

ReformKompass I

Das Strategieinstrument für politische Reformprozesse



INHALT

- 4 **Vorwort:**
Früher sehen, besser entscheiden!
- 5 **Einführung**
- 6 **The never-ending story:**
Warum sind Reformen so schwer – und scheitern so oft?
- 7 **Der ReformKompass für politische Reformprozesse:**
Aufbau
- 10 **Die drei »K« einer erfolgreichen Strategie**
- 14 **Die strategische Kerngruppe:** Das »Lagezentrum«
- 19 **Phase 1:**
Agenda Setting – Wie ich mein Thema finde
- 25 **Phase 2:**
Formulierung und Entscheidung – Jetzt wird es konkret
- 29 **Phase 3:**
Umsetzung – Die richtigen Dinge zur rechten Zeit
- 32 **Phase 4:**
Fortlaufende Erfolgskontrolle – Die Stunde der Wahrheit
- 35 **Die treibende Kraft im Netz:**
Strategiefähige Organisationen und Personal
- 37 **Gewusst wie:**
Methoden und Instrumente
- 40 **Der ReformKompass auf einen Blick**
- 41 **Literatur**

VORWORT: FRÜHER SEHEN, BESSER ENTSCHEIDEN!

»Bei Strategie geht es nicht nur um morgen, sondern um übermorgen. Oft jedoch beschäftigen sich Regierungen mit den Schlagzeilen von morgen statt mit denen, die man in einem Jahr schreiben wird.« Dieses Zitat von US-Präsidentenberater David Gergen deutet auf Schnellschüsse und Kurzatmigkeit in der politischen Praxis. Strategie ist in der Politik zwar noch ein häufig benutztes Wort, doch faktisch gibt es immer öfter kurzfristiges Taktieren und Ad-hoc-Lösungen anstelle strategischen Handelns und langfristig wirksamer politischer Reformen.

Gemeinsam mit Experten aus Wissenschaft und Praxis hat die Bertelsmann Stiftung politische Reformprozesse unter die Lupe genommen. Wir wollten wissen: Warum sind einige Reformen erfolgreich und andere nicht? Lohnt es sich, vorzudenken und Reformen langfristig zu planen? Welche sind die entscheidenden Faktoren, die ein Reformvorhaben zum Erfolg führen?

Mit dem ReformKompass geben wir die Quintessenz aus diversen Analysen, nationalen Fallstudien und internationalen Vergleichen an Sie weiter. Die Erkenntnisse sind für die unmittelbare Verwendung in der politischen Praxis aufbereitet.

Der ReformKompass nimmt Strukturen und Prozesse in den Blick, systematisiert zentrale Ziele und Aufgaben und liefert so einen Orientierungsrahmen für strategisches Handeln. Aktuelle Beispiele aus der Bundespolitik, Landespolitik und Kommunalpolitik werden dabei ganz praktisch diskutiert.

Politiker, die Reformen wagen – auf Bundes-, Landes- oder kommunaler Ebene –, sind Vordenker, Macher und Gestalter. Sie nutzen die Gestaltungsspielräume, um notwendige Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Ihnen soll dieser ReformKompass beim »früher sehen« und »besser entscheiden« helfen. Der Kompass richtet sich jedoch nicht nur an Entscheidungsträger, sondern auch an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie alle, die aktiv beratend oder begleitend am Reformprozess teilhaben. Zudem sind Nichtregierungsorganisationen

angesprochen, die ihre Teilhabe an politischen und gesellschaftlichen Veränderungsprozessen verbessern möchten.

Drei strategische Kriterien sind es vor allem, die über Erfolg oder Scheitern einer Reform entscheiden: Kompetenz für sachgerechte Lösungen, glaubhafte Kommunikation nach innen und außen sowie Kraft zur Durchsetzung.

Die Herausforderung liegt darin, diese drei »K« über den gesamten Prozess hinweg gleichermaßen zu bearbeiten. Wenn ein Kriterium überbetont und ein anderes vernachlässigt wird, bleibt die Reform Stückwerk: Zu viel Kommunikation zulasten der Kompetenz führt zu politischem Marketing statt zur Lösung relevanter politischer Probleme. Erfolgt die Politik rein machtorientiert, also auf die Kraft zur Durchsetzung fokussiert, leidet oft die inhaltliche Qualität. Wer sich hingegen vor allem auf Kompetenz konzentriert, dem gerät oft die Durchsetzungsfähigkeit aus dem Blick, und Konzepte gelangen erst gar nicht in die Umsetzung.

Sie sind herzlich eingeladen, diesen ReformKompass für Ihr eigenes Wirken zu verwenden und weiterzugeben. Nutzen Sie ihn, um den politischen Handlungsbedarf frühzeitig zu erkennen, die Prozesse besser zu strukturieren und Reformen zielsicher zu planen und wirksam umzusetzen.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen viel Spaß!

*Frank Frick
Director Programm »Lernen fürs Leben«
Bertelsmann Stiftung*

EINFÜHRUNG

Kann man Reformen planen? Schön wär's, denken Sie sicher, doch in der Realität läuft es dann immer anders. Das stimmt, denn Politik findet in der Demokratie statt. Und politische Prozesse laufen nie linear ab, sondern mit den unterschiedlichsten – und oft nicht planbaren – Rückkoppelungen. Dennoch lassen sich viele Klippen, an denen Reformen scheitern, vorhersehen – und rechtzeitig aus dem Weg räumen.

Diese Hilfe soll Ihnen der vorliegende ReformKompass bieten. Der Kompass unterstützt dabei, den Status quo der Reform zu bestimmen, die Handlungsspielräume auszuloten und zu erweitern sowie die Reform zu planen. Dazu werden mehrere aktuelle Reformbeispiele ganz praktisch diskutiert.

- Was ist gut gelaufen?
- Was lief warum schief?
- Wie hätte der Prozess besser gestaltet werden können?
- Was sind die Stellhebel für erfolgreiche Reformprozesse?

Der ReformKompass richtet sich vor allem an Politikerinnen und Politiker, die tagtäglich Entscheidungen treffen und Reformen planen und umsetzen müssen. Angesprochen sind Politiker aus der Bundes-, Landes- und Kommunalpolitik, Vertreter von Parteien und Fraktionen sowie Entscheidungsträger und Mitarbeiter aus

Staats- und Senatskanzleien, Ministerien und Kommunalverwaltungen. Ihre Zeit ist knapp und kostbar. Und so ist auch diese Handreichung so straff wie möglich formuliert und mit vielen Beispielen angereichert. Dabei ist völlig klar, dass es niemals eine Art »Gebrauchsanweisung« für Reformen geben kann.

Jede Reform ist anders. Und überall sind die Umstände anders. Dennoch gibt es Grundmuster und Schlüsselmomente, die bei Reformen gleich und deshalb strategisch planbar und vor allem analysierbar sind. Drei Aspekte sind es vor allem, die über Erfolg oder Scheitern einer Reform entscheiden:

- Kompetenz,
- Kommunikation und
- die Kraft zur Durchsetzung.

Diese drei »K« werden in den folgenden Kapiteln definiert und erklärt. Anhand von Beispielen wird gezeigt, warum sie so wichtig sind und warum das Fehlen oder Nichtbeachten der drei »K« so oft Reformen zum Scheitern bringt.

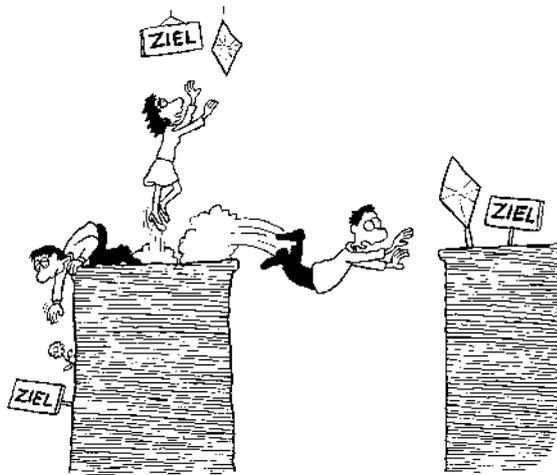
Anhand von Beispielen, Leitfragen und Schaubildern führt der Kompass Sie Kapitel für Kapitel durch die Planung von Reformprozessen. Daneben bietet er Orientierung bei der Umsetzung von Reformen und hilft bei der Analyse von Stärken und Schwächen bereits abgeschlossener Prozesse.

Komplettiert wird der ReformKompass durch eine Auswahl von Methoden zur Unterstützung der Analyse, Strategiebildung und Umsetzung. Die zentralen Ziele und Aufgaben sind nach den Prozessphasen und der drei »K«-Struktur gegliedert.

THE NEVER-ENDING STORY: WARUM SIND REFORMEN SO SCHWER – UND SCHEITERN SO OFT?

Die Dynamik und Vielzahl der Handelnden und ihre Interessen in einem demokratischen System machen es schwer, Reformen zu planen. Dennoch gibt es eine Reihe von Strategien, mit diesen oft ineinandergreifenden und meist gleichzeitigen Prozessen besser umzugehen.

Reformen werden immer komplizierter. Subjektiv wird dem jeder Politiker* zustimmen. Doch auch objektiv lassen sich viele Gründe für diesen Befund finden:



Die Wählerinnen und Wähler sind reformmüde. Der Reformeuphorie der 60er und 70er Jahre folgte eine Ernüchterung und weit verbreitete Skepsis gegenüber Reformen. Heute assoziieren Bürger mit dem Begriff »Reform« nicht mehr »Fortschritt« und »Verbesserung«, sondern »Leistungskürzungen« und »Verschlechterung«. Eine Mehrheit der Bürger hält Politiker und Parteien nicht für vertrauenswürdig und 50 Prozent der Bürger sprechen der Politik die Fähigkeit ab, drängende Probleme zu lösen.

Die Parteibasis ist oft zerstritten und zerfällt in sich bekämpfende Flügel. Die Mehrheitsverhältnisse sind parallel zum Bedeutungsverlust der Volksparteien unsicherer denn je. Dadurch entsteht ein ständiger Kompromisszwang. Und der anhaltende Druck der Medien, Politik fernsehtauglich und in Häppchen verpackt zu inszenieren, verschärft die Lage weiter. Jede Menge Stolpersteine also.

Als wäre das nicht schon genug Herausforderung für Reformer, kommen die Ansprüche der modernen Wissensgesellschaft, die zunehmende Komplexität und die Globalisierung hinzu. Wer sich in diesem Umfeld an Reformen traut und nicht mit Popularitätseinbußen und Stimmverlusten bestraft werden will, braucht eine Strategie. Das längerfristig ausgerichtete, planvolle Anstreben eines Ziels also, unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel und Ressourcen sowie der Anpassung an die ständige Veränderung der äußeren Gegebenheiten.

* In dieser Publikation verwenden wir nicht durchgängig eine geschlechtergerechte Sprache. Mit »Politikern«, »Akteuren«, »Entscheidern« etc. sind immer auch Frauen gemeint.

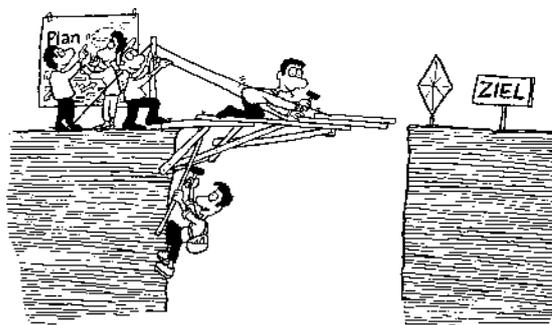
DER REFORMKOMPASS FÜR POLITISCHE REFORMPROZESSE: AUFBAU

Strategische Reformpolitik behält über den ganzen Prozess hinweg gleichermaßen die Gestaltungs- und Machtziele der relevanten Spitzenakteure im Blick. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie neben sachgerechten Politikinhalten immer auch die Kommunikation sowie die Mehrheits- und Durchsetzungsfähigkeit politischer Reformmaßnahmen im Willensbildungs- und Entscheidungsprozess mitdenkt.

Dabei kann der ReformKompass helfen. Es ist ein Konzept zur Analyse, Beratung und strategischen Planung von Reformprozessen. Er richtet sich an alle politischen Akteure, die über die Tagespolitik hinaus an langfristig angelegter Reformpolitik arbeiten. Er kann diesen Vordenkern beim »früher sehen« und »besser entscheiden« helfen.

DIE PHASEN DES POLITISCHEN REFORMPROZESSES – EIN ERSTER ÜBERBLICK

Alle Reformen durchlaufen verschiedene Zyklen. Der ReformKompass bildet dies mithilfe des Politikzyklus-



modells ab. Damit werden grundlegende Handlungsfelder bestimmt und vereinfacht dargestellt. Es geht nicht um eine chronologische Abfolge. Das ist schon allein deshalb nicht möglich, weil Reformen nur in den seltensten Fällen geordnet vor sich gehen. Meist sind die unterschiedlichen Phasen miteinander verflochten, oft laufen sie auch zeitgleich ab. Und der ReformKompass ist konsequent aus der Perspektive der Handelnden konzipiert.

REFORMKOMPASS FÜR REFORMPROZESSE – HANDLUNGSFELDER



BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

DEMOGRAPHIEPOLITIK SACHSENS: WIE EINE LANDESREGIERUNG STRATEGISCHE PIONIERARBEIT LEISTET

800 Schulen musste Sachsen in den vergangenen zehn Jahren bereits schließen.

Die für das gesamte Bundesgebiet vorhergesagte Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung ist also im Freistaat schon Realität. Entsprechend groß ist hier der politische Handlungsdruck. Sehr früh hat die Landesregierung deshalb begonnen, den demographischen Wandel im Bewusstsein der Landesverwaltung wie auch der Bevölkerung zu verankern.

STRATEGIEFÄHIGE REGIERUNGSZENTRALE

Seit jeher zeichnet sich die Regierungspolitik Sachsens durch ein hohes Maß an strategischer Ausrichtung aus. Zurückzuführen ist dies nicht zuletzt auf die Ministerpräsidenten des Landes, die immer sehr daran interessiert waren, die Strategiefähigkeit ihrer Regierung auf- und auszubauen. Die Bedeutung, die politikfeld und legislatur-übergreifende Themen einnehmen, spiegelt sich bereits in der Organisationsstruktur der Regierungszentrale: So werden etwa im Referat »Strategische Planung, Demographie, Demoskopie« Kapazitäten für Zukunftsthemen wie den demographischen Wandel freigehalten und Strategien in einem institutionalisierten Rahmen entwickelt.

ERFOLGREICHE PROBLEMDEFINITION UND -KOMMUNIKATION

Es gelang der Sächsischen Staatskanzlei mithilfe zahlreicher Analysen, Studien und Gutachten im Rahmen einer Expertenkommission des Ministerpräsidenten, Demographiekonferenzen und Regionalforen zunächst eine umfassende und fundierte Bestandsaufnahme der Herausforderungen des demographischen Wandels vorzulegen. So wurde das Thema Demographie erfolgreich als permanente politische Gestaltungsaufgabe innerhalb der Landesverwaltung sowie in den Kommunen und den Köpfen der Menschen verankert. Zudem erklärten es alle sächsischen Ministerpräsidenten von Kurt Biedenkopf über Georg Milbradt bis zu Stanislaw Tillich zur Chefsache, wodurch dem Thema Demographie insgesamt ein hoher politischer Stellenwert eingeräumt wurde. Außerdem wurde von Anfang an erfolgreich vermittelt, dass der demographische Wan-

del nicht statisch, sondern prozessual zu verstehen ist und damit eine gesellschaftspolitische Daueraufgabe darstellt. Das Problemverständnis ist mittlerweile in der Bevölkerung angekommen, und somit ist die Bewusstseinsbildung weitgehend abgeschlossen.

DIE STAATSKANZLEI ALS IMPULSGEBER

Die Staatskanzlei versteht sich selbst in der Demographiepolitik des Landes Sachsen als Dialogpartnerin, Antrieberin und Ideenmaklerin. Ihrem Selbstverständnis nach stellt sie ein grobes Orientierungsraster zur Verfügung, das es jedoch auf den verschiedenen Ebenen »mit Leben zu füllen« gilt. Die Akteure vor Ort sollen dabei nicht nur aktiviert, sondern auch befähigt werden, lokale Lösungen zu erarbeiten. Dabei werden konkrete Projekte seitens der Landesregierung nicht nur finanziell und ideell gefördert, sondern auch initiiert und konzeptionell begleitet. Als erstes Bundesland richtete Sachsen beispielsweise ein landeseigenes Demographieförderprogramm ein, bei dem gemeinsam Lösungsansätze zum Umgang mit dem demographischen Wandel erarbeitet werden. Fredi Holz, Leiter des Referats »Strategische Planung, Demographie, Demoskopie« in der Sächsischen Staatskanzlei: »Strategische Steuerung darf keine Eintagsfliege sein. Wenn die Staatskanzlei der Landesverwaltung, den Kommunen oder den Bürgern einen Impetus gibt, muss sie auch als Begleiter und Ansprechpartner vor Ort präsent und aktiv bleiben.« Dies ist nicht zuletzt auf die Bemühungen der Staatskanzlei zurückzuführen, das Thema trotz der vielen negativen Begleiterscheinungen mit positiven Botschaften zu belegen. Exemplarisch kann hier der Generationenpreis des Ministerpräsidenten angeführt werden (www.generationenpreis.sachsen.de), bei dem sich etwa 300 Projekte beworben haben. Derartige Ideenwettbewerbe zur Frage, wie der gesellschaftliche Umbau vor Ort aktiv gestaltet werden könnte, haben das bürgerschaftliche Engagement in der Demographiepolitik befördert. Sachsens Ministerpräsident Stanislaw Tillich: »Die Staatsregierung kann nicht alle Probleme des demographischen Wandels lösen, aber wir können dafür sorgen, dass Menschen, die sich mutvoll der Zukunft stellen, die etwas vorhaben und verändern wollen, Freiräume und Unterstützung erhalten.«

Dominic Schwickert

Keine Reform gleicht der anderen. Und es macht einen großen Unterschied, ob es sich um eine bundesweite Reform mit Hunderten von Akteuren handelt, wie bei einer nationalen Gesundheitsreform, oder ob es um die Frage des Rauchverbotes auf Länderebene oder um bessere Schulkonzepte in den Kommunen geht. Bei all diesen Reformen jedoch gibt es wichtige Elemente und Aufgaben, die sich in ihrer Grundstruktur gleichen und die nicht vernachlässigt werden dürfen.

Es beginnt schon bei dem sogenannten »Agenda Setting«: Je mehr Reformbedarf die Bevölkerung sieht, desto leichter wird es, die Bereitschaft für Reformen zu fördern. Bildungsreformen sind ein solches Beispiel. Hier geht Druck von der Öffentlichkeit aus, die die Zustände in Kindergärten, Schulen und Universitäten als Probleme erkannt hat.

Ist das Problembewusstsein einmal vorhanden, fängt die Arbeit erst richtig an. Denn jede Reform hat alternative Lösungen – und sie sind oft heftig umstritten. In dieser Phase der »Politikformulierung und Entschei-

dung« geht es darum, die verschiedenen Handlungsoptionen zu bewerten, Vertrauen aufzubauen und Mehrheiten zu sichern. Bei all dem kann eine strategische Vorgehensweise enorm helfen. Sie ermöglicht zudem, an jeder Stelle zu überprüfen, wo im Prozess sich die Handelnden gerade befinden und auf was zu achten ist.

Ist die Entscheidung für Reformen gefallen, beginnt die Phase der »Politikumsetzung«. Auch hier kann eine strategische Ausrichtung die Erfolgsaussichten beträchtlich erhöhen.

- Wie kann ich die Ergebnisqualität der Reform sichern?
- Wie stelle ich nötige Bürgernähe her?
- Wie schaffe ich klare Verantwortlichkeiten und hole alle Akteure mit ins Boot?

Werden diese Fragen beachtet, beschleunigt dies die Umsetzung der Reform und erhöht ihre Akzeptanz.

Schließlich die Erfolgskontrolle: Sie ist unabdingbar, auch um die positiven Wirkungen der Reform zu dokumentieren. Hier geht es darum, geeignete Evaluations-techniken auszuwählen, Gesamtkosten und -nutzen zu bewerten und aus dem Geschehen – am besten im laufenden Prozess – zu lernen:

- Wie zufrieden ist die Bevölkerung?
- Wie kann ich im Prozess effektiv nachsteuern und das Ziel nicht aus den Augen verlieren?
- Bin ich noch auf dem richtigen Weg? Oder: Wie ist die öffentliche Resonanz?
- Darüber hinaus: Was kann beim nächsten Mal besser gemacht werden?
- Deshalb ist Erfolgskontrolle eine fortlaufende Aufgabe in einem strategisch angelegten Reformprozess.

DIE »STRATEGIEMACHER« – DIE STRATEGISCHE KERNGRUPPE

Die Analyse erfolgreicher Reformen zeigt, wie wichtig die handelnden Personen im Zentrum der Reformen sind. Ihre Vernetzung, aber auch ihre Sprechfähigkeit kann entscheidend sein. Wenn in dieser »strategischen Kerngruppe« die drei strategischen Kriterien »Kompetenz«, »Kommunikation« und »Kraft zur Durchsetzung« beachtet werden, nennen wir diese Gruppe »strategischen Kerngruppe«. Sie ist der Reformmotor und hält alle Fäden in der Hand.

STECKBRIEF (Stand: Mai 2010)

DEMOGRAPHIEPOLITIK IN SACHSEN

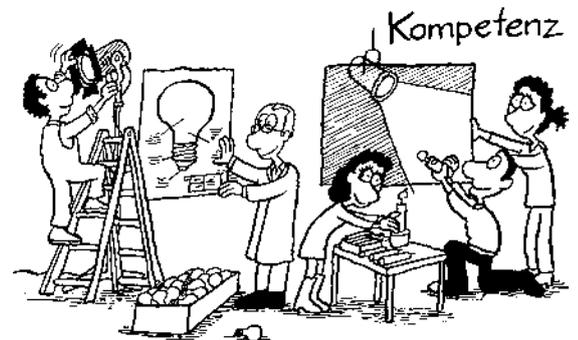
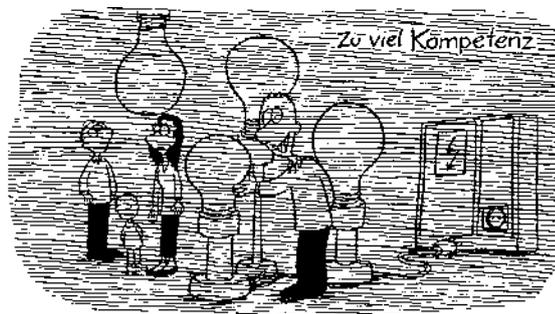
- Erster Demographiegipfel 2004
- Beginn der Arbeit einer Expertenkommission 2005
- Zweiter Demographiegipfel 2006 (Handlungsempfehlungen der Expertenkommission)
- Fünf Regionalforen mit dem Ministerpräsidenten
- Ergebnisse der Enquete-Kommission im September 2008
- Bericht der Enquete-Kommission 2008
- Geplante Vorhaben lt. Koalitionsvertrag: Handlungskonzept Demographie, Einführung eines Demographie-Checks für demographie-relevante Kabinettsangelegenheiten, Modellregionen

DIE DREI »K« EINER ERFOLGREICHEN STRATEGIE

In allen Phasen – Agenda Setting, Politikformulierung und Entscheidung, Umsetzung und Erfolgskontrolle – geht es um die gleichen strategischen Kriterien: Kompetenz, Kommunikation und die Kraft zur Durchsetzung. Diese drei Kriterien stehen im Spannungsfeld von Macht- und Gestaltungswillen und sind entscheidend für den Erfolg von Reformen.

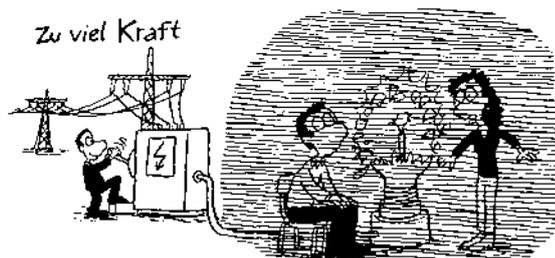
Es ist wichtig, dass diese Kriterien in allen Phasen gleichermaßen berücksichtigt werden. Ansonsten steigt die Gefahr, dass die Reformen aus dem

Ruder laufen, wenn eine der Kriterien überbetont und andere vernachlässigt werden. Zu viel Kommunikation zulasten der Kompetenz führt zu politischem Marketing statt politischen Ergebnissen. Erfolgt die Politik rein machtorientiert, also auf die Kraft zur Durchsetzung fokussiert, leidet oft die inhaltliche Qualität der Reform. Wer sich hingegen vor allem auf Kompetenz konzentriert, dem gerät oft die Durchsetzungsfähigkeit aus dem Blick. So oder so bleiben Reformen dann Stückwerk.

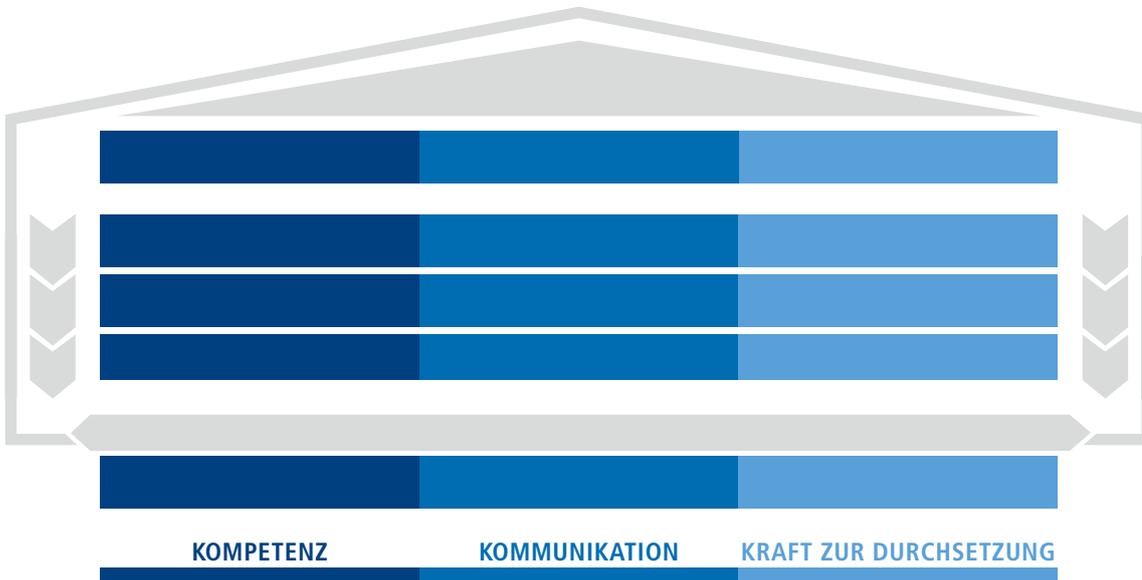


KOMPETENZ ZU SACHGERECHTEN LÖSUNGEN

Auch wenn es auf den ersten Blick selbstverständlich scheint, stellt sich die Frage nach der Kompetenz auf allen Ebenen des Reformprozesses. Politik braucht heute viel Sachverstand, um gute Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln. Dazu gehört es, alle möglichen Formen von Expertenwissen zu nutzen und Wissen ständig zu aktualisieren. Diese Kompetenz muss nicht immer allein innerhalb des Teams aufgebaut werden. Manchmal kann es ressourcenschonender sein, die Expertise »zuzukaufen«. Es macht keinen Sinn, einen guten Kommunikator mit Rechercheaufträgen zu belasten, wenn er stattdessen seine Zeit besser für das Bekanntmachen der Reformen und der Reformziele nutzen könnte.



DIE DREI »K« EINER ERFOLGREICHEN STRATEGIE



BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

WENN DIE PARTEI NICHT MITZIEHT: PROFESSOR KIRCHHOF UND SEIN STEUERMODELL

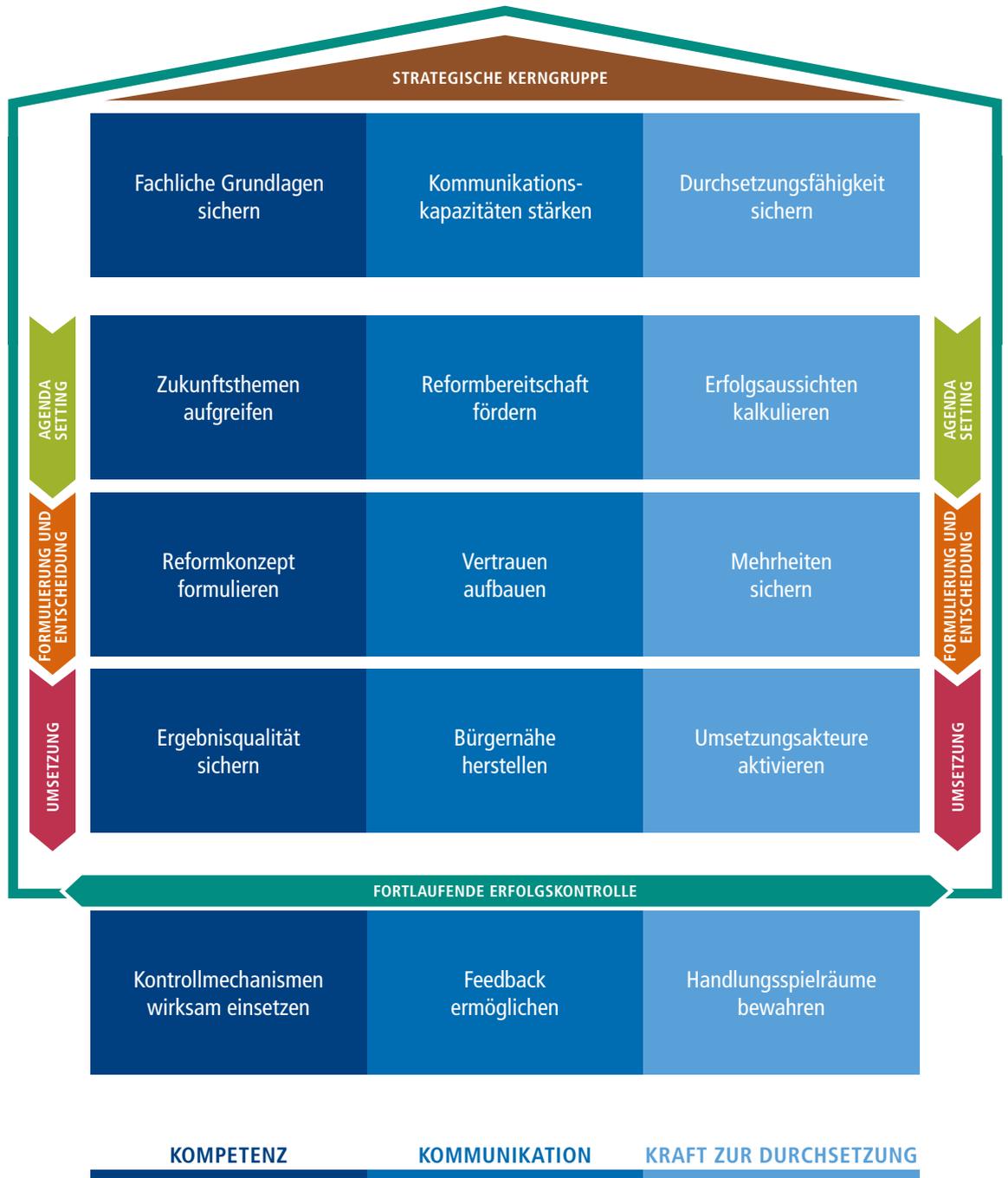
Ein tragischer Fall in diesem Kontext war Professor Paul Kirchhof mit seinem Steuermodell im Bundestagswahlkampf 2002. Es war ganz offensichtlich nicht mit den wichtigsten Akteuren in der Union abgestimmt. Und so meldeten die Unions-Ministerpräsidenten erste Zweifel am Konzept Kirchhofs an. Die SPD hat dies aufmerksam beobachtet. Dadurch war es ein Leichtes für den damaligen Bundeskanzler Gerhard Schröder als SPD-Spitzenkandidaten, das Steuerkonzept des »Professors aus Heidelberg« zu diskreditieren.

KOMMUNIKATION

Viele Politiker verstehen unter Kommunikation PR, also eine marketingunterstützte Vermittlung der Reform in der Öffentlichkeit. Dies geschieht meist über ihre Sprecher oder Journalisten. Mindestens ebenso wichtig aber ist der Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern, also den Betroffenen, sowie mit den politischen Mitbewerbern. Daneben ist aber auch die Kommunikation nach innen in die eigene Fraktion, Partei und Verwaltung für den Reformerfolg von großer Bedeutung. Weil sie oft zu wenig Berücksichtigung findet, soll in dieser Handreichung ein besonderes Augenmerk auf der Binnenkommunikation liegen. Denn wie soll die Bevölkerung von einer Reform überzeugt werden, wenn die eigenen Parteifreunde und Verwaltungsmitarbeiter unterschiedliche Problemwahrnehmungen haben und damit andere Kernbotschaften vertreten? Dies lässt Reformen scheitern, bevor überhaupt die Arbeit daran angefangen hat. Es braucht deshalb auch »Überzeugungsarbeit« nach innen.

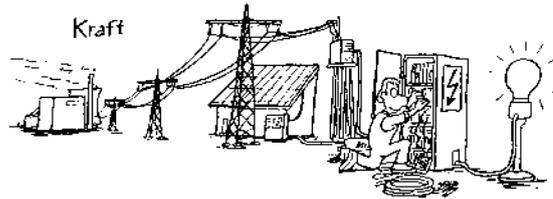
Aber natürlich ist auch die öffentliche Politikvermittlung über die Massenmedien unerlässlich. Kein Politiker kommt heute ohne aktives Themenmanagement aus.

REFORMKOMPASS FÜR REFORMPROZESSE – AUF EINEN BLICK



- Was kommuniziere ich wann am besten?
- Nutze ich das nachrichtenarme Wochenende, um eine Botschaft in die Öffentlichkeit zu tragen?
- Rede ich mit dem Fernsehen, oder ist ein Print-Interview besser geeignet?
- Organisiere ich Unterstützung von befreundeten Politikern, die sofort hinterher auf meine Äußerungen – natürlich positiv und fördernd – reagieren?

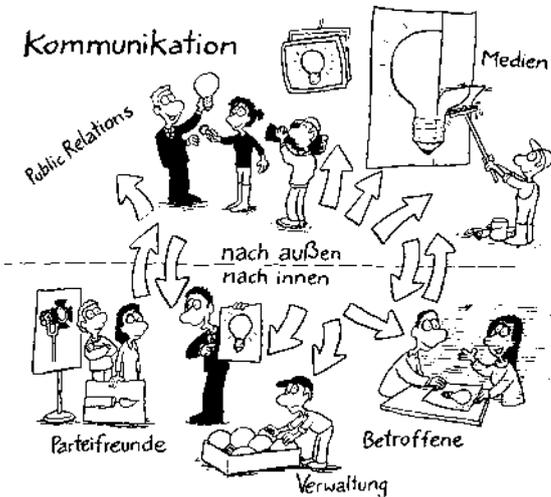
Diese Art von aktivem Themenmanagement muss besonders nach innen stattfinden, also innerhalb der eigenen Organisation. Die Basis für eine erfolgreiche öffentliche Kommunikation liegt in einer guten Binnenkommunikation. Sie erlangt eine höhere Glaubwürdigkeit, wenn Reden und Handeln identisch sind.



Darüber hinaus gilt es, die eigene Politik gegenüber politischen Gegnern durchzusetzen und gegenüber all denjenigen, die dadurch etwas zu verlieren haben. Dafür stehen konsens-, konflikt- und problem-orientierte Verhandlungsstrategien zur Verfügung. Da sich die personellen Konstellationen ändern und ständig wandeln, müssen auch die Verhandlungsstrategien immer wieder angepasst werden. Je mehr Optionen Sie dabei zur Auswahl haben, desto besser.

GRENZEN UND ERFOLGSVORAUSSETZUNGEN DES REFORMKOMPASSES

Der ReformKompass soll vor allem Ihren Handlungskorridor erweitern. Er kann und will keine Gebrauchsanweisung für Reformen sein. Gerade unter den sich ständig verändernden Bedingungen von Reformen müssen die Handelnden zu kurzfristiger Kurskorrektur in der Lage sein. Dazu wird individuelle Führungskompetenz benötigt, oder kurz: »Leadership«. Sie als Handelnde/r sollten nicht nur mit der Logik politischer Prozessabläufe vertraut sein, sondern ein hohes Maß an Problemlösungsorientierung mitbringen und auch die Bereitschaft, Fehler offen anzusprechen sowie aus eigenen und den Fehlern der anderen zu lernen. Wenn noch das ständige Denken in Alternativen hinzukommt, sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Politikgestaltung gut.



KRAFT ZUR DURCHSETZUNG

Hier geht es vor allem darum, die Akteurs- und Machtkonstellationen zu identifizieren:

- Wer kann mir bei der Umsetzung der Reform helfen?
- Wer ist mein wichtigster – und mächtigster – Gegenspieler?
- Wo gibt es personelle oder strategische Konstellationen, die zum Problem oder zur Chance werden können?

Es ist klar, dass das Kernteam nicht allein über die Reformen entscheiden kann. In jedem Stadium sollte eine Vielzahl politischer, wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Akteure mit eingebunden werden. Es geht also darum, frühzeitig Unterstützerkoalitionen aufzubauen und politische Mehrheiten zu sichern. Wichtig ist, dass die eigene Partei das Unterfangen mitträgt. Auch die Unterstützung der Öffentlichkeit ist notwendig.

DIE STRATEGISCHE KERNGRUPPE: DAS »LAGEZENTRUM«

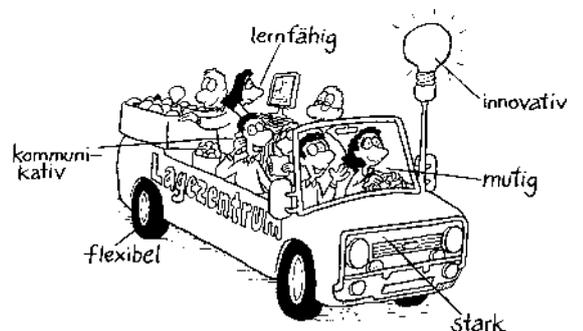
Eine »strategische Kerngruppe« kann verschiedene Formen haben. Es kann sich um ein informelles, aber funktionierendes Netzwerk handeln, das ohne konkrete Organisationsstruktur zuarbeitet. Ein Beispiel für eine formalisierte strategische Kerngruppe war die des früheren britischen Premierministers Tony Blair. Diese Strategieabteilung »Strategy Unit« arbeitete nur für ihn. Der strategischen Kerngruppe wiederum arbeiteten ihrerseits Berater und zwei weitere Gremien zu – das Direktorat Politik und die Umsetzungsabteilung.

»Es gibt zwei entscheidende Führungsfähigkeiten:- Urteilsfähigkeit und Inspirationsfähigkeit, Überzeugungskraft. Nur eine von beiden reicht nicht.« David Gergen, zitiert in Fischer, Schmitz und Seberich 2007: 189

Die strategische Kerngruppe wird auf den unterschiedlichen föderalen Ebenen jeweils anders zusammengesetzt sein. Am Anfang der Überlegungen sollte die Frage stehen, wer an den Reformprozessen aktiv mitwirken wird und sollte. Auf Bundesebene beispielsweise wird das in aller Regel die Regierung sein. Dann aber beginnen schon die Fragen:

- Hat das Kanzleramt oder eines der Ministerien die formale oder informelle Federführung?
- Welchen Einfluss haben die Parteispitzen und die Fraktionsführungen?
- In welchem Umfang sind die Landesregierungen an der Entscheidung beteiligt?
- Gibt es bestimmte zentrale Führungsfiguren innerhalb der Kernexekutive?

Wichtig ist auch, die Positionen der Akteure innerhalb der strategischen Kerngruppe auszuloten. Sind sie mehrheitlich für die Reform? Belasten Konflikte auf anderen Ebenen die Zusammenarbeit? Die Analyse der relevanten Akteure und ihrer Rollenverteilung ist wichtig. Und sie muss den ganzen Prozess über weitergeführt werden.



Denn im Laufe des Prozesses könnten Ereignisse wie Landtagswahlen, personelle Veränderungen, Neuzuschneide von Ressorts oder plötzlich auftauchende Sachverhalte die Lage dramatisch ändern. Nicht selten sind dann auch grundlegende Anpassungen der strategischen Kerngruppe notwendig. Eine starke, flexible und lernfähige strategische Kerngruppe ist zentral für den Reformersfolg.

FACHLICHE GRUNDLAGEN SICHERN

Eine strategiefähige Kernexekutive zeichnet sich durch eine ausgeprägte Innovationskultur aus. Es darf keine Denkverbote geben. Je offener die Strukturen sind, je unterschiedlicher die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, desto mehr Perspektiven bieten sich bei der Suche nach Lösungen. So wird ein kreatives Umfeld geschaffen, das die Arbeit an den Reformen erleichtert. Wichtig ist dabei, in langfristigen Perspektiven zu denken. Die Basis jeder Reform ist das Wissen – um die Sache selbst, aber auch um die Prozesse und Strukturen. Deshalb sollten Träger von Sachwissen, aber auch Kenner der politischen Prozesse in der Kernexekutive versammelt sein. Dies ist umso wichtiger, je komplexer die Materie ist.

In vielen Fällen wird es dabei auch notwendig sein, auf Expertise von außen zurückzugreifen. Das kann sach- wie auch machtpolitisch Vorteile haben: Ein Expertenrat von außen kann leichter auf Missstände hinweisen und »politisch unkorrekte« Überlegungen äußern.

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE HESSENS: WIE MAN UNTER SCHWIERIGEN POLITISCHEN RAHMEN- BEDINGUNGEN STRATEGISCH STEUERT

Es war die Zeit der »hessischen Verhältnisse«: Nach der Landtagswahl 2008 musste Roland Koch ein Jahr lang als geschäftsführender Ministerpräsident ohne parlamentarische Mehrheit »regieren«. Obwohl Koch während dieser Zeit in der öffentlichen Wahrnehmung als politisch angeschlagen galt, konnte er aus der hessischen Staatskanzlei heraus eine landesweite Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln und erfolgreich durchsetzen. Nachhaltigkeit wurde als wichtige Querschnittsaufgabe definiert, bei der ökologische, wirtschaftliche und soziale Aspekte sinnvoll miteinander verzahnt werden sollen. Durch die Initiierung zahlreicher neuer und die Bündelung bereits existierender Projekte unter dem »Dach« einer Nachhaltigkeitsstrategie gelang es, verschiedene politische Einzelmaßnahmen in ein übergeordnetes Regierungskonzept zusammenzuführen.

Der Erfolg ist nicht zuletzt auf eine Doppelstrategie der Kernexekutive um Roland Koch zurückzuführen: Nach außen wurde ein dialogisch-konsensualer Ansatz verfolgt, der zahlreiche Mitwirkungsangebote an die Landtagsparteien sowie an zivilgesellschaftliche Akteure und die »einfachen« Bürger vorsah. Gleichzeitig wurden einzelne Phasen der Nachhaltigkeitsstrategie von Koch und seinen Beratern eng gesteuert sowie ein straffes Politikmanagement nach innen in den Verwaltungsapparat hinein betrieben.

DIALOGBEREITSCHAFT NACH AUSSEN

Gerade nach der stark polarisierten Auseinandersetzung im Zuge der Landtagswahl 2008 war Roland Koch gut beraten, ein Zukunftsthema zu besetzen sowie Dialog- und Beteiligungsbereitschaft zu demonstrieren. Und in der Tat ist bei der Nachhaltigkeitsstrategie die Einbindung aller Landtagsparteien, die intensive Vernetzung verschiedener zivilgesellschaftlicher Akteure sowie die Beteiligung einzelner (besonders jüngerer) Bürgerinnen und Bürger hervorzuheben.

So wurde beispielsweise darauf geachtet, dass im obersten Entscheidungsgremium, der Nachhaltigkeitskonferenz, alle Landtagsparteien sowie profilierte Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft und sozialen Organisationen vertreten sind. Im Fokus der Nachhaltigkeitsstrategie lagen und liegen darüber hinaus konkrete »Mitmach«-Projekte. Als projektübergreifende Kommunikationsplattform dient das

Internetportal www.hessen-nachhaltig.de, das vor allem Bürgerinnen und Bürger zu ehrenamtlichem Engagement aufruft. Insgesamt wurden durch die stark dialog- und beteiligungsorientierte Ausrichtung der Nachhaltigkeitsstrategie einerseits zwar in Einzelfragen Steuerungspotenziale abgegeben; andererseits konnten dadurch aber auch zahlreiche zivilgesellschaftliche Akteure zur aktiven Mitarbeit bewegt werden, sodass die von der Staatskanzlei angeregte Landesstrategie zu einer breiten gesellschaftlichen Initiative wachsen konnte.

AKTIVES POLITIKMANAGEMENT NACH INNEN

Das Thema Nachhaltigkeit wurde vom damaligen Ministerpräsidenten persönlich eng und vor allem wirkungsorientiert gesteuert: von der Festlegung klarer Verantwortlichkeiten über die Aufteilung der Themen in konkrete, klar umrissene und zeitlich begrenzte Projekte bis hin zu effektiven Formen der Wirkungsmessung. Zunächst wurden die Ministerialbürokratie unter hohem (zeitlichen) Druck auf die gemeinsame Strategie eingeschworen und zahlreiche Projekte ins Leben gerufen, die im Wesentlichen eine Geschäftsstelle im Umweltministerium koordiniert. Während die Zielvorgaben für das Jahr 2020 sowie die Finanzierung der verschiedenen Projekte von der Nachhaltigkeitskonferenz unter Vorsitz von Ministerpräsident Roland Koch festgelegt wurden, legte die Landesregierung großen Wert auf formale Nachprüfbarkeit, minutiöse Qualitätskontrolle und strenge Fristen.

Um den politischen Erfolg messbar zu machen, wurde eine paritätisch besetzte »Task Force Ziele und Indikatoren« eingesetzt. Unter Leitung des Hessischen Statistischen Landesamtes hat sie ein Indikatorensystem zu den drei Nachhaltigkeitssäulen Ökonomie, Ökologie und Soziales entwickelt und überprüft dieses in regelmäßigen Abständen.

Insgesamt geht der für eine derart kurze Laufzeit beachtliche Output der Nachhaltigkeitsstrategie größtenteils auf die Qualitäten von Leadership und Politikmanagement der strategischen Kernexekutive um Roland Koch zurück, die die verwaltungsinterne Umsetzung auf Prozessebene vom Agenda Setting bis zur Erfolgskontrolle effizient und effektiv gesteuert hat.

Dominic Schwickert

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

WENN DIE FÜHRUNG FEHLT: DIE GESUNDHEITSREFORM UND DIE UNION

Bei der Gesundheitsreform von Ulla Schmidt, Bundesministerin von 2001 bis 2009, gab es aufseiten der Sozialdemokraten ein effektives und jederzeit handlungsfähiges Kernteam. Geführt wurde es von Gesundheitsministerin Ulla Schmidt; weitere Schlüsselpersonen darin waren ihr Pressesprecher Klaus Vater und einige erfahrene Abteilungsleiter und Staatssekretäre. Das Team kannte sich seit Langem. Es war sich über die Ziele der Reform einig und hatte sowohl das inhaltliche als auch das machttaktische Know-how zur Umsetzung dieser Ziele. Auf der Unionsseite stand dem nichts Derartiges gegenüber, vor allem nicht nach dem Abgang von Horst Seehofer, der seinerseits ein eigenes Machtzentrum – allerdings der CSU-Logik folgend – aufgebaut hatte. So gab es bei der Union strategische Machtkerne rund um die Seehofer-Truppe, neue Machtkerne in der Unionsfraktion rund um den Gesundheitsexperten Zöller und natürlich das Kanzleramt, wo sich Bundeskanzlerin Angela Merkel aktiv in die Reform einmischte. Viele Beobachter monierten diese Zersplitterung auf Unionsseite. Sie argumentierten, dass dies die Verhandlungen für die Union erschwerte und die Position gegenüber den Sozialdemokraten geschwächt hätte.

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

REFORMEN OHNE EINBEZIEHUNG DER BASIS: AGENDA 2010

Was passiert, wenn eine strategische Kerngruppe Reformen ohne Rückkoppelung mit der Fraktion und der Basis vorantreibt, zeigt die Agenda 2010. Nach der Analyse des Politikwissenschaftlers Frank Nullmeier (Fischer, Kießling und Novy 2008) existierte damals zwar ein enger innerer Zirkel rund um Gerhard Schröder, Bundeskanzler von 1998 bis 2005, der die Reformen vorantrieb. Gleichzeitig ließ sich der eingeschlagene Reformkurs jedoch weder der rot-grünen Koalitionsregierung noch der SPD als Partei klar zuordnen. Letztlich habe in dieser fehlenden Rückbindung der Reformen einer der Hauptgründe gelegen, warum Kanzler Schröder die Unterstützung durch die eigene Parteibasis und die Wähler verloren ging.

vorher ausreichend beraten, und dafür ist das Kernteam unter anderem auch da. Ein Beispiel ist der amerikanische Präsident Barack Obama: Die Mitglieder des Kernteams können – und sollen – intern Kritik und Widerspruch äußern, um so die Qualität der Entscheidung zu verbessern. Die Entscheidung selbst trifft dann der Chef, Obama persönlich.

KOMMUNIKATIONSKAPAZITÄTEN STÄRKEN

In der strategischen Kerngruppe muss es auf jeden Fall Mitglieder geben, deren Aufgabe die Kommunikation nach innen und nach außen ist. Beides ist wichtig. Und beides ist keinesfalls mit PR zu verwechseln. Führt die politische Kommunikation an einen Punkt, wo »spin doctors« die Herrschaft übernehmen und die politische Botschaft anstelle politischer Inhalte tritt, so wird das in der Regel schnell von der Öffentlichkeit durch-

schauf – und sanktioniert. Die Folge sind Vertrauens- und Zustimmungsverluste bis hin zu öffentlicher Unterbewertung tatsächlicher politischer Erfolge oder sogar ein Scheitern der Reform.

Die Kommunikation wird umso schwieriger, je mehr Akteure involviert sind. Auf Bundesebene und in Koalitionskonstellationen ist sie zweifellos am kompliziertesten. Bundeskanzlerin Angela Merkel ist auch dafür bekannt, eine Meisterin des Telefons zu sein. Normalerweise verbringt sie am Sonntagnachmittag mehrere Stunden damit, die Themen der kommenden Woche mit Parteifreunden und anderen wichtigen Akteuren telefonisch zu besprechen. Hier kann schon die Reihenfolge der Telefonate wichtig sein, um möglichst viele Informationen zu gewinnen und ihrerseits Botschaften an die Akteure am anderen Ende der Leitung zu vermitteln. Politische Führungsfiguren wissen, wie wichtig es ist, nach draußen eine einheitliche »Kommunikationsfront«

zu bieten. Aber selten verstehen sie, dass sie auch ihren Apparat über Binnenkommunikation mitnehmen müssen, damit Reformansätze und der Reformkern intern ebenfalls durchsetzbar werden und bleiben.

Die Außenkommunikation sollte unter professioneller Leitung stattfinden. Egal, ob ein Politiker selber kommuniziert oder »über Bande« andere für sich sprechen lässt, es bedarf immer einer Kommunikationsstrategie und eines Verantwortlichen hierfür.

DURCHSETZUNGSFÄHIGKEIT SICHERN

Strategische Politik, die perspektivisch angelegt ist, braucht Rückzugsorte. Nur durch Auszeiten von der Dauerbeobachtung durch die Medien können innovative und langfristige Denkmuster entwickelt und zukunftsfähige Reformvorhaben kritisch durchdacht werden. Diese Rückzugsorte müssen sehr sorgfältig organisiert werden, damit die zentralen Akteure wirkungsvoll und strategisch agieren können.

»In den Kommunen kommt es darauf an, die Betroffenen einzubinden, um nicht am Ende einen negativen Bürgerentscheid serviert zu bekommen. Wie ich als Bürgermeister nach außen auftrete, hat viel damit zu tun, wie ich im Binnenverhältnis agiere. Bürgermeister sollten fähig sein, Partei und Fraktion einzubinden, Mitarbeiter zu beteiligen und ressortübergreifende Zusammenarbeit zu fördern. Die Beteiligungsfähigkeit eines Rathauses muss quasi von innen nach außen wachsen.« Dr. Andreas Osner, ehemaliger Project Manager der Bertelsmann Stiftung

Hier finden sich die Entscheider und ihre engsten Berater zusammen. Sie konzipieren langfristige Strategien, denken über Alternativen nach und kalkulieren die Umsetzungschancen. Ihre Arbeit unterliegt zumindest teilweise der Geheimhaltung. Das bringt die strategische Kerngruppe in ein Dilemma, weil manche Aspekte und oft sogar die Grundzüge der Reformen in dieser exklusiven Gruppe ohne Miteinbeziehung der Fraktion bzw. der Partei erörtert werden müssen.

Eine Reform in der strategische Kerngruppe zu planen und deren Umsetzung strategisch anzugehen bedeutet deshalb immer auch, die Durchsetzung in verschiedenen Abstufungen (z.B. Fraktion-Partei; Ressorts-Kabinetts; Stadtverwaltung-Partei) und Zeitphasen mitzudenken.

STECKBRIEF (Stand: Mai 2010)

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE HESSEN

- Verlauf:
 - Frühjahr 2008: Start der Konzeptionsphase
 - Oktober 2008: erste Nachhaltigkeitskonferenz
 - August 2009: Start der ersten konkreten Projekte
 - Juni 2009: zweite Nachhaltigkeitskonferenz
- Gesamtfinanzvolumen: zehn Millionen für vier Jahre; 50 Prozent müssen zur Bewilligung von externen Geldgebern kommen.
- Initiatorin und relevante Akteure: Hessische Landesregierung im Allgemeinen, die Hessische Staatskanzlei und das Hessische Umweltministerium sowie die Nachhaltigkeitskonferenz im Besonderen.
- Komponenten der Nachhaltigkeitsstrategie: Unter der Nachhaltigkeitsstrategie vereinen sich ganz unterschiedliche Einzelprojekte.

PHASE 1: AGENDA SETTING – WIE ICH MEIN THEMA FINDE

Jede Reform hat eine andere Geschichte. Manche werden den Regierenden von aktuellen Ereignissen aufgedrängt, wie beispielsweise die Wirtschafts- und Verbraucherpolitik nach der Rinderseuche BSE oder der Debatte um genmanipulierten Mais. Andere werden von den Regierenden sozusagen »von oben herab« konzipiert, ohne dass es ein ausgeprägtes Problembewusstsein in der Parteibasis und der Öffentlichkeit gibt. Die Agenda 2010 ist dafür ein Beispiel oder auch die »Rente mit 67«.

Manche Reformen entstehen um der parteipolitischen Profilierung willen. Oder ein Gelegenheitsfenster, ein sogenanntes »window of opportunity«, öffnet sich durch eine personelle Veränderung, einen überraschenden Wahlausgang oder ein unerwartetes politisches Ereignis. Die Schuldenbremse, mit der Bund und Länder sich selbst eine Obergrenze bei der Verschuldung auferlegen, ist so ein Beispiel. Sie wurde nur möglich durch die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise. Eine »Art positiver Kollateralnutzen« nennt dies der damalige Kanzleramtsminister Thomas de Maizière (Heckel 2009: 210).

»Je qualitätsvoller das Debattenumfeld ist oder überhaupt Diskurs stattfindet, umso leichter hat es die Politik, darauf zu reagieren und sich den Problemen und Themen angemessen und adäquat zu zeigen.«

Uwe-Karsten Heye, zitiert in Fischer, Schmitz und Seberich 2007: 89

Bevor die unterschiedliche Entstehungsgeschichte von Reformen anhand von Beispielen diskutiert wird, hier erst einmal etwas Systematik. Erfolgreiches Agenda Setting – also den Reformbedarf ermitteln und Themen finden – beinhaltet drei Aufgaben: Zukunftsthemen aufgreifen, Reformbereitschaft fördern und Erfolgsaussichten kalkulieren. Sie können wieder den drei »K« zugeordnet werden.



Reformprozesse, die aus sachlichen Gründen dringend notwendig wären, kommen häufig nicht in die Gänge aufgrund parteipolitischer Auseinandersetzungen. [...] Es darf nicht sein, dass die andere Partei etwas Gutes weiß und will. Heinz-Peter Lehmann, ehemaliger Stabsmitarbeiter in der Stadtverwaltung Nürnberg

KOMPETENZ: ZUKUNFTSTHEMEN AUFGREIFEN

Spitzenpolitiker sind immer in Zeitnot. Dieses eherne Gesetz gilt, egal ob es sich um Bund, Länder oder Kommunen handelt. Reformen aber brauchen viel Zeit, Aufmerksamkeit und Planung. Und Themen für Reformen gibt es überall.

Deshalb ist die Konzeption von entscheidender Bedeutung. Ein Spitzenpolitiker wird nicht alles, was er will, reformieren können. Im besten Fall werden eine, maximal zwei Reformen mit der Lebensleistung eines Politikers verknüpft: die Wiedervereinigung mit Kanzler Helmut Kohl, die Agenda 2010 mit Gerhard Schröder, die Riester-Reform mit Walter Riester, die »Rente mit 67« mit Franz Müntefering, das Elterngeld mit Ursula von der Leyen.

Für alle Reformen gilt, dass die Erfolgsaussichten deutlich steigen, wenn bereits der Konzeptionsprozess strukturiert vor sich geht. Das beginnt damit, den Reformbedarf zu identifizieren.

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

ERFOLGREICHES AGENDA SETTING: DAS BÜNDNIS FÜR FAMILIE, NÜRNBERG

Im Juni 2000 brachte der Nürnberger Stadtrat über alle Parteigrenzen hinweg einstimmig das »Bündnis für Familie« auf den Weg. Es hatte zum Ziel, die Lebensbedingungen von Familien und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärker in den Mittelpunkt kommunalpolitischen Handelns zu rücken. Das Bündnis war so erfolgreich, dass es inzwischen gut 600 Mal in ganz Deutschland kopiert wurde.

Ganz entscheidend war der gelungene Start in der Phase des Agenda Settings. Zum »richtigen« Zeitpunkt – extrem niedrige Geburtenrate in Deutschland, besorgniserregende demographische Entwicklung, strukturelle Nachteile für Familien und daraus entstandener Problemdruck auch in Nürnberg, z.B. nicht ausreichende Kinderbetreuung – wurde auf Anregung des Stadtrats im Referat für Jugend, Familie und Soziales der Stadt eine vollkommen neue Idee entwickelt: die Gründung eines Netzwerkes unterschiedlicher politischer und gesellschaftlicher Akteure zur Unterstützung von Familien auf der kommunalen Ebene! Über die Parteigrenzen hinweg konnte das neue Bündnis aller kommunalpolitisch Verantwortlichen geschlossen werden. Viele informelle Gespräche auf dem »kleinen Dienstweg« führten dazu, dass die wichtigen Akteure sich mit der Bündnisidee identifizieren und das Projekt auch als »ihr« Projekt darstellen konnten.

MITARBEIT ALLER WICHTIGEN GRUPPEN IST DER ERFOLGSGARANT

Der Stadtrat bewilligte im Jahr 2000 finanzielle Mittel – der Titel des entsprechenden Antrags: »Eine Million für Nürnbergs Familien« –, mit denen 2001 bis 2006 die Stadt zu einer vorbildlich familienfreundlichen Kommune entwickelt werden sollte. Ein entscheidender Erfolgsfaktor in der Phase der Politikumsetzung war die Gewinnung nahezu aller wichtigen gesellschaftlichen Gruppen und Institutionen – Kammern, Gewerkschaften, Kirchen, Unternehmen, Polizei, Arbeitsverwaltung und viele mehr – für eine aktive Rolle im »Bündnis für Familie«. Alle waren im sogenannten Lenkungsausschuss vertreten, der alle bedeutenden Vorhaben und Ziele für die Arbeit im Bündnis diskutierte und festlegte.

Für die Geschäftsführung und die Umsetzung konkreter Projekte wurde ein operatives Team im Referat für Jugend, Familie und Soziales gebildet: der sogenannte »Stab Fam-

lie«, ausgestattet mit personeller Kompetenz und finanziellen Ressourcen.

EIGENES LOGO ALS MARKENZEICHEN

Für die Kommunikation wurde die mittlerweile zum Markenzeichen gewordene »Bündnisblume« entwickelt. Um die unterschiedlichsten Projektideen zu realisieren, wurden unterschiedlichste Partner gewonnen, themenbezogene Netzwerke geknüpft und somit viele Institutionen und Personen aktiviert, die das Bündnis für Familie zu einer breiten Bewegung wachsen ließen. Es entstanden eine Internetseite (www.bff-nbg.de) und ein Newsletter. Fachveranstaltungen, Forschungs- und Evaluationsprojekte sicherten den Qualitätsanspruch der Bündnisarbeit ab.

»STAB FAMILIE« ALS MITTEL DER REFORMVERSTETIGUNG

Um eine Verstetigung und enge Verzahnung mit den operativen Strukturen der Verwaltung zu sichern, wurde der »Stab Familie« mit der Hälfte seiner Personalkapazität in die Fachämter eingegliedert. Die Stadt Nürnberg hat sich zu einer »Kinder- und Familienstadt« erklärt und eine zehn Punkte umfassende Deklaration formuliert, die von allen wichtigen gesellschaftlichen Gruppen der Stadt unterzeichnet wurde.

Reiner Pröbß, Referent für Jugend, Familie und Soziales der Stadt Nürnberg, war selbst zunächst überrascht, dass »das Bündnis für Familie im ersten Anlauf im Stadtrat so glatt durchgegangen ist. Das habe ich in meiner langjährigen Tätigkeit in der Stadtverwaltung Nürnberg bisher nur sehr selten erlebt.« Seine Erklärung dafür ist, dass »die Idee gut war und zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Leute kommuniziert wurde«. Sozialreferent Pröbß weiter: »Voraussetzung für den langfristigen Erfolg war zum einen, dass das Bündnis mit und nicht neben den vorhandenen Strukturen und Akteuren entwickelt wurde. Und zum zweiten, dass es sich nicht um eine reine Image- und Showaktivität handelte, sondern dass von Anfang an nennenswerte Geld- und Personalressourcen zur Verfügung gestellt wurden... Ein so grundlegender Reformprozess kann ohne »Kümmerer« nicht gelingen.«

AGENDA SETTING – AUFGABEN UND FRAGEN



- Handelt es sich bei dem Reformthema um eines, das von der Öffentlichkeit schon breit diskutiert wird?
- Oder geht es um etwas, für das das Problembewusstsein erst noch geschaffen werden muss?

- Öffnet sich durch die aktuellen Entwicklungen ein Reformfenster, das nun genutzt werden kann?
- Oder drängt eine Interessengruppe intern auf die Reform für ein Thema, das nur einen Teil der Bevölkerung überhaupt beschäftigt?

Ist der Reformbedarf dahingehend identifiziert, sollte als nächster Schritt das Umfeld analysiert werden. Politische Problemstellungen sind komplex und vielschichtig. Ihre volle Tragweite lässt sich nur erfassen, wenn die sachlichen, zeitlichen, räumlichen und sozialen Dimensionen untersucht werden.

- Um was geht es eigentlich?
- Wie lange braucht die Reform?
- Ist sie lokal begrenzt, oder sind andere Regionen, andere Bundesländer, vielleicht sogar andere Staaten tangiert?
- Welche sozialen Gruppen sind davon betroffen?

Strategiefähige Politik zeichnet sich dadurch aus, dass die Reformakteure mit interner und externer Expertise kausale Zusammenhänge aufdecken, künftige Entwicklungen zu bestimmen suchen, sich eine klare Vorstellung von der Reichweite der zu lösenden Probleme verschaffen und den Grad der Betroffenheit ungefähr abschätzen können. Ist diese Analyse erledigt, sollte geklärt werden, in welche Richtung die Reform geht.

- Wie ist die Stoßrichtung?
- Welche sind die übergeordneten Leitziele?
- Was ist der Handlungsrahmen?

All dies sollte fachlich abgesichert sein und sich mit den Grundorientierungen und Werten der wichtigen Reformunterstützer decken. Eine zentrale Rolle spielen dabei dann auch die Partei und ihre jeweiligen Funktionärschichten.

KOMMUNIKATION: REFORMBEREITSCHAFT FÖRDERN

Egal, wie logisch und sachlich notwendig eine Reform ist: Sie wird nicht erfolgreich sein, wenn sie nicht mehrheitsfähig ist. Deshalb ist es wichtig, schon in diesem frühen Stadium des Agenda Settings auf die Kommunikation zu achten, um die Reformbereitschaft zu fördern. Wenn nicht schon vorhanden, bedeutet das, ein ausgeprägtes Problembewusstsein zu schaffen.

Ist ein Problembewusstsein vorhanden, gilt es, zustimmungsfähige Deutungsmuster zu etablieren und die eigenen Leitideen klar zu kommunizieren.

Ersteres wird manchmal auch »Agenda-Building« genannt. Dabei ist es entscheidend, nach innen und außen zu kommunizieren. Es nützt nichts, die Bevölkerung nach und nach für ein Thema zu sensibilisieren, wenn die eigene Partei und Fraktion nicht mitgeht. Dies war bei der Steuerreform der Regierung Kohl beispielsweise der Fall. Innerhalb der Kernexekutive gab es unterschiedliche Einschätzungen zur Notwendigkeit einer Mehrwertsteuererhöhung. Sie wurden nach außen ge-

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

DIE RICHTUNG DER REFORM? NACH LINKS! NEIN, NACH RECHTS!

Schon im Ansatz der Gesundheitsreform war klar, wie schwer ein Erfolg werden würde. Denn die Reformrichtung war bei den beiden handelnden Akteuren höchst unterschiedlich. CDU/CSU wollten eine »Gesundheitsprämie«, bei der jeder den gleichen Betrag zahlt. Die SPD wollte eine »Bürgerprämie«, bei der jeder nach seiner Leistungsfähigkeit zahlt. Beide Konzepte hatten keine politische Schnittmenge. So krankte die Reform von Anfang an daran, dass es keine klare Reformrichtung gab (Fischer, Kießling und Novy 2008: 37).

tragen. In der Öffentlichkeit entstand so der Eindruck, das Ganze sei nicht notwendig (Fischer, Kießling und Novy 2008: 38).

»Mit einer überraschenden Offenheit nannte Klinsmann unverhohlen die Probleme beim Namen und kommunizierte diese unablässig innerhalb des DFB und in den Medien, bis auch dem Letzten die Notwendigkeit des Wandels bewusst wurde.« Das Klinsmann-Projekt, Harvard Business Manager zum Thema Change-Management und Fußball-WM 2006, Jenewein 2008: 19

Nicht jedes Thema kann erfolgreich auf die Agenda gesetzt werden. Die »richtige« Themenwahl hängt von vielen Faktoren ab: dem Inhalt, dem Zeitpunkt, den Aufmerksamkeitszyklen der Medien und nicht zuletzt von den kommunikativen Strategien des politischen Gegners.

Manchmal kann es deshalb sinnvoll sein, auf bereits existierende öffentliche Diskurse aufzuspringen. »Agenda-Surfing« nennen das die Politologen. Auch hier eine Einschränkung: Ist die öffentliche Debatte wirklich breit genug – und wird sie von den »richtigen« Zielgruppen geführt? Der Politologe Frank Nullmeier argumentiert, dass die öffentliche Debatte, die der Agenda 2010 vorausging, vor allem unter Wirtschaftsliberalen geführt wurde. »Wie sich zeigen sollte, hatte sie [die Regierung] damit aber auf das falsche Pferd eines Eliten- und Teilgruppensdiskurses gesetzt, der in keiner Weise die Mehrheitsmeinung in der Bevölkerung widerspiegelte« (Fischer, Kießling und Novy 2008: 39).

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

DIE KRAFT DER POSITIVEN FORMULIERUNG

Formulieren Sie Ihre Reform in positiver Sprache. »Hartz IV« und »Ein-Euro-Jobs« hätten als Begriffe in Großbritannien nicht einen Tag überlebt, schreibt der Politologe Lord Dahrendorf. Sie sind viel zu negativ: »Die politische Sprache in Deutschland ist voller schlechtgelaunter politischer Begriffe, sodass es am Ende gar kein Wunder ist, wenn das ganze Land tatsächlich schlechte Laune hat.« Großmeister der politischen Kommunikation wie Tony Blair hätten niemals von »Reform«, sondern immer nur von »Modernisierung« gesprochen. Statt »Deregulierung« hätte er »bessere Regulierung« benutzt.

Kritiker werden einwenden, dass es sich doch nur um Worte handelt. Für sie hat Dahrendorf die Rede des damaligen Bundespräsidenten Horst Köhler zur Auflösung des Bundestags 2005 in eine positive Sprache umformuliert. Köhler: »Unser Land steht vor gewaltigen Aufgaben. Unsere Zukunft und die unserer Kinder stehen auf dem Spiel... Die Haushalte des Bundes und der Länder sind in einer nie dagewesenen kritischen Lage. Die bestehende föderale Ordnung ist überholt ...«

Dahrendorf formuliert neu: »Unser Land steht vor gewaltigen Aufgaben. Unsere Zukunft und die unserer Kinder liegen in unserer Hand... Die Regierung kann und wird denen helfen, die sich nicht selbst helfen können; aber wir werden unsere Kinder nicht mit Schulden belasten, um uns ein bequemes Leben zu verschaffen... Auch in der Politik gilt es, Entscheidungen dort, wo die Menschen leben, also dezentral, zu treffen; darum werden wir die föderale Ordnung modernisieren.«

Auszug aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 20.8.2005, zitiert in Rüb, Alnor und Spohr 2009: 30

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

WENN DIE KRISE EIN REFORMFENSTER ÖFFNET

Die Reform der Kfz-Besteuerung im Jahr 2008 wurde durch die Finanzkrise möglich. »Jahrelang haben wir über die Neuordnung der Kfz-Steuer diskutiert«, erinnert sich der damalige Kanzleramtsminister Thomas de Maizière, »alle Argumente waren längst ausgetauscht, aber nichts bewegte sich.« Doch im Zuge der Wirtschaftskrise gab es im ersten Konjunkturpaket ernsthaften Streit zwischen den Koalitionsfraktionen über die von der Regierung vorgeschlagene Steuerbefreiung. Daraus entwickelte sich eine allgemeine Diskussion über die Steuer. Erfahrene Reformer wie de Maizière sahen das Zeitfenster, das Thema endgültig zu regeln. Nun gehen die Einnahmen nur noch an den Bund. Die Länder werden finanziell kompensiert (Heckel 2009: 210).

zu stellen, wäre die Diskussion möglicherweise anders verlaufen. Im Nachhinein lässt sich konstatieren, dass es ein Versäumnis war, kein Deutungsmuster vorzugeben.

Natürlich ist es nicht möglich, zu jedem Thema Deutungsmuster vorzugeben. Denn bei vielen drängenden Fragen hat sich die Bevölkerung längst eine Meinung gebildet. Dennoch ist es selbst hier immer mal wieder möglich, Deutungsmuster umzuändern. So hat der Einsatz der einfach verständlichen Alterspyramide geholfen, dass die Bevölkerung die Dimension der Alterung besser versteht. Die Rentenreform wurde dadurch zwar nicht beliebter, aber manche sahen doch wenigstens ihren Nutzen theoretisch ein (auch wenn sie emotional noch immer dagegen waren).

Eine weitere wichtige Aufgabe in diesem Themenfeld ist es, Deutungsmuster festzulegen. Gesellschaftliche Realitäten sind mehrdeutig. Die Betrachter und Bericht-erstatte müssen sich notgedrungen einige Teilaspekte herausgreifen. Bei der Gesundheitsreform waren dies beispielsweise vor allem Fragen der Finanzierung. Aus Sicht der Medien – und der politischen Konkurrenz – war das plausibel, denn es ging um die Geldbörsen der Menschen. Dies allerdings produzierte fast nur Negativschlagzeilen, gegen die die Reformakteure kaum ankamen. Hätten sie stattdessen versucht, die angestrebten Qualitätsverbesserungen der Reform in den Vordergrund

»Wichtig ist eine klare und von Beginn an bewusst gewählte Reformsprache. Ich habe hier anfangs mit meinem Kommunikationschef zusammengesessen und nächtelang nur an einzelnen Begriffen gefeilt. Das klingt verrückt, aber man erhält auf bestimmte Wörter so starke Projektionen, dass sie, wenn sie zu Beginn schon falsch gewählt sind, irgendwann zur Explosion führen.« Clemens Graf von Waldburg-Zeil, Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes

An dieser Stelle beginnt die dritte zentrale Kommunikationsaufgabe beim Agenda Setting: die Entwicklung und Vermittlung überzeugender Leitideen. Für sie gilt ganz besonders, was für gute Kommunikation immer gilt: je kürzer, desto einprägsamer. Drei Worte, maximal ein Satz. »Yes, we can« – der Schlachtruf des damaligen demokratischen Präsidentschaftsbewerbers Barack Obama dürfte auf absehbare Zeit das Paradebeispiel sein. »It's the economy, stupid!« war die Kernaussage, mit der Bill Clinton ins Weiße Haus einzog. Auch ist es unglaublich hilfreich, eine »Geschichte« erzählen zu können. Dieses sogenannte »storytelling« macht die Kernidee der Reform noch glaubhafter, und vor allem bringt es sie näher an die Lebensrealität der Menschen.

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG: ERFOLGSAUSSICHTEN KALKULIEREN

Es mag manche Reformen geben, die dem Reformier so sehr am Herzen liegen, dass er versuchen wird, sie »durchzudrücken« – komme, was wolle. Manchmal gelingt das auch, wenn jemand bereit ist, über lange Zeit immer wieder »dicke Bretter« zu bohren.

In jedem Fall ist es sinnvoll, sich Gedanken über die Erfolgsaussichten einer Reform zu machen. Vier Fragen stellen sich:

- Ist die Reform ein Bestandteil meiner politischen Grundüberzeugungen, auf denen meine politische Identität beruht?
- Ergibt sich ein zeitliches Gelegenheitsfenster, innerhalb dessen besonders günstige Rahmenbedingungen herrschen?
- Birgt die Besetzung eines Zukunftsthemas ausreichend und das richtige Profilierungspotenzial für Akteure und Partei?
- Wie breit sind die Verhandlungskorridore, die zur Verfügung stehen, um einen Reformiererfolg zu erzielen?

Vor allem der Beginn einer Legislaturperiode eignet sich als Fenster für Reformen. »Honeymoon-Effekt« nennen die Wissenschaftler das: Gerade zu Beginn einer Amtszeit haben die Regierenden einen Vertrauensbonus, der für Reformen genutzt werden kann. Auch die Verabschiedung des Haushaltes kann ein geeigneter Zeitpunkt sein. Walter Riester, Arbeitsminister von 1998 bis 2002, hat seine Rentenreform ins zweite Regierungsjahr gelegt. So hatte er ausreichend Zeit, sie durchzuführen.

Wichtig ist auch, auf die Pendelschwünge der Politik zu achten. Auf eine lange Periode der Ruhe folgen oft Zeiten der Wechselstimmung, die Reformen erleichtern können. Die Bürger assoziieren mit dem Begriff »Re-

form« Verlust und Kosten, nicht Chance und Verbesserung. Deshalb hat eine Reform gegen eine festgeprägte Meinung der Bevölkerung selten Chancen und nutzt den Reformern nicht zum Machterhalt. Wem es gelingt, den verbrannten Reformbegriff durch strategische Herangehensweise positiv zu wenden, der hat größere Aussichten auf Erfolg. Es gilt also Gelegenheitsfenster (in der öffentlichen Meinung) zu identifizieren oder zu initiieren. Damit sind wir bei den Profilierungschancen, die eine bestimmte Reform mit sich bringt. Manche Themenstellungen sind politisch besonders aussichtsreich, weil eigene Kernkompetenzen und Profilierungschancen im Einklang sind. Bei anderen gibt es die Gefahr, einen Teil der eigenen Klientel zu verprellen. So sollten in dieser Hinsicht die inhaltlichen Durchsetzungschancen gegenüber Wählern, Referenzgruppen, der eigenen Partei und dem Koalitionspartner abgewogen werden.

Oft müssen Kompromisse gefunden werden. Deshalb bietet sich ein frühzeitiger Blick auf die möglichen Verhandlungskorridore an.

»Einer meiner Kollegen war als Umweltdezernent ein Meister im Öffnen von Gelegenheitsfenstern. Wenn es keines gab, hat er eines geschaffen, zum Beispiel durch die Skandalisierung von Unternehmen, die Umweltauflagen nicht eingehalten haben.«

Jürgen Heinrich, ehemaliger Dezernent der Stadt Bielefeld

Wo liegen die Schmerzgrenzen der eigenen Kompromissbereitschaft?

- Welche Möglichkeiten haben die potenziellen Gegner, die Reform zu torpedieren?
- Gibt es formale Vetorechte?
- Wie könnte es den Gegnern gelingen, die Öffentlichkeit gegen die Reform zu mobilisieren?
- Welche Bündnisse kann und muss ich eingehen, um einen (Teil-)Erfolg zu haben, und welche Zeitabfolge (Sequenzierung) von Reformschritten ist notwendig, um die Verhandlungskorridore zu erweitern?

Diese Lageanalyse ist notwendig, um sich Klarheit über den weiteren Kurs der Reform zu verschaffen. Schon beim Agenda Setting sollten die Verhandlungsspielräume ausgelotet, die Kompromisspotenziale sondiert und erste Grenzen der eigenen Verhandlungsbereitschaft definiert werden. So entsteht eine allmähliche Klarheit über die politischen Schnittmengen der Akteure. Das kann dann genutzt werden, um Minimal- und Maximalpositionen festzulegen. Damit lässt sich der äußere Rahmen der Reform präzisieren.

PHASE 2: FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG – JETZT WIRD ES KONKRET

Nachdem der Boden für die Reformen bereitet worden ist, kann das Reformkonzept nun ausformuliert werden. Dann geht es darum, dafür Vertrauen in der Öffentlichkeit und in den eigenen Gremien aufzubauen.

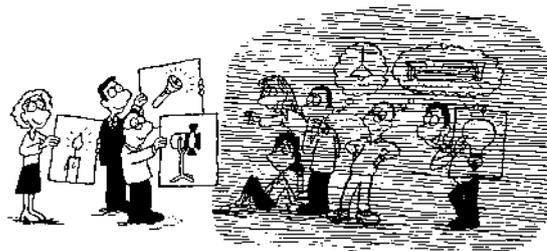
KOMPETENZ: REFORMKONZEPT FORMULIEREN

Wer Reformen mithilfe des ReformKompasses plant, wird es mit der Formulierung leichter haben. Denn schon mit dem Agenda Setting wurde darüber gesprochen, wie die Reform aussehen soll. Nun geht es darum, die Ziele der Reform festzulegen und einen Fahrplan zu entwerfen. Manchmal kann es sinnvoll sein, die Reform in einzelnen Schritten auszuführen – also etwa zuerst den Haushalt zu konsolidieren, um dann glaubhaft eine Steuerreform umsetzen zu können.

Das ist umso wichtiger, als es in dieser Phase auch darum geht, die für die Reform notwendige Zustimmung aufzubauen. Zustimmung, im weitesten Sinne Vertrauen, ist sowohl Voraussetzung als auch Mittel und Ziel erfolgreicher Reformpolitik. Sie ist unerlässlich für das Gelingen von Reformen. Und Zustimmung muss nach innen wie auch nach außen aufgebaut werden.

KOMMUNIKATION: ZUSTIMMUNG UND VERTRAUEN AUFBAUEN

Zustimmung und Vertrauen können nur entstehen, wenn die Handelnden als glaubwürdig eingestuft werden. Sie sollten ihre Gesprächspartner ernst nehmen – und ihnen klar sagen, wo die geplanten Reformen für Stabilität und Sicherheit sorgen und wo sie Wandel mit sich bringen. So sind von der »Rente mit 67« beispielsweise vor allem die Menschen ab dem Geburtsjahrgang 1960 betroffen. Sie werden erst in zwei bis drei Jahrzehnten die Auswirkungen der Reform dahingehend spüren, dass sie bis zu 24 Monate länger arbeiten müssen. Doch debattiert – und kritisiert – wurde die Reform fast ausschließlich von Menschen, die demnächst in Rente gehen oder schon in Rente sind. Sie aber sind



gar nicht von der Reform betroffen. Ganz im Gegenteil – die Reform soll die Stabilität ihrer Rentenzahlungen sichern. Das jedoch wurde weder kommuniziert noch von den Menschen verstanden. Und so fehlte es an elementarem Vertrauen in diese Reform. Es mangelte an Zustimmung.

Ganz besonders schadet es der Glaubwürdigkeit von Reformen, wenn voreilige, nicht einlösbare Verspre-

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

ALLE VERFÜGBAREN RESSOURCEN NUTZEN

Reformer verfügen nur dann über die gesamte Bandbreite der Reformoptionen, wenn sie alle Ressourcen nutzen. Das ist nicht immer der Fall, wie Peggi Liebisch, ehemalige Geschäftsführerin beim Verband alleinerziehender Mütter und Väter, Bundesverband e.V., berichtet. Obwohl ihr Verband heute mit rund 9.000 Mitgliedern bundesweit die Interessen von 2,6 Millionen Müttern und Vätern sowie 3,7 Millionen Kindern vertritt, wird seine Expertise nicht immer und vor allem nicht immer rechtzeitig abgerufen. Liebisch bedauert das und ermuntert die Politiker, dass sie Expertinnen und Experten wie sie früher kontaktieren sollten: »Unter anderem durch unsere Website und das Internetportal haben wir immer das Ohr an der Lebenswirklichkeit der Betroffenen.«

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

DEMOGRAPHIEWANDEL MÜNSTER: WIE SICH EINE STADT DAS VERTRAUEN IHRER BÜRGERINNEN UND BÜRGER IN REFORMEN ERWIRBT

Münster ist nicht nur die Fahrradhauptstadt Deutschlands, sie ist auch bestens auf den demographischen Wandel vorbereitet. Bis zum Jahr 2015 wird die Zahl der über 70-Jährigen um 17 Prozent steigen, die der Altersgruppe zwischen sechs und zehn Jahren um 14 Prozent abnehmen. Dennoch wird die Bevölkerung relativ stabil bleiben – weil viele gut ausgebildete Jüngere in der Altersklasse von 18 bis 25 in der westfälischen Universitätsstadt wohnen.

Schon vor einigen Jahren hat Münster begonnen, sich mit dem Thema Demographie zu beschäftigen. Seit 2008 liegt ein Handlungskonzept vor. Das ist ein in organisationsstrategischer Hinsicht zugleich interessanter wie auch spannender Ansatz. Denn wie überzeugt man Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit davon, in ausnahmslos allen kommunalen Bereichen Veränderungs- und Anpassungsprozesse zu initiieren, obwohl – zumindest vordergründig – kein unmittelbarer Handlungsbedarf besteht?

»Durch verständliche, sachgerechte Information und umfassende Kommunikation«, erklärt Thomas Schulze-Schwienhorst, Mitarbeiter im Bereich der Stadtentwicklung mit dem Arbeitsschwerpunkt demographischer Wandel: »Gerade wenn es darum geht, Bürgern und Politikern die Augen für ein Szenario zu öffnen, dessen Folgen sie jetzt noch gar nicht direkt berühren, brauchen wir einen kontinuierlichen Strang an Kommunikation.«

METHODISCHER PROZESS ZUR STANDORTBESTIMMUNG

Den Einstieg in den methodischen Prozess einer demographieorientierten Stadtentwicklung stellte 2005 ein erster Werkstattbericht dar. Er lieferte neben einer Standortbestimmung zur Bevölkerungssituation bzw. -entwicklung einen Überblick über demographieorientierte Ansätze, Projekte und Maßnahmen in der Verwaltung.

Auf Basis des demographischen Profils, eines integrierten Stadtentwicklungs- und Stadtmarketingkonzeptes sowie bestehender stadtstrategischer Ziele entwickelte Münster schließlich ein eigenes Demographie-Leitbild. »Dieses Leitbild war die eigentliche Keimzelle für den Veränderungsprozess und das Handlungskonzept, das wir in der Folge erstellt haben«, erläutert Christian Schowe, Leiter

des Amtes für Stadtentwicklung, Stadtplanung und Verkehrsplanung. Dass er und seine Amtskollegen von Beginn an die engere strategische Kerngruppe für den demographieorientierten Anpassungsprozess in Münster bildeten, hat mit den ursprünglichen Aufgaben seines Fachbereiches zu tun. »Unsere zentrale Verantwortung für dieses Thema ist daraus erwachsen, dass wir seit jeher für Zahlen und Prognosen zuständig sind«, sagt Stadtplaner Schowe. Auf die Einrichtung der Stelle eines speziellen Demographiebeauftragten oder einer gesonderten Lenkungsgruppe »Demographischer Wandel« wurde entsprechend verzichtet.

Um weitere Ämter miteinzubeziehen, rief die Verwaltung eine themenbezogene Arbeitsgruppe ins Leben. Seit 2004 treffen sich zwei- bis dreimal im Jahr Vertreterinnen und Vertreter zentraler Fach- und Bedarfsämter. Moderiert werden die Treffen von den »Demographiewächtern« im Stadtplanungsamt. Sie verstehen sich dabei vor allem als Kümmerer mit der Aufgabe zu informieren, zu sensibilisieren und das Bewusstsein für das Thema aufrechtzuerhalten.

Zentrales Instrument ist der sogenannte »Demographie-Check«. Dahinter verbirgt sich ein überschaubarer Fragenkatalog, der von der Arbeitsgruppe »Demographischer Wandel« in Abstimmung mit allen Ämtern erarbeitet wurde. Damit kann jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter in der Münsteraner Verwaltung überprüfen, inwieweit Maßnahmen, Projekte und Entscheidungen des eigenen Fachbereiches demographiekonform sind.

Berührt ein Reformthema jeden Verwaltungsbereich, bedeutet dies zugleich, dass auch die Bürgerinnen und Bürger mit den Folgen des städtischen Anpassungsprozesses konfrontiert werden. Entsprechend setzen Münsters Demographieexperten auf die breite Information und Beteiligung der Bürgerschaft. Dazu wurden ein öffentliches Hearing veranstaltet, Diskussionen mit Bürgern initiiert und eine Broschüre mit dem Handlungskonzept veröffentlicht. Nach 2010 werden diese Kommunikations- und Kooperationsbemühungen weiter intensiviert, wie etwa mit der Volkshochschule, der Seniorenvertretung oder dem Jugendrat. Auf diese Weise soll eine möglichst breite Öffentlichkeit erreicht und für das Thema sensibilisiert werden.

FORMULIERUNG UND ENTSCHEIDUNG – AUFGABEN UND FRAGEN



chungen gemacht werden. Das mag einen kurzfristigen Nutzen haben. Doch der zu erwartende Vertrauensverlust steht in keinem Verhältnis dazu – und er ist nicht mehr reparabel. Es ist deshalb außerordentlich wichtig, mit dem Reformversprechen nur realistische Erwartungen zu erzeugen. Das ist einer der Gründe, warum die ständigen Gesundheitsreformen in der

Bevölkerung nur noch wenig Beachtung finden. Fast immer wird versprochen, dass die Reformen die Beitragssätze stabilisieren sollen – und fast immer wird dieses Versprechen gebrochen. Stattdessen wäre es wahrscheinlich sinnvoller, auf andere Reformaspekte abzuheben, wie etwa die Qualität der Versorgung.

MEILENSTEINE (Stand: Mai 2010)

MÜNSTER:

SO WURDE DIE REFORM GEPLANT

- 2004: Die Verwaltung der Stadt beschließt das Konzept und beauftragt das Stadtplanungsamt mit der Aufbereitung.
- 2005: Ein erster Werkstattbericht wird veröffentlicht.
- 2006: Die Daten werden gesichtet, die Diskussion mit den Bürgerinnen und Bürgern beginnt.
- 2007: Ein Handlungskonzept wird erstellt.
- 2008: Das Handlungskonzept wird im Rat der Stadt verabschiedet und ein Demographie-Check für alle Bereiche ausgearbeitet.
- 2009: In einer Broschüre können die Bürgerinnen und Bürger das Handlungskonzept nachlesen, ihre Wünsche werden in einer Umfrage erhoben.
- 2010: Ein umfassendes Kommunikations- und Kooperationskonzept entsteht.

KRAFT ZUR DURCHSETZUNG: MEHRHEITEN SICHERN

Damit kommen wir zur Königsdisziplin des Reformers: dem Sichern von Mehrheiten. Das ist in der deutschen Verhandlungs- und Koalitionsdemokratie ganz besonders schwierig. Politische Entscheidungen sind sehr viel stärker von Interessenkonstellationen und der Machtverteilung zwischen den beteiligten Akteuren bestimmt als von rationaler Alternativenauswahl.

»In der Planungsphase einer strategischen Neuausrichtung können Sie alles behaupten, was Sie wollen. Das muss Ihnen keiner glauben. Deshalb war unser Pilotprojekt von unschätzbarem Wert. Hier konnten sich bestimmte Dinge erst mal bewähren.« Clemens Graf von Waldburg-Zeil, Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes

Der Reformierer und sein Kernteam müssen sich drei strategischen Steuerungsaufgaben stellen. Sie brauchen eine geeignete Verhandlungstaktik, die flexible Strategiewechsel im Laufe des Prozesses ermöglicht. Nur so kann ein möglichst breites Feld potenzieller Bündnispartner erschlossen werden. Und schließlich geht es

darum, ein hohes Maß an öffentlicher Zustimmung für die Reformen zu mobilisieren.

Relativ selten wird in Deutschland ein konfliktorientierter Verhandlungsstil ausgewählt. Er führt dazu, dass der Verhandlungspartner nur »Ja« oder »Nein« sagen kann. Konfliktorientiert kann allerdings nur derjenige verhandeln, der über genügend Macht und Rückhalt verfügt. Manchmal wird dazu die »divide et impera«-Strategie eingesetzt, wobei einzelne Subgruppen unter den Verhandlungspartnern durch Zugeständnisse für die Reform gewonnen werden.

Weiter verbreitet in Deutschland ist der konsensorientierte Verhandlungsstil. Er steht für Verhandeln im eigentlichen Sinn. Dabei bieten die Reformakteure Kompensationen an, um ihre Verhandlungspartner für die Sache zu gewinnen. Das führt allerdings fast immer zur Verwässerung der Konzepte. Reformakteure sehen sich dann dem öffentlichen Vorwurf ausgesetzt, sie seien aufgrund ihrer Verhandlungsschwäche auf eine Politik des Kuhhandels, der Flickschusterei und des halbherzigen Formelkompromisses angewiesen. Jenseits der oft hohen Kosten dauert diese Art des Verhandeln auch sehr lange.

»Im Nachhinein waren die bittersten Reformgegner selbst das beste Korrektiv für die gesamte Strategie.«

Clemens Graf von Waldburg-Zeil, Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes

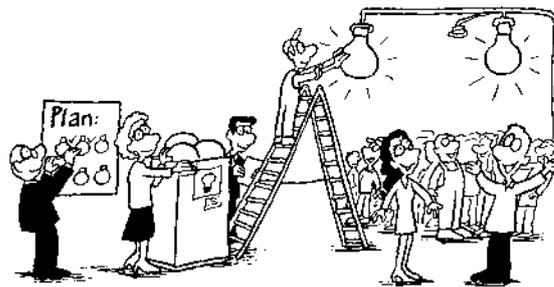
Eine Alternative ist deshalb der problemorientierte Verhandlungsstil. Hier steht sach- und wahrheitsorientiertes Argumentieren im Vordergrund. Vor allem auf der lokalen Ebene ist er gut einsetzbar, da die von der Reform zu lösenden Probleme hier allen Beteiligten sehr klar ersichtlich sind. Problemorientiertes Verhandeln bietet sich vor allem dann an, wenn es nicht um Verteilungskonflikte geht.

Je schneller die Bürgerinnen und Bürger erste Verbesserungen durch die Reformen spüren, desto erfolgreicher wird die Reform sein. Leider werden kurzfristig eintretende Reformverluste wesentlich stärker wahrgenommen als langfristig anstehende Reformgewinne. Über diese Grundregel muss sich jeder Reformierer im Klaren sein. Lassen sich gesellschaftliche Veränderungen nur in Verbindung mit solchen kurzfristigen Verlusten realisieren, so müssen die drohenden Abwehrreaktionen in der Öffentlichkeit durch frühzeitiges Erwartungsmanagement abgefangen werden.

PHASE 3: UMSETZUNG – DIE RICHTIGEN DINGE ZUR RECHTEN ZEIT

Nachdem die Reformen auf den Weg gebracht worden sind, wird es normalerweise sehr hektisch. In der Umsetzungsphase muss an vieles gedacht werden, gibt es immer neu auftauchende Probleme und Hindernisse. Dennoch ist es gerade jetzt schon wichtig, die Ergebnisqualität der Reform zu sichern.

- Welche Wirkung soll die Reform entfalten?
- Wie lässt sich feststellen, ob die Ziele erreicht werden?
- Welche Steuerungsinstrumente kann ich anwenden?



ze wie das Zugestehen von Teilhaberrechten. Meist wird ein Mix optimal sein. Wer es versäumt, die Ergebnisqualität seiner Reform frühzeitig zu sichern, läuft große Gefahr, dass die Reform scheitert. So wurden in den ersten Jahren der Riester-Reform kaum Verträge verkauft, weil die Regierung den Anbietern verboten hatte, die Provisionen sofort zu kassieren. Stattdessen mussten sie auf zehn Jahre gestreckt werden. Weil sich das für die meisten Anbieter nicht lohnte, machten sie kaum Werbung für die Riester-Policen. Erst als die Regierung dies änderte, verbesserte sich die Lage.

KOMPETENZ: ERGEBNISQUALITÄT SICHERN

Das ist zugegeben sehr kompliziert, weil die Auswirkungen von Reformen sich oft erst auf lange Sicht zeigen. Ursache und Wirkung sind nur selten klar auszumachen. Meist gibt es die unterschiedlichsten Einflussfaktoren, die sich gegenseitig stören oder verstärken. Und schließlich ist es oft politisch riskant, klare Ziele zu definieren: Dass Bundeskanzler Gerhard Schröder sich einst auf eine konkrete Zahl einließ, um die er die Arbeitslosigkeit reduzieren wollte, hat ihm spätestens dann geschadet, als er sie nicht erreichte. Selbst die Bezeichnung der Hartz-Reformen als »Agenda 2010« klingt nun, da das Zieljahr erreicht ist, seltsam, weil die Reform ja keineswegs erledigt ist.

Schwierig zwar, aber außerordentlich sinnvoll ist es, Reformen vom Ende her zu denken und sie aus der Perspektive der Bürgerinnen und Bürger heraus zu konstruieren. Welchen Einfluss haben die Veränderungsprozesse auf das Leben der Bürger? Wie werden sie darauf reagieren?

Das kann durch Befragungen erfolgen. Eine andere wichtige Möglichkeit ist die enge Zusammenarbeit mit den Vollzugsbehörden, weil dort eventuelle Probleme am schnellsten zu sehen sind. Insgesamt steht ein breites Instrumentarium an Steuerungs- und Umsetzungsinstrumenten zur Verfügung: Ge- und Verbote, Anreiz-Instrumente wie positive und negative finanzielle Anreize, die Bereitstellung von Leistungen wie Gütern und Dienstleistungen und auch nicht materielle Anrei-

»Ein Problem vieler Wandelinitiativen besteht darin, dass sich keine kurzfristigen Erfolge einstellen. [...] Die Folge ist häufig eine verunsicherte Belegschaft. Traditionalisten, Gegner und Verlierer der Reformen sehen dann ihre Chance und fordern ein Verlangsamten oder gar Einstellen des Wandels. Daher ist es wichtig, im Zuge des Wandelprojektes verbesserte Leistung und Erfolge sichtbar zu machen.« Jenewein 2008: 22

Wenig zielführend scheint auch die Praxisgebühr zu sein, mit der die Regierung eigentlich überflüssige Arztbesuche verhindern wollte. Tatsächlich aber sind die Deutschen inzwischen Europameister beim Praxisbesuch: Offensichtlich verärgert diese Gebühr sie so sehr, dass sie möglichst viele Arztbesuche pro bezahlter Quartalsgebühr herauschlagen wollen. Die Reform hat also genau den gegenteiligen Effekt erreicht. Das hätte

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)**AUGUSTINERHOF NÜRNBERG:
WIE FEHLENDE BÜRGERNÄHE EIN PROJEKT
ZUM SCHEITERN BRINGEN KANN**

Der Augustinerhof in Nürnberg ist mit 5.000 Quadratmetern ein Filetstück in der Altstadt, das ein Käufer 1989 mit einem von einem US-amerikanischen Stararchitekten entworfenen Glaspalast neu bebauen wollte. Das Baureferat und der Stadtrat waren begeistert, auch weil er einen bewussten Kontrapunkt zur Nachkriegsbebauung der Umgebung darstellte. Doch die Bevölkerung wurde in diese Pläne erst sehr spät einbezogen und eigentlich vor vollendete Tatsachen gestellt.

Als die Entwürfe öffentlich wurden, reagierten die Bürgerinnen und Bürger schockiert. Sofort bildete sich eine Bürgerinitiative. Erst zu diesem Zeitpunkt begann die Debatte zwischen den Reformern und den Bürgern – aber nun war es bereits zu spät. Auch Zugeständnisse der Reformen wie neue Entwürfe und veränderte Baupläne konnten die empörte Öffentlichkeit nicht mehr überzeugen. Die Debatte tobte von 1991 bis 1996, als ein Bürgerentscheid – der erste und bisher einzige in Nürnberg – das endgültige Aus für den Architektenentwurf brachte. Der Bürgermeister verlor bei der Wahl in diesem Jahr sein Amt. Es dauerte fast zehn Jahre, bis ein neuer Investor 2008 das Gelände kaufte. Noch immer ist es nicht bebaut. Derzeit gibt es dort einen Parkplatz.

weit früher bemerkt werden können, wenn die Reformakteure sich um eine Sicherung der Ergebnisqualität bemüht hätten.

**KOMMUNIKATION:
BÜRGERNÄHE HERSTELLEN**

Die Probleme der Praxisgebühr sind sicherlich auch auf die mangelnde Kommunikation zwischen den Reformakteuren im Ministerium und bei den Ärzteverbänden und den Betroffenen, also den Patienten und Ärzten, zurückzuführen. Das Beispiel zeigt erneut, wie wichtig die Kommunikation in jedem Stadium der Reform ist. Transparenz hilft dabei ungemein. So hat die Regierung Schröder im Zuge der Rentenreform beispielsweise beschlossen, allen Versicherten einmal im Jahr den Stand ihres individuellen Rentenkontos mitzuteilen. Zum ersten Mal konnten die Versicherten schwarz auf weiß se-

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)**RAUCHVERBOT IN BAYERN:
WENN UMSETZUNGSAKTEURE BLOCKIEREN**

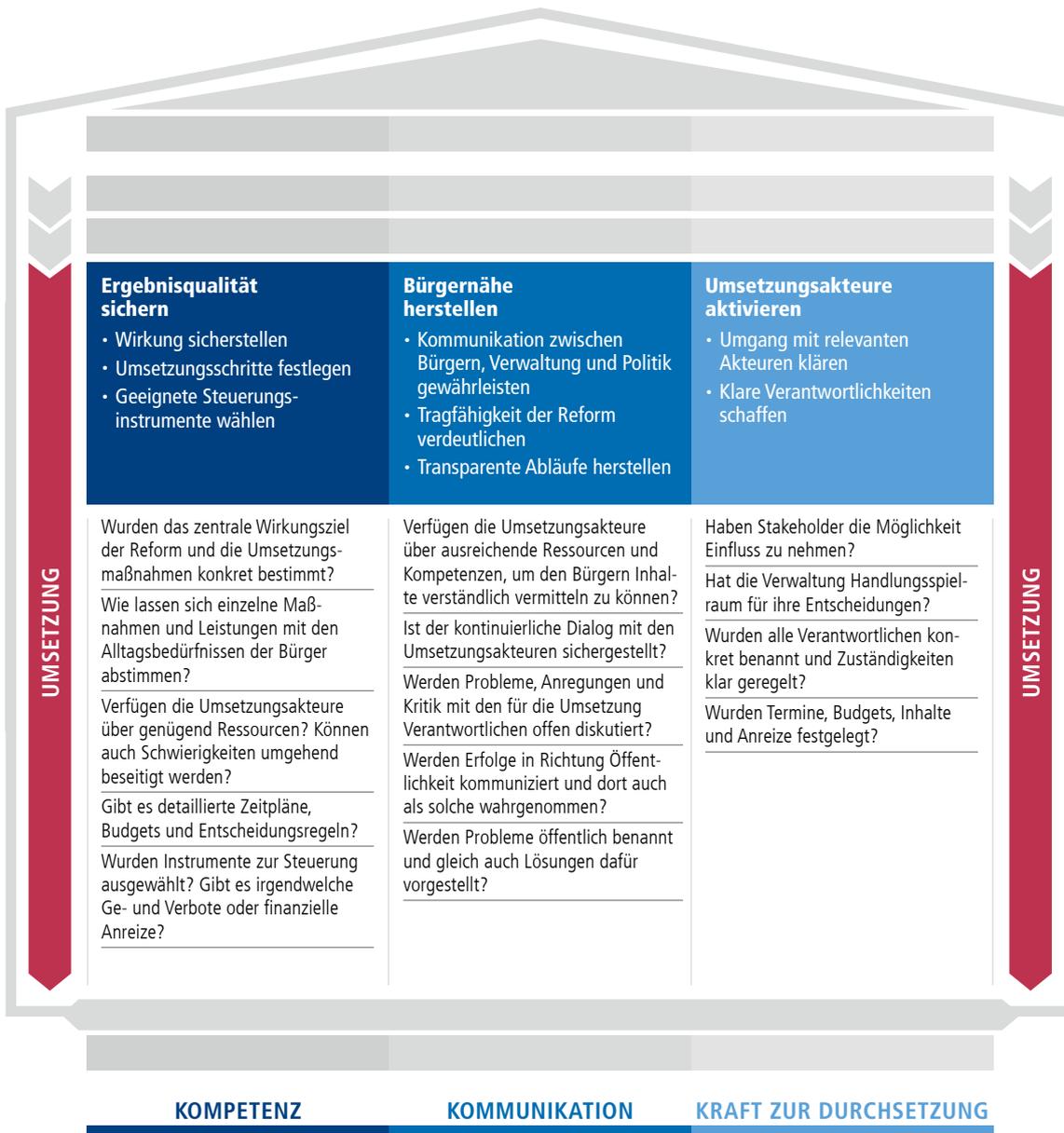
Die Umsetzung des bayerischen Rauchverbotes zeigt exemplarisch, wie Reformen an der Blockade der Umsetzungsakteure scheitern können. Zwar hatte die bayerische Staatsregierung mit den Verbänden des Hotel- und Gaststättenwesens im Vorfeld gesprochen, doch die ständig lauter werdenden Proteste einer wichtigen Gruppe von Wirten wurden im Laufe des Gesetzgebungsprozesses völlig ignoriert: die der Betreiber von kleineren Gaststätten mit größerer Stammkundschaft.

Als am 1. Januar 2008 das strikteste Rauchverbot Deutschlands in Kraft trat, hätte dort niemand mehr rauchen dürfen. So beschlossen viele Wirte einfach, einen geschlossenen »Raucher-Club« aufzumachen – die einzige Variante, bei der ihren Gästen das Rauchen weiter erlaubt wurde.

In wenigen Wochen schossen Hunderte dieser Raucher-Clubs aus dem Boden, was zu intensivem Medieninteresse bundesweit führte. Zum einen flammte die erbittert geführte Debatte um das Rauchverbot erneut auf, bei der die bayerische Landesregierung sehr schlecht wegkam. Es gibt sogar einige Stimmen, die sagen, dass die herben Verluste bei den Landtagswahlen 2008 unter anderem auf dieses Debakel zurückzuführen sind.

Der neu ins Amt gekommene Ministerpräsident Horst Seehofer jedenfalls lockerte nach der Wahl schnell das Verbot. Seit dem 1. August 2009 ist das Rauchen in entsprechend beschilderten Nebenräumen wieder erlaubt, die Raucher-Clubs wurden verboten. Ironischerweise hat sich daraufhin erneut eine Bürgerbewegung gegründet, dieses Mal unter Führung der Splitterpartei ÖDP. Sie hat erfolgreich 1,3 Millionen Unterschriften für die Rückkehr zu dem früheren strikten Rauchverbot gesammelt. Daraufhin gab es im Sommer 2010 einen Volksentscheid, der von fast zwei Dritteln der Wähler angenommen wurde. Dieser Erfolg wurde von vielen vor allem als erneute »Watschn« für die Staatsregierung interpretiert. Das ganze Hin und Her zeigt sehr deutlich, wie schnell Reformen in der Umsetzungsphase scheitern können, wenn die Akteure nicht mit im Boot sind.

UMSETZUNG – AUFGABEN UND FRAGEN



hen, wie viel Rente sie später bekommen würden. Nicht wenige hat das animiert, eine Riester-Rente abzuschließen – was ja auch von der Reform beabsichtigt wurde, die das System auf breitere Beine stellen sollte.

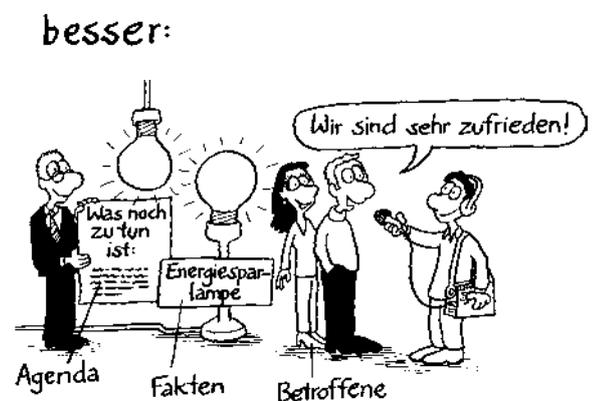
KRAFT ZUR DURCHSETZUNG: UMSETZUNGSAKTEURE AKTIVIEREN

Viele Reformen scheitern daran, dass einige derjenigen, die sie umsetzen sollen, tatsächlich blockieren. Es ist deshalb nützlich, eine Interessenlandkarte zu erstellen. Habe ich dann identifiziert, wer die Reform auf jeden

Fall unterstützen wird, kann ich diese Gruppe weiter stärken. Bei den Gegnern wäre zu überlegen, wie sie eingebunden werden können. Kann ich ihnen zum Beispiel besondere Aufgaben übertragen und sie so aufwerten?

Weiter verkompliziert sich die Umsetzung durch die föderale Struktur hierzulande: So liegt die Gesetzgebung in der Regel beim Bund, der Verwaltungsvollzug aber bei den Ländern. Doch auch auf Länderebene kommt es bei der Umsetzung immer wieder zu gravierenden Problemen, die mit besserer Planung möglicherweise hätten vermieden werden können.

PHASE 4: FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE – DIE STUNDE DER WAHRHEIT



Reformen sollten sich durch eine ständige Erfolgskontrolle auszeichnen. Permanent zu überprüfen, ob die Ziele erreicht werden, ist eines der besten Steuerungsinstrumente für eine Reform – und zeigt sofort, wenn etwas schiefgeht. Dieser Prozess wird meist intern ablaufen und nicht nach außen kommuniziert. Positive Folgen der Reform sollten wenn möglich immer wieder öffentlich gemacht werden – auf jeden Fall, sobald Erfolge sichtbar werden, und besonders nach Abschluss der Reformen. Das Instrument hierfür ist die Erfolgskontrolle. Sie ermöglicht nicht nur Wirkungskontrolle im Prozess und ggf. Nachsteuerungsmöglichkeiten, sondern dient auch konkret dazu, Vertrauen und Glaubwürdigkeit der Reformakteure zu schaffen.

KOMPETENZ: KONTROLLMECHANISMEN WIRKSAM EINSETZEN

Eine Erfolgskontrolle ist überhaupt nur möglich, wenn von Anfang an Ziele für die Reform formuliert wurden. Das ist umso problematischer, je komplexer die Reformen sind und je mehr unterschiedlichen Einflussfaktoren sie unterworfen sind. Auf lokaler und auf Landesebene sollte es jedoch leichter möglich sein, dies zu tun.

Klare Ziele zu setzen ist für jeden Politiker riskant. Die meisten Politiker vermeiden deshalb eine konkrete

Aussage, was sie mit ihrer Reform erreichen wollen. Damit nehmen sie sich dann allerdings auch die Möglichkeit, sich mit dem Erfolg zu schmücken.

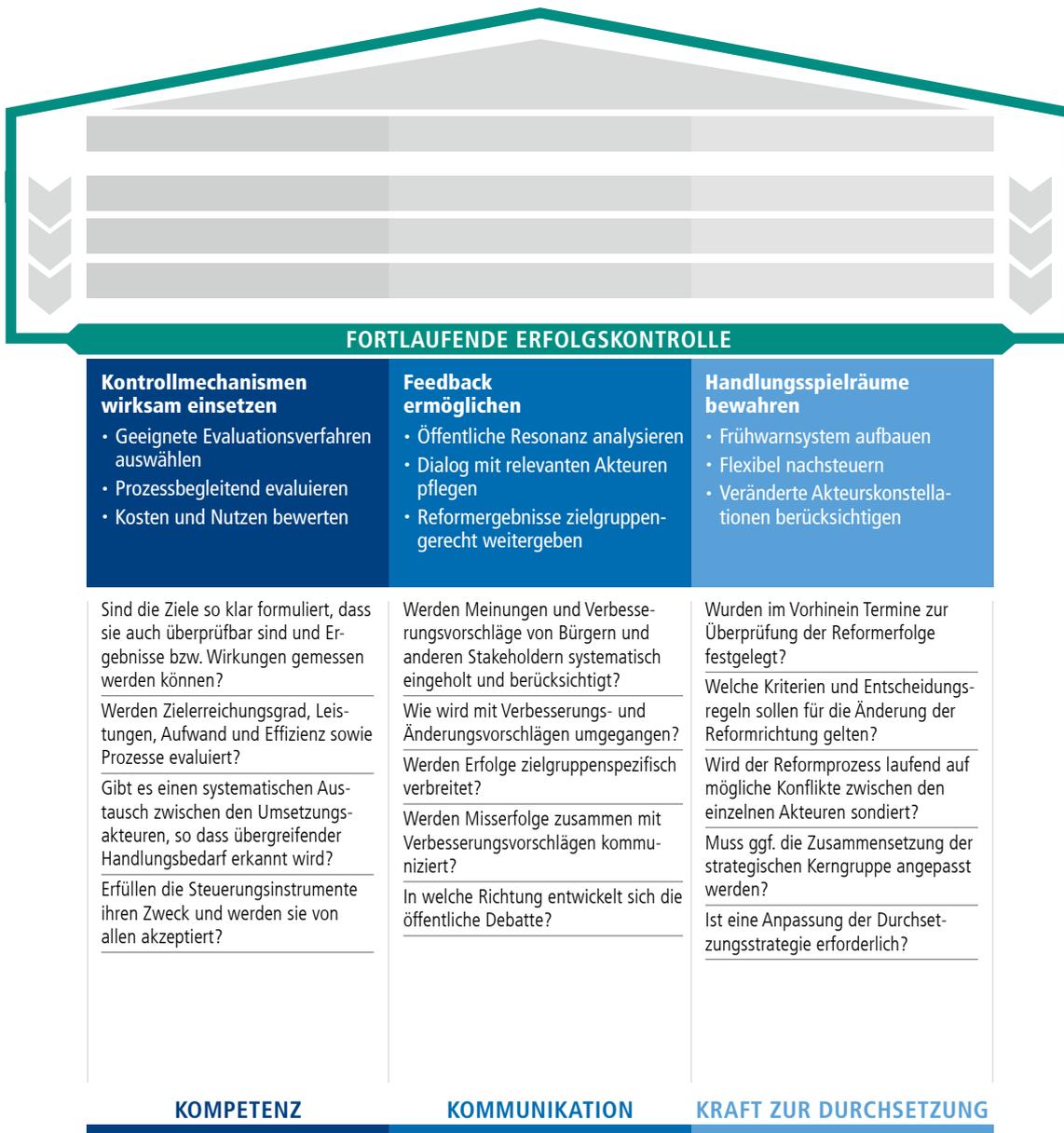
»Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.«

Mark Twain

Unbedingt notwendig für eine effektive Erfolgskontrolle ist eine solide und allgemein anerkannte Datengrundlage. Auf ihrer Basis lassen sich die erzielten Ergebnisse zuverlässig überprüfen. Will eine Stadt die Lebensqualität ihrer Bürgerinnen und Bürger mit mehr Rad- und Wanderwegen erhöhen, so werden die Erfolgsdaten die Zahl der neu geschaffenen Wegkilometer sein. Ein Bundesland, das die Qualität der Bildung erhöhen will, nutzt möglicherweise die Zahl der ausgefallenen Schulstunden als Indikator. Und eine bundesweite Pflege-reform kann dahingehend gemessen werden, wie viele Pflegeinstitutionen bereits bewertet werden und wie sie ihre Pflegequalität über vorher definierte Zeiträume verändern.

So ausgefeilt die Verfahren der Erfolgskontrolle auch sein mögen – wenn sie zu keinen politischen Lern-

FORTLAUFENDE ERFOLGSKONTROLLE – AUFGABEN UND FRAGEN



prozessen führen, bleiben sie Selbstzweck. Um ihren Mehrwert zu entfalten, ist ein hohes Maß an Lernfähigkeit notwendig.

Allerdings sind dieser Lernfähigkeit in der politischen Praxis offenbar enge Grenzen gesetzt. Dies zeigt sich besonders deutlich bei der Agenda 2010. Angesichts der heftigen Kritik an ihrem Reformkurs sah sich die Regierung Schröder veranlasst, eine Politik des unerbittlichen Durchhaltens zu forcieren. Sie fürchtete, dass sonst der Kern der Reformen in Mitleidenschaft gezogen worden wäre (Fischer, Kießling und Novy 2008: 179).

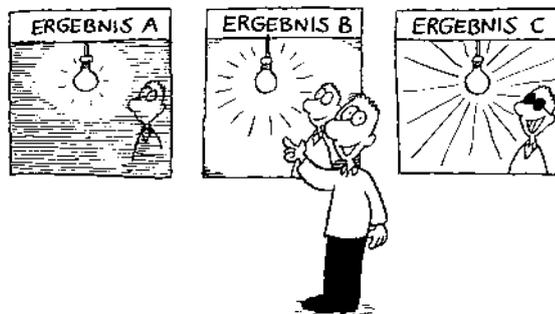
KOMMUNIKATION: FEEDBACK UND DIALOG ERMÖGLICHEN

Jeder und jede politisch Interessierte bewertet auf eigene Weise die Reformpolitik der jeweiligen Regierung. Dies ist meistens nicht wertfrei und nimmt auch nicht allein die sachlich-handwerkliche Qualität von Reformen in den Blick. Es ist wichtig, dies bei der Kommunikation zu berücksichtigen.

Am besten ist deshalb, die öffentliche Resonanz auf die Reformpolitik kontinuierlich zu analysieren. Oft

ist auch eine zielgruppenorientierte Kommunikation zusätzlich zur allgemeinen Ansprache der Öffentlichkeit sinnvoll. Manche Gruppen sind von den Reformen besonders betroffen und sollten dann auch besonders über die Erfolge informiert werden.

Dies ist umso wichtiger, als die Medien die Interessen der Bürger nach ihren eigenen professionellen und inhaltlichen Grundsätzen filtern. Nicht immer sind die Medien an den gleichen Reformenerfolgen interessiert wie die Regierung. Häufig werden aus ihrer Sicht für die Regierenden eher unwichtige Punkte hochgespielt, manchmal auch als Stellvertreterkampf.



KRAFT ZUR DURCHSETZUNG: HANDLUNGSSPIELRÄUME BEWAHREN

Ihre Wirkung kann die Erfolgskontrolle nur entfalten, wenn sie politisches Lernen anstößt und dies nötigenfalls zum Nachjustieren bei der Prozesssteuerung führt. Dafür benötigen die politischen Akteure dann allerdings auch Handlungsspielraum. Reformstrategien sollten deshalb grundsätzlich so angelegt sein, dass sie Bewegungsspielräume offenhalten.

»Egal, wie schön die Strategie ist – Sie sollten gelegentlich auf die Resultate schauen.« Winston Churchill

Sind die Reformakteure hingegen nicht willens zu reagieren, riskieren sie Dauerbeschuss – und letztlich den Verlust der Legitimationsbasis. Dies kann notwendig sein, wenn es sich um sehr grundlegende Entscheidungen von nationaler oder gar internationaler Bedeutung handelt. Es gibt nur wenige Reformen, die ein derartiges Risiko rechtfertigen: die Einführung des Euro beispielsweise, die von den Deutschen über viele Jahre abgelehnt wurde. Oder die Ostpolitik Willy Brandts, der NATO-Doppelbeschluss und auch die Gurtpflicht. In all diesen Fällen wurde den verantwortlichen Politikern

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

DIE ABWRACKPRÄMIE ALS STELLVERTRETERKAMPF:

WENN ES BEI DER KOMMUNIKATION NICHT MEHR UM DIE REFORM GEHT, SONDERN NUR NOCH UM EIN DETAIL

Die Abwrackprämie wurde seitens der Presse fast ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Milliardenkosten diskutiert. Aus Sicht der damaligen Bundesregierung hingegen war es gerade eines der Ziele dieser Reform, den Konsum zu stimulieren und die bereitgestellten Konjunkturmilliarden in den Wirtschaftskreislauf fließen zu lassen. Das ist bei der Abwrackprämie zu 100 Prozent passiert. Bei anderen im Konjunkturpaket enthaltenen Maßnahmen wie der Reduzierung der Sozialbeiträge zum 1. Juli 2009 hingegen kann seriös nicht errechnet werden, wie viel der zusätzlichen Gelder von den Bürgerinnen und Bürgern auch ausgegeben wurden. Zweifelsfrei dürfte ein Teil der eigentlich für die Stimulierung des Konsums gedachten Gelder gespart worden sein.

Möglicherweise liegt die Konzentration der Medien auf diesen einen Punkt auch daran, dass die Regierung anderweitige Reformziele nicht kommuniziert hat. Im Nachhinein stellt sich nämlich heraus, dass die neu gekauften Autos tatsächlich signifikant weniger CO₂ ausstoßen als die verschrotteten Wagen – auch weil Mittel- und Oberklasse-Pkws durch sparsamere Kleinwagen ersetzt wurden. Zu erwarten ist so auch, dass der Benzinverbrauch zurückgehen wird.

Dieses Umweltziel wurde im Vorfeld der Gesetzgebung zwar diskutiert, später aber nie mehr wirklich von der Regierung kommuniziert.

letztlich – allerdings erst nach Jahren – zugestanden, dass es sich um erfolgreiche Reformen gehandelt hat. Schwieriger ist es, wenn Reformakteure zwar willens, aber nicht fähig sind, zu reagieren. Das ist immer ein Zeichen fehlender Optionen und fehlender Planung im Vorfeld und im Prozess. Das Risiko kann durch strategische Planung minimiert werden.

DIE TREIBENDE KRAFT IM NETZ: STRATEGIEFÄHIGE ORGANISATIONEN UND PERSONAL

Die strategische Kerngruppe wird sich je nach Politikfeld und Politikebene bei jeder neuen Reform unterschiedlich zusammensetzen – und sich auch im Laufe des Prozesses immer wieder verändern. Im Bund werden bei einem Reformkonzept der gesamten Regierung, z.B. aus dem Koalitionsvertrag, zum innersten Machtkern die Kanzlerin, der Chef des Kanzleramtes, die Partei- und Fraktionsvorsitzenden sowie die Generalsekretäre der Mehrheitsparteien gehören. Je nach Politikfeld kommen auch Ministerpräsidenten hinzu. Nicht sichtbar bleiben in der Regel die Stabsmitarbeiter, also beispielsweise persönliche Mitarbeiter und gegebenenfalls auch Beamte und Angestellte in den Verwaltungen. Dennoch sind sie oft die wesentlichen Treiber, die Reformvorstellungen von Politikakteuren in strategische Konzepte gießen.

»Bei der Rekrutierung des Führungsteams achteten Klinsmann, Löw und Bierhoff penibel darauf, dass neben den fachlichen auch die menschlichen Qualitäten stimmten. Dabei sah Klinsmann in den Mitgliedern des Führungsteams weniger Mitarbeiter als vielmehr Partner mit jeweils komplementären Fähigkeiten. Das Führungsteam teilte dieselben Werte und arbeitete in dezentralen Strukturen mit klaren abschließenden Verantwortlichkeiten.« Jenewein 2008: 20

Auf Länder- und Kommunalebene können die Teams kleiner sein, was in aller Regel die Erfolgsaussichten erhöht. Dennoch ist die Zusammensetzung des Kernteams entscheidend: Stimmt sie, hat die Reform eine Chance; stimmt sie nicht, wird es von Anfang an schwierig.

Es wurde schon darauf hingewiesen, wie wichtig die Ressource Loyalität ist. Ohne sie kann ein Kernteam nicht arbeiten. Loyalität kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden – zumal sie in der Politik ein allzu flüchtiges Gut ist.

Im Kernteam müssen alle alles offen sagen können und dürfen. Nichts davon aber darf nach außen dringen,

BEISPIEL (Stand: Mai 2010)

ZWEI MACHTZENTREN SIND EINS ZU VIEL

Bei der Gesundheitsreform der großen Koalition gab es zwei strategische Machtzentren – eines im unionsgeführten Kanzleramt und eines im SPD-geführten Gesundheitsministerium. Diese Doppelung war ein Problem. Doch das Vertrauensverhältnis zwischen Kanzlerin Angela Merkel und der damaligen Gesundheitsministerin Ulla Schmidt führte dazu, dass die erforderliche Abstimmung trotzdem immer wieder gelang (Fischer, Kießling und Novy 2008: 34). Der Preis waren allerdings oft gravierende Störungen des Prozesses durch Wortmeldungen von Akteuren der beiden Parteien, die nicht zur strategischen Kerngruppe gehörten.

es sei denn, das ist gewollt. »Leadership« bedingt, dass Sie als Reformer auch Kritik aushalten können und konstruktiv mit ihr umgehen. Das ist äußerst wichtig und kann nicht oft genug betont werden.

Gerade wenn es um die Gestaltung strategischer Reformprozesse geht, ist der Anspruch an die Führungsebene hoch. Ihr kommt eine zentrale Steuerungs- und Koordinierungsfunktion zu, die sie nicht delegieren kann. Sie muss grundsätzlich in der Lage sein, komplexe dynamische Situationen erfassen, bewerten und bewältigen zu können.

Das erfordert zunächst ganz klassische Führungseigenschaften, wie Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungskraft, Belastbarkeit, Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit, ein Team führen zu können usw.

Im Rahmen der strategischen Reformprozesse kommen jedoch weitere Anforderungen hinzu. So denkt und handelt eine strategiefähige Führungskraft ganzheitlich, vorausschauend und flexibel. Ein guter Strategie ist in der Lage, die eigenen Vorgaben immer wieder zu hinterfragen, die anfängliche Umfeldanalyse permanent weiterzuführen und zu fragen: Sind wir auf dem richtigen Weg? Die Kunst ist es, nötigenfalls zu korrigieren und dabei den Reformkern stabil zu halten.

»In einem strategischen Prozess gibt es nichts, was automatisch läuft. Der Kern eines erfolgreichen Veränderungsprozesses ist die Entwicklung einer starken Führungsmentalität – und zwar Führung im besten Sinne. Der Mitarbeiter braucht Ziele, die man gemeinsam mit ihm entwickelt, und die Verbände brauchen eine Richtung bzw. eine Perspektive. Das ganze Zielsystem muss dabei so angelegt werden, dass [...] jeder in irgendeiner Form seinen persönlichen Benefit daraus ziehen kann.« Clemens Graf von Waldburg-Zeil, Generalsekretär des Deutschen Roten Kreuzes

Die strategiefähige Führungskraft ist krisenfest und entscheidet selbst im vermeintlichen Chaos von Umbruchzeiten besonnen und zielorientiert. Natürlich sollte sie auch strategische Instrumente und Methoden kennen und ggf. einsetzen. Mit dem Bewusstsein, dass im strategischen Prozess eine ständige Synchronisation zwischen innen und außen zu leisten ist, muss die Führungskraft in jeder Richtung für die notwendige Orientierung und Transparenz sorgen.

Eine Studie zu Bürgermeistern als Führungsfiguren benennt folgende Eigenschaften als zentral: Glaubwürdigkeit und Authentizität, Durchsetzungs- und Orientierungsfähigkeit sowie Bürgernähe und Bereitschaft zur Bürgerbeteiligung (Bertelsmann Stiftung 2009: 182).

Wie gestaltungsfähig die strategische Kerngruppe ist, hängt auch von den unmittelbaren Mitarbeiterstäben ab.

- Finden sich dort alle Experten, die notwendig sein können? Strategen, Kommunikatoren, Rechercheure, Organisatoren?
- Wie gut sind sie vernetzt?
- Wie schnell können sie auf externen Sachverstand zugreifen?

Wichtig ist zudem der gute Draht in die relevanten Einzelverwaltungen, also etwa zu Ministerien und Fachabteilungen. Nur so lassen sich taugliche Frühwarnungssysteme aufbauen, über die jede strategische Kerngruppe verfügen muss. Bei sehr vielen Reformen fehlen taugliche Frühwarnsysteme, oder sie werden nicht beachtet.

GEWUSST WIE: METHODEN UND INSTRUMENTE

Stellt der ReformKompass als Ganzes eine Art Lotse dar, der durch den gesamten Reformprozess führt, so braucht es in der strategischen Kerngruppe und in den einzelnen Phasen konkrete Methoden und Instrumente des Projektmanagements. Sie helfen dabei, Positionen zu bestimmen, Einzelthemen zu vertiefen und strategische Entscheidungen vorzubereiten. In diesem Kapitel werden beispielhaft drei Methoden vorgestellt. Für die jeweilige konkrete Fragestellung ist im Einzelfall zu prüfen, ob man das Know-how selbst hat, ob man es aufbauen kann oder ob man sich ggf. Externe dafür holt.

METHODE 1: STAKEHOLDER-ANALYSE UND -MANAGEMENT

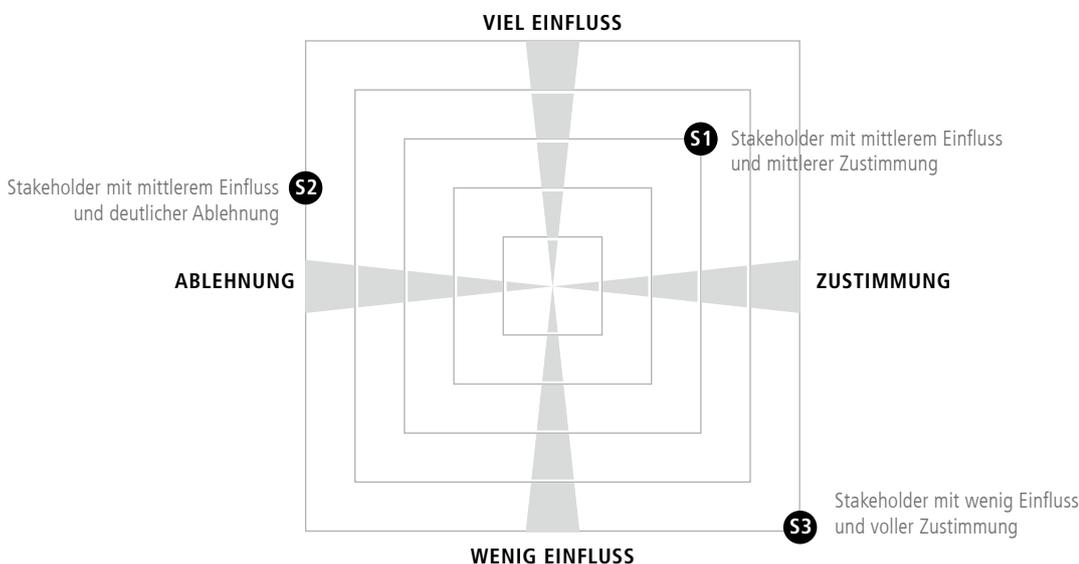
Zur Gruppe der sogenannten Stakeholder gehören Individuen oder Institutionen, die auf die Ziele einer Reform Einfluss haben und/oder selbst dadurch betroffen sind. Sie zu identifizieren, ist Aufgabe der Stakeholder-Analyse. Die Methode klärt aber auch, welche Rolle und

Bedeutung die einzelnen Stakeholder für den Reformprozess haben. Auf Grundlage dieser Kenntnis geht das Stakeholder-Management dann einen Schritt weiter und ermittelt Strategien und Handlungsoptionen für den Umgang mit Stakeholdern.

Für die Analyse werden zunächst Informationen zu den verschiedenen Stakeholdern gesammelt. Dabei kann es sinnvoll sein, mit strategisch bedeutenden Personen oder Institutionen schon direkt in Kontakt zu treten und vorzufühlen, wie sie das Reformvorhaben einschätzen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bewertet und es wird festgelegt, wie mit den Stakeholdern weiter umzugehen ist. Welche Aufmerksamkeit und »Zuwendung« einzelne Personen oder Einrichtungen dabei zukommt, hängt davon ab, wie groß deren Einfluss und Interesse an der Reform sind.

Hilfreich ist die Visualisierung der Einschätzungen im Koordinatensystem, z.B. dargestellt auf einer Metaplanwand mithilfe von Karten. Die Stakeholder-Analyse ist besonders gut geeignet für die Politikphasen »Agen-

STAKEHOLDER – IHR EINFLUSS UND IHRE HALTUNG ZUM REFORMVORHABEN



STAKEHOLDER-ANALYSE UND -MANAGEMENT

SCHRITT FÜR SCHRITT

1. Identifikation der Stakeholder: Wer sind die wichtigen Akteure, die Einfluss auf das Reformvorhaben bzw. die Reformziele haben? Wer hat die Legitimation, die Ressourcen und ist gut vernetzt?
2. Haltung gegenüber dem Reformvorhaben: Wie sind die Interessen und Einstellungen? Wer ist voraussichtlich Befürworter, wer Gegner, und wer ist nicht einschätzbar?
3. Macht und Einfluss im Hinblick auf die Reform: Wie groß sind die Einflussmöglichkeiten auf das Reformvorhaben? Wer kann die Reformziele unterstützen, beschleunigen, behindern und blockieren?
4. Vorhersagen der Stakeholder-Reaktion: Wie werden die Stakeholder auf das Reformvorhaben reagieren?
5. Handlungsoptionen und Umgang mit Stakeholdern: Wie können Vertrauen aufgebaut, Unterstützer und Bündnispartner gewonnen werden? Wie können Veto-Spieler »neutralisiert« werden?

da Setting« und »Formulierung und Entscheidung«. Hier gilt es, die Erfolgsaussichten eines Reformvorhabens zu kalkulieren, Vertrauen aufzubauen und Mehrheiten zu sichern. Eine gründliche Analyse erleichtert die Entscheidungen für den Umgang mit den Stakeholdern.

METHODE 2: ZUKUNFTSWERKSTATT

Bei einer Zukunftswerkstatt kommen bis zu 25 Personen zusammen und entwickeln mithilfe von kreativen und moderierenden Workshoptechniken gemeinsam Ideen für die Zukunft. Die Zukunftswerkstatt ermöglicht es, für konkrete wie auch für abstraktere Probleme und Reformen Handlungsoptionen, Innovationen und Lösungen zu finden. Durch eine heterogene Zusammensetzung der Teilnehmenden fließen unterschiedliche Grundeinstellungen, Interessen, Ideen, Perspektiven und Expertisen ein.

Neue Ideen, Innovationen und Phantasie sind gefragt. Die Zukunftswerkstatt ist lösungsorientiert und basiert auf Ergebnisoffenheit. Charakteristisch ist der Dreischritt von Kritik-, Phantasie- und Umsetzungsphase.

Die Zukunftswerkstatt ist – je nach Fragestellung – in allen Politikphasen des ReformKompasses einsetz-

ZUKUNFTSWERKSTATT

DIE EINZELNEN PHASEN

1. Kritikphase: Problem- und themenbezogene Bestandsaufnahme Was gefällt mir nicht? Was sollte unbedingt geändert werden? Probleme sammeln, bündeln und gewichten.
2. Phantasiephase: Entwicklung von Ideen, Visionen, Lösungen und Alternativen Wie wünsche ich es mir anders? Wie erträumen wir uns einen besseren Zustand? Welche Lösungsideen gibt es? Die besten Ideen sammeln und auswählen.
3. Umsetzungsphase: Entwicklung von Lösungen und Schritte zur Umsetzung Was ist von dem Wünschenswerten realisierbar? Wie können die Ideen und Vorschläge realisiert werden? Was sind die nächsten Schritte? Vorschläge sammeln und bewerten, einen Umsetzungsplan erstellen.

bar. Mit Blick auf das zu bearbeitende Thema setzt sie bei den Beteiligten sowohl ein grundsätzliches Interesse als auch grundlegende Sachkenntnisse voraus. Die Methode eignet sich besonders gut für Prozessschritte, in denen es darum geht, unterschiedliche Perspektiven einzuholen und neue Lösungsideen zu entwickeln. Zukunftswerkstätten bieten insbesondere Betroffenen, Bürgerinnen und Bürgern, Interessengruppen und Fachleuten, die in der Planung von Reformprozessen nur selten gefragt werden, die Möglichkeit, ihre Sichtweisen einzubringen und eigene kreative Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

METHODE 3: ZIELPYRAMIDE

»Nur wer das Ziel kennt, kann treffen.« Dieses alte griechische Sprichwort veranschaulicht die Bedeutung von Zielen im Reformprozess.

Ein Ziel wird verstanden als zukünftiger, erstrebenswerter Zustand, der durch Handlung erreicht wird. Am Anfang eines Reformvorhabens steht die Frage nach dem Ziel bzw. den Zielen. Eine exakte Zieldefinition erleichtert den gesamten strategischen Prozess. Die Zielpyramide beantwortet über drei hierarchischen Ebenen die Frage, welche Ziele auf welche Weise erreicht werden sollen.

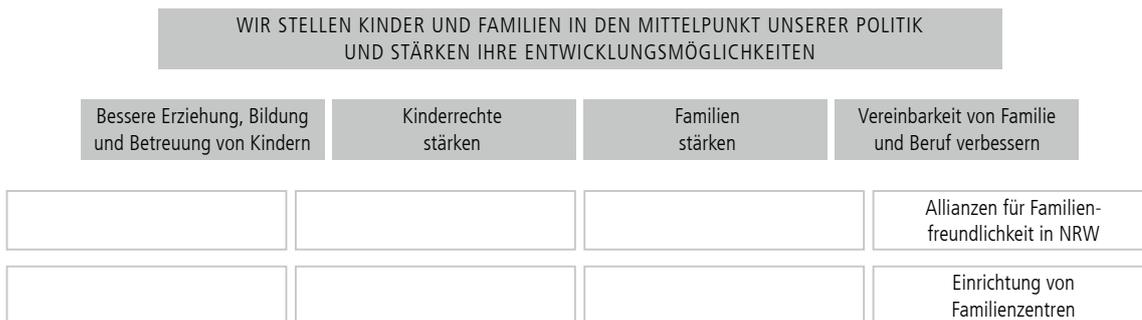
Ganz oben steht das Leitziel. Dahinter kann eine allgemeine Vision oder das übergeordnete Leitbild einer

ZIELPYRAMIDE – MUSTER



Quelle: Eigene Darstellung nach Beywl und Schepp-Winter 1999: 42

ZIELPYRAMIDE – BEISPIEL: FAMILIENPOLITIK NRW



Quelle: Vortrag »Strategisches Management in einem Ministerium«, Dr. Christof Eichert, 8.7.2009, Berlin.

Reform stehen. Dieses allgemein formulierte Ziel lässt sich durch Mittlerziele eingrenzen, die wiederum auf konkreten Handlungszielen basieren. Die Zielpyramide hilft, Zielebenen konsequent zu durchdenken und Klarheit zu schaffen, Leitziele und Mittlerziele – und damit den Reformkern – im Blick zu behalten und Wahlmöglichkeiten für konkrete Handlungsziele zu eröffnen.

Ausgehend von der Frage »Was soll in der Zukunft erreicht werden?« lassen sich die Ziele sowohl von der Pyramidenspitze (der übergeordneten Ebene) als auch von der Pyramidenbasis (der konkretesten Ebene) aus entwickeln. Leitziele stehen dabei wie Leuchttürme in der Ferne. Sie sind von jedem Punkt der Reform aus sichtbar und weisen die Grundausrichtung der Reform. Sie bestimmen den eigentlichen Zweck eines Reformvorhabens und beschreiben zugleich auch grundlegende Werthaltungen.

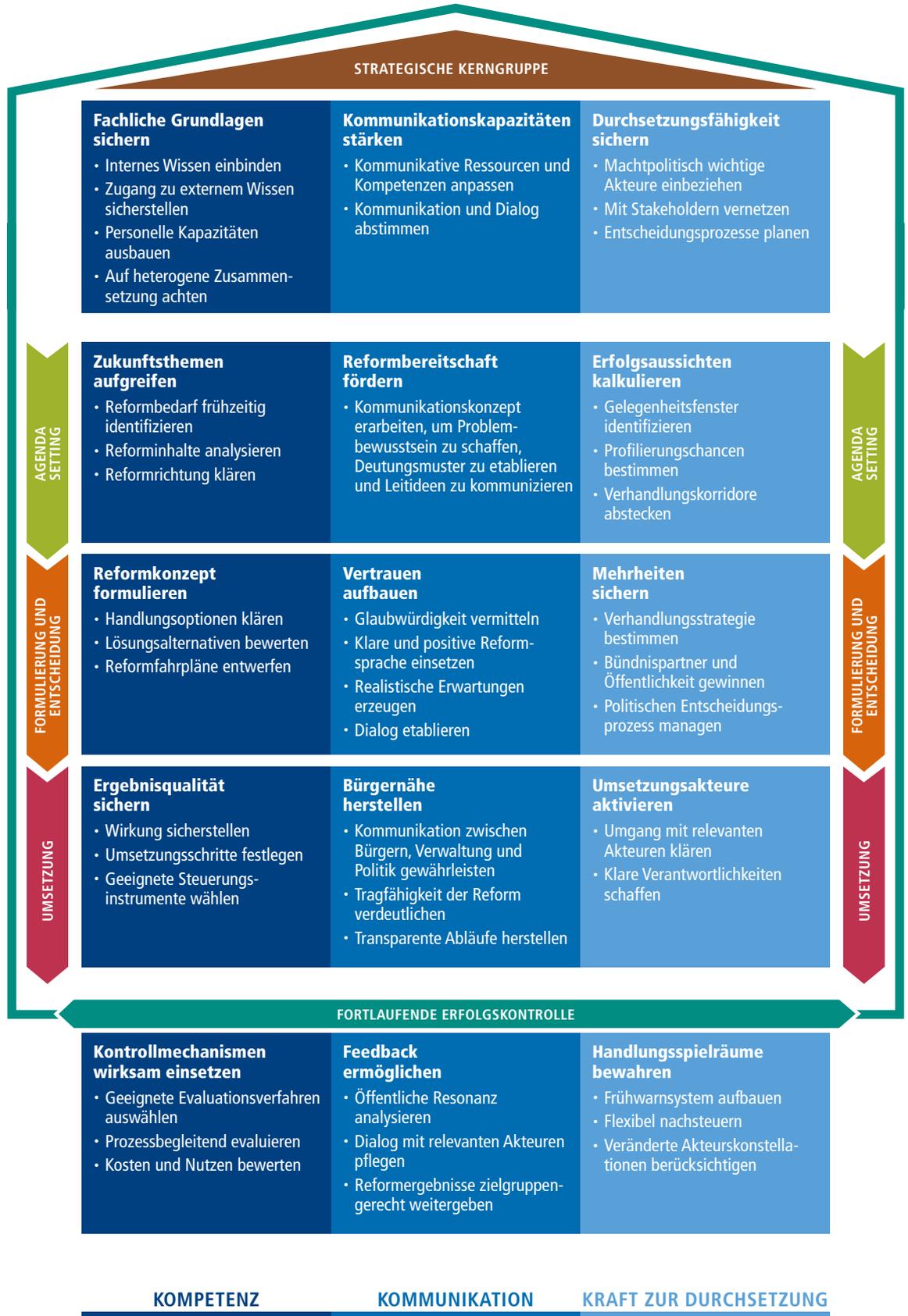
Mittlerziele präzisieren das Leitziel inhaltlich und charakterisieren es genauer. Sie sind aber noch zu abstrakt, um konkrete Ergebnisse und Wirkungen zu beschreiben oder überprüfen zu können. Erst Handlungs-

ziele machen die Mittlerziele greifbar. Aus ihnen lassen sich konkrete Maßnahmen ableiten, die überprüfbar und evaluierbar sind. Handlungsziele sollten nach dem SMART-Prinzip formuliert werden: spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, terminiert.

Ziele für das Reformvorhaben zu finden und zu definieren gelingt – wie viele andere Schritte des Reformkompasses – auf der Basis von Dialog und Beteiligung. Erst unterschiedliche Perspektiven sowie Kompetenz und Wissen aus verschiedenen Bereichen ermöglichen es, realistische und sachgerechte Ziele zu bestimmen. Ergebnisse aus durchgeführten Umfeldanalysen stellen sicher, dass dabei nicht an den realen Bedingungen vorbeigeplant wird.

Die Zielpyramide kann die Zielfindung in der Phase »Agenda Setting« und besonders in der Phase »Formulierung und Entscheidung« unterstützen. Für die Phase der »Politikumsatzung« und für die »laufende Erfolgskontrolle« bildet die Zielpyramide eine wichtige Grundlage, um Ziele zu konkretisieren, zu überprüfen und anzupassen.

DER REFORMKOMPASS AUF EINEN BLICK



LITERATUR

- Althaus, Marco. Strategien für Kampagnen. Klassische Lektionen und modernes Targeting. *Kampagne! Neue Strategien für Wahlkampf, PR und Lobbying*. Hrsg. Marco Althaus. Münster, Hamburg, London 2002. 11–44.
- Beck, Andrea. »Die zweite Reihe im Zentrum der Macht: Politikberatung durch Fraktionsreferentinnen und wissenschaftliche Mitarbeiter in Abgeordnetenbüros«. *Handbuch Politikberatung*. Hrsg. Svenja Falk, Dieter Rehfeld, Andrea Römmele und Martin Thunert. Wiesbaden 2006. 228–240.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Strategisch. Praktisch. Gut. ReformKompass für nichtstaatliche und gemeinnützige Organisationen*. Gütersloh 2010.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Die Demokratiemacher. Von Beruf Bürgermeister/in: Führung und Beteiligung in der lokalen Demokratie*. Gütersloh 2009.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Kommunen schaffen Zukunft. Grundsätze und Strategien für eine zeitgemäße Kommunalpolitik*. Gütersloh 2008.
- Fischer, Thomas, Gregor Peter Schmitz und Michael Seberich (Hrsg.). *Die Strategie der Politik. Ergebnisse einer vergleichenden Studie*. Gütersloh 2007.
- Fischer, Thomas, Andreas Kiebling und Leonard Novy (Hrsg.). *Politische Reformprozesse in der Analyse, Untersuchungssystematik und Fallbeispiele*. Gütersloh 2008.
- Grasselt, Nico, und Karl-Rudolf Korte. *Führung in Politik und Wirtschaft. Instrumente, Stile und Techniken*. Wiesbaden 2007.
- Heckel, Margaret. *So regiert die Kanzlerin: Eine Reportage*. München 2009.
- Jenewein, Wolfgang. »Das Klinsmann-Projekt«. *Harvard Business Manager* 6 2008. 16–28.
- Korte, Karl-Rudolf. »Politikmanagement und Steuerung. Machtmakler im Kommunikationskontext«. *Regieren und Kommunikation. Meinungsbildung, Entscheidungsfindung und gouvernementales Kommunikationsmanagement – Trends, Vergleiche, Perspektiven*. Hrsg. Klaus Kamps und Uwe Nieland. Köln 2006a. 73–87.

- Korte, Karl-Rudolf. »Politikberatung von innen: Beratung der Regierungszentralen-Bund«. *Handbuch Politikberatung*. Hrsg. Svenja Falk, Dieter Rehfeld, Andrea Römmele und Martin Thunert. Wiesbaden 2006b. 175–188.
- Markus, Wolfram, und Andreas Osner (Hrsg.). *Handbuch Kommunalpolitik*. 2010. www.raabe.de.
- Osner, Andreas (Hrsg.). *Personalentwicklung in der Politik, Kommunale Mandatsträger qualifizieren – politischen Nachwuchs fördern*. Gütersloh 2005.
- Raffel, Tobias. *Unternehmensberater in der Politikberatung: Eine empirische Untersuchung zu Aktivitäten, Gründen und Folgen*. Wiesbaden 2006.
- Raschke, Joachim, und Ralf Tils. *Politische Strategie. Eine Grundlegung*. Wiesbaden 2007.
- Rüb, Friedbert W., Karen Alnor und Florian Spohr. »Die Kunst des Reformierens«. *Schriftenreihe des Projektes »Optimierung politischer Reformprozesse« der Bertelsmann Stiftung*. Gütersloh 2009. www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcmsbst-dms30519305202.pdf
- Schröder, Peter. *Politische Strategien*. Baden-Baden 2000.
- Schwickert, Dominic. *Strategieberatung im Zentrum der Macht. Strategische Planer in deutschen Regierungszentralen*. Wiesbaden 2010.
- Speth, Rudolf. »Strategiebildung in der Politik«. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen* (18) 2 2005. 20–37.
- Tils, Ralf. *Politische Strategieanalyse. Konzeptionelle Grundlagen und Anwendung in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik*. Wiesbaden 2005.
- Vetter, Angelika. *Erfolgsbedingungen lokaler Bürgerbeteiligung*, Wiesbaden 2008.

LINKS

- Projektübersicht »Optimierung politischer Reformprozesse« der Bertelsmann Stiftung: www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-E749C498-CA521403/bst/hs.xsl/1418594649.htm.
- »Wider den Strategieoverkill«. Schriftenreihe des Projektes »Optimierung politischer Reformprozesse« der Bertelsmann Stiftung: www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-E749C498-CA521403/bst/Beitrag%202%20Kronacher.pdf.
- Strategische Steuerung in Kommunalpolitik und Verwaltung, Bürgerbeteiligung, demographischer Wandel: www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-A8016161-4BCCDC6B/bst/hs.xsl/80430.htm.
- Informations- und Kommunikationsplattform zum Thema »Internet und Politik«: www.politik-digital.de/.
- Hauptseite der Strategieeinheit im Cabinet Office (Regierungszentrale) der Regierung des Vereinigten Königreichs: www.cabinetoffice.gov.uk/strategy-unit.aspx.
- Internetseite Verwaltung innovativ der Bundesregierung: www.verwaltung-innovativ.de/cln110/DE/Home/homepage__node.html?__nnn=true.
- Politische Planung in der Schweiz (Bundeskanzlei) mit weiterführenden Links: www.bk.admin.ch/themen/planung/index.html?lang=de.
- Steinbeis-Europa-Zentrum: Beispiele strategischer Politik- und Managementinstrumente: www.steinbeis-europa.de/488.html.
- DTN, Beispiel für Szenarioplanung: www.dtn.net/drupal/.Förderinitiative »Wissen für Entscheidungsprozesse«: www.sciencepolicystudies.de/.
- Zeitschrift für Politikberatung: www.vsjournals.de/index.php;do=viewmag/site=zpb/lng=de/area=pol/id=174/alloc=269/sid=0c23058149ae31b69d-4458f9ecc61b49.

Impressum

© 2014

Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Henrik Brinkmann, Anna Renkamp,
Henrik Riedel, Christina Tillmann

Gestaltung: Dietlind Ehlers

Illustrationen: Werner Tiki Küstenmacher

Schaubilder: Kopfstand GbR, Dietlind Ehlers

Umschlagfoto: Shutterstock/Khakimullin Aleksandr

Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
Fax +49 5241 81-81999

Dr. Henrik Brinkmann
Project Manager
Projekt Reformkompass
Telefon +49 5241 81-81567
Fax +49 5241 81-681567
henrik.brinkmann@bertelsmann-stiftung.de

www.reformkompass.de