
Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Mehr Strategie wagen

Strategie-Kompass für politische Reformprozesse

5 Start in den Reformprozess: Wie ich mein Thema finde



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

Manche Reformen entstehen um der parteipolitischen Profilierung willen. Oder ein Gelegenheitsfenster, ein sogenanntes »window of opportunity«, öffnet sich durch eine personelle Veränderung, einen überraschenden Wahlausgang oder ein unerwartetes politisches Ereignis. Die Schuldenbremse, mit der Bund und Länder sich selbst eine Obergrenze bei der Ver-

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

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

schuldung auferlegen, ist so ein Beispiel. Sie wurde nur möglich durch die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise. Eine »Art positiver Kollateralnutzen« nennt dies der damalige Kanzleramtsminister und aktuelle Innenminister Thomas de Maizière (Heckel 2009: 210).

Bevor die unterschiedliche Entstehungsgeschichte von Reformen anhand von Beispielen diskutiert wird, hier erst einmal etwas Systematik. Erfolgreiches Agenda Setting – also den Reformbedarf ermitteln und Themen finden – beinhaltet

drei Aufgaben: Zukunftsthemen aufgreifen, Reformbereitschaft fördern und Erfolgsaussichten kalkulieren. Sie können wieder den drei »K« zugeordnet werden.

Kompetenz: Zukunftsthemen aufgreifen

Spitzenpolitiker sind immer in Zeitnot. Dieses eherne Gesetz gilt, egal ob es sich um Bund, Länder oder Kommunen handelt. Reformen aber brauchen viel Zeit,

Beispiel: Erfolgreiches Agenda Setting

Das Bündnis für Familie, Nürnberg

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

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

Mitarbeit aller wichtigen Gruppen ist der Erfolgsgarant

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

Für die Geschäftsführung und die Umsetzung konkreter Projekte wurde ein operatives Team im Referat für Jugend, Familie

und Soziales gebildet: der sogenannte »Stab Familie«, ausgestattet mit personeller Kompetenz und finanziellen Ressourcen.

Eigenes Logo als Markenzeichen

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

»Stab Familie« als Mittel der Reformverstetigung

Nach der ursprünglichen Dauer von fünf Jahren wurde das Reformprojekt zunächst um weitere fünf Jahre verlängert und mit Stadtratsbeschluss von 2009 dann dauerhaft personell gesichert. Um eine Verstetigung und enge Verzahnung mit den operativen Strukturen der Verwaltung zu sichern, wurde der »Stab Familie« mit der Hälfte seiner Personalkapazität in die Fachämter eingegliedert. Die Stadt Nürnberg hat sich zu einer »Kinder- und Familienstadt« erklärt und eine zehn Punkte umfassende Deklaration formuliert, die von allen wichtigen gesellschaftlichen Gruppen der Stadt unterzeichnet wurde und deren Inhalte in einer Öffentlichkeitskampagne kommuniziert und konkretisiert werden.

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

Reformprozesse, die aus sachlichen Gründen dringend notwendig wären, kommen häufig nicht in die Gänge aufgrund parteipolitischer Auseinandersetzungen. [...] Es darf nicht sein, dass die andere Partei etwas Gutes weiß und will.

Heinz-Peter Lehmann, ehemaliger Stabsmitarbeiter in der Stadtverwaltung Nürnberg

Aufmerksamkeit und Planung. Und Themen für Reformen gibt es überall.

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

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

- Handelt es sich bei dem Reformthema um eines, das von der Öffentlichkeit schon breit diskutiert wird?
- Oder geht es um etwas, für das das Problembewusstsein erst noch geschaffen werden muss?
- Öffnet sich durch die aktuellen Entwicklungen ein Reformfenster, das nun genutzt werden kann?
- Oder drängt eine Interessengruppe intern auf die Reform für ein Thema, das nur einen Teil der Bevölkerung überhaupt beschäftigt?

Ist der Reformbedarf dahingehend identifiziert, sollte als nächster Schritt das Umfeld analysiert werden. Politische Problemstellungen sind komplex und vielschichtig. Ihre volle Tragweite lässt sich

nur erfassen, wenn die sachlichen, zeitlichen, räumlichen und sozialen Dimensionen untersucht werden.

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

Strategiefähige Politik zeichnet sich dadurch aus, dass die Reformakteure mit interner und externer Expertise kausale Zusammenhänge aufdecken, künftige Entwicklungen zu bestimmen suchen, sich eine klare Vorstellung von der Reichweite der zu lösenden Probleme verschaffen und den Grad der Betroffenheit ungefähr abschätzen können.

Ist diese Analyse erledigt, sollte geklärt werden, in welche Richtung die Reform geht.

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

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

Kommunikation: Reformbereitschaft fördern

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

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

Ersteres wird manchmal auch »Agenda-Building« genannt. Dabei ist es entscheidend, nach innen und außen zu kommunizieren. Es nützt nichts, die Bevölkerung nach und nach für ein Thema

Beispiel: Die Richtung der Reform? Nach links! Nein, nach rechts!

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

Beispiel: Die Kraft der positiven Formulierung

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

Kritiker werden einwenden, dass es sich doch nur um Worte handelt. Für sie hat Dahrendorf die Rede von Bundespräsident Horst Köhler zur Auflösung des Bundestags 2005 in eine posi-

tive Sprache umformuliert. Köhler: »Unser Land steht vor gewaltigen Aufgaben. Unsere Zukunft und die unserer Kinder stehen auf dem Spiel. ... Die Haushalte des Bundes und der Länder sind in einer nie dagewesenen kritischen Lage. Die bestehende föderale Ordnung ist überholt. ...«

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

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

zu sensibilisieren, wenn die eigene Partei und Fraktion nicht mitgeht. Dies war bei der Steuerreform der Regierung Kohl beispielsweise der Fall. Innerhalb der Kernexekutive gab es unterschiedliche Einschätzungen zur Notwendigkeit einer Mehrwertsteuererhöhung. Sie wurden nach außen getragen. In der Öffentlichkeit entstand so der Eindruck, das Ganze sei nicht notwendig (Fischer, Kießling und Novy 2008: 38).

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

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

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

Hätten sie stattdessen versucht, die angestrebten Qualitätsverbesserungen der Reform in den Vordergrund zu stellen, wäre die Diskussion möglicherweise anders verlaufen. Im Nachhinein lässt sich konstatieren, dass es ein Versäumnis war, kein Deutungsmuster vorzugeben.

Natürlich ist es nicht möglich, zu jedem Thema Deutungsmuster vorzugeben. Denn bei vielen drängenden Fragen hat sich die Bevölkerung längst eine Meinung gebildet. Dennoch ist es selbst hier immer mal wieder möglich, Deutungsmuster umzuändern. So hat der Einsatz

»Mit einer überraschenden Offenheit nannte Klinsmann unverhohlen die Probleme beim Namen und kommunizierte diese unablässig innerhalb des DFB und in den Medien, bis auch dem Letzten die Notwendigkeit des Wandels bewusst wurde.«

Das Klinsmann-Projekt, Harvard Business Manager zum Thema Change-Management und Fußball-WM 2006, Jenewein 2008: 19

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

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

der einfach verständlichen Alterspyramide geholfen, dass die Bevölkerung die Dimension der Alterung besser versteht. Die Rentenreform wurde dadurch zwar nicht beliebter, aber manche sahen doch wenigstens ihren Nutzen theoretisch ein (auch wenn sie emotional noch immer dagegen waren).

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

sie näher an die Lebensrealität der Menschen.

Kraft zur Durchsetzung: Erfolgsaussichten kalkulieren

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

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

- Ist die Reform ein Bestandteil meiner politischen Grundüberzeugungen, auf denen meine politische Identität beruht?
- Ergibt sich ein zeitliches Gelegenheitsfenster, innerhalb dessen besonders günstige Rahmenbedingungen herrschen?

Beispiel: Wenn die Krise ein Reformfenster öffnet

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

- Birgt die Besetzung eines Zukunftsthemas ausreichend und das richtige Profilierungspotenzial für Akteure und Partei?
- Wie breit sind die Verhandlungskorridore, die zur Verfügung stehen, um einen Reformerfolg zu erzielen?

Vor allem der Beginn einer Legislaturperiode eignet sich als Fenster für Reformen. »Honeymoon-Effekt« nennen die Wissenschaftler das: Gerade zu Beginn einer Amtszeit haben die Regierenden einen Vertrauensbonus, der für Reformen genutzt werden kann. Auch die Verabschiedung des Haushaltes kann ein geeigneter Zeitpunkt sein. Arbeitsminister Walter Riester hat seine Rentenreform ins zweite

Regierungsjahr gelegt. So hatte er ausreichend Zeit, sie durchzuführen.

Wichtig ist auch, auf die Pendelschwünge der Politik zu achten. Auf eine lange Periode der Ruhe folgen oft Zeiten der Wechselstimmung, die Reformen erleichtern können. Die Bürger assoziieren mit dem Begriff »Reform« Verlust und Kosten, nicht Chance und Verbesserung. Deshalb hat eine Reform gegen eine festgeprägte Meinung der Bevölkerung selten Chancen und nutzt den Reformern nicht zum Machterhalt. Wem es gelingt, den verbrannten Reformbegriff durch strategische Herangehensweise positiv zu wenden, der hat größere Aussichten auf Erfolg. Es gilt also Gelegenheitsfenster (in der öffentlichen Meinung) zu identifizieren oder zu initiieren.

Damit sind wir bei den Profilierungschancen, die eine bestimmte Reform mit sich bringt. Manche Themenstellungen sind politisch besonders aussichtsreich, weil eigene Kernkompetenzen und Profilierungschancen im Einklang sind. Bei anderen gibt es die Gefahr, einen Teil der eigenen Klientel zu verprellen. So sollten in dieser Hinsicht die inhaltlichen Durchsetzungschancen gegenüber Wählern, Referenzgruppen, der eigenen Partei und dem Koalitionspartner abgewogen werden.

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

- Wo liegen die Schmerzgrenzen der eigenen Kompromissbereitschaft?
- Welche Möglichkeiten haben die potenziellen Gegner, die Reform zu torpedieren?
- Gibt es formale Vetorechte?
- Wie könnte es den Gegnern gelingen, die Öffentlichkeit gegen die Reform zu mobilisieren?
- Welche Bündnisse kann und muss ich eingehen, um einen (Teil-)Erfolg zu haben, und welche Zeitabfolge (Se-




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

Jürgen Heinrich, ehemaliger Dezernent der Stadt Bielefeld

quenzierung) von Reformschritten ist notwendig, um die Verhandlungskorridore zu erweitern?

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

Agenda Setting – Ziele und Aufgaben

Kompetenz	Kommunikation	Kraft zur Durchsetzung
Zukunftsthemen aufgreifen	Reformbereitschaft fördern	Erfolgsaussichten kalkulieren
Wie ist der Stand der aktuellen wissenschaftlichen Debatte?	Knüpft die Reform an Basisüberzeugungen der eigenen Partei an?	Öffnet sich durch eine aktuelle Entwicklung ein Reformfenster, das genutzt werden kann?
Welche lanfristigen Trends werden von der Wissenschaft vorausgesagt?	Sind die eigene Partei und die Fraktion informiert und in die Erarbeitung des Reformvorhabens eingebunden?	Was machen die anderen? Welche Interessen verfolgen sie? Welche Konzepte haben sie?
Welches interne Wissen liegt zu dem Thema bereits vor?	Wird das Reformthema bereits in der Öffentlichkeit diskutiert oder muss noch ein Problembewusstsein geschaffen werden?	Birgt die Besetzung eines Zukunftsthemas ausreichend Profilierungspotenzial für Akteure und Partei?
Welche Einstellungen herrschen in der eigenen Fraktion und Partei zu dem Thema?	Wer aus den Medien, welcher Multiplikator kann als Reform-Unterstützer gewonnen werden?	Welche Möglichkeiten haben die potenziellen Gegner, Reformen zu torpedieren?
Wie sind die Interessen der Bevölkerung, wie die der Lobbygruppen?	Können die Kernargumente wissenschaftlich unterfüttert werden?	Wie könnte es den Gegnern gelingen, die Öffentlichkeit gegen die Reform zu mobilisieren?
Wie wird das Thema in der Öffentlichkeit diskutiert?	Welche Kosten entstehen, wenn die Reform nicht durchgeführt wird?	Wie breit sind die Verhandlungskorridore, und wie stehen die Chancen, einen Reformserfolg zu erzielen?
Welche möglichen Zielkonflikte und Zielkonkurrenzen gibt es?	Nimmt die Reform Bezug auf gesellschaftliche Diskussionen und übergeordnete Werte?	Wo liegen die Schmerzgrenzen der eigenen Kompromissbereitschaft?
Welche Risiken und welcher Zeitbedarf bestehen?	Werden die positiven Wirkungen nach vorne gestellt?	
 <ul style="list-style-type: none"> • Reformbedarf frühzeitig identifizieren • Problemumfeld analysieren • Reformrichtung klären 	 <ul style="list-style-type: none"> • Problembewusstsein schaffen • Deutungsmuster etablieren • Leitideen kommunizieren 	 <ul style="list-style-type: none"> • Gelegenheitsfenster identifizieren • Profilierungschancen bestimmen • Verhandlungskorridore abstecken