

Zeitschrift: Rote Revue : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Herausgeber: Sozialdemokratische Partei der Schweiz
Band: 79 (2001)
Heft: 4

Artikel: Vom Fehlen sozialdemokratischer Suchbewegung
Autor: Zbinden, Hans
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-341620>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Vom Fehlen sozialdemokratischer Suchbewegungen

Besonders in Zeiten der Hektik, der Unübersichtlichkeit und der Umbrüche wird für Menschen und Organisationen die individuelle und kollektive Lernfähigkeit lebenswichtig. Wollen sie nicht der Entwicklung ständig hinterherhinken und sich dabei zusehends selbst entfremden,

Hans Zbinden

so haben sie ständig Abschied von gestern zu nehmen und sich neu zu positionieren, um anschliessend auf unterschiedliche Art Neues und Ungewohntes zu wagen. Kurz: Sie kommen nicht darum herum, einen wachsenden Teil ihrer verfügbaren Ressourcen in Ruhe und gezielt für den Wandel und damit die eigene Zukunftsfähigkeit zu mobilisieren. Und zwar nicht nur zu Gunsten der so genannt harten Reorganisationen und strategischen Ausrichtungen, sondern ebenso sehr für die unscheinbaren weichen Elemente der Kommunikation, der Motivation, der Loyalität, der Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit. Denn gerade sie fördern das Vertrauen in uns nach innen und aussen viel stärker, als wir es bis anhin wahrhaben wollten.

Der eigene Wandel auf dem Weg in die Zukunft muss organisiert werden – auch in den Parteien

Doch ausgerechnet im laufenden Zeitabschnitt, wo alles aus den Fugen zu geraten scheint und der selbst wohl erst den Anfang einer Epoche der Irritationen, Insta-

bilitäten und Diskontinuitäten markiert, erkenne ich kaum reflexive und lernende Suchbewegungen unserer Partei: Etwa genaue Zustandsanalysen, mutige Erkundungen, hoffnungsweckende Entwürfe und wegweisende Projekte. Denn als langjähriges Mitglied im Kreis der selbstgefälligen helvetischen Konkordanz ist auch die Sozialdemokratie mit ihren eigenen Denk- und Handlungsperspektiven unmerklich kürzer, enger und bescheidener geworden.

Wohl haben in jüngster Zeit eigene Leute oder Gruppen damit begonnen, sich vermehrt über Zustand und Perspektiven der Partei ein genaueres Bild zu machen. Daraus entstanden in der Bundeshausfraktion mehrere Papiere mit grundsätzlichem Charakter. Allerdings – so scheint es – den so dringlichen kollektiven Klärungsdiskurs in Fraktion und Partei anzustossen vermochten auch sie nicht. Alle die geworfenen Zukunftsbälle haben die Leitungen nicht aufgenommen.

So muss ich denn mit andern zusammen leider annehmen, dass sich letztlich niemand und kein Organ in der Partei für die Suche nach unserer langfristigen Zukunft zuständig und verantwortlich fühlt. Viel lieber beschäftigen sich die zahlreichen Agierenden geschäftig, hektisch und oft auch vorlaut mit den aktuellen Alltagserignissen, die oft eben nur Symptome für tieferliegende Kultur- und Gesellschaftsherausforderungen darstellen. So warten denn in der Frage unserer längerfristigen

Parteizukunft in fataler Weise weiterhin alle auf alle.

Im Folgenden versuche ich zum einen den möglichen Ursachen für das Fehlen von systematischen Such- und Klärungsbewegungen in der Partei kurz nachzugehen. Zum andern werden die in jüngster Zeit von einzelnen Mitgliedern der Bundhausfraktion in erfreulicher und nachahmenswerter Weise gewagten Zukunftsbeiträge kurz beleuchtet.

Im Unterschied zu Unternehmen haben die Parteien die Organisationskultur für den Erfolg und das Überleben noch zu wenig erkannt.

Positionierungsarbeiten der SP Schweiz

Auch eine Partei muss – ähnlich wie Individuen – in einer Welt des raschen Wandels und der wachsenden Desorientierung und Bedrängung fortwährend an ihrem eigenen Selbstverständnis und an der eigenen Perspektive weiterarbeiten, ohne dabei die Alltagsarbeit zu vernachlässigen. Sie hat sich in ihrem Auftrag und Wesen klar und fortschreitend zu definieren, um sich damit im bewegten politischen Umfeld unverkennbar zu verorten. Damit kann sie auch für ihre Mitglieder und die interessierten Aussenstehenden ständig an Kontur, Kohärenz und Kontinuität gewinnen. Nur so kann es ihr aber auch erfolgsversprechend gelingen, sich im Kampf um das auch in der Politik knapper werdende Gut der öffentlichen Aufmerksamkeit zu behaupten. Und sich so als politische Verankerung für Interessierte und Suchende anzubieten. Wer sich heute nicht fremdbestimmt durch Trend und Drift der Zeit steuern lassen will, muss mühsam und fortwährend eigene Lern-, Identitäts- und Positionierungsarbeiten leisten. Nicht als Luxus im Sinne einer oberflächlich modischen Selbstverwirklichung, sondern als Verpflichtung im Sinne eines unverkennbaren und verlässlichen politischen Profils, das bestimmt ist durch Verständlichkeit, Glaubwürdigkeit, Machbarkeit und Sinnhaftigkeit.

Die vergessene Organisationskultur

Neben einer gezielten Verbesserung ihrer eigenen Lernfähigkeit muss es unserer Partei vermehrt gelingen, die heterogener gewordenen inneren Gruppen und Strömungen unter dem vereinigenden Dach einer wertorientierten Organisationskultur zusammenzuhalten. Im Unterschied zu Unternehmen haben die Parteien die Organisationskultur als tragende Säule für den Erfolg und das Überleben noch viel zu wenig erkannt. Neben den zu optimierenden Organisationsstrukturen, Entscheidungsabläufen und Handlungsinstrumenten spielen etwa die Klärung der gemeinsamen Ziele, die ständige Motivation der Mitglieder, der interne Fluss des Wissens, die Pflege der erkannten personellen Potenziale, das Vertrauens- und Arbeitsklima oder der pflegliche Umgang untereinander letztlich nur bescheidene Nebenrollen. Doch gerade organisationssoziologische Erkenntnisse zeigen, dass nur mit einer gezielt angestrebten und ständig gepflegten Parteikultur des gemeinsamen Zielbewusstseins, der gelebten Loyalität, der aufbauenden Konfliktfähigkeit und der allgemeinen Sinnvermittlung der stete Wandel einer erfolgsversprechenden modernen Parteiorganisation überhaupt zu gewährleisten ist. Ganz im Gegensatz zu diesen Erfordernissen stelle ich zurzeit eine wachsende Inkohärenz unserer politischen Ankündigungen und Arbeiten fest: von der Revision des Militärgesetzes über das Elektrizitätsmarktgesetz EMG, das WEF in Davos bis hin zur Solidaritätsstiftung und der zweiten Auflage der Armeeabschaffungsinitiative. Die interessierte Öffentlichkeit und viele Parteimitglieder sind ob der lauten programmatischen SP-Dissonanzen erstaunt. Erst recht, wenn sich dazu noch im medialen Scheinwerferlicht Exponenten und Exponentinnen gnadenlos harte und selbstgefällig inszenierte Auseinandersetzungen liefern. Das alles sind Warnsignale einer schleichend voranschreitenden In-

dividualisierungs- und Konkurrenzkultur innerhalb von Fraktion und Partei. Und sie bringen uns weg vom Bild einer aufgeklärten und gemeinsinnorientierten Politik des Anstandes, der Besonnenheit und der Redlichkeit und rücken uns näher an eine oberflächliche und inkohärente Politik der Doppelmoral und der Egozentrik.

Programmatische Klärung ist endlich notwendig

Im Verlaufe des letzten Jahres wurden im Rahmen der Bundeshausfraktion verschiedene Analyse- und Positionspapiere von einzelnen Fraktionsmitgliedern erarbeitet und vorgelegt¹. Doch sie werden für die Zukunftsarbeit der Partei wirkungslos bleiben, wenn sie von der SP-Leitung nicht im Interesse der Gesamtpartei einander systematisch gegenübergestellt werden, damit mit ihnen ein interner Diskurs ausgelöst werden kann, der letztlich in eine eindeutigere Positionierung ausmündet: In welchen politischen Analysen, Einschätzungen, Zielen, Annahmen und Prioritäten gibt es bei uns in der Partei Konsens und wo bestehen offensichtliche weltanschauliche und programmatische Dissensbereiche, die dringend einer Klärung bedürfen?

Als geeignete Folie für die Beurteilung der einzelnen Papiere dienen einerseits die Positionen von Blair und Schröder und

¹ Folgende Papiere, die rein umfangmässig zwischen 4 und 40 Seiten umfassen, sind im Verlaufe des letzten Jahres von Fraktionsmitgliedern verfasst worden: Pierre-Yves Maillard VD («Zur Strategie der schweizerischen Sozialdemokratie»), Werner Marti GL («Politische Ausrichtung der Fraktionsarbeit»), Jean-Claude Rennwald JU («Der Sozialismus ist nicht vereinbar mit dem permanenten und bedingungslosen Konkordanzkonsens, der die ausgeklügeltste Form der politischen Herrschaft darstellt»), Rudolf Strahm BE («SP Schweiz: Situationsanalyse und Perspektiven einer Zukunftsstrategie») und Hans Zbinden AG (Denkschrift «woherwohin» zu Stand und Perspektiven der SP Schweiz). Zudem hat Simonetta Sommaruga BE zusammen mit Henri Huber, Tobias Kästli und Wolf Linder das «Gurten-Manifest für eine neue und fortschrittliche SP-Politik» erstellt. Zwei der Papiere (Maillard, Marti) sind vorab zur Fraktionsarbeit entworfen worden. Die Vorstellungen von Rennwald, Strahm, Sommaruga und Zbinden verweisen über die Fraktion hinaus auf Fragen, welche die gesamte Sozialdemokratie in der Schweiz betreffen. Die Papiere sind auf der Homepage der SP Schweiz (www.sp-ps.ch/HotLinks-Deutsch/andere.htm) zugänglich.

andererseits jene von Jospin und Lafontaine. Quer durch die Papiere wird deutlich, dass die weiter vorangeschrittenen Richtungsklärungen in der europäischen Sozialdemokratie auch die Grundstruktur für unsere vorliegenden Selbstverständnisse und Positionierungen abgeben. Die Diskussion dreht sich dabei – stark vereinfacht – zum einen auf einer eher traditionell-etatistischen und sozialstaatlichen Linie (Jospin/Lafontaine), die sich zu Gunsten einer Revitalisierung der sozialen Marktwirtschaft und gegen die zunehmende Entzivilisierung der Gemeinschaft durch die neoliberale Dogmatik stemmt. Die klar auf das Primat der Politik auch auf transnationaler Ebene drängt und die volkswirtschaftlich und sozial wichtige Rolle des Staates bei der Generierung einer der Allgemeinheit dienlichen Nachfrage-, Struktur- und Konjunkturpolitik betont. Und für die schliesslich der Sozialstaat mit seinen auf dem Gerechtigkeitsprinzip basierenden Umverteilungs- und Chancengleichheitsfunktionen in den Bereichen Sicherheit, Güterzugänge, Schutz und Förderung der Bürgerschaft nach wie vor von zentraler Bedeutung bleibt.

Im Gegensatz dazu finden wir die Konzeptionen von Tony Blairs «Drittem Weg» und Gerhard Schröders «Neuer Mitte». Im gemeinsamen Positionspapier «Der Weg nach vorne für die europäische Sozialdemokratie» zielen sie vor allem auf die Wechselwählenden des neuen Mittelstandes, und zwar bewusst mit einem pragmatischen und entideologisierten sozialliberalen Kurs. Dabei relativieren sie das Steuerungsprimat der Politik gegenüber den ökonomischen Märkten, plädieren für eine Selbstbestimmung des effizienten und dezentralisierten Staates und setzen volkswirtschaftlich auf eine kluge Kombination von linker Angebots- und Nachfragepolitik. Gleichzeitig unterstreichen sie die Bedeutung von Leistung, Kreativität und

Quer durch die Papiere wird deutlich: die Richtungsklärung in der europäischen Sozialdemokratie gibt die Grundstruktur für die eigene Positionierung ab.

Selbstverantwortung im Rahmen einer ausgewogenen Balance von Rechten und Pflichten der Bürgerinnen und Bürger. Zu guter Letzt halten sie die gemeinwohlorientierten mediären Einrichtungen wie Familien, karitative Einrichtungen und Selbsthilfeorganisationen als Bindeglieder zwischen Staat und Individuum für unverzichtbar und deshalb förderungswürdig.

Wichtig ist, dass die Dissensbereiche der verschiedenen Papiere herausgearbeitet werden.

Vor der eben skizzierten europäischen Richtungskulisse lassen sich auch die vorliegenden Papiere in der Fraktion der Tendenz nach grob zuordnen. Während das Gurten-Manifest und Strahm ausgeprägt Elemente der Blair/Schröder-Linie berücksichtigen und sich Maillard und Rennwald klar und Marti eher an die Jospin/Lafontaine-Position anlehnen, versuchte ich in meinem Papier, explizit die inhaltlichen Wertvorstellungen von Jospin/Lafontaine mit den methodisch-elektoralen Innovationen von Blair/Schröder zu verbinden.

Vergleichen und klären

Wichtig scheint mir nun, dass die verschiedenen Papiere konkret miteinander verglichen und die zentralen Dissensbereiche herausgearbeitet werden. Gerade in diesen Punkten besteht offensichtlich ein erhöhter Klärungsbedarf, der bei der laufenden Diskussion beachtet werden muss.

Der Dissens zeigt sich dabei innerhalb der Papiere auf drei Ebenen.

1. Partei als solche:
 - Selbstverständnis
 - Interessenvertretung
 - Mitgliederpolitik
 - «Unternehmenskultur» der Partei
 - Organisationsentwicklung
 - Öffentlichkeitsdarstellung
2. Kursausrichtungen:
 - Klare linke Positionen ohne grosse Rücksicht auf neue Mittelschich-

ten oder linke Positionen mit Attraktivität für aufgeschlossene Wählerschaft in der Mitte

- Weiterhin Bundesratsbeteiligung mit Mitte-Links-Ausrichtung ohne SVP – Bundesratsbeteiligung nur mit vorhergehenden Konkordanzvereinbarungen – Bundesratsbeteiligung mit klaren offenen Minderheitspositionen – Oppositionspartei

3. Strittige Programmbereiche:

- Definition des Staates und seiner Funktionen
- Modernisierungsvorstellungen
- Globalisierung und Liberalisierung
- Staats- und Marktsteuerung
- Gemeinverantwortung – Selbstverantwortung
- Finanzierungsfragen der öffentlichen Hand
- Umfassende Demokratisierung
- Personale und öffentliche Sicherheitskonzepte
- Migrationskonzepte und Modelle der Multikulturalität
- Stärkung der Bürgerschaft
- SP-Vertretungen in Exekutiven, Verwaltung und öffentlichen Diensten

Eine Skizze für das weitere Vorgehen

Meiner Ansicht nach müssten Geschäfts- und Fraktionsleitung mit den Autoren zusammen eine kleine legitimierte Spurguppe bestimmen, welche ein zweckmässiges Klärungsprozedere im latenten Richtungsstreit entwickelt. Diese Gruppe müsste folgenden zentralen Fragen nachgehen und anschliessend entsprechende Anträge formulieren, die von den zuständigen Gremien innert Fristen umzusetzen sind:

1. Inventarisieren der heute bestehenden und zukünftig absehbaren inhaltlichen Konsens- und Dissensbereiche und

Positionierungsmöglichkeiten der Partei.

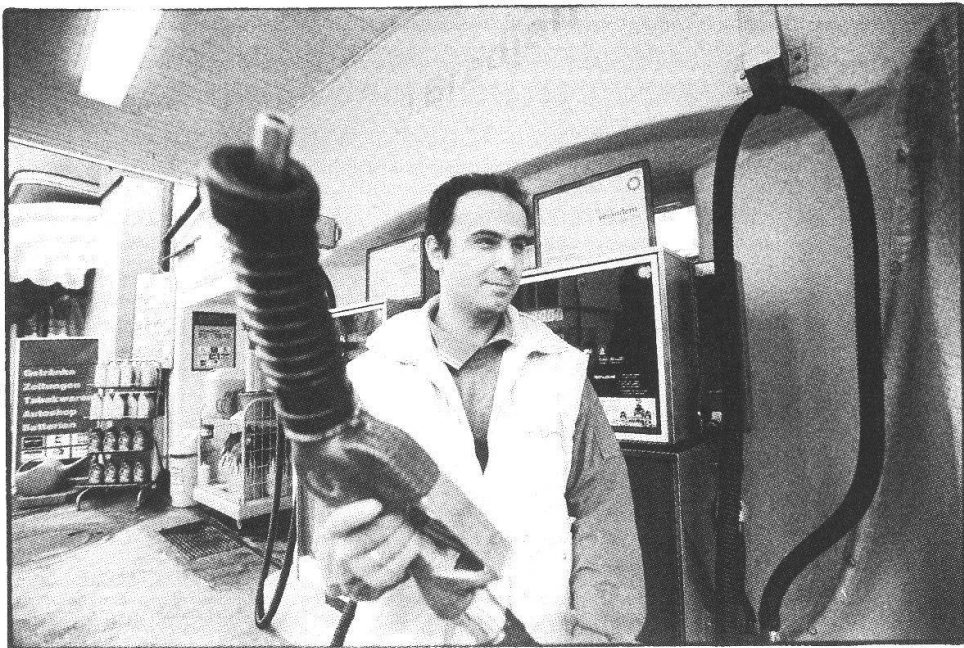
2. Erörterung der Vorgehensweisen der Partei im Angehen der inhaltlichen Konfliktbereiche und im Positionsbezug: Entweder ein weiteres Verschieben der parteiinternen Klärungen auf die Gefahr hin, in Zukunft programmatisch noch inkohärenter zu werden. Oder aber ein offensives und zukunftsorientiertes Angehen der inhaltlichen Differenzen in Programm und Selbstverständnis im Rahmen einer organisierten parteiinternen Kursbestimmung.
3. Im zweiten Fall: Konkrete Aufzeichnung einer zweckmässigen und demokratischen Vorgehensweise zur Richtungs- und Positionsklärung.
4. Varianten von Zukunftsstrategien: Die sogenannte «Katamaranstrategie», in dem die beiden heutigen Hauptausrichtungen als Schiffskörper die Partei tragen und – unter einer Führung –

möglichst parallel gesteuert werden. Oder aber ein Entscheid zu Gunsten eines «Einrumpfbootes», in dem eine bestimmte Richtung klar dominiert und die andere als Minorität trotzdem konstruktiv zu integrieren ist.

Zum Schluss: Statt Eile mit Eile – mehr Eile mit Weile

Die SPS wird über kurz oder lang von der gesellschaftlichen und politischen Realität gezwungen werden, sich mehr Klarheit über sich selbst – ihre Positionierung und ihre kulturelle und programmatische Zukunft – zu verschaffen. Je früher sie diese Entwicklungsarbeit angeht, desto besser. Denn defensives und lange aufgeschobenes Lernen ist immer schmerzhafter und wirkungsschwächer als das vorausschauend offensive Lernen.

| |
|----------------------------------|
| Hans Zbinden ist SP-Nationalrat. |
|----------------------------------|



Fotos: Susi Bodmer

