

VII

EINE PRALLE MISCHUNG AUS IDEALISMUS UND PROFESSIONALITÄT

Pink Vibrations. Eine Werte-Gemeinschaft. Menschen mit echten Anliegen machen Politik. Gehen neue Wege. Professionell. Politisches Entrepreneurship sprengt die Grenzen des Vorstellbaren und bringt Lebendigkeit, Leidenschaft und Lösungen.

Matthias STROLZ, NEOS

Nelson Mandela meinte einst: „It always seems impossible until it's done.“ Wir haben das ins Österreichische übersetzt. „Es ist möglich!“ Das ist die Botschaft des 29. September 2013.

Es gibt in unserem Land über 900 registrierte Parteien. Sie alle haben es irgendwann irgendwie versucht. NEOS jedoch hat etwas geschafft, was über zwei Generationen nicht gelungen ist und daher für unmöglich gehalten wurde: Eine Bewegung, die aus dem Volk kommt, schafft im ersten Anlauf aus eigener Kraft den Einzug ins Parlament.

Wie ist es uns NEOS gelungen? Der Kommunikationsberater Stefan Bachleitner, ein brillanter Politstratege, veröffentlichte bereits am Tag nach der Wahl auf seinem Blog www.politikon.at seine Analyse. Er goss sie – passend zu unserem Wahlprogramm – in 9 1/2 Punkte, die wir NEOS aus seiner Perspektive im Wahlkampf richtig gemacht hätten:

1. Der frühe Fokus auf MeinungsführerInnen
2. Das Bemühen um „Earned Media“
3. Die gute Organisation
4. Die Re-Mobilisierung der liberalen WählerInnen
5. Das Fischen im richtigen Teich
6. Das (gerade ausreichende) Kampagnenbudget
7. Das perfekte Timing
8. Die Ignoranz der Mitbewerber
9. Das geeinte Bündnis
- 9 1/2 Das Glück der Mutigen

Ich unterschreibe jeden dieser Punkte. Und lege weitere 5 1/2 Erfolgspunkte drauf. Was waren nach meinem Dafürhalten die wichtigsten Zutaten für den NEOS-Erfolg?

1. AUTHENTIZITÄT IST TRUMPF

Politik wird von Menschen, mit Menschen und für Menschen gemacht. Die Wählerinnen und Wähler haben dabei eine Sehnsucht nach Authentizität. Sie sehnen sich nach dem Echten. Eine Wählerin schrieb mir unlängst in einem E-Mail: „Ich habe Sie gewählt. Wissen Sie warum? NEOS, das sind echte Menschen mit echten Anliegen.“ So ist es.

Wir wussten, dass die Authentizität eine unserer großen Stärken ist und im Wahlkampf unsere Trumpfkarte sein würde. Wir haben sie daher unablässig in „Gefäße“ gefüllt: in über 200 NEOS@home-Abende in Wohnzimmern quer durch ganz Österreich, in über 150 NEOS-Infoabende in sämtlichen Bezirken des Landes und in über einem Dutzend Großstädten weltweit, in Livestreams bei unseren Konventen, in direkte und dialogorientierte Kommunikation auf Facebook und Twitter, in Videos auf YouTube, in Straßenaktionen, in Flashmobs, in zahllose persönliche Gespräche ...

Wer uns getroffen hat, der hat gespürt: Die wollen wirklich etwas. Die sind echt. Das hat uns nicht nur die Sympathien der Wählerinnen und Wähler gebracht, sondern auch jene vieler Multiplikatoren und vieler Journalistinnen und Journalisten.

2. BEWEGUNG MIT SYSTEMISCHER KOMPETENZ

Die allermeisten der fast tausend registrierten Parteien in Österreich sind wohl nicht daran gescheitert, dass es ihnen in der Gründungsphase an Enthusiasmus gefehlt hätte. Auch sind es nicht – wie immer wieder kolportiert – die fehlenden finanziellen Mittel, die den Erfolg vereiteln. Wie oft haben wir gehört, dass unter fünf Millionen Budget kein Wahlkampf mit Erfolgsaussichten zu führen sei. Das ist Schwachsinn, wie wir bewiesen haben. Woran die allermeisten Parteigründungen gescheitert sind und was die große tägliche Herausforderung einer Parteiführung – auch und gerade im Wahlkampf – ist: die unglaubliche soziale Komplexität. Gemeinsame Ideale, persönliche Ambitionen, ökonomische Sachzwänge, machtpolitische Spiele, thematisch-inhaltliche Interventionen, tagespolitische Dynamiken, strukturelle Spannungen, persönliche Freundschaften und Animositäten. Das ist der Stoff, aus dem Parteien und Wahlkämpfe gemacht werden. Er schillert in allen erdenklichen Farben. Und daraus ein stimmiges Gesamtkunstwerk zu machen ist eine hohe Kunst.

Wir NEOS haben von Beginn an auf das Know-how und die Instrumente der systemischen Organisationsentwicklung gesetzt. Wir haben unseren Fokus stets gleichermaßen auf die drei Pole „Vision“ (Inhalte, Themen, Positionierung), „Struktur“ (Aufbau- und Ablauforganisation, Prozesse) und „Organisationskultur“ (Spielregeln, Kommunikation, Miteinander) gelenkt.¹ Die komplexe Herausforderung, eine Partei ins Leben zu bringen und im Leben zu halten, erfordert einen ganzheitlichen Ansatz. Wer die Aufmerksamkeit nur auf ein Element richtet, wird scheitern. Wer glaubt, er kann es nur mit Strategie hebeln, verliert. Wer glaubt, er schafft es mit seinem vielen Geld, wird Schiffbruch erleiden. Wer glaubt, eine Partei ist eine oberflächliche Marketingveranstaltung, der wird eines Besseren belehrt werden.

¹ Eine ausführliche Darstellung des Systemischen Integrationsmodells, angewandt auf den Bereich der Politik, findet sich in meinem Buch „Warum wir Politikern nicht trauen . . . und was sie tun müssen, damit sich das ändert“, Kremayr & Scheriau, Wien 2011.

Wer so zügig wie wir NEOS eine tragfähige Organisation aufbauen will, ist gut beraten, sich einem integralen Blick und einer prozessorientierten Vorgangsweise zu verschreiben. Um rasch in die Vitalität zu kommen und nachhaltig dort zu bleiben, braucht es gleichermaßen einen wachen Blick auf die einzelnen Elemente wie auch ein gutes Sensorium für das große Ganze. Abgeleitet von dieser systemischen Haltung braucht es professionelle Herangehensweisen und Instrumente. Wir haben unsere Klausuren stets von Profi-Moderatorinnen und -Moderatoren begleiten lassen (die alle pro bono für uns gearbeitet haben), wir haben immer wieder explizite Selbstreflexionsschleifen eingezogen, um auf blinde Flecken aufmerksam zu werden (z.B. sogenannte Sounding Boards), und wir haben Formate der systemischen Großgruppenarbeit (z.B. World Café, Open Space) sowie alternative Methoden der integralen Organisationsberatung angewandt. So wurde uns beispielsweise schon im Frühsommer 2013 im Rahmen einer systemischen Strukturaufstellung klar, dass wir die Zielgruppe der Jungen mit mehr Aktionismus ansprechen müssen und dass wir für die Wählerinnen und Wähler jenseits der vierzig sowie für die Mobilisierung der LIF-Fans zusätzliche Identifikationsfiguren brauchen. Das war die Geburtsstunde des Pink Man (eine aktionistische NEOS-Figur im pinken Ganzkörper-Morphsuit) und der Auftakt der Gespräche mit Hans Peter Haselsteiner, der einige Wochen später als großartiger Wahlkampf turbo in das Geschehen einstieg.

3. INNOVATION DURCH SPANNUNGSBÖGEN

Unserem systemischen Welt- und Organisationsverständnis entspringt auch die Leidenschaft für Spannungsbögen. Wir kombinieren bewusst Phänomene, die auf den ersten Blick als Widersprüche daherkommen. Aus diesen Spannungsbögen nährt sich jene Vitalität, um die uns sämtliche Mitbewerber beneiden und von der sich so viele Wählerinnen und Wähler angesprochen fühlen.

Es ist wichtig, immer wieder bewusst Irritation zuzulassen. Das fiel und fällt auch uns NEOS nicht immer leicht. Doch wir provozie-

Eine pralle Mischung aus Idealismus und Professionalität

ren sie im Wissen darum, dass die Irritation die Mutter der Erneuerung ist. Spannungsbögen verursachen Innovation. Daher ist es Aufgabe einer Führungskraft, immer wieder die Irritation und damit die Innovation von der Peripherie in das Zentrum der Organisation einzuladen. Grace Parry, international erfahrene Expertin für Markenführung, war im November 2012 Gast bei einem NEOS@home-Abend (damals noch NEOS-Tupperabend genannt, bevor uns dieser Name vom Tupperware-Mutterkonzern untersagt wurde). Wir holten sie von dieser „peripheren“ Teilnahme mit Frühjahr 2013 in die zentrale Funktion der Wahlkampfleiterin. Eine mächtige Intervention, eine heftige Irritation und Startschuss für eine Offensive in Sachen Markenaufbau. Dieser Spannungsbogen, „Politschädel“ im Parteivorsitz mit einer „Frischgefangenen“ in der Wahlkampfleitung zu kombinieren, wurde von internen und externen Beobachtern mit Erstaunen aufgenommen. Grace Parry hatte keinen politischen Track-Record, aber dafür viel Branding-Erfahrung mit Marken wie Coca-Cola und Reebok. Diese „spannende“ Kombination erzeugte eine Hebelwirkung. Unsere spontane Markenbekanntheit² stieg von sieben Prozent im Mai 2013 auf 26 Prozent im Juli 2013. Anfang September schlussendlich kannten uns ungestützt bereits 47 Prozent der Österreicherinnen und Österreicher.

Durch bewusste Irritation entsteht neues Denken und Handeln. Ein weiterer Spannungsbogen, der uns kreativ, vital und effektiv gemacht hat, ist die Kombination von breiter Einbindung mit klarem Leadership. Politik braucht neue Formen breiter Partizipation, und wir NEOS haben sie vorgelebt: mit offenen Programmkonventen, mit interaktiven BürgerInnenforen, mit breiten Online-Konsultationsprozessen und mit den ersten offenen und online-basierten Vorwahlen Österreichs. Gleichermaßen braucht Politik Führung: Es muss jemand vorangehen. Und wir haben diese Verantwortung als elfköpfiger Vorstand bei NEOS und als fünfköpfige Wahlplattformkoordination zwischen NEOS und LIF mit Entschlossenheit und Augenmaß wahrgenommen.

² Das Meinungsforschungsinstitut meinungsraum.at fragte die spontane, also ungestützte Markenbekanntheit von NEOS in drei Wellen mit folgender Frage ab: „Welche Parteien kennen Sie, die voraussichtlich bei den kommenden Nationalratswahlen kandidieren? Bitte denken Sie auch an kleinere, nicht im Parlament vertretene Parteien!“

Wer Spannungsbögen aushalten will, muss seine Kooperationsfähigkeit und Integrationskraft pflegen und nähren. Das war uns immer bewusst. Insbesondere die Vorstände von NEOS und das Präsidium des Liberalen Forums, unter der Führung von Angelika Mlinar, sind hier in die Pflicht gegangen. Wir haben hier viel investiert – sowohl auf der Beziehungs- als auch auf der Sachebene. Unsere Fähigkeit, die „Kräfte guten Willens“ zu bündeln, wurde schließlich zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Unser gemeinsames Bündnis aus NEOS, Julis, LIF und Online Partei hat uns jene Schwungmasse gebracht, die es brauchte, um die Verhältnisse zum Tanzen zu bringen. Unser Credo heißt „Sowohl-als-auch“ und nicht „Entweder-oder“. Unser Commitment lautet: Lasst uns das Gemeinsame vor das Trennende stellen!

Kooperation und Konkurrenz sind keine Widersprüche, sondern sie bilden eben einen Spannungsbogen. Es gilt, diesen konstruktiv zu leben. Wir NEOS schaff(t)en die Integration von Differenzen, ohne dabei an Profil zu verlieren. Ich halte dies für eine wesentliche Zukunftskompetenz, die wir uns gut erhalten sollten, so wir bei den kommenden Wahlgängen weiter erfolgreich sein wollen. Und gerade auch für die inhaltliche Arbeit an der Zukunftsfähigkeit unseres Landes scheint mir dieser Zugang wegweisend: Stellen wir uns vor, die Parlamentsparteien würden es schaffen, in Sachen Bildungspolitik das Gemeinsame vor das Trennende zu stellen. Sie könnten so den Weg aus jener Sackgasse finden, in welche die Bildungsdebatte vor Jahrzehnten eingefahren ist. Der lähmende Stellungskampf „Gesamtschule Ja/Nein“ könnte überwunden und beherzte Reformmaßnahmen eingeleitet werden. Wir NEOS haben dazu mit der Mittleren Reife in Kombination mit einer hohen Autonomie für die Schulen konkrete Vorschläge auf den Tisch gelegt. „Bewegung in die Bildung“ als unser Kernthema im Rahmen der Wahlkampagne war übrigens auch ein wichtiger Trigger für unseren Wahlerfolg. Darauf komme ich weiter unten nochmals zu sprechen.

4. HOHE ANSPRÜCHE AN DIE PROFESSIONALITÄT

Einer unserer wichtigsten Spannungsbögen ist jener zwischen Idealismus und Professionalität. Es gibt vielerorts das latente Vorurteil, dass Idealismus eigentlich leicht chaotisch daherkommen müsse. Als wäre das ein Naturgesetz. Es gibt in Österreich gerade bei vielen politisch affinen Menschen, die links der Mitte sympathisieren, einen Vorbehalt gegenüber der Professionalität. Mir scheint, als würden sie ihr unterstellen, eine böse Schwester des Opportunismus zu sein. Ich halte das für Schwachsinn. „Die Professionalität“ ist ebenso wenig böse wie „die Macht“ oder „die soziale Marktwirtschaft“. Vielmehr ist sie eine wertvolle Verbündete, wenn sie für die richtigen Ziele eingesetzt wird und wenn man ihr den richtigen Handlungsrahmen gibt.

Unsere einzigartige Kombination von Idealismus und Professionalität half uns, auch ohne großes Wahlkampfbudget einen äußerst erfolgreichen Wahlkampf zu führen. Natürlich sind wir permanent und an vielen Ecken an unsere Grenzen gestoßen. Unser politisches Start-up wandelte sich von Woche zu Woche. Von vierzig Leuten bei der ersten Klausur im Februar 2012, zu der Veit Dengler und ich eingeladen hatten, wuchsen wir innerhalb von eineinhalb Jahren zu einem Kreis von über 6.000 Menschen in ganz Österreich, die in der einen oder anderen Form mit anpackten. Wenn ein Volontär drei Wochen nicht in der NEOSphäre³ war, weil er sich gerade für eine Prüfung vorbereitet hatte, erkannte er das „Gesicht“ unserer Zentrale kaum mehr wieder. Unsere Aufbau- und Ablauforganisation wurde fast im Wochenrhythmus angepasst, um den wachsenden Herausforderungen gerecht zu werden. Die Wachstumsschmerzen waren mitunter immens.⁴

³ „NEOSphäre“ ist der Name unserer Parteizentrale in der Neustiftgasse 73–75 im siebten Wiener Gemeindebezirk. Den Namen haben wir via Crowdsourcing im Netz gesucht und sodann via Online-Abstimmung auf Facebook fixiert.

⁴ Den größten Wachstumsschmerz hatten wir im Übrigen in den zwei Wochen nach den Wahlen. Er kombinierte sich mit einer Art postnataler Depression. Oder war es postkoitale Tristesse? Der Wahltag mit seinem Ergebnis war jedenfalls eine brachiale Intervention für unsere Organisation, die eine Vielzahl von Anpassungsleistungen an sämtlichen Ecken und Enden hervorrief. Ich schreibe diese Zeilen am dritten Sonntag nach dem Wahltag mit der Zuversicht, dass wir diese Wochenbettdepression als Parlamentspartei insbesondere durch zügige Entscheidungen bei Strukturaufl-

Professionelles Projektmanagement ermöglichte uns beispielsweise die Finanzierung, die Produktion und die clevere Platzierung von TV-Spots im Juni 2013 auf Puls 4, Sat.1 und Pro7. Ein wichtiger Schachzug, um unsere Marke im Frühsommer bekannt zu machen. An unserer Strategie-Entwicklung beteiligten sich zahlreiche Beraterinnen und Berater pro bono – sie kamen aus allen Richtungen und integrierten Erfahrungen aus Wahlkämpfen von vier österreichischen Parlamentsparteien. Auch sämtliche Dienstleister und Lieferanten brachten ihren Idealismus und ihre Professionalität ein und ermöglichten uns kostengünstige oder gar kostenfreie Umsetzungen. Schließlich ist es auch der breite Erfahrungsschatz der vielen Spezialisten, Führungskräfte, Unternehmerinnen und Unternehmer, Selbstständigen und Freiberufler, die sich bei uns engagieren, der sich bei vielen Aufgabenstellungen immer wieder in Effizienz und Effektivität wandelt.

5. TRAGFÄHIGES PROGRAMM, GEBALLTE EMOTION, EINE ARMEE

Menschen wählen eine Haltung, sie wählen Personen und sie wählen ein thematisches Angebot. Wir NEOS haben im Rahmen von 14 ein- bis zweitägigen Klausuren – mit jeweils zwischen vierzig und 250 Teilnehmerinnen und Teilnehmern – sowie mit einer Serie von Online-Konsultationen und mit BürgerInnenforen in allen neun Bundesländern unser Programm „Pläne für ein Neues Österreich“ entwickelt. Wir wussten, dass wir eine tragfähige inhaltliche Basis brauchen, wenn wir als Partei für dieses Land einen nachhaltig konstruktiven Beitrag leisten wollen. Wir wussten auch, dass wir uns vor den Wahlen zusammenstreiten müssen, um uns nicht nach den Wahlen in die Haare zu kriegen. Wir haben daher allein für die Programmentwicklung über 150.000 ehrenamtliche Stunden investiert. Und ich meine, jede einzelne Stunde

und -umbau sowie durch entschlossene Personalbestellungen nun gut überwunden haben.

Eine pralle Mischung aus Idealismus und Professionalität

war ein sinnvolles Investment. Tausende Bürgerinnen und Bürger haben mitgearbeitet. Wir tragen als Partei den Kategorienamen „Bürgerbewegung“ meines Erachtens daher zu Recht. Und wir tragen ihn mit Stolz. Wir sind eine Bewegung von Bürgerinnen und Bürgern, die die Zuschauersessel verlassen haben, weil ihnen Politik wichtig ist und weil sie glauben, dass das besser geht. Wir packen selbst an.

Wir haben uns bereits im Frühjahr 2012 auf ein gemeinsames Politikverständnis geeinigt: „Politik ist der Ort, wo wir uns ausmachen, wie wir miteinander leben.“ Und diesen Ort wollen wir wieder attraktiver machen. Wir wollen ihn mit Lust, Lebensfreude und konkreten Lösungen füllen. Und wir haben uns auf fünf Kernwerte geeinigt, die unser politisches Programm tragen: Eigenverantwortung, Freiheit, Nachhaltigkeit, Authentizität und Wertschätzung. Im Selbstverständnis einer BürgerInnenbewegung sind wir solchermäßen die erste moderne Zentrumspartei Österreichs; eine post-ideologische, undogmatische, unerschütterlich wertebasierte Bewegung mit hoher Affinität zur politischen Programmarbeit.

Es fiel uns nicht leicht, Ende Juni die leidenschaftlich vorangetriebene Programmarbeit anzuhalten. Doch der Vorstand konnte klarmachen, dass die Gefahr drohe, am Wahltag in Schönheit zu sterben, wenn wir unsere Energie weiterhin hauptsächlich in inhaltliche Taskforces und Arbeitsgruppen investieren würden. Alle treibenden Kräfte fanden rasch ein Einsehen, dass wir in den verbleibenden drei Monaten in einen Kampagnenmodus umschalten sollten, der auch eine massive inhaltliche Verkürzung mit sich bringen musste. Von den 77 Seiten „Pläne für ein Neues Österreich“ blieb die Ansage: Wir NEOS sind das Sprachrohr der Jungen. Wir wollen Bewegung in die Bildung bringen und wir wollen die Pensionen enkelfit machen. Und ja, Schulden nicht dulden und die Parteienförderung kürzen. Diese plakative Verknappung war für unsere eigenen Leute eine heftige Zumutung, die sie jedoch innerhalb weniger Tage verinnerlichten.

Wir kombinierten unsere Kernbotschaften mit einer geballten Ladung Emotion. Das Sammeln der Unterstützungserklärungen für die bundesweite Kandidatur wurde zum ersten Mobilisierungstest für unsere Landesgruppen. Und alle bestanden diesen Elchtest mit Bravour. In-

nerhalb von neun Tagen hatten wir die gesetzlichen Vorgaben von 2.600 Unterstützerinnen und Unterstützern und die entsprechenden Landesquoten erfüllt. Die Organisation war Ende Juli im Kampagnenmodus angekommen und sollte diesen bis Ende September nicht mehr verlassen. Die Pink Vibrations Tour im August brachte NEOS auf die Straßen, die Marktplätze und in die Schwimmbäder. Das Crowdfunding erreichte im August mit über 330.000 gesammelten Euro und hunderten neuen Spenderinnen und Spendern den Höhepunkt. Hans Peter Haselsteiner verdoppelte. Wir konnten die Kommunikationsbudgets für den letzten Monat weit über jene Grenze heben, die wir uns vorgenommen hatten.

Nichts schlägt so stark wie das Herz eines Freiwilligen. Für die Pink Revolution Tour im September rückten viele weitere Freiwillige ein. Die Länderteams performten sensationell. Die (gewaltfreie) Armee der pinken Davids (gegen das verkrustete System) war nicht mehr aufzuhalten. Die Deklarationsbereitschaft stieg im September sprunghaft. Die „Pinkifizierung“ des Landes war nirgends so eindrucksvoll wie im Internet. Hunderte Menschen trugen mit Stolz die pinke Sprechblase oder den Wahlauf Ruf in ihrem Profilfoto. Und schlussendlich: Die pinke Welle sollte am Wahltag ihren Höhepunkt erreichen. Die Wahl gewinnt, wer die Dynamik der letzten zwei Wochen auf seiner Seite hat. Und so war es dann auch.

5 1/2. WOLLEN UND ZULASSEN

Ich weiß: Die besten Strategien werden im Nachhinein geschrieben. Natürlich hat es uns in all den Monaten immer wieder gezwickt, ist uns manches nicht so gut gelungen, wie wir es uns gewünscht hätten, ist uns manches nicht geglückt, weil uns das Geld, die Zeit oder der richtige Dreh gefehlt hat. So hätte ich mir beispielsweise gewünscht, dass wir eine App auf die Beine bringen, die unsere Kernthemen transportiert. Aber im Nachhinein ist das alles egal. Wir haben keine großen Fehler gemacht und aus den kleinen stets rasch gelernt. Und: Wir hatten das Glück der Tüchtigen und das Glück der Mutigen.

Eine pralle Mischung aus Idealismus und Professionalität

Es ist eine hohe Kunst, die Kraft des Wollens mit der Kraft des Zulassens zu verheiraten. Wir haben das geschafft. Solchermaßen ist uns einiges auch einfach passiert. Es gab in der Tat viele glückliche Fügungen. Doch wir hatten auch einen großen Plan. Und ja, wir als Anpacker und Umsetzer lieben es, wenn Pläne aufgehen.

„Es ist möglich.“ Das ist die Botschaft des Wahltages. Und diese Botschaft wollen wir nun auch zum Maßstab in der Bildungspolitik machen und in allen anderen Bereichen, die uns wichtig sind. Es wird nicht einfach. Es bleibt ein wilder Ritt. „Alles wird gut“ ist ein häufig gebrauchter Code in unserer NEOS-internen Facebook-Gruppe. Ja, wir sind optimistisch. Denn neben allem anderen ist NEOS vor allem auch eines: eine Tochter der Zuversicht.