

# Strategie

Autor(en): **Muheim, Franz**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **161 (1995)**

Heft 7-8

PDF erstellt am: **20.03.2021**

Persistenter Link: <http://doi.org/10.5169/seals-63810>

## **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.

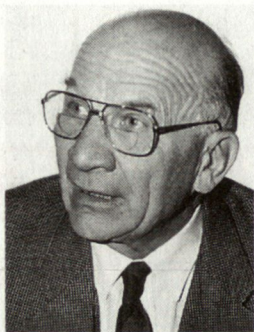


# Strategie

Franz Muheim

**Das Wort «Strategie» wurde lange Zeit kaum verwendet und wenn, dann praktisch nur im Zusammenhang mit dem Militär. In den letzten Jahren hat sich die Sprachgewohnheit um ganze 180 Grad gedreht. In allen denkbaren Zusammenhängen wird nunmehr der Begriff «Strategie» verwendet und nicht selten «missbraucht».**

**Strategie hat etwas zu tun mit dem Denken, Handeln und Verhalten in Fragen der übergeordneten Zusammenhänge und Vernetztheiten der Sachverhalte. Es geht immer um «Dinge auf weite Sicht» und besagt immer etwas Grundsätzliches, das über das Konkrete hinaus geht. Wer Erfolge auf Dauer anstrebt, ob in Politik oder Wirtschaft, in Militär oder Finanzen, läuft ohne strategische Vorgaben, klar formulierte Absichten und gekonnt umschriebene Randbedingungen in die Irre.**



Franz Muheim,  
Fürsprech und Notar,  
alt Ständerat,  
Oberst a D, zuletzt Chef  
der Sachgruppe Strategie  
im Armeestab,  
Bahnhofstrasse 55, 6460 Altdorf

Auch die Politik eines Landes hat sich ein wohlüberlegtes, strategisches Koordinatennetz zu geben. Für einen Kleinstaat gilt dies in ganz besonderer Weise. Denn, je grösser die Aufgaben, je geringer die finanziellen Mittel und je beschränkter die personellen Ressourcen, vor allem jene mit hoher Qualität, um so wichtiger, ja unverzichtbar ist eine klar konzipierte Strategie, die diesen anspruchsvollen Namen tatsächlich verdient. Es gehört dabei zu den Selbstverständlichkeiten, die durch Erfahrung und Geschichte unwiderleglich erprobt sind, nämlich dass die Kräfte zu bündeln und auf wenige, aber entscheidende Ziele konzentriert einzusetzen sind. Dies setzt eine politische Strategie voraus.

*Strategische Entschlüsse können nicht aus dem «hohlen Bauch» heraus gefasst werden. Sie sind notwendigerweise das Ergebnis einer umfassenden Analyse der gegebenen Lage.*

Um es gleich vorweg zu nehmen: Ein bewusster Umbau im Sinne der «Konzentration der Kräfte» auf wenige Ziele kann nicht innert weniger Monate durchgeführt werden. Die Restrukturierung eines wirtschaftlichen Unternehmens benötigt auch ihre Zeit. Stehen gesetzliche Bestimmungen einer neuen strategischen Politik entgegen, ist das Verfahren zur Gesetzesänderung in die Wege zu leiten. Was indessen ohne Gesetzesänderung oder bei grosszügiger Auslegung gegebener Rechtsnormen möglich ist, darf auf keinen Fall auf die lange Bank geschoben werden. Sofortige erste Schritte in die neue Richtung sind unverzüglich zu unternehmen.

Strategien – dies ist ein weiterer Grundsatz – werden immer nur in Teilschritten zu verwirklichen sein. Es sind – ähnlich dem Schachspiel – die Veränderungen auf dem politischen Feld und die Reaktion der politischen Akteure genauestens zu verfolgen, um Anpassungen der gegebenen Strategie nicht völlig auszuschliessen. Im voraus ist ein strategisches Konzept immer nur Theorie, auch wenn es sich auf präzisierte

*Wer aus der Gruppe von Führungskräften einer festgelegten Strategie nicht zu folgen gewillt ist, hat im Interesse des Landes seinen Posten unaufgefordert zu verlassen.*

analysierte Wirklichkeiten abstützt. Erst die schrittweise Verwirklichung der gegebenen Absichten und der vorgegebenen Randbedingungen zeigen die echten Wirklichkeiten im Dauerprozess der politischen Veränderungen.

Noch so hervorragend durchdachte Strategien sind nicht mehr wert als das Papier, auf dem sie niedergeschrieben sind, wenn sie höchste Perfektion anstreben, wenn sie zum hochgeschraubten Konzept emporstilisiert werden oder wenn bürokratische Wenn und Aber – als erprobte Mittel der Verzögerung – eingesetzt werden.

Wer – dies als weiterer Grundsatz – aus der Gruppe von Führungskräften einer festgelegten Strategie nicht zu folgen gewillt ist, hat im Interesse des Landes seinen Posten unaufgefordert zu verlassen. Andernfalls setzt er sich dem berechtigten Vorwurf eines Schmarotzers aus, dem seine vorgesetzten Stellen umgehend und energisch abzuwehren haben.

Strategische Entschlüsse können nicht aus dem «hohlen Bauch» heraus gefasst werden. Sie sind notwendigerweise das Ergebnis einer umfassenden Analyse der gegebenen Lage. Dies im Innen- wie im Aussenpolitischen, ebenso im Bereich des Rationalen und Irrationalen. Es folgt sodann die Auseinandersetzung mit mehreren alternativen strategischen Möglichkeiten. Ein zur Meisterschaft zu entwickelnder iterativer Prozess zwischen den Schöpfern von Strategien und den verantwortlichen Spitzen im Bereich der operativen Mittel ist nicht nur eine *Conditio sine qua non*, sondern Ausdruck hoher Führungskraft. Dieses einem Pingpongspiel ähnelnde Verfahren bewahrt die Strategie vor wirklichkeitsfremden hochfliegenden – oft auch nur hochtrabenden – Gedankenspielen. Dieses «Hin und Her» muss der Strategie die notwendige «Erdnähe», Wirklichkeitsbezogenheit und Machbarkeit verleihen. Das Wissen, die Erfahrung und die Verantwortung auf operativer Ebene muss den Strategiekonzepten das richtige Mass und die gebotenen Grenzen des Machbaren aufzeigen. Einer illusionären Idee sich nähernde Strategie ist ebenso schädlich wie das operative Handeln, das nur dem Pragmatischen, dem Richtungslosen verpflichtet ist. ■