Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 164 (1998)

Heft: 12

Artikel: Die strategische Architektur für eine Armee nach 2000 : moderne Strategien zur Vorbereitung der Armeen auf die Aufgaben des 21. Jahrhunderts

Autor: Krüger, Paul

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-65398

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 30.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Die strategische Architektur für eine Armee nach 2000

Moderne Strategien zur Vorbereitung der Armeen auf die Aufgaben des 21. Jahrhunderts

Paul Krüger

Weltweit sind Militärs, öffentliche Organisationen und Wirtschaft gleichermassen mit der Herausforderung umfassender Veränderungen konfrontiert, deren Natur, Geschwindigkeit, Volumen und Komplexität bisher einmalig sind. Die herkömmlichen Management- und Führungssysteme zur Weiterentwicklung grosser Organisationen, wie wir sie bisher verwendet haben, sind zu wenig flexibel.

Die Herausforderungen

Die Notwendigkeit der Formulierung organisationsbezogener Visionen und Aufgaben, der Verbesserung der individuellen Arbeitsleistung und des effektiveren Teamworks, des systematischen Lernens, des prozess- statt funktionsorientierten Handelns sowie der Entwicklung von Massstäben zum Messen effektiver Auswirkungen von Lösungsansätzen und Entscheiden ist offensichtlich.

Die insbesondere in den USA entwickelten Prozesse zur Gestaltung zukünftiger Armeen unterscheiden sich dabei nicht grundsätzlich von den in der Wirtschaft verwendeten Strategien. Die grundsätzlichen Herausforderungen – rasche Veränderung der Wettbewerbsbedingungen, durch neue Technologien entstehende Möglichkeiten und Probleme, permanente individuelle und teamorientierte Weiterbildung der Mitarbeiter, laufende Veränderung des Aufgabenspektrums und der Rahmenbedingungen sowie Zwang zur Kostenreduktion – sind ähnlicher Natur.

Der Förderung und Weiterentwicklung des strategischen Denkens kommt dabei erstrangige Bedeutung zu. In den nachfolgenden Ausführungen ist die strategische Sprache, wie sie heute zur Führung und Steuerung der systematischen Veränderung in westlichen Armeen verwendet wird, dargelegt.

Die bisher angewandten, primär auf graduelle, kontinuierliche Weiterentwicklung ausgerichteten Prozesse sind für die Lawine der auf uns zukommenden Veränderungen ungeeignet. Die Entwicklung von Veränderungsprozessen zur Gestaltung der Zukunft, zum Ausbrechen aus veralteten Strukturen und zur Entwicklung tauglicher Organisationen für eine Welt der Ungewissheit von morgen ist daher in vollem Gange.

Der Aufbau der strategischen Architektur

Der moderne Transformationsprozess basiert auf definierten Werten, erhält durch eine strategische Vision seine Stossrichtung und wird durch eine Strategie gelenkt, welche auf den kritischen Einzelprozessen der Organisation (z.B. Rüstungsbeschaffung, Budgetierung, Forschung usw.) aufbaut, durch systematisches, militärwissenschaftlich abgestütztes Handeln fokussiert und durch einen strukturierten Lernprozess ständig perfektioniert wird (Abb. 1).

Werte, Vision und Strategie bilden das Fundament zukunftsgerichteter, positiver Veränderungen. Formulierte und zum Bewusstsein gebrachte Werte helfen uns zu verstehen, welche Teile der Organisation wir nicht ändern, sondern in die zukünftige Armee mitnehmen. Bei der Entwicklung von Strategien, die schlussendlich auf die Reduktion von Streitkräften abzielen, ist dies besonders wichtig. Ohne die Identifikation mit den Werten, auf denen eine Armee aufgebaut ist und auf denen auch die Transformationsstrategie beruht, verliert diese Institution in den Augen der Öffentlichkeit rasch ihren Sinn. Wir müssen daher nicht nur auf die Dimensionen der Veränderung hinweisen, sondern ebenso sehr die Bereiche der Kontinuität unterstreichen. Dabei muss dargestellt werden, welche Werte erhalten bleiben, dass viele von uns aber auch andere Aufgaben als heute zugewiesen erhalten, dass die organisatorischen und strukturellen Neuerungen aber weder den grundsätzlichen Charakter unserer Armee verändern noch die Verdienste früherer Generationen in Frage stellen werden.

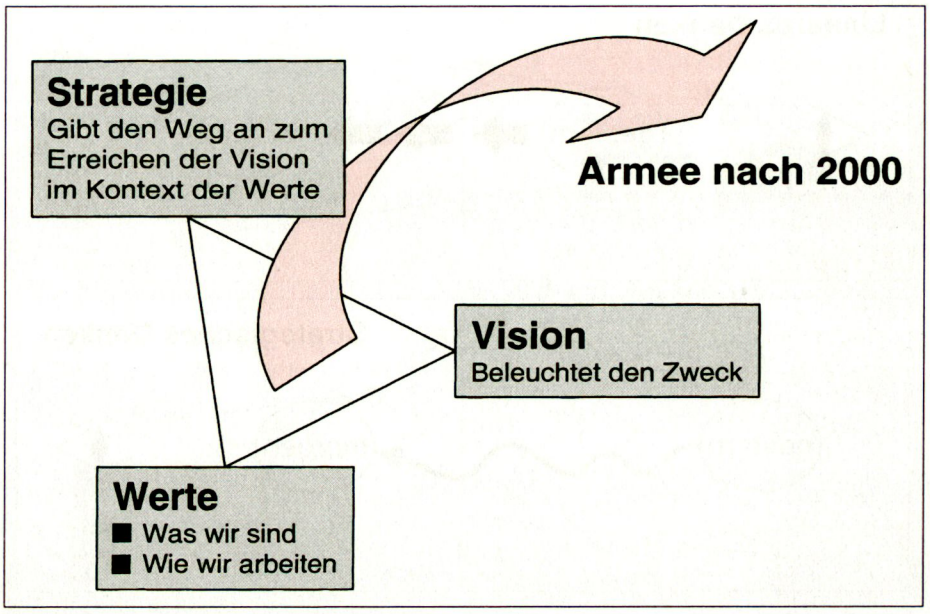

Abb. 1: Die strategische Architektur.

Die Vision soll – als Leitgedanke der Veränderung – das übergeordnete Ziel umreissen, auf welches hin sich eine Armee weiterentwickelt. Sie konzentriert somit alle beteiligten Kräfte, indem sie eine gemeinsame Auffassung dieser Zielrichtung, eine allseitig getragene Perspektive, fördert. Fehlt eine solche Vision, besteht die Gefahr, eine Strategie zu entwickeln, welche sich auf isolierte Einzelaspekte abstützt wie z.B. das Szenario eines momentanen Konfliktes oder das unmittelbar zur Verfügung stehende Budget. Werden Kostenreduktion und andere nationale Faktoren (z.B. Forderungen der Gesellschaft nach Reduktion der Dienstleistung) zur alleinigen Triebfeder der Veränderung, tritt anstelle einer wirklichen Strategie ein simpler Schrumpfungsprozess.

Die zentrale Rolle der Doktrin

Die Doktrin ist der Motor jeder Veränderung. Durch eine kollektive Vorstellung über die zukünftige Art der Führung des Verteidigungskampfes und anderer Operationen wird die Vision verständlich und zur allseits geteilten Auffassung. Die Doktrin beinhaltet die zukünftigen nationalen Ziele und Interessen, die Beitragsleistung der Armee im Kontext der übrigen nationalen Kräfte, das Bedrohungsbild sowie unsere Vorstellung, wie wir über Krieg, Konflikte und militärische Operationen denken und nach welchen Prinzipien die Einsätze der Armee zu führen sind. Dieser doktrinale Ansatz ist die Basis zur Definition des Leistungsvermögens und somit zur Umsetzung in Strukturen, Operationsformen und taktischen Konzepten, Bewaffnung und Modernisierung, Ausbildung, Operationsbereitschaft und Durchhaltevermögen.

Währenddem die Werte festhalten, von wo aus wir mit der Veränderung beginnen, und die Vision Ziel und Zweck angibt, zeichnet die Strategie die Art und Weise auf, wie wir uns auf diese Vision hin – im Kontext der Werte – bewegen wollen.

Strategie ist das zurzeit meist missverstandene Führungskonzept und wird, sowohl im militärischen Denken wie auch im Management, oft mit linearem Denken in Programmen verwechselt. Richtig verstanden, beginnt die Strategie mit dem Morgen, der Vision, und legt von diesem Blickpunkt her den kritischen Pfad in die Zukunft fest (Abb. 2).

Grundzüge einer modernen Transformationsstrategie

Die in der Folge skizzierte strategische Architektur ist als mögliche doktrinale Leitlinie zur Planung einer Armee nach 2000 zu verstehen. Zuerst ist das strategische Umfeld, das heisst der Kontext, in welchem unsere Organisation arbeitet, zu definieren. Dazu gehören u.a. die durch die politische Führung festzulegende Beitragsleistung der Armee sowie weitere militärstrategische Rahmenbedingungen (u.a. personelle und finanzielle Ressourcen), politische/regulatorische Dimensionen (beispielsweise Departementsreformen oder die Beitragsleistung der Kantone) sowie die Entwicklung von Wirtschaft und Technologie.

Die Natur der Veränderung wird primär durch das beginnende Informationszeitalter beeinflusst. Information wird zur kritischen Komponente unserer Waffensysteme: Erfassungs-, Kommunikations- und Datenverarbeitungstechnologien bewirken eine bisher nie dagewesene Transparenz des Gefechtsfeldes. Diese technologischen Fortschritte werden die Doktrin und Zusammensetzung der Armeen fundamental verändern, ihre Synergiewirkung auf Operationsformen und andere Prozesse ist jedoch noch bei weitem nicht voll erfasst.

Als weiterer wichtiger Faktor des strategischen Umfeldes muss der bestehende, institutionalisierte Prozess der militärischen Gesamtplanung in die Veränderungsstrategie eingebunden werden. Armeen stehen nicht still, noch gibt es für sie ein «time-out». Bei aller Notwendigkeit nach raschen Veränderungen benötigt jede Organisation dieser Grössenordnung eine gewisse Kontinuität, damit die laufenden Operationen und Tätigkeiten (Einsätze, Ausbildung, Erneuerungen), aber auch das Selbstbewusstsein der Armee, nicht geschwächt werden. In diesem Zusammenhang ist das Schlagwort einer «neuen» Armee eine semantische Fehlleistung. In allen Armeen des Westens wird allenfalls von der nächsten oder auch übernächsten Armee gesprochen.

Konkret wird auch die Frage zu beantworten sein, wie weit die Armee auf unmittelbare Bedürfnisse auszurichten ist und wie fern sie bereits für Aufgaben der weiteren Zukunft zu konzipieren sei. Zur Beantwortung dieser u.a. für die Rüstungsbeschaffung entscheidenden Frage ist eine definierte Operationsbereitschaft (personelle, materielle, logistische, doktrinale Bereitschaft) notwendig.

Eine weitere Dimension der Veränderung liegt in der Ausweitung des Aufgabenspektrums mit zum Teil neu-

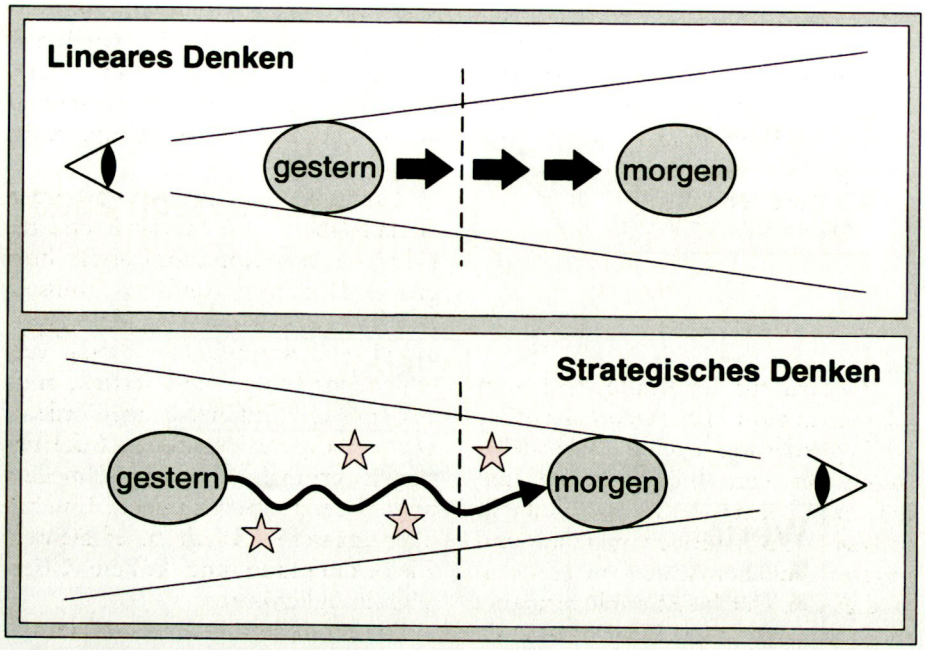

Abb. 2: Die strategische Denkweise.

artigen Missionen in einem instabilen, dynamischen, wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Veränderungen unterliegenden Umfeld. Die politische Führung kann zwar eine Beitragsleistung der Armee für einen gewissen Zeitraum festlegen. Die Natur der Aufgabe wird damit aber nicht definiert und ist zudem einem raschen zeitlichen Wandel unterworfen, dessen Dynamik wesentlich grösser ist als die der politischen Vorgabenprozesse. Geht man davon aus, dass ein grösserer Veränderungsschritt – auch in Berufsarmeen – mindestens zehn Jahre dauert, ist zu erkennen, dass moderne Armeen primär flexibler, gesetzlicher Grundlagen und militärstrategischer Rahmen- und Einsatzbedingungen bedürfen, um rasch auf neue Anforderungen reagieren zu können.

Eckwerte einer strategischen Konzeption

Absicht, Konzeptionen und Teilziele einer Transformationsstrategie müssen schlussendlich dem nationalen Charakter einer Armee entsprechen. Dennoch lassen sich generelle Tendenzen, welche in allen modernen Streitkräften Gültigkeit haben dürften, feststellen.

Umfassende strategische Armeeplanung

Heutige Gesamtplanungsprozesse sind linear strukturiert und auf eine kontinuierliche, graduelle Veränderung der Armee im Rahmen eines fixen Leitbildes ausgerichtet. Die zukünftige Doktrin der Modernisierung geht jedoch weg vom über Jahrzehnte gepflegten, materialbasierten Planen zu einem System, welches auf eine Verbesserung von Systemleistungen abzielt. Konkret geht es dabei um Fragen der Beitragsleistung einzelner Komponenten zu einem Gesamtsystem, um Bedeutung und Wirksamkeit von Schutz und Mobilität, mengenmässige Anteile an Manöver-Unterstützungs- und Logistikkräften, Präzisions- oder Flächenfeuer, Gewichtung der Informatikmittel u.a.m.

Aufgrund der raschen Technologieentwicklung und der damit verbundenen Verkürzung der Nutzungsdauer einzelner Waffen und Geräte sowie des explodierenden Kostenanstieges sind flächendeckende Beschaffungen bei grossen Systemen in der heutigen strategischen Lage nicht mehr sinnvoll. An ihre Stelle treten Aufwuchsverfahren, in welchen eine an die besonderen militärischen Belange adaptierte «just-in-time»-Produktionsstrategie Eingang finden wird. Andererseits ist eine Ausweitung der Planungs-, Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten unumgänglich.

Die heutigen Planungsorgane sind in der Regel nach klassischen, militärischen Interessengebieten (Operationen, Nachrichten, Logistik) oder nach Waffengattungen zusammengesetzt. Zur Bearbeitung der Probleme moderner, vernetzter Waffensysteme werden sie durch integrierte Projektorganisationen ersetzt werden müssen.

Der Übergang zur lernenden Organisation

Durch die Abkehr von linearen Entwicklungsschritten zur kontinuierlichen, flexiblen Veränderungstrategie wird die Armee zur lernenden Organisation. Dabei wird die ganze Armeeführung in eine Kultur des Lernens eingeschlossen, in welcher alle Mitarbeitenden der ständigen Erweiterung des Wissens Bedeutung beimessen, Verantwortung für Wachstum und Leistung der Organisation mittragen und bereit sind, Risiken in Kauf zu nehmen. Die mehrpersonalen Entscheidfindungsprozesse müssen zu einem strukturierten Feedback- und Innovationsprozess erweitert werden. Ein individueller und kollektiver «lessons learned»-Prozess wird es ermöglichen, neue, auf einer gezielten Forschung basierende Erkenntnisse laufend umzusetzen.

Zusammensetzung von Streitkräften

Die Struktur der Kräfte wird – im Gegensatz zum bisherigen Ansatz der Kräftegliederung nach Gefechtsfeldfunktionen – um Informationssysteme herum aufgebaut werden. «Digital task forces» – Formationen gleicher und unterschiedlicher Stufen mit Zugang zu digitalen Databasen – mit vermehrt nicht hierarchischen Kommandoordnungen treten dabei an die Stelle der klassischen funktionalen Aufteilung in Kampf-, Kampfunterstützung- und Logistikelemente.

Kleinere Formationen und Einheiten können – als «combined arms teams» – weit flexibler zusammengesetzt werden als die bisherigen waffengattungsorientierten Verbände. Sie werden zudem besser in den Kampf der verbundenen Waffen, inbegriffen die Luftunterstützung, integrierbar sein.

Entwicklung der Einsatzdoktrin

Die integrative Technologie computergestützter Führungs- und Waffensysteme bewirkt eine Steigerung der Präzision der Operationsführung eines Verbandes als Ganzes. Computerunterstützte Entscheidfindung geschieht rascher und ermöglicht eine genauere Koordination sowie eine grössere Flexibilität der Operationen. Diese Entwicklung wird die Entscheidfindungs- und Stabsarbeitsprozesse revolutionieren. Der begrenzende Faktor stellt dabei nicht die Technologie dar, sondern wird durch die organisatorischen (Anwendungs-) Möglichkeiten sowie die «human factors» bestimmt.

Die nahezu Echtzeitkommunikation und -information sowie die Integration der Aufklärungs- und Nachrichtenbeschaffungssysteme in die der Operations-(Manöver-) und Feuerführung ergeben eine grössere Klarheit über das Gefechtsfeld und die Einsatzbedingungen. Dies wiederum ermöglichen situativ zusammengesetzte Verbände sowie massgeschneiderte Kampf- und Logistikunterstützung.

Zukünftige Landstreitkräfte werden deshalb über hohe Mobilität und die Fähigkeit zur Kommunikation über grosse Distanzen verfügen müssen. Ihre Führungssysteme werden es ermöglichen, Kampfunterstützung verschiedener Stufen und Waffen, auch aus grossen Distanzen, anzufordern. Der verbesserte Zugang zu Informationen ermöglicht somit schnellere und sicherere Bewegungen, Einsätze über grössere Distanzen, effizientere Zielbekämpfung und bessere Überlebensmöglichkeiten.

Die modernen Feuermittel der nahen Zukunft sind in der Lage, riesige

Mengen an Feuermitteln in kürzester Zeit innerhalb grosser Einsatzräume mit absoluter Präzision zum Einsatz zu bringen. Durch die Kombination dieser drei Faktoren wird das Gefechtsfeld, insbesondere für statisch eingesetzte Elemente, zur absolut tödlichen Zone schlechthin.

Die durch die Leistungsfähigkeit der integrativen Technologie gegebenen Täuschungsmöglichkeiten nehmen aber in gleichem Masse zu wie die für Bewegungen und Zielbekämpfung. Einsatzraum und Gefechtsfeld werden durch die fortgeschrittene Technologie einerseits viel transparenter als bisher, andererseits – durch die erhöhte Beweglichkeit wie auch die Anwendung der «stealth»-Technologie – für den unterlegenen Gegner in gleichem Masse undurchsichtiger. Die dezentrale Entscheidfindung durch Kommandanten der untersten möglichen Stufe nach den Grundsätzen der Auftragstaktik bleibt deshalb auch im 21. Jahrhundert von vitaler Bedeutung.

Bei flexibel zusammengesetzten Verbänden, welche in grossen Operationsräumen eingesetzt sind, stellt sich die Frage des inneren Zusammenhaltes in ganz besonderem Masse. Die Kohäsionsbildung der Einheiten als eine der zentralen Aufgaben der Führung und die daraus entstehenden Anforderungen an Offiziere und Soldaten wird noch vertieft zu untersuchen sein.

In der Ausbildung müssen die einfachen, standardisierten Feindbilder durch Darstellungen komplexer, dynamischer Gefechtsfelder mit einer Vielzahl von Akteuren (Mehrzahl verfeindeter Kräfte, Zivilisten/Flüchtlinge, internationale Organisationen, Medien usw.) ersetzt werden. Realitätsnahe Ausbildung wird wichtiger sein den je; die computergestützte Simulation, durch die Technologie der virtuellen Realität zur Perfektion gebracht, wird oft besser sein als Ausbildung in ungeeignetem Übungsgelände.

Die wichtigste Art der Ausbildung in der Zukunft ist jedoch die Schulung der Kampf- und Einsatzformationen. Diese Ausbildung wird wohl nie ganz dem Simulator übertragen werden können. Armeen, die auf diese Ausbildung in Friedenszeiten verzichten, stehen somit bewusst in einer tiefen Operationsbereitschaft.

Zusammenfassung

Ausgangslage einer kontinuierlichen Lagebeurteilung und Entschlussfassung sind die Vorgaben der gesamtstrategischen Führung. Periodisch erscheinende sicherheitspolitische Leitlinien und Armeeleitbilder allein genügen jedoch nicht mehr, um eine Armee über längere Zeiträume führen zu können. Benötigt wird eine kontinuierliche Überprüfung der militärstrategischen Rahmenbedingungen, insbesondere der Leistungsfähigkeit durch Festlegung von Doktrin und Gestaltung, Modernisierung, Bereitschaft und Durchhaltefähigkeit.

Die Formulierung einer Vision verlangt Weitblick, die Fähigkeit der Antizipation der Zukunft, und soll die Fragen beantworten, welches der Zweck unserer Armee morgen sein wird und welches die Charakteristik unseres zukünftigen strategischen Umfeldes sein wird. Dabei sind die zeitlichen Dimensionen nicht auf einen bestimmten Zeitraum reduzierbar. Eine strategische Vision muss weit in den Beginn des 21. Jahrhunderts hineinreichen. Am Ende dieser strategischen Vision steht die Armee des Informatikzeitalters.

Die strategische Vision soll einerseits die Zukunft auf eine einfache und verständliche Weise beschreiben, so dass alle Beteiligten ihre Rolle im zukünftigen Transformationsprozess verstehen und zum positiven, selbständigen Handeln motiviert werden. Durch hypothetische militärstrategische Rahmenbedingungen kann der Zeitraum, auf welchen hin die zukünftige Armee überhaupt auszulegen bzw. eine optimale Bereitschaft zu erreichen ist, festgelegt werden.

Im weiteren erlaubt die Vision, den institutionalisierten, kontinuierlichen Prozess der militärischen Gesamtplanung, insbesondere Personal-, Finanz-, Rüstungs- und Ausbildungsplanung von Beginn an auf die Entwicklungsrichtung einer Armee nach 2000 auszurichten.

Prägende Einflussgrössen des modernen Managements der Verteidigungsplanung («management of change») und der Entwicklung der Streitkräfte sind das dramatisch gesteigerte Volumen wie auch die zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit der Veränderungen sowie die Erkenntnis, dass wir am Beginn des Informatikzeitalters stehen, dessen Synergiewirkung noch bei weitem nicht abschätzbar ist.

Oberst im Generalstab Paul Krüger ist Berufsoffizier der Infanterie und Chef der Abteilung Armeeplanung in der Untergruppe Planung des Generalstabes. ■