

# PLUSPUNKTE

IMPULSE FÜR POLITIK- UND POTENZIALENTWICKLUNG

## Politische Strategie



Die Schachregeln sind gar nicht so kompliziert. Aber wer sie kunstvoll strategisch anzuwenden versteht, erhöht die Komplexität ungemein. Und nur wer die Komplexität beherrscht, kann ernsthaft beim Schachspiel mithalten. Politik funktioniert im Prinzip genauso - nur noch komplizierter, weil das wahre Leben das Spielfeld und die Akteure darstellt.

Politische Strategie heißt das komplexe Thema dieser Sonderausgabe der Pluspunkte. Dafür haben wir dem Themenheft „Strategie in der Politik - Anatomie einer Überforderung“ des „Forschungsjournals Neue Soziale Bewegungen“ einen Aufsatz von Joachim Raschke und Ralf Tils entnehmen dürfen. Kein einfacher Stoff, wirklich nicht leicht zu lesen, wahrscheinlich sogar schwer verdaulich. Aber wer politisch wirklich etwas bewirken will, muss sich damit auseinandersetzen. Wir wünschen viel Freude an den Ergebnissen der Anstrengungen.

### Joachim Raschke/Ralf Tils: Politische Strategie

1. Gründe für „mehr Strategie“
2. Ein neuer Strategiebegriff
3. Das strategische Akteurmodell
4. Der innere Prozess: Strategische Denkweise
  - 4.1 Orientierungsschema
  - 4.2 Kalkulationen
  - 4.3 Strategischer Kompass
5. Der äußere Strategieprozess: Strategy-Making
  - 5.1 Strategiefähigkeit: Die Grundlage von allem
  - 5.2 Strategiebildung: Was man lernen kann
  - 5.3 Strategische Steuerung: Leadership gefragt
6. Worauf es bei Strategie ankommt: das strategische Moment
7. Demokratie braucht Strategie
8. Strategische Kritik
9. Konsequenzen für die politische Praxis
10. Mehr Strategie in Politik und Politikwissenschaft

### Danksagung

Abdruck aus dem Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, gegründet 1988, Jg. 21, Heft 1, Februar 2008. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft m.b.H., Gerokstr. 51, 70184 Stuttgart, [www.luciusverlag.com](http://www.luciusverlag.com).

Wir danken den Autoren Joachim Raschke und Ralf Tils sowie Thomas Leif und dem Verlag Lucius & Lucius für die freundliche Unterstützung.

Joachim Raschke/Ralf Tils

## Politische Strategie

Bei Carl von Clausewitz hat uns eine Sentenz besonders gefallen: „So ist denn in der Strategie alles sehr *einfach*, aber darum nicht auch alles sehr *leicht*.“ Die Sache ist also am Ende ganz einfach, aber auf dem Weg dorthin überaus schwierig. Ohne die Anstrengung des Begriffs, das Nachdenken über Analyse und Methodik gibt es Glückstreffer der Intuition, aber keine Chance, mehr Rationalität in das Geschäft der Strategie zu bringen.

Gegenüber verbreiteten Einwänden und Zweifeln wird hier die Position vertreten, dass Strategie rational und demokratisch, möglich und notwendig ist. Dabei zeichnen wir nicht noch einmal die bekannte Strategieschwäche der Politik nach. Es gilt: Politik ist voll von Taktik, arm an Strategie. Strategie muss dem politischen Betrieb abgerungen werden, nie tendiert er von selbst dazu. Selten gibt es Zeit, Räume und Ressourcen, Strategie vertiefend zu behandeln. Aber wie sieht ein „positiver“ Beitrag zur Strategiefrage aus?

### 1. Gründe für „mehr Strategie“

„Mehr Strategie“ heißt, dass die Praxis strategischer, die Beratung professioneller und die Wissenschaft in der Strategiefrage analytischer wird.

*Verspätung.* Andere Bereiche (z.B. Ökonomie, Militär) sind in ihrer Strategieanalyse der Politik weit voraus. Es gibt keine systematischen Gründe, warum in der Politik scheitern sollte, was für Militär und Unternehmen an Elaborierung möglich war. Für begrenzte Fragen kann die politische Strategieanalyse von ihren Vorläufern in Wirtschaft und Militär lernen, im Grundlegenden aber muss sie aus den Eigenarten der Politik heraus entwickelt werden.

*Bedarf.* Mehr strategisches Know-how, mehr Professionalität der Beratung und mehr Strategieanalyse könnten der Politik bei aktuellen Herausforderungen helfen: heterogene und instabile Kollektivakteure, komplexe und vernetzte Probleme, komplexe und dynamische Wählermärkte, schwer berechenbare Öffentlichkeitsverhältnisse.

*Potenzial.* Strategiefragen haben in der politischen Praxis allenfalls die Bastelphase erreicht. Ohne Anleitung und Austausch werkelt jeder vor sich hin. Baupläne allgemeinen Strategie-Wissens existieren nicht. Jeder entwickelt sein kleines Wissenskapital und nimmt es mit, wenn er die Politik wieder verlässt. Kumulation strategischen Wissens findet nicht statt. Dabei könnte Strategie ein Grundlagenwissen sein, auf dem strategische Generalisten aufbauen, und ein Querschnittswissen, aus dem sich Bereichsstrategen und die vielen angrenzenden politischen Tätigkeitsfelder bedienen (z.B. Administration, Consulting und Public Affairs, Demoskopie, Journalismus). Strategie ist kein Erfolgsversprechen, aber Rationalitätsgewinne und Optimierungen sind für *alle* Politikakteure erreichbar.

### 2. Ein neuer Strategiebegriff

Es gibt große Verwirrung und Unklarheit beim herrschenden Strategieverständnis, das so eindeutig scheint. Es besagt: Strategie ist das Langfristige und betrifft das besonders Bedeutende. Gemeint sind also in längerer Perspektive verfolgte, größere Ziele.

Aber wie lang genau ist langfristig und ab wann sind Ziele bedeutend? Sportreporter wissen nicht, ob sie – auf *ein* Fußballspiel bezogen – von Strategie reden dürfen oder ob für ein Spiel alles Taktik ist. Politologen und Politiker wissen nicht, ob es auch eine Strategie für *einen* Parteitag geben kann.

Man kann die logisch nicht begründbaren, willkürlichen Einengungen beim herrschenden Strategiebegriff überwinden. Unser Vorschlag ist die Idee einer „strategischen Einheit“, mit der der Akteur oder Beobachter selbst festlegen kann, ob Strategie (a) für einen kürzeren oder längeren Zeitraum, (b) für bedeutende oder weniger bedeutende Ziele gelten soll. Alles, was über eine Einzelsituation hinausgeht, ist damit Strategie prinzipiell zugänglich: Strategien für *einen* Parteitag oder für *ein* Fußballspiel sind möglich. Durch Verflüssigung bei Zeit und Zielen gewinnt der Akteur die Kontrolle über den Strategiebegriff. Erst auf dieser Basis kann er auch zu klaren Abgrenzungen zwischen Strategie und Taktik kommen. Für das Beispiel der strategischen Einheit eines Parteitags hieße das: Situatives Reagieren in Einzelsituationen während des Parteitags (etwa beim Auftauchen neuer Kandidaten oder Anträge) ist taktisches Verhalten, das mehr oder weniger an die Strategie für den ganzen Parteitag zurückgebunden ist.

Der alte Strategiebegriff war eigentlich unklar, willkürlich und nur scheinbar objektiv. Der neue Strategiebegriff ist eindeutig, kontextnah und akteurbestimmt. Strategien sind dann alle erfolgsorientierten Konstrukte, die auf situationsübergreifenden Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen beruhen. Je nach strategischer Einheit ergeben sich kurz-, mittel- oder langfristige Strategien.

Folgt man unserer Annahme, dass Strategie Erfolgspotentiale vergrößert, liegt in den breiteren Anwendungsmöglichkeiten, in der Veralltäglichen von Strategie ein Vorteilsmoment. Mehr Handlungen sind strategieoffen, mehr Akteure müssen Strategie können. Es wird zu einer Grunderwartung an politische Akteure, Politik auch in kürzeren Zeiteinheiten und zu weniger wichtigen Zielen strategisch denken zu können. Strategie wird von einer Sonntags- zu einer Alltagsfrage.

### 3. Das strategische Akteurmodell

Die Quelle von Strategie ist in individuellen und kollektiven Akteuren zu finden. Die Untersuchung läuft anders, wenn man sich für die Strategien von Individuen für persönliche Zwecke interessiert, wie zum Beispiel die Wahl als Abgeordneter, seinen Erfolg bei den Medien, seine Karriere. Unser Thema sind die Strategien von Kollektivakteuren wie Parteien, Regierungen, Oppositionen, soziale Bewegungen. Dabei handeln Individuen im (vorgestellten) Interesse, im Namen, zum Teil im Auftrag des Kollektivakteurs und sie koordinieren ihr Handeln in diesem Rahmen. Durch Zurechnung wird so das individuelle als kollektives Handeln wahrgenommen.

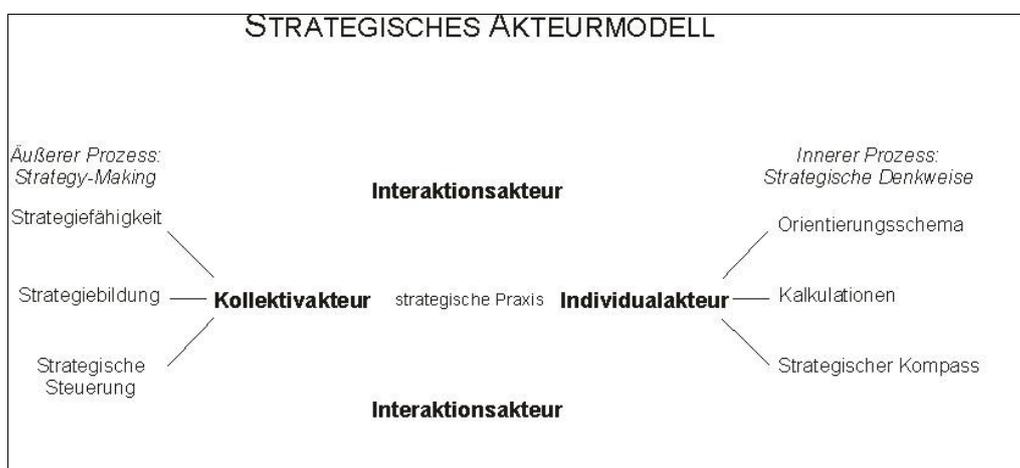


Abbildung: strategisches Akteurmodell

Beim „äußeren“, kollektiven Prozess des Strategy-Making lassen sich drei Säulen unterscheiden: Strategiefähigkeit, Strategiebildung, strategische Steuerung. Der „innere“, individuelle Prozess umfasst eine strategische Denkweise, die in drei Gestalten schärfere Kontur erhält: Orientierungsschema, Kalkulationen, strategischer Kompass.

Strategisch zu klären ist eine doppelte Beziehung: einerseits zwischen individuellen und kollektiven Akteuren, andererseits zwischen Kollektivakteuren. In Organisationen sind Akteure lange Zeit mehr mit ihren individuellen Einfluss- und Aufstiegsstrategien als mit den Strategien des Kollektivs beschäftigt. Was sie für die Gesamtorganisation als Strategie vorschlagen oder mittragen, ist häufig noch eng verbunden mit ihren individuellen Interessen. Erst wenn man – zum Beispiel in Vorstandspositionen – voll verantwortlich ist für den (Miss-)Erfolg der Gesamtorganisation, gewinnen auch die kollektiven Strategieprobleme für den Einzelnen den Ernstcharakter, auf den sie für vertiefte Bearbeitung angewiesen sind. Insofern beeinflussen Platzierung und Rolle die Erwartungen und Möglichkeiten strategischen Handelns für und im Namen von Organisationen. Politische Führer sind die zentralen Scharniere zwischen internem und externem Strategiehandeln. Herausgehobene Funktion: ja, Monopol: nein.

Die externe *Interaktion*, d.h. die Konfrontation und Auseinandersetzung mit anderen, ebenfalls strategisch handelnden Kollektivakteuren ist ein Kernelement des Prozesses, aber nicht die einzige Form, sich mit der Umwelt auseinanderzusetzen. Während Interaktion die wechselseitige Bezugnahme und Beeinflussung von Akteuren meint und das fortlaufende Entziffern der Handlungen der Interaktionspartner erfordert, bezeichnet *Eigenaktion* die monologischen, idealtypisch von externer Beeinflussung gelösten Formen eines Für-sich-Handelns. Eigenaktion betrifft vor allem die Festlegung des Kollektivs in Bezug auf

Themen, Personen, Symbole (Selbstdefinition) und die vom Akteur betriebene Selbstpräsentation, etwa auf Parteitag, bei Kampagnen oder Pressekonferenzen. Mit dem Aktionsmodus der Eigenaktion will der Akteur sich *vor* den Veränderungen, die Interaktion immer an ihm vornimmt, präsentieren und strategische Vorteile aus der Nicht-Interaktion ziehen. Die Abgrenzung beider Aktionsmodi ist – wegen der grundlegenden sozialen Orientiertheit an anderen – schwierig, macht aber insbesondere im Kontext von Strategie Sinn, weil das Ausmaß tatsächlicher Interaktionen strategischer Kalkulation offen steht.

#### 4. Der innere Prozess: Strategische Denkweise

Der innere Prozess ist das, was von Strategie am wenigsten sichtbar ist. Worum man nicht redet und was auch der Einzelne nur in Grenzen mitteilen kann. Es sind verschiedene Instrumente und eine gewisse Methodik, die jeder für sich aufgebaut hat, höchst individuell und dennoch typisierbar. Sie entstehen aus Erfahrung, Common Sense, Alltagstheorien und gesunkenem Sachwissen.

Meist werden empirische Aussagen über Strategie durch bloße Zurechnung von außen gewonnen. Eingenommene Rolle, unterstellte Ziele, schematisierte Akteurskonstellation ersetzen die empirische Untersuchung tatsächlich in den Individuen ablaufender Strategieprozesse. Folgt man einem intentionalen Strategiebegriff, der Strategie nicht als beobachtbares Muster oder als Deduktion äußerer Gegebenheiten, sondern als sinnhaftes, „gemeintes“ Handeln versteht, muss man dem unsichtbaren, inneren Prozess strategischer Akteure besondere Aufmerksamkeit schenken. Von außen zugeschriebenes strategisches Handeln stellt dann nur eine – mangels Informationen häufig notwendige – Ergänzung der Innenanalyse strategischer Akteure dar.

Die strategische Denkweise zeigt Umriss eines für Politiker (real)typischen Denkmodus, der häufig für taktisch-strategisches Durchwurschteln reicht, ohne durch eine entwickelte Methodik fundiert zu sein oder vorhandene Rationalitätspotentiale auszuschöpfen. Trotz ihrer Offenheit und Vielgestaltigkeit – einige Merkmale strategischer Denkweise, die wir in unseren empirischen Untersuchungen fanden, lassen sich festhalten. Dazu gehört die Bedeutung fast habitualisierter strategischer Orientierungsgrößen, mit denen man in der immer schon unübersichtlichen Politik das Strategische anpeilen kann. Das liegt unterhalb des Orientierungsschemas, ist aber eine Grundlage dafür. Dazu gehören noch – stärker als das eng Fachliche – die kulturellen Dimensionen von Deutung und Bedeutung. Die politische Philosophie, der Zeitgenossen folgen können, spielt eine große Rolle. Immer wird das Öffentlich-Kommunikative genannt.

Die Einseitigkeiten einer reinen Policy- oder Politics-Analyse, wie sie in der Politikwissenschaft möglich sind, kann sich ein Spitzenpolitiker nicht erlauben. Themensuche, Problemlösung, Gegner-, Wähler- und Öffentlichkeitsbezüge fließen im Dauerprozess von Politik für ihn zusammen. Wieweit er dieser Vernetzung strategische Qualitäten abgewinnen kann, ist die offene Frage. Da die Partei für den einzelnen Aufstiegs- und Machtvehikel ist (und bleibt), außerdem demokratischen Transparenz- und Beteiligungsnormen unterliegt, haben Politiker Schwierigkeiten, die Partei als strategischen Akteur zu denken und in strategischen Aktionen einzusetzen.

Strategische Akteure bauen sich eine gewisse Alltags-Methodik auf. Vom Ende her denken – sagen alle. Den Weg in überprüfbare Zwischenschritte zerlegen, sich in größeren Zusammenhängen bewegen, solche methodischen Maximen sind überschneidend oder liegen im Vorfeld dessen, was hier zu Kalkulationen systematisiert wird. Die Maximen und Kalküle, die in der strategischen Denkweise von Spitzenakteuren anzutreffen sind, scheinen die am wenigsten sortierten Bestandteile zu sein. Die Orientierungsgrößen sind besser ausgearbeitet als die Methodik der Kalkulation.

Praxisnähe ist ein vielleicht zu schwacher Begriff für die – notwendige – Verstricktheit von Strategie-Akteuren in den praktisch-politischen Prozess. Es ist für sie schwierig, Distanz und strategische Reflexionsfähigkeit zu gewinnen. Gleichzeitig müssen sie die Strategie in der Nähe der Praxis halten, wach sein gegenüber den Gefahren von „paralysis by analysis“, das Strategische eng mit dem operativen Geschäft verknüpfen. „Erfolgsorientierung“ ist für Strategieakteure keine begriffliche Formel, sondern eine Daueraufgabe. Gerade wenn sie strategisch besonders ambitioniert sind und erfolgreich sein wollen, drängen sie auf die enge Verzahnung mit der Praxis. Wahrscheinlich im untrüglichen Gefühl, dass sie sonst als Strategen in einer strategieabweisenden Praxis von vornherein verloren sind.

Mehrdimensionalität steht für die Notwendigkeit, mehr zu berücksichtigen als der hartnäckige Fachspezialist, der aktivistische Wahlkämpfer, der rollenbegrenzte Regierungsbeamte. Bevor die Probleme für strategische Zwecke wieder einfacher werden, sind sie erst einmal komplexer zu denken. Sie müssen der in politischen Apparaten eingeschliffenen Sichtweisen, ihrer gängigen Eindimensionalität entkleidet werden.

Deswegen braucht man für Strategieentwicklung höchst bewegliche, spielerische, aufgeräumte Köpfe. Keine Traditionalisten, Konventionalisten, Denkfauler. Für das Durchsetzen und Durchhalten strategischer Konzepte sind dann wieder andere Fähigkeiten gefragt. Beständigkeit, eine Entschlossenheit, die kognitive Dissonanzen hinter sich lässt, Überzeugungsstärke, aber auch wach bleibende Vorsicht und Änderungsbereitschaft angesichts eigener Fehler oder unabweisbarer Handlungserfordernisse.

## 4.1 Orientierungsschema

Das Orientierungsschema ist ein empirisch gestütztes Modell, das vom Ausgangspunkt der Orientierungsgrößen strategischer Akteure (strategische Denkweise) weiter gedacht und systematisiert worden ist. Es bündelt die entscheidenden strategischen Bezugsgrößen der Akteure in Regierungssystemen des Party-Government, in denen Parteien eine Schlüsselrolle zukommt, da parteipolitische Akteure die Regierungs- und Oppositionsentscheidungen treffen, Parteien die Politikinhalte wesentlich beeinflussen und zugleich die Rekrutierung des politischen Personals kontrollieren.

Legt man den Ausgangspunkt von Strategie zugrunde – die situationsübergreifenden Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen –, stellen *Zeithorizonte* im Orientierungsschema die einzelnen Situationen unterschiedlich weit übergreifende Momente dar und erscheinen *Arenenhorizonte* als spezifische Umweltaspekte in Form von Rahmenbedingungen, Akteurkonstellationen und Arenenlogiken. Die Objekte *Themen, Personen* und *Symbole* können als Mittel aufgefasst werden, mit denen strategische Akteure versuchen, Verhältnisse nach innen und außen in ihrem Sinne positiv zu beeinflussen. Sie tun das mit Blick auf ihre zentralen Umweltreferenzen, die aus einem Spannungsverhältnis von *Problem-* und *Konkurrenzpolitik* bestehen, das im Medium der *Öffentlichkeit* ausgetragen wird. Die *Organisation* dient – vom *strategischen Zentrum* aus gesehen – als Instrument zur Beeinflussung der externen Umwelt. Die Mitglieder der Organisation sind aber zugleich Einflussakteure der internen Umwelt auf das Strategiehandeln des Kollektivs. Organisation hat damit eine doppelte Qualität: einerseits Mittel (Objekt), andererseits (interne) Umwelt. Der Adressat *Bürger/Wähler* bleibt im demokratischen Prozess die zentrale Bezugsgröße der externen Umwelt, an der sich das gesamte politische Strategiehandeln ausrichtet.

## 4.2 Kalkulationen

Kennzeichen der Kalkulationen ist die kausale Verknüpfung zwischen den im jeweiligen Strategiezusammenhang bedeutsamen Faktoren. Die Kalkulationen stellen gedachte Wirkungszusammenhänge zwischen den angesteuerten Zielen, vorhandenen Mitteln und relevanten Umweltausschnitten her. Dabei wird nach dem erfolgreichen Einsatz von Mitteln unter gegebenen Bedingungen in Bezug auf definierte Ziele gefragt. Bei strategischen Kalkulationen handelt es sich also um erfolgsorientierte Vorteilsberechnungen.

Strategische Kalkulationen, verstanden als erfolgsorientierte Vorteilsberechnungen, sind die basalen Denkopoperationen im Strategieprozess. Deshalb haben wir sie zu einem Zentralelement der Strategiedefinition gemacht. Besondere Bedeutung gewinnen sie bei der Anwendung des Orientierungsschemas sowie bei Strategiebildung und strategischer Steuerung.

Nach Abstraktionsgrad und Reichweite lassen sich unterscheiden: einfache Vorteilsüberlegungen, Maximen, Bezugs- und Basis-Kalküle. In der Praxis dominieren einfache Vorteilsüberlegungen und Maximen gegenüber den beiden abstrakteren Kalkültypen.

Die politische Umgangssprache ist großzügig mit dem Begriff Kalküle. Wir schlagen vor, ihn für elaboriertere Vorteilsüberlegungen zu reservieren. *Einfache Vorteilsüberlegungen* stellen auf eher unspezifische, konkretistische, auch situative Art Vorteilsberechnungen an. Sie mögen sich anleihen an Interaktionsspiele, bei denen Handlungen wie Spielzüge in einem Schach- oder Kartenspiel gedacht werden. Das Schachspiel allerdings bleibt ein Laienspiel, wenn nur über Zug und Gegenzug – oder auch noch drei, vier weitere Züge –, aber ohne übergreifendes „System“ nachgedacht wird. In Interaktionsspielen geht es um eigene Handlungen in Wechselwirkung mit Handlungen eines Gegners, über den einfache Annahmen gemacht werden. Aktion, Reaktion, Aktion – die berechnende Erwartung unmittelbarer Gegenhandlungen, einige Schritte vorausgedacht und von Situation zu Situation realisiert. Die Vorteile werden auf bekannte Ausgangsbedingungen und leicht vermutbare Abläufe bezogen.

*Maximen* sind aufgrund von Erfahrungen, Reflexionen, Urteilen gewonnene subjektive Handlungsprinzipien, die die hochgradige Komplexität strategischer Operationen drastisch reduzieren und erfolgsorientiert zentrieren. Für strategisches Handeln taugliche Maximen enthalten – wo Sicheres nicht bekannt ist – bewertende Setzungen, sollen aber ihrerseits Orientierung vermitteln. So sind, auch historisch, schlichte

Maximen zu strategischen Großweisheiten aufgestiegen: „Der Weg ist alles, das Ziel ist nichts“, „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, „Es ist nicht gut, die Pferde mitten im Strom zu wechseln“.

Kalküle sind elaborierte Vorteils- bzw. Erfolgsüberlegungen, deren Anwendung ein bestimmtes strategisches Know-how voraussetzt. Die erwartete Wirkung kann sich auf strategische Mittel (Ressourcen, Handlungen, Handlungswege) oder auf Strategien selbst beziehen (z.B. Angriffsstrategie).

*Bezugs-Kalküle* bilden sich hinsichtlich bestimmter, konkreter Bezugspunkte. Die Vorteil versprechenden strategischen Handlungen richten sich auf ausgewählte Faktoren in Wirkungszusammenhängen. Bei der Konkurrenzpolitik zum Beispiel kann das Koordinatensystem als Bezugspunkt dienen. So kommt es zum verbreiten „Mitte-Kalkül“ im Links/Rechts-Schema, das seine höchste Rationalität im Zweiparteiensystem unter der Bedingung von Normalverteilung entfaltet. In Bezug auf Massenmedien sind Nachrichtenfaktoren ein Bezugspunkt, mit dem Strategieakteure ihre massenmediale Wirkung „ausrechnen“ können. Das „Geschlossenheits-Kalkül“ berechnet Wirkungen von Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit und kann sich dabei auf starke Korrelationen zwischen Geschlossenheit und Erfolgen als Partei, Regierung, Opposition stützen. Die Wahl der Bezugspunkte ergibt sich durch Ziel und Kontext. Wichtig sind insbesondere die auf Interaktion aufbauenden Elemente des Orientierungsschemas: Organisation, Problem- und Konkurrenzpolitik, Öffentlichkeit. Aber auch Erwartungen, Leistungen, Emotionalisierung, Verhandlung, (De-)Zentralisierung und vieles andere können Bezugspunkte für generalisierende Kalküle sein.

*Basis-Kalküle* bezeichnen abstrakte, vielseitig anwendbare Vorteilsüberlegungen. Maximen zeigen geringe Abstraktion und begrenzte Anwendbarkeit. Bezugs-Kalküle liegen dazwischen. Viele Basis-Kalküle sind bipolar zu formulieren: Angriff und Verteidigung, Konzentration und Diversifikation, Kooperation und Konflikt, Imitation und Innovation, Wachstum und Stabilisierung. Tatsächlich handelt es sich aber in der Regel um Spannungsverhältnisse mit Wechselwirkungen, bei denen die Maximierung eines Pols in die Irre führt. Angriff ohne Verteidigungsanstrengungen ist bloßes Glücksspiel, Wachstum ohne Stabilisierung reine Risikostrategie. Beim strategischen Kalkül werden also erfolversprechende Kombinationen gesucht.

Die kausal zugeschriebene Wirkung von Bezugs- bzw. Basiskalkülen beruht auf Erfahrungswerten und Einschätzungen, die empirischer Überprüfung prinzipiell zugänglich sind. Häufig allerdings ist ein solcher Wirkungsfaktor schwer zu isolieren oder durch Handlungen von Interaktionsakteuren zu durchkreuzen. Auch zur Auswahl jeweils „passender“ Kalkulationen (wann geht es um Angriff, wann um Konzentration etc.) gibt es noch keine Methodik. Erfahrung, Urteil, Intuition beherrschen bisher das Feld praxisnaher Kalkulation.

### 4.3 Strategischer Kompass

Der strategische Kompass ist ein vom Einzelnen aus bevorzugten Werten, grundlegenden Zielen, dominanten Wegen und Mitteln zusammengebautes Navigationsinstrument, ein kognitiv-normatives Hilfsmittel der Kursbestimmung unter Bedingungen hoher Unsicherheit. Politiker unterscheiden sich durch Ausformung und Richtung ihres strategischen Kompasses. Er kann helfen, strategische Reflexion zu strukturieren, ersetzt aber nicht elaborierte Strategiearbeit.

Ähnlich wie bei Strategiestilen, aber mit stärkeren normativen Anteilen, sind mit der Verfestigung eines Kompasses persönliche Habitualisierungen verbunden. Mit ihm werden Linien, strategisch relevante Verhaltensmuster und Strategiemuster des jeweiligen Akteurs festgelegt. Strategisches Handeln selbst ist von ihm analytisch zu trennen.

Was für Strategie gilt, trifft auch für den strategischen Kompass zu: normative und instrumentelle Elemente gehen eine enge Verbindung ein. Kompass im engeren Sinne ist zwar nur ein *Hilfsmittel* zur Orientierung in (politischen) Landschaften. Im Anschluss an die politische Umgangssprache wird der Kompass hier aber gleichzeitig als Instrument der Kursbestimmung selbst verstanden. Zu den möglichen Elementen eines strategischen Kompasses gehören insbesondere „politische Philosophie“, Großthemen bzw. Großprojekte, Verhältnis zur eigenen Partei (möglicherweise Leitbild), Verbündete und Gegner, Schwerpunkte öffentlicher Kommunikation, Strategiemuster.

Dabei gibt es erhebliche Variationen, was strategischer Kompass jeweils bedeutet. „Politische Philosophie“ klingt anspruchsvoll, kann aber schon in kleiner Münze strukturierend wirken. Nicht jeder hat ein Großthema/Großprojekt, das heißt ein langfristiges, „großes“ strategisches Ziel, das die Optionen schon erheblich einschränkt. Auch Großprojekte können mehr instrumentell, ohne den Überbau einer politischen Philosophie auf den Weg gebracht werden. Häufig ist das Leitbild der eigenen Partei unscharf. Trotz deutlicher Einstellungen und Gewohnheiten werden durch Kontext und Situation andere Verbündete,

Gegner, Strategiemuster als Präferenz „aufgezwungen“. Wenn aber Festlegungen in der Bündnisfrage zum Kompass gehören, kann dieser eine Faktor in beachtlichem Maße weitere Macht- und Richtungsfragen strukturieren.

Ein strategischer Kompass bildet sich nicht in Strategie-Werkstätten, sondern in politischen Kämpfen, Deutungskonflikten und Erfahrungen. Strategieanalyse kann einen solchen Kompass überprüfen, das Bewusstsein für Voraussetzungen und Konsequenzen schärfen, alternative Optionen vorbereiten. Die Analyse nimmt dem Kompass den Glaubenscharakter, verflüssigt ihn praktisch-empirisch, aber sie vermag ihn nicht zu ersetzen, weil das normative Element auf andere Weise konstituiert wird. Strategischer Kompass ist die gewachsene Verbindung von Überzeugungen und kalkulierendem Verstand.

Bei den sozialdemokratischen Bundeskanzlern sieht man exemplarisch Vor- und Nachteile des strategischen Kompasses. Bei Helmut Schmidt war die Stärke seines (hyperstabilen) Kompasses zugleich seine Schwäche, weil er auf relevante Umweltveränderungen (z.B. Wertwandel) nicht reagierte. Bei Willy Brandt war die Schwäche seines (labilen) Kompasses in der Innenpolitik gleichzeitig seine Stärke, weil sie Responsivität hinsichtlich neuer Wertegruppen ermöglichte. Gerhard Schröder blieb mit seinem sprunghaften Regieren ohne strategischen Kompass hinter den Möglichkeiten der rot-grünen Formation zurück.

Strategischer Kompass ist zunächst ein individuelles Navigationsinstrument. Mit zunehmender empirischer Kenntnis von Variationen wird es möglich sein, ihn auch typologisch zu erschließen (z.B. anhand der Grundelemente und spezifischer Kombinationen). Gerade wegen der Verinnerlichung, die mit Habitualisierung verbunden ist, haben Akteure mit strategischem Kompass oft Schwierigkeiten, sich selbst auf den Begriff zu bringen.

## 5. Der äußere Strategieprozess: Strategy-Making

Im Mittelpunkt europäischer Parteiendemokratie steht die Handlungsfähigkeit demokratischer Kollektivakteure. Zwar ist das Strategy-Making in besonderer Weise eine Leadership-Aufgabe, aber Leader können ihr Potential nur im Zusammenspiel mit Kollektivakteuren realisieren. Deshalb ist in Europa der gesamte Strategieprozess – anders als in den struktur-individualisierten USA – vom jeweiligen Kollektivakteur her zu denken.

Die jüngeren Entwicklungen des Strategy-Making sind durch drei markante Trends gekennzeichnet: Zentrierung bei der Führung, Entideologisierung in der Richtungsdimension, Professionalisierung bei der Strategiekompetenz.

### 5.1 Strategiefähigkeit: Die Grundlage von allem

Das Schwerste ist Strategiefähigkeit. Sie ist *die* grundlegende Voraussetzung des weiteren Strategieprozesses. Strategiefähigkeit, dieser Speicher strategischer Handlungsmöglichkeiten, besteht aus drei Grundelementen Führung, Richtung, Strategiekompetenz.

Wenn es bei der Strategiefähigkeit nicht stimmt, ist der gesamte strategische Prozess gestört. Führung, Richtung, Strategiekompetenz, diese Trias muss entwickelt und aufeinander abgestimmt sein.

Klärung der *Führungsfrage* heißt Abgrenzung und Akzeptanz eines strategischen Zentrums sowie Stabilisierung einer Führungshierarchie mit einer Nr. 1 an der Spitze. Aufbau und Sicherung eines strategischen Zentrums ist der Kern von Strategiefähigkeit

Klärung der *Richtungsfrage* heißt, für die Formation einen inhaltlichen Korridor festzulegen. Durch Themen, Positionen und Symbole (z.B. „demokratischer Sozialismus“ oder „soziale Demokratie“). Häufig sind hier auch Überzeugungen und Ideologien wirksam, unabhängig von strategischen Kalkulationen.

Aufbau von *Strategiekompetenz* heißt, strategisches Wissen und Know-how aufzubauen, vor allem in den Bereichen Problemlösung, Konkurrenz und Öffentlichkeit. Dass dies eine gezielte, langjährige Aufbauleistung ist, haben die SPD in den 1950er und 1960er und die Grünen in den 1980er und 1990er Jahren gezeigt – auch die Union hatte darin Höhen und Tiefen. Strategiekompetenz ist noch nicht die Strategie selbst, sondern bedeutet, dass man weiß, worauf es strategisch ankommt und man zum Beispiel gelernt hat, die wichtigen von den weniger wichtigen Themen zu unterscheiden, sachlich und instrumentell adäquate Problemlösungen zu entwickeln, tragfähige Bündnisse aufzubauen, erfolgreich öffentlich zu kommunizieren, Bürger- und Wählererwartungen zu erfüllen. Hier zählt die Fähigkeit, strategisch zu kalkulieren und überlegte Entscheidungen treffen zu können – was Misserfolge nicht ausschließt.

Normalerweise bauen die Elemente aufeinander auf: erst Führung, dann Richtung, erst danach kann Strategiekompetenz greifen. Ohne Klärung der Führungsfrage bleibt die Richtung frei schwebend. Ohne die Einheit von Führung und Richtung fehlt der Strategiekompetenz die Anbindung. Seltener wird zuerst die Richtung festgelegt: dann muss die Führung folgen.

Ohne Strategiefähigkeit laufen Strategiebildung und strategische Steuerung ins Leere. Nie ist Strategiefähigkeit endgültig gesichert, eher permanent von Zerfall bedroht. Immer muss an Aufbau und Erhalt gearbeitet werden, von oben und von unten. Eine Geschichte der Bundesrepublik lässt sich auch entlang der Frage nach der Strategiefähigkeit ihrer Parteien schreiben.

## 5.2 Strategiebildung: Was man lernen kann

Strategiebildung ist eine große kognitive und kreative Herausforderung, wenn man sich nicht allein auf sein Bauchgefühl verlässt. Die Entwicklung von Strategien ist einer Methodik zugänglich, die den kontrollierten Einsatz spezifischer Instrumente ebenso zeigt wie das Eingreifen von Intuition und Ideen. Strategiebildung ist im Kern eine Leadership-Aufgabe. Kreativität, Erfahrung, geschulte Intuition helfen bei der Suche nach passenden Strategiekonzepten. Strategische Apparate und Berater können hierzu etwas beitragen – wenn sie sich professionalisiert haben und Nutzen ziehen aus der Verbindung von strategischem Wissen, analytischen und kreativen Potentialen sowie der Entlastung vom permanenten Handlungsdruck. Im Unterschied zu Spitzenpolitikern stehen Apparat und Beratung unter einem verschärften Begründungsdruck, der sie zur Elaborierung *ihrer* Möglichkeiten von Strategiebildung zwingt.

Gerade bei der Strategiebildung zeigt sich ein unausgeschöpftes Rationalisierungspotenzial der Strategieanalyse. Abrufbar sind Methodik und Verfahren für alle Schritte konzeptioneller Strategiebildung: Präzisierung strategischer *Ziele*, vertiefte Analyse der *Lage*, Erarbeitung alternativer *Optionen*, Ermöglichung rationaler *Entscheidung*, mit dem Ergebnis einer *Strategie*, die als Strategiekonzept dem Steuerungsprozess zugrunde gelegt werden kann. Zur Bearbeitung dieser Groß- und vieler Zwischenschritte lässt sich für die Strategieanalyse ein Instrumentenkasten adaptieren, der beispielsweise Szenarien, strategische Früherkennung, Gegnerbeobachtung und Demoskopie beinhaltet.

Die Qualität strategischer Konzepte hängt wesentlich davon ab, ob die Handlungskapazitäten und die Ziele des Akteurs in einem angemessenen Verhältnis zu Mitteln und Umweltkonstellationen stehen. Selbstüberforderung, Fehleinschätzungen von Ressourcen und Umweltbedingungen sind Gründe für Strategieversagen (im Sinne scheiternder Strategiekonzepte). Beispiele sind die Strategie vierte Partei bzw. Kreuth von Franz Josef Strauß, die Grüne Wahlstrategie 1990 („... wir reden vom Wetter“), Jürgen Möllemanns Strategie 18 (die vorhersagbar scheitern musste) oder die Bundestagswahl-Strategie von CDU/CSU 2005.

Wichtig ist die Beobachtung, dass das „die Strategie“ selbst als eigenständiger Faktor zu Erfolg oder Misserfolg beitragen kann. Bei Beispielen *erfolgreicher* Strategiekonzepte wird von Strategieskeptikern häufig behauptet, die Strategie sei irrelevant, weil die wichtigsten anderen Faktoren sowieso in die gleiche Richtung gezeigt hätten. Darüber kann man bei der Kampa-Strategie 1998 vielleicht noch streiten. Konrad Adenauer, Herbert Wehner, Helmut Kohl verfolgten aber Strategien, die zu ihren Erfolgen beitrugen. Immer gab es alternative Optionen, die auch im historischen Rückblick nicht zu den gleichen Ergebnissen geführt hätten: Adenauer musste seine erfolgreiche, polarisierende Bürgerblockstrategie gegen starke innerparteiliche Gegner durchsetzen (die 1949 eine Große Koalition forderten). Wehners Große Koalitions-Strategie in den 1960er Jahren stand die Option einer sozialliberalen Koalition gegenüber, die Brandt schon 1966 wollte. Kohls Kreuther Gegen-Strategie in den 1970er Jahren war besser als die Kreuther Strategie von Strauß.

## 5.3 Strategische Steuerung: Leadership gefragt

Strategische Steuerung kennzeichnet den Prozess der Umsetzung einer konzeptionell oder emergent entstandenen Strategie durch einen – in unterschiedlichen Graden – strategiefähigen Akteur. Der Erhalt bzw. die Wiederherstellung eigener Strategiefähigkeit verlangt auch im Steuerungsprozess die permanente Aufmerksamkeit der Akteure. Strategische Steuerung umfasst Strategieausführung und -anpassung, Kontrolle und Lernen. Der dynamische Politikprozess erzwingt die fortlaufende Ausfüllung und Modifikation der eigenen Strategie. Vorstellungen einer simplen Implementation statischer Strategiekonzepte gehen fehl.

Drei zentrale Steuerungsparameter helfen den Akteuren bei der an der eigenen Strategie orientierten Navigation durch die Dynamiken des Politikstroms: aktuelle *Machtkonstellationen*, *Erwartungen* der Bürger und Wähler sowie eigene *Leistungen*. Diese Steuerungsparameter bilden die Hintergrundfolie der Strategie.

gieakteure in den Grundsituationen von Problem- und Konkurrenzpolitik im Medium der Öffentlichkeit. Die Strategie und ihre Anwender müssen sich bei der Organisations-, Problempolitik-, Konkurrenzpolitik- und Kommunikationssteuerung bewähren.

*Organisationssteuerung* meint die organisatorische Selbststeuerung kollektiver Akteure und umschreibt ihr an strategischen Zielen orientiertes Manövrieren im Steuerungsprozess. *Problempolitiksteuerung* bezieht sich auf den Modus der Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen: die Suche gilt problemadäquaten Zielen, Instrumenten und Umsetzungsmaßnahmen. *Konkurrenzpolitiksteuerung* wird in Parteiendemokratien durch die Wettbewerbsbeziehungen zwischen politischen Parteien geprägt, die um die Unterstützung der Bürger und Wähler kämpfen. *Kommunikationssteuerung* schließlich kennzeichnet den Versuch, öffentliche Kommunikationsprozesse inhaltlich und prozedural so zu beeinflussen, dass sie das Erreichen der eigenen Ziele unterstützen.

Die Um- und Durchsetzung von Strategien erfordert Leadership. Wir bekennen uns zur Notwendigkeit von Leadership im strategischen Steuerungsprozess, sind aber weit entfernt von einem emphatischen Führungs- oder gar Führerkonzept. Dabei ist das relative Gewicht strategischer gegenüber den vielen anderen, notwendigen Fähigkeiten des politischen Führers empirisch noch nicht bestimmt. Ganz ohne strategische Führungsfähigkeiten aber, ohne individuelle Fähigkeiten der *Richtungsnavigation*, *Durchsetzung*, *Kommunikation* und *Mobilisierung*, kann es kein Leadership geben. Spitzenleute können, ungeachtet ihrer besonderen Kompetenzen, an ihrem strategischen Defizit scheitern. Das gilt zum Beispiel für Ludwig Erhard, trotz großer Popularität und hervorragender Leistungen als Ressortpolitiker.

Zu klären ist die Frage, worauf sich die Leadership-Qualitäten beziehen: Werden sie zur Verfolgung eines strategischen Projekts eingesetzt? Welche Ziele werden dabei angestrebt? Empirisch lässt sich eine überwiegende Konzentration auf die banalen Ziele der Machtgewinnung und des Machterhalts beobachten. Erfolgsmodelle mit solch abgeflachtem Richtungsprofil gibt es viele: Kohl, Mitterrand, Clinton, (der frühe) Schröder, Merkel. Besonders interessant ist die Klärung, unter welchen Bedingungen und mit welchen Personen ein stärker inhaltlich fundiertes, an Gestaltungszielen orientiertes Leadership erfolgreich sein kann.

## 6. Worauf es bei Strategie ankommt: das strategische Moment

Mit der Kategorie des strategischen Moments bündeln wir, was sich als zentrales Charakteristikum des Strategischen festhalten lässt. Dabei geht es um die Zuspitzung der Besonderheiten strategischer Orientierung und strategischen Denkens in der Politik. Das strategische Moment kennzeichnet eine spezifisch *strategische Kognition*.

Strategien sind *erfolgsorientierte Konstrukte*. Politische Strategie ergibt sich nicht einfach aus der Empirie, sie ist vielmehr das Ergebnis einer gedanklichen Strukturierung von Akteur-Umwelt-Beziehungen durch den Strategieakteur. Das strategische *Konstrukt* trägt an Fakten und sichtbare Phänomene abstraktere Zusammenhänge und Verknüpfungen heran, die sich auf Ziele, Mittel und Umweltaspekte beziehen. Strategie erfordert Mut zu Interpretation und Abstraktion.

Da Empirie einen strategischen Sinn nicht unmittelbar in sich trägt, muss er ihr zugewiesen werden. Strategien sind Konstrukte, die auf *Interpretationen* beruhen. Dies bedeutet: Strategien spielen sich zunächst einmal im Reich der Gedanken von strategischen Akteuren ab. Das gilt bei der Strategieentwicklung, aber auch im Prozess strategischer Steuerung, in dem das strategische Konstrukt als dynamisches Interpretationsschema und adaptive Handlungsanleitung das Agieren der Strategieakteure gedanklich strukturiert.

Abstraktion ist zentrale Voraussetzung jeder strategischen Konstruktion. Erst die Herauslösung von strategierelevanten Faktoren aus der Vielfalt konkreter empirischer Sachverhalte, ihre Isolierung und Verdichtung zu einem eigenständigen, komplexitätsreduzierten, auf spezifische Gesichtspunkte fokussierten „Wirklichkeitsbild“ lässt die Entwicklung von Strategien zu. Strategische Abstraktion greift durch die vordergründige Fassade von Faktizitäten und scheinbaren Selbstverständlichkeiten der Politik hindurch. Friedrich der Große, strategisches Genie, ermunterte seine Offiziere, „sich mit kühnem Flug in die Wolken zu erheben“, statt „methodisch im Staube zu kriechen“.

Das *Erfolgsorientierte* ist auf den ersten Blick keine Besonderheit strategischen Denkens und Handelns. Schon Zweckrationalität ist ein Handlungs- und Rationalitätskonzept, das auf Erfolg zielt. Im Strategiezusammenhang wird Erfolgsorientierung jedoch zu einer auf das strategische Ziel zugespitzten Selektionsformel. Strategische Erfolgsorientierung verliert sich nicht in der Bedeutungsvielfalt allgemeiner Zwecke, Mittel, Nebenfolgen und ihrer rationalen Abwägung gegeneinander. Strategische Erfolgsorientierung meint die Fähigkeit, in praktischer Absicht vom gewünschten Ende her zu denken. Das setzt eine geschärf-

te Klarheit über das strategische Ziel voraus. Mittel, Wege und Ressourcen bleiben unmittelbar daran gekoppelt. Erfolg ist der Filter, durch den alle Überlegungen mit Blick auf das strategische Ziel hindurch müssen.

Auf dieser Grundlage – Strategien als erfolgsorientierte Konstrukte – besteht das *strategische Moment* aus einem Dreiklang: dem Kalkulatorischen, dem Übergreifenden und dem auf den springenden Punkt Zielenden. Die drei Faktoren wirken zusammen: berechnende Rationalität (des Kalkulatorischen) und kreative Intuition (des springenden Punkts) beziehen sich auf die Synopse breiterer Wirkungszusammenhänge, in denen gleichzeitig – zuspitzend – ein strategisch folgenreicher Wirkungsmechanismus gesucht wird.

Das *Kalkulatorische*, nicht das Emotionale oder Traditionale, ist konstitutives Merkmal strategischer Denk- und Handlungsweise. Die Besonderheit der strategischen Berechnungsart liegt nicht in der Orientierung an unmittelbaren oder weiteren Vorteilen, sondern in der parallel stets mitlaufenden Berücksichtigung des strategisch angestrebten Erfolgs. Der Blick der gedanklichen „Rechenoperationen“ ist also nicht allgemein auf eigene Vorteile gerichtet, sondern behält dabei immer das strategische Ziel im Auge. So erklärt sich auch das Charakteristikum politischer Strategie, unmittelbar mögliche Vorteile zugunsten des übergeordneten Strategieerfolgs auszulassen.

Der zweite Zentralbaustein des strategischen Moments ist das *Übergreifende*. Dabei geht es um ein spezifisches Quer- und Vorausdenken, um Wechselwirkungen und Zeitfolgen. Das Abschätzen der Beziehungen zwischen Ziel, Mittel, Umwelt und deren Verbindung mit Kalkulationen gehört schon zur grundlegenden Definition von Strategie. Strategen verbinden und verknüpfen verschiedene Ziel-, Mittel-, Umweltaspekte und versuchen mit diesem synoptischen Zugang potentielle Wirkungszusammenhänge zu entschlüsseln. Strategisch ist das Denken in Kontext- und Wirkungsketten sowie die Fähigkeit, aus solchen Wechselbeziehungen praktisch-strategische Schlüsse zu ziehen.

Querdenken meint eine synoptische Analyse von Wechselwirkungen. Informationen versucht man unabhängig von partikularen Grenzen (Politikbereiche, Ressorts, Disziplinen etc.) pragmatisch und zielorientiert zusammenzuführen. So wird Tendenzen des Auseinanderfallens und der Isolierung von Elementen wie Themen, Personen, Symbole oder Problemlösung und Kommunikation entgegengewirkt. Strategie heißt auch Warnung vor der Segmentierung von Politikdimensionen (Policy, Politics, Polity) ebenso wie vor der isolierten Betrachtung von Politikorientierungen (Policy, Office, Vote).

Das Vorausdenken bezieht sich auf die Folgenorientierung strategischen Denkens bzw. Handelns und umfasst sowohl Abfolgen wie auch Nebenfolgen. Strategisches Denken vollzieht sich in Zeitkategorien, um zu einem richtigen Timing zu gelangen, und Strategiebezüge werden in möglichst vielen denkbaren Konsequenzen analysiert, um – ohne Gewissheit, aber in Annäherungen – den Raum des strategisch Möglichen abzustecken. Das betrifft sowohl erwünschte wie nicht-gewollte Konsequenzen und Nebenfolgen. Unterstützende Verfahren wie Potentialanalysen oder Szenarien helfen beim Vordenken des politischen Handelns und der Entwicklung von alternativen Optionen.

Der *springende Punkt* schließlich bezeichnet – mangels eines besseren Begriffs – den Blick für das, worauf es in der Vielfalt der Erscheinungen strategisch ankommt. Dabei geht es um Intuition, Kombinatorik, Urteilsfähigkeit für das Wesentliche: für folgenreiche Zusammenhänge, für zentrale Stärken und Schwächen, für Schlüsselfaktoren und ausschlaggebende Interaktionen. Synoptische Kompetenz, die Hilfsmittel politischer Strategieanalyse (z.B. Orientierungsschema) und ein besonderes Sensorium für Relevanz in komplexen Makroprozessen fundieren die Fähigkeit, das strategisch Ausschlaggebende zu entdecken. Zwar ist sie der Schulung prinzipiell zugänglich, dennoch liegen hier bis zu einem gewissen Grad auch Geheimnisse besonderer strategischer Begabungen.

Auch wenn der springende Punkt etwas genialisch anmutet, wird er ohne vorangegangene Informationsbeschaffung und Analyse kaum auskommen. Wir sind skeptisch gegenüber einem „Finger im Wind“, der den springenden Punkt stets allein mit Hilfe strategischer Eingebung findet. Der Akteur muss durch Informationen und Analyse „hindurch“, um strategisch treffsicher werden zu können.

Der springende Punkt als begrenzter, aber folgenreicher Aspekt in komplexen Wirkungszusammenhängen kann alles sein: ein Thema, ein Instrument, eine Person, ein Symbol, eine Arena, ein zeitliches Moment, ein Schwachpunkt des Gegners. Es kann auch ein Zusammenhang sein. Eine gedankliche Verbindung von für den Erfolg besonderen Elementen, ein Set von relevanten Gesichtspunkten.

Für Herbert Wehner war der springende Punkt bei seinem Versuch, die SPD zur Mehrheitspartei zu machen, der Gewinn von Regierungsfähigkeit durch Juniorpartnerschaft in einer Großen Koalition. Für Helmut Kohl war der springende Punkt gegen die Kreuther Strategie von Strauß die Drohung, der CSU in Bayern durch die Ausweitung der CDU direkte Konkurrenz zu machen – schon die Drohung war erfolgreich.

Für Joschka Fischer war ein die Partei disziplinierender Außenminister (also er selbst) der springende Punkt, um die Grünen entgegen ihrer pazifistischen und oppositionellen Neigungen in der Regierung zu halten.

Der springende Punkt zeigt auch, dass Strategie nicht bloß *mehr* Komplexität bedeutet, sondern den Versuch einer Fokussierung auf das, worauf es strategisch jeweils ankommt. Die Irrtumsmöglichkeit ist darin enthalten, hebt aber die Notwendigkeit der Zuspitzung nicht auf. Dazu gehört der Mut, gängige gedankliche und kommunikative Schleifen aufzulösen. Wo strategischer Diskurs stattfindet, unterliegt auch der springende Punkt der Begründung und Kritik.

## 7. Demokratie braucht Strategie

Strategische Politik ist ein legitimer Bestandteil von Demokratie, mit der Chance, deren *Effizienz* zu verstärken. Effizienz gehört, neben Transparenz und Partizipation, zu zentralen Bewertungskriterien komplexer Demokratie. Viele sehen in Strategie nur einen Störfaktor für Demokratie. Tatsächlich ist Strategie ein Kind der Demokratie, wenn auch ein schwieriges. Rationale Zielverfolgung kann durch sie gewinnen. Sie ist ein wichtiges Einflussinstrument demokratischer Kollektivakteure. Strategie hilft der Effizienzsteigerung – von oben und von unten.

*Partizipation* und Strategie schließen sich nicht aus. Nur in ihrer Entstehung ist Strategie auf Analyse, Beratung, Initiative einzelner und kleiner Kreise angewiesen. Für den kollektiven Rationalitätstest, für den Aufbau von Strategiefähigkeit und den gesamten Durchsetzungsprozess ist demokratische Beteiligung unabdingbar. Eine demokratische Innovation läge darin, auch den Strategiefindungsprozess für breitere, mindestens innerparteiliche Partizipation zu öffnen (z.B. in Formen eines Rohlings-Modell).

*Transparenz* in Strategiefragen ist möglich. Zwar gibt es in der Demokratie – wie überall – Arbeitsgeheimnisse, aber keine Rechtfertigung für Arkanpolitik. Verantwortlichkeit und Responsivität bleiben auch im strategischen Kontext konstitutiv.

## 8. Strategische Kritik

Strategische Kritik ist der Motor anspruchsvoller strategischer Diskurse und zugleich notwendiger Begleiter politischer Praxis. Strategie ist weder Lehre gesicherten Wissens noch Rezeptbuch. Deshalb ist sie auf Öffentlichkeit, Kritik und Diskurs angewiesen.

Selbstkritik strategischer Akteure gelingt selbst in der fehlerfreundlichsten Regierungsform, der Demokratie, selten. Es regiert die Angst vor Gegnern und Medien, die sich an eingestandenen Fehlern und Misserfolgen weiden. Umso wichtiger sind kritische Medien und Wissenschaft, ohne die öffentliche Strategiekritik und Strategiediskurse keinen Ort haben.

*Strategische Kritik* richtet sich nicht gegen Strategie, sondern gegen schlechte Strategen und Strategien. Nicht dass, sondern *wie* strategisch gedacht und gehandelt wird, ist ihr Gegenstand. Im strengen Sinne gibt es bei Strategiefragen kein „richtig“ oder „falsch“. Strategische Kritik argumentiert mit mangelnder Plausibilität, Zielkritik, anderen Vorteils-, Mittel-, Kontextabschätzungen, fehlender Stringenz, Unter- und Überkomplexität, Schwächen bei Synopse, springendem Punkt, Kalkulationen oder auch mit dem Ausbleiben möglicher strategischer Handlungen – ohne für sich selbst letzte Gewissheiten zu beanspruchen.

*Strategische Diskurse* über Nachhaltigkeit, Globalisierung, Links-Bündnis, Große Koalition und vieles andere verdienen dann ihren Namen, wenn sie nicht auf Gestaltungsziele oder auf Macht reduziert sind. Es gibt noch keine Kultur strategischer Diskurse mit selbstverständlichen Standards. Über Strategien kann aber, wie über Ideen, Personen, Werte, öffentlich und rational diskutiert werden.

Strategische Kritik und Diskurse wären von der politischen Praxis nicht als fremde, störende Einmischungen, sondern als zusätzlicher Antrieb für eigene Klärungsversuche zu verstehen.

Ein integriertes und balanciertes Strategiedenken, das Gestaltungsziele und Werte zum festen Bestandteil strategischer Politik macht, verringert die Gefahren einer Pervertierung von Strategie. Eine enge Verknüpfung von Gestaltungs- und Machtzielen, Demokratie- und Wertbindung sollen dem Missbrauch von Strategie als bloßer Machttechnik, Manipulation oder bürgerfeindlichem Herrschaftsmittel vorbeugen. Hier gibt es für eine unabhängige Strategiekritik auch ein demokratisches Wächteramt.

## 9. Konsequenzen für die politische Praxis

Eine Optimierung der Praxis ist ohne strukturellen Umbau, nicht aber ohne gezielte Anstrengungen möglich. Sie lässt sich in fünf Vorschlägen bündeln.

*Mehr Wertschätzung für Strategiefragen.* Sie müsste sich allein schon daraus ergeben, dass Strategie als einer der (drei bis fünf) wichtigsten Erfolgsfaktoren von Politik angesehen werden kann.

*Bei Rekrutierung Strategie berücksichtigen.* Politische Führung müsste bei der Rekrutierung ihrer Stäbe auch den Strategiefaktor nachfragen. Policy-Wissen bleibt grundlegend. Daneben wäre aber heute intern so viel an Strategie-Wissen aufzubauen, dass kompetente interne Beratung und produktive externe Anschlüsse möglich sind.

*Integriert institutionalisieren.* Strategie wäre als spezialisierte Stabstätigkeit im strategisch informierten, multidisziplinären Team zu verankern (dritte Ebene). Die Steuerungsakteure (zweite Ebene) brauchen besondere Kompetenz bei der Verbindung von Strategischem und Operativem.

*Mehr strategische Gelegenheiten schaffen.* Dies geschähe durch die Verbreiterung strategischer Zeiten, Räume und Ressourcen. Leicht müsste es zum Beispiel sein, den lächerlich geringen Anteil von Strategiefragen im Terminkalender führender Politiker zu vergrößern. „Strategische Räume“ sind Gelegenheitsstrukturen, die durch Vertrauen, Professionalität, Diskursfähigkeit gekennzeichnet sind, bei Verminderung von Meinungsintensität und Machtspielen. Ressourcen betreffen Manpower und die Einwerbung externen strategischen Beratungswissens.

*Gezielte Vermittlung professionellen Strategiewissens.* Die Spitzenpolitiker sind nicht die Hauptadressaten professionellen Strategiewissens. Sie sollten strategisch denk-, handlungs- und geschäftsfähig sein, müssen aber, da die Anforderungen an ihr Kompetenzprofil außerordentlich breit sind, nicht auch noch selbst über professionelles Strategiewissen verfügen. Dagegen sollten strategische Apparate und externe Beratung elaborierte Analyse- und Begründungsfähigkeit aufbauen. Sie sind der Kristallisationspunkt für sekundäre Professionalisierung von Spitzen- und Steuerleuten. Wichtig ist aber auch ein *Strategizing* von Administration, Kommunikation, Demoskopie etc., um das, was sowieso geschieht, bewusster zu machen und Anschlüsse an Professionalisierungsprozesse zu gewinnen.

## 10. Mehr Strategie in Politik und Politikwissenschaft

Es wird Zeit, die Politik strategiefähiger und die Politikwissenschaft strategieanalytischer zu machen. Der neue politologische Approach der Strategieanalyse erkundet ein Forschungsfeld und kann dazu beitragen, strategische Kritik und Diskurse zu strukturieren.

Der Politik bietet politische Strategieanalyse zweierlei: eine Sprache und eine spezifische Methodik. Sie systematisiert ein Know-how, aber sie weiß es nicht besser als eine politische Praxis, die am Strategieprojekt arbeitet.

*Joachim Raschke* lehrte als Professor für Politikwissenschaft an der Universität Hamburg. Er ist ein renommierter Parteien- und Strategieforscher. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen auch soziale Bewegungen. Langjährige Tätigkeiten in Politikberatung und Publizistik. Zahlreiche Publikationen.

*Ralf Tils* PD Dr. Tils lehrt an den Universitäten Bremen und Lüneburg. Seine Themenschwerpunkte liegen in der Regierungsforschung und Strategieanalyse mit einem besonderen Fokus auf Leadership. Ausgewiesener Experte für Politikberatung und einzelne Politikfelder.

### Das Buch zum Aufsatz:

Joachim Raschke / Ralf Tils: **Politische Strategie**. Eine Grundlegung, Wiesbaden 2007.

## Alle Pluspunkte im Wiki der Parteischnule

Jetzt sind alle „Pluspunkte“ im Bildungswiki der Parteischnule im Willy-Brandt-Haus: <http://parteischnule-wiki.spd.de>.

### Impressum

Parteischnule im Willy-Brandt-Haus, 10963 Berlin; Telefon: 030 – 25991 – 0  
Klaus Tovar (Leiter der Parteischnule, v.i.S.d.P.) – 339; Jana Heinze - 198; Marion Vogel – 197; Ioanna Badola – 385  
[parteischnule@spd.de](mailto:parteischnule@spd.de); [www.spd.de](http://www.spd.de); <http://parteischnule-wiki.spd.de>

@ 2007 Parteischnule im Willy-Brandt-Haus; aktualisiert 2014

