

# Strategisch denken! Aber wie?

## Konzept für eine Schule des strategischen Denkens

Eva Feldmann-Wojtachnia & Barbara Tham

C·A·Perspektiven 01/2020



---

Dieses Arbeitspapier wurde im Rahmen des Projekts „Schule des strategischen Denkens“, einem Kooperationsprojekt der Klaus Höchstetter Stiftung und des Centrum für angewandte Politikforschung (C·A·P), erarbeitet. Es dient der Grundlegung eines methodisch-didaktischen Kompendiums zur Vermittlung von strategischem Denken und Handeln an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

## 1. STRATEGIE – WARUM JETZT?

Politik, Wirtschaft und Gesellschaft werden in steigendem Maße mit Konflikten und Problemen konfrontiert, für die es keine einfachen Lösungen gibt und für die einvernehmliche oder mehrheitsfähige Antworten nur schwer gefunden werden können. Globale Konflikte, Klimakrise, Wirtschafts- und Währungsprobleme, nationalistische Tendenzen und aktuell auch die Corona-Pandemie stellen hohe Anforderungen an Führungskräfte, die Antworten auf diese Herausforderungen finden sollen. „Je radikaler die Veränderungen in der Welt, in der Gesellschaft und auch in den Menschen selbst sind, umso mehr bedarf es strategischer Steuerung, wenn eine Partei, eine Regierung, wenn ein Land nachhaltig Erfolg haben will.“<sup>1</sup> Angesichts der Herausforderung durch die Globalisierung, einem wachsenden Sicherheitsbedürfnis und des allgemeinen Orientierungsverlustes der Bevölkerung in einer immer komplexer werdenden Welt, steigt der Bedarf an politischer Führung.<sup>2</sup> Strittige und konträre Interessen und Sichtweisen auszugleichen, stellt hohe Anforderungen an die Führungsqualitäten der verantwortlichen Personen. Leadership ist in allen Bereichen eine wichtige Voraussetzung, um gemeinsame Ziele zu erreichen und dabei auch sein Umfeld mitzunehmen. Gerade in Krisenzeiten stellt dies die politischen Akteure vor große Herausforderungen: „Krisenmanagement wird zum eigentlichen Inhalt und Erscheinungsbild der Politik. Wäre es eingebettet in eine klare Strategie und Perspektive, dann könnte man all dem die Dramatik nehmen. Aber gerade das ist nicht der Fall. Jeder einzelne Schritt, jeder einzelne Kompromiss steht praktisch kompromisslos da.“<sup>3</sup> Die Fähigkeit Strategien zu entwickeln, die sich auch erfolgreich umsetzen lassen, wird entscheidend dafür sein, wie sich unsere Gesellschaft in Zukunft weiter entwickeln wird. In einer Welt mit vielen offenen Fragen werden Führungskompetenzen und Deutungsleistungen an Bedeutung gewinnen, um Orientierung und Sinnstiftung zu liefern.

## 2. STRATEGIEDEFINITIONEN

Es gibt vielfältige Definitionen von Strategien, die von den jeweiligen Kontexten abhängig sind, in denen der Begriff verwendet wird. Im allgemeinen Sprachgebrauch steht Strategie für eine planvolle

Vorgehensweise zur Erreichung eines gesetzten Zieles. Strategische Konzepte beziehen sich auf sehr unterschiedliche Bereiche und erstrecken sich von militärischen Einsätzen über spieltheoretische Überlegungen, wie z.B. im Schachspiel, bis hin zu komplexen Entscheidungen in Wirtschaft und Politik.

### 2.1 Militärischer Strategiebegriff

Strategia stammt aus dem Griechischen und bedeutet Heerführung, Feldherrenamt.<sup>4</sup> Im 19. Jahrhundert wurde der militärische Strategiebegriff von Carl von Clausewitz weiterentwickelt. Er verstand unter Strategie „die Lehre vom Gebrauch des Gefechtes zum Zweck des Krieges“, wobei Clausewitz erstmalig die Bedeutung der Politik und politischer Vorgaben für die Kriegsführung hervorgehoben hat.<sup>5</sup> Er verwies bereits auf wichtige Aspekte bei der Strategiebildung wie die Wertorientierung, die Verknüpfung mit der Wirtschaft und dem Wettbewerb sowie die Berücksichtigung vorhandener Ressourcen. Zudem unterschied er zwischen der Strategie als globaler Planung und der Taktik als lokaler Umsetzung in konkreten Situationen. Strategien sind demgemäß auf größere Zeiträume ausgerichtet, während Taktik zur kurzfristigen Zweckerreichung eingesetzte Mittel und Methoden umfasst. Der preußische Generalfeldmarschall Freiherr von Moltke beschreibt die Strategie als „ein System von Aushilfen. Sie ist mehr als Wissenschaft, sie ist die Übertragung des Wissens auf das praktische Leben, die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen, sie ist die Kunst des Handelns unter dem Druck der schwierigsten Bedingungen.“<sup>6</sup> Charakteristisch für eine Militärstrategie ist, dass sie durch eine „bipolare antagonistische Gegner-Gegner-Konstellation“ geprägt ist.<sup>7</sup> Angesichts aktueller Konfliktfelder erweisen sich allerdings allein auf Militärgewalt basierende Strategien als überholt. In den neuen Krisenszenarien erhalten Krisenprävention, Krisenintervention oder Krisennachsorge im Sinne von peace building größere Bedeutung. Übergreifende Gesamtstrategien werden wichtiger, bei denen die Zusammenarbeit mit zivilen Akteuren (interagency approach) ausschlaggebend ist.<sup>8</sup>

1 Dettling, Wanfried: Strategiebildung und Strategieblockaden: Ein Resümee. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 2 (2005), S. 90.

2 Vgl. Glaab, Manuela: Politische Führung als strategischer Faktor. In: Zeitschrift für Politikwissenschaft 2 (2007), S. 311.

3 Weidenfeld, Werner: Europa. Eine Strategie. München 2014, S. 21.

4 Vgl. Hermann, Ursula: Wahrig Herkunftswörterbuch. Gütersloh 2002.

5 Vgl. Clausewitz, Carl v.: Vom Kriege. Stuttgart 1980.

6 Zitiert nach Host, Max (Hg.): Moltke. Leben und Werk in Selbstzeugnissen. Briefe - Schriften - Reden. Leipzig 1931, S. XIII.

7 Vgl. Wiesendahl, Elmar: Strategische Führung zwischen Hierarchie, Markt und Demokratie. Forschungsjournal NSB, 1/2008 S. 27.

8 Ebenda S. 28.

## 2.2 Wirtschaftswissenschaftlicher Strategie-begriff

In der Betriebswirtschaft werden Strategien als die Vorgehensweise von Unternehmen zur Erreichung ihrer mittel- und langfristigen Ziele verstanden. Unternehmensstrategien liegt ein mittel- und langfristiger Plan zugrunde, der die Visionen des Unternehmens umfasst und Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele benennt. Ausgangspunkt bei der Strategieentwicklung ist eine detaillierte Analyse von internen und externen Faktoren.

Der Strategiebegriff fand mit der Spieltheorie (Neumann und Morgenstern 1944)<sup>9</sup> Eingang in die Wirtschaftswissenschaften. Er wurde in den 1950er Jahren maßgeblich von der Harvard Business School geprägt. Unternehmensstrategie bezieht sich demgemäß auf die Festsetzung langfristiger Ziele und die diesbezüglichen Handlungsmaßnahmen zu deren Verwirklichung. Im Konzept der Harvard Business School wird der Begriff nochmals in Strategieformulierung und Strategieimplementierung unterschieden und in acht Schritten umgesetzt:<sup>10</sup>

- Ermittlung des strategischen Profils
- Analyse relevanter Umweltausschnitte
- Strategische Prognosen
- Analyse der Unternehmensstärke und -schwäche
- Ressourcenanalyse
- Entwicklung der strategischen Handlungsalternativen
- Konsistenztest
- Strategische Wahl.

Mitte der 1970er Jahre hat sich mit der Sättigung der Märkte der Begriff des strategischen Managements etabliert und strategisches Denken ist zu einer Hauptströmung betriebswirtschaftlicher Argumentation geworden. Strategisches Denken umfasst einen Kontingenzplan, der Umweltumstände und andere Akteure einbezieht und eine Sequenz von Maßnahmen für die Zukunft be-

schreibt. Dabei stellt die Analyse von Situation, Umwelt und Wirkzusammenhängen den Ausgangspunkt dar. Diese bedient sich seither verschiedener Verfahren wie der SWOT Analyse (Igor Ansoff), der Erfahrungskurve bzw. der Portfolio Analyse (Boston Consulting Group BCG Matrix), der Vernetzung der strategischen Sichtweisen des Market-based view (MBV), Resourced-based View (RBV) und Rational View (RV) oder des umfassenden St. Galler Management Modells (Ulrich 1984 bzw. Rüegg-Stürm 2002) mit Kernprozessen, Entwicklungsmodi, Ordnungsmodi, Prozessen und Umweltsphären.

Henry Mintzberg, einer der Vorreiter der strategischen Planung im Bereich der Wirtschaftswissenschaften, sieht darin „ein formalisiertes Verfahren zur Erzielung artikulierter Ergebnisse, in Form eines integrierten Systems von Entscheidungen.“<sup>11</sup> Wesentlich hierfür sieht er Rationalität, analytisches Vorgehen, Artikulation und Formalisierung. Im Rahmen des strategischen Managements verweist Mintzberg auf fünf Bedeutungsinhalte, die sogenannten 5 P's of Strategy: Plan, Position, Pattern, Ploy und Perspektive. Plan steht für die angestrebten Ziele eines Unternehmens und den Weg dorthin. Position beschreibt die Lage eines Unternehmens am Markt gegenüber den anderen Wettbewerbern. Pattern bedeutet das Muster, das sich aus der Zusammenschau von Einzelentscheidungen ergibt. Ploy listet spontane, taktische Maßnahmen auf, mit denen ein Unternehmen seine Mitwettbewerber ausspielen kann. Perspektive steht für die Denkhaltung des Managements, die das strategische Verhalten des Unternehmens beeinflusst.<sup>12</sup>

Unternehmensstrategien können durchaus kollektiv erfolgen, münden aber in verbindliche Vorstandentscheidungen. Entscheidungsfindung sowie strategische Führung und Verantwortung konzentrieren sich bei der Unternehmensspitze. Sie muss zunehmend dem shareholder value Rechnung tragen und neben längerfristigen Geschäftserfolgen auch kurzfristig zu realisierenden Renditen berücksichtigen, was zu Lasten der Ausbalancierung der Interessen aller beteiligten Akteure (Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer und Anteilhaber) führen kann.<sup>13</sup>

9 Neumann, von John/Morgenstern, Oskar (2004): Theory of Games and Economic Behaviour. Princeton 2004 (Erstveröffentlichung 1944).

10 Vgl. Andrews, Kenneth R.: The concept of corporate strategy. Homewood 1987, S. 13 u. 21.

11 Mintzberg, Henry: Die strategische Planung – Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung. München 1995, S. 16.

12 Vgl. Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph: Strategy Safari, a guided tour through the wilds of strategic management. New York 1998, S. 9ff.

13 Vgl. Wiesendahl, S. 30.

### 3.3 Politikwissenschaftlicher Strategiebegriff

Politische Strategien in einer Demokratie beziehen sich auf „die Erzeugung von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen sowie (...) die Herbeiführung von verbindlichen Geboten und Verboten des gesellschaftlichen Zusammenlebens, für die öffentliche Zustimmung mobilisiert und Mehrheiten organisiert sein wollen.“<sup>14</sup> Transparenz und Öffentlichkeit, Kritik und Kontrolle sowie Inklusion und Partizipation bestimmen politische Entscheidungsfindung. Deshalb gilt hier weniger das Hierarchieprinzip, sondern die angemessene Berücksichtigung der Selbstbestimmungs- und Gleichheitsrechte. Wiesendahl verweist darauf, „dass politische Strategiefähigkeit auf singuläre Umstände und Rahmenbedingungen trifft, die ureigenste Ansprüche an das strategische Denken und Verhalten von politischen Führungskräften stellen“<sup>15</sup> Politik bedeutet die Organisation von Macht, die in einer Demokratie der Zustimmung und Mehrheit bedarf. Komplexe Sachverhalte und eine große Akteursvielfalt machen es schwierig, strategische Ziele erfolgreich umzusetzen. Bestehende Divergenzen und gegensätzliche Interessen erschweren ebenso wie unkalkulierbare Probleme und Entwicklungen den politischen Prozess und erfordern die flexible Anwendung von Strategien. „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.“<sup>16</sup>

Raschke und Tils beschreiben Strategie als Führungsaufgabe.<sup>17</sup> Auch Glaab sieht Strategiebildung als nicht delegierbare politische Führungsaufgabe. „Strategische Führung zielt darauf ab, den politischen Handlungskorridor situationsübergreifend zu erweitern. Dazu gilt es, strategische Erfolgspotentiale (mittel- und langfristig) aufzubauen, um strategische Gelegenheitsfenster (kurzfristig) effektiv nutzen zu können. Demzufolge bedarf es nicht nur eines konsequenten core executive leadership. Sondern auch innovativer Netzwerkbildung und permanenten Politikmarketings.“<sup>18</sup> Politische Strategien werden dabei als „erfolgsorientierte Konstrukte, die auf situationsübergreifenden Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen“

beruhen definiert.<sup>19</sup> „Ziel-Mittel-Umwelt-Kalkulationen ... bezeichnen auf gewünschte Zustände (Ziele) gerichtete, systematisierende und berechnende Überlegungen (Kalkulationen) für zielführende Handlungsmöglichkeiten (Mittel), mit Blick auf den situationsübergreifenden relevanten Kontext (Umwelt).“<sup>20</sup> Kalkulationen stellen für Raschke und Tils „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.“<sup>21</sup> Strategisches Handeln findet gemäß Raschke und Tils immer in konkreten Situationen statt, ist aber situationsübergreifend orientiert und unterscheidet sich damit von Taktiken. Auch kann politische Strategiefähigkeit nicht nach Lehrbuch vermittelt werden und ist in der Entwicklung auf Öffentlichkeit, Kritik und Diskurs angewiesen. Es gibt letztendlich kein richtig oder falsch oder letzte Gewissheiten, politische Strategie bedarf deshalb der Partizipation. „Für den kollektiven Rationalitätstest, für den Aufbau von Strategiefähigkeit und den gesamten Durchsetzungsprozess ist demokratische Beteiligung unabdingbar.“<sup>22</sup> Wichtig für die Strategieentwicklung ist dabei der strategische Kompass, „ein aus präferierten Werten, grundlegenden Zielen, dominanten Wegen und Mitteln zusammengebautes Instrument normativ-instrumenteller Kursbestimmung.“<sup>23</sup>

### 2.4 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Strategiebegriff - ursprünglich aus dem militärischen Bereich kommend - mittlerweile in vielen Kontexten mit sehr unterschiedlichen Ansätzen genutzt wird. Grundsätzlich wird unter Strategie ein konzeptionelles Handeln verstanden, das ein definiertes Ziel erreichen will und längerfristig, zukunftsorientiert angelegt ist. Rahmensetzend hierfür sind eine detaillierte Analyse interner und externer Faktoren, die Bestimmung konkreter Vorgehensweisen und Methoden, die Festlegung eines Zeitrahmens und der benötigten Ressourcen, ein breites Informationsmanagement und eine effiziente Kommunikation sowie eine begleitende Evaluierung und gegebenenfalls Anpassung der Maßnahmen.

14 Ebenda, S. 31

15 Ebenda, S. 27.

16 Ebenda S. 35.

17 Raschke, Joachim; Tils, Ralf: Politische Strategie. Eine Grundlegung. Wiesbaden 2007, S. 25.

18 Glaab S. 326.

19 Raschke, Joachim; Tils, Ralf (2007), S. 127

20 Ebenda, S. 129.

21 Ebenda S. 130f.

22 Raschke, Joachim; Tils, Ralf: Politische Strategie. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 1 (2008), S. 5.

23 Raschke, Joachim; Tils, Ralf (2007), S. 111

### 3. KOMPETENZEN FÜR STRATEGISCHES DENKEN

Strategiefähigkeit setzt vielfältige Kompetenzen voraus, die ein effizientes Planen, Handeln und Lernen ermöglichen. „Deswegen braucht man für Strategieentwicklung höchst bewegliche, spielerische, aufgeräumte Köpfe. Keine Traditionalisten, Konventionalisten, Denkfaule. 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.“<sup>24</sup>

Kompetenz ist ein multidimensionaler Begriff, der sich je nach Kontext unterschiedlich definieren lässt. Im Bildungsbereich hat Wolfgang Klafki den Kompetenzbegriff im Sinne seiner kritisch-konstruktiven Didaktik auf die Fähigkeit und Fertigkeit Probleme zu lösen, und dies auch umzusetzen, bezogen. Anstelle einer zu starken Konzentration auf die Vermittlung von Inhalten fordert er die Pädagogik auf, sich mehr auf die Selbstbestimmungs-, Mitbestimmungs- und Solidaritätsfähigkeit in allen Lebensdimensionen auszurichten.<sup>25</sup> Heinrich Roth führte den Begriff in die Erziehungswissenschaften ein und betonte insbesondere Mündigkeit als Kompetenz für verantwortliches Handeln. In seiner Definition unterscheidet er in Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz.<sup>26</sup> Franz Weinert definiert Kompetenz als „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“<sup>27</sup>

Um vergleichbare und kompatible Abschlüsse im europäischen Bildungsraum zu schaffen, wurden im nationalen und europäischen Qualitätsrahmen Qualifikationen und Kompetenzen näher kategorisiert.<sup>28</sup> Kompetenzen umfassen demnach sowohl

Wissen und Können als auch motivationale und soziale Aspekte. Sie lassen sich in Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz unterscheiden. Fachkompetenz steht für Sachkenntnisse, die sich sowohl auf Grund- und Spezialwissen im jeweiligen Fachgebiet beziehen als auch auf deren Einordnung in einen breiteren wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext. Methodenkompetenz beschreibt allgemeine Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten wie z.B. abstraktes und vernetztes Denken oder Analyse-, Problemlösungs- und Transferfähigkeit. Sozialkompetenz bezieht sich auf den Umgang mit Mitmenschen in gesellschaftlichen und interkulturellen Kontexten und umfasst kommunikative Kompetenzen, Kooperationsfertigkeiten und Konfliktfähigkeit. Unter Selbstkompetenz wird die Fähigkeit verstanden, sich selbst zu entwickeln, eigene Begabungen und Leistungsbereitschaft voran zu bringen sowie spezifische Einstellungen, individuelle Werthaltungen und eine eigene Identität auszubilden.<sup>29</sup>

In der Europäischen Union wurde der Kompetenzbegriff weiter ausdifferenziert und unter dem Begriff der ‚Schlüsselqualifikationen‘ Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen gefasst.<sup>30</sup> Im aktuellen Referenzrahmen werden acht Schlüsselkompetenzen aufgeführt, „die alle Menschen für ihre persönliche Entfaltung und Entwicklung, Vermittelbarkeit, soziale Inklusion, eine nachhaltige Lebensweise, ein erfolgreiches Leben in friedlichen Gesellschaften, eine gesundheitsbewusste Lebensgestaltung und aktive Bürgerschaft benötigen“<sup>31</sup>:

1. Lese- und Schreibkompetenz
2. Mehrsprachenkompetenz
3. Mathematische Kompetenz und Kompetenz in Naturwissenschaften, Informatik und Technik
4. Digitale Kompetenz

24 Ebenda, S. 99.

25 Vgl. Klafki, Wolfgang: Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik: Beiträge zur kritisch-konstruktiven Didaktik. Weinheim/Basel 1985. Dietrich Brenner: Bildung und Kompetenz. In: Erziehungswissenschaftliche Reflexion und pädagogisch-politisches Engagement. Wolfgang Klafki weiterdenken. Hrsg. v. Karl-Heinz Braun, Frauke Stübiger und Heinz Stübiger. Wiesbaden 2018, S. 73-91.

26 Roth, Heinrich: Pädagogische Anthropologie, Band 2. Hannover 1971, S. 180.

27 Weinert, Franz E.: Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim/Basel 2003, S. 27f.

28 Vgl. zum Deutschen und Europäischen Qualitätsrahmen <https://www.dqr.de>; <https://europa.eu/europass/de/european-qualifications-framework-efq>.

29 Vgl. zur Zuordnung der Kompetenzen Mattenklott, Axel; Ryschka, Jurij; Solga, Marc: Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele, Wiesbaden 2008, S. 20f; Braun, Edith: Ergebnisorientierte Lehrveranstaltungsevaluation: Das Berliner Evaluationsinstrument für studentische Kompetenzen. In: Kluge, Annette; Schüler, Kerstin (Hrsg.): Qualitätssicherung und -entwicklung an Hochschulen: Methoden und Ergebnisse, Lengerich 2007, S. 73-82, hier S. 74-75; Martina Kopf, Jana Leipold, Tobias Seidl: Kompetenzen in Lehrveranstaltungen und Prüfungen Handreichung für Lehrende Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 16. Mainz 2010, S. 3-5.

30 Vgl. Gemeinsamer Fortschrittsbericht 2010 des Rates und der Kommission über die Umsetzung des Arbeitsprogramms Allgemeine und Berufliche Bildung 2010. In: Amtsblatt der Europäischen Union C 117 (2010), S. 1-7.

31 Vgl. Empfehlung des Rates vom 22. Mai 2018 zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen. In: Amtsblatt der Europäischen Union C (2018) S. 1-13.

5. Persönliche, soziale und Lernkompetenz
6. Bürgerkompetenz
7. Unternehmerische Kompetenz
8. Kulturbewusstsein und kulturelle Ausdrucksfähigkeit.

Alle Schlüsselqualifikationen werden als gleichermaßen wichtig für das gesellschaftliche Leben angesehen und umfassen Fertigkeiten wie kritisches Denken, Selbstreflexion, Schwerpunktsetzung, Ausdauer und Stressresilienz, Problemlösungsfähigkeit, Teambereitschaft, Kommunikations- und Verhandlungskompetenz, Analysefähigkeit, Kreativität, Empathie, Toleranz und interkulturelle Kompetenz.<sup>32</sup>

Die Schlüsselkompetenzen stellen somit die Grundlage für eine aktive europäische Bürgerschaft dar, indem der Einzelne über die Kenntnisse und Fertigkeiten verfügt, um am wirtschaftlichen, politischen und sozialen Leben teilzunehmen und dieses auch verantwortlich mitzugestalten. Insbesondere die Bürgerkompetenz erfordert dabei „die Fähigkeit, Beziehungen zu anderen im gemeinsamen oder öffentlichen Interesse, oder zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft einzugehen. Hierzu gehört die Fähigkeit zum kritischen Denken, zur integrierten Problemlösung, zur Entwicklung von Argumenten und zur konstruktiven Teilnahme an gemeinschaftlichen Aktivitäten und an der Entscheidungsfindung auf allen Ebenen – von der lokalen über die nationale bis hin zur europäischen und internationalen Ebene.“<sup>33</sup>

#### 4. STRATEGIEBEGRIFF DER SCHULE DES STRATEGISCHEN DENKENS

Das Verständnis, was unter einer Strategie gefasst werden kann, variiert – wie oben dargestellt – stark je nachdem, in welchem Kontext der Begriff seine Verwendung finden soll. Für die Operationalisierung des Strategiebegriffs werden die nachfolgend dargestellten Grundparameter als maßgeblich erachtet. Dem Strategiebegriff der Schule des strategischen Denkens ist der Aspekt des Lernens immanent. Die Teilnehmenden sollen mittels interaktiver Methoden und Lernimpulse erfahren, was strategisches Denken ausmacht und wie dieses in die Praxis umgesetzt werden kann.

Es geht darum zu lernen, in einem umfänglichen, interdisziplinären Sinn strategisch zu denken. Diese Fähigkeit ermöglicht den Teilnehmenden, ihr soziales und gesellschaftliches Umfeld genau wahrzunehmen, Probleme zu erkennen, Handlungspfade zu entwickeln, die aus Dilemmata führen und dabei die Bedarfe von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft innovativ zu vernetzen. Problemstellungen strategisch zu erfassen bedeutet, reflektiert und mehrperspektivisch zu denken, den relevanten Entscheidungskontext klar zu definieren und dabei Problemstellungen analytisch zu erfassen, die normativen Prämissen zu formulieren und lösungsorientierte Handlungsoptionen zu entwickeln sowie hinsichtlich ihrer Implementierungsmöglichkeiten einzuschätzen. Hierzu sind die soziale Interaktion und die Auseinandersetzung in einem dialogischen Prozess konstituierend. Die Anlage der Schule des strategischen Denkens basiert hierbei auf folgendem Grundverständnis:

- Eine Strategie beschreibt den prozesshaften Weg, wie von einem Ausgangszustand ein anvisiertes Ziel möglichst weitreichend und wirkungsvoll erreicht werden kann.
- Sie umfasst eine planvolle und gleichzeitig flexible Analytik, die die im Laufe des Umsetzungsprozesses erworbenen rationalen Erkenntnisse und kommunikativen Erfahrungen einbezieht und - falls notwendig - die Ziele entsprechend nachjustiert.
- Grundsätzlich gilt: Eine Strategie ist kein starres Entscheidungsmuster. Sie zielt auf das Erreichen von definierten Zielen ab, unter Berücksichtigung demokratischer Werte, Handlungsmöglichkeiten, Netzwerke und eines realistischen Zeitrahmens.
- Strategieprozesse müssen möglichst umfassend einen Dialog mit den relevanten Stakeholdern einbeziehen, damit sie erfolgreich und implementierbar sein können.

Folgende Merkmale zeichnet strategisches Denken aus:

**Kontinuierlicher Lernprozess:** Strategisches Denken ist eine Synthese aus Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, persönlichen Erfahrungen und sozialer Interaktion.

**Zukunftsorientierung:** strategisches Denken zielt auf Problemlösung, das bedeutet, in die Zukunft zu denken, Konsequenzen einzuschätzen und mögliche Trends und Entwicklungen frühzeitig abzusehen.

<sup>32</sup> Ebenda, S. 7.

<sup>33</sup> Ebenda, S. 11.

**Out-of-the-box-Denken:** permanentes Hinterfragen und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel.

**Reflexion:** strategisches Denken umfasst eine regelmäßige Reflexion in Bezug auf das eigene Handeln, in Kombination mit einem guten Planungs- bzw. Priorisierungsvermögen.

**Klare Visionen und definierte Ziele:** diese sind nur in einer Kombination aus Kreativität, Intuition, Analysefähigkeit und logischem Denken zu erreichen.

**Flexibilität:** Strategien müssen an die sich verändernden Umweltbedingungen angepasst werden können, sie müssen deshalb im Spannungsfeld zwischen Perfektion und Improvisieren bestehen.

**Kalkulierte Risikobereitschaft:** aus Fehlern kann für die Strategieentwicklung nachhaltig gelernt werden.

**Komplexitätsbewältigung:** strategisches Denken muss sich ändernde Situationen auf verschiedenen Ebenen schnell erfassen können, um entsprechend reagieren und Strategien in einen relevanten Kontext einordnen zu können. Dies bedeutet auch das Zusammendenken von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft.

**Timing:** strategisches Denken muss immer auch den Zeithorizont im Auge behalten. Die genaue Terminierung einer Strategie, nicht zu früh und

nicht zu spät, ist entscheidend für die Umsetzung und deren Erfolg.

Die Schlüsselkompetenzen werden dabei als Grundlage für strategisches Denken erachtet. Sie werden durch den Lernansatz der Schule des strategischen Denkens fokussiert gestärkt und mit den nötigen Leadership Kompetenzen verknüpft, wobei darauf aufbauend die als relevant erachteten strategischen Kompetenzen spezifisch vermittelt werden.

Das **Kompetenzkompodium** zielt – wie nachfolgend dargestellt – auf Wissen und Können wie auch auf motivationale und soziale Aspekte und umfasst die Vermittlung von Fach-, Methoden-, und Sozialkompetenz. Im Zentrum steht dabei eine spezifische Stärkung der strategischen Kompetenzen. Für den Erwerb von Strategiefähigkeit müssen diese zum einen gezielt vermittelt und trainiert werden. Zum anderen müssen auch die persönlichen Führungskompetenzen entsprechend gefördert werden. Grundlage hierfür sind ausreichend ausgebildete Schlüsselkompetenzen, besonders in den nachfolgend dargestellten drei Bereichen: Sprach- und Kommunikationskompetenz, Sozial- und Bürgerkompetenz und Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz. Da der Prozess der Strategiebildung selbst als ein Lernprozess aufzufassen ist, werden beim Erwerb von Strategiefähigkeit die Schlüsselkompetenzen gemäß dem immanenten Konzept des lebenslangen Lernens immer auch indirekt gestärkt.

### Kompetenzkompodium der Schule des strategischen Denkens

Schlüsselkompetenzen	Leadership Kompetenzen	Strategiekompetenz
Sprach- und Kommunikationsfähigkeit Lernkompetenz Logisches Denken		Analytische Fähigkeiten Vernetztes & visionäres Denken
Sozial- und Bürgerkompetenz (Teamfähigkeit, Empathievermögen, interkulturelle Kompetenz)	Gestaltungswille Entscheidungsvermögen Motivations- und Überzeugungskraft Konfliktmanagement	
Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz	Zielorientiertes konsequentes Handeln Verantwortungsbewusstsein Selbstreflexion und Kritikfähigkeit Ausdauer, Belastbarkeit und Durchhaltevermögen	Kreativität Gespür für Entwicklungen Sachkompetenz Konzeptionelle Fähigkeiten Projekt- und Zeitmanagement

## 5. VERMITTLUNG VON STRATEGIEFÄHIGKEIT

Strategisches Denken ist zugleich gegenwarts- und zukunftsorientiert, zusammenfassend lässt sich der Kern von strategischem Denken und Handeln folgendermaßen auf den Punkt bringen: „Strategie ist ein Plan, die die Zukunft (...) mit einer klaren Handlungsabsicht definiert.“<sup>34</sup>. Hierzu sind spezifische Kompetenzen notwendig, die die Schule des strategischen Denkens im Sinne von rationaler, emotionaler und konativer Strategie-fähigkeit, spezifisch und rückgebunden an das Konzept von aktiver Bürgerschaft und die Grundprinzipien politischer Bildungsarbeit, vermittelt.

Die Schule des strategischen Denkens richtet sich speziell an junge Menschen, die mit diesem Lernansatz zu eigenständigem gesellschaftspolitischen Handeln empowert werden. Hierzu sind die Leadership- und Wertebindung gleichermaßen wichtig. Leadership meint dabei die Fähigkeit, in Teams Verantwortung zu übernehmen und gemeinsam mit anderen einen Ownership-Gedanken für die demokratische Mitwirkung und Gestaltung der eigenen Umwelt zu entwickeln. Strategisches Denken ist kein Eliteprojekt, das sich nur an Führungspersönlichkeiten richtet, eher umgekehrt: die Persönlichkeitsentwicklung junger Menschen und ihr Verantwortungsbewusstsein werden durch die Schule des strategischen Denkens nachhaltig für das gemeinsame Miteinander in der Gesellschaft gestärkt.

Das Curriculum der aufeinander aufbauenden Seminare der Schule des strategischen Denkens umfasst einen ganzheitlichen Lernansatz und basiert auf den Grundprinzipien der außerschulischen politischen Bildungsarbeit. Bei der Vermittlung finden die Prinzipien des Beutelsbacher Konsens (1977)<sup>35</sup> mit dem Überwältigungsverbot, dem Kontroversitätsgebot und der Subjektorientierung Berücksichtigung. Die Kompetenzvermittlung erfolgt in Anlehnung an die Taxonomiestufen von Benjamin Bloom (1956)<sup>36</sup>, welche die Lernziele Wissen, Verständnis, Anwendung, Analyse, Synthese und Bewertung beinhalten. Der didaktische Ansatz der Schule des strategischen Denkens basiert dabei auf folgenden didaktischen Konzepten:

- Entdeckendes Lernen durch Neugierde und Eigenaktivität

- Problemorientiertes Lernen und Lösungsorientierung
- Exemplarisches Lernen und Transferleistung
- Mehrperspektivisches Lernen und kritische Auseinandersetzung.

Der Förderung von Strategiefähigkeit, die im Zentrum der Schule des strategischen Denkens steht, entspricht in besonderem Maße der Lernansatz des Forschenden Lernens, welcher durch den Aufbau in einzelne analytische Phasen ein grundlegendes Bewusstsein für die Strategieentwicklung optimal befördern kann: „Forschendes Lernen (...) [zeichnet sich] vor anderen Lernformen dadurch aus, dass die Lernenden den Prozess eines Forschungsvorhabens, das auf die Gewinnung von auch für Dritte interessanten Erkenntnissen gerichtet ist, in seinen wesentlichen Phasen – von der Entwicklung der Fragen und Hypothesen über die Wahl und Ausführung der Methoden bis zur Prüfung und Darstellung der Ergebnisse in selbstständiger Arbeit oder in aktiver Mitarbeit in einem übergreifenden Projekt – (mit)gestalten, erfahren und reflektieren.“<sup>37</sup>. Forschendes Lernen beruht auf folgenden Qualitäten, die sich die Schule des strategischen Denkens für das Erlernen von Strategieentwicklung gewinnbringend zunutze machen kann:

- Selbstständige Erarbeitung von Fragestellungen der Forschenden nach ihrem eigenen Interesse
- Experimentieren mit verschiedenen Methoden, dadurch hohe Attraktivität und Innovationskraft
- Aktive Mitgestaltung des Lernprozesses
- Eigenständige Aufbereitung und Präsentation der Ergebnisse
- Lernen als dynamischer und ergebnisoffener Prozess
- Individuum steht im Zentrum eines non-formalen Lernprozesses.

<sup>34</sup> Scheuss, Ralph: Handbuch der Strategien. 240 Konzepte der weltbesten Vordenker. Frankfurt/Main 2016, S. 18.

<sup>35</sup> <https://www.bpb.de/die-bpb/51310/beutelsbacher-konsens>.

<sup>36</sup> Bloom, Benjamin: Taxonomy of Educational Objectives, Allyn and Bacon, Boston 1956.

<sup>37</sup> Huber, Ludwig: Warum Forschendes Lernen nötig und möglich ist. In: Huber, Ludwig/ Hellmer, Julia/ Schneider, Friederike (Hg.): Forschendes Lernen im Studium. Aktuelle Konzepte und Erfahrungen. Bielefeld 2009, S. 11.



Folgende Phasen kennzeichnen dabei den Lern- und Forschungsprozess:

- Wahrnehmung eines Ausgangsproblems in der realen Welt
- Entwurf einer Fragestellung / Identifizierung des Handlungsbedarfs
- Recherche relevanter Informationen, Theorien und Akteure
- Auswahl der Methoden
- Ausarbeitung des Forschungsdesigns
- Durchführung der Forschung
- Aufarbeitung / Präsentation der Ergebnisse
- Auswertung und Reflexion.

Diese Phasen des Forschenden Lernens lassen sich mit Strategieansätzen und Analyseverfahren der Wirtschaftswissenschaften, beispielsweise dem Mintzberg-Modell der „Strategiebrücke“ (2007)<sup>38</sup>, verknüpfen und in Adaption zu einem kohärenten Lernansatz zusammenführen. Integrieren lässt sich auch der Ansatz von Sternad (2015), der bei der Strategiebildung nach der Klärung der Mission (Warum?) und der Vision (Wohin?) drei Phasen unterscheidet: die Analysephase, die Strategieentwicklung und die Phase der Strategieumsetzung. Hierbei steht die konkrete Ausarbeitung der Ziele am Ende der Strategiephase, nachdem Trends, Chancen, Herausforderungen wie auch die nötigen Ressourcen und die eigenen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen in einer integrierten Analyse zusammengeführt wurden, um sogenannte „strategische Angelpunkte“ zu identifizieren. In der Phase der Strategieentwicklung folgen dann die Entwicklung von Handlungsoptionen, deren Bewertung und Auswahl, wie die Ableitung konkreter strategischer Ziele. Für die Realisierung bedarf es der Planung von strategischen Initiativen, der konkreten Umsetzung und der Kontrolle.<sup>39</sup> In dieses Modell lässt sich - neben verschiedenen Analyse Methoden - in das oben dargestellte Strategie-Konzeption von Mintzberg integrieren, welche zwar die Strategieentwicklung detailliert darstellt, jedoch nicht den gesamten Prozess und die Schritte, die über die Strategie-Entwicklung hinausgehen, abbildet.

Basierend auf diesen Ausgangsüberlegungen folgt der Vermittlungsansatz der „Schule des strategischen Denkens“ einem für das Projekt entwickelten **Drei-Phasen-Modell der Strategieentwicklung** (siehe nachfolgende Seite 10).

Hierbei beinhaltet die Operationalisierungsphase auch die Auseinandersetzung mit den Implementierungsperspektiven einer Strategie. Eine konkrete Ausarbeitungsphase der Strategieumsetzung erscheint im Rahmen der Schule des strategischen Denkens und angesichts der Zielgruppe nur ansatzweise, in didaktischer Reduzierung sinnvoll und ist daher in die Operationalisierungsphase integriert.

Entlang dieses Modells lernen die Teilnehmer\*innen der Schule des strategischen Denkens den Prozess der Strategiebildung in seinen Grundzügen kennen. Sie erwerben dabei sowohl grundlegendes theoretisches wie auch methodisches Wissen und erfahren eine gezielte Schulung der benötigten Kompetenzen, mit dem Ziel der Fähigkeit zur eigenständigen Strategieentwicklung in gesellschaftspolitischen Kontexten. Jede Phase beinhaltet eine inhaltliche Einführung, eine interaktive Auseinandersetzung mit Übungen und methodischen Anleitungen sowie eine Reflexionsphase. Die Gesamtanlage der Schule des strategischen Denkens sieht hierzu ein Curriculum vor, welches sich über fünf Seminare und ein feierliches Abschlussmodul erstreckt. Hierbei werden die theoretischen Grundlagen der Strategiebildung erworben, der Austausch mit Expertinnen und Experten ermöglicht, anhand eines Fallbeispiels ein eigener Strategiebildungsprozess mit allen relevanten Schritten im Austausch mit den anderen Teilnehmenden erprobt, die Umsetzbarkeit getestet und Beispiele der Strategiebildung mit relevanten Akteuren aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft diskutiert. Die beiden Testseminare der Pilotphase konzentrieren sich zunächst auf die Erprobung des methodisch-didaktischen Vermittlungsansatzes zur Strategiebildung und fokussieren auf eine Auseinandersetzung mit den Grundlagen des Strategieverständnisses (Seminar 1) und das Kennenlernen der Arbeitsschritte zur Strategieentwicklung (Seminar 2).

<sup>38</sup> Siehe [www.organisationsberatung.net](http://www.organisationsberatung.net) bzw. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/2007.

<sup>39</sup> Sternad, Dietmar: Strategieentwicklung kompakt. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden 2015, S. 5f.

### Drei-Phasen-Modell der Strategiebildung

<p><b>1. Phase</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Vision</b></p> <p style="text-align: center;"><b>WERTE + ZIELE</b></p> <p>→ Ergebnis: Identifizierung des Handlungsbedarfs und des Handlungsfelds</p> <p style="text-align: center;"><i>Reflexion der Begründungen</i></p>
<p><b>2. Phase</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Analyse</b></p> <p style="text-align: center;"><b>UMWELT + RESSOURCEN + AKTEURE</b></p> <p>→ Ergebnis: Präzisierung der Ziele, Erarbeitung von "strategischen Angelpunkten"</p> <p style="text-align: center;"><i>Reflexion der Perspektiven, Potentiale und Methoden</i></p>
<p><b>3. Phase</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Operationalisierung</b></p> <p style="text-align: center;"><b>OPTIONEN + POSITIONIERUNG + IMPLEMENTIERUNG</b></p> <p>→ Ergebnis: Konkretisierung von strategischen Handlungsansätzen und Entscheidung für ein kohärentes Umsetzungskonzept</p> <p style="text-align: center;"><i>Reflexion der Rationalität und Umsetzbarkeit</i></p>

## LITERATUR

- Andrews, Kenneth R.: The concept of corporate strategy. Homewood 1987.
- Bloom, Benjamin: Taxonomy of Educational Objectives, Allyn and Bacon, Boston 1956.
- Braun, Edith: Ergebnisorientierte Lehrveranstaltungsevaluation: Das Berliner Evaluationsinstrument für studentische Kompetenzen. In: Kluge, Annette; Schüler, Kerstin (Hrsg.): Qualitätssicherung und -entwicklung an Hochschulen: Methoden und Ergebnisse, Lengerich 2007, S. 73-82.
- Clausewitz, Carl v.: Vom Kriege. Stuttgart 1980.
- Dettling, Wanfried: Strategiebildung und Strategieblockaden: Ein Resümee. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 2 (2005), S. 90-97.
- Empfehlung des Rates vom 22. Mai 2018 zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen. In: Amtsblatt der Europäischen Union C (2018) S. 1-13.
- Eschenbach, Rolf u.a.: Strategische Konzepte. Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich. Stuttgart 2008.
- Glaab, Manuela: Politische Führung als strategischer Faktor. In: Zeitschrift für Politikwissenschaft 2 (2007), S. 303-332.
- Huber, Ludwig: Warum Forschendes Lernen nötig und möglich ist. In: Huber, Ludwig/ Hellmer, Julia/ Schneider, Friederike (Hg.): Forschendes Lernen im Studium. Aktuelle Konzepte und Erfahrungen. Bielefeld 2009, S.9-35.
- Klafki, Wolfgang: Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik: Beiträge zur kritisch-konstruktiven Didaktik. Weinheim/Basel 1985.
- Kopf, Martina; Leipold, Jana; Seidl, Tobias: Kompetenzen in Lehrveranstaltungen und Prüfungen Handreichung für Lehrende Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung, Bd. 16. Mainz 2010.
- Mattenklott, Axel; Ryschka, Jurij; Solga, Marc: Praxishandbuch Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte, Beispiele, Wiesbaden 2008.
- Henry Mintzberg: Die strategische Planung – Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung. München 1995.
- Mintzberg, Henry: Strategic Thinking as Seeing. In: Garratt, Bob (Hrsg.): Developing Strategic Thought. New York 1995, S. 67-70.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, B.; Lampel J.: Strategy Safari, a guided tour through the wilds of strategic management. New York 1998.
- Mintzberg, Henry: Strategiebildung durch Handlungsmuster und Lernprozesse. Zürich 2012.
- Neumann, von John/ Morgenstern, Oskar (2004): Theory of Games and Economic Behaviour. Princeton 2004 (Erstveröffentlichung 1944).
- Raschke, Joachim; Tils, Ralf: Politische Strategie. Eine Grundlegung. Wiesbaden 2007.
- Raschke, Joachim; Tils, Ralf: Politische Strategie. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 1 (2008).
- Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell. Bern 2002.
- Roth, Heinrich: Pädagogische Anthropologie, Band2. Hannover 1971.
- Scheuss, Ralph: Handbuch der Strategien. 240 Konzepte der weltbesten Vordenker. Frankfurt/Main 2016.
- Sternad, Dietmar: Strategieentwicklung kompakt. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden 2015.
- Weidenfeld, Werner: Europa. Eine Strategie. München 2014.
- Weidenfeld, Werner: Europa – Auf der Suche nach einer Zukunftsstrategie. In: 25 Jahre Europäische Akademie der Wissenschaften und Künste. Festschrift. Hrsg. v. Maria Eder und Elma Kuhn. Bratislava 2015, S. 185-194.
- Weidenfeld, Werner: Ways out of strategic speechlessness. In: Perspectives of Europe. Hrsg. v. Markus Pausch. Baden-Baden 2020, S. 61-68.
- Weidenfeld, Werner: Zukunft der EU: Milliarden sind noch keine Strategie. FAZ vom 14.8.2020, S. 18.
- Weinert, Franz E.: Leistungsmessungen in Schulen. Weinheim/Basel 2003.
- Wiesendahl, Elmar: Strategische Führung zwischen Hierarchie, Markt und Demokratie. Forschungsjournal NSB, 1/2008 S. 27-36.