Brauchen wir noch "Strategische Führungsgrundsätze"? : ist wirklich alles anders nach der Wende?

Autor(en): **Wellershoff, Dieter**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **165 (1999)**

Heft 2

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-65908

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Brauchen wir noch «Strategische Führungsgrundsätze»?

Ist wirklich alles anders nach der Wende?

Dieter Wellershoff

Die nachfolgende Art strategischer Führungsgrundsätze (im Englischen «Principles of War» genannt) stammt im Ursprung aus chinesischem (Sun Tsu), deutschem (vor allem Clausewitz) und britischem Denken (Liddell Hart). Sie wurden von mir erweitert und neu interpretiert. Die Grundsätze eignen sich nach meiner Meinung als Prüfsteine nicht nur für das Führen im Bereich der Sicherheitspolitik, sondern auch von Unternehmen und im militärischen Einsatz. Solche Grundsätze sind keine Kochrezepte oder simplistische Verfahrensanweisungen.



Dieter Wellershoff, Admiral a. D., Generalinspekteur der Bundeswehr 1986–1991, Präsident der Bundesakademie für Sicherheitspolitik 1992–1995.

Das Ziel klar bestimmen und im Auge behalten

Es ist von überragender Bedeutung, sich stets am Ziel auszurichten. Dabei ist es auch wichtig, immer wieder den eigenen Beitrag zum Gesamtziel der Organisation zu sehen. Dies ist einer der Gründe dafür, unablässig zu betonen, wie wichtig es ist, die nachgeordneten Ebenen in die übergeordnete Zielsetzung einzuweisen. Deshalb soll eine Weisung oder Auftragserteilung nicht nur die erwartete Handlung, sondern auch deren Ziel beschreiben. Das wird sich besonders in unklaren Lagen bewähren. Man muss trotz aller Fortschritte in der Kommunikation die Unterbrechung der Verbindungen einkalkulieren. Es ist bedeutsam, die eigene Zielsetzung nicht zu häufig zu ändern. Stetigkeit der Orientierung hilft Durcheinander zu vermeiden, was durch «Ordre, Contre-ordre, Désordre» gekennzeichnet wird.

Das Ganze vor seinen Teilen sehen

Die berufsmässige Zusammenschau der Fachgebiete ist eine Mangelqualifikation, deren Fehlen angesichts stetig steigender Komplexität intensiver empfunden wird. Wie oft erleben wir den hochmotivierten Spezialisten, wie er sich in seinen Teil einer grösseren Aufgabe buchstäblich «vertieft». Gerade in Zeiten eines «Erweiterten Sicherheitsbegriffs» kommt der interdisziplinären Analyse erhöhte Bedeutung zu. Auch spielt die Koordinierung der strategischen Beiträge verschiedener Bereiche eine wichtige Rolle. Diese wichtige Qualifikation kann man normalerweise nicht studieren. Es ist richtig, dass zukünftige Führungskräfte höherer Ebenen sich zunächst ihre Sporen im Fachgebiet erwerben. Für eine weitere Weiterbildung hat man meistens keine Zeit und die Firma kein Geld. Man ist unabkömmlich. Eine Ausnahme von der Beobachtung mangelnder Generalistenausbildung bildet die Generalstabsausbildung in den Streitkräften, die bewusst «Spezialisten für das Generale» zum Ziel hat.

Frühes Handeln spart Opfer und Aufwand

Agieren statt reagieren, zieht sich als Forderung durch die ganze Führungsliteratur. Diese sehr berechtigte Forderung ist jedoch leichter erhoben als erfüllt. Eigeninitiative ist oft eingeschränkt oder nicht möglich, vor allem dann, wenn die eigene Aufgabe Prävention, Schadensbekämpfung oder -minimierung ist. Friedens- oder Rechtsbruch, wie auch das Eintreten von Katastrophen aller Art sind oft schwer vorhersehbar. Das Ergebnis unterlassener Vorbeugungen sind immer höhere Kosten und gefährlichere Risiken. Die Geschichte des früheren Jugoslawiens in der ersten Hälfte der neunziger Jahre liefert dafür klassisches Anschauungsmaterial. Der Faktor Zeit hat für die professionelle Führung mehrere Aspekte. Wer schnell gibt oder handelt, gibt oder handelt doppelt effektiv. Zupackende Entschlussfreudigkeit der Führung ist besonders in der Krise gefragt, wenn Zögern teuer, im Sinne von Risiken und Ressourcen, werden kann. Zwischen dem Eintritt eines Ereignisses und der Bereitschaft zu handeln liegt in Demokratien oft ein Zeitverzug, der im Prozess der öffentlichen Bewusstseinsbildung begründet liegt. Die notwendige Beschleunigung kann erzielt werden, wenn man sich bemüht, die Lücke von beiden Seiten zu schliessen. Dazu muss einerseits durch eine gute Informationspolitik und politische Bildung das Verständnis und Mitdenken der Bürger gefördert werden. Der andere Ansatz liegt in der Person des verantwortlichen Führers. Vertrauen, das er geniesst, und die Kraft zur Entscheidung, auch dann, wenn die Demoskopen noch ungünstige Meldungen abgeben, führen zur notwendigen Entscheidung, auf die die Kenner der Lage schon oft zu lange gewartet haben.

Zusammenfassung der Kräfte, möglichst multinational

Die Konzentration der Anstrengungen, im Soldatenjargon «Klotzen, nicht kleckern», ist ein wichtiger Grundsatz. Die Zusammenfassung der Kräfte sollte zeitlich und/oder räumlich im Schwerpunkt der Zielsetzung erfolgen. Sie dient nicht nur der normalen Verfolgung des Vorhabens, sie hat auch zwei Sondereffekte in bestimmten, nicht zu seltenen Lagen. Zum einen gibt es Situationen, in denen das Vorwärtskommen ins Stocken gerät. Dann ist eine zeitlich begrenzte, konzentrierte Anstrengung nötig, um Hindernisse zu überwinden und wieder Bewegung in die Sache zu bringen. Zum anderen gibt der Führende durch die Zusammenfassung aller Kräfte ein klares Signal, dass es ihm mit der Verfolgung dieses Zieles sehr ernst ist. Das kann den Gegner einschüchtern oder zum Einlenken veranlassen und die eigene Truppe besonders anspornen. Das Signal, dass etwas Ernsthaftes geschieht, ist als Zeichen von Initiative und Führungswillen dem Aussitzen oder Durchwursteln vorzuziehen. Auch die verantwortungsbewusste Festsetzung der Relation von stehenden zu mobilmachungsabhängigen Truppen beschreibt die Konzentration der Kräfte in wirtschaftlichen Grenzen.

Personelle und materielle Durchhaltefähigkeit

Man fange nie eine neue Sache an, ohne sicher zu sein, dass man die Kraft und die Ressourcen hat, sie durchzustehen. Die Reservenbildung im Lichte der jeweiligen Lage kann nicht nach starren Regeln oder Doktrinen erfolgen. Logistik im Sinne der Bereitstellung des richtigen Materials oder der richtigen Dienstleistung zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist nicht nur als Momentaufnahme, sondern nachhaltig und dauerhaft gefordert. Das bedeutet auch, aber nicht nur «Just in Time», sondern darüber hinaus auch die Fähigkeit, Krisen zu bestehen und den Erfolg langfristig zu sichern. Die Sicherstellung des Nachschubs und der Betreuung sind nicht nur Elemente der vordergründigen Zielerreichung, sie tragen auch zum Durchhaltewillen und zur Moral der Truppe bei. Investitionsruinen und unrealistische Initiativen untergraben auch das Vertrauen in die Führung von innen und von aussen. Hier ist zwar auch Wirtschaftlichkeit im Sinne der Einsparung von Aufwand gemeint, im Kern jedoch kommt es auf die Sicherung zukünftiger Handlungsfähigkeit an. Das verlangt Vorausschau und Phantasie: Vorausschau, um erkennen zu können, was die Zukunft noch verlangen wird. Phantasie, sich auch vorstellen zu können, was schief gehen kann. Für beide Fälle braucht man Reserven und Durchhaltevermögen. Man darf seine Kräfte nicht vor Erreichen des Zieles verschlissen haben.

Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit

Dieser strategische Grundsatz für Führende aller Bereiche betont das Vertrauen, ohne dies kein ehrbarer Kaufmann, kein Politiker, kein Entwicklungs- oder Katastrophenhelfer und schon gar nicht der militärische Führer seine Aufgaben erfüllen kann. Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit haben ihre moralische Bedeutung, sie sollten aber auch als ganz praktische Elemente der Zielerreichung gesehen werden. Z.B. gilt im sicherheitspolitischen Bereich, nicht mit etwas zu drohen, das man nicht zu tun gedenkt. Deklaratorische Politik ohne die Bereitschaft zum Handeln zerstört das Vertrauen, das wir brauchen. In der Demokratie gehört sicherlich auch die Bildung des notwendigen Bürgerbewusstseins für die Erfordernisse der Sicherheit dazu. In einer Zeit steigender Komplexität in vielen Politikbereichen und grösser werdender Bürgerwünsche nach Mitwirkung muss diese notwendige Einwirkung auf den Bürger bewusst als ein Mittel zur Überzeugung eingesetzt werden. Die Verteidigungsfähigkeit hängt nicht nur von Soldaten und Waffen ab, sie ist ganz wesentlich auch eine Funktion der Verteidigungsbereitschaft des Volkes. Menschenrechte sichert man nicht durch Rhetorik, sondern durch glaubwürdiges Handeln. Transparenz und Offenheit sind wichtige Werte, die gerade im Helsinki-Prozess des europäischen Wandels erheblich zum Zerfall des kommunistischen Machtgebäudes beigetragen haben.

Der Wille und die Fähigkeit zur Kooperation

Interoperabilität ist ein militärischer Fachausdruck, der die Fähigkeit zur Zusammenarbeit beschreibt und den die Klassiker noch nicht kannten. Gerade mit zunehmender Multinationalität und internationaler Zusammenarbeit ist diese Fähigkeit von steigender Bedeutung. Interoperabilität ist dabei mehr als das Zusammenpassen von Steckern oder die Verwendung des gleichen Kraftstoffs. Sie ist insbesondere im Bereich der technischen und mentalen Kommunikation wichtig. Gleiche Begriffe, gleiche analytische Instrumente, gleiche strategische Grundsätze und die sprachliche Verständigung gehören dazu. Die englische Sprache ist für den Führenden eine wichtige Voraussetzung der persönlichen Interoperabilität. Politik und Wissenschaft, Wirtschaft und gesellschaftliche Organisationen, vor allem die Streitkräfte, können nicht mit den internationalen Herausforderungen fertig werden, ohne eine gleiche Sprache zu sprechen.

Einheitlichkeit der Führung

«Sicherheitspolitik» und die dazu gehörige «Strategie» sollten idealerweise den Grunderfordernissen moderner «Führung mit Auftrag» folgen. Mitwirkung vor der Entscheidung, Definition des Zieles und danach Delegation von Aufgaben sind ein klares Gebot. Verantwortung kann jedoch nicht diversifiziert werden. Der Einsatz von Streitkräften demokratischer Staaten stellt besondere Anforderungen an die Einheitlichkeit der Führung im Sinne des Primats der Politik. Ein klarer Auftrag, eine eindeutige Befehlshierarchie, die Bereitstellung der Mittel sowie die Definition der rechtlichen, räumlichen und zeitlichen Grenzen der Auftragsdurchführung gehören dazu. Im Krisenmanagement kann es Lagen besonders detaillierter politischer Kontrolle geben. Allerdings darf dies nicht in befehlstaktische Gängelung ausarten. Gerade unter den Bedingungen komplexer Zusammenarbeit vieler Nationen, von zivilen und militärischen Komponenten im Grenzbereich zwischen Krieg und Frieden ist Eindeutigkeit der Vollmacht und Verantwortung unverzichtbar.

Abschliessend ist anzumerken, dass die Klassiker in vielen ihrer Grundsätze fortdauernd gültig bleiben. Ein wesentlicher Unterschied zu den heutigen Rahmenbedingungen des strategischen Denkens ist jedoch, dass sie ganz überwiegend vom militärischen Sieg schrieben. Ihre Aussagen zu Geheimhaltung, Überraschung und Kriegslist lassen sich angesichts der Transparenz und der Langsamkeit der modernen Demokratie an der Schwelle zum 21. Jahrhundert nur noch sehr begrenzt umsetzen. Den «Erweiterten Sicherheitsbegriff» finden wir bei ihnen nur in Ansätzen. ■