

Elmar Wiesendahl

Strategische Führung zwischen Hierarchie, Markt und Demokratie

1 Einleitung

Nach dem grandiosen und richtungsweisenden Werk von Joachim Raschke und Ralf Tils zur politischen Strategie ist Strategie immer eine „Führungsaufgabe“ (2007: 25). In der Tat kommt es auf Führung und damit auf die Befähigung und Kompetenzausstattung von Spitzenführern an (Wiesendahl 2004; Glaab 2007), um durchdachte und erfolgreiche Strategiebildung betreiben und in die Tat umsetzen zu können. Strategischer Erfolg hat immer persönlich zurechenbare Leadershipqualitäten und Strategiekompetenz zur Voraussetzung (Hunt 2004: 33 ff). Auf diesem Feld bestehen allerdings die größten Forschungsdefizite (Raschke/Tils 2007: 312).

Leadershipqualitäten von Spitzenakteuren sind aber nur so gut oder so schlecht, wie sie auf die Anforderungen zugeschnitten sind, die von strategischer Führung verlangt werden. Und die leiten sich von den Herausforderungen ab, die sich aus den veränderlichen Rahmenbedingungen und Umständen ergeben, vor denen sich strategisches Denken und Handeln zu bewähren hat. Damit bilden die Besonderheiten des strategischen Umfelds den Ausgangspunkt, von woher ein Eignungs- und Befähigungsprofil für politische strategische Führung zu entwickeln wäre.

Meine These ist, dass politische strategische Führung auf singuläre Umstände und Rahmenbedingungen trifft, die ureigenste Ansprüche an das strategische Denken und Verhalten von politischen Spitzenakteuren stellen. Wird diesen Umständen nicht genügend Beachtung geschenkt, handelt sich strategische Führung Misserfolge ein und ist nicht darauf präpariert, den Verhältnissen einen Stempel aufdrücken zu können.

Um das Spezifische des strategischen Umfelds von politischen Strategieakteuren genauer ins Auge zu fassen, werden im Folgenden zunächst aus Vergleichsgründen die prägenden Rahmenbedingungen für militärische und unternehmerische Strategiebildung und -umsetzung vorgestellt, die auf Hierarchie und Markt hinauslaufen. Dagegen begrenzt sich politische Strategie durch Demokratie, woraus sich verschiedene Schlussfolgerungen für die Erfolgsgrundlagen und Schwerpunktbildung politischer Strategiebildung und strategischer Steuerung ergeben.

2 Militärstrategie und Hierarchie

Militärstrategie kreist von je her darum, einem bewaffneten Gegner, dessen zumindest potentieller Gewalteinwirkung man zumeist selbst ausgesetzt ist, durch Androhung und Anwendung kollektiver physischer Gewalt den eigenen Willen aufzuzwingen. Die Arena, auf die Militärstrategie fokussiert ist, bildet das Schlachtfeld, auf welchem unter Ausnutzung von Raum und Zeit, durch den Einsatz von Truppen und verbundenen militärischen Waffen im Gefechtsfall der Gegner niedergedrückt und besiegt werden soll. Strategisch prägend ist eine bipolare antagonistische Gegner-Gegner-Konstellation.

Das militärstrategische Denken, welches bis heute maßgeblich durch den Strategietheoretiker Carl von Clausewitz (2003) bestimmt wird, kreist um die Frage, wie unter dem im Prinzip unwägbareren Verlauf eines Krieges dem Gegner wie in einer Duellsituation der Wille aufgezwungen werden kann. Angriff und Verteidigung setzen dabei höchst unterschiedliche strategische Maßstäbe. Und in der Feinausplanung und

-steuerung des Krieges lässt sich die taktische Ebene (das Gefecht), die operative Ebene (die Schlacht) und die kriegsentscheidende strategische Ebene unterscheiden.

Die Militärmaschinerie entspricht einem straff durchorganisierten und durch Befehl und Gehorsam gesteuerten Gebilde. Zentral für Strategiebildung und Strategieumsetzung ist das Prinzip der Hierarchie. Es stützt sich auf klare Über- und Unterordnungsverhältnisse. Zwar bildet ein Generalstab zumeist den professionellen strategischen Planungskopf und das strategische Zentrum einer Armee. Gleichwohl bündelt sich die strategische Führung an der Spitze der Hierarchie auf eine Person, die die alleinige Entscheidungsgewalt trägt und über ungeteilte Führungsverantwortlichkeit verfügt.

Zentralisierung und linear hierarchisches Top-Down-Prinzip stecken den Rahmen ab, in dem militärische Strategiebildung planerisch entsteht und im Ernstfall praktisch abläuft. Flexibilität des Handelns ist speziell nach der deutschen Militärtradition dadurch eingebaut, dass den Einheitsführern vor Ort auftragstaktisch zwar Ziele vorgegeben werden, sie aber eigenverantwortlich je nach Lage entscheiden, wie sie das Ziel realisieren.

Die hier skizzierte klassische Militärstrategie unterliegt nach dem Ost-West-Konflikt und mit dem Wandel sicherheitspolitischer Rahmenbedingungen und militärischer Bedrohungsszenarien starken Veränderungen. Das Denken in Kriegsführungskategorien verlor bereits mit dem Eintritt in das Nuklearzeitalter seine Bedeutung. Der Gefahr des nuklearen Holocaust wurde mit der Abschreckungs- und Kriegsverhütungsstrategie begegnet. Gleichwohl besaß der alte zwischenstaatliche Krieg noch den Charme, Strategiebildung und Strategieanwendung vollständig der Rationalität militärischer Logik, d.h. der Androhung und Anwendung kollektiver Gewalt, unterwerfen zu können.

Neuerdings hat sich Militärstrategie vor den Herausforderungen „Neuer Kriege“ und „asym-

metrischer Konflikte“ zu bewähren (Creveld 1998: 42ff; Kaldor 1999: 36ff; Münkler 2002: 13ff). Auf der einen Seite zogen die USA nach dem 11. September 2001 mit ihrer neuen nationalen Sicherheitsdoktrin von 2002 die Konsequenz, nach eigenem Ermessen gegen sogenannte Schurken- und terroristische Staaten ‚präemptiv‘ und ‚präventiv‘ einen Angriffskrieg zu führen. Das Desaster des Irak- und Afghanistankrieges verdeutlicht aber, dass allein auf Militärgewalt fußende Kriegsführungsstrategien zum überholten Denken zählen und an der gewandelten Konfliktrealität scheitern. Stattdessen ist strategisch unter den Bedingungen zerbrechender Staatlichkeit von innerstaatlichen bürgerkriegsähnlichen Gewaltauseinandersetzungen auszugehen, bei denen staatsterroristische Akteure, Warlords, Kriegsunternehmer, Banden und marodierende Gruppen das extrem gewalttätige Konfliktgeschehen bestimmen. Unter diesen neuartigen Bedrohungsverhältnissen geht es strategisch nicht mehr primär um Krieg, sondern um Stabilitätsexport, und das in Gestalt von Krisenvorsorge und Krisenprävention, Krisenintervention, Krisenstabilisierung und – als wichtigsten strategischen Erfolgsfaktor der Krisenbewältigung – um Krisennachsorge.

In diesem neuen Krisenszenario verliert das Militär deutlich an strategischer Bedeutung. Unter Umständen beendet es Gewalt (peace enforcement) und schützt vor Gewalt. Wichtiger jedoch ist Krisennachsorge im Hinblick auf ‚Peace Building‘, ‚State Building‘ und ‚Nation Building‘, was von zivilen Regierungsorganisationen und NGOs geleistet wird. Das Militär wird Teil einer Gesamtstrategie, in der es auf das erfolgreiche Zusammenwirken mit zivilen Akteuren (interagency approach) ankommt. Hierarchie bleibt zwar innermilitärisch unangestastet. Nach außen hin erweitert sich für das Militär die Akteurskonstellation, und militärische strategische Führung muss sich nun mit zivilen Logiken der Bewahrung und Wiederherstellung von Sicherheit auseinandersetzen. Als

Teil eines zivil-militärischen Akteursensembles hat es mit gleichberechtigten zivilen Akteuren jenseits klarer Hierarchien zu kooperieren.

3 Strategische Unternehmensführung und Markt

Markt und Hierarchie geben die Umstände ab, vor deren Hintergrund strategische Unternehmensführung ihre Rationalität und Eigenlogik entfaltet. Unternehmerisches strategisches Denken und Handeln kreist um die möglichst kostengünstige Herstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen, und das mit Gewinnabsicht. Der Rahmen für dieses Bestreben wird durch den Wettbewerb gesetzt, welcher das Marktgeschehen steuert und über den Preismechanismus zur Angleichung von Angebot und Nachfrage führt. Dies verlangt von Unternehmen, Geschäftsbeziehungen einzugehen, die für die beteiligten Marktteilnehmer wechselseitig von größtmöglichem Nutzen sind. Strategisch haben sich Unternehmen unter Konkurrenzdruck so aufzustellen und marktkonform zu verhalten, dass sich mit dem Ziel der Gewinnmaximierung die Absatzchancen für das eigene Produkt- und Dienstleistungsportfolio steigern lassen. Um dies zu realisieren, hat sich ein Unternehmen strategisch auf eine trilaterale Akteurskonstellation einzulassen, die durch die Gruppe der Eigentümer/Aktionäre, die Belegschaft und durch die Kundenschaft gebildet wird. Grundsätzlich ist die Unternehmensspitze von allen drei strategischen Bezugsgruppen gleichermaßen abhängig. Denn sie ist Marktverhältnissen ausgesetzt, die vom Wettbewerb um Kunden, Kapitalgeber und Mitarbeiter bestimmt werden. Der strategisch neuralgische Punkt ist, dass alle drei Bezugsgruppen prinzipiell in ihrem Verhalten als Marktteilnehmer unabhängig sind und sich in ihrem Nutzenstreben auch für vorteilhaftere Arbeits-, Anlage- und Kaufmöglichkeiten entscheiden können.

Der strategischen Unternehmensführung steht seit langem schon eine etablierte betriebswirtschaftliche Strategielehre zur Seite (Hinterhuber 2004; Grant/Nippa 2006; Welge/Al-Laham 2006). Sie untersucht die strategischen Rahmenbedingungen, Erfolgspotentiale und Erfolgsfaktoren sowie Schritte der Strategiebildung und -umsetzung, die Unternehmen zu Markterfolgen verhelfen sollen. Strategische Unternehmensführung befasst sich mit der grundlegenden Zielsetzung und Ausrichtung von Unternehmensaktivitäten unter einer längerfristigen Zeitperspektive. Marktentwicklungen, Absatzchancen, Steuersätze und Löhne zählen dabei zu den wichtigsten Parametern unternehmensstrategischer Entscheidungen. Zumeist sind Unternehmen im Besitz von detaillierten Informationen über Absatzmärkte sowohl von der Angebots- als auch Nachfrageseite. Gleichwohl sind sie mit dem Risiko konfrontiert, dass insgesamt 70 Prozent der teilweise sehr kostenintensiv entwickelten Produktneuerheiten am Markt scheitern. Sich gegenüber Konkurrenten zu behaupten, Wettbewerbsfähigkeit und Marktanteile zu sichern, Umsatz- und Gewinnzuwächse zu erzielen, neue Märkte und Geschäftsfelder zu erschließen und unentwegt Kosten zu senken, stecken das Zielspektrum ab, in dem sich unternehmerische Strategiebildung und -umsetzung bewegt.

Der Markt mit seiner dynamischen Impulsivität zeigt sich dabei von einer unerbittlichen Seite. Stillstand und das Ausruhen auf Erfolgen werden sofort durch Umsatz- und Gewinneinbußen bestraft. Wie eine Peitsche treibt der Wettbewerb an und verlangt unternehmensstrategisch unentwegt nach Kostensenkungen und Rationalisierungsinvestitionen sowie nach Strategieinnovationen, die von Unternehmensberatungsfirmen als non plus ultra des Wettbewerbsvorteils angedient werden. Setzt sich eine strategische Neuerung bei einem großen Unternehmen oder Marktführer als neue Leitlinie durch, löst dies bei der Konkurrenz Nachahmereffekte

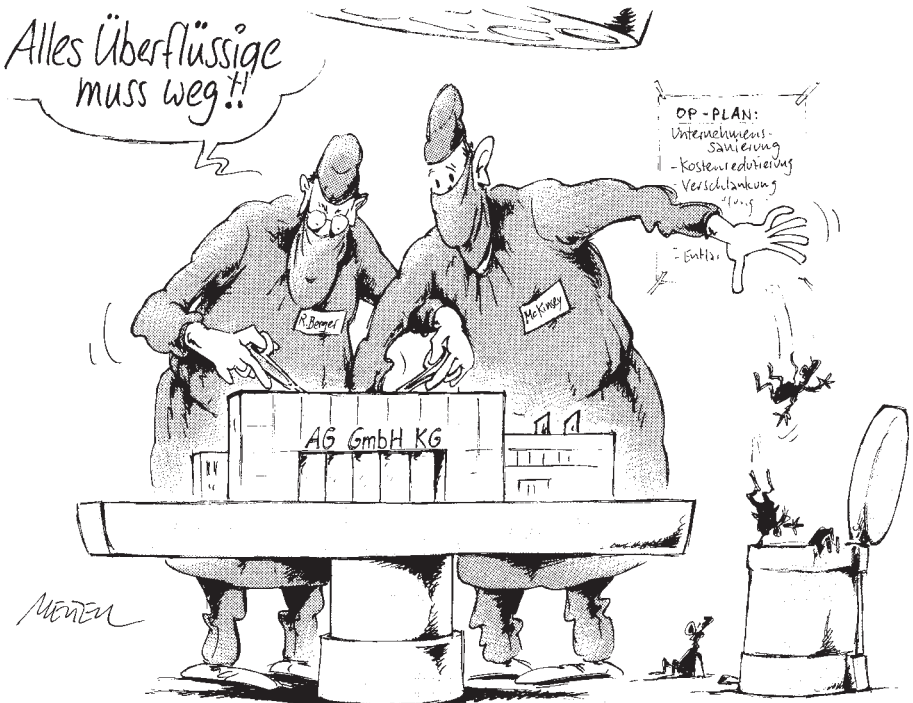
aus, um nicht im Wettbewerb abgehängt zu werden.

Dem Markt Tribut erweisend, bedienen sich Unternehmen des Hierarchieprinzips, was ihnen erlaubt, strategische Führung und Verantwortung auf die Unternehmensspitze zu konzentrieren. Strategiebildung erfolgt kollektiv, mündet aber in verbindlichen Vorstandsentscheidungen. Die Umsetzung der Strategie folgt klaren Über- und Unterordnungsverhältnissen. Faktisch bildet aber der Unternehmensvorstand das strategische Zentrum.

Unternehmensstrategische Führung ist in den letzten Jahren einem massiven Änderungsdruck ausgesetzt, der einerseits von verbreiteter Marktsättigung und andererseits vom verschärften internationalen Wettbewerb herrührt. Als weitere Ursachen für einen grundlegenden unternehmensstrategischen Paradigmenwechsel sind der Aufstieg des internationalen börsenno-

tierten Anlagekapitalismus und der Einflusszuwachs von Finanzinvestoren zu nennen. Ziel der neuen Strategie ist, Unternehmen dem Primat des Shareholder Value zu unterwerfen. Die daraus resultierenden strategischen Maximen sind kurzfristig zu realisierende Maximalrenditen und, damit verbunden, die Steigerung des Börsenwertes von Aktienunternehmen. Diese Strategie besitzt den Charme, mit den individuellen Gehaltssteigerungsinteressen der Vorstände zu konvergieren.

Früher herrschte in Deutschland eine Unternehmensstrategie vor, die auf längerfristigen Geschäftserfolg zielte, wobei dabei die Interessen der wichtigsten Anspruchsgruppen, nämlich die der Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer bzw. Anteilseigner ausbalanciert wurden. Von der unternehmenspolitischen Neuorientierung sind vor allem die Interessen der Belegschaften als variable Kostengröße negativ be-



rührt, denen Mehrarbeit und gleichzeitig Lohnverzicht abverlangt wird. Ohne den durch Massenarbeitslosigkeit und geschwächte Gewerkschaften herbeigeführten Marktmachtverlust der Arbeitnehmer wäre diese Entwicklung allerdings nicht denkbar. Doch die neuen Unternehmensstrategen in den Vorständen geraten trotz aller Selbstbegünstigung selbst unter Druck, weil sie bei Nichterfüllen von kurzfristigen Renditevorgaben und unbefriedigenden Börsenwertsteigerungen um ihre Spitzenjobs zu fürchten haben.

4 Strategische Führung in der Demokratie

Politik kreist in der Demokratie um die Erzeugung von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen sowie um die Herbeiführung von verbindlichen Geboten und Verboten des gesellschaftlichen Zusammenlebens, für die öffentliche Zustimmung mobilisiert und Mehrheiten organisiert sein wollen. Weil es beim politischen Prozess neben der Suche nach bestmöglichen Lösungen für anstehende Probleme gleichzeitig immer auch um die Berücksichtigung von widerstreitenden Kollektivinteressen geht, müssen diese aggregiert und zum Ausgleich gebracht werden. In ‚Party Government‘-Regimen bilden Parteien mit den aus ihnen hervorgehenden Politikern die Schlüsselakteure, die politische Macht organisieren und den Kurs der Politik als Letztentscheider bestimmen.

Für Parteien als kollektive politische Akteure geht es dabei um den Erwerb und Erhalt von Macht, um in den Besitz von öffentlichen Ämtern zu gelangen (Office Seeking) und/oder Politik gestalten zu können (Policy Seeking). Die strategische Führungsleistung (Antonakis et al. 2004: 3) bemisst sich daran, hierfür öffentliche Zustimmung und Unterstützung sowie bei Wahlen Mehrheiten generieren zu können.

Ein demokratisches Regelwerk unterwirft den friedlichen Machtkampf der Parteien um

Mehrheiten und Teilhabe am Regierungsgeschäft speziellen Auflagen und Spielregeln. Dies beginnt für Politiker damit, dass sie ihre berufliche Existenz immer nur durch Wahl und auf Zeit ausüben können. Demokratie macht den Beruf des Politikers per se unsicher und behaftet ihn mit dem erhöhten Risiko des Scheiterns. Insofern hat alles, was Politiker tun und vermeiden, einen unmittelbaren bzw. mittelbaren Rückbezug auf den Erhalt und Fortbestand ihrer beruflichen Existenz (Wiesendahl 2001). Und diese prekäre Berufsunsicherheit verbindet sich zwangsläufig mit ausgeprägter Rivalität gegenüber möglichen Herausforderern und Konkurrenten (Raschke/Tils 2007: 100f). Dabei ist keine irgendwie vergleichbare strategische Akteursgruppe dermaßen von launischer und unberechenbarer Wählerunterstützung und öffentlicher Zustimmung abhängig wie gerade die der Politiker.

Öffentliche Unterstützung und Wählerstimmen zu mobilisieren, spielt sich unter Umständen ab, die von Offenheit und Transparenz, Kontrolle, Kritik und Widerspruch, Beteiligung und Freiwilligkeit der Gefolgschaft geprägt werden. Dies bedeutet für politische strategische Führung, nur sehr begrenzt auf Vertraulichkeit und Verschwiegenheit setzen zu können. Anders als bei Militär und Wirtschaft stützt sich politische Strategiebildung und -umsetzung auch nicht auf Hierarchie, da diese durch das demokratische Selbstbestimmungs- und Gleichheitsprinzip gefesselt wird. Das fehlende Hierarchieprinzip macht ihrem Selbstverständnis nach viele der Beteiligten in Kollektivgremien zu Häuptlingen und nur wenige zu Indianern.

Disziplin und Gefolgschaft stehen innerparteilich Partizipation, Transparenz und das Konsensprinzip entgegen. Der Preis für kollektive Strategiebildung ohne klare Führungsstruktur besteht in hohen Konsensbeschaffungskosten. Obstruktion ist nicht auszuschließen. Mit Rivalen und Opponenten ist zu rechnen, die das eine

oder andere Mal den Weg über die Medien nutzen, um eigene strategische Interessen zu befördern oder eine ihnen nicht genehme Linie zu boykottieren.

Selbst wenn strategische Richtungsentscheidungen im kleineren Kreis gefällt wurden, geht der strategischen Führung die Fähigkeit ab, die eigenen Mitglieder und Unterstützer auf die vorgezeichnete Linie verpflichtet zu können. Parteispitzen gehen Disziplinierungsinstrumente ab, um Gefolgschaft einfordern zu können. Mitunter ereilt sie das Los von Heerführern ohne Truppen. Politische Strategiebildung wird deshalb nicht durch Demokratie erdrückt, muss sich aber mit demokratisch gewollter kollektiver Entscheidungsbildung, dem Fehl an Hierarchie und an Verpflichtungsfähigkeit bzw. Bindewirksamkeit von Beschlüssen, an Fluktuation von Beteiligten und an weitgehender Transparenz der Entscheidungsprozesse abfinden.

Über die organisationsinternen Probleme der Strategiebildung hinaus wird das strategische Umfeld von Parteien zur Umsetzung ihrer strategischen Ziele und Aktionspläne von Umständen geprägt, für die ebenfalls die demokratischen Spielregeln der Offenheit, Beteiligung und Inklusion gelten. So wird die Arena der politischen Meinungs- und Entscheidungsbildung von Akteuren besetzt, die aus eigener Machtposition heraus in den politischen Prozess intervenieren und den Handlungsspielraum der Parteien begrenzen. Parteien haben es mit einem multiplen Akteursensemble aus Konkurrenzparteien, Medien, Verbänden, Wählergruppen und externen Akteuren zu tun, die als Erwartungsheger und Mitspieler ihre Wege bei der Strategiebildung und -umsetzung kreuzen. Dabei können die Mitspieler über den ganzen Policy-Zyklus hinweg mit ihren Einwirkungen, Störpotentialen und Obstruktion das strategische Handeln der Parteien bedrängen, umsteuern, blockieren, durchkreuzen und unterlaufen. Um Beziehungen zu ihren Wählern und Anhängern aufzubauen, haben Parteien Wege zu gehen, die

von Mitakteuren beeinflusst, mitunter kontrolliert werden. Und sie haben die Hilfestellung und Unterstützung von Mitakteuren in Anspruch zu nehmen, die Gegenleistungen erwarten.

Anders als auf einem Gütermarkt mit überschaubarer Konkurrenz und begrenzter Zahl von Marktteilnehmern gleicht Politik damit dem dynamischen Auf und Ab eines turbulenten und nur begrenzt kalkulierbaren kollektiven Kräftespiels, bei dem bis zum Ende hin nicht absehbar ist, inwieweit sich Parteien mit ihren strategischen Vorstellungen und Bestrebungen ohne Abstriche gegenüber ihren Mitspielern durchsetzen. Gleichzeitig werden sie für Entwicklungen und Ereignisse verantwortlich gemacht, auf deren Eintreten oder Vermeiden die Politik noch am wenigsten einwirken kann. Schlimmer noch steht sich die Politik im wachsenden Maße durch Probleme in Bedrängnis gebracht, für die sie Lösungen suchen und durchsetzen muss, welche sich nicht mit den Präferenzen der Bevölkerung decken.

Demokratie schlägt sich für Parteien in dem strategischen Imperativ nieder, bei der Mobilisierung von Unterstützung und Mehrheiten für Ämter und Politiken strittige und weit auseinander liegende Ziele, Interessen und Standpunkte zusammen zu führen und zum Ausgleich bringen zu müssen. Von der strategischen Führungsleistung sind unterschiedliche Bezugsgruppen anzusprechen und einzubinden. Je nach dem ob es sich um die eigene Partei, konkurrierende Parteien, Medien und Öffentlichkeit, Verbände, Experten, Bürokraten, Anhänger und Wähler handelt, müssen diese im Umgang mit je spezifischen strategischen Rationalitäten bedient werden (Wiesendahl 2001: 61f).

a) Strategische politische Führung bedarf des Rückhalts der eigenen Partei, wobei die politischen Spitzen sich auch persönlich der Unterstützung der Parteimitglieder versichern müssen. Die daraus resultierende strategische Mitgliedschaftslogik bedient den

- Wunsch der Aktiven und Funktionäre auf Beteiligung und Identifikation. Die ‚party on the ground‘ muss sich in den von den ‚public office holders‘ verfochtenen politischen Linie wiederfinden können. Auch dürfen keine Zweifel daran aufkommen, dass die Parteivertreter für das einstehen, wofür die Partei eintritt und was deren Herzensanliegen ist. Wird diese Mitgliedschaftslogik nicht genügend bedient, treten innerparteilich Demoralisierungseffekte und Motivationsverluste ein, die die organisatorische Schlagkraft einer Partei stark beeinträchtigen (Wiesendahl 2007).
- b) Parteien fällt durch die Inbesitznahme von Schaltstellen der Macht eine Schlüsselrolle bei der Politikgestaltung zu. Ihnen wird sachlogisch Policy-Expertise und Problemlösungskompetenz abverlangt, um Anliegen und Probleme identifizieren und bestmögliche Lösungsansätze zu deren Beseitigung zu generieren. Bei der strategischen Sachlogik bewegen sich Politiker im Bereich von „governing roles“ (Elcock 2001; Glaab 2007: 310ff), was die Fähigkeit impliziert, Policy Making-Prozesse zu initiieren und sich die Unterstützung von Experten und Ministerialbürokraten zu Nutze zu machen. Vor allen Dingen benötigt ‚executive leadership‘ Gespür und Umsicht, um die Folgen und Nebenfolgen von zur Wahl stehenden Lösungsalternativen abschätzen zu können. Das Politische der sachlogischen Strategie schwebt immer mit, weil für politische Gestaltungspläne akzeptanzlogisch öffentliche Zustimmung und parlamentarische Mehrheiten zu mobilisieren sind.
- c) Politische Führung kann nur mit dem virtuososen Spiel der Macht- und Einflusslogik reüssieren. Hierzu gehört, die Machbarkeit und Durchsetzbarkeit von politischen Anliegen realistisch einschätzen zu können. Es sind Getreue um sich zu sammeln, Abhängigkeiten herzustellen und politische Freundschaften zu schmieden. Loyalität will belohnt sein, während Rivalen niedergehalten oder eingebunden werden müssen. Streit ist zu unterbinden, weil er als Führungsschwäche ausgelegt werden kann. Mitunter ist die Rolle des ‚Herr im Hause‘ zu spielen und es sind bei Preisgabe von Bauernopfern Niederlagen zu vermeiden. Bei allem ist das richtige Timing zu beachten.
- d) Politik ist eine durch und durch öffentliche Angelegenheit. Der Kampf um Ämter und Politiken spielt sich unter den Augen einer kritischen Öffentlichkeit ab, die schon aus Zustimmungsründen von politischer Führung ausgeprägte strategische Kommunikationsleistungen abverlangt. Durch Kommunikation verwirklicht sich strategische Steuerung (Speth 2005: 27f). Der Kampf um mediale Aufmerksamkeit und Präsenz, um Agendasetting und Deutungshoheit muss nach den Gesetzen der Medienlogik und Personalisierung von Politik ausgefochten werden. Für politisches Spitzenpersonal ist deshalb die Fähigkeit zur Selbstinszenierung (Schütz 1992: 22f), zum Eindrucksmanagement und zur Darstellungskompetenz von Kompetenz (Hitzler 1996: 266) unabdingbar. Zum Medienimage gehört, als politische Spitzenfigur international auf Respekt zu stoßen und das Land unter den Großen der Welt selbstbewusst und würdig zu vertreten.
- e) Darüber hinaus ist der Politikbetrieb immer auch Tendenzbetrieb. Er ist ein Ort für das Zelebrieren politischer Transzendenz, wo weltbewegende Ideen generiert, Bekenntnisse abgelegt, Überzeugungen und Werthaltungen ausgetauscht und ideologische Richtungsstreits ausgetragen werden. Strategische politische Führung ist auch hier mit „Leidenschaft“ (Max Weber) gefragt, weil Parteien ihren Charakter als Träger von Weltanschauungen und Werten nicht gänzlich abstreifen können. Zudem geht es darum, das Klein-Klein der Alltagspolitik in ein große-

res Ganzes einzubetten. Das strategische Rational besteht darin, durch symbolische Führung und Deutungsleistungen die Bedürfnisse nach Orientierung, Sinnvermittlung und ideologische Abgrenzung zu befriedigen.

- f) Ein Großteil des strategischen Denkens und Handelns von politischer Führung wird durch die elektorale Wettbewerbslogik absorbiert, mit deren Hilfe in einem friedlich ausgetragenen Ausscheidungskampf auf Sieg und Niederlage hin um die Gunst der Wählerinnen und Wähler gerungen wird. Diese Logik kulminiert in strategisch durchdachten hochprofessionellen Wahlkampagnen.
- g) Auf einem anderen Blatt stehen die Ansprüche, die durch die Konsensbeschaffungsstrategie für Politiken aufgeworfen werden. Hierbei geht es darum, für politische Konzepte und Gestaltungspläne in der Öffentlichkeit breite Unterstützung sowie politische und gesellschaftliche Bündnispartner zu finden, die sich für das Anliegen überzeugen lassen. Die hierbei geforderte strategische Rationalität ist eng mit der Interessenvermittlungs- und Verhandlungslogik verbunden. Im Kern geht es darum, durch Verbände artikulierte Interessen aufzugreifen und auf eine möglichst einvernehmliche Kompromisslinie zu aggregieren.
- h) Strategisch können Parteien des Weiteren nicht umhin, zu ihren Anhängern und potentiellen Wählern möglichst dauerhafte Repräsentationsbeziehungen aufzubauen, die deren Bedürfnisse auf kollektive Interessenvertretung entgegenkommen. Dabei geben Spitzenvertreter von Parteien für Wählerinnen und Wähler eine Projektionsfläche ab, auf der sich deren Wünsche, Erwartungen und Hoffnungen widerspiegeln sollten. Der Natur dieser Beziehung nach geht es um eine partikulare, klientelistische Sprachrohr- und Interessenvertretungslogik. Ohne sie lassen sich auf der einen Seite schwerlich dauer-

hafte gesellschaftliche Wählerkoalitionen schließen. Auf der anderen Seite reibt sich dieser Schulterschluss an einer universalistischen Repräsentationslogik, mit der Parteien als Anwalt für das Ganze und für das Gemeinwohl einzutreten haben. Strategisch wird von Parteien auch deshalb eine Gratwanderung abverlangt, weil offenkundiger partikularer Klientelismus andere Wählergruppen abstößt und infolgedessen die Mobilisierung von Wählermehrheiten beeinträchtigt.

5 Schlussfolgerungen

Politische strategische Führung unterliegt einem demokratischem Reglement, was sie von anderen Formen und Aktionsfeldern strategischer Führung abgrenzt. So entbehrt sie der Hierarchie, stattdessen geben ihr die demokratischen Spielregeln vor, sich mit Transparenz und Partizipation abzufinden. Gefolgschaft wird freiwillig gewährt und steht unter wankelmütigen Vorbehalt, sie kann jederzeit aufgekündigt werden. Infolgedessen fehlt es der Politik für ihre strategischen Ziele und Aktionen an Verpflichtungsfähigkeit, und sie hat sich ihre Strategiebildung durch hohe Konsensbeschaffungskosten zu erkaufen.

Das strategische Umfeld des Politikbetriebs gleicht nur sehr begrenzt einem Markt, so dass der Slogan: ‚Der Markt regelt es‘ nicht einmal entfernt die Leitlinie für strategisches Denken und Handeln der Spitzenpolitiker bilden könnte. In der Politik geht es in erster Linie um die Organisation von Macht und um das Bestreben von Parteien und den aus ihnen hervorgehenden Politikern, für Ämter und Politiken Zustimmung und Mehrheiten zu finden. Dies zu verwirklichen, setzt strategische politische Führung einer multilateralen, komplexen Akteursvielfalt aus, die es erschwert, strategische Ziele und Absichten erfolgsorientiert und wirkungsvoll in die Tat umzusetzen.

Politik hat per se widerstreitende Ziele zu verfolgen und dabei zahlreiche und nicht minder auseinander gehende Erwartungen und Wünsche gleichzeitig zu berücksichtigen. Strategisches Führung heißt vor diesem Hintergrund, Erwartungsüberfrachtung zu konzentrieren und zielgruppenspezifische Teillogiken zu bedienen. Das zwischen Mitgliedschaftslogik, Regierungslogik, Macht- und Einflusslogik, Kommunikations- und Deutungslogik, elektoraler Wettbewerbslogik, Verhandlungslogik und Repräsentationslogik bestehende Spannungspotential bedarf des geschickten ‚conflict-handlings‘. Hierin offenbart sich Führung als ‚widersprüchliches Handeln‘ (Neuberger 1983).

Strategische Führung gehorcht deshalb auch keinem allgemein tauglichen Muster oder Stil. Im politischen Strategen steckt vielmehr ein Meister situationsgerechten strategischen ‚conflict-handlings‘. Strategische Führungsleistung bewährt sich in einem multiplen Rollen-Set, bei dem man mal den herrischen Führer und Chef, den Inspirator und Visionär, den Broker und Moderator, den zupackenden Tatmenschen, den Anwalt und Schutzpatron, den Staatsmann und großen Redner, den Soundbite-Produzenten und Vorkämpfer für eine große Sache und den Wahlkämpfer und sachkundigen Entscheider spielen muss.

Darüber hinaus ist politische Strategie Umständen ausgesetzt, die durch Undurchsichtigkeit, Turbulenz und Überraschung und damit durch die Ungewissheit und Unberechenbarkeit der laufenden Ereignisse geprägt sind. Hergestellte öffentliche Meinung, wankelmütige Stimmenlagen, unvorhergesehene Ereignisse und die Interventionen von diversen eigensinnigen Akteuren und Mitspielern in den politischen Prozess sorgen für einen Spielablauf, der nicht dem strategischen Regiebuch der Parteien gehorchen will. Dieses Dynamische und Unabwägbar des politischen Prozesses machen für Raschke und Tils (2007: 387) eine „Flexibilisierung der Strategieanwendung“ notwendig.

Wenn aber Politikern die Übersicht und Kontrolle über Verhältnisse abgeht, die sie strategisch steuern wollen, können sie schwerlich genauer abschätzen, welche Wirkungen und Nebenwirkungen durch strategische Schachzüge herbeigeführt werden könnten. Selbst für die Wahl der Mittel zur Realisierung strategischer Ziele gibt es kein richtig oder falsch, sondern nur das Abwägen von Plausibilitäten. Unter diesen Umständen sperrt sich Politik dagegen, in eine strategisch planvolle, wohl kalkulierte, rationale Veranstaltung umgewandelt zu werden. Noch so sehr gewünschte „Zweckrationalität“ (Raschke/Tils 2007: 289) und „wirksame Zielverfolgung“ (128) politischer Strategie stoßen an immanente Grenzen. Denn die spezifischen Umstände des Politikbetriebs lassen es schwerlich zu, strategische Ziele und Pläne durch zweckrationale Kalkulation erfolgsorientiert in bestmöglich geeignete Maßnahmen und Schritte der Zielverfolgung umzusetzen. Was wirkungsvoll und zweckmäßig ist, wird erst durch die Dynamik des Prozessverlaufs entschieden. Wenn-Dann-Kalkulationen bleiben weitgehend Spekulation, weil ein strategischer Aktionsplan aus sich heraus keine erfolgsversprechende Handlungsdynamik entwickelt. Insofern wird auch das herkömmliche sequentielle Prinzip ‚action follows strategy‘ weitgehend außer Kraft gesetzt, weil nicht wirklich beantwortbar ist, welches vorbedachte Handeln Zweckdienlichkeit beanspruchen könnte.

Die Quintessenz ist: Ob etwas strategisch Erfolg hat, wird durch den politischen Prozess entschieden. Insofern hat sich politische Strategie an der Maxime ‚strategy follows process‘ auszurichten. Strategie als ständigem Prozess, als ‚strategy in progress‘ ist damit etwas Unfertiges, Unabgeschlossenes zu eigen, was der Abhängigkeit vom eigendynamischen Prozessverlauf gerecht wird.

Vor diesem Hintergrund kann politische strategische Führung immer noch etwas von dem Militärstrategen Helmuth von Moltke (1800 –

1891) lernen – wandte dieser sich doch gegen die verfehlte Vorstellung von Strategie als einer Sammlung von „allgemeine(n) Lehrsätze(n)“ und „aus ihnen abgeleitete(n) Regeln“. Stattdessen sei in Strategie „ein System der Aushilfen“ zu sehen, das „die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“ zulassen würde (zitiert nach Hinterhuber 2004: 26).

Elmar Wiesendahl ist Professor für Politikwissenschaft und Leiter des Fachbereichs Sozialwissenschaften an der Führungsakademie der Bundeswehr.

Literatur

- Antonakis, John/Cianciolo, Anna T./Sternberg, Robert J.* 2004: Leadership. Past, Present, and Future. In: Dies. (Hg.): The Nature of Leadership. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1-18.
- Clausewitz, Carl von* 2003: Vom Kriege. Troisdorf: Bildungsverlag EINS.
- Crevelde, Martin van* 1998: Die Zukunft des Krieges. München: Gerling Akad. Verlag.
- Elcock, Howard* 2001: Political Leadership. Cheltenham, Northampton: Elgar.
- Glaab, Manuela* 2007: Politische Führung als strategischer Faktor. In: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 17 Jg., Heft 2, 303-332.
- Grant, Robert M./Nippa, Michael* 2006: Strategisches Management. 5. aktualisierte Aufl., München: Pearson Studium.
- Hinterhuber, Hans H.* 2004: Strategische Unternehmensführung. Bd. 1: Strategisches Denken: Vision, Unternehmenspolitik, Strategie. 7. Aufl. Berlin: de Gruyter.
- Hitzler, Ronald* 1996: Die Produktion von Charisma. Zur Inszenierung von Politikern im Medienzeitalter. In: Imhof, Kurt/Schulz, Peter (Hg.): Politisches Raisonement in der Informationsgesellschaft. Zürich: Seismo, 265-288.
- Hunt, James G.* 2004: What Is Leadership? In: Antonakis, John/Cianciolo, Anna T./Sternberg, Robert J. (Hg.): The Nature of Leadership. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 19-47.
- Kaldor, Mary* 1999: New and old Wars: Organized Violence in a Global Era. Stanford: Stanford University Press.
- Münkler, Herfried* 2002: Die neuen Kriege. Reinbek: Rowohlt.
- Neuberger, Oswald* 1983: Führen als widersprüchliches Handeln. In: Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 27. Jg., 22-34.
- Raschke, Joachim/Tils, Ralf* (2007): Politische Strategie. Eine Grundlegung. Wiesbaden: VS.
- Speth, Rudolf* 2005: Strategiebildung in der Politik. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 18. Jg., Heft 2, 20-37.
- Schütz, Astrid* 1992: Selbstdarstellung von Politikern. Analyse von Wahlkampfauftritten. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Schemann, Hans* 2000: Professionalisierung und/oder Kunst der Führung von Unternehmen. Münster: LIT.
- Welge, Martin K./Al-Laham, Andreas* 2006: Strategisches Management. 5. aktualisierte Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Wiesendahl, Elmar* 2004: Zum Tätigkeits- und Anforderungsprofil von Politikern. In: Brink, Stefan/Wolff, Heinrich (Hg.): Gemeinwohl und Verantwortung. Berlin: Duncker & Humblot, 167-188.
- Wiesendahl, Elmar* 2001: Berufspolitiker zwischen Professionalismus und Karrierismus. In: Arnim, Herbert von (Hg.): Politische Klasse und Verfassung. Berlin: Duncker & Humblot, 145-166.
- Wiesendahl, Elmar* 2007: Efficiency versus Democracy? Political Parties and Societal Modernization in Germany. In: Blühdorn, Ingolf/Jun, Uwe (Hg.): Economic Efficiency – Democratic Empowerment. Lanham u.a.: Lexington Books, 219-246.