

2. Suche im Komplexen.

Politische Nachhaltigkeitsstrategie als analytischer Bezugs- und kulturpolitischer Handlungsrahmen

Betrachtet man „Nachhaltigkeit“ in der vorn besprochenen politisch verabredeten Definition, dann ist sie ein ethisches Prinzip, und damit ein jeweils unmittelbar anzulegendes Entscheidungskriterium, das zwar langfristiges, aber zunächst nicht gleich strategisches Denken und Handeln erfordert. Sobald Umweltfragen bzw. die Mensch-Natur-Verhältnisse als intentionaler Ursprung von Nachhaltigkeit in den Blick genommen wird, ändert sich das grundsätzlich. Hier ist nach Strategie gefragt, denn es muss beantwortet werden, was konkret im Realen geändert werden soll, durch wen und wie; welche Faktoren und Sachverhalte sich fördernd, zielführend, hemmend oder verzögernd auswirken. Hier sollen zudem Ansatzpunkte für entsprechendes kulturpolitisches Handeln gefunden werden.

Mit der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie (2002) „Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für nachhaltige Entwicklung“¹³² schließlich liegt ein Dokument über den umfassendsten demokratischen Konsens vor, der zum Zeitpunkt seiner Verabschiedung erreichbar war und bislang nicht grundsätzlich novelliert wurde, der auch für Kulturpolitik einen faktischen Bezugsrahmen darstellt.

Eine Annäherung an das in sich verzweigte Strategie-Problem erfolgt aus drei Blickwinkeln:

A) wird untersucht, worum es sich bei Strategie im Allgemeinen und bei politischer Strategie im Besonderen handelt. Dazu werden Eckpunkte der Theorie-Entwicklung und ausgewählte Schlüsselbegriffe des aktuellen Standes der politischen Strategietheorie herangezogen. B) wird gefragt, inwieweit Akteure der deutschen Kulturpolitik sinnvoll strategisches Subjekt sein können, und wie deren strategische Umgebung sich darstellt. C) schließlich wird die nationale Nachhaltigkeitsstrategie unter dem Aspekt der vorn dargestellten Ambivalenzen und unter strategietheoretischem Blickwinkel untersucht.

132 www.bundesregierung.de/Webs/Breg/nachhaltigkeit/DE/Nationale-Nachhaltigkeitsstrategie/Nationale-Nachhaltigkeitsstrategie.html, April 2011.

2.1 Quadratur des Kreises. Komplexität aus der subjektiven Perspektive von Akteuren

Der Überblick über die Ambivalenzen von Nachhaltigkeit hat gezeigt: Der Gesamtzusammenhang ist sowohl hinsichtlich seiner Verständnisse und Begriffe als auch hinsichtlich der handelnden Akteure an Heterogenität, Widersprüchlichkeit und Unübersichtlichkeit schwer zu übertreffen. Noch komplexer geht es kaum. Wie soll und kann welches politische Subjekt auch immer unter solchen Bedingungen langfristig handeln und tatsächlich die gewünschten Ergebnisse erreichen? Worin also besteht Strategie unter der Voraussetzung von Komplexität?

Der Psychologe Dietrich Dörner hat sich damit aus seiner Perspektive auseinander gesetzt.¹³³ Ausgehend vom Bild zweier Autofahrer – von denen der Ungeübte seine Umgebung als Konglomerat einer Unzahl von Einzelmerkmalen wahrnimmt und darüber in Schweiß gerät, während der Erfahrene gelassen bleibt, weil er über Komplexität reduzierende „Superzeichen“ verfügt, die den jeweiligen Verkehrssituationen eine „Gestalt“ geben – stellt er fest: „Komplexität ist keine objektive Größe, sondern eine subjektive.“^{134 135} Mit anderen Worten: Sie hängt für ihn direkt von der Fähigkeit der Akteure zur Sinnbildung ab. In der Soziologie würde man von Deutungsmustern sprechen.

Ausgangspunkt seiner Charakteristik komplexer Systeme bzw. Situationen sind sehr viele miteinander vernetzte Variable, die sich untereinander mehr oder minder stark beeinflussen. Sie sind intransparent und weisen Eigendynamik auf. Die Akteure besitzen keine vollständigen Kenntnisse oder sogar falsche Annahmen über die Systemeigenschaften. „Komplexität, Intransparenz, Dynamik, Ver-

133 Dörner, D.: Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, Hamburg, 2003.

134 Ebd., S. 63.

135 Neben diesem strikt subjektiven Zugang zu Komplexität muss Luhmanns aus systemtheoretischer Perspektive – das heißt: strikt vom Subjekt abstrahierend – vorgenommene Definition auf den ersten Blick der Dörnerschen geradezu entgegengesetzt wirken. „Als komplex wollen wir eine zusammenhängende Menge von Elementen bezeichnen, wenn aufgrund immanenter Beschränkungen der Verknüpfungskapazität der Elemente nicht mehr jederzeit jedes Element mit jedem anderen verknüpft sein kann. ... Komplexität (ist) ein sich selbst bedingender Sachverhalt ...“ Luhmann, N.: Soziale Systeme, Frankfurt a. M., 1987, S. 46. – Beide Zugänge teilen den Aspekt der Unverbundenheit von Dingen. Dörner spricht selbst von „komplexen Systemen“, ohne „System“ allerdings als Begriff zu benutzen, sondern als Bezeichnung für Versuchsanordnungen, denen Probanden ausgesetzt werden, und die sich gerade dadurch auszeichnen, dass ihre Elemente miteinander verbunden sind, sich wechselseitig beeinflussen. Es liegt eine gewissen Inkonsistenz darin, dass er „komplex“ in Bezug auf das Subjekt als Synonym für Unverbundenes, in Bezug auf deren objektive Umgebung für Verbundenes nimmt. Die Frage, wie aus Gründen von Wahrnehmung und/oder sozialer Konstellation Unverbundenes sinnvoll und zielführend in Beziehung gesetzt, zur Synthese gebracht werden kann, taucht auch an dieser Stelle als generelle auf.

netztheit und Unvollständigkeit oder Falschheit der Kenntnisse über das jeweilige System: dies sind die allgemeinen Merkmale der Handlungssituationen. Damit muss man fertig werden.“^{136 137}

Seine sach- und fachsprachlich getroffenen Aussagen über die Problemlage übersetzt Dörner in folgendes Bild:

Der Akteur gleiche einem Schachspieler, der mit einem Schachspiel spielen muss, welches sehr viele (etwa einige Dutzend) Figuren aufweise, die mit Gummifäden aneinander hängen, sodass es ihm unmöglich sei, nur eine Figur zu bewegen. Außerdem bewegen sich seine und des Gegners Figuren auch von allein, nach Regeln, die er nicht genau kenne, oder über die er falsche Annahmen habe. Obendrein befände sich ein Teil der eigenen und fremden Figuren im Nebel und sei nicht oder nur ungenau zu erkennen.¹³⁸

Um das grundsätzliche Problem testgerecht nachzustellen, hat Dörner Computersimulationen für Regierungs- bzw. Entscheidungssituationen programmiert, in denen die Anzahl sich wechselseitig bedingender, von einander abhängiger, sich stärker oder weniger stark beeinflussender Einzelvariablen auf eine überschaubare Anzahl, auf ein begrenztes Gebiet und auf eine begrenzte Anzahl von Mit- und Gegenspielern reduziert ist. Für diese, verglichen mit der Realität, relativ einfache fiktive Situation hat er durchschnittlichen Versuchspersonen „Regierungsmacht“ übertragen. Die Probanden scheiterten fast ausschließlich regelmäßig, d. h. ihre Handlungen zeigten unerwünschte und unerwartete Wirkungen. Der Grad der ungleich höheren Kompliziertheit, mit dem die später zu besprechende Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung umzugehen hat, zeigt sich bereits an der Anzahl der formulierten Indikatoren (Sie können als Einflussfak-

136 Dörner, D.: 2003, S. 59.

137 Das Bild trifft sich sinngemäß sehr genau mit einer Auskunft des Interviewpartners Ekins (UK): “So that is the main message from our world commission study on the urban environment: That here you have this highly integrated and interactive sets of human activities and very large concentrations of people, which are extremely difficult to change, because of what we perceive as a network of constraints. At some point we thought of it in terms of the six ‘Is’. You’ve got infrastructure, which is built for a non-sustainable society, you’ve got incentives set up through markets and other institutions, which do not incentivise sustainable behaviour, you’ve got lack of information, people don’t know how to make these things more sustainable, and then there were two or three other words that begin with ‘Is’. Investment, lack of investment, lack of incentives for investment in the more sustainable kinds of living. So having to tackle all those at the same time, because the perception was that unless you do tackle them all at the same time – you could even have counterproductive effects, because this is a complex system that reacts in sometimes unforeseen ways -. It is the challenge that we saw we needed to address.”, Ekins, P.: im Interview, Anlage 1, S. 38.

138 Ebd., S. 66.

toren bzw. Variable gelten). Es sind mehr als 30. Die tatsächlichen Variablen sind nicht zu beziffern.¹³⁹

Ursachen für das fast regelmäßige Scheitern seiner Probanden sieht Dörner in Dynamik und Intransparenz als Merkmalen komplexer Systeme. Er verweist auf die Unmöglichkeit, jemals alle Informationen über sich ständig entwickelnde Sachverhalte zu erwerben oder zu erhalten. Das Streben nach Vollständigkeit erzeuge Zeitdruck und am Ende Handlungsunfähigkeit oder -schwäche. Strategisches Denken, Entscheiden und Planen ist seinen Erkenntnissen nach auf das Erfassen der inneren Entwicklungslogik der Sachverhalte angewiesen.¹⁴⁰

Unter anderem aus der Plausibilität dieser Folgerung ergab sich für die vorliegende Arbeit der methodische Anspruch, die unterschiedlichen zum Forschungsziel führenden Aspekte, soweit leistbar, je für sich historisch in ihrem Werden zu erfassen und zu verstehen.

Nach Dörner wohnt andernfalls dem Misslingen bzw. dem strategiespezifischen „Führungsversagen“ in komplexen Situationen eine Logik inne. Als Fehlerquellen, die notwendig entstehen, wenn es nicht gelingt, auf die Berührungspunkte der jeweils inneren Entwicklungslogiken der unterschiedlichen Dimensionen und Elemente einer Strategie oder eines strategisch zu erreichenden Zustands zu zielen; und die seinen Worten nach „viel Ähnlichkeit mit der ‚real existierenden Realität‘ aufweisen“, fasst er zusammen: Handeln ohne vorherige Situationsanalyse, Nichtberücksichtigung von Fern- und Nebenwirkungen, Nichtberücksichtigung der Ablaufgestalt von Prozessen, Methodismus: man glaubt, über die richtigen Maßnahmen zu verfügen, weil sich zunächst keine negativen Effekte zeigen, Flucht in die Projektmacherei, Entwicklung von zynischen Reaktionen.¹⁴¹

Das sind allesamt bekannte Reaktionsmuster.

Zusammenfassend ist zunächst konstatieren: In komplexen Gesellschaften sehen sich bereits auf dieser sehr einfachen Betrachtungsebene handelnde Subjekte resp. individuelle Akteure mit Herausforderungen konfrontiert, die sich per se als Überforderung erweisen, wenn versucht wird, Handlungssituationen additiv vollständig zu erfassen und auf dieser Basis auf sie zu reagieren. Sie benötigen zwingend strategiebezogenes Sachwissen, das zwei Qualitäten aufweist – Unterscheidungsvermögen für zentrale und prioritäre Elemente und Variablen sowie Kenntnis über deren innere Entwicklungslogik.

139 Vgl.: www.bundesregierung.de/Webs/Breg/nachhaltigkeit/DE/Nationale-Nachhaltigkeitsstrategie/Nationale-Nachhaltigkeitsstrategie.html, April 2011; vgl.: Statistisches Bundesamt, Nachhaltige Entwicklung in Deutschland, Indikatorenbericht 2010.

140 Dörner, D.: 2003, S. 62-64.

141 Ebd., S. 32.

Grundsätzlich wirft das sichtbare Dilemma die Frage auf, welches generalisierte oder generalisierbare Wissen über Strategiebildung es überhaupt gibt und wie es sich entwickelt hat, also die Frage nach Strategietheorie.

2.2 Management und Politik in Reihenfolge. Zur Geschichte und Entwicklung der Strategietheorie

Verglichen mit militärischer oder Management-Strategietheorie handelt es sich bei politischer Strategietheorie um ein erst seit relativ kurzem systematisch bearbeitetes Forschungsfeld.

Es lassen sich mit den verschiedenen Suchmaschinen im Internet unzählige Titel zu den Stichworten Politik und Strategie finden, allerdings nur sehr wenige, die auf Strategietheorie oder Strategieanalyse in politikwissenschaftlichen Kontexten deuten. Weder das deutsch- noch das englischsprachige Wikipedia verzeichnen bislang einen Eintrag zu diesem Thema.¹⁴²

In Deutschland sind markante Punkte für die Entwicklung dieses Wissenschaftsgebiets: Die Promotion zum Thema „Politische Strategieanalyse“ von Ralf Tils im Jahr 2005¹⁴³, „Politische Strategie: eine Grundlegung“ aus 2007¹⁴⁴ (Raschke/Tils) und ein Workshop zu politischer Strategieanalyse im Jahr 2009, dessen Ergebnisse ebenfalls von Raschke/Tils publiziert wurden.¹⁴⁵

In ihrer historischen Spurensuche zu Strategie und Strategieanalyse befassten sich Raschke/Tils mit „den Bedingungsfaktoren für Elaborierung“. Dabei stellen sie Diskontinuitäten als vorherrschendes Merkmal des Prozesses fest, und sie „vermuten bei drei Komplexen besonderes Erklärungspotential: politisch-legitimer Bedarf der Praxis, reflexionswillige und –fähige Träger sowie öffentliche Diskurse.“¹⁴⁶

Als „Wegweiser“ dient ihnen eine Begriffsgeschichte von Strategie. Praxis erscheint hier als Praxis der Strategiegewinnung. Aus dieser Perspektive werden von der Antike über die frühe Neuzeit bis zur Moderne Quellen analysiert. Wendet man sinngemäß den von Raschke/Tils vorgeschlagenen Begriff der „strate-

142 Stand Juni 2012.

143 Tils, R.: Politische Strategieanalyse – konzeptionelle Grundlagen und Anwendung in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik, Wiesbaden, 2005

144 Raschke, J./Tils, R.: Politische Strategie: eine Grundlegung, Wiesbaden, 2007.

145 Raschke, J./Tils, R.: Strategie in der Politikwissenschaft – Konturen eines neuen Forschungsfeldes, Wiesbaden, 2010.

146 Raschke, J./Tils, R.: 2007, S. 44.

gischen Umwelt“¹⁴⁷ auf ihre eigene Forschungsstrategie an, so findet man das Hauptgewicht auf seiner internen Dimension; der Fokus liegt auf Reflexions- bzw. Theoriezusammenhängen, deren „äußere“ gesellschaftliche Bedingungen weniger bzw. punktuell in Betracht genommen werden.

Den Ausgangspunkt für die Erschließung des Forschungsfeldes „politische Strategie“ sehen Raschke/Tils in „objektiv wachsende(m) Strategiebedarf. Je komplexer und instabiler die Bedingungen der Politik, desto schwieriger, aber gleichzeitig notwendiger werden die Berechnungen anspruchsvollerer Handlungsformen, zu denen die strategische gehört.“¹⁴⁸

In ihrer geschichtlichen Darstellung zeigen Raschke/Tils, bei der griechischen Antike, den zehn „strategoi“ Athens (als Namensgebern) und Thukydides beginnend, dass zunächst in Politik und Militär die Erdenker und Nutzer von Strategie zusammen fielen. Die Anzahl der strategischen Akteure war begrenzt und der Bedarf an Strategie gering. Noch in der Antike, dann verstärkt in der frühen Neuzeit bzw. Renaissance, vollzogen sich Differenzierungen zwischen Politik und Militär, Differenzierungen zwischen Praxen und theoretischer Reflexion, Differenzierungen in den Naturwissenschaften und in der Ökonomie mit Rückwirkungen auf die Geisteswissenschaften, und nicht zuletzt Differenzierungen in Innen- und Außenpolitiken.

Auf diesem Hintergrund der Zunahme von Verzweigungen und Faktoren der realen Entwicklungen stellen Raschke/Tils für die militärische Strategietheorie bis zu Clausewitz' Arbeiten eine zunehmende innere Dichte und Differenziertheit an theoretischen Zugängen dar.¹⁴⁹

Unter „Post-Skript nach 1945“ wird knapp der jetzt „breitere Gebrauch des Strategiebegriffs, nun auch im ökonomischen und politischen Sinne“ konstatiert; dazu seine „modisch(e) und inflationär(e)“ Ausweitung auf fast alle Bereiche seit den 1980er Jahren sowie die seit den 1960er Jahren aufkommende Richtung des strategischen Managements. Als voraussetzende Entstehungsbedingungen für letztere wird genommen: „Vor allem war es die zunehmende Turbulenz von Märk-

147 „Strategische Umwelt beschreibt den jeweils relevanten, sich dynamisch verändernden Kontextausschnitt, der für das strategische Handeln der Akteure in besonderer Weise Voraussetzung und Wirkungsfeld ist. Die Akteurumwelt besteht aus Interaktionsakteuren, Arenen, sowie sonstigen institutionell verfestigten und gelegenheitsoffenen Gegebenheiten. Beziehungsgrößen der Umwelt sind in erster Linie andere (Interaktions-)Akteure, nicht Institutionen. Interne Umwelt meint die eigene Organisationsumwelt, externe Umwelt den außerhalb der eigenen Organisation liegenden Kontextausschnitt.“, ebd., S. 544.

148 Ebd., S. 11.

149 Ebd., S. 45-75.

ten, die die Suche nach einer systematischer angelegten Unternehmensführung auslöste.¹⁵⁰

Dem sind aus der Perspektive der wachsenden Komplexität, aus der des „strategische Umwelt“-Begriffs von Raschke/Tils und aus den wahrgenommenen Entwicklungssprüngen der Strategietheorie bzw. der strategischen Reflexion folgende Überlegungen hinzuzufügen:

Dafür, dass neben Militär und Politik während des Zweiten Weltkriegs und in den Jahren danach auch Wirtschaftsunternehmen die Notwendigkeit strategischen Planens und Handelns entwickelten, führen Raschke/Tils mit den Märkten eine aus der Position der Unternehmen vor allem äußere strategische Umwelt als Ursache an.

Tatsächlich haben in den USA, dem ursprünglichen Herkunftsort der Management-Strategietheorie, mehrere Faktoren zu Unternehmensvergrößerungen und zur Erhöhung der Anzahl der wirtschaftlichen Wettbewerbsteilnehmer geführt: lange Prosperitätsjahre nach dem Ersten Weltkrieg, Roosevelts New Deal als Reaktion auf die Weltwirtschaftskrise der ersten 1930er Jahre und der Eintritt der USA in den Zweiten Weltkrieg.¹⁵¹ Hinzu kamen Unsicherheiten, die sich aus den strukturellen Reformen des New Deal ergaben.¹⁵² Die äußere Unübersichtlichkeit und Unberechenbarkeit hat für Unternehmen zweifellos rapide zugenommen.

Auf diesen äußeren Komplexitätssprung in den 1910er bis 1940er Jahren reagieren Neumann/Morgenstern mit „Theory of Games“ (1944), dem ersten konkreten strategietheoretischen Werk über wirtschaftliche Kontexte.¹⁵³ Raschke/Tils lehnen die Spieltheorie als politologisch unfruchtbar ab, unter anderem wegen Reduktionismus und ausschließlicher Orientierung auf das Handeln der Gegner bzw. Mitspieler¹⁵⁴, also auf einen Teil der äußeren strategischen Umwelten der Akteure.¹⁵⁵

Nimmt man die inneren strategischen Umwelten der Unternehmen in den USA des ausgehenden 19. und des beginnenden 20. Jahrhunderts in den Blick, ändert sich das Bild von der Entstehungsgeschichte der Management-Strategietheorie.

150 Ebd., S. 76.

151 Vgl. Clemens, P.: *Prosperity, Depression and the New Deal: The USA 1890-1954*, London, 2008; Shlaes, A.: *Der vergessene Mann: Eine neue Sicht auf Roosevelt, den New Deal und den Staat als Retter*, Weinheim 2011.

152 Für Unternehmen vor allem aus der Reform des Finanzwesens, Neuregelungen von Firmenstrukturen, z.B. Verbot und Zerschlagung von mehr als zweistufigen Holdings.

153 von Neumann J./Morgenstern, O.: *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944.

154 Raschke, J./Tils, R.: 2007, S. 77.

155 Als weitere – von der Spieltheorie unberücksichtigte – strategische Bezugsgrößen werden genannt: indirekt beteiligte Adressaten politischen Handelns, mediale Öffentlichkeiten und materielle Problemlösungsaspekte.

Das Bedürfnis nach „systematischer angelegter Betriebsführung“, wie Raschke/Tils es nennen, entstand zunächst aus den inneren Konflikten der Unternehmen und den Instrumenten, die die frühe Fabrikproduktion für deren Lösung bot.

Bereits gut dreißig Jahre vor der „Theory of Games“, 1911, erschien Taylor's „The Principles of Scientific Management“¹⁵⁶. Taylor hatte zwischen Management und Arbeitern Machtkämpfe beobachtet. Beide Seiten sollten sich seiner Lehre nach statt dessen um das Wohl der Firma wie der Gesellschaft bemühen, sich gemeinsamer Interessen bewusst werden, und vor allem auf das objektive, unparteiische Scientific Management vertrauen. Es bestand wesentlich im Erwerb von Urteilsfähigkeit über die Arbeitsprozesse durch das Management und in Planung, Normierung, Standardisierung.¹⁵⁷ Die parallel arbeitsteilig organisierte Massenproduktion erlaubte es, entsprechende Messwerte zu gewinnen. Gleichzeitig fand mit Taylors zwischen Managern und Arbeitern angesiedelten „Arbeitsbüros“, denen die Planung oblag, eine Ausdifferenzierung der unternehmensinternen Ebenen und Abläufe statt.

Hier soll festgehalten werden, dass zur Erklärung des Bedarfs an Managementstrategie – und in der Folge zur Entwicklung der Management-Strategietheorie – die äußeren strategischen Umweltbedingungen wie Markt, Politik und Konkurrenz nicht genügen. Vielmehr ist dieser Bedarf jeweils mindestens ebenso durch Ausdifferenzierungsentwicklungen der *inneren* strategischen Welten entstanden.

Die strategische Innenwelt von Unternehmen bildet sich im Wesentlichen aus den Anordnungen und wechselseitigen Beziehungen der Arbeitskräfte (im Sinne von human capital, einschließlich der diversen Ebenen von Management) und aus den verfügbaren bzw. genutzten Maschinen, Werkzeugen, Technologien. Letztere determinieren die Möglichkeiten für Produktionsabläufe.¹⁵⁸ Ohne

156 Taylor, W. F.: The Principles of Scientific Management, London, 1911, Nachdruck New York, 2006.

157 Vgl. Volpert, W./Vahrenkamp, R. (Hrsg.): Frederick Winslow Taylor: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Weinheim, 1977, S. X-XII.

158 Womack et al. beschreiben am Beispiel des französischen Autoherstellers Panhard et Levassor (P&L) plastisch und sinnfällig, worum es bei Taylor und dem von ihm beobachteten Machtkampf zwischen Arbeitern und Managern sowie vonstatten gehenden Ausdifferenzierungen im Kern ging: Endes des 19. Jahrhunderts traten die Auto-Fabrikanten in ein sehr frühes Stadium der Massenproduktion. P&L bauten 1884 einige hundert Autos jährlich, waren ansonsten hauptsächlich Hersteller von Metallsägen. Die frühen Maschinen erforderten ein hohes Maß an Nacharbeit. P&L's Beschäftigte waren deshalb nicht Arbeiter im heutigen Sinne, sondern exzellente Handwerker mit einem hohen Verständnis für mechanische Prinzipien. Die unter diesen Bedingungen herzustellenden Autos bestanden aus vielen Hundert Einzelteilen. Sie wurden zum geringsten Teil bei P&L selbst hergestellt, sondern hauptsächlich in kleinen Betrieben der Region Paris in Auftrag gegeben. Das Management war also damit befasst, Maschinen und Material zu beschaffen, Unteraufträge für Einzelteile zu vergeben, den Verkauf abzuwickeln sowie Arbeitskraft zu heuern, zu feuern, zu überwachen und zu bezahlen. Die

ein Mindestmaß an Urteilsfähigkeit über diese – auch wesentlich technologieabhängigen – Produktionsabläufe in einem Unternehmen strategische Kompetenz entwickeln zu können scheint schwer vorstellbar.

Ebenso wenig scheint es möglich, ohne Grundkenntnisse dieser Art Urteilsfähigkeit über Bedingungsfaktoren der Ausarbeitungsprozesse von wissenschafts-gestützten Strategien und über Strategietheorie zu erwerben.

Die historische Illustration für die Keimzeit der Management-Strategietheorie drängt auch für die politische Strategietheorie die oben gestreifte Frage auf, inwieweit Sachwissen über den konkreten Gegenstand der jeweiligen Ziele von Bedeutung ist, und wie strategische Akteure unter diesem Gesichtspunkt zu relevantem Wissen kommen. Raschke/Tils erfassen ihn weder unter Strategiefähigkeit¹⁵⁹, noch unter Strategiekompetenz¹⁶⁰.

Zurück zur Management-Strategietheorie: Raschke/Tils messen öffentlichen Diskursen Bedeutung für die Entwicklung von Strategien und Strategietheorie zu.¹⁶¹ Ein solcher öffentlicher Diskurs folgte bereits auf Taylors „Scientific Management“, zunächst vor allem unter Unternehmern und Gewerkschaftern. Er spielte (zunehmend unter der Bezeichnung Industrial Engineering), auch im

Einzelteile wurden Auto für Auto spezifisch zueinander passend nachgefeilt und zusammen gesetzt. Kenntnisse über die Materialbeschaffenheit und die tatsächlich nötige Herstellungszeit hatten nur die Arbeiter. Insofern war, wie Taylor später fest stellte, das Management ihnen ausgeliefert. Allerdings arbeiteten immer mehrere Arbeiter parallel gleiche Arbeitsgänge nach den gleichen Bauanleitungs-Blueprints ab, so dass sich vergleichende Untersuchungen mit der Stoppuhr leicht durchführen ließen. Zu P&L vgl.: Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D.: *The Machine that Changed the World*, New York, 2007, S. 19ff.

159 „Strategiefähigkeit stellt ein Grundelement des Strategy-Making dar. Strategiefähigkeit besteht aus den drei konstitutiven Komponenten von Führung, Richtung und Strategiekompetenz. Politische Akteure verfügen über unterschiedliche Grade der Strategiefähigkeit. Drei markante Trends kennzeichnen moderne Party-Government-Systeme: Zentrierung bei der Führung, Entideologisierung in der Richtungsdimension, Professionalisierung bei der Strategiekompetenz.“, ebd., S. 273ff., S. 542.

160 In der Definition von Strategiekompetenz wird klar gestellt, dass es sich bei dem nötigen Wissen um Wissen über die Strategie, nicht um solches über den mit der Strategie verfolgten Gegenstand handelt: „Strategiekompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Anforderungen an strategisch handelnde Kollektivakteure entsprechen zu können. Sie ist eine konstitutive Komponente der Strategiefähigkeit. Strategiekompetenz umfasst die Bestandteile von Wissen und Managementfertigkeiten. Wissen enthält die in der Praxis aufgebauten strategischen Kenntnisse sowie das professionelle Strategiewissen. Managementfertigkeiten zeigen sich in ausdifferenzierten Kompetenzfeldern, die eine systematischere Verfolgung strategischer Ziele ermöglichen.“, ebd., S. 542.

161 Ebd., S. 73f.

Kontext der keynesianischen Sozialpolitik des New Deal bis in die 1940er Jahre eine Rolle.^{162 163}

Parallel dazu erfuhren die industriellen Produktionsprozesse bereits seit dem Ersten Weltkrieg weitere Komplexitätsschübe. Die noch werkstätten- und handwerksähnlichen Verhältnisse aus Taylors Zeit fanden Ablösung durch stark standardisierte Massenproduktion, durch hochspezialisierte, viel genauere, monofunktionale Maschinen für sprunghaft mehr und neue Waren (Telefone, Radios usw.), durch neue Vertriebs-, Beschaffungs- und Kalkulationsanforderungen des Massenkonsums, durch wachsenden Innovationsdruck und durch unübersichtlichere Konkurrenz.¹⁶⁴

Der Strategiebedarf von Unternehmern erhöhte sich wiederum aus Differenzierungen der äußeren und inneren strategischen Umwelten.

Beginnend mit den 1950er Jahren entwickelte sich, der Spieltheorie folgend und unter der Erkenntnis des Politischen als Teil des Geschäftlichen mit zunehmendem Tempo und zunehmender Breite die Management-Strategietheorie als wissenschaftlicher Diskurs.¹⁶⁵ Mintzberg et al. erfassen in ihrer systematischen Zusammenstellung aus dem Jahr 1998 unter der Bezeichnung „Wildnis“ insgesamt 10 unterschiedliche Schulen mit jeweils zahlreichen Vertretern.¹⁶⁶

Ein zweiter Komplexitätssprung in den strategischen Unternehmensumwelten fällt mitten in diese Boomzeit der neuen Theorie. Er findet ab den beginnenden 1970er Jahren mit dem Übergang zur postfordistischen Betriebsweise¹⁶⁷ statt.

162 Gaugler, E.: The Principles of Scientific Management: Bedeutung und Nachwirkungen. In: Gaugler, E. (Hrsg.): Taylor, Frederick Winslow: The principles of scientific management; Vademecum zu dem Klassiker der Wissenschaftlichen Betriebsführung. Düsseldorf, 1996, S. 29ff.

163 Bloemen, E.: The Movement for Scientific Management in Europe between the Wars, in: Spender, J.-C./Kijne, H. J. (Hrsg.): Scientific Management: Fredrick Winslow Taylor's Gift to the World? Norwell, 1996, S. 121f.

164 Vgl. Clemens, P.: Prosperity, Depression and the New Deal: The USA 1890-1954, London, 2008.

165 Vgl. Oliver, R. W.: *The Future of Strategy: Historic Prologue*. Journal of Business Strategy, 2002, Band. 23, Ausgabe 4, S. 8.

166 "The literature of strategic management is vast – the number of items we reviewed over the years numbers close to 2000 – and it grows larger every day.", in: Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel, J, Strategy Safari. A.: Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, New York, 1998, S. 7.

167 Merkmale sind: Flexibilisierung der Arbeitsorganisation, Arbeitsgruppen, Aufgabenintegration, Produktion in kleineren Serien und starke Produktdifferenzierung, Einführung flexibler Mehrzweckmaschinen, Verbesserung der Qualifizierung der Arbeitskräfte, De-Hierarchisierung, Entbürokratisierung der Verwaltung, zunehmende Forschungsinvestitionen, die zunehmende Bedeutung geistigen Eigentums gegenüber materiellen Ressourcen und Produktionsmitteln, vgl.: Brand, U./Raza, W. (Hrsg.): Fit für den Postfordismus? Theoretisch-politische Perspektiven des Regulationsansatzes, Münster 2002; Hirsch, J./Roth, R.: Das neue Gesicht des Kapitalismus.

Natürlich wachsen

Erkundungen über Mensch, Natur und Wachstum aus
kulturpolitischem Anlass

Rydz, E.; Griefahn, M.

2014, XI, 204 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-02849-7