlicherweise das Gefühl ein, immer pünktlich zu Wahlen instrumentalisiert zu werden.

Weil sich das Willy-Brandt-Haus und die Parteispitze darum nicht kümmern, sind diejenigen GenossInnen, die solche Kontakte permanent pflegen und nachhalten, frustriert. Einige Zitate: »Es ist peinlich, die Leute nur einmal alle vier Jahre anzusprechen.« Oder: »Es geht um eine Haltung, und es geht um Wertschätzung, die wir denen permanent entgegenbringen (müssen), von denen wir etwas wollen.« Deshalb: Die Kontakte müssen gepflegt und auf vielfältige Weise nachgehalten werden.

Traditionell ist die »Internationale Abteilung« des WBH für die Koordination der UnterstützerInnengruppen im Wahlkampf zuständig. Dies erfolgte in den beiden zurückliegenden Wahlkämpfen so unzureichend, dass sich dringend die Frage stellt, ob die »Internationalistas« noch der richtige Ort sind, um die Kontakte in Richtung Kultur, Sport, Wissenschaft und Wirtschaft zu pflegen und in Wahlkämpfen zu koordinieren. Im Rahmen einer Reorganisation des WBH wäre demzufolge eine eigene Abteilung oder Unterabteilung, die diese Aufgaben übernimmt und zusätzlich einen lebendigen Kontakt zu den Vorfelddorganisationen und SPD-Arbeitsgemeinschaften unterhält, unbedingt empfehlenswert.

Bei einer Betrachtung der UnterstützerInnengruppen im Wahlkampf fällt auch auf, wie dramatisch die SPD den Kontakt ins intellektuelle Milieu hat abreißen lassen. AutorInnen, die sich souverän zur SPD bekennen, VordenkerInnen, die zu gesellschaftlichen Entwürfen forschen und arbeiten, TheoretikerInnen, die Wegweisendes zum sozialen Zusammenhalt in unserer Gesellschaft beitragen können – wo sind sie geblieben? Die Grundwertekommission tagt drei- bis viermal im Jahr. Trotz der mittlerweile zugelassenen jüngeren Mitglieder sind die Ergebnisse, die der Kreis produziert, nicht zur Erweckung der Partei oder gar Erschütterung geeignet. Schlimmer noch, sie erreichen den ganz überwiegenden Teil der Partei erst gar nicht. Auch der Draht zu älteren und jüngeren SozialwissenschaftlerInnen, die der SPD nahestehen, ist längst nicht mehr so gepflegt wie noch vor 15 oder 20 Jahren. In den Medien und auf dem Büchermarkt sind sie überaus präsent – in der SPD-Parteizentrale und in sozialdemokratischen Diskursen spielen sie so gut wie keine Rolle.

**Fazit:**

Die UnterstützerInnengruppen nur alle vier Jahre zu mobilisieren, wenn mal wieder ein Wahlkampf ansteht, funktioniert nicht und macht deshalb auch keinen Sinn mehr. Die Kontakte zu Kulturschaffenden und SportlerInnen, zu WissenschaftlerInnen und Intellektuellen müssen auch in den Zwischenzeiten gesucht und gepflegt werden. Die Internationale Abteilung, die die UnterstützerInnengruppen bisher organisiert hat, ist nicht mehr die richtige Abteilung für diese Aufgabe. Empfehlenswert wäre ein eigenes Referat, das eng von Mitgliedern der Parteispitze begleitet wird.

# Zum guten Schluss

## Schlussfolgerungen

Es liegen viele Herausforderungen vor der Parteiführung. Sie ernsthaft und konzentriert anzugehen, wird ein Kraftakt den die Parteiführung nicht alleine wird stemmen können. Alle Mitglieder auf allen Ebenen müssen ihren Beitrag dazu leisten. Manche der Vorschläge werden leicht zu realisieren sein, andere werden auf Widerstände stoßen. Parteiführung und Parteivorstand dürfen Kritik nicht ignorieren, und doch sind sie gefordert, mutig voranzugehen. Es muss klar sein: Nach der Wahl ist vor dem Wahlkampf. Die Vorbereitung einer erfolgreichen Wahlkampagne beginnt am Tag Eins nach der gerade stattgefundenen Wahl.

### — Verkrustungen aufbrechen

Das Denken in Lagern und Flügeln, in Parlamentarische Linke und Seeheimer, in Netzwerker, Refos und Stamokap ist eine Sichtweise von gestern. Dahinter steckt ein Politikverständnis, das außerhalb der Partei niemand mehr versteht und das nicht mehr vermittelbar ist. Der Respekt im internen Umgang, auch in der Auseinandersetzung, muss sich von einer Leerformel zu einer gelebten Selbstverständlichkeit entwickeln.

Die kollektive Verantwortungslosigkeit, die die letzten Jahre geprägt hat, muss ein Ende finden. Deshalb muss die Führungsspitze in Präsidium und Parteivorstand verschlankt und Verantwortung neu definiert und zugeschrieben werden. Klar muss aber auch sein: Jeder Genosse, jede Genossin – vom einfachen Mitglied bis hinauf zum Präsidiumsmitglied – trägt Verantwortung für den Zustand der Partei, im Guten wie im Schlechten.

Das Willy-Brandt-Haus braucht einen komplett neuen Zuschnitt. Es muss zuallererst in der Lage sein, Kampagnen zu organisieren, nicht Jubiläen, Podiumsdiskussionen und Preisverleihungen. Diesem Ziel ist alles andere unterzuordnen. Dazu gehört eine Politik der flachen Hierarchien, der offenen Türen, der Weitergabe von Wissen und der vertrauensvollen Kommunikation. Dafür muss die Parteizentrale in ein kommunikatives Kraftzentrum umgerüstet werden, falls nötig inklusive gebäudetechnischer Umbauten.

In den Arbeitsbereichen der Parteizentrale müssen Personalentwicklung, Personalaufbau und Qualifizierung der Beschäftigten und Führungskräfte vorangetrieben werden. Maßnahmen für ein strukturiertes Ein- und Aussteigen neuer MitarbeiterInnen muss festgeschrieben werden.

Die Parteischule sollte modifiziert, die Kooperation mit der Friedrich-Ebert-Stiftung und den Bildungsträgern der Landesparteien intensiviert werden. Neue Ortsvereins- und Unterbezirksvorsitzende sollten Qualifizierungsangebote erhalten, ebenso wie KandidatInnen der Landtage, des Bundestages und des Europä-

ischen Parlaments – und zwar frühzeitig und verpflichtend. MandatsträgerInnen erfahren auf Wunsch Coaching und Begleitung bei der Parlamentsarbeit.

Das Kompetenzgerangel unter den verschiedenen Kraftzentren im WBH muss ein Ende haben. Eine kampagnenfähige Partei braucht ein strategisches Zentrum. Ein Zentrum, das eingespielt und divers besetzt ist.

Der Prozess der Entscheidung über die Kanzlerkandidatur muss neu geklärt werden. Der Personalvorschlag muss von der Parteiführung gemacht werden, bei mehreren KandidatInnen muss die Entscheidung von den Mitgliedern getroffen werden.

Sollten mehrere KandidatInnen im Rennen sein, müssen sie an der Kampagnenentwicklung beteiligt werden, die Wahlkampfleitung muss Prokura haben, unterschiedliche Kampagnen entwickeln zu können.

#### — **Neue Kommunikationsstrategie**

Unabdingbar ist die (Wieder-)Entdeckung einer strategischen Kommunikation. Dazu gehört ein/e profilierte/r KommunikationschefIn, der durchdeklinierte Einsatz von Begriffen, Sprache und Bildern. Das Agenda-Setting und Framing muss unabhängig von Wahlkampagnen zum Alltagsgeschäft werden. Dazu gehört eine konsequent auf 360 Grad ausgerichtete Kommunikationsstruktur. Das Nebeneinander von Presse, Social-Media, Targeting, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und analoger Kommunikation muss beendet werden. Das WBH muss rund um die Uhr kommunikationsfähig sein. Dazu gehört auch eine substanzvoll ausgestattete Social-Media-Task-Force.

#### — **Den pragmatischen Mittelweg verlassen**

Die SPD muss sich wieder eine Haltung zulegen und daraus Politik ableiten. Sie muss sich in den wesentlichen Fragen der Zeit wieder ein Profil erarbeiten. Die SPD wird, kann und muss es nicht allen WählerInnen und auch nicht allen GenossInnen Recht machen. Keine Haltung erkennbar werden zu lassen, um niemanden zu verschrecken, führt dazu, am Ende alle zu verlieren.

#### — **Koordination Bund – Länder – Kommunen**

Trotz der dramatischen Niederlage hat die SPD in vielen Kommunen, Ländern und im Bund eine Gestaltungsmacht. Die Möglichkeiten aus der Regierungsbeteiligung müssen enger koordiniert und sichtbarer genutzt werden.

#### — **Allianzen pflegen**

Die SPD muss wieder Bündnisse suchen, auch neue Bündnispartner. Wenn die SPD für Kampagnen prominente UnterstützerInnen sucht, muss sie den Kontakt langfristiger und ernsthafter pflegen als bisher. Auch neue Kooperationen mit der Zivilgesellschaft sind zwingend erforderlich: Das gilt flächendeckend, aber besonders für die Regionen, in denen die SPD strukturell gar nicht mehr in der Lage ist, sich als kümmernder Ansprechpartner zu präsentieren.

Auch innerhalb der Partei braucht es neue Bündnisse, besonders für die Landesverbände, die deutliche strukturelle Probleme aufweisen. Helfen kann der Aufbau einer permanenten Campaign-Gruppe. Enthusiastische und erfahrene Leute, die bereits Monate vor der Wahl in die Landesverbände entsendet werden, um diese (wieder) kampagnenfähig zu machen.

— **Probleme konkret lösen**

Das Lösen von lebensnahen Problemen muss einen höheren Stellenwert bekommen. Das setzt einen wacheren, schnelleren und auch unkonventionelleren Politikstil voraus. Die SPD wird nur Vertrauen und Glaubwürdigkeit zurückgewinnen, wenn sie auf konkrete Herausforderungen konkrete Lösungen anbieten kann, wenn sie einen brennenden Ehrgeiz entwickelt, auf sich abzeichnende Mängel und Engpässe früher, schneller und effizienter zu reagieren.