

Leistungsgehälter

Kontrolle

Hearings

Rechenschaft

Haftung

Midterm-Review

Arena Analyse 2013

Politik im Zeitalter der Verantwortung

Walter Osztovcics
Andreas Kovar
Cornelia Mayrbäurl

Edition Kovar & Partners

Edition Kovar & Partners

Unternehmerische Entscheidungen können selten vollständig autonom gefällt oder umgesetzt werden. Anspruchsgruppen aus Politik und Gesellschaft fordern Einfluss und definieren damit Handlungsspielräume von Unternehmen und Projekten neu. Obwohl das Umfeld a priori meist nicht feindlich gesinnt ist, prallen immer wieder unterschiedliche Interessen aufeinander – mitunter zum Nachteil für die wirtschaftlichen Ziele, die Reputation und den Wert eines Unternehmens.

Erfolgreiches Public Affairs Management dient aber nicht nur der Abwehr dieser Gefahren und dem Risikomanagement. Ziel ist das Erkennen gesellschaftlicher Entwicklungen, um dieses Wissen als Grundlage für wettbewerbsfähigere Lösungen und für die Mitgestaltung politischer Entwicklungen zu nutzen.

In Mitteleuropa ist Public Affairs Management eine relativ neue Unternehmensfunktion. **Kovar & Partners** investiert daher in die Forschung und Entwicklung des europäischen Public Affairs Managements. Diesem Ziel dient auch die vorliegende Buchreihe.

In der Serie Edition **Kovar & Partners** erscheinen Publikationen zu Themen an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Der Bericht verwendet allein aus Gründen der leichteren Lesbarkeit durchgängig die grammatikalisch männliche Form.

Walter Osztovics, Andreas Kovar, Cornelia Mayrbäurl:
Politik im Zeitalter der Verantwortung – Arena Analyse 2013

Erschienen in der Reihe Edition Kovar & Partners
Wien 2013

© Kovar & Partners
Alle Rechte vorbehalten

Printed in Austria
Satz und Layout: Kovar & Partners, Wien
Umschlag: cdc|Brandcreation, Wien
Herstellung: Druckerei Robitschek

Arena Analyse 2013

Politik im Zeitalter der Verantwortung

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Untersuchungsdesign und Fragestellung | 3 |
| Governance, Controlling, Accountability – Politik auf der Goldwaage | 5 |
| 1. Verantwortung ist keine politische Kategorie | 8 |
| 1.1. Diagnose: System überfordert | 9 |
| Schwächung des politischen Mainstreams | 11 |
| Aushöhlung der Wertebasis | 13 |
| Rückzug in die Wagenburg | 15 |
| Das Vakuum wird gefüllt | 15 |
| 1.2. Ursachen und Fehlentwicklungen | 16 |
| Ermüdung der Parteien | 16 |
| Mangelnde fachliche Kompetenz der Politik | 18 |
| Fehlender Handlungsspielraum | 20 |
| Falsche Anreizsysteme | 21 |
| 2. Der Souverän greift durch | 23 |
| 2.1. Macht braucht Kontrolle | 23 |
| 2.2. Leistung muss sich wieder lohnen | 26 |
| 2.3. Dahinter steckt ein kluger Kopf | 28 |
| 2.4. Partnership Meets Expertise | 31 |
| 2.5. „Wir sind nicht gegen das System – das System ist gegen uns“ | 34 |
| Verhältnis Bund und Länder | 34 |
| Wahlen und Parteienfinanzierung | 35 |
| Tabula Rasa | 37 |
| 3. Was uns blüht | 39 |
| 3.1. Politische Trends 2013plus | 39 |
| Zersplitterung der Parteienlandschaft | 39 |
| Krise der ÖVP | 40 |
| Populismus und Radikalisierung | 40 |
| Erstarken der Zivilgesellschaft | 40 |
| Multipolare Welt | 41 |
| 3.2. Allianz der Vernunft | 42 |
| 3.3. Austro-Sklerose | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 3.4. Der aktive Bürger | 43 |
| 4. So What? Schlussfolgerungen und Empfehlungen | 45 |
| Führungsgeschick gesucht, Haftung gefordert | 45 |
| Unsicherheit durch selektive Rahmenbedingungen | 45 |
| Der Wert der Analyse für die Unternehmensführung | 46 |
| Schlussfolgerungen | 46 |
| Die Veränderung unterstützen | 47 |
| Trittsicher bleiben | 49 |
| Teilnehmer und Danksagung | 52 |
| Autoren | 54 |

Untersuchungsdesign und Fragestellung

Die Arena Analyse wird von Kovar & Partners seit 2006 jährlich durchgeführt und hat das Ziel, sogenannte Emerging Issues zu identifizieren und zu analysieren. Für ein Public Affairs Beratungsunternehmen, das wie Kovar & Partners am Schnittpunkt von Politik und Wirtschaft arbeitet, ist es unerlässlich, Instrumente der Früherkennung von politischen Entwicklungen zur Hand zu haben – vor allem, weil die Komplexität der politischen Prozesse es notwendig macht, mit der Vertretung von Interessen möglichst früh zu beginnen.

Die Methodik, die dabei zur Anwendung kommt, baut auf der Issue Theorie auf, die unter anderem besagt, dass Issues, bevor sie eskalieren, eine Latenzphase durchlaufen, in der sie den jeweiligen Fachexperten bereits bekannt sind und in Fachkreisen bereits diskutiert werden, aber noch nicht die Schwelle zur Wahrnehmung durch eine größere Öffentlichkeit oder durch die Politik erreicht haben. In dieser Phase ist es daher möglich, durch Befragung einer ausreichend großen Anzahl von Experten frühzeitig zu erfahren, welche größeren Themen unter der Oberfläche schlummern.

Das Untersuchungsdesign, das in Zusammenarbeit mit dem Markt- und Meinungsforscher Peter Hajek entworfen wurde, sieht folgende Schritte vor:

1. Befragung von Experten mit einer möglichst offenen Fragestellung, um das gesamte Feld der möglichen Issues einzubeziehen. Die Befragten kommen dabei bunt gestreut aus vielen fachlichen und gesellschaftlichen Bereichen – auch diese Streuung dient der Sicherstellung der Vielfalt.
2. Die Antworten der Experten werden gesammelt und geclustert. Dabei sollen Muster offengelegt und die ursprüngliche Komplexität reduziert werden.
3. Daraufhin erfolgt die Schluss-Auswertung. Das Ergebnis ist jener Bericht, den Sie in Händen halten.

Die Arena Analyse 2013 wurde in Kooperation mit der Wochenzeitung „Die Zeit“ (Österreichausgabe) sowie der Tageszeitung „Die Presse“ durchgeführt. Sowohl „Die Zeit“ als auch „Die Presse“ veröffentlichen nach dem Erscheinen des Schlussberichts ausführliche Essays, die sich in journalistischer Form den Ergebnissen der Arena Analyse widmen.

Hier die vier gestellten Fragen im Wortlaut:

1. Seit einigen Jahren wird die stetig sinkende Problemlösungskapazität der Politik bemängelt. Welche strukturellen Ursachen bzw. Probleme sehen Sie in Österreich? Und welche Probleme orten Sie auf Ebene der Europäischen Union?

2. Welche Veränderungen in der politischen Landschaft, bei den politischen Akteuren, ihrem Verhalten und ihren Vorgangsweisen nehmen Sie wahr, die heute eventuell noch unterschätzt werden?
3. Wo muss man Ihrer Ansicht nach ansetzen, um die politische Arbeit in Österreich qualitativ zu verbessern? Was würden Sie sofort ändern, wenn Sie könnten?
4. Welche plausiblen Szenarien können Sie sich hinsichtlich der Entwicklung der politischen Landschaft und ihrer Akteure vorstellen?

Bei allen kursiv gesetzten Passagen im vorliegenden Bericht handelt es sich um wörtliche Zitate aus den großteils schriftlichen, zum Teil auch in mündlichen Interviews gelieferten Beiträgen. Wie immer wurde den Teilnehmern an der Arena Analyse zugesichert, dass ihre Beiträge nicht namentlich wiedergegeben werden. Aus den schriftlichen oder im Wege von Interviews gelieferten Beiträgen wird daher – mit einer begründeten Ausnahme – durchgehend anonym zitiert.

Governance, Controlling, Accountability – Politik auf der Goldwaage

Ein Jahr mit so vielen Wahlen wie 2013 fordert naturgemäß dazu heraus, Bilanz zu legen und Zeugnisse zu verteilen. Die österreichische Politik erhält dabei ziemlich schlechte Noten, darüber sind sich die Medien zu Jahresbeginn weitgehend einig. „Reformstau“ und „politischer Stillstand“ sind die häufigsten Vokabeln in diversen Leitartikeln, mitunter ist zurückhaltender von der „sinkenden Problemlösungskapazität“ der Politik die Rede.

Aber wer trägt die Schuld an diesem Stillstand? Auch hier geizen die Medien nicht mit der Zuweisung von Verantwortung, die Liste ist lang: Die Länder blockieren aus Eigeninteresse bundesweite Reformen. Die einzelnen Sozialpartner-Organisationen kämpfen um die Vorrechte ihrer jeweiligen Gruppe (von den Eisenbahnern bis zum öffentlichen Dienst). Die Krawall-Medien lassen keine sachliche Diskussion zu. Eine populistische Opposition denkt nur ans Emotionalisieren. Und sowieso sitzen an den Schaltstellen in den Parteien, im Parlament und in der Regierung Personen, die als Ergebnis einer Negativselektion nach oben kamen. „Unser politisches Personal ist innerlich ausgebrannt, hat keine Ideen und keine Ziele“, schreibt Hans Rauscher im Standard.

Zweifellos hat jedes dieser Urteile einiges für sich, doch zeigt die Vielzahl der Schuldigen, dass für eine differenzierte Beurteilung offenbar doch ein bisschen in die Tiefe gegraben werden muss. Hat zum Beispiel Unterrichtsministerin Claudia Schmied schlechte Arbeit geleistet, weil die PISA-Werte der österreichischen Schüler miserabel ausfallen und immer mehr Eltern ihre Kinder in Privatschulen schicken („Die Bildungsbürger haben ihr Vertrauen in das öffentliche Schulsystem verloren“, schrieb „Die Presse“)? Oder hat sie im Gegenteil angesichts der gegenseitigen Blockade zwischen den Regierungsparteien das Beste herausgeholt?

Offenkundig fehlen hier die politischen Bilanzkennzahlen, die ein objektiv nachvollziehbares Testat erst ermöglichen würden. Genau in diese Kerbe schlagen immer öfter Vorschläge zur Reform von politischen Prozessen: Die Politik sollte sich messbare Kriterien anlegen lassen, die am Ende einer Legislaturperiode schwarz auf weiß bestätigen, ob wichtige politische Ziele erreicht wurden oder nicht.

Bei der Debatte über solche Kriterien würde dann zwangsläufig auch die Notwendigkeit zur Klärung von Zielen und Zielkonflikten auftreten. Zum Beispiel müsste der Maßstab für ein gutes Schulsystem nicht sein, wie lange Kinder gemeinsam in derselben Schulform unterrichtet werden, sondern wie hoch die Qualifikation der Abgänger ist – ergänzt um Kennzahlen wie zum Beispiel die durchschnittlichen Ausgaben für Nachhilfelehrer, etc.

Verantwortung ist das große Meta-Thema, mit dem sich die Politik in den nächsten Jahren konfrontiert sehen wird – so lässt sich in einem Satz die wichtigste Erkenntnis der Arena Analyse 2013 zusammenfassen. Der

deutsche Begriff führt hier ein wenig in die Irre, weil er moralisch unterlegt ist. Es geht aber nicht darum, dass jemand im ethischen Sinne richtig handelt und sich darum kümmert, dass in seinem Bereich keine kriminellen Machenschaften vorkommen – das wird von einem Politiker natürlich ebenfalls erwartet, aber es ist bei weitem zu wenig. Die englischen Begriffe „accountability“ oder „governance“ treffen es – bei allen Vorbehalten gegen die Einführung von angelsächsischem Newspeak – weit besser: Politische Entscheidungsträger sollen ähnlich wie Manager eines großen Unternehmens für ihr Tun, aber auch für ihr Nichthandeln, geradestehen müssen. Regierungen brauchen nicht nur Kontrolle, sondern auch „controlling“.

Die Analogie zu Unternehmensvorständen legt einen weiteren Gedanken nahe: Der Souverän sollte der Regierung verbindliche Arbeitsaufträge erteilen, so wie ein Aufsichtsrat einem Vorstand zum Beispiel die Sanierung eines kränkelnden Geschäftszweigs oder die Expansion in eine bestimmte Region aufträgt. Diese Aufträge können vom Parlament kommen, das ja zumindest in der Theorie den Souverän in der täglichen Arbeit repräsentieren soll. Möglich sind aber auch unmittelbar erteilte Arbeitsaufträge auf direktdemokratische Wege.

Die dritte Säule der politischen Accountability ist die Kontrolle des Ergebnisses, die natürlich Folgen für die Betroffenen haben müsste: Rücktritt bei Versagen, gesunkene Chancen auf Wiederbestellung bei hartnäckiger Mittelmäßigkeit, dafür womöglich ein Bonus bei besonderen Erfolgen. Es ist kein Zufall, dass die Idee von leistungsabhängigen Gehältern für Politiker gerade jetzt in die Diskussion geworfen wurde, nicht nur in Österreich, sondern etwa auch in Deutschland. Sie verweist auf das größere, hier behandelte Issue: Verantwortung in der Politik wird derzeit neu erfunden.

Im Hintergrund schwingt noch ein zweites langfristiges Issue mit, nämlich das Erstarken der Zivilgesellschaft. Noch nie gab es zumindest in Österreich so viele Menschen, die Initiativen gründen, zu politischen Aktionen aufrufen, neue Parteien vom Reißbrett weg entwickeln. Elder Statesmen von Hannes Androsch bis Erhard Busek setzen sich an die Spitze von Reformbewegungen. Das Internet mit seinen Möglichkeiten zur einfachen Vernetzung hat diese Entwicklung gewiss befördert, doch muss sie insgesamt als die gern übersehene Kehrseite der „Politikverdrossenheit“ gesehen werden: Je mehr die Bürgerinnen und Bürger den traditionellen Parteien den Rücken kehren und den Wahlen fernbleiben, desto stärker wächst offenbar der Wunsch, sich auf andere Weise in die Res Publica einzubringen.

Eine Analogie zum Zeitalter des Absolutismus drängt sich auf: Bis zur Französischen Revolution wäre es in den Augen der meisten Europäer undenkbar gewesen, dass ein Herrscher vor Gericht gestellt wird. Wenn Könige vor ein Tribunal kamen, dann immer nur als Folge eines verlorenen

Krieges oder einer Niederlage in einem Erbfolgestreit. Mit dem Beginn des 19. Jahrhunderts erhielten die Staaten plötzlich Verfassungen, allmählich setzte sich die Ansicht durch, dass Gesetze auch für Fürsten gelten.

Nun ist zwar ein Politiker eines demokratischen Landes anno 2013 gewiss weit vom Selbstbild absolutistischer Herrscher entfernt. Doch die Verantwortlichkeit für das politische Handeln und Kommunizieren (ein wichtiger Teil politischer Prozesse) ist gering ausgebildet: Papier ist geduldig, wenn es Regierungsübereinkommen enthält. Politische Ankündigungen müssen nicht sonderlich ernst genommen werden, ein bisschen Schönreden der wahren Zustände ist „part of the game“.

So wie am Ende des 18. Jahrhunderts eine Revolution dafür sorgte, dass Herrscher plötzlich ihren Untertanen verantwortlich waren, so könnte auch am Beginn des 21. Jahrhundert das Zusammenwirken von mehreren kleinen Revolutionen dazu führen, dass eine neue Ära der Berechenbarkeit und Rechenschaft in der Politik anbricht.

1. Verantwortung ist keine politische Kategorie

In der Demokratie, zumindest in der Parteiendemokratie österreichischer Prägung, müssen Politiker nur selten ausbaden, was sie angerichtet haben. Trotz aller scheinbaren Kontrollen durch Opposition und Medienöffentlichkeit, trotz der Notwendigkeit, sich regelmäßig Wahlen zu stellen, gibt es keine ausreichend wirksamen Mechanismen, die echte Verantwortung für die Konsequenzen politischen Handelns sicherstellen würden.

Dieser Befund stellt das wichtigste Ergebnis der Arena Analyse 2013 dar. Er mag auf den ersten Blick überraschen, besonders weil er um die Jahreswende 2012/2013 gestellt wird. War nicht 2012 geprägt durch den großen Untersuchungsausschuss mit seiner Aufarbeitung zahlreicher Skandale, von A wie Abfangjäger bis Z wie Zeitungsinserate? Endete das Jahr nicht sogar mit dem Rücktritt eines Salzburger Landesrats, der in konsequenter Reaktion auf fahrlässige Spekulationen mit Landesgeldern seinen Hut nahm? Ist nicht 2013 das Jahr der Wahlen, wo bei knapp einem halben Dutzend Wahlen den Regierenden, wie es so schön heißt, die Rechnung präsentiert wird?

Doch diese Momentaufnahme täuscht: Zum einen dürfen Rücktritte in Folge von politischen Skandalen immer noch als Ausnahmefall gelten. In Summe wurden in der Vergangenheit wohl wesentlich mehr Affären geduldig ausgesessen als tatsächlich bereinigt. Zum anderen gehört das Bild von Wahlen als großes demokratisches Kontrollinstrument wohl eher zu den politischen Alltagsmythen. Tatsächlich haben die Wähler nur die Möglichkeit, eine Partei mehr oder weniger summarisch zu belohnen oder zu bestrafen, ohne zu wissen, welche Wirkung dieses Wahlverhalten tatsächlich haben wird, ohne wirklich Einfluss nehmen zu können, welche Personen an die Spitze kommen, welche Gruppen danach eine Regierung bilden. Ein echtes Urteil über einzelne politische Vorhaben, über Erreichtes und Nichterreichtes, über richtige Weichenstellungen und Fehlentscheidungen ist nicht möglich – allein schon in Ermangelung der dazu nötigen Fakten. Um es in der Sprache des Unternehmensmanagements auszudrücken: Es gibt kein Reporting, das als Grundlage für eine Evaluierung der Regierungsperiode dienen könnte.

Denn darum geht es in Wahrheit, wenn von „Kontrolle“ und „Verantwortung“ die Rede ist. Das Verhindern von Skandalen und das Sicherstellen von moralisch sauberem Verhalten sind zweifellos wichtige Grundvoraussetzungen des politischen Handelns. Was der Politik aber weitgehend fehlt, ist Kontrolle im Sinn von „Controlling“ und Verantwortung beispielsweise, wie Vorstand und Aufsichtsrat eines Unternehmens ihre Entscheidungen in die eine oder andere Richtung verantworten müssen. Solche Instrumente der Steuerung von politischen Prozessen sind im politischen System (nicht nur in Österreich) gar nicht erst vorgesehen – sieht man von der Gebarungskontrolle durch den

Rechnungshof einmal ab. Die Situation ist eigentlich paradox: Ausgerechnet in der Politik, wo über den Wohlstand und die friedliche Entwicklung ganzer Nationen entschieden wird, wo Entscheidungen getroffen werden, die hunderte Milliarden Euro bewegen und Weichen über Generationen hinweg stellen – ausgerechnet hier wurden die Instrumente am wenigsten entwickelt, mit denen solche Entscheidungen vorbereitet, diskutiert und verantwortet werden können.

Am deutlichsten wird dieser Mangel, wenn sich der Blick auf die Versäumnisse der Politik richtet. *„Die Politik wird für das Nichteinhalten von Wahlversprechen zu wenig zur Verantwortung gezogen“*, hält stellvertretend für viele einer der Experten der Arena Analyse 2013 fest. Ähnliche Zitate: *„Es gibt keinerlei Haftungsmechanismen für nicht eingehaltene Wahlversprechen oder eklatante Fehlentscheidungen. Das Argument, dass mittels Wahlen abgestraft werden kann, ist zu wenig. Das funktioniert offensichtlich nicht.“* – *„Die Politik wird für Nichtagieren belohnt, wenn sie nämlich einzelnen Gruppen ihre Privilegien erhält.“* – *„Wer nicht entscheidet, kann auch nicht schuld sein, muss keine Verantwortung übernehmen.“* – *„Als die Grünen nach dem Untersuchungsausschuss in diversen Bezirkszeitungen Namen von regionalen Abgeordneten veröffentlichten und publik machten, wie diese abgestimmt hatten, gab es einen bösen Aufschrei. Monatelang herrschte Eiszeit zwischen Grünen und ÖVP. Das Beispiel zeigt, wie sehr Abgeordnete fürchten, individuelle Verantwortung für ihr politisches Verhalten zu übernehmen.“*

Für die Experten, die im Rahmen der Arena Analyse befragt wurden, ist dieser Konstruktionsfehler im politischen System der wichtigste Grund, warum die Unzufriedenheit mit der Performance der österreichischen Politik seit Jahren anhält. Auch die meisten übrigen Fehlentwicklungen, die aktuell beobachtet werden, hängen eng damit zusammen: die unbefriedigende Personalauswahl, der wachsende Klientelismus der Parteien, der Trend zur Simplifizierung in der politischen Debatte, die mangelnde wissenschaftliche Basis vieler Entscheidungen.

1.1 Diagnose: System überfordert

Wer sich das zweifelhafte Vergnügen machen will, die Koalitionsprogramme der letzten zehn Regierungen miteinander zu vergleichen, wird eine überraschende Entdeckung machen: Sie gleichen einander mitunter bis auf einzelne Formulierungen. Seit Jahrzehnten kündigen Koalitionen in ihren Arbeitsprogrammen nach jeder Wahl immer wieder die gleichen Vorhaben an, ohne sie dann zu erledigen. Schon Mitte der Neunziger Jahre finden sich Vorhaben, die ohne Bedenken auch nach der Wahl 2013 wieder verwendet werden könnten: Reform der Pensionen, Schaffung eines modernen Schulsystems, aber zum Beispiel auch mehr Energieeffizienz durch Wärmedämmung im Wohnbau. Offenbar ist das, was frisch gewählte

1. Verantwortung ist keine politische Kategorie

Regierungen seit 1995 in jeweils vier Jahren abarbeiten wollten, 16 Jahre später immer noch derart unerledigt, dass es sich als frische Idee verwerten lässt.

„Das größte Problem, dem wir uns langfristig gegenübersehen, ist die mangelnde Problemlösungskompetenz der Politik“, fasst einer der Experten der Arena Analyse die Kritik zusammen. Ein anderes Zitat lautet: „Die Themen werden inhaltlich-fachlich immer komplexer. Die Politik ist in dieser Hinsicht daher oft überfordert.“ Die meisten Teilnehmer der Befragung erwarten, dass sich dieses Problem in Zukunft noch verschärfen wird. „Zunehmend drängen sich große Problemstellungen auf, bei denen offensichtlich unser demokratisches System zunehmend versagt. Klassisches Beispiel dafür ist die Reform des Pensionssystems. Obwohl seit vielen Jahren nicht nur sämtliche Expertinnen und Experten, sondern auch sämtliche fachkundigen Politiker/innen aller Parteien ganz genau wissen, was notwendig wäre, werden die entsprechenden Schritte aus Angst vor den Wählern sowie vor allfälligen populistischen Parolen der anderen Parteien dann doch nicht gesetzt.“

Viele der derzeit anstehenden Probleme sind langfristiger Natur und berühren Fragen der Nachhaltigkeit in ökonomischer, ökologischer, budgetärer und gesellschaftlicher Hinsicht. Unter dem Druck von Opposition und Medien denkt die Politik jedoch bevorzugt in kurzfristigen Zeiträumen. Taktische Überlegungen haben Vorrang vor langfristig verfolgten Ideen – hier darf die Debatte um die Wehrpflicht als Beispiel gelten, die sehr kurzfristig losgetreten wurde, in der SPÖ und ÖVP Positionen vertraten, die auch ihre Anhänger auf den ersten Blick überraschten und in der Slogans kreiert wurden, ohne dass die Kernfrage (nämlich: Welche Art von militärischer Verteidigung braucht Österreich in der Zukunft überhaupt?) auch nur aufgeworfen wurde.

Ein wichtiger Grund für den geringen Reformeifer liegt in den Problemen selbst begründet: *„Da die Zeiten starken Wirtschaftswachstums vorüber sind, stehen oft Verteilungsfragen im Vordergrund, die aber von der Politik ungern offen diskutiert werden, weil Klientelinteressen dadurch verletzt werden könnten und Wahlzyklen langfristig wirksame strukturelle Maßnahmen – die dringend erforderlich wären – sehr schwierig machen.“*

Nun ist die Klage über mangelnde Qualität in der Politik und die Unmöglichkeit langfristiger Entscheidungen im Vorfeld von Wahlen so alt wie der demokratische Diskurs überhaupt. Auch in der konkreten österreichischen Situation wird seit Jahren beschrieben, was die Ursachen des hartnäckigen Reformstaus sind, nämlich zum einen der Mangel an qualitativ hochwertigen Konzepten (Zitat: *„Es gibt keine unabhängigen Think Tanks, die den politischen Diskurs mit hochwertigen Ideen befeuern bzw. ohne Partikularinteresse ihre Meinung kundtun. Deshalb verlaufen alle politischen Diskussionen so seicht.“*), zum anderen die Rücksichtnahme auf

Partikularinteressen und das Zurückweichen vor politischem Widerstand einzelner Gruppen.

Allerdings hat die Entwicklung in Österreich einen Punkt erreicht, an dem nicht mehr auszuschließen ist, dass Teile des Systems zu kippen beginnen. Es ist wohl kein Zufall, dass in der jüngsten Vergangenheit so viele neue Parteien gegründet wurden wie nie zuvor in der Zweiten Republik. Es ist ohne Zweifel auch symptomatisch, dass gleich drei fundamentale politische Fragen in jüngster Zeit gleichsam neben Regierung und Parlament verhandelt wurden, nämlich die Frage des Bildungssystems (wo ein von den Parteien unabhängiges Volksbegehren versuchte, bestehende Verkrustungen aufzubrechen), die Frage der Verfassungsreform (wo die Bewegung „Mein Österreich“ ebenfalls in ein Volksbegehren mündete) und die Frage der Landesverteidigung (die zum Volksentscheid vorgelegt wird, ohne dass die Regierungsparteien schlüssige Konzepte für die eine oder andere Variante entwickelt hätten).

So lässt sich der Befund der Arena Analyse-Experten zur Lage der Nation zu Beginn des Jahres 2013 am besten mit den Begriffen „Vertrauensverlust“ und „Verlust des politischen Führungsanspruchs“ charakterisieren. Der politische Mainstream wird zusehends geschwächt, nicht nur personell, sondern auch geistig, nämlich durch Aushöhlung von traditionellen Werten wie „Fairness“ oder „Leistung“. Die traditionellen Parteien, vor allem SPÖ und ÖVP, ziehen sich immer mehr in die Wagenburg ihrer Stammklientel zurück. Das entstehende Vakuum wird immer mehr von neuen Gruppierungen gefüllt – neuen Parteien, aber auch Bewegungen außerhalb der bestehenden Strukturen.

Schwächung des politischen Mainstreams

An den Umfragewerten von SPÖ und ÖVP manifestiert sich am deutlichsten ein Wandel in der österreichischen Politik, der in der Arena Analyse unter dem Stichwort „Schwächung des Mainstreams“ behandelt wurde. Die ehemaligen Großparteien, die lange Zeit gewohnt waren, gemeinsam über eine verfassungsgebende Zweidrittelmehrheit im Parlament verfügen zu können, kommen derzeit nur mit Mühe auf 50 Prozent. Es bestehen durchaus realistische Aussichten, dass die für Österreich so prägende Große Koalition nach der nächsten Wahl deshalb nicht mehr möglich ist, weil Rot und Schwarz gemeinsam keine Mehrheit schaffen.

Berücksichtigt man noch den wachsenden Anteil an Nichtwählern, so lässt sich feststellen, dass schon jetzt eine deutliche Mehrheit der Österreicher SPÖ und ÖVP nicht mehr zutraut, die anstehenden Probleme lösen zu können. Das heißt natürlich nicht, dass andere Parteien mehr Vertrauen genießen würden. Im Gegenteil konstatieren die Teilnehmer am Panel der Arena Analyse eine weitreichende Vertrauenskrise gegenüber der Politik: *„Egal ob in Österreich oder einem anderen europäischen Land, überall gibt es einen Vertrauensverlust.“* Er reicht tief in die politischen

1. Verantwortung ist keine politische Kategorie

Lager selbst hinein, wo *„das wechselseitige Vertrauen mittlerweile extrem abgesunken ist. Damit verkleinert sich die Kompetenzgrundlage radikal und führt zu einer strukturellen Überforderung der Wenigen, die noch in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen.“*

Im Falle von SPÖ und ÖVP hat der Wandel aber eine ganz besondere Qualität, schließlich handelt es sich um jene beiden Parteien, die – abwechselnd oder gemeinsam – Österreich regiert haben, seit es aus den Trümmern des Zweiten Weltkriegs wiedererstanden ist. SPÖ und ÖVP stellen bis heute den Anspruch, den politischen Mainstream zu repräsentieren. Nicht zuletzt bildet sich dieser Anspruch auch in der Sozialpartnerschaft ab: Die informellen sachpolitischen Vor-Entscheidungen, wie sie von den Sozialpartnern ausgehandelt wurden und werden, setzen seit Jahrzehnten die parlamentarischen Prozesse de facto außer Kraft, was aber stets akzeptiert wurde (wenngleich mit Bauchweh seitens der Wissenschaft), weil damit ein Interessenausgleich geschaffen wurde, der stets die überwiegende Mehrheit der Österreicher repräsentierte.

Beide implizite Annahmen stimmen aber nicht mehr: Die beiden Regierungsparteien stehen nicht mehr für die Mehrheit der Bevölkerung, und die Institutionen der Interessenvertretung sind immer weniger dazu imstande, die Anliegen der von ihnen Vertretenen zu übersetzen. *„Zu oft wird an konkreten Fragestellungen erkennbar“,* schreibt ein Teilnehmer der Arena Analyse, *„dass die Positionen dieser Gremien nicht einmal mehr die Zukunftsinteressen des gesamten jeweiligen Berufsstandes vertreten, sondern bestenfalls privilegierte Teilgruppen, etwa in der Bildungsdiskussion, wo die Lehrgewerkschaft eine Schlüsselrolle in einer Frage spielt, welche die gesamte Bevölkerung betrifft. Damit verlieren diese Interessenvertretungen tendenziell die Legitimation – angesichts der Tatsache, dass sie verfassungsmäßig verankert sind, ein demokratiepolitisch bedenklicher Zustand.“*

Die Großparteien erfahren ihrerseits immer weitergehende innere Fragmentierungen: *„Die Heterogenität beider Großparteien macht beide von gut organisierten Interessengruppen abhängig - Länder, Bünde, Eisenbahner, Beamte, etc. In der Gesamtwirkung gelingt es so relativ kleinen Gruppen, Vorhaben zu verhindern, während das Umsetzen von Vorhaben extrem schwierig wird.“* Als ein Beispiel für die große Hebelwirkung, die von den Partikularinteressen kleiner Gruppen entfaltet werden kann, wird in der Arena Analyse die Bildungspolitik genannt: *„Hier bewegt sich nichts, weil die SPÖ durch die ÖVP blockiert wird. Die ÖVP wird durch den ÖAAB blockiert. Der ÖAAB wird durch die Lehrgewerkschaft blockiert. Und dort gibt es vermutlich wieder eine Untergruppe, die sich gegen Änderungen stemmt und die anderen in Geiselschaft nimmt.“*

Was den Mainstream weiter schwächt, ist die Tatsache, dass der Beruf des Politikers laufend an Attraktivität verliert, und zwar vor allem für solche Kandidaten, die Zustände verändern oder Prozesse in Gang bringen wollen.

Schon in der Arena Analyse 2011 („Besser Regieren“) wurde vom größten Teil der teilnehmenden Experten bemängelt, dass aus strukturellen Gründen selten die wirklich besten Köpfe auf Wahllisten und in Ministerämter kommen – die Mechanismen der Erstellung von Wahllisten und die Kriterien, nach denen Ministerjobs vergeben werden, stehen einer Suche nach den Bestqualifizierten systematisch im Weg. Diesmal gehen die befragten Experten noch einen Schritt weiter, der Befund lautet: *Qualifizierte tun sich einen Job gar nicht erst an, bei dem ihnen im Spannungsfeld zwischen mangelnder Kompetenz, Rücksichtnahme auf Partikularinteressen und öffentlicher Kritik kaum noch Handlungsspielraum bleibt. „Die direkte Konsequenz ist, dass sich die Qualität des politischen Apparates verschlechtern wird. Die Ratio treibt niemand mehr in die Politik, die Leidenschaft vielleicht noch ein kleines bisschen. Am ehesten die Vanitas. Und die ist ein schlechter Politiker.“*

Die Ursache liegt also nicht nur bei den Parteien selbst, sondern auch beim populistisch-unfairen Umgang der Medien mit den Vertretern der Politik: *„Durch einen populistisch motivierten jahrelangen Wettbewerb zum Abbau von Politiker-Privilegien, durch Respektlosigkeit und massive Eingriffe der Medien in die Privatsphäre von Politikern, sowie leider auch einige Negativbeispiele von korrupten Politikern selbst, hat die Attraktivität des Berufs Politiker oder Politikerin massiv abgenommen. [...] Außerdem wird ein anschließender Jobwechsel in ein Unternehmen prinzipiell als fragwürdig bzw. korrupt angesehen. Dies führt naturgemäß zu immer weniger geeigneten Personen, die sich für solche Jobs interessieren. Darunter leidet die Qualität der heutigen Politik.“* Am ehesten lockt der Beruf Menschen an, so die Vermutung der befragten Experten, die von Eitelkeit getrieben werden oder aufgrund ihrer Qualifikation außerhalb der Politik keine Aussicht auf vergleichbar gut bezahlte Jobs hätten: *„Der Reputationsgewinn eines politischen Amtes ist vor allem für Personen interessant, die durch Politik auch sozial aufsteigen; wer gut qualifiziert ist, verdient in anderen Bereichen mindestens gleich viel und hat mehr Lebensqualität – in diesem Sinne gibt es eine Negativauslese.“*

Mit der Schwächung des Mainstreams geht auch ein Verlust der politischen Mitte einher, die vom Wunsch nach Sachpolitik und Interessenausgleich geprägt ist. So führt die Krise fast zwangsläufig zur Radikalisierung und zum Wunsch nach einfachen Rezepten als Lösung für komplexe Sachverhalte.

Aushöhlung der Wertebasis

Werte spielen in der politischen Rhetorik des Jahres 2013 eine große Rolle. Fast alle neuen Gruppierungen und Bewegungen – ob neue Parteien oder Initiativen innerhalb der etablierten Parteien – stellen Werte und Grundsätze in den Mittelpunkt. Tatsächlich ist mit diesen Werten aber in aller Regel keine ideologische Festlegung gemeint, vielmehr handelt es sich fast

1. Verantwortung ist keine politische Kategorie

immer um Begriffe, denen jeder zustimmen kann, wie Ehrlichkeit, Transparenz und Sparsamkeit.

Parallel zu dieser rhetorischen Aufwertung lässt sich eine Erosion bei den tatsächlich gelebten Grundwerten beobachten. Allen voran wurde der Begriff „Marktwirtschaft“ durch die Krise diskreditiert. Der Begriff ist nicht mehr positiv besetzt, vor allem transportiert er nicht mehr unwidersprochen das Konzept des fairen, von Regeln kontrollierten und daher funktionsfähig erhaltenden Wettbewerbs. Immer öfter tritt das Wort in Begleitung des Attributs „neoliberal“ auf, so als würde es sich um ein im Grunde untrennbares Begriffspaar handeln. In Medienberichten vom November und Dezember 2012 finden sich Zitate wie *„Das Ende der neoliberalen Marktwirtschaft“* (Tiroler Tageszeitung vom 2.12.), *„Die Gier der Manager hat dem Ansehen der sozialen Marktwirtschaft mehr geschadet als das gesammelte Werk von Karl Marx“* (finanzen.net vom 28.11.), *„Aus unserer schönen sozialen Marktwirtschaft wurde nach 1989 Kapitalismus“* (FAZ, 26.12.).

Somit ist es nicht mehr selbstverständlich, dass jemand politische Zustimmung erntet, wenn er sich für „mehr Marktwirtschaft“ oder „mehr Wettbewerb“ einsetzt. Ein Teilnehmer der Arena Analyse schreibt: *„Umfragen zeigen, dass die Reputation der freien Marktwirtschaft und der Chancengesellschaft durch die Folgen der Wirtschaftskrise sehr gelitten hat. Dazu kommt, dass nicht nur in Österreich die Debatte geführt wird, wer dafür zahlen soll. Dabei wird gerne der Begriff ‚Gerechtigkeit‘ verwendet, wenn man eine Politik von ‚Eat the Rich‘ verfolgt. Eine gesellschaftliche und politische Grundhaltung, die wegnehmen will, hemmt die Leistungs- und Risikobereitschaft in einem Land.“*

Hinzu kommt noch, dass das einzige große Zukunftsprojekt der letzten zehn Jahre, nämlich die Privatisierung der Staatsindustrien, durch begleitende Skandale völlig in Verruf gebracht wurde. Nicht einmal deklariert marktliberale Politiker wagen es, darauf hinzuweisen, dass der Anteil an öffentlichen Unternehmen in Österreich nach wie vor überdurchschnittlich hoch ist und dass Ineffizienz und Skandalanfälligkeit mit öffentlichem Eigentum nach wie vor regelmäßig Hand in Hand gehen.

Umgekehrt wurde aber auch die Idee der „Sozialen Marktwirtschaft“ ausgehöhlt, also der Gedanke, dass es langfristig dem Wachstum nützt, wenn alle Bevölkerungsgruppen am Bruttosozialprodukt beteiligt werden, wenn der gesellschaftliche Wandel kontrolliert abläuft und sichergestellt wird, dass auch schwächere Gruppen damit Schritt halten können. Dieses Konzept trägt jedoch immer öfter das Etikett „nett, aber unfinanzierbar“, droht ins Museum der gescheiterten Utopien abzuwandern und ist jedenfalls nicht mehr geeignet, politische Phantasien zu beflügeln.

Rückzug in die Wagenburg

Die Parteien reagieren auf die aktuellen Entwicklungen, indem sie sich stärker auf ihre Kernschichten konzentrieren. Zitat aus einem Beitrag zur Arena Analyse: *„Weil die Wahlbeteiligung sinkt, gewinnen jene die Wahlen, die die eigenen Funktionäre zur Urne bringen. Daraus ergibt sich eine paradoxe Situation: Während insgesamt die Parteibindungen sinken, orientieren sich die Parteien noch stärker nach innen – und verlieren so den Kontakt zu gesellschaftlichen Entwicklungen.“*

Die an sich beunruhigende Gesamtentwicklung – Vertrauensverlust in die Politik insgesamt, sinkende Wahlbeteiligung – verliert an Bedeutung, sobald sich der Blick auf die Interessen der eigenen Gruppe und deren relatives Abschneiden richtet: *„Politische Positionen werden ausschließlich in Relation zur parteipolitischen Konkurrenz bezogen. Inhalte bleiben dabei auf der Strecke. Auch bei alarmierend geringen Wahlbeteiligungen wird es als Erfolg gefeiert, wenn man sein eigenes Kuchenstück der Macht behält oder vergrößert.“*

Nach außen wird die Wagenburg-Mentalität dadurch manifest, dass plötzlich die Interessen der jeweiligen Stammklientel unverhältnismäßig stark im Vordergrund stehen. Da es sich dabei sehr oft um Gruppen handelt, die bestehende Vorteile nicht verlieren wollen (Beamte, Eisenbahner, Pensionisten) mündet das Bemühen um diese letzten verlässlichen Wähler im Reformstillstand: *„Die Parteien müssen Marktanteile halten und dürfen deshalb ihre Klientel nicht mit neuen Ideen vergrämen.“*

Die Abschottung gegen neue Ideen geht meist Hand in Hand mit der Abwehr von für Innovation offenen Personen. Zwar werden vor Wahlen regelmäßig Quereinsteiger gesucht, die dürfen aber bestehende Strukturen nicht in Frage stellen: *„Die Wagenburg-Mentalität führt zum Verlust der Integrationsfähigkeit von neuen innovativen Ideen und Persönlichkeiten (Innovation entsteht immer am Rand, nicht im etablierten Kern). Dadurch bluten die beiden Parteien inhaltlich aus und schaffen es nicht mehr, Politik auf der Höhe der Zeit zu gestalten.“*

Nicht zuletzt schlägt beim Zusammenrücken auch die Stunde der Oligarchen an der Spitze von Bundesländern und Teilorganisationen: An Macht gewinnt, wer eine gut organisierte Gruppe hinter sich hat – wobei „gut organisiert“ hier bedeutet, dass er deren Wahlverhalten sicherstellen kann.

Das Vakuum wird gefüllt

Gegen den Stillstand und das Verschleppen von Reformen hat sich in den letzten Jahren eine auffallend lebendige Gegenkultur etabliert. Neue Gruppen, neue Bewegungen sind entstanden mit dem erklärten Ziel, öffentlichen Druck für eine politische Reformagenda aufzubauen – das Bildungsvolksbegehren kann als die älteste dieser Initiativen gelten, dazu kommt die Gruppe „Mein Österreich“ mit dem Ziel einer Verfassungsreform

1. Verantwortung ist keine politische Kategorie

für mehr Partizipation. Mit den „Neos“ hat sich sogar eine Partei ähnlichen Zuschnitts gebildet.

Einigermaßen überraschend ist, dass in vielen dieser Gruppen Elder Statesmen eine führende Rolle einnehmen – Hannes Androsch, Erhard Busek, Friedhelm Frischenschlager, Johannes Voggenhuber, Wolfgang Radlegger, Heinrich Neisser seien nur stellvertretend genannt. Ihnen gemeinsam ist eine profunde Kenntnis der politischen Mechanismen von innen her. Diese Ex-Politiker müssen sich die Frage gefallen lassen, warum sie die Reformen, die sie jetzt von außen fordern, nicht schon durchgeführt haben, als sie noch an den Hebeln der Macht saßen – und sie haben auch die Antwort darauf: Dass nämlich die bestehenden Strukturen und Abhängigkeiten keinen ausreichenden Handlungsspielraum für Alleingänge lassen.

Die Ex-Politiker stehen durch ihre Bekanntheit im Mittelpunkt des medialen Interesses. Initiativen und Gruppen, die über politische Veränderungen nachdenken, gibt es aber noch viel mehr, sogar innerhalb der etablierten Parteien. Auch viele NGOs verstehen sich nicht mehr ausschließlich als Wächter zur Abwehr von Gefahren oder Fehlentwicklungen, sondern legen aktiv politische Konzepte vor – hier darf das Engagement von SOS Kinderdorf für ein Jugendwohlfahrtsgesetz als Beispiel gelten. Insgesamt zeichnet sich so eine Entwicklung ab, bei der politische Ideen und politische Lösungsansätze immer stärker aus der Zivilgesellschaft kommen und ohne den traditionellen Umweg über Parteien oder Verbände direkt auf die Agenda gedrückt werden.

Diese Entwicklung ist ursprünglich eine Reaktion auf den wahrgenommenen Reformstillstand, wird aber durch die Schwächung der traditionellen Parteien begünstigt. *„Neue Gruppierungen haben höhere Chancen, weil sie als Projektionsfläche für unterschiedliche, enttäuschte Erwartungshaltungen dienen. Darin liegt deren Chance, aber auch die Gefahr, Erwartungen nicht erfüllen zu können.“*

Ohne Zweifel profitieren die neuen Gruppen auch von den Möglichkeiten der Kommunikation über Social Media und das Web. Diese Medien erleichtern das Formieren und den Gedankenaustausch unter Gleichgesinnten, sie schaffen auf einfache Weise Teilöffentlichkeiten, sie fördern aber auch die Tendenz zur Fragmentierung der politischen Diskussion: *„Politisch interessierte Menschen setzen sich nicht mehr allgemein aktuellen Nachrichten aus, sondern selektieren Themen, die sie interessieren. Daher können politische Kräfte erfolgreich sein, die sich nur auf ein einziges Thema konzentrieren (besonders ausgeprägt bei den Piraten).“*

1.2. Ursachen und Fehlentwicklungen

Ermüdung der Parteien

Die Arena Analyse ist ihrer Methodik nach ein qualitatives Analyseinstrument, stellt also keine quantitative Auswertung der Nennung

einzelner Issues an. Dennoch war unübersehbar, wie häufig in den Beiträgen dieses Jahres das „intellektuelle und personelle Ausbluten“ der Parteien zur Sprache kam – tatsächlich verwendete rund ein halbes Dutzend Teilnehmer völlig unabhängig voneinander die drastische Formulierung „Ausbluten“.

Konstatiert wird eine *„systemische Krise des österreichischen Parteiensystems“*. Die Parteien haben drei wichtige Fähigkeiten eingebüßt, nämlich *„die Innovationskraft für politische Problemlösungen, die Fähigkeit zur Selbsterneuerung (Aufnehmen von neuen Ideen, Anlocken von neuen Leuten) und die Fähigkeit zum inneren Ausgleich und zum Erarbeiten von gemeinsamen Zielen.“*

Genau das war ursprünglich eine der zentralen Funktionen der politischen Parteien im österreichischen System: langfristige Konzepte zu erstellen, sie zu programmatischen Zielen zu erklären und über längere Zeit hinweg, durch die Höhen und Tiefen von Erfolgen und Wahlniederlagen, konsequent weiter zu verfolgen. Dazu kam ihre Rolle als integrative Kraft für jeweils mehr oder weniger definierte gesellschaftliche Gruppen. Die Parteien nahmen in Österreich eine vorherrschende Stellung bei der Organisation von Politik ein – durchaus eine nationale Besonderheit, wie ein simpler Vergleich mit Deutschland zeigt, wo etwa die Parteienförderung für eine der großen Parteien bundesweit (in einem Staat mit 82 Millionen Einwohnern!) geringer ausfällt als in Österreich in einem einzigen Bundesland.

Weil aber die Parteien das politische System dermaßen dominierten, entstanden in Österreich lange Zeit keine anderen Strukturen für die Entwicklung von politischen Inhalten oder die Austragung von politischen Gegensätzen – es gibt (fast) keine unabhängigen Think Tanks, es gab lange Zeit keine zivilgesellschaftlichen Gruppen, hinter denen nicht eine Partei stand.

Die inhaltliche Schwächung der Parteien trifft die österreichische Politik also ins Mark. Sie äußert sich nach Beobachtung der Arena-Analyse-Experten in *„fehlender Innovationskraft“*, *„Abkapselung gegen neue gesellschaftliche Entwicklungen“*, *„innerer Fragmentierung“*. Längst sind die Parteien kein Abbild der Gesellschaft mehr: *„Die gesellschaftliche Wirklichkeit entspricht nicht mehr den bestehenden Parteistrukturen. Weder die Bündestruktur in der ÖVP noch das Bündnis der Pensionisten, Eisenbahner, etc. spiegelt die heutige gesellschaftliche Realität wider.“* Dort wo die Parteien weiter in gesellschaftlichen Einrichtungen verankert sind, wird dies oft als störend empfunden – etwa in Sportorganisationen oder im Kulturbereich: *„Die Identifikation von gesellschaftlichen Bereichen und Einrichtungen mit Parteien ist überholt.“*

Hingegen gibt es Menschen, die sich von keiner der bestehenden Parteien vertreten fühlen. Konkret werden drei Gruppen genannt:

1. Verantwortung ist keine politische Kategorie

1. Die hoch besteuerten Leistungsträger. Zitat: *„Ich sehe im Moment keine einzige Partei, die eine klare und umfassende Linie im Interesse derer verfolgt, die einer Arbeit nachgehen und damit eine aktive Leistung erbringen.“*

2. Der abstiegsgefährdete Mittelstand: *„Die Verarmung des Mittelstands greift niemand als Thema auf. Für diese Menschen sind Jobsicherheit und leistbare Wohnungen wichtiger als Förderungen.“* – *„Neue Selbständige sind nur auf dem Papier Unternehmer. In Wahrheit arbeiten sie sehr oft in Abhängigkeiten, aber ohne arbeitsrechtliche Absicherung. Sie gehören zur WKÖ, haben aber in Wahrheit oft Anliegen wie prekär Beschäftigte.“*

3. Das Neo-Proletariat: *„Wer vertritt die Interessen von Zuwanderern, unqualifizierten Arbeitern, jugendlichen Schulabbrechern, etc.? Die Arbeiterpartei(en) und Gewerkschaften vertreten nicht sie, sondern die Besitzstandswahrer in den geschützten Wirtschaftsbereichen.“*

Je mehr die Parteien an Einfluss und Gestaltungskraft verlieren, desto stärker werden innere Fragmentierungen und zentrifugale Tendenzen sichtbar. *„Vor allem SPÖ und ÖVP bestehen nur noch aus lose zusammengehaltenen Flügeln / Bündeln / Gruppen, die nach der Logik des individuellen Machterhalts agieren.“* Konsequenterweise steigt damit die Macht der lokalen Teilorganisationen. *„Um das eigene Überleben zu sichern, müssen sich Politiker um Bezirks- und Länderinteressen, Teilorganisationen und parteiinterne Befindlichkeiten kümmern, bevor sie gesamtstaatlich handeln können.“* Die starke Position vor allem der Landesparteien ist auch institutionell abgesichert: *„Rund 90% der Parteienfinanzierung gehen in die Bundesländer, ein Großteil der Abgeordneten wird von den Landeslisten – somit von den Landesobleuten – bestimmt. Die vertreten somit auch deren machtpolitische Interessen.“*

Mangelnde fachliche Kompetenz der Politik

Die inhaltliche Leere der Parteien hängt eng mit der zweiten Ursachen für die gesunkene Problemlösungskapazität der Politik zusammen, nämlich dem offenkundigen Mangel an fachlicher Kompetenz.

Ein Aspekt, der bereits in der Arena Analyse 2011 sehr ausführlich und kritisch zur Sprache kam, betrifft die Rekrutierung von politischem Personal und die Selektionsmechanismen für die Auswahl von Abgeordneten bzw. Kandidaten für Regierungsämter. Hier liegt die Gatekeeperfunktion im Fall von SPÖ und ÖVP fast ausschließlich bei den Landesparteien. Bei den Grünen kommen komplizierte Quotenregelungen und Wahlmechanismen zum Tragen, bei denen ebenfalls meist Interessen von Basisgruppen entscheidend sind. Nach der fachlichen Qualifikation – die bei der Be-

stellung von Führungspositionen in der Wirtschaft das erste und wichtigste Kriterium wäre – wird in keinem der genannten Fälle systematisch gefragt.

Die Parteien wiederum haben keine Interesse, bunte, interessante Persönlichkeiten aufzustellen, denn abgesehen von ein paar zugkräftigen Personen an der Spitze ist die Zusammensetzung der Listen für die Wahlentscheidung reichlich irrelevant. *„In Ermangelung eines personalisierten Wahlrechts fällt die Wahl de facto auf die Partei oder allenfalls den Spitzenkandidaten“*, schreibt ein Arena-Analyse-Teilnehmer, *„Qualitäts-Wettbewerb unter den Volksvertretern würde erst einsetzen, wenn es ein Personenwahlrecht gibt, sodass es für die Parteien wichtig würde, in jedem einzelnen Wahlkreis zugkräftige Leute zu haben“*.

Dieser Konstruktionsfehler des Systems führt zu einer mangelhaften Personalauswahl oder sogar zur „Negativselektion“, wie mehrere Teilnehmer der Arena Analyse meinen: *„Auf der politischen Karriereleiter klettert nicht der offene, kritische Geist am schnellsten nach oben (der klettert eher gar nicht), sondern der brave Parteisoldat, der alle taktischen Wendungen der jeweiligen Parteiführung nachvollzieht und mitträgt.“* Weitere Zitate: *„Unsere Politik leidet an schlechter Personalauswahl und einem Mangel an kritischen Geistern.“* – *„Zumindest bei den Regierungsparteien kommen nur Leute nach oben, die die Ochsentour in den Parteien hinter sich haben. Diese haben wenig Ziele, außer politische Positionen zu bekleiden. Echtes, inhaltliches politisches Engagement fehlt fast immer.“* – *„Den Parteien, nicht nur den beiden Regierungsparteien, gelingt es kaum noch, Leute von außen in die Politik zu bekommen. Das führt zur geistigen Verengung“* – *„Die SPÖ hat fast schon Sektencharakter, das sind dort alles Leute, die sich seit 40 Jahren kennen.“* – *„Loyalität und Zugehörigkeit zu einer Interessengruppe sind wichtiger als Kompetenz und Erfahrung.“* – *„Zwar werden stets vor Wahlen Quereinsteiger gesucht, aber in Wahrheit wollen die Landesparteien keine (geistig und wirtschaftlich) unabhängigen Politiker.“*

Neben der strukturell falschen Personalauswahl ist es vor allem der fehlende fachliche Input, der zur sinkenden Qualität bzw. zum Ausbleiben von politischen Lösungen führt. *„Eklatante Kompetenzmängel gepaart mit einem Misstrauen in die Kompetenz kompetenter Beamter führen zu von Partikularinteressen geprägten Entscheidungen“*, lautet eines der Urteile. Ein anderer Teilnehmer schlägt vor: *„Da sachliche Kompetenz und Leadership der agierenden Politiker mangelhaft sind, könnte es vielleicht hilfreich sein, wenn für eine nächste Regierungsbildung verordnet wird, dass bestimmte Ministerien (Finanzen, Soziales, Bildung, Forschung, Justiz, Infrastruktur) von Experten besetzt werden.“* Weitere Zitate: *„Wir brauchen einen wissenschaftlichen Dienst für das Parlament zur Stärkung der oft in erschreckender Weise nicht vorhandenen Sachkompetenz der Abgeordneten.“* – *„Österreich hat keine unabhängigen Think Tanks, die den politischen Diskurs mit hochwertigen Ideen befeuern bzw. ohne*

1. Verantwortung ist keine politische Kategorie

Partikularinteresse ihre Meinung kund tun. Deshalb führen wir stets nur sehr seichte politische Diskussionen.“

Fehlender Handlungsspielraum

Zur mangelnden Fachkompetenz kommt jedoch ein Faktor, der bei jeder Kritik leicht übersehen wird, nämlich die Tatsache, dass der Handlungsspielraum für die Mitglieder einer österreichischen Bundesregierung sehr oft kleiner ist, als er zur Lösung politischer Probleme nötig wäre. Eine Reihe von teils sachlichen, teils strukturbedingten Faktoren engt die Möglichkeiten deutlich ein:

- ▶ Die Europäisierung und Internationalisierung der Probleme und die fortschreitende EU-Integration machen Lösungen auf nationaler Ebene immer öfter sinnlos oder gar unmöglich.
- ▶ Bei vielen der großen Probleme geht es um Verteilungsfragen, das bedeutet, dass für eine Lösung einer Gruppe von Beteiligten „etwas weggenommen“ werden muss. Diese Gruppen leisten naturgemäß Widerstand, weshalb selbst eine entschlossene, auf Parteiklientel keine Rücksicht nehmende Politik nur sehr langsam zu einem politischen Konsens samt nötigem Interessenausgleich kommt.
- ▶ Die wahre Entscheidungsgewalt liegt an falschen Stellen im System: In Österreich betrifft das vor allem das politische Ungleichgewicht zwischen Bund und Ländern. Vom Bund werden die Problemlösungen erwartet, die dafür nötigen politischen Entscheidungen müssen (nicht formal, aber realpolitisch) in den Ländern oder in der Landeshauptleutekonferenz fallen – wo sie aber nicht vor dem Wähler verantwortet werden müssen. Dieses Ungleichgewicht hat sich, so ein Beitrag zur Arena Analyse, *„in den letzten Jahren stark in Richtung der Länder und damit der Landeshauptleute verschoben. Historisch betrachtet war immer die SPÖ der Verfechter des Zentralismus, weil neben Wien nur Burgenland und Kärnten SPÖ-dominiert waren. Heute ist das Verhältnis 4:4:1. Die SPÖ ist eine Landeshauptleute-Partei geworden, noch dazu in großen, gewichtigen Bundesländern wie Salzburg und der Steiermark.“* Die praktische Auswirkung zeigt sich fast täglich in kleinen und großen Beispielen: die Unmöglichkeit, etwas so simples wie ein einheitliches Jugendschutzgesetz zustande zu bringen, die überlange Dauer der im Dezember 2012 endlich zu einem ersten Ergebnis gebrachten Gesundheitsreform, der Bauskandal am Flughafen Wien, das Scheitern des Versuchs, aus Verbundgesellschaft und OMV einen österreichischen Energiekonzern zu schmieden (für den die Länder ihre Eigentümerschaft an den Energiegesellschaften teilweise hätten aufgeben müssen). *„Zu Recht*

wird allgemein beklagt, dass Österreich überverwaltet wird und mit zehn gesetzgebenden Körperschaften eine sehr hohe Politikdichte aufweist – ein Vergleich mit dem annähernd gleich großen Bayern sollte zur Illustration genügen.“

Falsche Anreizsysteme

Alle diese Fehlsteuerungen und falschen Entwicklungen haben eins gemeinsam: Sie führen nicht zu negativen Konsequenzen für konkret verantwortliche Politiker – sofern sich überhaupt eine klare Verantwortung zuweisen lässt. Zwar treffen die negativen Folgen das politische System insgesamt, das denn auch seit Jahren immer stärker unter Vertrauensverlust, Politikverdrossenheit und Kritik von allen Seiten leidet. Doch eine einzelne Spitzenpolitikerin oder ein einzelner Spitzenpolitiker würde im Zweifel seine Chancen auf weiteres politisches Wirken wesentlich mehr beschädigen, wenn er Konflikte mit Landeshauptleuten oder Bündnen austrägt, um ein Reformprojekt voranzutreiben, als wenn er sein Vorhaben in aller Stille „einschlafen“ lässt.

Das System sieht demnach für Politiker völlig falsche Anreizstrukturen vor: Konsequentes Handeln und hartnäckiger Reformeifer können nicht nur die Karriere kosten, sie sorgen auch für laufend schlechte Presse (befeuert von Gegnern des Reformziels oder Gegnern des Politikers, die ihm aus taktischen Gründen den Erfolg nicht gönnen können). Die schlimmste Strafe für Nichthandeln hingegen besteht allenfalls in ein paar kritischen Zeitungskommentaren oder unwirschen Angriffen von Oppositionspolitikern in einer Parlamentsdebatte. Selbst für Fehlentscheidungen droht im Ernstfall nicht mehr als eine Rüge durch den Rechnungshof (ein paar Jahre danach).

Die Erkenntnis, dass die österreichische Politik aufgrund falsch konstruierter Anreizsysteme geradezu aus innerer Logik Reformstillstand erzeugen muss, zieht sich wie ein roter Faden durch die Beiträge der Arena Analyse 2013, wie folgende Zitate zeigen: *„Die Politik wird für das Nichteinhalten von Wahlversprechen zu wenig zur Verantwortung gezogen. Zur Zeit kann man alles versprechen und jeden Unsinn beschließen, ohne Konsequenzen fürchten zu müssen – vor allem, wenn die Auswirkungen von schlechten bzw. nicht getroffenen Entscheidungen weit nach dem nächsten Wahltermin liegen.“* – *„Nichthandeln von Politikern wird nicht bestraft, Handeln stößt dagegen meist auf Widerstand.“* – *„Die Medien liefern falsche Anreize, indem sie Streitigkeiten bevorzugen und immer Sieger und Verlierer küren wollen. Das erschwert sachliche Diskussionen.“*

Was fehlt, ist also *„eine konkrete Accountability der politisch Verantwortlichen“*. Mangels verfügbarer Informationen, aber auch mangels geeigneter Kennzahlen und Reportingsysteme ist es praktisch unmöglich, fair und detailliert zu beurteilen, ob eine konkrete Regierungsmannschaft gut gearbeitet hat oder nicht. Solche Beurteilungen wären aber die erste

1. Verantwortung ist keine politische Kategorie

Voraussetzung dafür, umgekehrte Anreizsysteme zu schaffen, bei denen das Lösen von Problemen den einzelnen Politikern Vorteile bringt.

2. Der Souverän greift durch

Was die Situation am Beginn des Jahres 2013 von früheren Jahren fundamental unterscheidet, ist vor allem das Erstarken der Zivilgesellschaft. Kritik am Reformstillstand wird schon seit einigen Jahren regelmäßig erhoben, auch die strukturellen Ursachen wurden immer wieder kritisiert. Dass die Bürger aber die Politik einfach selbst in die Hand nehmen, ist ein relativ neues Phänomen, das sich in verstärkter Aktivität von NGOs, in der Gründung von Initiativen und sogar Parteien manifestiert.

In der Arena Analyse wurden die befragten Experten auch ersucht, Lösungsvorschläge für die beschriebenen Probleme zu entwickeln, die im Folgenden systematisch zusammengefasst und diskutiert werden. Dabei gelangte genau dieser aktuelle Trend stark zu Tage: die Suche nach neuen Wegen, wie die Bürger – also der (oft genug nur nominelle) Souverän in einer Demokratie – von seinen gewählten Politikern mehr Verantwortung einfordern kann.

Verantwortung, das sei noch einmal betont, ist hier im Sinne von „Ergebnisverantwortung“ oder „Accountability“ zu verstehen. Das Ergebnis ist eine Sammlung von Ideen für Controlling-Instrumente, mit denen die Performance des politischen Systems verbessert werden kann. Die Diskussion ist naturgemäß noch sehr neu, es gibt daher bei weitem noch keine fertigen Konzepte, sondern bestenfalls erste Vorstellungen, was nötig wäre. Doch lässt sich unschwer vorhersagen, dass die Suche nach besseren Steuerungsinstrumenten für politische Prozesse eines der großen Metathemen der nächsten Jahre sein wird.

Im Folgenden werden die fünf wichtigsten Aspekte der beginnenden Diskussion näher ausgeführt. Die Titel der einzelnen Subkapitel sind – wie leicht erkenntlich – von bekannten Werbeslogans entlehnt, politischen wie auch ökonomischen. Zum einen, weil die dort werblich verknüpften Botschaften den Kern der jeweiligen Überlegungen gut treffen, zum anderen, weil der Verweis auf zum Teil 20 Jahre zurückliegende, aber immer noch geläufige Parolen zeigt, wie sehr es sich um fundamentale Probleme handelt, die in der österreichischen Politik virulent geworden sind.

2.1. Macht braucht Kontrolle

(Wahlslogan von Thomas Klestil im Präsidentschaftswahlkampf 1992 – später sowohl von FPÖ als auch BZÖ übernommen.)

Die Grundidee liegt auf der Hand: So wie in einem Unternehmen der Aufsichtsrat oder auch der Eigentümer dem Vorstand einen Katalog von Zielen vorgibt, so könnte doch auch einer Regierung ein verbindlicher Katalog an Aufgaben vorgegeben werden, deren Erfüllung sich nachträglich kontrollieren lässt. Die Rolle des Aufsichtsrats kommt dabei dem Parlament

zu, ein Schritt zum besseren Controlling der Politik wären also *„verbindliche Arbeitsaufträge des Parlaments an die Regierung“*.

Der Zielkatalog wird von den wahlwerbenden Parteien selbst eingebracht – auch in einem Unternehmen wird ja von den Vorständen erwartet, dass sie es sind, die langfristige Business-Strategien entwickeln. Die Rolle des Aufsichtsrats besteht in der Regel in der Genehmigung und eben in der Ergebniskontrolle. Im Falle der Politik liefert die Liste der Wahlversprechen das Arbeitsprogramm: Die Koalitionsvereinbarung, die Regierungserklärung wird vom Parlament als verbindlicher Auftrag an die Regierung verabschiedet. *„Am Beginn der Legislaturperiode sollte vom Parlament festgelegt werden, was von der Regierung in welcher Qualität erwartet wird“*, heißt es in einem Beitrag zur Arena Analyse.

Natürlich müssen die Wahlprogramme bei weitem nicht die einzige Quelle für politische Ziele bleiben. Im Gegenteil kann gerade hier die Zivilgesellschaft aktiv werden und durch direktdemokratische Verfahren der Regierung bestimmte Wünsche verpflichtend auf die Agenda setzen.

Die Kontrolle erfolgt zur Mitte sowie zum Ende der Legislaturperiode: *„Für die Midterm-Reviews sollte eine vorher festgelegte unabhängige Kommission beauftragt werden, der auch ausländische Österreicherexperten angehören. Diese Experten empfehlen Nachbesserungen, Strategiewechsel oder bestätigen den eingeschlagenen Weg.“*

Die Notwendigkeit der konkreten Beurteilung der Regierungstätigkeit zieht zwangsläufig die Entwicklung von längerfristigen Konzepten nach sich, denn nur so können realistische und damit Review-taugliche Maßnahmenpläne erstellt werden. Das Ergebnis wäre *„eine Art Businessplan für die Republik samt Zielsetzungen und Meilensteinen für die angestrebte Entwicklung.“* Konzepte mit Namen wie „Energiewende 2025“ oder „Gesundheitsziele 2020“ gibt es ja schon heute, nur handelt es sich dabei meist um sehr allgemein formulierte Pläne. Im Sinne des Controllings müssten sie aber mit überprüfbaren Daten konkretisiert werden, wie ein Teilnehmer der Arena Analyse schreibt: *„Da müssen Businessziele beziffert werden. Wie hoch soll der Anteil an erneuerbarer Energie 2020 konkret sein? Wie hoch die Ausgaben für Bildung oder Forschung in Prozent des BIP? Welches Niveau (gemessen an PISA-Kriterien oder auch anderen Kennzahlen) sollen Studienanfänger des Jahres 2025 haben?“*

Die regelmäßigen verpflichtenden Reviews sollten es auch möglich machen, Ziele an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Als Maßstab müssen hier internationale Benchmarks dienen. Danach ist es nur mehr ein kleiner Schritt zu einem *„effizienten Controlling anhand von Ziel- und Leistungskriterien.“*

Überdies lässt sich das Modell subsidiär weiterspinnen: *„Der Bund gibt den Ländern Qualitätsziele vor und lässt dann Länder, Bezirke, Gemeinden managen – gleichzeitig werden die Ergebnisse von unabhängigen Stellen*

geprüft und veröffentlicht. Über die Vergabe von Geldmitteln im Finanzausgleich wird die Einhaltung der Ziele durchgesetzt.“

Um zu verhindern, dass der Zwang zur Überprüfbarkeit kurzatmige Lösungen begünstigt, müsste per Verfassungsbestimmung sichergestellt werden, dass die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit getroffener Maßnahmen immer nachzuweisen ist. Einen „*Enkeltauglichkeits-Check für relevante Gesetzesbeschlüsse, vor allem Budget, Staatsschulden, Pensionen und Bildung*“, nennt einer der Arena-Analyse-Teilnehmer dieses Prinzip.

Die schwierigste Frage ist die nach den Konsequenzen, falls die Sache schief geht. Was genau blüht einer Regierung, die nennenswerte Teile ihres Arbeitspensums nicht erledigt hat? Was geschieht im Falle von eklatanten Fehlentscheidungen? Die Drohung mit Absetzung ist wohl zu wenig, denn die besteht theoretisch auch schon im derzeitigen System. Auswirkungen auf die Gehälter der betroffenen Regierungsmitglieder wären eine Möglichkeit und werden im Kapitel 2.2. näher diskutiert.

Die Experten der Arena Analyse wollen darüber hinaus aber auch die Debatte über Haftungsmechanismen anstoßen: *„Es gilt, über Haftungen oder sonst wie einklagbare Verantwortung für nicht eingehaltene Wahlversprechen, nicht getroffene Entscheidungen und eklatante Fehlentscheidungen nachzudenken. Persönliche Haftung wird schwierig sein, aber eine Haftung der Partei (auch wenn nur symbolisch) könnte die politische Unkultur verbessern. Eine Kürzung der Parteienförderung wäre eine konkrete Möglichkeit.“*

Mag sein, dass diese Ideen auf den ersten Blick allzu utopisch erscheinen. Beispiele aus anderen Ländern zeigen jedoch, wie sehr die Idee der Messbarkeit und sachlichen Bewertbarkeit von Politik bereits in Expertenkreisen diskutiert und sogar erprobt wird.

Beispiel 1: Die Stadt Jacksonville in Florida hat vor kurzem in einem großangelegten Projekt erhoben, welche Bedürfnisse ihre Bewohner in den nächsten 10 Jahren haben werden. Dazu diente nicht einfach eine Umfrage, sondern ein strukturierter Prozess, der auch Diskussionen, gemeinsames Nachdenken und den Input von Experten umfasste. Ganz ähnlich hat auch Vancouver in Kanada in einem Bürgerbeteiligungsverfahren ein langfristiges Strategiekonzept entwickelt. Seither gibt es z.B. in Jacksonville eigene Programme gegen das Fehlen von Kindern aus einkommensschwachen Stadtteilen im Schulunterricht. In Vancouver finanziert die Stadt Aktionen gegen die wachsende Zahl an Übergewichtigen, weil die Bürger dies als Problem erkannt haben. Dass Bildungseinrichtungen, Verkehrsorganisation und Arbeitsplätze eine wichtige Rolle spielen, muss nicht erwähnt werden. In beiden Städten liegen Zielformulierungen auf dem Tisch, die in einigen Jahren überprüft werden können.

2. Der Souverän greift durch

Beispiel 2: Daten betreffend die Bedürfnisse der Bürger stünden für europäische Städte bereits zur Verfügung. Denn im Zuge der Lissabon-Strategie hat sich die EU auch das Ziel gesetzt, die Attraktivität der Städte in Europa zu erhöhen. Damit dieses Ziel nicht nur Proklamation bleibt, hat die Europäische Kommission – die ja in vielen Bereichen unbemerkt als Versuchslabor für rationale Politikmodelle von morgen fungiert – das Urban Audit ins Leben gerufen, mit dem alle drei Jahre Indikatoren für die Lebensqualität erhoben werden, die Städte und Regionen direkt miteinander vergleichbar machen. Einstweilen haben diese Daten nur dokumentarischen Wert. Aber eine findige Stadtverwaltung könnte jederzeit darauf zugreifen und sich daraus ein maßgeschneidertes Zukunftsprogramm basteln.

Beispiel 3: Die Universität Potsdam brachte 2010 als Ergebnis eines Forschungsprojekts eine Publikation heraus, in der die Verwendung einer Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung untersucht wird. Balanced Scorecard ist ein in Unternehmen häufig eingesetztes Werkzeug zur Übersetzung von Unternehmensstrategie in messbare Ziele.

Beispiel 4: Bereits in der Praxis erprobt wird ebendiese Balanced Scorecard vom European Council on Foreign Relations (ECFR) – das ist ein außenpolitisch orientierter paneuropäischer Think Tank. Mit der eigens entwickelten “European Foreign Policy Scorecard” sollen die Aktivitäten der Europäischen Union und ihrer Mitgliedsstaaten in der Außenpolitik gemessen und bewertet werden.

2.2. Leistung muss sich wieder lohnen

(Wahlslogan der CDU 1982 – später in Deutschland von FDP und in Österreich von der ÖVP oft zitiert)

Da war selbst der abgebrühte deutsche Talkmaster Günter Jauch sprachlos: Mitten in einer Debatte über die Bezüge von Politikern griff plötzlich einer der Gäste, der frühere Bremer Bürgermeister Henning Scherf, den Moderator in seiner eigenen Talkshow frontal an:

„Sie müssen auch mal selbstkritisch fragen, lieber Günther Jauch, was Sie so im Jahr verdienen. Sie verdienen das Vielfache von dem, was die Bundeskanzlerin verdient, und halten das für gerecht!“

Jauch: *„Das wissen Sie ja gar nicht.“*

Scherf: *„Das ist nicht gerecht! Unsere Gehälter sind ungerecht verteilt.“*
(Applaus im Studio)

So geschehen im März 2012. Jauch darf weiter ungestört seine Millionen lukrieren – aber die Debatte über das Gehalt von Angela Merkel hält bis heute an. Bald näherten sich die Meinungen an und konvergierten schließlich zur Position, die von den Experten der Arena Analyse implizit zum Ausgangspunkt ihrer Überlegungen genommen wurde, nämlich: Minister oder Regierungschefs sind im Vergleich zu Managern ohne Zweifel unterbezahlt – aber nur dann, wenn sie gute Arbeit leisten: *„Spitzenpolitiker verdienen im Verhältnis zu vergleichbaren Jobs in der Privatwirtschaft deutlich weniger und haben ein deutlich schlechteres Image. Ziel müsste es daher sein, zumindest wettbewerbsfähige Entlohnungssysteme für Spitzenpolitiker einzuführen.“*

Ein hohes Gehalt würde jedoch voraussetzen, dass die solcherart Entlohten entsprechend zur Verantwortung gezogen werden können, wenn die Leistung nicht stimmt – und noch mehr, wenn sie Fehlentscheidungen treffen, die für die Steuerzahler teuer werden. Frau Merkel verdient mit monatlich rund 18.000 Euro deutlich weniger als der österreichische Bundeskanzler (20.400 monatlich), von den 100.000-Euro-Gehältern vieler Spitzenmanager ist sie meilenweit entfernt. Freilich setzen sich die Manager-Gagen praktisch immer aus einem Grundgehalt und einem Bonus zusammen, wobei der Bonus in der Regel 100 Prozent entspricht. Sprich: In schlechten Jahren, wo die vorgegebenen Ziele nicht erreicht werden (warum auch immer), verdient so ein Manager nur halb so viel wie in erfolgreichen Zeiten.

Genauso ein System wünscht sich Wirtschaftskammer-Präsident Christoph Leitl. Da er diese Forderung auch schon wiederholt öffentlich gestellt hat, darf in diesem Fall das Prinzip der Anonymität der Beiträge durchbrochen werden. Leitl schreibt also für die Arena Analyse: *„Ich wünsche mir eine leistungsgerechte Entlohnung von Politikern. Natürlich müssen Politiker für ihr Geld volle Leistung erbringen. Unterdurchschnittliche Ergebnisse sollten einen Gehaltsabschlag nach sich ziehen, überdurchschnittliche Leistungen mit einem Zuschlag belohnt werden.“* Als wichtigstes Kriterium für die Gewährung des vollen Bonus sollen Wachstum und Beschäftigung gelten: *„Wenn Österreich beim Wirtschaftswachstum und der Zunahme der Beschäftigung überdurchschnittlich gut gegenüber den anderen EU-Staaten abschneidet, dann liegt diesem Ergebnis auch eine überdurchschnittliche Leistung zugrunde. Ist dies nicht der Fall, dann gibt es das normale Gehalt für normale Leistungen oder eben Gehaltskürzungen für unterdurchschnittliche Ergebnisse. Anreize bringen bessere Ergebnisse – das gilt in der Wirtschaft, im Sport und das sollte auch für die Politik gelten.“*

Was hier nur andeutungsweise anklingt, wird von anderen Experten klar ausgesprochen: Wer hohe Boni kassiert, wenn er Erfolg hat, sollte nicht nur Abzüge hinnehmen, wenn der Erfolg ausbleibt, sondern auch für echte Fehlentscheidungen haften: *„Sofortiger Rücktritt, Schadenersatz und*

Haftung bei Schaden für das Gemeinwohl“ sowie „Garantieleistungen für die Betroffenen bei Unterlassen von Leistung.“

Diese etwas detaillierteren Vorstellungen zeigen bereits, auf welche Schwierigkeiten die Idee des Politiker-Leistungslohns in der Praxis stoßen wird. Wie in Kapitel 2.1. bereits diskutiert, ist es nicht ganz einfach, Kriterien für gutes oder schlechtes Arbeiten vorzugeben. Selbst wenn die oben ausgeführte erste Voraussetzung gegeben ist, nämlich ein mittelfristiger Zielkatalog an Reformen, bleibt noch zu klären, was genau der Beitrag eines einzelnen Politikers oder Regierungsteams zur Erreichung dieser Ziele sein muss. Bringt es mehr Punkte für die Beurteilung, wenn Maßnahmen entschlossen und zügig umgesetzt werden, oder zählt eher die geduldige Arbeit an Kompromissen und Interessenausgleich? Wird es irgendwann Haftpflichtversicherungen geben, die das Risiko von „Kunstfehlerprozessen“ wegen falscher politischer Entscheidungen abdecken?

Wie das letzte Beispiel zeigt, können auch für diese scheinbar völlig neuen Fragen bereits Erfahrungen aus der Wirtschaft herangezogen werden. Beispiele für bittere Erfahrungen mit schlecht gewählten Kennzahlen hat in den letzten 15 Jahren fast jeder internationale Konzern einmal gemacht: Manager ließen sich feiern, weil sie die Produktionskosten drastisch senken konnten – bis sich herausstellte, dass die Produkte nunmehr von Zulieferfirmen kamen, die wegen ihrer ausbeuterischen Methoden auf der Watchlist zahlreicher NGOs von Greenpeace bis Amnesty International standen. Wertvolles Know-how wurde vernichtet, weil in großem Stil gerade die erfahrensten Mitarbeiter gekündigt wurden. Überhastet durchgezogene Projekte trugen den Vorständen Boni und dem Unternehmen jahrelang nachhängende Rechtsstreitigkeiten ein.

Doch dürfen diese berechtigten Einwände nicht darüber hinwegtäuschen, dass mit der Forderung nach leistungsbezogener Honorierung für Politiker eine Diskussion eröffnet wurde, die nicht so schnell wieder verstummen wird.

2.3. Dahinter steckt ein kluger Kopf

(Werbepspruch der Frankfurter Allgemeinen Zeitung)

Besseres Regieren erfordert bessere Politiker. Damit sich aber diese an sich triviale Erkenntnis nicht im allgemeinen Lamento über mangelnde Führungskompetenz und negative Selektionsmechanismen erschöpft, sind Ideen gefordert, wie systematisch und nachhaltig die Qualität des Personals gesteigert werden kann. Wie können gute Leute in die Politik geholt werden? Welche Anforderungen sind nötig, damit die in der Politik Tätigen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten auch aktuell halten? Gefordert ist also annähernd das, was in größeren Unternehmen als „Qualitätsmanagement in der Personalentwicklung“ bezeichnet wird.

Wer über solche Systeme nachdenkt, dem wird schnell klar, dass es für den Job des Politikers keinerlei Berufsbild gibt, erst recht keine Ausbildung, keinen Leitfaden, an dem sich die Qualifikation ablesen ließe. Das muss aber nicht so bleiben. Was spricht dagegen, einen Katalog von Fähigkeiten zu entwickeln, an dem die Volksvertreter gemessen werden können? Tatsächlich tauchen solche Forderungen in der Arena Analyse mehrfach auf: *„Einführung eines Berufskodex für Politiker“*, heißt es zum Beispiel, oder: *„Personen, die politische Funktionen übernehmen, sollten eine Zeitlang in einem Zivilberuf gearbeitet haben – da kriegt man einfach einen anderen Blick als bei der Inzuchtkarriere über die Partei.“*

Gleich an der Wurzel ansetzen möchte jener Experte der fordert: *„Für alle politischen Funktionäre sollte eine duale Pflicht-Ausbildung eingeführt werden, die Lehre und Studium, Theorie und Praxis umfasst. Am Ende steht eine Lehrabschlussprüfung vor Leuten wie Felderer¹, Tomandl², Plasser³ oder Chefredakteuren.“*

Hier ist allerdings Vorsicht geboten: Forderungen nach verpflichtenden Ausbildungen für Politiker bewegen sich hinsichtlich der Grundrechte stets auf dünnem Eis, denn die Verpflichtung, eine bestimmte Ausbildung absolviert zu haben, bedeutet ja im Gegenzug, dass jemand ohne diese Ausbildung nicht das Recht hätte, Politik auszuüben. Genau das darf aber eine Demokratie nicht zulassen: Niemand darf von der Politik deshalb ausgeschlossen werden, weil ihn jemand anderer für nicht klug hält. Das passive Wahlrecht; das Recht, eine politische Gruppierung zu gründen oder an ihr teilzunehmen (Versammlungsfreiheit); das Recht, sich politisch zu Wort zu melden (Redefreiheit) – all das sind fundamentale Menschenrechte, die nicht von formalen Zulassungskriterien oder einem abstrakt formulierten Bildungsniveau abhängig sein dürfen.

Sehr wohl aber muss es möglich sein, jemandem einen Nachweis seiner Eignung abzuverlangen, ehe ihm die Zustimmung erteilt wird, ein Regierungsamt zu übernehmen. In diese Richtung zielt die Forderung nach *„verpflichtenden öffentlichen Hearings für Minister, bevor sie definitiv ernannt werden“* – bei EU-Kommissaren längst gängige Praxis.

Frisches Blut in der Politik wird meist mit Quereinsteigern assoziiert, wie sie vor Wahlen häufig auftauchen, wenngleich oft genug nur mit dem Ziel, ein bisschen in die Schlagzeilen zu kommen und vom positiven Image eines erfolgreichen Managers, Sportlers oder Schauspielers zu profitieren. Eine bessere Durchlässigkeit des politischen Systems gegenüber Wirtschaft und Zivilgesellschaft könnte allerdings nach Meinung vieler Experten den Nachschub an unverbrauchten Top-Leuten samt deren Know-how erleich-

¹ Bernhard Felderer, Präsident des Staatsschuldenausschusses

² Theodor Tomandl, Rechtswissenschaftler, Experte für Arbeitsrecht

³ Fritz Plasser, Politologe

tern. *„Die jungen High Potentials, die Top-Nachwuchskräfte unseres Landes, gehen heute in die Wirtschaft, nicht mehr in die Politik. Aus gesamtstaatlichem Interesse kann das keine gute Entwicklung sein.“*

In der Praxis stößt die Idee des Wechsels zwischen Wirtschaft und Politik auf viele Hindernisse. Politiker, die aus der Wirtschaft kommen, stehen meist im Generalverdacht, gleichsam als Inside-Lobbyisten die Interessen ihres Unternehmens oder ihrer Branche zu vertreten. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern das politische Engagement erleichtern oder sie zur Übernahme von politischen Ämtern ermutigen, handeln sich sofort Kritik ein, die Politik unterwandern zu wollen. Wenn Politiker nach ihrem Ausscheiden Manager werden, heißt es sofort, sie hätten einen Versorgungsposten erhalten – oder gar, dass sie sich den Job verdient haben, indem sie schon vorher die Interessen des Unternehmens beförderten.

Trotz dieser Probleme könnte die Politik insgesamt davon profitieren, wenn der Wechsel zwischen politischen Ämtern und Jobs in der Wirtschaft möglich ist und transparent organisiert werden kann: *„Der Wechsel von Berufsphasen in öffentlichen Stellen und Privatunternehmen tut aufgrund des Perspektivwechsels gut und sollte gefördert werden.“* – *„Wir müssen ein System finden, wo es ein ‚Leben vor der Politik‘ und ein ‚Leben nach der Politik‘ geben kann. Wenn diese Durchlässigkeit nicht gewährleistet wird, dann entsteht eine Klasse von Politikern, die bereits in den Parteien sozialisiert wurde und eisern bis zur Pension in der Politik bleiben oder über unschöne Deals versorgt werden muss.“*

Zum Qualitätsmanagement in der Politik gehören auch zwei nachgelagerte Felder, nämlich die Qualität des (politischen) Journalismus und die politische Bildung der Bevölkerung insgesamt. Nur wenn Populismus und Verdummungsversuche auf ausreichenden Widerstand stoßen, kann sich auf die Dauer die bessere Politik durchsetzen. Gefordert wird daher *„ein massiver Ausbau von politischer und wirtschaftlicher Bildung in unserem Schulsystem.“* Denn die politische Bildung *„schafft die Grundlage für selbstbewusste, aktive Demokraten. Derzeit gibt’s in den Schulen bestenfalls Staatsbürgerkunde, wo man lernt, wie viele Abgeordnete das Parlament hat und dass der Bundespräsident Oberbefehlshaber des Heeres ist. Aber über Politik – politische Konzepte, Mechanismen des Interessenausgleichs, die Idee der Partizipation – wird kaum geredet.“*

Die Stärkung des Qualitätsjournalismus ist ein noch schwierigeres Unterfangen. *„Die Tatsache, dass immer mehr Journalisten mit geringer Bildung arbeiten können oder zu wenig Zeit haben, um auch wirklich zu recherchieren, wirkt sich unangenehm aus. Es gibt daher keine qualitative Konfliktkultur, aber auch keine Relation zwischen den Feldern der Politik einerseits und den übrigen Bereichen des Lebens.“* Angesichts der schweren wirtschaftlichen Krise, in der sich die Zeitungen weltweit befinden, kann hier nur ein gezieltes System der staatlichen Förderung Abhilfe schaffen.

Anstelle der bestehenden, *„durch ihr Gießkannenprinzip völlig ineffizienten Presseförderung könnte eine Form von ‚öffentlich-rechtlichen‘ Printmedien entstehen, bei denen bestimmte Qualitätsauflagen staatliche Förderungen erwirken.“*

2.4. Partnership Meets Expertise

(Claim aus der Werbung der Commerzbank)

Mittlerweile herrscht unter den meisten Beobachtern der politischen Entwicklung – nicht nur unter den Experten der Arena Analyse – weitgehende Einigkeit, dass ein langfristiger Megatrend in Richtung „mehr Partizipation“ läuft. Die Bürgerinnen und Bürger verlangen mehr Mitsprache bei politischen Entscheidungen und setzen sie notfalls unter Druck durch – ganz ähnlich wie in den 1980er Jahren und danach Bürgerinitiativen allmählich durchgesetzt haben, dass große Bauprojekte nicht mehr ohne Mitsprache der Bewohner der betroffenen Region geplant und verwirklicht werden können.

Neu ist: Die Bürger wollen nicht einfach nur mitreden, sie sind vielmehr der Meinung, dass sie die Politik inhaltlich bereichern könnten. Wie im Slogan der Commerzbank bringt die geforderte Partizipation nicht nur Zustimmung (also Partnerschaft), sondern auch Expertise. Der neue Kampf ums Mitredendürfen findet weniger auf der Straße als im Internet statt. Die Instrumente der Web-Kommunikation machen es ohne weiteres möglich, Entwürfe, Pläne und Zahlenwerke für jedermann zur Verfügung zu stellen. Über das Web lässt sich auch problemlos ein für alle offenes Begutachtungsverfahren organisieren, bei dem jedermann Stellungnahmen abgeben kann. Je mehr diese Möglichkeiten der Allgemeinheit vertraut werden, desto mehr werden sie auch eingefordert.

In einem der Beiträge zur Arena Analyse wird diese Entwicklung zu einer eher düsteren Konsequenz weitergesponnen: *„Für alle möglichen Themen gibt es einen passenden Dienstleister im Internet, nur für die Demokratie noch nicht. Früher oder später wird so etwas entstehen. Etwas, das pausenlos Volksabstimmungen oder Entscheidungen zu allen möglichen Themen anbietet. Politiker werden schlussendlich nicht mehr die Macht haben, gegen die ‚Mehrheit‘ zu handeln und werden nur mehr zu notwendigen Statisten – sozusagen Big Brother-Bewohnern im politischen Glaskasten.“*

Die meisten Experten jedoch sehen im Wunsch nach mehr Mitwirkung nicht nur eine ohnehin unaufhaltsame Entwicklung, sondern auch eine große Chance: Je mehr den etablierten Parteien – wie im ersten Kapitel beschrieben – die Ideen ausgehen, desto stärker können und müssen politische Konzepte aus der Zivilgesellschaft und von den NGOs kommen: *„Um voran zu kommen, müssen die Aufgaben auf deutlich mehr und kompetentere Personen verteilt werden.“* Beispiele dafür gibt es bereits:

2. Der Souverän greift durch

„Die Gesetzgebungsplattform in Finnland oder die Verfassungsreform in Island zeigen, wie einfach es ist, mit einer Plattform im Internet die Bevölkerung einzubinden. Das würde gerade in kleineren Ländern gut funktionieren.“

Die Herausforderung besteht darin, die möglicherweise große Fülle an Ideen und Einwänden zu nutzen, aber auch die dazu nötigen Prozesse zu managen und vor allem klare Spielregeln zu entwickeln. Wenn Bürgerinnen und Bürger mit großem Engagement an Konsultationen teilnehmen, die Ergebnisse aber dann in irgendeiner Schublade verschwinden, wird die Lust an der Partizipation schnell in Ärger umschlagen: *„Derzeit wird jeder frustriert, der sich politisch engagieren möchte. Wer Ideen hat, fühlt sich bestenfalls abgeschmettert, oder er fühlt, dass seine Vorschläge ins Leere laufen.“* Umgekehrt wäre es fatal, Konsultationen und Grünbuch-Prozesse mit echter Mitbestimmung zu verwechseln – es muss von vornherein klar sein, wo jemand tatsächlich in Entscheidungen eingebunden wird oder wo er nur inhaltliche Stellungnahmen abgeben darf.

Für das Management der Partizipation neuen Stils, heißt es in einem Beitrag zur Arena Analyse, sind *„innovative Dialog- und Beteiligungstechniken erforderlich“*. Wo deren Einsatz gelingt, könnten sie den Beweis erbringen, dass *„politisches Leadership und gelebte Demokratie einander nicht ausschließen“*, sondern *„dass das dezentral in der Gesellschaft vorhandene Problemlösungswissen erschlossen werden muss, um damit zu besserem Output und dauerhafter Unterstützung der handelnden Akteure und ihrer Politik beizutragen. Mit eigenen Lösungen (die aber auch Best Practice Beispiele aus dem im In- und Ausland berücksichtigen) kann Österreich zum Modell für eine bürgernähere Politik werden, die dem öffentlichen Interesse an Dialog und Partizipation nicht nur Rechnung trägt, sondern es im Sinne zukunftsorientierter Lösungen konstruktiv nutzt. Partizipative Politikentwicklung hilft, Erwartungen zu managen und schafft einen informationellen Mehrwert: Systematischer als in der Bürgersprechstunde, billiger als durch Meinungsforscher, besser abgesichert als durch Einzelgutachten.“*

Wie also kann die Bürgerbeteiligung neuen Stils funktionieren? Voraussetzung ist zunächst, dass *„zivilgesellschaftliche Organisationen einen deutlich verbesserten Zugang zur Entscheidungsvorbereitung bekommen und dafür mit den nötigen Ressourcen ausgestattet werden, ohne dass damit Abhängigkeit ausgelöst wird.“* Wie wäre es zum Beispiel, wenn das Innenministerium direkt an SOS Mitmensch einen Auftrag zur Ausarbeitung eines neuen Asylgesetzes erteilt? Oder wenn eine Arbeitsgruppe aus Autofahrerclubs, VCÖ und mehreren Umweltorganisationen einen Verkehrsmasterplan für Österreich entwickelt und diskutiert? In beiden Fällen würde die Arbeit aus dem Budget des zuständigen Ministeriums bezahlt, wichtige Organisationen samt deren Mitgliedern jedoch bereits in der Planungsphase eingebunden.

Die Einbindung von Organisationen der Zivilgesellschaft erfordert ein neues Verständnis von Transparenz in der Gesetzgebung und bei der Ausarbeitung von politischen Konzepten. Derzeit sind sämtliche Arbeiten an einem künftigen Gesetzesentwurf prinzipiell vertraulich, Texte werden erst zugänglich, wenn ein Ministerium seinen Entwurf zur Begutachtung verschickt. Jeder Kenner der politischen Praxis weiß aber, dass zu diesem Zeitpunkt bereits sämtliche relevanten Entscheidungen gefallen sind. Die Begutachtung, erst recht die Behandlung im Parlament, dienen zwar der Debatte und der Ergänzung, aber Einfluss auf die großen Linien kann hier niemand mehr nehmen. Die Chance auf das Heben kreativer Potenziale wird so schon im Ansatz vertan.

Zur Überwindung dieses Zustandes dient eine *„Transparenzoffensive: Veröffentlichung sämtlicher Ministerratsprotokolle (Zur Zeit bekommt man diese Unterlagen nur, wenn man jemanden kennt...), Öffnung der Beratungen in den Parlamentsausschüssen für die Öffentlichkeit, vor allem aber ein Verbot der inoffiziellen „Vorbegutachtung“ von Gesetzesentwürfen. In Zukunft sollte ein Gesetz entweder durch ein Ministerium oder das inhaltlich/wissenschaftlich ressourcenmäßig aufgestockte Parlament entwickelt werden, oder es gibt einen transparenten Entstehungsprozess. Bei dem dürfen aber nicht nur Sozialpartner eingebunden werden, sondern auch die organisierte Zivilgesellschaft. Es kann nicht sein, dass Gesetze zwischen Ministerium und z. B. Industrievertretern ausgetauscht werden, denn sobald ein Begutachtungsentwurf vorliegt, sind wesentliche Korrekturen schwierig.“*

Gelingt der Schritt zu mehr Transparenz und wird das Engagement der Zivilgesellschaft tatsächlich geweckt, dann soll sich die Politik *„in der Wirtschaft bereits etablierte Formen von Innovationsmanagement aneignen: Crowd Wisdom, Open Source, Open Innovation. Hier werden neue Modelle der gemeinsamen Problemlösung entstehen.“*

Wie Strategisches Innovationsmanagement funktionieren kann, lässt sich am Beispiel stark innovationsgetriebener Unternehmen wie Apple studieren. *„Es sind immer dieselben fünf Schritte.“*

- ▶ *Problemfrüherkennung: Welche Entwicklungen erfordern Maßnahmen?*
- ▶ *Priorisierung: Welche Schwerpunkte setzen wir mit unserer Agenda?*
- ▶ *Orientierung: Welches Know-how und welche Informationen brauchen wir zur Lösung der kommenden Probleme?*
- ▶ *Sensibilisierung: Bewusstsein schaffen für die Notwendigkeit der geplanten Maßnahmen*
- ▶ *Initiierung: Anstoßen von Projekten*

Der Strategieapparat muss außerdem über ausreichende zeitliche, personelle und finanzielle Kapazitäten für langfristiges Denken und kon-

zeptionelles Arbeiten verfügen sowie mit echten Vordenkern, Ideenmaklern und Knowledge-Brokern aus unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen vernetzt sein.“

Klar ist, dass viele der möglichen neuen Formen erst noch eine Erprobungsphase brauchen würden, bevor sie als ernsthafte Instrumente der politischen Problemlösung angesehen werden können. Das macht aber nichts, finden die Arena-Analyse-Experten: *„Man sollte einfach einmal Dinge probieren: Liquid Democracy, Public Consultation, vereinfachte Volksbegehren – alles hat Vor- und Nachteile, aber statt zu spekulieren, ob die Bürger damit umgehen können, sollten wir das einfach erproben.“*

2.5. „Wir sind nicht gegen das System – das System ist gegen uns“

(„No somos antisistema, el sistema es antinosotros“ war und ist der Slogan der spanischen Indignados, bekannt geworden durch ihren Protest gegen soziale Missstände 2011 auf der Puerta del Sol in Madrid.)

Eine Reihe von Vorschlägen der Arena-Analyse-Experten richtet sich direkt auf konkrete Verfassungsreformen. Es handelt sich dabei durchwegs um radikale Ideen, getragen von der Erkenntnis, dass die derzeitige Konstruktion des politischen Systems ernsthaften Reformen im Wege steht. Es ist genau die bestehende Aufteilung von Macht und Verantwortung zwischen Bund und Ländern, zwischen Parlament und Regierung, zwischen Parteien und Sozialpartnern, die zum Stillstand führt. Der von der spanischen Protestbewegung geborgte Slogan passt daher genau: Die Vorschläge entspringen keineswegs der Logik von Systemgegnern, die irgendeine Form des Umsturzes planen, sondern von konstruktiv denkenden Kritikern, die sehen, dass das System selbst den Fortschritt behindert.

Verhältnis Bund und Länder

„Die Amtsdauer von Landeshauptleuten sollte per Verfassung auf zwei Funktionsperioden begrenzt werden“, fordert ein Teilnehmer der Arena Analyse, „so wäre von vornherein sichergestellt, dass keine parteiinterne Übermacht entstehen kann. Auch die schleichende Korruption durch das Installieren von immer mehr persönlich Vertrauten in immer mehr Schlüsselpositionen ließe sich zumindest einschränken.“ Ideen dieser Art verweisen auf eines der großen Probleme in der Konstruktion der österreichischen Realverfassung: Das Verhältnis zwischen Bund und Ländern wird als unbefriedigend empfunden.

Überfällig als Reformkandidat ist offensichtlich der Bundesrat. Die zweite Kammer des Parlaments übt in der politischen Praxis derzeit bestenfalls formelle Funktionen aus. Selbst die geringen bestehenden Befugnisse werden aufgrund der Mehrheitsverhältnisse so gut wie nie eingesetzt. Einige Experten raten daher zur ersatzlosen Abschaffung. Andere Vorschläge zielen auf die Neuerfindung im Sinne der ursprünglichen Idee einer

Kammer, die die Länder repräsentiert: *„Eine Abschaffung des Bundesrates ist nicht zielführend, [...] eher eine Reform durch Beschickung mit Mitgliedern der Landesregierungen (Dies würde im Vergleichsbeispiel etwa dem Rat der Europäischen Union entsprechen). Solch eine Reform würde den Parlamentarismus befördern, weil dem politischen Gewicht der Länder mit einem echten Zweikammersystem entsprochen wäre.“*

Die Reform des Bundesrats ist aber nur ein Mosaikstein in einem größeren Bild, bei dem es um eine *„Staatsreform mit neuer Aufgabenteilung zwischen Bund, Ländern und Gemeinden“* geht. Die derzeitige Konstruktion versetzt die Länder in eine Rolle, in der sie Geld ausgeben, aber nicht einnehmen können und daher kein politisches Interesse an sparsamer Gebarung haben. *„Mangels Einnahmenverantwortung liegt das Interesse der Länder darin, im Finanzausgleich möglichst viel rauszuholen – um wiederum ihren Einflussbereich zu sichern. Sie sind damit ein wesentlicher Treiber unserer Staatsverschuldung.“*

Um die Länder stärker in die Gesamtverantwortung einzubinden, empfehlen Experten, die *„bislang informelle Landeshauptleutekonferenz, die in realiter über immenses politisches Gewicht verfügt“*, in die Verfassung aufzunehmen: *„Damit wäre die Verfassung an die politischen Realitäten angepasst.“* Eine ähnliche, noch weitergehende Idee entwickelt ein anderer Teilnehmer: *„Die Landtage werden abgeschafft, sodass die Landesgesetzgebung auf den Bund übergeht. Die Landeshauptleute werden direkt gewählt und bilden den Bundesrat.“* Auch in diesem Fall wären die politischen Vertreter der Länder in die Gesetzgebung eingebunden, die Unterscheidung zwischen Bundes- und Landesgesetzen würde aber aufgehoben und damit verwaltungstechnisch eine Ebene gekappt.

Wahlen und Parteifinanzierung

Sollte nach der Nationalratswahl 2013 das Parlament aus sechs oder noch mehr Parteien bestehen, und eine Zweierkoalition dann nicht mehr möglich sein, so könnte ein Vorschlag rasch Aktualität erlangen, der einstweilen noch als Gedankenspiel ventiliert wird, nämlich das Verbot, den Nationalrat aufzulösen, wenn eine Regierung zurücktritt. In Österreich herrscht seit Anbeginn der Zweiten Republik die Usance, dass Parlament und Regierung gemeinsam ihre Arbeit aufnehmen und wieder beenden – so sehr, dass die meisten Österreicher gar nicht mehr daran denken, dass sie bei den Wahlen eigentlich für Listen von Abgeordneten votieren. Vielmehr geht es im Bewusstsein der Wähler immer um „die Regierung“.

In anderen Ländern ist es hingegen durchaus üblich (wenn auch nicht unbedingt häufig), dass während der laufenden Legislaturperiode des Parlaments eine Regierung zurücktritt und eine neue angelobt wird. Dieser Fall sollte, so der Vorschlag, von der Verfassung auch zwingend vorgeschrieben werden – das Platzen einer Regierungskoalition darf kein Anlass für vorgezogene Neuwahlen sein: *„Nach dem norwegischen Modell müssten*

2. Der Souverän greift durch

sich aufgrund der bei der letzten Wahl ermittelten Mandate neue Mehrheiten finden; auch Minderheitsregierungen wären möglich. Dies würde das Parlament stärken, weil viele Verhandlungen im Nationalrat und nicht mehr auf Regierungsebene stattfinden. In der Tat wählt man ja bei Nationalratswahlen nicht die Bundesregierung (Exekutive), sondern eben den Nationalrat (Legislative). Ein Scheitern der Regierung bedeutet kein Scheitern der Arbeit der Nationalratsabgeordneten.“ Ein ähnlicher Vorschlag wurde übrigens auch schon von Nationalratspräsidentin Barbara Prammer in die Diskussion eingebracht.

Die meisten Teilnehmer der Arena Analyse 2013 setzen sich für die eine oder andere Reform des Wahlrechts ein. Sehr häufig wird dabei ein stärkeres Persönlichkeitswahlrecht gefordert, zum Beispiel durch ein völliges Abgehen vom Listen-System und durch Einführung der Direktwahl der einzelnen Abgeordneten in den jeweiligen Wahlkreisen. Interessant ist der Verweis auf das Hamburger Modell: Dort werden zwar Listen zur Wahl vorgelegt, diese können aber durch die Wähler gehörig durcheinander gebracht werden. Jeder Wähler hat (auf Landesebene) fünf Stimmen zu vergeben, die er entweder zur Gänze einer der Listen geben oder aber auf mehrere Personen (auch unterschiedlicher Parteienzugehörigkeit) aufteilen kann. Eine starke Aufwertung der Kandidaten gegenüber ihren Parteien ergibt sich *„durch den Umstand, dass die Reihenfolge der Kandidaten auf den von den Parteien zur Wahl eingereichten Listen so gut wie keine Bedeutung mehr hat. Ausschlaggebend für die Aussicht auf ein Mandat ist lediglich die Anzahl der Stimmen, die jeder einzelne Kandidat persönlich auf sich vereinigen kann. Die Macht der Parteien, die sonst in Mitglieder- bzw. Delegiertenversammlungen entscheiden, welcher ihrer Kandidaten mit welcher Wahrscheinlichkeit (je höher der Listenplatz, desto höher die Wahrscheinlichkeit) in das nächste Parlament einziehen würde, wird damit außer Kraft gesetzt.“*

Schon im bestehenden System könnten Fortschritte erzielt werden, wenn die *Wahlbeteiligung bei der Mandatsverteilung berücksichtigt* wird: Die Mandate sollen prozentuell nach der Zahl der Wahlberechtigten vergeben werden, nicht wie derzeit nach dem Prozentanteil der gültigen Stimmen. Damit würde ein mehr oder weniger großer Teil der Mandate an Nichtwähler und Ungültigwähler fallen – diese sollen im Parlament einfach leer bleiben. Ein solches System hätte zumindest anfangs spektakuläre Auswirkungen: Im bestehenden, 2008 gewählten österreichischen Nationalrat wären nur 141 der 183 Plätze besetzt, ein Sektor fast so groß wie die derzeitige ÖVP bliebe für die „Nichtpartei der Nichtwähler“ leer – rechnet man die Mandatsverteilung von 2008 proportional um, so wäre diese Leerfraktion mit 42 Sitzen die zweitstärkste Gruppe. Die Experten erwarten sich zweierlei Wirkungen: Erstens ein Steigern der Wahlbeteiligung, weil es auch im Interesse der Bürgerinnen und Bürger ist, dass der Nationalrat möglichst voll wird. Zweitens ein Aufbrechen des Gefangenendilemmas, in dem sich

die Parteien derzeit befinden: Im bestehenden System spielt die Wahlbeteiligung für die Parteien nur indirekt eine Rolle, indem jeder versuchen muss, seine eigene Klientel zu motivieren. Hingegen würde es heute jede Partei als Erfolg feiern, wenn sie zwar weniger Stimmen als beim letzten Mal einfährt, dank gesunkener Wahlbeteiligung aber einen höheren Prozentanteil erringt. Mit dem reformierten System würde ein solches Ergebnis jedoch einen Verlust von Mandaten bedeuten – auch wenn der Vorsprung vor der Konkurrenz vielleicht wächst, weil diese noch mehr verliert.

Schließlich schlägt ein Experte sogar vor, das Prinzip „one man one vote“ über Bord zu werfen. Das Wählerstimmgewicht sollte künftig vielmehr nach Lebensalter gewichtet werden: *„Die Stimme von 23-Jährigen wird höher gewichtet als die von 83-Jährigen, weil erstere ja mit den Auswirkungen der Politik länger leben müssen.“*

Eine Entschlackungskur des politischen Systems muss unbedingt auch eine Reform der Parteienfinanzierung umfassen. Die Experten der Arena Analyse plädieren hier vor allem für das Überwinden der bestehenden Verlogenheit: *„Politik kostet Geld, die Demokratie mit ihren Wahlen, Abstimmungen und Kampagnen kostet Geld – darüber müsste einmal ehrlich geredet werden.“* Dieses Geld kann entweder aus öffentlichen Töpfen (also vom Steuerzahler) kommen oder aus privaten Spenden. *„Hier wird man sich entscheiden müssen. Die Finanzierung über den Steuerzahler kommt für die Bürger teuer, dafür entstehen weniger Abhängigkeit der Politik von Geldgebern. Die externe Finanzierung über Spenden, Zuwendungen von Unternehmen und Organisationen kostet den Staat nichts, bringt aber die Gefahr der ungerechtfertigten Einflussnahme.“*

Beide Formen der Finanzierung der Demokratie und ihrer Player haben also empfindliche Nachteile, am schlechtesten wäre es aber, wenn deshalb beide Varianten abgelehnt werden. Denn ohne solide, nachvollziehbare Geldflüsse scheitern jene politischen Gruppen schon im Ansatz, die nicht a priori über private Mittel verfügen. *„Übrig bleiben dann wohl die Selbstfinanziers, die es sich leisten können, ihre eigene Partei zu finanzieren. Fraglich ist, welche Motive solche Politik-Finanziers verfolgen und ob dies zur Qualität der politischen Landschaft beitragen wird.“*

Was daher dringend nötig sein wird, sind Regeln, die für Transparenz sorgen, sowie *„eine Politikkultur, in der Parteispender von sich aus transparent auftreten.“*

Tabula Rasa

Der radikalste aller Vorschläge zielt darauf ab, gleich sämtliche politischen Institutionen neu zu erfinden. Der Gedanke mag auf den ersten Blick absurd anmuten, hat aber eine bestechende Logik: *„Viel wird über Föderalismus, Verfassungsreform, Aufgabenkritik, Wahlrecht etc. diskutiert, aber vielleicht setzen alle diese Vorhaben bereits eine Stufe zu spät an. Die politische*

2. Der Souverän greift durch

„Balance of Powers‘ in Österreich geht im Wesentlichen auf das Jahr 1920 zurück, die Verfassung gibt dem zufolge Antworten auf die damals virulenten Herausforderungen.“ Wir mühen uns, mit Strukturen, die für die Lösung von Problemen der 1920er Jahre geschaffen wurden, ein Gemeinwesen zu managen, das bereits das Jahr 2020 im Blickfeld hat. Tatsächlich konnten ja die Väter der Verfassung nicht ahnen, wie stark einmal überstaatliche Institutionen (von der EU bis zur Weltbank oder der WTO) die Rahmenbedingungen für nationale politische Willensbildung vorgeben würden. Erst recht gilt das für die selbst in unseren Augen jungen Phänomene wie Kommunikationsformen des Internet oder die Möglichkeit, umfassende detaillierte Informationen (parlamentarische Anträge, Gesetzesentwürfe, etc.) für jedermann auf Mausklick zur Verfügung zu stellen.

Bevor daher die bestehenden Institutionen einzeln umgemodelt und an neue Anforderungen angepasst werden, könnte es doch reizvoll sein, *„eine möglichst gemeinsame Bestandsaufnahme zu erstellen, welche Politikfelder im Jahr 2012 und im langfristigen Ausblick überhaupt auf nationaler österreichischer Ebene bearbeitet werden können.“* Wie soll das Prinzip der Gewaltenteilung umgesetzt werden, das derzeit nur auf dem Papier besteht? Welche Politikfelder sind überhaupt noch nationale Zuständigkeit? Wie lässt sich die Willensbildung von Gemeinden, Ländern und Bundesebene im Falle von überstaatlichen Entscheidungen organisieren? *„Von einer solchen Bestandsaufnahme ausgehend können dann die Fragen beantwortet werden, wer welche Felder am besten bearbeiten und führen soll und auf Basis welcher Vorgaben. Die Diskussionen sollten sich dann mehr um den großen Entwurf und das nötige ‚Bridging‘ drehen und weniger um eine Fortentwicklung grundsätzlich ungeeigneter politischer Strukturen.“*

3. Was uns blüht

Die Arena Analyse stellt grundsätzlich den Anspruch, Emerging Issues zu identifizieren, also Entwicklungen, die noch ganz am Anfang stehen, aber bereits soweit im Gange sind, dass sie von Insidern erkannt und beobachtet werden. Daraus lassen sich Erwartungen an die nähere Zukunft ableiten, nicht im Sinne von echten Prognosen, aber als Extrapolationen der bereits eingeleiteten Veränderungen. Welche Szenarien könnten sich also aus den beschriebenen Beobachtungen ergeben? Bewusst wurde in diesem konkreten Fall vermieden, Mutmaßungen über das „politische Schicksalsjahr“ 2013 und die möglichen Wahlausgänge abzugeben – hier stochern ja sogar die Meinungsforscher im Nebel. Vielmehr sollen hier ein Katalog der wichtigsten Trends sowie drei größere Szenarien, die sich – spekulativ, aber auf Basis der Beobachtungen – daraus ergeben könnten, aufgelistet werden.

3.1. Politische Trends 2013plus

Fünf grundlegende Entwicklungen sind es vor allem, die das Bild der Politik in den nächsten Jahren prägen werden.

Zersplitterung der Parteienlandschaft

„Es scheint sehr wahrscheinlich, dass trotz aller Hindernisse, welche die etablierten Parteien dieser Tendenz entgegensetzen, sich neue Parteien bilden und wahlwerbend werden“, drückt ein Teilnehmer der Arena Analyse aus, was auch bei vielen anderen anklingt. *„Neue Parteien werden deshalb entstehen, weil es immer mehr gesellschaftliche Gruppen gibt, die nirgendwo vertreten sind.“* – *„Es wird immer mehr Parteien geben, die einfach nur mehr für ein paar Positionen stehen. Der Wähler weiß, wenn ich die wähle, setzen die eine bestimmte Position durch und zu anderen Themen sagen sie nichts.“* Das Aufkommen neuer Parteien wird wie in kommunizierenden Gefäßen vom Schrumpfen der beiden Regierungsparteien begleitet: *„Die fortschreitende Erosion der beiden Volksparteien wird in den nächsten Jahren zunehmen; das bedeutet positiv gesprochen mehr Chancen für wechselnde Mehrheiten. Negativ gesprochen ist es ein weiteres Fenster für mehr Populismus.“* Die vielen neuen und kleinen Parteien bringen einen Nachteil mit sich: Falls sich sonst nichts ändert (also das Wahlrecht und die parlamentarischen Spielregeln unverändert bleiben), *„wird das Bilden von Regierungen und das Finden von Mehrheiten schwierig“*. Politische Deals werden zunehmen – kleine Parteien lassen sich ihre Zustimmung zu einem für die Regierung wichtigen Gesetz durch politische Zugeständnisse in anderen Bereichen „abkaufen“. Die Politik wird damit insgesamt noch weniger rational und sachorientiert. Junge Parteien bergen auch eine Gefahr, weil dort mitunter neue, unerfahrene Leute sitzen, was *„einen*

weiteren Qualitätsverlust und ein weiter sinkendes Image der Politik“ nach sich zieht.

Krise der ÖVP

Über die Schwächung der beiden Regierungsparteien hinaus sagen Experten der ÖVP eine Krise voraus, die das Gesicht der Partei nachhaltig verändern wird: *„Die ÖVP in ihrer heutigen Gestalt ist mittelfristig dem Untergang geweiht.“* – *„Spätestens 2017 gibt es die ÖVP nicht mehr in der heutigen Form, das hört man unter vier Augen auch von vielen ÖVPlern in den Bundesländern.“* Was danach kommt? Zum Beispiel ein gewissermaßen multipliziertes CSU-Modell: Angeführt von NÖ trennen sich mehrere starke Landesparteien von der Mutter, um ihre Wahlchancen im eigenen Bundesland intakt zu halten. Bei Nationalratswahlen könnten diese unabhängigen, selbst nur auf Landesebene tätigen Parteien dann jedesmal neue Plattformen bilden. In Wien könnte eine gänzlich neue Partei gegründet werden, die als Bürgerliste auftritt. Die Logik dahinter: Bereits in mehreren Städten (unter anderem in Innsbruck) gelang es ehemaligen ÖVP-Politikern, bei bürgerlichen Wählern zu punkten, gerade weil sie nicht mehr unter dem Etikett „ÖVP“ antraten. Dieses Phänomen könnte die ÖVP mit etwas Geschick auch für sich nutzen – also sich selbst die verbliebenen Wähler abwerben und die alte Stadtpartei einfach stilllegen.

Populismus und Radikalisierung

Wenn die Lage unübersichtlich wird, wächst die Sehnsucht nach simplen Antworten: *„Die Krise führt zur Gefahr einer Radikalisierung und dem Wunsch nach einfachen Rezepten zur Lösung komplexer Sachverhalte. Im harmlosesten Fall entsteht dadurch eine Nivellierung auf qualitativ niedrigem Niveau, auf dem lediglich oberflächlich an Problemen justiert und über einfache und plakative (Einzel-)Themen diskutiert wird.“* Leider wird der Zug zum Populismus meist von Emotionalisierung, wenn nicht gar Verhetzung, begleitet, die medial das Bild einer bedrohlichen Krisensituation verstärken. Wenn aber die Politik den Eindruck vermittelt, wichtige Probleme nicht mehr lösen zu können, wird der Ruf nach einem „starken Mann“ laut. Damit müssen nicht einmal unbedingte autoritäre Tendenzen verbunden sein, aber es wird immer wieder passieren, dass ein smarterer Talkshow-Messias unerwartet starken Zulauf erhält. Zu erwarten ist also ein *„regelmäßiges Auftauchen von Erscheinungen wie Frank Stronach, die aber als ‚One-Hit-Wonder‘ nur vorübergehende Phänomene sind.“*

Erstarken der Zivilgesellschaft

Völlig unabhängig von der Stärke oder Schwäche der etablierten Parteien nimmt die Zahl an Bürgern zu, die sich außerhalb der traditionellen politischen Kanäle engagieren. Dieser Trend hat a priori auch nichts mit der mangelnden Problemlösungskompetenz der europäischen Regierungen zu

tun – er wird durch sie allenfalls verstärkt. Es handelt sich um die konsequente Weiterentwicklung eines Phänomens, das schon vor Jahren in der Debatte um Politikverdrossenheit diskutiert wurde und damals in die griffige Formel kondensierte: „Junge Leute reagieren mit aggressivem Desinteresse, wenn man sie auf Nationalratswahlen anspricht, aber sie sind sofort bereit, sich zu engagieren, wenn es um das Überleben der Wale geht.“ Mit der stärkeren Verbreitung des Internet ist es einfacher geworden, sich mit Gleichgesinnten zu vernetzen oder virtuelle Treffen zu organisieren. Der Trend, der sich vorhersehen lässt, geht also dahin, dass sich Bürger in unterschiedlichen Organisationsformen für konkrete Anliegen einsetzen und dabei durchaus auch politische Positionen beziehen – zum Beispiel Fragen der gerechten Verteilung thematisieren oder sich gegen rechtsradikale Gruppen auflehnen.

Multipolare Welt

Auf den ersten Blick fällt dieser Trend ein bisschen aus dem Rahmen, weil er nicht auf die österreichische oder europäische Politik gerichtet ist, sondern auf die Welt als Ganzes. Der Begriff beschreibt aber eine nicht unwichtige globale Rahmenbedingung jeder Entwicklung: Die Phase des Kalten Krieges – in der jede noch so kleine politische Frage stets vor dem Hintergrund „Kommunismus oder Westen“ behandelt wurde – ist ebenso vorbei wie die Ära der US-Hegemonie mit dem alleinigen Leitbild des neoliberalen Kapitalismus und dem berühmten „Ende der Geschichte“. In einer multipolaren Welt gibt es wirtschaftliche und politische Zentren an mehreren Stellen des Globus. Es gibt Staaten, die von den USA weitgehend unabhängig agieren können und mit der Mischung aus Kapitalismus und autoritärem Regime wirtschaftlich erfolgreich sind – mit gewissem Zähneknirschen sagen mehrere Teilnehmer der Arena Analyse vorher, dass Mehr-oder-weniger-Despotien wie China und Russland politisch stabil sein werden. In anderen Weltregionen bereiten sich Staaten wie Brasilien systematisch auf Großmacht-Status vor, entstehen regionale Führungsmächte wie Südafrika, die diese Rolle gar nicht anstreben, aber aus wirtschaftlichen Gründen zwangsläufig einnehmen müssen. *„Anders als in den politikwissenschaftlichen Debatten von früher stellen sich vermehrt Fragen, welche Rechte und Pflichten und insbesondere Ansprüche diese Teile der Welt haben. Was wollen sie, was werden sie beanspruchen, was werden sie teilen, wie werden sie sich arbeitsteilig einbinden lassen? Eine neue Generation von guten Politikern wird das europäisch im Geiste von Adenauer, Monnet oder General de Gaulle nun aufzugreifen haben - trotz oder wegen tumber Piratenparteien oder rechts- wie linksextremer Kräfte in Europa. Das Szenario heißt also ‚Regionalmacht Europa‘ und nicht ‚Weltmacht Europa‘.“*

3.2. Allianz der Vernunft

Das Positiv-Szenario mit dem Happy End ist keineswegs so unwahrscheinlich, wie es nach Aufzählung aller Probleme erscheinen mag. Zum Beispiel halten es einige Teilnehmer der Arena Analyse für möglich, dass nach den Wahlen 2013 keine Zweierkoalition mehr möglich ist, dass aber gerade diese neue Situation zu einem heilsamen Schock führt: *„Es sieht so aus, als könnte nur ein Big Bang einen neuen Konsens für große Reformen und Umgestaltungen schaffen.“* Ein desaströses Wahlergebnis wäre womöglich solch ein Auslöser: *„Die Vernünftigen in den Parteien erkennen, dass die Zeit der taktischen Spielchen vorbei ist. Ein Europa-Verfassungsbogen – bestehend aus SPÖ, ÖVP und Grünen, dazu vielleicht eine oder mehrere der kleinen Parteien plus Sozialpartnern – findet den Mut zu einer Langfriststrategie, deren Horizont nicht nur bis zum nächsten Wahltermin reicht. Der harte Kern dieser Strategie wäre ein Vorantreiben der Europäisierung.“*

Bei dieser Vorhersage darf zudem nicht übersehen werden, dass früher oder später ein Generationenwechsel in den etablierten Parteien ansteht. *„In Betrieben bietet ein Generationenwechsel traditionell die Chance auf eine kulturelle Veränderung. Ähnlich könnte auch die Politik die Umbrüche in der kommenden Legislaturperiode als Chance für die Durchführung umfassender Reformen begreifen.“*

Schon heute lässt sich beobachten, dass *„die Politikerinnen und Politiker von morgen keine unverrückbare ideologische Prägung haben, wie sie bei noch aktiven Politikern zu beobachten ist. Im Idealfall öffnet dies den Weg hin zu mehr Pragmatismus und mehr Lösungskompetenz. Gemeinsam mit dem Einfluss der sozialen Netzwerke wird das auch die Parteien und die repräsentative Demokratie vor neue Herausforderungen stellen.“*

Schließlich ist auch denkbar, dass die vorhandenen Ansätze einer längerfristigen Politik Auftrieb erhalten durch *„den Wunsch der Wähler nach sinnvollen Gesamtkonzepten und einem Masterplan, der dann über Jahre hinweg konsequent verfolgt wird“*. Dieser Wunsch könnte dann *„Anreize schaffen für die Politik, sich der dringend notwendigen strukturellen Reformen anzunehmen.“*

3.3. Austro-Sklerose

Das exakt umgekehrte Szenario zeichnet ein Bild der weitergehenden Lähmung der Politik, die durch die Auflösung der gewohnten Strukturen und durch die Zersplitterung der Parteienlandschaft noch verschlimmert wird: *„Das Kurzfristdenken bleibt dominant. Österreichs politische Landschaft wird immer mehr von populistischen Clownerien und Pseudo-Erlösern beherrscht.“* – *„Am Ende stehen zunehmendes politisches Desinteresse und Stillstand in der politischen Arbeit.“*

„Weiterer Stillstand führt zu sinkender Akzeptanz der Politik in der Bevölkerung. Allen Herausforderern zum Trotz erhalten SPÖ und ÖVP ihre relative Macht. Dies führt zu innerer Emigration weiter Teile der Bürgerschaft wegen mangelnder Alternativen. Längerfristig droht damit ein Absinken in der Wettbewerbsfähigkeit und ein allmählicher Abbau unseres Wohlstandes.“ In diesem Szenario schafft es keine der neuen Parteien, sich als ernst zu nehmende politische Kraft zu etablieren: *„Die neuen politischen Bewegungen werden es wahnsinnig schwer haben, sich durchzusetzen. Österreichs Wahlvolk ist nicht sehr kritisch – nicht sehr von der Aufklärung berührt. Im Zweifel bleiben sie dann doch beim Althergebrachten – siehe Grüne, die kämpfen ja nach 25 Jahren immer noch.“* Ein anderer Teilnehmer fürchtet, *„die neuen Bewegungen werden sich gegenseitig ein wenig im Weg stehen, außerdem ist fraglich, ob sie Medienunterstützung bekommen.“*

Somit wird nach heftigem Tauziehen ein Zustand erreicht, mit dem niemand wirklich zufrieden wäre. *„Ich ahne nichts Gutes“*, schreibt denn auch einer der Experten, *„dadurch, dass die politischen Akteure der Mitte-Parteien schon längst den Draht zu den BürgerInnen verloren haben und nur durch Skandale und Streit auf sich aufmerksam machen, wird der Boden für ein Protestwahl-Verhalten aufbereitet, das weitgehend politikfreien und populistisch ausgerichteten Bewegungen zu Gute kommen wird.“* Wenn die populistische Rechte erstarkt, wird die Auseinandersetzung mit Politik insgesamt flacher, weniger sachorientiert, Vereinfachungen und Emotionalisierung dominieren die öffentliche Debatte. *„Diese Parteien leisten kaum einen Beitrag zum politischen System und dessen Problemlösungskompetenz, ihre Politik-Show fällt vielleicht streckenweise amüsant aus, kann uns alle in diesem Land aber letztlich nicht weiter bringen.“*

Zu den möglichen unerwünschten Szenarien gehört der Vollständigkeit halber auch jenes, bei dem *„die Sehnsucht nach dem politischen Messias“* erfüllt wird: *„Das Auftauchen eines Ausnahmetalents – ganz egal welcher Partei – überstrahlt den politischen Wettbewerb, eine neue oder erneuerte Partei fährt einen Erdrutschsieg ein.“* Negativ wäre an diesem Bild, dass Öffentlichkeit und politisches Establishment der Person des Strahlemanns den Verdienst am Erfolg zuschreiben würden, *„die Notwendigkeit von Reformen wäre damit sofort vergessen, alle Parteien würden wieder nur sagen, wir brauchen einen starken Spitzenkandidaten, wir müssen uns besser verkaufen.“*

3.4. Der aktive Bürger

Die bereits mehrfach beschriebenen Entwicklungen hin zu mehr direktem Engagement der Bürger lassen sich zu einem Szenario vereinen, in dem Partizipation plötzlich eine völlig neue Qualität erhält und die Zivilgesellschaft eine aktive Rolle in der Konzeption von Politik wie auch im Prozess der Konsensfindung erhält.

3. Was uns blüht

Kleinräumig, also in Gemeinden und Regionen, ist diese Veränderung längst im Gang: *„Grundsätzlich wird die Rolle von Parteien, v.a. im regionalen Bereich, in den nächsten 20 Jahren abnehmen. Bürger werden nicht mehr ewig auf die politischen Entscheidungen warten, die ihr tägliches Leben betreffen, sondern selbst Politik machen außerhalb parteilicher Strukturen.“* So haben in vielen Gemeinden (unter anderem auch in Wien) Eltern schon längst aufgegeben, *„zu warten, bis ein geeigneter Kindergartenplatz zur Verfügung steht, um dann zu erfahren, dass sie sich schon vor der Geburt des Kindes anmelden hätten müssen. Stattdessen gründen sie in Eigeninitiative selber einen Kindergarten.“*

Auf Bundesebene geht dieses Szenario davon aus, dass der erste Schritt in einem (womöglich erzwungenen) verstärktem Informationsfluss zwischen dem politischen System und der Zivilgesellschaft besteht: Neben parlamentarischen Dokumenten werden auch ministerielle Entwürfe online zugänglich gemacht. Anstelle von formalisierten (und vorher abgesprochenen) Begutachtungsverfahren wird es offene Konsultationen im Internet geben, bei denen jede Bürgerin und jeder Bürger Einwände und Ergänzungen zu Gesetzesvorschlägen machen kann – wie das funktioniert, zeigt die EU ja bereits vor. In der Anwendung wird sich auch schnell zeigen, wie die Dominanz organisierter Gruppen in solchen offenen Verfahren vermieden werden kann, zum Beispiel, indem eine spezialisierte Software erkennt, ob ein paar hundert oder tausend Eingaben vom selben Absender stammen.

Die logische Weiterentwicklung dieser offenen Konsultationen ist ein echtes Crowdsourcing, bei dem in der Gesellschaft dispers vorhandenes Wissen gezielt gesammelt und für die Lösung von politischen Problemen genutzt wird. Dass politische Lösungen leichter konsensfähig sind, wenn sie in einem breiten Beteiligungsprozess erarbeitet wurden, ist dabei ein angenehmer Nebeneffekt.

Auch die einstweilen noch für ihre Unbedarftheit belächelte Liquid Democracy wird allmählich erwachsen werden. Zwar ist die Idee der sozusagen permanenten Urabstimmung für zielorientierte Entscheidungsprozesse gewiss unbrauchbar. Doch kommen aus dieser Ecke viele interessante Ansätze für die Verwendung von Internet-Plattformen zur Abstimmung innerhalb von Gruppen mit aktiven Teilnehmern, wobei die Gruppen durchaus auch sehr groß sein können. Zu erwarten ist, dass die Experimente mit solchen Werkzeugen in einem nächsten Entwicklungsschritt brauchbare Software hervorbringen, mit der Vorschläge in virtuellen Foren diskutiert, weiterentwickelt und schließlich abgestimmt werden können. Bürgerinitiativen erhalten so eine völlig neue Qualität.

4. So what? Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Auseinandersetzung mit dem Metathema Governance und der Frage nach Führungsqualität, hat in den letzten Jahren weiter zugenommen. Die Anzahl der zu lösenden politischen Probleme ist enorm, die Öffentlichkeit traut der Politik ihre Lösung immer weniger zu. Im Umkehrschluss ergibt sich daraus für die politische Führung und das Führungspersonal in Organisationen, dass die Problemlösungskompetenz, die man einer Partei oder einer Person zuschreibt, zu einem primären Alleinstellungsmerkmal wird. Das ist keineswegs selbstverständlich: In der Vergangenheit wurden bei Umfragen viel öfter Wahlmotive genannt wie „setzt sich für Arbeitsplätze ein“ oder „kümmert sich um Umwelt- und Klimaschutz“. Künftig ist zu erwarten, dass das Motiv „kann Probleme lösen und Reformen durchsetzen“ an Bedeutung gewinnt. Als Führungspersonal gefragt sind in dieser Situation erfolgreiche Macher und Umsetzer mit sicherer Hand, weniger Verwalter oder Bewahrer bestehender Zustände, aber schon gar nicht Hasardeure, Abenteurer und Verlierer.

Führungsgeschick gesucht, Haftung gefordert

Dementsprechend zeigt die aktuelle Arena Analyse im Kern, dass Entscheidungsträger zunehmend mit der Frage nach Verantwortung, Rechenschaft und Haftung konfrontiert werden. Diese Entwicklung ist in Unternehmen schon länger zu beobachten und erreicht nun auch massiv den öffentlichen Bereich und die Politik. Mit strengeren Kapitalmarkt- und Corporate Governance-Regeln haben die Verpflichtungen der Unternehmensleiter gegenüber den Kapitaleigentümern und Aufsichtsorganen zugenommen. Mit der Forderung nach Corporate Social Responsibility haben sie eine neue Qualität bekommen. In einer Transparenzgesellschaft wird die Tätigkeit politischer Akteure zunehmend vergleichbaren Kontrollen unterworfen. Politikfolgenabschätzung wird ein zentrales Thema, denn selbst die mildeste Form der Haftung setzt voraus, dass die Wirkung von Maßnahmen und die Verantwortung für sie möglichst klar erfasst und nachgewiesen werden können.

Unsicherheit durch selektive Rahmenbedingungen

Die aktuelle Interviewserie bestätigt zudem, dass wir mit einem hoch dynamischen politischen Umfeld konfrontiert sind. Dieser Befund, der sich schon in den Arena Analysen der letzten Jahre abzeichnete, wird von den befragten Experten 2013 erneut bestätigt. Die Umfeldanalysen der letzten Jahre zeigen, dass sich hier gleich mehrere Lebensbereiche parallel und mit hoher Geschwindigkeit verändern. Die Veränderungen in der Politik und der Regierungspraxis sind dabei ein Element, aber auch ein Schlüssel zu weiteren Veränderungen. Zum Teil erleben wir die Ablöse brüchig gewordener Systeme, zum Teil dynamische Entwicklungen technischer, sozialer und wirtschaftlicher Art. Die Umbrüche im Bereich der Governance

4. So what? Schlussfolgerungen und Empfehlungen

betreffen alle politischen Ebenen, von der Kommune über die Regionen und Nationalstaaten, bis zu den multinationalen und internationalen Vereinigungen.

Auch wenn diese Veränderungen per se nutzenbringend sein werden, derzeit überwiegen die Unsicherheiten. Veränderungen müssen von einer Gesellschaft oder einem ihrer Subsysteme immer erst einmal verkraftet – in extremen Fällen überlebt – werden. Die Belastungen der Transformationskosten werden ungleich verteilt sein. Auch die Fähigkeiten von einzelnen Personen, Unternehmen und Organisationen, diese Veränderungen zu meistern, sind sehr unterschiedlich – diese Fähigkeit wird als Resilienz bezeichnet.

Der Wert der Analyse für die Unternehmensführung

Mit der strategischen Früherkennung, dem Erkennen der anstehenden politischen und gesellschaftlichen Risiken und Chancen, ist ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil verbunden. Informationen über aktuelle und sich anbahnende Veränderungen verbessern die Entscheidungsgrundlagen für eine Beurteilung der Lage. Ziel ist es, den Handlungsspielraum zu schützen und zu erweitern und überholte Einschätzungen der Situation zu vermeiden.

Das Design der Expertenbefragung dieser Arena Analyse stellt auf das Erkennen aktueller Entwicklungen in der politischen Landschaft ab. Gefragt wurde gezielt nach Auswirkungen dieser aktuellen Veränderungen mit einem Zeithorizont von einer Gesetzgebungsperiode (5 Jahre). Die Ergebnisse können damit die Basis für die strategische Planung der nächsten Jahre sein.

Idealerweise können für die erkannten relevanten Risiken angemessene Sicherungsmaßnahmen gesetzt und die wesentlichen Chancen erfolgreich genutzt werden. Auf jeden Fall sollten Vorgangsweisen gefunden werden, um diese Veränderungen zu antizipieren. Ein proaktives Vorgehen ist wichtig. Wenn ein Thema erst einmal eskaliert, steigen die Kosten für die Problemlösung sprunghaft an und der Handlungsspielraum schwindet.

Schlussfolgerungen

Was bedeutet es, wenn Entscheidungsträger zunehmend mit der Frage nach Verantwortung, Rechenschaft und Haftung konfrontiert werden, die Folgen politischen Handelns diskutiert und Problemlösungskompetenz zur dominanten Qualifikation wird? Wie sollen Unternehmen und Interessenvertretungen darauf reagieren? Welche Effekte sind zu erwarten?

Interessant ist die Frage, wie die politischen Player auf eine kritischere Auseinandersetzung mit ihrer Leistung reagieren werden. Wie werden sie damit umgehen, wenn Accountability und Konsequenzen gefordert werden? Mit Ignoranz, Missverstehen, Abwehr, Anpassung oder Antizipation? Der Umgang der politischen Player mit der Veränderung ist das

eigentlich Wesentliche. Erst diese Reaktion macht aus dem Umbruch eine Krise mit Langzeitfolgen oder eine Evolution samt Erfolgstory.

Welche Empfehlungen kann man den Akteuren in der politischen Arena geben? „So what?“ fragt sowohl nach der Möglichkeit diese gesellschaftlichen Entwicklungen zu beeinflussen, als auch nach dem Umgang mit den absehbaren Veränderungen:

- ▶ Wie könnten Politiker, Parteien, Public Affairs Manager und Interessenvertreter die Veränderung mitgestalten?
- ▶ Welche Risiken und Chancen kommen auf Unternehmen, Verbände und Politiker zu? Welche Optionen hat man in den verschiedenen Positionen, um auf die neue Situation zu reagieren? Wo kann man Wettbewerbsvorteile herausholen?

Die Veränderung unterstützen

Gesucht wird nach neuen Anreizsystemen, die gewährleisten, dass sich politische Verantwortung rechnet. Wenn die öffentliche Bewertung politischen Handelns aber erst einmal mehr Raum gewinnt, wenn tatsächlich eingefordert wird, dass Misserfolge persönliche Konsequenzen haben müssen, wird sich verschärft die Frage nach der Fairness der Bewertung stellen. Nach welchen Kriterien wird Leistung gemessen? Welche Ziele und welche Erwartungen liegen der Beurteilung zugrunde? Fair gemessen werden kann nur, wenn vorab die Ziele und die Maßstäbe definiert worden sind.

Eine stärkere Zielorientierung und Überprüfung der Zielerreichung wird daher eine Auseinandersetzung über die politischen Zielsetzungen nach sich ziehen. Die Frage stellt sich überhaupt, ob es in der aktuellen öffentlichen Diskussion tatsächlich um die Qualität der Politik geht, oder ob es nicht vielmehr um einen Mangel an vereinbarten politischen Zielsetzungen und adäquaten Konzepten geht.

- ▶ Wenn dem so ist, dann wird das Benennen von politischen Zielen mit dem glaubwürdigen Versprechen, über die notwendige Problemlösungskompetenz zu verfügen, zum politischen Erfolgsfaktor.
- ▶ Wer einen Interessenausgleich gewährleisten und damit die Lösung von politischen Problemen anbieten kann, wird Unterstützung und Zuspruch gewinnen. In einer heterogeneren politischen Landschaft und einer multipolaren Welt mit einer schwierigen Mehrheitsbildung wird das Schaffen von Interessenausgleich zur gefragten politischen Kompetenz.
- ▶ Politische und fachliche Expertise und Macher gewinnen überproportional an Bedeutung. Gleichzeitig schafft Verwaltung Kontinuität. Das wird anerkannt.

4. So what? Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Bei jeder unreflektierten Leistungskontrolle besteht aber die Gefahr, dass die falschen Ziele und Maßstäbe zur Bewertung herangezogen werden. Schon in der Wirtschaft haben z.B. zu kurzfristige Ziele zu falschen Anreizen geführt. Gerade bei politischen Fragen sind aber oft langfristig wirksame Konzepte gefragt.

- ▶ Grundsätzlich wird jeder Akteur gut beraten sein, die Definition der Ziele, an denen er gemessen wird, in die eigene Hand zu nehmen und sich in diesem Punkt nicht bevormunden zu lassen. Das betrifft Politiker ebenso wie Interessenvertreter. Gemessen wird man an den Erwartungen Dritter. Daher wird man tunlichst diese Erwartungen von Beginn an im Zaum halten müssen. Die Erklärung, man hätte nie etwas definitiv versprochen, wird nachträglich nicht funktionieren und nicht vor Konsequenzen schützen. Wer sich dazu hinreißen lässt, seine Versprechen nach oben zu lizitieren, wird sich damit kurzfristig aus dem Rennen nehmen. Auch andere Berufsgruppen sind es gewohnt, sich bei Vorhersagen zurückzuhalten, gerade wenn versucht wird, ihnen situationsbedingt unmögliche Versprechen abzuverlangen.
- ▶ Bei einer verstärkten Diskussion über Ziele werden Widersprüche und Zielkonflikte zu Tage treten, die von den Akteuren im eigenen Interesse selbst gelöst werden müssen. Ohne diese offene Diskussion bleiben unterschiedliche Erwartungen an die Politik, an Politiker und Institutionen und den Staat insgesamt im Dunkeln. Widersprüche in den Wertvorstellungen und viele ethische Fragen bleiben ungelöst, werden aber in einer offenen Diskussion aufeinander stoßen. Entspricht politische Klugheit den sonst akzeptierten Wertvorstellungen? Kann die Politik z.B. beim Umgang mit der Wahrheit eine Sonderethik für sich in Anspruch nehmen? Sind Sonderrechte ein erforderlicher Schutz oder ein inakzeptables Privileg der Politik?
- ▶ Von außen wird man sich überlegen müssen, wie man Reformen in den Parteien unterstützen kann. Das spricht vor allem für ein selektives Vorgehen bei der Unterstützung politischer Player und Initiativen. Rechtlich gesehen ist das eine zulässige Mitwirkung. Die Antikorruptionsbestimmungen stehen dem nicht im Weg. Zuwendungen dürfen zwar nicht für konkrete politische Handlung gegeben werden, Initiativen und Projekte dürfen jedoch gezielt unterstützt werden.
- ▶ Vieles spricht aber dafür, dass die in den Parlamenten vertretenen und regierenden politischen Parteien selbst tätig werden. Sie müssen sich selbst mit der Frage der Bewertung und mit wirksamen Korrektiven auseinandersetzen. Sie sind derzeit die Einzigen, die die Möglichkeit haben, Veränderungen vorzunehmen und die akut unter der Kritik leiden.

- ▶ Einzelne politische Player könnten sich mit dem Thema Machtkontrolle profilieren, wenn es ihnen gelingt, sich trotzdem in ihrer Position zu halten oder wenn sie keine Wiederwahl anstreben.
- ▶ Neue politische Akteure können auf das Thema setzen, um sich als Herausforderer zu positionieren.
- ▶ Auf jeden Fall wird man angemessene Formen finden müssen, die Reformdiskussion in politischen Parteien und anderen politischen Institutionen in Gang zu bringen. Die Vernetzung unter Gleichgesinnten, auch über Parteigrenzen hinweg, wird dabei eine Rolle spielen. Man wird Vorgangsweisen finden müssen, um die Stellhebel zu bewegen ohne gleich massiven Widerstand auszulösen. Daher wird man mit öffentlicher Kommunikation und Agenda Setting nicht sehr weit kommen. Denkbar sind auch Allianzen mit der Zivilgesellschaft. Netzwerkforscher weisen darauf hin, dass interessante Veränderungen in Organisationen nicht im überlasteten Zentrum erdacht werden, sondern von der Peripherie ausgehen.
- ▶ Interessenvertretungen, NGOs und Wirtschaftsverbände könnten mit ihrem Fachwissen verstärkt die Rolle der politischen Bewertung übernehmen. Politische Ratings spielen in vielen westlichen Demokratien eine wichtige Rolle. Sie liefern Orientierung und sind nebenbei eine wichtige Quelle politischer Legitimation.
- ▶ Letztendlich wird auch die Digitalisierung für die Dokumentation, Kommunikation und Bewertung politischer Vorgänge von Bedeutung sein. Diese Instrumente sind heute bereits sehr vielversprechend und werden nicht nur bei Wahlen wirksam werden.

Trittsicher bleiben

Wie sollten Manager und Politiker auf die sich anbahnenden Veränderungen reagieren und wie können Organisationen ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten? Im Folgenden nennen wir Beispiele, auf welche Weise mit den genannten Szenarien umgegangen werden kann.

- ▶ In politischen Verhandlungen wird es wohl schwieriger werden, das Gegenüber zu konkreten Zusagen zu bewegen. Politische Festlegungen werden dafür aber häufiger als heute Gewicht haben. Für Interessenvertreter heißt das, dass die Politik berechenbarer wird. Einmal bezogene politische Positionen werden aber schwerer aufgegeben. Schon heute sollten sich Public Affairs Manager auch in Österreich frühzeitig an der politischen Meinungsbildung beteiligen. Zur Zeit halten sich viele Organisationen vorerst einmal bedeckt und tragen erst später – dafür aber umso lauter – ihre Meinung vor. In Brüssel wird so ein Verhalten schon jetzt als Zumutung angesehen. Spätzügler nehmen sich selbst ihre Chancen.

4. So what? Schlussfolgerungen und Empfehlungen

- ▶ Organisationen reagieren unter Druck nicht rational. Laufende Kritik wird nicht als berechtigt und nicht als konstruktiver Input verstanden.

Wie sichert man sich aber als politischer Player unter diesen Rahmenbedingungen ab? Wie betreibt man individuell Risiko- und Chancenmanagement?

- ▶ Wenn heute schon das Management und die Kontrollorgane von Unternehmen laufend massive rechtliche Unterstützung brauchen, könnte das demnächst auch auf Entscheidungsträger in der Politik zutreffen.
- ▶ Darüber hinaus werden die laufende Berichterstattung über Fortschritte und der Kampf um die Deutungshoheit politischer Erfolge die zentralen Aufgaben der politischen Kommunikation.
- ▶ Auf jeden Fall wird man schneller erkennen müssen, wenn eine Situation eintritt, in der ein Konflikt nicht mehr zu gewinnen ist. Damit wird in Österreich eine veränderte Rücktritts-Kultur Einzug halten. Anders als in Österreich treten Politiker z.B. in Deutschland schneller von einer Funktion zurück und schützen so besser ihre Interessen – und wahren damit mitunter sogar ihre Chance auf ein Comeback.
- ▶ Vermutlich wird das politische Parkett noch glatter. Wer in der Politik Fehler begeht, beschädigt sich nachhaltig auch über den Ausstieg aus der Politik hinaus. Das macht politische Ämter noch unattraktiver. Die Durchlässigkeit der Systeme wird noch geringer. Quereinsteiger haben noch schlechtere Chancen. Zudem wird der Umstieg aus einer politischen Funktion in eine Unternehmensfunktion durch strengere Unvereinbarkeitsregeln erschwert.
- ▶ In einem generell kritischen Umfeld gewinnen Empfehlungen und Bürgschaften an Bedeutung. Die soziale Kontrolle innerhalb von Parteien, Verbänden und Unternehmen nimmt zu. Gruppen können sich „schwarze Schafe“ und Schwachstellen nicht mehr leisten.
- ▶ In wirtschaftlich angespannten Zeiten nehmen Verteilungskämpfe zwangsläufig zu. Wenn sich Interessengruppen Ressourcen auf Vorrat sichern, werden die verfügbaren Mittel schnell knapp. Man kennt diesen unsympathischen Zug von Strandhotels in der Hochsaison – Sonnenliegen werden schon früh morgens auf Vorrat besetzt.
- ▶ Möglicherweise hält aber erst mit einer neuen Generation von politischen Playern eine neue politische Kultur Einzug. Diese neuen Akteure sind aber bereits auszumachen. Sogar in den etablierten Parteien, in der Zivilgesellschaft und erst recht mit den neuen politischen Gruppierungen kann ein Generationswechsel schon innerhalb der nächsten Jahre stattfinden. Es lohnt sich nach diesen

Frauen und Männern bereits heute Ausschau zu halten, und sich untereinander tragfähig zu vernetzen.

- ▶ Public Affairs Management von Unternehmen und Verbänden wird weiter an Bedeutung gewinnen. Seit etwas mehr als einem Jahrzehnt bauen Unternehmen und Verbände Public Affairs und Advocacy Abteilungen auf. Alle die bisher keine politisch-strategischen Unternehmensfunktionen entwickelt haben, werden das innerhalb der nächsten Jahre nachholen, schon alleine, um bei der Interessenvertretung nicht ins Hintertreffen zu geraten.
- ▶ Das Public Affairs Management der Unternehmen hat auch qualitativ inzwischen ein Niveau erreicht, das Public Affairs Manager in die Lage versetzt, gemeinsam mit der Politik Probleme zu lösen. Der Zivilgesellschaft fehlt es zwar oft noch an politischer Anschlussfähigkeit, die Vereine werden aber vermutlich qualitativ nachziehen.
- ▶ Bei den Arbeitsweisen werden Strategische Allianzen an Bedeutung gewinnen. Europa hat bei der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Organisationen sowie zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft noch erhebliche Entwicklungsmöglichkeiten.
- ▶ In dem Maß, in dem europäische Politik und europäisches Recht vergemeinschaftet werden, gewinnt die Interessenvertretung auf europäischer Ebene an Bedeutung. Gleichzeitig nimmt in einer multipolaren Welt die Internationalisierung der Politik zu. Österreichische Unternehmen müssen dementsprechend verstärkt auch auf europäischer und internationaler Ebene ihre Interessen wahren.
- ▶ Die Digitalisierung der Politik wird letztendlich auch zu einer Digitalisierung des Public Affairs Managements und des Kampagnenmanagements führen. Organisationen müssen Kompetenzen für die digitale Interessenvertretung erwerben.

Insgesamt kann man zusammenfassen, dass wir mit Problemen konfrontiert sind, gleichzeitig aber auch umfassende Möglichkeiten bestehen, das Politikmanagement in Parteien, Vereinen, Verbänden und Unternehmen deutlich voranzubringen. Die Verantwortung, diese Chancen zu nutzen, tragen wir selbst.

Teilnehmer und Danksagung

Wir danken den Expertinnen und Experten aus Politik, Wissenschaft, Justiz, Wirtschaft und ganz allgemein der Zivilgesellschaft für ihre Teilnahme und die hohe Qualität der zum Teil sehr ausführlichen Beiträge.

Die Teilnehmer in alphabetischer Reihenfolge:

Mag. Martin Brandstötter, MSc, Geschäftsführer Zielwerk

Dr. Erhard Busek, Vorsitzender des Instituts für den Donauraum und Mitteleuropa, ehem. österreichischer Vizekanzler

Mag. Alexander Egit, Geschäftsführer Greenpeace in Zentral- und Osteuropa

Mag. Dr. Tamara Ehs, Lehrbeauftragte am Institut für Politikwissenschaft

Corinna Fehr, Fehr Managementberatung e.U.

Mag. Georg Günsberg, Politikberater

Univ.-Prof. MMag. Dr. Gottfried Haber, Gesundheitsökonom, Donau-Universität Krems

Mag.^a Inge Hausbichler, Referentin im Grünen Parlamentsklub

Mag. Markus Heingärtner, Geschäftsführer usetwice

Dipl.-Ing. Ingmar Höbarth, Geschäftsführer Klima- und Energiefonds

Dr. Daniel Kapp, Politikberater

Brigadier Gerald Karner, Karner Strategie- und Organisationsberatung

Dr. Johannes Kopf, LL.M., Vorstand AMS Österreich

Mag. Hanns Kratzer, Geschäftsführer PERI Consulting GmbH

Dr. Gertraud Leimüller, Geschäftsführerin winnovation

Dr. Christoph Leitl, Präsident des Österreichischen Wirtschaftsbundes und der WKÖ

Thomas Lutz, Leiter Public Affairs Microsoft Österreich

Mag. Dr. Bernhard Marckhgott, Leiter Public Affairs Raiffeisenlandesbank
Oberösterreich

o. Univ.-Prof. DDr. Heinz Mayer, Dekan der Rechtswissenschaftlichen
Fakultät

Dr. Leonard Novy, Medienwissenschaftler, Fellow der stiftung neue
verantwortung

MMag. Peter J. Oswald, Vorstandsvorsitzender Mondi

o. Univ.-Prof. Dr. Anton Pelinka, Professor an der Central European
University, Budapest

Mag. Klemens Riegler-Picker, Geschäftsführer Ökosoziales Forum

Mag. Martin Säckl, Partner European Affairs Consulting Group, Brüssel

Mag. Georg Schöppl, Vorstand Österreichische Bundesforste

Dipl.-Ing. Michael Sprinzl, Unternehmensberater

Jürgen Turek, Centrum für angewandte Politikforschung an der LMU
München

Dr. Anton Wais, ehem. Vorstandsvorsitzender der Österreichischen Post AG

em. o.Univ.-Prof. Dr. Manfred Welan, Universität für Bodenkultur

Dr. Ole Wintermann, Bertelsmann Stiftung

Autoren

Walter Osztoivics

ist Politikberater und Partner von Kovar & Partners. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Politikjournalist, war Redakteur bei der Wirtschaftswoche und bei den österreichischen Zeitungen Kurier, Format und Wochenpresse.

Andreas Kovar

ist Partner von Kovar & Partners und seit zwölf Jahren als Public Affairs-Berater für europäische und internationale Unternehmen tätig. Seine profunden Kenntnisse der Politik sammelte er als politischer Berater im österreichischen Nationalrat und im Europäischen Parlament.

Mag. Cornelia Mayrbäurl

ist Senior Consultant bei Kovar & Partners. Sie studierte in Salzburg, Bologna und Buenos Aires Geschichte sowie internationale Politik und Wirtschaft. Politische Erfahrung sammelte sie als Pressereferentin im österreichischen Nationalrat und als Journalistin, die aus dem In- und Ausland u.a. für die österreichischen Zeitungen Kurier sowie Die Presse, für die NZZ am Sonntag und für Focus berichtete.

Kovar & Partners
Dorotheergasse 7, A-1010 Wien
Tel.: +43 (0) 1 / 522922 0
www.publicaffairs.cc

Kovar & Partners ist ein Unternehmen
der Public Affairs Alliance
Wien – Berlin – Brüssel – Zürich
www.pa-alliance.com