Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 171 (2005)

Heft: 3

Artikel: Operatives Denken in Armee und Wirtschaft

Autor: Kuster, Matthias

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-69781

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: 06.07.2025

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

Operatives Denken in Armee und Wirtschaft

Die operative Führung als Mittlerin zwischen Taktik und Strategie ist weder erweiterte Taktik noch verdünnte Strategie. Sie weist vielmehr Scharnierfunktion zwischen den beiden Stufen auf. Ihr obliegt es, die widerstreitenden Interessen der taktischen und strategischen Stufe in Einklang zu bringen. Der operative Führer muss daher eine breite, vielseitige Bildung aufweisen und sowohl politisches Gespür als auch taktische Kenntnisse aufweisen. Weil sich die operative Führung im Gegensatz zur taktischen kaum in feste Regeln fassen lässt, verlangt sie nach eigenständigem und kreativem Denken. Ob die operative Führung in der Armee (Stufe Führung oberhalb der Grossen Verbände) oder in der Wirtschaft (Stufe Geschäftsleitung) ausgeübt wird, spielt mit Blick auf die skizzierte Anforderung keine grosse Rolle. Anhand ausgewählter Themen sollen nachfolgend die Gemeinsamkeiten des operativen Denkens in Armee und Wirtschaft aufgezeigt werden.

Matthias Kuster*

General Carl v. Clausewitz, Stabschef in verschiedenen Verwendungen in Preussen und Russland (hier in russischer Uniform). Klassiker unter den Militärdenkern.
Bild aus: Hahlweg Werner, Klassiker der Kriegskunst, Darmstadt 1960, S. 256.

Raum, Zeit und Kräfte

Grundlage jeder militärischen Aktion bilden die drei klassischen Faktoren Raum, Zeit und Kräfte,[1] wie es Carl von Clausewitz in seinem herausragenden Werk «Vom Kriege» wie folgt formuliert: *«Die Strategie bestimmt den Punkt, auf welchem, die Zeit, in welcher, und die Streitkräfte, mit welchen gefochten werden soll; sie hat also durch diese dreifache Bestimmung einen sehr wesentlichen Einfluss auf den Ausgang des Gefechts.»*[2] Kurz gesagt geht es darum, die richtigen Kräfte zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen.

Solange genügend Kräfte und Zeit zur Verfügung stehen, ist die Aufgabe einfach. Dies ist jedoch selten der Fall. Meist sind entweder die erforderlichen Kräfte oder die nötige Zeit oder beides nur mangelhaft verfügbar. Die Anforderungen an die Führung eines eingesetzten Verbandes zur Lösung einer Aufgabe steigen dementsprechend an.

Die Faktorengruppe Raum, Zeit und Kräfte weist auch im Wirtschaftsleben eine grundlegende Bedeutung auf. Erfolgreich ist diejenige Unternehmung, welche die richtige Investition zur richtigen Zeit im richtigen Wirtschaftsraum tätigt. Wie in der Armee sind die verfügbaren «Kräfte» meistens knapp oder unzureichend. Dies zwingt den militärischen wie zivilen Chef, Schwergewichte zu bilden und vorausschauend zu planen.

Kühnheit

Sowohl in der Armee als auch in der Wirtschaft spielt die Kühnheit eine herausragende Rolle. In der Armee spricht man eher von Mut, in der Wirtschaft eher von Unternehmertum; gemeint ist stets das Gleiche, nämlich der Mut, gemäss den eigenen Erkenntnissen zu handeln und sich von allfälligen Rückschlägen nicht beirren zu lassen. Der Grat ist allerdings schmal und die Absturzgefahr wegen Leichtsinns gross. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind unternehmerisch denkende Chefs, die den Mut zum Risiko haben, von höchstem Wert. Nur so lässt sich die Zukunft, die stets ungewiss ist, mit Erfolg meistern.

Clausewitz stuft die Kühnheit, verstanden als Kombination von Mut und Verstand, denn auch als die wichtigste Führereigenschaft überhaupt ein. Er hält in seinem Werk «Vom Kriege» fest: *«So glauben wir denn, dass ohne Kühnheit kein ausgezeichneter Feldherr zu denken ist, d.h. dass ein solcher nie aus einem Menschen werden kann, dem diese Kraft des Gemüts nicht angeboren ist, die wir also als die erste Bedingung einer solchen Laufbahn ansehen.»*[3]

Kulminationspunkt

Wie schmal der Grat zwischen Kühnheit und Leichtsinn ist, ergibt sich aus dem Konzept des Kulminationspunktes des Angriffs. Die Beachtung dieses Konzeptes ist sowohl in der Armee als auch in der Wirtschaft entscheidend. Die Definition des Kulminationspunktes geht auf Clausewitz zurück, welcher aufgrund seiner Erfahrungen aus dem Russlandfeldzug von Napoleon im Jahr 1812 Folgendes festhält: *«... die meisten [Angriffe] führen nur bis zu einem Punkt, wo die Kräfte eben noch hinreichen, sich in der Verteidigung zu halten und den Frieden abzuwarten. Jenseits dieses Punktes liegt der Umschwung, der Rückschlag; die Gewalt eines solchen Rückschlages ist gewöhnlich viel grösser, als die Kraft des Stosses war. Dies nennen wir den Kulminationspunkt des Angriffes.»*[4]

Napoleon überdehnte seine Nachschubwege und musste sich schliesslich aus Moskau zurückziehen. Der Russlandfeldzug kostete ihn eine ganze Armee von über 550 000 Mann und führte 1814 zu seiner Abdankung und Verbannung auf Elba. Die alliierten Streitkräfte waren sich im Irakkrieg 2003 dieser Problematik sehr wohl bewusst und unterbrachen ihren Stoss nach Bagdad für knapp eine Woche, um ihre Nachschublinien zu sichern und damit das Überschreiten des Kulminationspunktes zu verhindern.

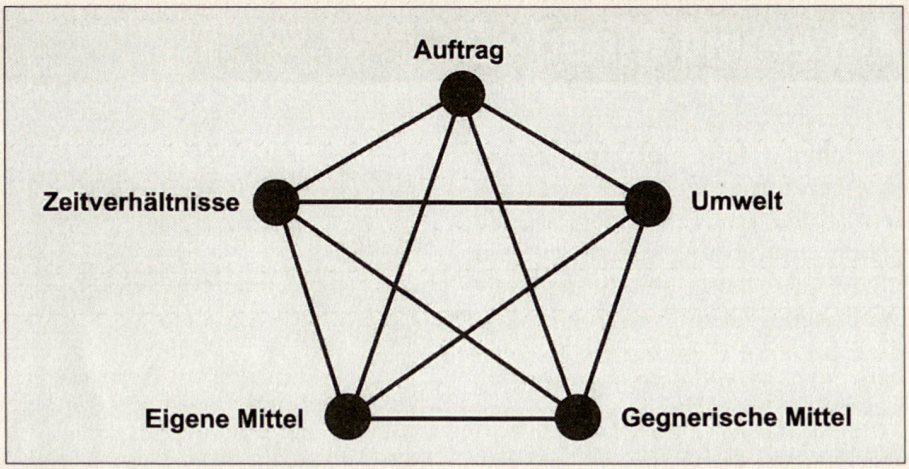
Was passiert, wenn eine Unternehmung den Kulminationspunkt überschreitet, zeigt das Beispiel der Swissair in erschreckender Konsequenz; durch den Kauf diverser maroder Fluggesellschaften überdehnte die Swissair ihre finanziellen Kräfte und stürzte schliesslich im September 2001 direkt in die Nachlassstundung ab. Die Beispiele, bei denen eine Unternehmung ihre Kräfte überdehnt und in Konkurs gerät, sind leider zahlreich. Die Ursache des Überschreitens des Kulminationspunktes liegt oftmals im leichtsinnigen Handeln, verstanden als Übermass an Mut und Mindermass an Verstand oder in Verkennung der Lage.

Lagebeurteilung

Die Fähigkeit, eine Lage rasch und richtig einzuschätzen, zeichnet den operativen Führer aus. Die Armee bietet mit dem Fünfpunkteschema, welches Auftrag, Zeit, Umwelt, eigene Mittel/Möglichkeiten und gegnerische Mittel/Möglichkeiten systematisch und folgerichtig beurteilt, ein

*Oberstlt i Gst Matthias Kuster, selbstständiger Rechtsanwalt, beschäftigt sich vertieft mit den klassischen Militärdenkern, insbesondere mit Clausewitz und Sun Tzu.

[1] Die Information gehört nicht zu klassischen operativen Faktoren, auch wenn sie in letzter Zeit ebenfalls dazugezählt wird.
[2] Vom Kriege, 1. Buch, 2. Kap.
[3] Vom Kriege, 3. Buch, 6. Kap.
[4] Vom Kriege, 7. Buch, 5. Kap.



Bei militärischen (auch zivilen) Aktionen erfolgt die Analyse in der Lagebeurteilung nach bestimmten Faktorengruppen (Reglement Führung und Stabsorganisation [FSO], Abb.11).

Standardvorgehen an, welches mit Anpassungen auch für die Wirtschaft verwendet werden kann (siehe Abb. aus FSO). Es fällt immer wieder auf, dass in der Wirtschaft die Lagebeurteilung nach dem Fünfpunkteschema weit weniger strukturiert und konsequent vorgenommen wird als in der Armee. Im Gegensatz zur Armee wechseln in der Wirtschaft die Methoden zur Lagebeurteilung wie die Mode, mit der Folge, dass keine einheitliche Denkweise entstehen kann. Insbesondere Grossunternehmen müssen daher ihre Kadermitarbeiter in zeitintensiven internen Kursen im einheitlichen Denken schulen.

Moralische Grössen

Ein wesentliches Element der Lagebeurteilung ist die Fähigkeit, den Gegner bzw. den Konkurrenten oder Vertragspartner richtig einzuschätzen. In der heutigen technikorientierten Welt befasst sich der operative Führer sowohl in der Armee als auch in der Wirtschaft oft zu stark mit nackten Zahlen (Versorgungsgüter, Anzahl Waffen bzw. Gewinn, Umsatz, Stückkosten) und verkennt, dass der Faktor Mensch letztlich alles entscheidet. Die Einschätzung dieses Faktors ist allerdings auch sehr schwierig und bereitet insbesondere dann Mühe, wenn auf der Gegenseite Personen aus einem anderen Land oder Kulturkreis stehen. Beispielsweise haben die alliierten Streitkräfte damit gerechnet, von den Schiiten im Süden des Landes mit Freude empfangen und im Kampf gegen Saddams Truppen gar unterstützt zu werden. Entgegen den Erwartungen hielten sich diese aber aufgrund ihrer negativen Erfahrungen aus dem Golfkrieg 1990/1991, als sie von den Alliierten im Stich gelassen wurden, zurück.

Clausewitz schreibt zu diesem Thema: *«Aber auch um aller übrigen sogenannten Regeln willen darf die Theorie die moralischen Grössen nicht aus ihren Grenzen verweisen, weil die Wirkungen der physischen Kräfte mit den Wirkungen der moralischen ganz verschmolzen und nicht wie eine metallische Legierung durch einen chemischen Prozess davon zu scheiden sind. … Und so sind denn auch die meisten Gegenstände, welche wir in diesem Buche durchlaufen, halb aus physischen, halb aus moralischen Ursachen und Wirkungen zusammengesetzt, und man möchte sagen: die physischen erscheinen fast nur wie das hölzerne Heft, während die moralischen das edle Metall, die eigentliche, blank geschliffene Waffe sind.»*[5]

[5] Vom Kriege, 3. Buch, 3. Kap.

Strategie, Operation, Taktik

Als **Strategie** (oder Militärstrategie) bezeichnet man die Kunst des Einsatzes aller Mittel zur Führung eines Krieges. Dazu gehören nicht nur militärische, sondern auch wirtschaftliche und politische. Sie bildet die oberste Ebene des militärischen Handelns.

Als **Operation** bezeichnet man den Einsatz der militärischen Mittel für die Führung einzelner Feldzüge. Sie bildet die mittlere Ebene des militärischen Handelns.

Die **Taktik** befasst sich mit der Führung des einzelnen Gefechts und stellt die unterste Ebene des militärischen Handelns dar.

Clausewitz unterscheidet nur zwischen Strategie und Taktik. Mit Strategie meint Clausewitz die Operation.

Die Unterscheidung und damit die klare Abgrenzung der drei Stufen dient vor allem dazu, die Verantwortlichkeiten zu klären: Die Strategie ist primär Sache der Politiker oder des Verwaltungsrates, die Operation ist Sache der Armeeführung und die Taktik Sache der Truppenkommandanten. Entscheidend ist, dass die obere Stufe der unteren Stufe möglichst grosse Handlungsfreiheit lässt. Politiker führen keine Operationen, Heerführer keine Gefechte. Sun Tzu hält in seinem Werk «Die Kunst des Krieges» dazu ausdrücklich fest:

«Siegen wird der, welcher militärisch fähig ist und nicht mit der Einmischung seines Herrschers rechnen muss. … Es gibt drei Arten, auf die ein Herrscher seiner Armee Unglück bringen kann: … Wenn er trotz Unkenntnis der Kriegsführung die Armeen selber befiehlt.»

(3. Kap.)

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Die operative Führung ist weniger eine Frage des Wissens, sondern vielmehr eine Frage des Denkens. Der Pflege einer Kultur des operativen Denkens in Armee und Wirtschaft kommt daher hohe Bedeutung zu. Der erfolgreiche operative Führer muss sowohl in der Armee als auch in der Wirtschaft folgende Fähigkeiten aufweisen:

– die richtigen Kräfte bzw. Mittel zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzusetzen;
– kühn zu handeln, ohne in Leichtsinn abzugleiten;
– eine Lage rasch und richtig nach dem Schema Auftrag, Umwelt, Zeit, eigene Mittel/Möglichkeiten und gegnerische Mittel/Möglichkeiten zu beurteilen;
– das Verhalten des Menschen richtig einzuschätzen. ■

Panzerbrigade 11: Start gelungen

Am 2. Jahresrapport der Panzerbrigade 11 konnte der Kommandant, Brigadier Roland Nef, vor 1000 Offizieren und Gästen eine erste Bilanz ziehen: «Der Start in die neue Armee ist gelungen!» Das Jahresmotto für 2005 lautet: «Konsolidieren, Vertrauen schaffen, festigen.» Im vergangenen Jahr hat die Truppe mit reibungslosen Einsätzen zu Gunsten der zivilen Behörden die Feuertaufe bestanden. Vor dem Hintergrund der knapper werdenden finanziellen Mittel muss die Brigade «im äussersten Fall gleichzeitig helfen, retten, schützen, aber auch kämpfen». Das Schwergewicht bei den Armeeaufträgen liege bei der Raumsicherung. Die Kernfähigkeit Verteidigung müsse jedoch erhalten bleiben. Für 2005 legte der Kommandant folgende Schwergewichte für 2005 fest: «Zunächst ist die Stabsarbeit mit Fokus auf die Raumsicherung zu festigen. Zu diesem Zweck werden alle Bataillons- und Abteilungsstäbe unter Einbezug von ‹Blaulichtorganisationen› beübt. Ebenfalls gefestigt werden soll das mechanisierte Standardverhalten der verstärkten Kompanien.» Als weitere Schwergewichte bezeichnete er die Kaderausbildung und die Personalplanung. Es gelte, auch in Zukunft über bestausgebildete Kader zu verfügen.

www.pzbr11.ch dk