

vom Dienst morgens alle mit mehr oder weniger den gleichen Themenlisten in die Konferenz, fürchtet Davies.

Als Anfang der 80er Jahre viele Journalisten in Großbritannien ihre Jobs verloren, begann zeitgleich der PR-Sektor zu boomen. Heute, schätzt Davies, gibt es in England mehr PR-Leute als Journalisten (47.500 zu 45.000). PR versucht, den Auftraggeber mit seinen Aktivitäten ins öffentliche Gespräch zu bringen. Ein großer Teil aller Nachrichten aus PR-Büros sind zwar ohne jeden Nachrichtenwert, doch geschickt lanciert finden sie ihren Weg in die Redaktionen, und sei es durch inszenierte Events.

Nach einer Untersuchung der *Cardiff University* recyceln die britischen Medien 80 % aller Meldungen aus Agentur- und PR-Material. Bei 8 % sei die Herkunft des Materials unsicher, nur bei 12 % stecke echte, eigene Recherche dahinter. So entsteht –

laut Davies – ein Milchschaum-Journalismus (*churnalism*): Man reduziere anschauliche Stories auf die einfachsten Begebenheiten, reichere sie mit etwas Sex und abgesicherten Daten an und neutralisiere sie mit Ausgewogenheit. Solche Geschichten unterhalten und tun niemandem weh.

Aufrichtigkeit und Redlichkeit sind die Grundwerte des Journalismus. Doch diese Werte bleiben auf der Strecke, wenn für komplexe Zusammenhänge kein Platz mehr ist und alles immer flatter und unterhaltsamer daherkommen soll. Das Fazit seiner Untersuchung, die trotz der vielen Zahlen und Beispiele in einem ironischen, streckenweise auch sarkastischen Ton geschrieben ist, fällt deprimierend aus: Er muss sich eingestehen, schreibt Nick Davies, dass sein Beruf korrupt ist.

Nick Davies: Flat Earth News, Chatto & Windus (Random House), London 2008, 408 S., € 21,95.

Matthias Machnig

Zwischen Autodidaktentum und Autismus

Politische Strategie in Deutschland

»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 verhandeln.«

Kaum anderswo wird soviel über Strategie gesprochen wie in der politischen Öffentlichkeit. Nirgendwo spielt der Begriff der Strategie implizit und explizit eine so zentrale Rolle wie im Zusammenspiel von Politik und Medien. Medien rasonieren nahezu täglich über strategische Fragen, seien sie personeller, seien sie inhaltlicher, seien sie koalitions- oder wahltechnischer Natur. Auch in den Diskussionen der Parteien kehrt der Begriff der



Matthias Machnig

(* 1960) war von 1999 bis 2002 Bundesgeschäftsführer der SPD und ist seit 2005 Staatssekretär im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.

buero.machnigst@bmu.bund.de

Strategie ständig wieder. Davon zeugen Wortbeiträge bei Gremiensitzungen, die es leicht schaffen, den Begriff »strategisch« mehr als zehnmals in einer zweiminütigen Rede zu verwenden.

Strategie – oder was man dafür hält – ist also im politischen Sprachgebrauch und in den politischen Praktiken allgegen-

wärtig. Alles und Jedes wird für strategisch gehalten, auch wenn damit oftmals kaum mehr als intentionales oder absichtsvolles Handeln gemeint ist. Kurzum: Bei aller Präsenz des Strategiebegriffs in der Politik ist im Umgang mit ihm eine gewisse Beliebbarkeit festzustellen. Es mangelt an einem reflektierten und systematischen Verständnis und Umgang mit diesem schillernden und viel sagenden Begriff.

Strategievergessenheit der (Politik)Wissenschaft

Dieses Defizit findet sich nicht nur in der Politik, sondern spiegelt sich auch in der Politikwissenschaft wider. Geht es dort um politische Strategie, greifen die professionellen Analytiker und Lehrenden in der Regel auf die altbewährten Klassiker zurück. Auf Meister Suns *Die Kunst des Krieges*, oder Clausewitz *Über den Krieg* und natürlich auf den Urtext des politischen Denkens der Neuzeit: Machiavellis »Fürsten«.

Grundlegende politikwissenschaftliche Werke, die sich mit politischer Strategie befassen, finden sich eher selten. Es fehlen nach wie vor Studien zum Gehalt und den Kontextbedingungen strategischen Handelns, die herangezogen werden können, um Erfolge und Misserfolge systematisch auszuwerten und politische Strategien historisch zu kontextualisieren. Umso bedeutsamer ist der (überaus gelungene) Versuch der beiden Parteienforscher Joachim Raschke und Ralf Tils, diesen blinden Fleck in den politischen Wissenschaften aufzuhellen und sich systematisch mit der Frage der politischen Strategie auseinanderzusetzen.

Strategieschwäche der Politik: Strategieparadox

Bedarf dafür besteht von Seiten der Praxis akut. Es ist erstaunlich: Gerade die Politik –

also jenes Feld, in dem Strategiefragen eine zentrale Rolle spielen, weil dort Verteilungsfragen entschieden und gesellschaftlich verbindliche Entscheidungen getroffen werden – setzt sich historisch gesehen zuallerletzt mit den grundlegenden Fragen nach Ressourcen, Bedingungen und Möglichkeiten von Strategie auseinander.

In den Wirtschaftswissenschaften begann ein umfassender Reflexionsprozess über Strategie bereits in den 1960er Jahren, in militärischen Fragen spielen systematische Strategieüberlegungen ohnehin schon lange eine herausragende Rolle und wurden spätestens seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts intensiv reflektiert. In diesen beiden Bereichen wurden nicht nur systematisch Erfahrungen ausgewertet, um daraus Rückschlüsse für Fragen und Prozesse der Strategieorganisation und für erfolgreiche Strategiebildung zu ziehen. Das systematische Monitoring führte auch zu organisatorischen Konsequenzen. In der Wirtschaft etwa bildete sich in den 60er Jahren das so genannte *Strategy Consulting* durch externe Berater nicht zufällig heraus; es war die logische Konsequenz aus der Integration reflektiert-strategischen Denkens in ökonomisches Handeln.

In der Politik hingegen ist bislang weder eine solche Systematik bei der strategischen Reflexion zu erkennen, noch hat sich notwendiges strategisches Handeln in einer prozess- und strukturprägenden Theorie politischer Organisation niedergeschlagen. Parteien neigen selbst nach Wahlkämpfen dazu, ihre Erfahrungen nicht konsequent auszuwerten und auf wertvolle Einsichten und Rückschlüsse für die nächste Kampagne zu verzichten. Stattdessen werden Wahlerfolge gefeiert und verbucht, Niederlagen hingenommen – in beiden Fällen unterbleibt eine dringend erforderliche Ursachenforschung, die nicht an der deskriptischen Oberfläche verharret, sondern die Wahlentscheidung systematisch reflektiert und auch auf ihre Verknüpfung mit taktischen und strategischen Partei-

und Politikentscheidungen zurückbezieht. Diese Leerstelle ist noch gravierender, wenn man den Blick nicht auf Wahlkämpfe verengt und danach fragt, was die strategischen Aspekte einer gelungenen Politik erfolgreicher Kanzler, erfolgreicher Präsidenten oder anderer erfolgreicher politischer Akteure waren und welche Lehren sich daraus für das eigene Handeln ergeben.

Dieses Defizit wiegt schwer. Für die politische Arbeit von Parteien bedeutet der Mangel: Lernprozesse werden nicht organisiert, Erfahrungswissen bleibt unvermittelt. Vor allem aber, es werden keine Strukturen und Bedingungen für einen echten Strategiedialog geschaffen und damit auch keine Strukturen und Bedingungen für Erfolg. Auf dem Feld der Strategie ist jeder Feldherr Autodidakt. Nirgendwo anders finden sich so viele selbsternannte Strategen wie in der Politik. Kein Unternehmen kann sich einen solchen Autismus und Mangel an Kompetenz und Wissen erlauben.

»Politische Strategie. Eine Grundlegung«: Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis

Es gibt also die paradoxe Situation, dass der Bereich mit dem höchsten Strategiebedarf sich kaum in systematischer Weise mit diesen Fragen auseinandersetzt oder sich damit befasst, jedenfalls nicht in der Form eines kollektiven Lernprozesses. Die Ursachen des Strategieparadox analysieren Raschke und Tils treffend: die Permanenz individueller Macht- und Konkurrenzkämpfe, das Strategieparadox der Organisation (d.h. Unterschiede in Auswahlkriterien und Erwartungshaltung an Spitzenpersonal) und die Doppelrolle als Spitzenpolitiker und Strategie. Die Politikwissenschaft war bisher nicht in der Lage, eine Brücke zur politischen Praxis zu schlagen und dem Strategieparadox etwas entgegenzusetzen, geschweige denn abzuwehren.

Raschke und Tils füllen mit ihrem Buch diese Lücke aus. Sie vermeiden die Strategievergessenheit der Wissenschaft und Strategieschwäche der Politik. Es überzeugt durch eine klare Struktur, den systematischen Überblick über den Themenkomplex politischer Strategie und empirisch gesättigte Fallstudien, die vom Jahr 1958 bis zum heutigen Tage reichen.

Das Werk *Politische Strategie. Eine Grundlegung* der beiden Parteienforscher beseitigt eine gravierende Leerstelle in der Forschungslandschaft. Ein Buch, auf das viele gewartet haben: Studierende, Wissenschaftler – und Praktiker aus Politik und Kommunikation!

Das Buch verbindet dabei in großartiger Weise theoretische Aspekte strategischen Denkens, also wie kommen strategische Kalkulationen überhaupt zustande, mit Fragen des Rahmens und der Organisation zur Strategiebildung. Das Ganze wird kombiniert mit Fallstudien strategischen Denkens, Handelns und Priorisierungen bei Helmut Kohl, Gerhard Schröder, Herbert Wehner, Willy Brandt. Dazu haben die Autoren nicht allein auf Dokumente und Sekundärliteratur zurückgegriffen, sondern vor allem auf umfangreiche Interviews mit Zeitzeugen (z.B. Egon Bahr, Fritz Kuhn, Frank-Walter Steinmeier usw.). So entsteht ein Werk voller theoretischer Reflexionen und empirischer Rückbindung.

Ein großartiges Buch, wenn auch ein schwerer Stoff. Die Autoren müssen es popularisieren, um nicht nur Wissenschaft und politisch theoretisch besonders Interessierte zu erreichen, sondern vor allem die politischen Praktiker und Akteure, um Ihnen ein Angebot für strategisches Handeln, Denken und strategischer Organisation zu machen.

Strategie ist zu wichtig, als dass sie dem Zufall oder ex post-Erklärungen überlassen bleibt.

Joachim Raschke/Ralf Tils: Politische Strategie. Eine Grundlegung. VS Verlag, Wiesbaden 2007, 585 S., € 39,90.