Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 173 (2007)

Heft: 1

Anhang: Die Systematik der strategischen Führung : Leitfaden zum strategischen Führen auf der Basis einer vollständigen strategischen Architektur

Autor: [s.n.]

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: 08.07.2025

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

Beilage zu PM 308
Jg. 173: Nr. 1 (2007: Jan.)

Sto.

Die Systematik der strategischen Führung

Leitfaden zum strategischen Führen auf der Basis einer vollständigen strategischen Architektur

Gekürzte Fassung Oktober 2006

Beilage zur
«Allgemeinen Schweizerischen
Militärzeitschrift» ASMZ
Nr. 1, Januar 2007

Vorwort 3

1. Einleitung 4

2. Systematik der Strategie 5

3. Die Entwicklung des strategischen Denkens 6

4. Die moderne strategische Architektur 7

5. Doktrin und Strategie 9

6. Strategische Führung (strategic leadership) 10

7. Zukunftsgestaltung 13

8. Strategisches Management 14

9. Strategische Operationsplanung 16

10. Führungsstrukturen 19

11. Veränderung und Transformation 20

12. Zusammenfassung 20

Literaturverzeichnis 22

Nachwort des Chefs der Armee 23

Autoren

KKdt a D Josef Feldmann
Dr. phil. I, Universität Zürich; Titularprofessor für Sicherheitspolitik, Universität St.Gallen; Militärische Laufbahn: Unterstabschef Front der Armee, Kdt F Div 7, Kdt FAK 4; Ehrenmitglied des IKRK

Oberst i Gst a D Paul Krüger
Militärische Laufbahn: Berufsoffizier der Infanterie, Kdt Inf Rgt 81, Stv Kdt Generalstabskurse, Absolvent CGSC US Armed Forces, langjähriger Lehrbeauftragter an höheren militärischen Schulen und Kursen, Chef Abt Armeeplanung 1995–2000

Verlag und Druck: Huber & Co. AG, Grafische Unternehmung und Verlag, 8501 Frauenfeld

Beilage zur «Allgemeinen Schweizerischen Militärzeitschrift» ASMZ, Nr. 1, Januar 2007

Strategie ist das am meisten unverstandene Führungskonzept unserer Zeit.
Strategie ist nicht die Geschichte Attilas des Hunnenkönigs oder Sun-tzus ; es geht weder um die Disziplinen des Management noch um Wirtschaftsdaten oder programmierbare Schritte.
Im Grunde ist Strategie eine intellektuelle Konstruktion, welche auf eine substanzielle, konkrete Art die heutige Situation mit der Lage, wie wir sie uns morgen wünschen, verbindet.

G.S. Sullivan

Fehlt eine strategische Vision, besteht das Risiko, die Planung auf isolierte Einzelheiten wie das zurzeit gültige Rüstungsbudget, Szenarien unmittelbarer Krisen oder spezifische Operationen abzustützen.
Diese Art des rückwärtsgerichteten Denkens – mit Hilfe komfortabler, aber letztlich irrelevanter Paradigmen – führt zu einer unkritischen Selbstbewertung und einer Selbstbestätigung des momentanen Tuns.

Nach G.S. Sullivan

ETH-ZÜRICH
04. Jan. 2007
BIBLIOTHEK

Vorwort

Im ersten Bericht des Bundesrates über die Sicherheitspolitik der Schweiz wird der Begriff «Strategie» wie folgt definiert: «Unter Strategie verstehen wir das grundsätzliche Denken, Handeln und Verhalten in sicherheitspolitischen Fragen. Sie ist der umfassend konzipierte Einsatz aller zivilen und militärischen Kräfte gegen alle Bedrohungen, die in feindlicher Absicht erfolgen.» Diese Formulierung ist zwar, dem Zweck des Berichts entsprechend, militärpolitisch ausgerichtet. Sie enthält aber alle Elemente, die einer echten strategischen Führung zugrunde liegen, und könnte deshalb, mit geringfügigen sprachlichen Änderungen, auch für jeden andern Bereich der politischen oder wirtschaftlichen Führung wegleitend sein.

Zentraler Gegenstand der Strategie ist der Zweck eines Unternehmens. Die strategische Führung geht demnach aus von den Werten, die ihr Unternehmen tragen, und leitet daraus und aus den Gegebenheiten der Umwelt die Ziele ab, die sie in der Zukunft erreichen will.

Dass der Begriff «Strategie» erst in jüngerer Zeit, ausgehend von seiner ursprünglich militärischen und militärpolitischen Bedeutung, in alle Führungsbereiche eingedrungen ist, ändert nichts an der Tatsache, dass grosse Unternehmungen schon immer einer systematischen strategischen Führung bedurften, um langfristig zu überleben und sich auch in einem schwierigen Umfeld erfolgreich zu behaupten.

Mit dem Blick auf die aktuellen Entwicklungen politischer, militärischer und wirtschaftlicher Natur stellen wir indessen fest, dass alle Führungsorganisationen mit Forderungen nach Leistungssteigerung, Qualitätsverbesserung, Kosteneinsparung und rascher Anpassung und Veränderung konfrontiert sind. Wie diesen Herausforderungen begegnet werden kann, lässt sich nicht aus dem Studium von Reglementen und Lehrbüchern ableiten, sondern vor allem aus der systematischen Auswertung der eignen Erfahrungen, der Erfolge und noch mehr der Misserfolge.

Der Inhalt dieser Schrift ist deshalb nicht als doktrinäre Strategielehre zu verstehen. Es handelt sich vielmehr um Anregungen, die mit Vernunft auf die Lösung konkreter Probleme zu übertragen sind, und um eine Vielzahl von Erkenntnissen, deren Missachtung in der Regel zu Misserfolgen führt.

Der vorliegende Text ist eine stark gekürzte Fassung der im Auftrag des Chefs der Armee erarbeiteten ***«Systematik der strategischen Führung»,*** *die bereits bei verschiedenen Stabsübungen als Führungsbehelf erprobt wurde. Der Verfasser,* ***Oberst i Gst Paul Krüger,*** *konnte sich bei der Bearbeitung auf wertvolle Unterstützung durch das «Management Zentrum St. Gallen» und namentlich dessen Chef,* ***Prof. Fredmund Malik,*** *stützen.*

Korpskommandant a D Josef Feldmann

Die Systematik der strategischen Führung

«Wer ein Schiff bauen will, muss sich nicht um Männer, Holz und Aufträge kümmern, sondern die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer wecken.»
Antoine de Saint-Exupéry

1. Einleitung

1.1 Zum Inhalt

Die Schrift soll einen Überblick über die heutige strategische Denkweise, wie sie primär in grossen staatlichen Organisationen angewandt wird, vermitteln.

Sie ist aus der Sicht des politisch-militärischen Denkens geschrieben. Die hier dargestellte Systematik kann jedoch universell angewandt werden.

1.2 Strategisches Denken

Strategisches Denken regelte von jeher das Verhalten von Gemeinschaften, Organisationen und Staaten in der Verfolgung ihrer vitalen Interessen, insbesondere im Falle gewaltsamer Auseinandersetzungen.

> Strategie befasst sich mit Fragen grosser inhaltlicher, zeitlicher und räumlicher Dimensionen.

Der Begriff «Strategie» tauchte jedoch erst in neuerer Zeit auf und wurde zuerst fast ausschliesslich mit Bezug auf die Staats- und Kriegführung gebraucht. Heute ist er Bestandteil jeder staatlichen oder privaten Unternehmensführung.

1.3 Was ist Strategie

Für Strategie und strategische Führung gibt es weder eine allgemein anerkannte Definition noch die dazu notwendigen Ordnungsprinzipien und Massstäbe.

Aus militärischer Sicht, basierend auf der griechischen Terminologie, bedeutet Strategie die Verwendung militärischer Kräfte als Machtmittel des Staates wie auch die Führung und den Einsatz militärischer Kräfte selbst. In den meisten Lexika wird die militärische Sicht zur Umschreibung des Strategiebegriffs verwendet.

Strategisches Denken beginnt mit dem Morgen – der Vision – und umfasst den Prozess des Zurückblickens und des Identifizierens der möglichen Wege in die Zukunft.

Strategie ist im Grunde eine intellektuelle Konstruktion, welche die heutige Situation mit der Lage, die wir für morgen anstreben, verbindet.

Strategisches Planen ist folglich weit mehr als das Entwerfen programmierbarer

> Strategie ist im Grunde eine intellektuelle Konstruktion, welche auf eine substanzielle, konkrete Art die heutige Situation mit der Lage, wie wir sie uns morgen wünschen, verbindet.

Schritte und linearer Prozesse, welche in der Regel auf eine Verlängerung des heutigen Zustandes abzielen.

Strategie als Brücke

Strategie entspricht deshalb dem Bild der Brücke: Ausgehend von den bleibenden Werten der Institution, auf denen die Brücke errichtet werden soll, bedeutet das nähere Ufer die heutige Realität, das entferntere Ufer unsere Vision, den Ort, den wir erreichen wollen. Die gewählte Strategie ist die Brücke.

Die hier vorgestellte Strategielehre geht aus von einer vollständigen strategischen Architektur, bestehend aus den Kernelementen Vision, Werte und Strategie.

- Die Vision beschreibt, wie wir uns unsere Bedeutung und Funktion in der Zukunft vorstellen. Sie ist die treibende Kraft des strategischen Handelns.
- Unter Werten verstehen wir unsere Eigenart, unsere Fähigkeiten und die Massstäbe, nach denen wir zu handeln gedenken.
- Die Strategie schliesslich zeigt auf, wie wir unsere Vision, gestützt auf unsere Werte, verwirklichen wollen.

Strategische Führung in einer sich ändernden Welt

Die strategischen Führungsprinzipien der letzten fünfzig Jahre beruhen, wie die der operativen und taktischen Stufe, zu einem grossen Teil auf den Erkenntnissen des Zweiten Weltkriegs. Heute sieht sich jede Führung einer Institution konfrontiert mit Problemen grösserer Komplexität, welche in immer kürzeren Zeitspannen zu bewältigen sind. Strategische Entscheide wirken sich zudem heute auf allen Stufen der Führung viel rascher aus.

Um den Bedürfnissen einer sich rasch verändernden Umwelt und gesteigerter operativer Wirksamkeit gerecht zu werden, benötigen unsere Führungsorganisationen daher neue Instrumente und Vorgehensweisen.

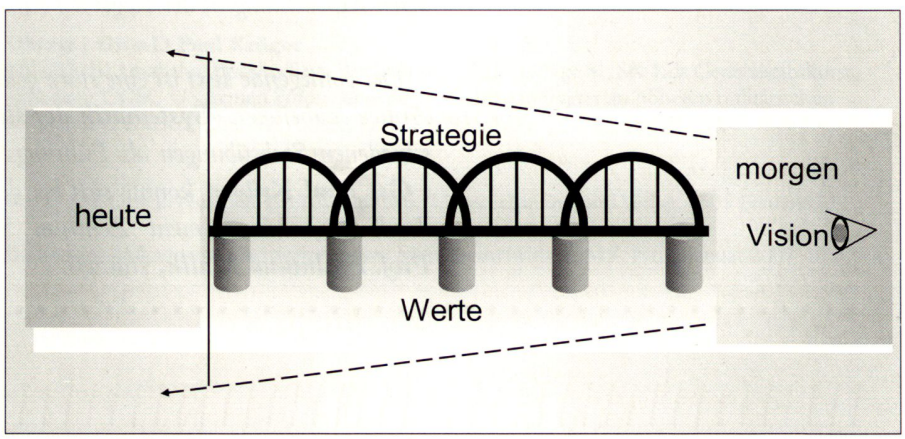
Dazu gehören vor allem

- eine prozessorientierte Ausrichtung der Organisation
- langfristige, für die Führung der Mitarbeiter wirksame Visionen und Ziele
- eine hohe Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter
- eine effiziente Zusammenarbeit
- ein systematischer Umgang mit Wissen und
- systematisches Lernen.

Viele Tätigkeiten der operativen oder taktischen Stufe sind heute von unmittelbarer strategischer Bedeutung, weil Informationen in viel grösserer Zahl immer rascher beschafft und verbreitet werden können. Deshalb müssen die Akteure der ausführenden Stufen ebenfalls in der Lage sein, strategisch zu denken. Sie sollen folglich

- im strategischen Denken geschult sein,
- in die Entscheidfindung einbezogen werden
- und in der Lage sein, die Absichten der strategischen Führung zu erkennen.

Strategisches Denken durchdringt deshalb gleichsam alle Teile der Organisation.



Strategie als Brücke.

2. Systematik der Strategie

2.1 Grundlegende Begriffe

Die strategische Führung wird durch die zwei Ordnungsprinzipien der Führungsstufen und der Führungsebenen eingefasst.

Führungsstufen[1] bezwecken, die verschiedenen Führungsaufgaben einer Institution hierarchisch zu ordnen, Führungsverantwortung und -kompetenzen zu bestimmen und diese den einzelnen Operationseinheiten zuzuweisen.

Im klassischen militärischen Sinne werden die drei Führungsstufen Strategie, Operationen und Taktik unterschieden.

Unter dem Begriff Politik ist einerseits die Gesamtstrategie oder zumindest ein strategischer Umriss der Ziele und Handlungsweisen einer Nation/Organisation zu verstehen.

Durch Führungsebenen wird eine Organisation in Einheiten mit spezifischen Aufgaben gegliedert und hierarchisch strukturiert. Operationseinheiten werden nach Ähnlichkeitsmerkmalen (Funktion, Bedeutung, Grösse) einer bestimmten Führungsebene zugeordnet.

Unter dem Begriff Politik[2] ist einerseits die Gesamtstrategie oder zumindest ein strategischer Umriss der Ziele und Handlungsweisen einer Nation/Organisation zu verstehen.

2.2 Führungsstufen

Strategische Stufe

Aus politisch-militärischer Sicht umfasst die Strategie die oberste Stufe der Führungstätigkeiten. Die Politik befasst sich in erster Linie mit dem Zweck des Staates als Institution und seiner langfristigen Existenzsicherung. Sie legt die staatspolitischen Ziele fest und regelt den Einsatz der *nationalen (institutionalen) Kräfte.* (Ökonomische, politische, soziale/ethische Kräfte sowie die Machtmittel des Staates)

Die Strategie im engeren Sinne ist dagegen mit Schwergewicht auf die konkrete Umsetzung der Ziele fokussiert.[3]

Dazu werden

- die strategischen Ziele – in der Regel in Form einer zu erreichenden Situation (strategic end state) – beschrieben
- die dazu notwendigen, zu schaffenden Bedingungen festgehalten
- das geplante Vorgehen dargelegt.

Systematik und Sprache der Strategie.

Der Teilbereich Sicherheitsstrategie

Der Teilbereich Sicherheitsstrategie befasst sich mit der Verwendung der nationalen Machtmittel. Er beeinflusst aber auch weitere Bereiche der Gesamtstrategie.

Die Sicherheitsstrategie einer Nation geht von deren Zielen und vitalen Interessen aus. Die Bedrohung beziehungsweise die Bedrohungswahrnehmung sowie die geschichtliche Erfahrung des Staates in Sicherheitsfragen bestimmen die Doktrin, die Gestaltung und das Mass der sicherheitspolitischen Aufwendungen.

Der Teilbereich Militärstrategie

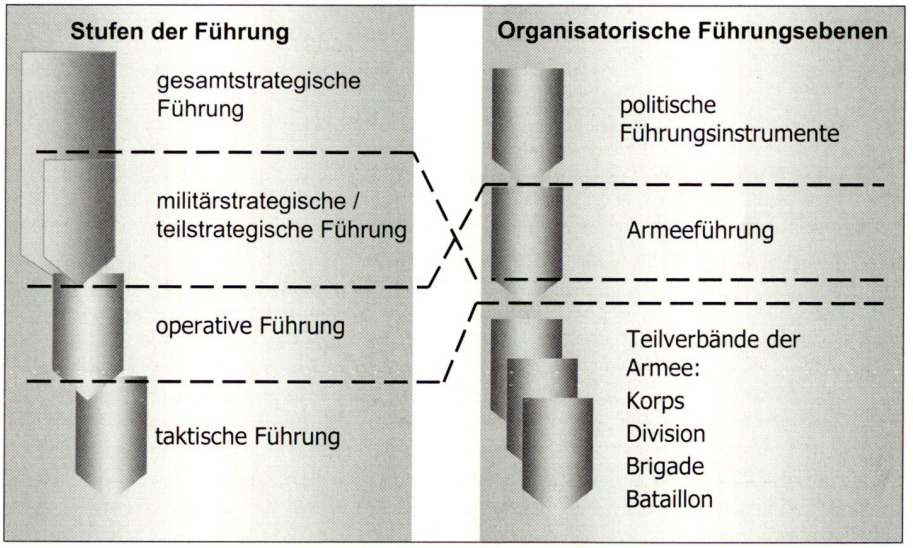
Die Militärstrategie

- formuliert und regelt die Beitragsleistung und die fundamentalen Anforderungen an die militärischen Kräfte zum Erreichen eines «strategischen Endzustandes»
- definiert die grundsätzlichen Bedingungen zur Verwendung nationaler Kräfte für militärische Operationen, und
- bestimmt somit die operativen Ziele und die Freigabe militärischer Mittel sowie weiterer, nationaler Ressourcen.

[1] NATO-Bezeichnung: «levels of command».

[2] Zum Begriff Politik: Im internationalen Sprachgebrauch entspricht dies den Begriffen «national policy/politics». Mit dem Begriff ist im allgemeinen Sprachgebrauch oft auch die oberste organisatorische Führungsebene des Staates gemeint, also die Funktion derjenigen Organe, welche sich mit den strategischen Aufgaben zu befassen haben. In diesem Zusammenhang wird Strategy als «Implementation of Policy» definiert.

[3] Strategy = Implementation of policy.



Führungsstufen und organisatorische Führungsebenen im politisch-militärischen Bereich.

Die operative Stufe

befasst sich mit der Umsetzung der in der Militärstrategie definierten Ziele in militärische Operationen. Leitlinien des Handelns sind die Einsatzdoktrin sowie spezifische sicherheitspolitische und militärstrategische Rahmenbedingungen.

Die taktische Stufe

befasst sich mit der Verwendung und der Koordination der Mittel zum Erreichen der operativen Ziele.

2.3 Organisatorische Führungsebenen

Mit der Definition von Führungsebenen[4] werden bestimmte Aufgabengebiete dafür verantwortlichen Personen oder Personengruppen zugewiesen. Es ist daher keineswegs so, dass bestimmte Führungsstufen nur an eine einzige, bestimmte Führungsebene gebunden sind.

Die gesamtstrategische Führung des Staates ist den politischen Führungsebenen vorbehalten. Doch haben die Akteure der nachfolgenden sicherheits- und militärstrategischen Führungsebenen ebenfalls zur gesamtstrategischen Entscheidfindung beizutragen.

In der Realität werden die Führungsaufgaben selten organisatorisch klar getrennten Führungsebenen zugewiesen, da der Führungsprozess durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird. Dazu gehören politische Sachzwänge, historische Erfahrungen, fehlende doktrinale Vorgaben oder Instrumente zu deren Umsetzung sowie Merkmale des persönlichen Führungsstils.

3. Die Entwicklung des strategischen Denkens

3.1 Der Ursprung der Militärstrategie

Die Entwicklung des strategischen Denkens ist eng mit der Kriegführung verbunden. Da es in der Vergangenheit vor allem Nationen und Völker waren, welche Krieg führten, bedeutete die Lehre über den Einsatz von Gewaltmitteln immer auch Lehre der Staatsführung. Strategisches Denken erfasste also immer eine Organisation als Ganzes. Somit kann man Prozesse und Denkmuster, die wir heute als Strategie bezeichnen, bereits geschichtlichen Ereignissen zuordnen, die sich lange vor der Verwendung des Begriffs Strategie abspielten. Dessen wesentliche Bedeutung lag aber immer in der Idee, dass ein Strategie nach einem genauen Plan zum Erreichen eines bestimmten Zieles handelt.

> Prozesse und Denkmuster, die wir heute als Strategie bezeichnen, können auch geschichtlichen Ereignissen zugeordnet werden, die lange vor der Verwendung des Begriffs Strategie stattgefunden haben.

Historisches Beispiel: Strategisches Denken zur Zeit der Perserkriege

In den Perserkriegen, dem «ersten grossen Krieg in Europa», bestand die persische Strategie zur Eroberung Griechenlands sowohl aus militärischen Operationen wie auch aus dem Versuch, in Athen einen politischen Umsturz herbeizuführen. Umgekehrt zielte die griechische Strategie auf eine Unterbrechung der Seewege durch die Zerstörung der persischen Flotte (Schlacht bei Salamis) und eine Abnützung der feindlichen Kräfte mit dem Zweck, politische Verhandlungen zu erwirken.

3.2 Strategisches Denken in neuerer Zeit

Während ursprünglich unter dem Begriff Strategie die Staatsführung als Ganzes gemeint war – die Kriegführung mit eingeschlossen – erfolgte später eine begriffliche Einengung: Das strategische Denken konzentrierte sich nun auf die Militärstrategie, d.h. die Organisation und den Einsatz militärischer Kräfte.

Vom Ende des 18. Jahrhunderts an wurde der Begriff wieder vermehrt auf die Kriegführung in ihren grösseren Zusammenhängen bezogen und damit gleichermassen für die Staatskunst und die Kunst der Kriegführung verwendet.

Die wachsenden Dimensionen der Kriege und die sozialen und technologischen Entwicklungen der neueren Zeit führten nun zu einer genaueren Abgrenzung des politischen Führungsanspruchs gegenüber der militärischen Führung wie auch zu einer differenzierteren Regelung der militärischen Verantwortungsbereiche.

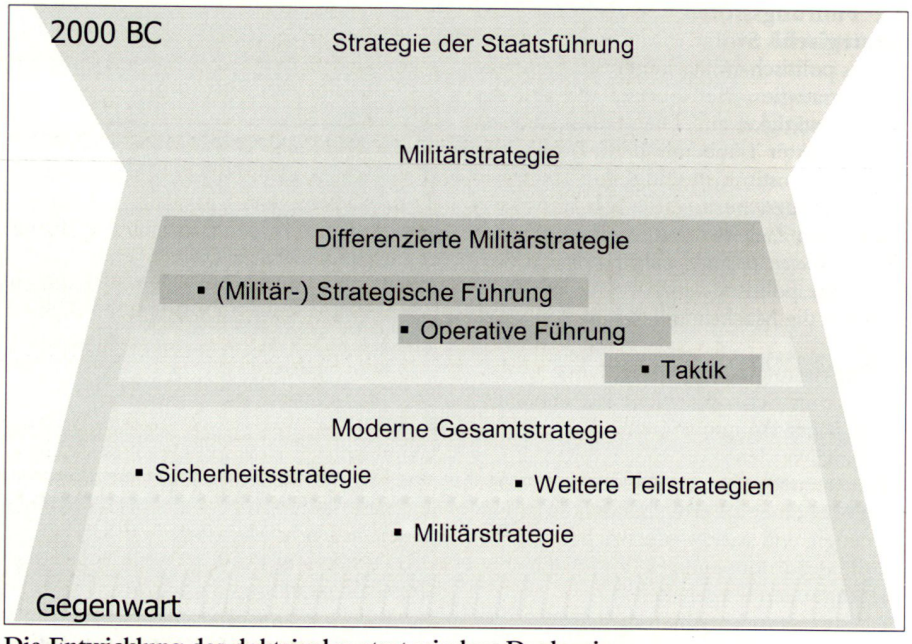
Dies erfolgte durch eine feiner abgestufte Systematik von Führungsstufen und den entsprechenden doktrinalen Prinzipien, Prozessen und Strukturen:

- Man unterscheidet nun zwischen Strategie, Operationen und Taktik, wobei die Taktik den Einsatz der militärischen Kräfte und Mittel zum Zwecke des Gefechtes und des Kampfes umfasst.
- Die operative Führungsstufe wird quasi als Zwischenstück zwischen Strategie und Taktik eingeschoben.
- Zudem wird die Strategie in die Teilstufen Gesamtstrategie/Politik und Militärstrategie unterteilt.

Historisches Beispiel: Dimensionen der Strategie

Im amerikanischen Bürgerkrieg (1861–65) und später in den beiden Weltkriegen zeigte sich, dass das entscheidende Element des Sieges nicht in den Fähigkeiten der Generäle zur Planung und Führung überlegener militärischer Operationen lag. Der strategische Erfolg lag vielmehr darin, das überlegene industrielle und personelle Potenzial zu mobilisieren und über leistungsfähige Transportwege zum Einsatz zu bringen. Die logistische Dimension der Strategie – eine der Militärstrategie übergeordnete Aufgabe – wurde dadurch wichtiger als die operative Kunst der Militärstrategie.

[4] NATO-Bezeichnung: «Echelons of Command».



Die Entwicklung der doktrinalen strategischen Denkweise.

3.3 Politisch-militärische und zivile Denkweise

Gemeinsamkeiten

Strategie befasst sich immer mit Fragen grosser inhaltlicher, zeitlicher und räumlicher Dimensionen. Diese sind jedoch im Kontext der betreffenden Organisation zu sehen. Folglich ist das strategische Denken nicht unmittelbar mit der Grösse einer Unternehmung oder Organisation verbunden. Strategisches Denken und Führen finden wir im Grunde genommen in jeder Gemeinschaft, die sich mit Fragen ihrer langfristigen Existenzsicherung und ihrer Funktion im Rahmen eines grösseren Ganzen befasst. Die Gesamtstrategie eines Staates und die zivile Unternehmensstrategie stimmen deshalb in der Systematik der Führungsprozesse, -strukturen und -funktionen grundsätzlich überein.

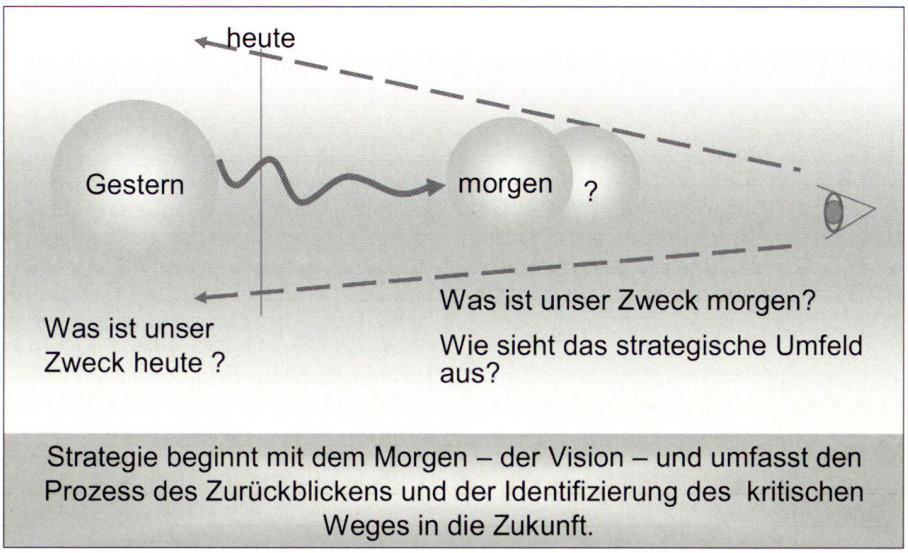
Die wichtigsten gemeinsamen Charakteristika sind:

- das doktrinale Prinzip des Führens nach Stufen
- die organisatorische Gliederung einer Unternehmung nach hierarchischen Prinzipien
- die Denkmethodik der rationalen Lagebeurteilung mit den Arbeitsschritten Aussagen (Beobachtungen), Erkenntnis, Konsequenz (Analyse/Synthese)
- der systematisierte Prozess der individuellen und kollektiven Entscheidfindung
- die Stabsarbeitstechnik
- das stufenbezogene und zielorientierte Führen (Auftragstaktik)
- das Handeln nach Prinzipien oder Doktrinen.

Unterschiede

Erfahrungen, Handlungsweisen und Regeln der politisch-militärischen Strategie können nicht ungefiltert auf zivile Unternehmungen übertragen werden. Signifikante Unterschiede bestehen namentlich in folgender Hinsicht:

- Zivile Unternehmungen verwenden den Strategiebegriff wesentlich vielschichtiger und unpräziser.
- Im politisch-militärischen Bereich werden – im Rahmen einer straffen Doktrin – genau definierte Führungsstufen und Führungsebenen angewandt, während im zivilen Bereich unterschiedliche Führungsaufgaben oft durch dieselbe Führungsebene wahrgenommen werden.



Strategisches Denken: Die Vision.

4. Die moderne strategische Architektur

4.1 Das strategische Umfeld

Die Veränderung des strategischen Umfeldes ist ein dynamischer Prozess; sie ist im Grunde genommen die Hauptursache unseres Handelns. Strategische Rahmenbedingungen sind als Teil der Realität der Entwicklung strategischer Pläne zugrunde zu legen. Grosse Organisationen – wie Nationen oder Religionen – können allenfalls im Verlauf der Zeit auf einzelne Bereiche des strategischen Umfeldes einwirken. Grundsätzlich sind Unternehmungen jedoch Veränderungen ausgesetzt, welche von ausserhalb des eigenen Einflussbereiches stammen.

Das strategische Umfeld entspricht einer Vorstellung, wie die Rahmenbedingungen für unsere Organisation in Zukunft aussehen könnten.

Der Kontext, in welchem das strategische Handeln stattfindet, wird in Form von Bedingungen/Annahmen definiert. Relevante Faktoren des strategischen Umfeldes sind

- die technologische Entwicklung
- der Zugang zu Ressourcen
- politische, ökonomische und kulturelle Dimensionen, und
- besondere organisationsinterne Fähigkeiten und Sachverhalte.

Diese sind in ihrer Dynamik, ihrem Umfang und ihrer Komplexität zu erfassen.

4.2 Die Vision

Die Bedeutung der Vision

Die Vision ist ein notwendiger Baustein jeder echten strategischen Entwicklung. Auch sie unterliegt im Rahmen der strategischen Steuerung einer kontinuierlichen Überprüfung und Weiterentwicklung.

Die Vision ist die Vorstellung einer möglichen Entwicklung und einer zukünftigen Situation, welche über die heutige Leistungsfähigkeit und Kapazität einer Institution hinausgeht. Sie dient der strategischen Führung als Grundlage zum vorwärts gerichteten Handeln, zur Weiterentwicklung, zum Wachstum und zur Veränderung ihrer Organisation.

Mit einer Vision soll nicht versucht werden, die Zukunft vorauszusagen. Sie ist vielmehr eine «Ahnung der Zukunft» und ein Ansatz, die künftige Entwicklung zu erfassen. Sie ermöglicht Führern und Geführten, die Effektivität ihrer Beitragsleistung einzuschätzen, und bildet somit die Basis für zukünftiges, zielgerichtetes Handeln.

Artikulierung der Vision

Es gibt keine Regeln oder Muster, wie die Vision für eine spezifische Organisation aussehen sollte. Eine Vision muss die Zukunft in einer Art beschreiben, welche von den Mitarbeitern leicht verstanden wird. Sie soll so artikuliert sein, dass sie auf allen Ebenen und für alle Funktionen der Organisation richtig interpretiert werden kann. Sie soll als Kernbotschaft einen Erfolgsmassstab enthalten, eine Art Zielumschreibung, welche uns in die Zukunft leitet und welche es jedem Beteiligten erlaubt, sie auf die eigene Funktion anzuwenden.

> Eine Vision ohne darauf folgende Strategie bleibt bedeutungslos; eine Strategie, die nicht auf die durch die Institution getragenen Werte aufbaut, ist zum Scheitern verurteilt.

Die Vision geht von folgenden Fragen aus:

- Wie könnte unser strategisches Umfeld morgen aussehen?
- Welche zukünftigen Bedürfnisse sind abzudecken?

■ Welchen Zweck soll eine bestehende oder neu zu schaffende Organisation in einer solchen Situation erfüllen?
■ Welches sind unsere eigenen Stärken, unsere Überlegenheit oder Einmaligkeit?
■ Welches sind unsere langfristig gültigen Werte? – Woran glauben wir?

Historisches Beispiel: Churchills Vision einer Welt-Nachkriegsordnung

Am 14. August 1941 schlugen der amerikanische Präsident D. Roosevelt und der britische Premierminister Winston Churchill – mitten in einem Krieg, dessen Ausgang noch ungewiss war – eine Reihe von Prinzipien (Werten, strategischen Grundsätzen) für die internationale Zusammenarbeit vor. Damit sollte dem Bedürfnis nach Erhaltung von Frieden und Sicherheit entsprochen werden. Das Dokument, das während eines Treffens auf dem Schiff «HMS Prince of Wales» mitten auf hoher See unterzeichnet wurde, ist als Atlantik-Charta bekannt.

Die Idee der Schaffung einer Weltorganisation zur Förderung von Frieden und Freundschaft zwischen den Nationen und zur Nachkriegsordnung Europas wurde somit bereits in den schmerzvollen Tagen des Zweiten Weltkriegs geboren.

Kommunizieren der Vision

Die formulierte Vision sollte nicht einfach als Dekoration der Eingangshalle eines Hauptquartiers verstanden werden, sondern für alle Mitarbeiter eine legitime Sinngebung – für die aktuelle Tätigkeit wie für die Planung – darstellen.

Die Vision ist kein Endzustand, sondern eine Lebensreise, ohne Beginn und ohne Ende.

Dazu muss die Vision durch die Führung konstant kommuniziert, ihr Inhalt stufengerecht ausgelegt und erklärt werden. Sie bedeutet für alle Beteiligten immer eine Herausforderung, denn sie zwingt sie dazu, sich weiterzuentwickeln.

Symbole und Slogans ergänzen die formulierte Vision und können ihre Verständlichkeit verbessern. Sie tragen somit ebenfalls dazu bei, die Ausrichtung der Organisation auf ein gemeinsames Ziel zu fördern.

Historisches Beispiel: Blockade von Berlin 1948

Das Bild mit dem Leitspruch «Rosinenbomber» über Berlin stellte auf eine bildhafte, konkret fassbare Art die Vorstellung der Westmächte über den zukünftigen Status der geteilten Stadt dar und auch die Entschlossenheit, diesen durchzusetzen.

4.3 Werte

Die in einer Organisation allgemein anerkannten Werte bilden das Fundament jeder Veränderung und somit der Strategie.

Sie geben einer Organisation jene Stabilität und Sicherheit, welche besonders in Zeiten der Ungewissheit und grösserer Veränderungen unabdingbar sind.

Den Mitarbeitern geben sie das notwendige Vertrauen, um über die Tagesgeschäfte hinauszublicken und die zukünftigen Herausforderungen überlegt und besonnen anzugehen.

Die Identifizierung der Werte

Die Identifizierung der Werte geht von der Frage aus
■ welche Werte unsere Organisation besitzt
■ welche Werte die langfristige Entwicklung unterstützen, und
■ welche Werte fehlen und neu geschaffen werden müssen.

Die Analyse bestehender und die Schaffung neuer Werte verlangt eine Planung mit einem weiten zeitlichen Horizont.

Die folgenden Wertegruppen lassen sich in allen zivilen und militärischen Organisationen nachweisen:

Die Menschen

Die Mitarbeiter einer Organisation sind untrennbar mit ihrer Institution verbunden. Eine Wertbemessung der Organisation kann deshalb nicht ohne gleichzeitige Einschätzung des Wertes der Menschen, die darin arbeiten, erfolgen.

Die Mitglieder einer Unternehmung sind nicht einfach ein Produktionsfaktor.

Nur bei einer hohen menschlichen Einschätzung sind die Mitarbeiter einer Organisation auch bereit, andere institutionelle Werte – wie z. B. Beitragsleistungen an die Gemeinschaft oder Qualitätsstreben – zu unterstützen.

Besonders wichtig ist die Art und Weise, wie wir Verantwortung und Kompetenzen zuweisen und wie wir die Mitarbeiter in die Führung und Entscheidfindung einbinden.

Einer der wichtigsten Werte einer Institution ist die Bindung und Selbstverpflichtung der Mitarbeiter untereinander und mit der Institution als Ganzes. Gegenseitige Bindungen können sowohl in militärischen wie auch in besonderen zivilen Organisationen bis zur Bildung von Gemeinschaften auf Leben und Tod führen.

Unsere Geschichte

Die meisten Organisationen unterschätzen den Wert ihrer Geschichte. Aber wenn wir unsere Herkunft oder die Verdienste und das Vermächtnis früherer Generationen ignorieren, verzichten wir womöglich auf einen der stärksten Werte unserer Organisation.

Die Betrachtung unserer Vergangenheit gibt uns Antwort auf die Frage nach unserer Identität. Sie lässt uns erkennen, dass auch schon frühere Generationen grosse Herausforderungen gemeistert haben. Jede Organisation sollte ihre Verdienste, ihre Erfolge und ihre herausragenden, echten Führerpersönlichkeiten in Erinnerung behalten.

Unser Beitrag

Das Wesen grosser, traditionsverbundener Organisationen liegt darin, dass sich ihre Mitarbeiter in einem weiteren Kontext sehen: Sie tragen zu einer Sache bei, die wichtiger und grösser ist als sie selbst, wichtiger als die Interessen des Einzelnen.

Das Wesen grosser traditioneller Organisationen liegt darin, dass sich ihre Mitarbeiter in einem weiten Kontext sehen: Sie tragen zu einer Sache bei, die wichtiger und grösser ist als sie selbst, wichtiger als die Interessen des Einzelnen.

Voraussetzung dafür ist, dass der Zweck und die Aufgaben der Organisation von allen wahrgenommen werden und damit den Sinn der eigenen Beitragsleistung erkennen lassen. Das Gefühl, dazuzugehören und an einer grösseren, gemeinsamen Aufgabe mitzuarbeiten, kann eine ausserordentliche Motivationskraft darstellen.

Unsere Kultur

Unsere Religion, unsere Sprache, unsere Ethik und unser Recht sind die Grundlage unserer gemeinsamen Identität. Dies manifestiert sich
■ in der Art der Sprache und dem spezifischen Vokabular (zum Beispiel der Militärsprache)
■ in unserer Ethik, sprich in den Konventionen, in denen wir mit den verschiedenen Menschengruppen (religiöse, ethnische Gruppierungen) zusammenleben
■ in unserer Rechtsauffassung, der Respektierung und Auslegung übergeordneter Gesetze sowie den internen Vorschriften.

Dazu gehören insbesondere die Internationalen Konventionen zum Schutz der Menschenrechte.

Strategisches Denken und Planen ist deshalb diesen langfristig gültigen Werten verpflichtet.

Integrität

Integrität als Wert der Organisation bedeutet nicht nur Offenheit und Ehrlichkeit des Einzelnen und der Unternehmung als Ganzes. Echte Integrität bedeutet ein langfristig folgerichtiges, auf zeitlich nicht begrenzte gemeinsame Ziele ausgerichtetes Handeln. Dazu bilden die Werte und die langfristigen, existenzsichernden Interessen der Organisation die Basis.

Verantwortung

Die strategische Führung ist oft versucht, die Verantwortung in einer Organisation an einer Stelle oder in einer Hand zusammenzufassen.

Strategische Verantwortung ist jedoch auf allen Ebenen wahrzunehmen. Um selbstständig handeln zu können, müssen die Mitarbeiter ihren Anteil an Verantwortung erkennen und mittragen.

Dies geschieht durch die Zuteilung von Kompetenzen, sprich der Ermächtigung und Befähigung, eine Aufgabe selbst auszulegen und auszuführen. Das ist der tiefere Sinn des Delegierens von Verantwortung.

5. Doktrin und Strategie

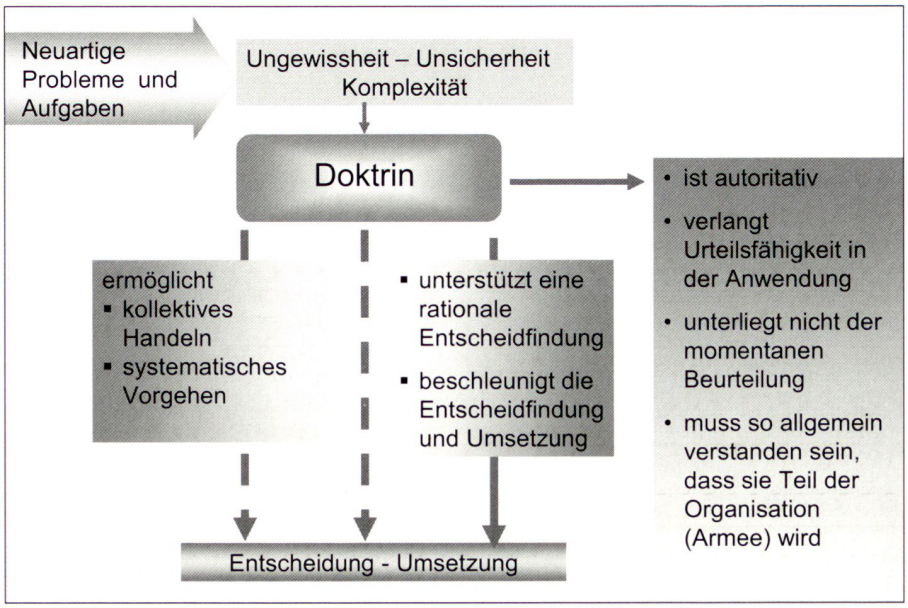
5.1 Funktion der Doktrin

Aus der heutigen militär-strategischen Sicht versteht man unter Doktrin eine Sammlung von Prinzipien, welche die Armee anwendet, um ihre Einsätze zur Unterstützung nationaler Ziele zu führen.

> Aus der heutigen (militärischen) Sicht versteht man unter Doktrin eine Sammlung von Prinzipien, welche die Armee – und andere sicherheitspolitische Instrumente – anwenden, um ihre Einsätze zur Unterstützung nationaler Ziele zu führen.

Die Doktrin

- legt die langfristig gültigen Rahmenbedingungen für den Einsatz sicherheitspolitischer Instrumente fest
- enthält verbindliche, längerfristig gültige Handlungsrichtlinien für alle wichtigen Bereiche
- ist der von allen akzeptierte Weg zur Erfüllung unserer Aufgaben
- ist Voraussetzung für ein auf jeder Stufe zielgerichtetes, selbstständiges Handeln im Sinne des Ganzen
- definiert und verbindet die verschiedenen Führungsstufen und organisatorischen Führungsebenen, indem sie eine gemeinsame Sicht in grundsätzlichen Fragen ermöglicht
- gibt nicht vor, was wir zu denken haben, sondern wie wir denken sollen.



Funktion der Doktrin – Entscheidfindung.

5.2 Die zentrale Rolle der Doktrin im militärischen Bereich

Im militärischen Bereich wird der Wert der Doktrin darin gesehen, dass sie uns zwingt, ständig zu überprüfen, wie die Armee in künftigen Konflikten handeln würde. Das ermöglicht uns, die laufenden Fragen nach Gestaltung und Ausrüstung der Kräfte zu beantworten.

Entwicklung und Formulierung der Doktrin

Die eigentliche Basis jeder Doktrin ist Erfahrung. Lektionen der Vergangenheit können jedoch nicht unbesehen übernommen und auf zukünftiges Handeln übertragen werden. Das bedeutet, dass

- jede im Frieden ausgearbeitete Doktrin im Ernstfall zumindest einer Anpassung bedarf, möglicherweise sogar falsch ist
- Doktrinen flexibel zu gestalten und unsere Kader zu befähigen sind, rasch neue Doktrinelemente zu entwickeln und umzusetzen.

Der Inhalt einer Doktrin entsteht aufgrund von Erkenntnissen über Situation und Dynamik unseres strategischen Umfeldes.

Der konstante Prozess der militärischen Doktrinentwicklung wird von zwei Faktorengruppen beeinflusst:

- Faktoren, welche von aussen auf die Organisation einwirken, und solche,
- die innerhalb der Armee durch ihre Geschichte und ihr spezifisches Wesen entstanden sind.

Externe Faktoren

Das Wesen von Krieg und Kriegführung und grosser ziviler Operationen kann nicht isoliert, sondern nur im Kontext des internationalen Umfeldes und der nationalen Realitäten betrachtet werden.

Eine Analyse der Veränderungen in diesen zwei Bereichen gibt uns daher nicht nur eine erste Antwort, wie weit sich die Operationsführung verändern wird, sondern auch Klarheit darüber, welches die bleibenden Elemente sein werden.

> Ich bin versucht zu sagen, dass, welche Doktrin unsere Armee auch immer erarbeitet, die Aufgabe nicht richtig erfasst wurde. Doch ich bin auch versucht zu sagen, dass dies keine Rolle spielt ... Wichtig sind die Fähigkeiten, das Richtige zu tun, wenn der Moment gekommen sein wird. Sir Michael Howard

Das internationale Umfeld/der Kontext potenzieller (militärischer) Operationen

Die Doktrin der nationalen Sicherheitsstrategie, der sie unterstützenden Militärstrategie und die Einsatzdoktrin der militärischen Kräfte werden durch die Konstellation des strategischen Umfeldes beeinflusst. Dazu gehören

- das internationale System der politischen Strukturen (Sicherheitssysteme, Allianzen, nationale Strukturen)
- kulturelle Entwicklungen (Religionen, Ethik, Rechtssysteme)
- die wirtschaftlichen Systeme (Vernetzung, Zugang zu Ressourcen, Informations- und Kommunikationssysteme)
- die soziale Entwicklung
- die militärischen Potenziale anderer Staaten
- nichtstaatliche Bedrohungspotenziale (Terrorismus, Drogenkartelle usw.).

Aktuelles Beispiel: Die Situation am Ende des Kalten Krieges

Integration und Fragmentierung sind die herausragenden, gegensätzlichen internationalen Trends unserer Zeit. Globale Probleme wie Migration oder Umweltbelastung bewirken eine zunehmend engere Integration in politischen, wirtschaftlichen, militärischen und technischen Bereichen.

Die wachsende Bedeutung internationaler Organisationen, Märkte, Kommunikationsnetzwerke und Finanzstrukturen verändert die Bedeutung des Nationalstaates, dessen Funktion in vielen Bereichen immer mehr von solchen multinationalen Organisationen übernommen wird.

Anderseits stehen wir einer gegenläufigen Entwicklung gegenüber: Ethnische und religiös begründete Feindseligkeiten, Waffenproliferation, Zerfall früherer Machtstrukturen sowie die Gefährdung der staatlichen Ordnung durch politische und wirtschaftliche Oligarchien fördern Aufsplitterung und Zerfall bestehender politischer und gesellschaftlicher Strukturen. Das daraus entstehende Bedrohungsbild ist diffus und durch einen hohen Grad an Ungewissheit gekennzeichnet.

Nationale Realitäten

Veränderungen innerhalb der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung einer Organisation beeinflussen die Doktrinentwicklung ebenfalls. Deshalb werden die Rahmenbedingungen, unter welchen eine Armee ihre Beitragsleistung zu erbringen hat, weitgehend durch innerstaatliche Faktoren bestimmt.

Die nachstehenden Faktorengruppen gelten primär für sicherheitspolitische Instrumente, treffen aber sinngemäss auf alle Organisationen zu:

- das politisch/gesellschaftliche System (gesellschaftliche Normen, Recht)
- das wirtschaftliche System (Wirtschaftspotenziale und Wirtschaftspolitik)
- weitere nationale Eigenheiten eines Landes und seiner Bevölkerung
- die geografische Lage
- die geschichtliche Erfahrung und
- die Zielsetzungen und Aufgaben einer Organisation.

5.3 Die grundsätzliche Verwendung von Streitkräften

Der ursprüngliche Zweck militärischer Kräfte ist die Kriegführung. Heute besteht jedoch die Tendenz, Armeen zunehmend für eine Vielzahl weiterer nationaler Aufgaben einzusetzen, darunter auch für Tätigkeiten, welche nicht mit vitalen nationalen Interessen zu begründen sind.

Die Verwendung der sicherheitspolitischen Instrumente dient folgenden Zwecken:

- Abschreckung von potenziellen Bedrohungen
- Prävention in Bezug auf nationale Interessen
- Durchsetzung nationaler Interessen
- Sicherung der nationalen Eigenständigkeit
- Gewährleistung der inneren Sicherheit
- Interne Dienstleistungen.

Technologisch bedingte Veränderungen der Doktrin (der Kriegführung)

Technologische Entwicklungen waren von jeher eine der treibenden Kräfte in der Entwicklung von Doktrinen. So haben die technologischen Innovationen der letzten Jahrzehnte zu einer eigentlichen «militärtechnischen Revolution» geführt: Letalität, Ausmass und Präzision der Waffenwirkung, Technologie zur Tarnung und Auffindung sowie integrative Technologie verändern Aufgaben und Funktionsweise der sicherheitspolitischen Instrumente nachhaltig.

Das Eindringen der Computertechnologie in alle Lebensbereiche wird die meisten Organisationen dazu zwingen, sich nach der Wirkungsweise von Informationssystemen neu auszurichten. Das wird neue Arten von Synergien schaffen, deren Einfluss auf die Gestaltung von Doktrinen sich noch nicht erkennen lässt.

Interne Faktoren

Die Vorstellung, wie die Armee ihre Operationen zu führen gedenkt, wird zudem durch die folgenden internen Faktoren geprägt:

Die historische Erfahrung

Erfahrungen aus früheren Einsätzen (Kriegen) sind für die Entwicklung neuer Doktrinen von massgebender Bedeutung.

Die Frage ist jedoch, welche Lehren aus welchen Ereignissen gezogen werden können. Armeen lernen vor allem aus ihren Misserfolgen. Erfolge führen dagegen oft zu falschen Schlüssen über die eigenen Leistungen. Eigene und fremde Operationen sind daher sorgfältig auf ihren Lehrwert für zukünftige Einsätze zu prüfen.

Die Notwendigkeit der Kontinuität

Die Armee ist in der Regel die grösste nationale, mit einer permanenten Aufgabe betraute Organisation eines Staates. Ihre Leistung besteht primär in der Form einer ständigen, definierten Bereitschaft.

Eine umfassende Doktrinänderung benötigt Jahre, bis sie umgesetzt ist. Für eine militärische Organisation gibt es jedoch kein «time-out». Die Frequenz und das Mass von Veränderungen hängt deshalb auch davon ab, in welchem Zeitraum welche Leistungen zu gewährleisten sind.

5.4 Die Anwendung der Doktrin

Moderne Doktrinen sind weder starre Vorschriften noch unfehlbare Rezepte für den Erfolg. Sie sind flexibel anwendbare Handlungsanweisungen.

Die Doktrin ist für den Kommandanten im Einsatz die von allen verstandene Grundlage der Operationsführung und für den Planer der Ausgangspunkt der Gesamtplanung.

Die Doktrin ist zwar verbindlich, sie verlangt jedoch in ihrer Umsetzung von allen Beteiligten ein hohes Mass an Urteilsfähigkeit. Ein Abweichen von einzelnen Elementen der Doktrin gehört zum Wesen des doktrinalen Denkens. Die dabei entstehenden Risiken müssen uns jedoch bewusst sein.

Historisches Beispiel: Frankreich 1940 – Der Zusammenprall zweier Doktrinen

Die französische Armee bereitete sich auf eine von der Verteidigung dominierte Kriegführung vor. Aus den Erfahrungen des Ersten Weltkrieges leitete die Armeeführung ab, dass durch massive Bunkerbauten und Geländeverstärkungen Angriffe aufgehalten und Verluste reduziert werden konnten. (Maginot-Linie)

Die Führung basierte auf einer zentralisierten Kommandostruktur und einer äusserst methodischen und systematischen Vorbereitung, womit alle verfügbaren Mittel zur richtigen Zeit am richtigen Ort eingesetzt werden sollten.

Im Gegensatz dazu zielte die operative Führung der deutschen Wehrmacht auf den Zusammenbruch der französischen Verteidigung ab. Dieser sollte primär durch die Zerstörung der Führungsinfrastruktur erfolgen. Dazu umging das Gros der deutschen Kräfte die massiven Verteidigungsstellungen der Maginot-Linie und stiess rasch in die rückwärtigen Gebiete Frankreichs vor.

Die deutsche Doktrin des «Blitzkriegs» nützte auf innovative Art die Technologieentwicklung auf den Gebieten der Mechanisierung und der Führung aus (Panzer, Funkgeräte, Radar; Aufklärung und Fliegerunterstützung).

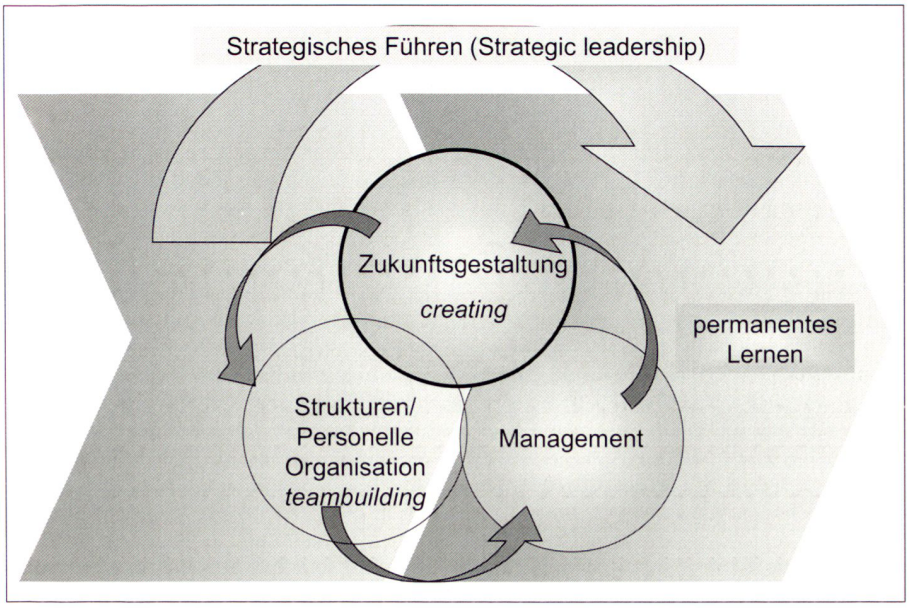
Der Zusammenprall dieser gegensätzlichen Doktrinen führte zum Zusammenbruch der französischen Streitmacht, die damals als stärkste Armee der westlichen Welt eingestuft war.

6. Strategische Führung (strategic leadership)

6.1 Was ist strategische Führung?

Die westliche Welt steht am Wendepunkt zwischen einer bürokratischen Industriegesellschaft und einer Gesellschaft des Informationszeitalters. Komplexität, Ausmass und Zeitverhältnisse erfordern eine ganzheitliche strategische Führung, welche die folgenden Bereiche umfasst:

- Zukunftsgestaltung
- personelle Gruppierung
- Management.



Strategische Führungsgebiete.

Zukunftsgestaltung

Zukunftsgestaltung ist die Kernaufgabe der strategischen Führung. Es geht darum, die Existenzfähigkeit und den langfristigen Erfolg einer Organisation sicherzustellen.

Personelle Organisation

Da jede strategische Operation einen einmaligen Akt darstellt, kann diese nie nur mit den bestehenden personellen Strukturen durchgeführt werden.

Der strategisch Führende entwickelt, steuert und kommuniziert seine Absichten mit Hilfe spezifisch zusammengestellter Arbeitsgruppen. Die Fähigkeiten der Teams sind massgebend für den Erfolg einer strategischen Veränderung.

Es gibt eine einfache und wichtige Unterscheidung zwischen strategischer Führung und Management: Strategische Führung befasst sich mit dem Zweck einer Unternehmung. Das Management befasst sich mit den Prozessen und Methoden der Organisation.

Management

Im Unterschied zur strategischen Führung befasst sich das Management mit den Prozessen und Methoden einer Organisation und der Gestaltung und Verwendung von Strukturen und Einrichtungen.

Management geht im Prinzip von der Vorstellung aus, dass eine Aufgabe in ihre Teile zerlegt werden kann und dass deren Studium uns ermöglicht, das Gesamtproblem zu erfassen.

6.2 Die politisch-militärische Sicht der strategischen Führung

Inhaltliche Dimensionen der Strategie

In allen erfolgreichen militärischen Strategien des 20. Jahrhunderts lassen sich vier Dimensionen – mit jeweils unterschiedlicher Gewichtung – erkennen:

- die operative Dimension
- die logistische Dimension
- die soziale Dimension und
- die technologische Dimension.

Es gibt jedoch keine Rezepte oder gar Schemata, nach welchen diese in der strategischen Entscheidfindung zu gewichten sind. Die Dimensionen der Strategie bedürfen deshalb einer dauernden Beurteilung.

Aktuelles Beispiel:

Die technologischen Errungenschaften haben bisher die Militärstrategie nicht entscheidend verändert, obwohl sie wichtige Bausteine der militärischen Planung darstellen. Dagegen wurden die sozialen Veränderungen – wie die Einstellung des Bürger-Soldaten zum Militärwesen oder die öffentliche Meinung – zu massgebenden Faktoren für die Veränderung der Natur der Strategie.

Führung auf der Stufe der Gesamtstrategie

Die Gesamtstrategie (= Staatsstrategie, grand strategy, national strategy) als oberste Führungsstufe hat zur Aufgabe, die vitalen Interessen des Staates, wie die Sicherheit und die Wohlfahrt seiner Bewohner, sowie eine möglichst grosse Handlungsfreiheit der Regierung dauernd zu wahren.

Führung auf der sicherheitspolitischen Stufe

Die sicherheitspolitische Stufe hat zur Aufgabe, die Leistungsbereiche der nationalen Kräfte des Landes festzulegen.

Der Zweck des militärischen Potenzials kann in die folgenden Bereiche unterteilt werden:

Abschreckung/Abhaltung

Abschreckung zielt darauf hin, einem potenziellen Gegner durch die Demonstration der eigenen Macht glaubhaft zu machen, dass dieser sich durch eine Aggression dem Risiko eines untragbaren Gegenschlages aussetzen würde.

Abhaltung ist darauf angelegt, eine zur Anwendung militärischer Gewalt bereite Macht zur Einsicht zu bringen, dass der durch den Angriff angestrebte Gewinn in keinem sinnvollen Verhältnis zum erforderlichen Aufwand und den möglichen Verlusten stehen würde.

Prävention

Prävention entspricht einer Sicherheitspolitik, welche darauf ausgerichtet ist, die Anwendung militärischer Gewalt gegen die eigene Nation durch andere Staaten vorsorglich zu verhindern beziehungsweise solche Potenziale nicht entstehen zu lassen oder allenfalls zu zerstören.

Durchsetzung

entspricht einem strategischen Handeln, welches die Durchsetzung eigener Interessen im internationalen Umfeld unter anderem mit Hilfe des militärischen Gewaltpotenzials anstrebt.

Verteidigung/Sicherung

Bezeichnet eine Sicherheitspolitik, bei welcher den militärischen Kräften die Aufgabe zukommt, in defensiver Art massgebend zur Bewahrung und Existenzsicherung des Nationalstaates beizutragen.

Interne Verwendung

In den demokratischen Staaten umfasst die interne Verwendung der Armee (und anderer sicherheitspolitischer Instrumente) die Hilfeleistung an die Bevölkerung in besonderen Lagen, welche nicht durch andere staatliche oder zivile Institutionen erbracht werden kann.

Sicherheitspolitik im internationalen Umfeld

Durch die Abstimmung der eigenen Strategie auf diejenige anderer Mächte, welche analoge (Kriegs-) Ziele verfolgen – und wenn möglich durch direkte Zusammenarbeit mit diesen – können in vielen Fällen Kräfte gespart und operative Ziele rascher erreicht werden.

6.3 Anforderungen an die strategisch Führenden

Erfolgreiche strategische Führung basiert auf der richtigen Verbindung von Eigenschaften des Charakters mit systematisch ausgewerteten Erfahrungen und

intellektuellen Fähigkeiten, die – zumindest teilweise – erlernbar sind und in jedem Fall durch Selbstdisziplin und beharrliches Üben gefördert werden können.

Um die Probleme der Zukunft zu lösen, genügt Management allein nicht mehr. Dazu wird eine ganzheitliche strategische Führung benötigt.

Verantwortung und Integrität

Machtausübung, Führungskompetenz und *Verantwortung* sind untrennbar miteinander verbunden. Der strategisch Führende trägt die Verantwortung für das gesamte Unternehmen, aber nicht für jede Einzelheit der Organisation. Er muss Verantwortung delegieren können und seine Mitarbeiter ermutigen, ihrerseits Verantwortung zu übernehmen und im Wissen um diese Verantwortung selbstständig zu handeln.

Integrität ist mehr als nur Ehrlichkeit. Sie entspricht dem Willen, sich stets an den Gesamtinteressen der Organisation, unter Beachtung von Ethik und Recht, zu orientieren.

Respektierung ethischer Grundsätze

Strategische Führung muss von ethischen Grundsätzen geleitet sein. Im militärstrategischen Bereich kommt das in erster Linie in der strikten Beachtung der vom Staat akzeptierten internationalen Konventionen zum Schutz der Menschenrechte, insbesondere den Regeln des Kriegsvölkerrechts und ihrer Durchsetzung auf allen Kommandostufen zum Ausdruck. Oberstes Gebot ist die Respektierung der Menschenwürde aller Beteiligten und Betroffenen.

Zur Ethik des militärischen Vorgesetzten gehört aber auch, dass er seine Entscheidungen selbstlos dem von der politischen Führung erteilten Auftrag unterordnet.

Voraussicht und Umsicht

Den langfristigen Zielen der Strategie muss ein weitsichtiges Denken in der strategischen Führung entsprechen. Es muss gepaart sein mit der Fähigkeit und dem Willen, dauernd die Übersicht über alle Faktoren zu wahren, welche die Verfolgung der strategischen Ziele beeinflussen können.

Urteilsfähigkeit

Urteilsfähigkeit als wohl wichtigste Führungseigenschaft überhaupt besteht darin, alle entscheidenden Faktoren zu erfassen und ihre Bedeutung, ihre gegenseitige Abhängigkeit und ihre Konsequenzen richtig einzuschätzen.

Strategische Urteile sind in erster Linie ein Resultat rationalen Denkens. Deshalb sind die daraus folgenden Entscheide für die Ausführenden nachvollziehbar.

Indessen wird die strategische Beurteilung zumeist auch von einer intuitiven Komponente – dem «Gefühl für die Situation» – mitbestimmt.

Das rationale oder auch intuitive Urteil ist jedoch nicht unbedingt die alleinige Grundlage eines Entscheides: Obwohl der *Wille, ein Ziel zu erreichen,* vom Urteil geleitet wird, stellt er einen eigenständigen Aspekt strategischer Entscheidungen dar. Oft ist der Wille, «etwas zu tun», der entscheidende Faktor zum Gelingen einer strategischen Operation.

Standhaftigkeit im Verfolgen der gesetzten Ziele

Standhaftigkeit und Durchsetzungsvermögen sind die entscheidenden Kräfte, um Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuspornen. Standhaftigkeit ist besonders wichtig, um sich die Gefolgschaft der Mitarbeiter auch im Falle schwerer Rückschläge zu sichern.

Es gilt indessen genau zu unterscheiden zwischen zielbewusster Beharrlichkeit und bedingungslosem Festhalten an einer starren Doktrin oder einem durch den Gang der Ereignisse überholten Entschluss.

Richtige Einschätzung des eigenen Potenzials

Es ist unerlässlich, das Leistungsvermögen der eigenen Kräfte jederzeit am Potenzial und den denkbaren Aktionen eines möglichen Gegners zu messen. Nur durch die sorgfältige Beurteilung dieser Faktoren kann erfolgreiches Handeln sichergestellt und unnötiger Verschleiss eigener Kräfte vermieden werden.

Lagegerechte Information

Mitarbeiter können nur dann richtig handeln, wenn sie die Zielsetzungen ihres Vorgesetzten kennen. Sie bedürfen zudem der laufenden Information über aktuelle Ereignisse und bevorstehende eigene Aktionen.

6.4 Fallgruben in der strategischen Führung

Es gibt keine Rezepte für richtiges strategisches Führen. Dagegen lassen sich aus dem Studium markanter Erfolge und Misserfolge im zivilen und militärischen Bereich gewisse Muster für typisches Fehlverhalten ableiten.

Das Falsche zu gut tun

■ Falsch verstandene strategische Führung führt dazu, dass wir immer schneller und härter arbeiten, um bessere Lösungen für die Probleme von gestern zu suchen, anstatt neue Lösungen für die Aufgaben von morgen zu finden.

■ Für eine bereits erfolgreiche Organisation ist es besonders schwierig, die Veränderungen des strategischen Umfeldes und die Notwendigkeit der Anpassungen an die Zukunft zu erkennen. Nichts ist deshalb so gefährlich wie die falsche Einschätzung erzielter Erfolge. Sie führt zur Selbstzufriedenheit und zur Ignoranz gegenüber den Veränderungen innerhalb der eigenen Organisation und in deren Umfeld.

■ Um einen effektiven Wechsel herbeizuführen, braucht es eine strategische Ausrichtung, welche neue Werte schafft und auf eine langfristige Entwicklung hin ausgerichtet ist.

Eine Reduktion von Kosten und anderen Dimensionen ersetzen keine Strategie und bedeuten somit auch keine substanzielle Veränderung. Um einen effektiven Wechsel herbeizuführen, braucht es eine strategische Ausrichtung der Institution, welche neue Werte schafft und auf eine langfristige, gesunde Entwicklung hin ausgerichtet ist.

Schritte auf dem falschen Weg

Oft erkennt die strategische Führung durchaus richtig, was sich im Umfeld verändert, interpretiert jedoch die Bedeutung für die eigene Organisation und die eigenen Zielsetzungen falsch. Besonders häufig auftretende falsche Verhaltensmuster sind:

■ das passive Abwarten der Lageentwicklung, das Suchen nach (noch) mehr Information und Gewissheit

■ zu spätes Handeln wegen der Suche nach mehr Ressourcen

■ die Fokussierung auf eine rein defensive – «nicht verlieren» – Zielsetzung, welche dazu führt, falsche oder überholte Tätigkeiten weiterzuführen

■ zu langes Festhalten an einer einmal gewählten Richtung, selbst wenn die Erkenntnis, auf dem falschen Weg zu sein, längst vorhanden ist.

Historisches Beispiel: Aufstieg und Niedergang der Computerfirma WANG

1982 war der Name WANG gleichbedeutend mit Büroautomation, denn das Unternehmen hielt eine weltweit überragende Stellung auf diesem Gebiet inne.

Sein Konzept basierte auf geschlossenen Büronetzwerken (shared office database) mit

zentralisierten Prozessoren und aufgeteilten Arbeitsstationen, ausgerichtet auf eine Bürokratie, welche darauf aus war, mehr und mehr Dokumente zu produzieren.

Innerhalb eines Jahrzehnts verschwand WANG jedoch beinahe vollständig von der Bildfläche. An die Stelle des von WANG vertretenen geschlossenen Systems traten vielseitige, anpassungsfähige PCs, welche in offenen Netzwerken zusammenarbeiten konnten.

WANG hielt dagegen an seinem System fest, bis es zu spät war. «Nicht verlieren» als strategische Maxime erwies sich als katastrophaler Fehler.

Falsche Orientierungsgrössen

Strategische Führungs- und Steuerungsgrössen dienen dazu

- die Rahmenbedingungen für die zukünftige Existenzgrundlage zu erfassen
- zukünftige Erfolgspotenziale zu definieren und
- die notwendigen Instrumente bereitzustellen.

Es ist grundsätzlich falsch, strategische Beurteilungen mit operativen Daten vorzunehmen. Damit können insbesondere die zeitlichen Dimensionen strategischen Handelns nicht erfasst werden. Wird eine strategische Fehlentwicklung erst anhand operativer Daten entdeckt, ist es für sinnvolles Reagieren in der Regel zu spät.

Die Lagebeurteilung darf sich nicht auf einzelne Faktoren oder auf aktuelle operative Erfolgszahlen beschränken. Das trübt den Blick und schwächt die Wachsamkeit gegenüber sich anbahnenden Veränderungen.

Strategieplanung hängt nicht von der Genauigkeit einzelner Daten ab, da strategisch relevante Faktoren per se ungenau und wegen der grossen zeitlichen Dimension, welche für die Entscheidfindung zu erfassen ist, grossen Schwankungen unterworfen sind.

6.5 Denken und Handeln

Jede Führungsorganisation hat zwei Aufgaben unterschiedlicher Dimension zu bewältigen:
– die langfristig ausgelegte strategische Planung und
– die aktuelle, strategisch-operative Lenkung und Steuerung der Organisation.

Die Kunst des strategisch Führenden besteht darin, die zukünftige Gestaltung einer Institution und die Bewältigung ihrer laufenden Aufgaben miteinander zu verbinden.

In der Realität kollidieren diese beiden Prozesse des Denkens und Handelns oft miteinander. Es geht folglich immer darum, die verfügbaren Ressourcen sowohl für die Bewältigung der aktuellen Aufgaben wie auch für die Zukunftsplanung im richtigen Masse einzusetzen.

7. Zukunftsgestaltung

7.1 Die strategische Planung

Die bisherige Planungssystematik basierte auf den relativ einfachen und bequem zu kommunizierenden Szenarien des Kalten Krieges. Sie tendierte dazu, starre, über einen langen Zeitraum wirksame Instrumente zu entwickeln.

Die aktuelle strategische Planung hat sich dagegen in einem Umfeld zu bewähren, das sich ständig verändert und deshalb durch wesentlich grössere Ungewissheit und Instabilität gekennzeichnet ist.

Strategisch Planende und Führende haben das Bedürfnis, Vorhaben zu beenden. Militärische Operationen, auch Kriege, können einen klaren Beginn und ein definiertes Ende aufweisen. Bei umfassenden politischen und sozialen Veränderungen und der Weiterentwicklung grosser Organisationen folgt die Strategie jedoch einer Vision. Diese hat weder einen Beginn noch ein Ende.

Ereignisse strategischer Dimension sind in ihren Einzelheiten nie voraussehbar. Erfolgreiche strategische Planung beruht somit nicht in erster Linie auf ausgefeilten Plänen, sondern auf klaren Vorstellungen, was zu erreichen ist. Sie muss erlauben, mögliche Überraschungen frühzeitig zu antizipieren.

Die Herausforderung für die sicherheitspolitischen Instrumente der westlichen Staaten ist nicht die Suche nach besseren Instrumenten, um die Zukunft vorauszusagen, sondern die Entwicklung flexiblerer Planungsprozesse und vielseitig verwendbarer Organisationen.

Die Ursachen, die uns zum Handeln veranlassen

Taktische und operative Führungstätigkeiten werden in der Regel durch Anordnungen einer vorgesetzten Führungsebene – entweder als situationsbezogene Befehle und Weisungen oder als längerfristig gültige Aufgabenzuteilung – aktiviert.

Selbstständige Unternehmen und Organisationen, die eine Beitragsleistung im Rahmen einer Gesamtstrategie zu erbringen haben (zum Beispiel die Armee) können sich jedoch nicht oder nur zum Teil auf solche Vorgaben beziehen, denn ihr Handeln wird ausgelöst durch das Bedürfnis nach einer langfristigen Sicherstellung ihrer Existenz.

Die strategische Aufgabe wird dabei – zumindest teilweise – durch die Organisation selbst definiert. Die eigene Vision – die Vorstellung über die Aufgabe und die Funktion der Organisation in der Zukunft – gibt dazu erste Anhaltspunkte.

Anstelle von relativ klar erkennbaren Ereignissen operativer/taktischer Dimension treten die schwierig erfassbaren zeitlichen, räumlichen und inhaltlichen Veränderungen des strategischen Umfeldes.

Die strategische Unternehmung (campaign plan)

Die strategische Unternehmung (Gesamtplan) orientiert sich an einer Vision, also an der Frage, was zu erreichen ist.

Sie ist opportunistisch und nicht deterministisch und folglich bewusst auf Ungewissheit und Instabilität des Umfeldes ausgerichtet.

Zumindest in der ersten Phase ihrer Entstehung ist sie deshalb nicht als ein einziger, exakter, räumlich-zeitlich ausgelegter Operationsplan zu verstehen, sondern vielmehr als eine Serie zusammenhängender Operationen, welche auf bestimmte Teilziele ausgerichtet sind und innerhalb eines spezifischen Rahmens stattfinden.

Das ermöglicht einer Organisation, ihr Vorgehen Schritt für Schritt zu planen, und soweit man jeweils voraussehen kann, flexibel und zeitgerecht auf Veränderungen des Umfeldes zu reagieren, um beim Eintreffen unvorhergesehener Ereignisse nicht die Strategie als Ganzes in Frage stellen zu müssen.

7.2 Die Umsetzung strategischer Pläne

Die Ausführung einer strategischen Operation – die Umsetzung der Unternehmensplanung – ist ein Prozess des ständigen Lernens, an welchem die ganze Führungsorganisation beteiligt ist.

Ein konstanter Feedback-Prozess und eine laufende Beurteilung der erhaltenen und eingeholten Informationen sind die Grundlage zur Steuerung des Unternehmens.

Strategische Entscheidungen bedeuten immer ein Abwägen zwischen unmittelbar auf die aktuelle Operation bezogenen Anpassungen und langfristig wirksamen Massnahmen.

Wird das Schwergewicht zu stark auf die Gegenwart gelegt, kann die langfristige Zielsetzung gefährdet sein. Umgekehrt können bei einer zu einseitigen Ausrichtung auf das Morgen die unmittelbar anstehenden Aufgaben so vernachlässigt werden, dass die Grundlagen zur Gestaltung der Zukunft – eine effiziente Planungs- und Führungsstruktur – in Frage gestellt werden.

8. Strategisches Management

8.1 Identifizierung der kritischen Prozesse

Jede Institution organisiert ihre Tätigkeit in Form von Prozessen, welche nach bestimmten Gesetzmässigkeiten ablaufen.

Strategische Planung beginnt mit der Identifikation der massgebenden kritischen Prozesse.

Analyse und Veränderung dieser Prozesse ergeben die Verbindung zwischen unsern Überlegungen und der effektiven Verwirklichung eines strategischen Zieles.

Bausteine/Entwicklungsprozesse der strategischen Unternehmung

In jedem strategisch operierenden Unternehmen lassen sich die folgenden Bausteine beziehungsweise deren Entwicklungsprozesse (imperatives) erkennen:

Doktrin oder Geschäftsprinzipien

Eine fortdauernde Veränderung und Weiterentwicklung einer Organisation beginnt mit der Überprüfung und Fortschreibung der eigenen Doktrin.

Qualifiziertes Personal

Jede strategische Veränderung basiert auf der Qualität der Menschen, die für die Organisation arbeiten. Die Doktrin dient hier zur Festlegung der Anforderungen an die Mitarbeiter.

Kaderförderung und Aus- und Weiterbildung

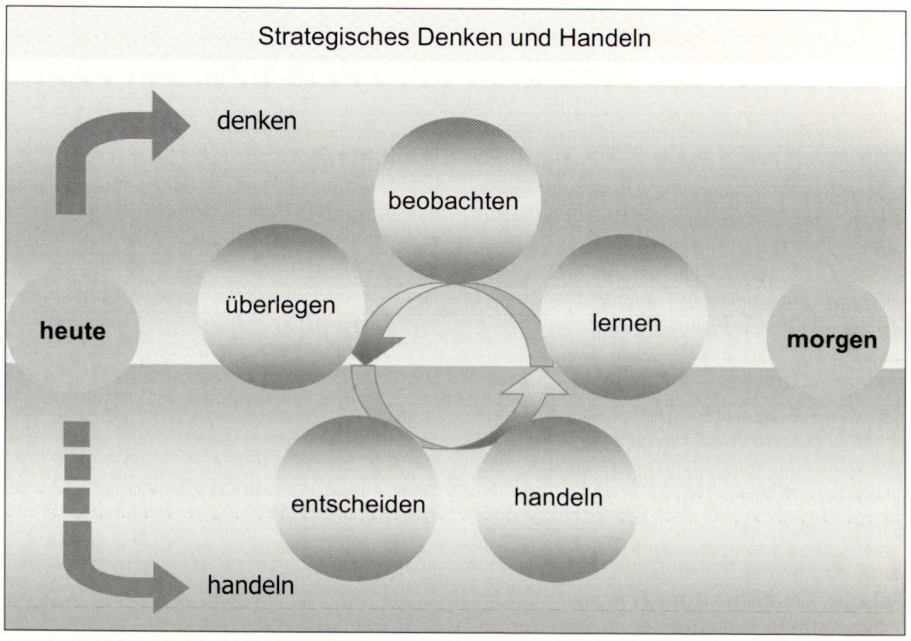
Die doktrinalen Leitlinien fliessen in die Ausbildung der Belegschaft und in die Kaderförderung ein. Dabei geht es nicht nur darum, neue Arbeitsprozesse und neue Fähigkeiten in neuen Organisationen zu entwickeln. Die Weiterausbildung umfasst auch die Prozesse der strategischen Veränderung selbst, damit diese begriffen, mitgestaltet und mitgetragen werden können.

Ausrüstung (Modernität) und Einrichtungen

Unsere Erkenntnisse über die Auswirkungen der technologischen Entwicklungen beeinflussen einerseits die Doktrin, anderseits können durch sie die Ausrüstung der militärischen Kräfte sowie deren Modernisierungszyklen festgelegt werden.

8.2 Der strategische Handlungszyklus

Es kann keineswegs behauptet werden, strategisches Führen sei heutzutage schwieriger als vor hundert Jahren. Als sicher gilt jedoch, dass strategisch wirksame Veränderungen heute wesentlich schneller ablaufen und dass vor allem das Ausmass gleichzeitiger Veränderungen zugenommen hat.



Der strategische Handlungszyklus.

Aktuelles Beispiel:

Am auffälligsten ist die Verkürzung der Übertragungszeit von Informationen. Ereignisse, deren Verbreitung früher Monate oder Jahre dauerte, werden heute fast in Echtzeit bekannt gemacht. Dauerte es im 18. Jahrhundert mehrere Monate, bis die Meldungen über die Entwicklung in den südostasiatischen Kolonien nach England gelangten, erfahren wir heute die Ereignisse in jenen Gebieten nach wenigen Minuten.

Die beiden Hauptteile der Führungstätigkeit (Einsatzplanung und Einsatzführung) lassen sich auf operativer und taktischer Stufe organisatorisch gut voneinander abgrenzen. Ihre gegenseitige Beeinflussung ist durch entsprechende Führungsprozesse geregelt.

Strategische Planung und Umsetzung sind dagegen wesentlich enger miteinander verflochten. Veränderungen des Umfeldes sind während einer strategischen Operation wesentlich grösser. Deren Konsequenzen müssen laufend in den Steuerungsprozess einfliessen.

Auf der strategischen Stufe muss die Zielsetzung – und nicht nur die Art und Weise des eigenen Handelns – in der Regel selbst bestimmt oder zumindest mitgestaltet werden.

Handlungsschritte

Strategisches Handeln basiert – wie beim klassischen Einsatzplanungs- und Führungsprozess der operativen und taktischen Stufe – auf einem Planungs-/Aktionszyklus:

Beobachten

Der strategische Handlungszyklus geht von den Unternehmenszielen aus. Er beginnt mit der Beobachtung des strategischen Umfeldes und der Analyse der eigenen Organisation.

Überlegen

In der Phase des Überlegens soll die Frage beantwortet werden, was zu tun ist, um das Geschehen zu beeinflussen. Die erhaltenen Informationen sind zu interpretieren und auf ihre Wichtigkeit für die Entscheidfindung einzuschätzen.

Diese Überlegungen bilden die Grundlage für die Analyse von Bedrohungen und Risiken und die Entwicklung eigener Handlungsoptionen.

In dieser Phase sind die Teilziele und Bedingungen zum Erreichen des gewünschten Zieles zu definieren.

Entscheiden

In der Entscheid-/Entschlussphase entscheidet der strategisch Führende, welche Aktionen für welche Zielerreichungen zu unternehmen sind. Er formuliert die einzelnen Aufgaben, weist diese zu und setzt die nötigen Rahmenbedingungen und messbaren Punkte zur Erfolgskontrolle.

Handeln

In der Phase des Handelns werden die Entschlüsse in die Tat umgesetzt. Pilotaktionen und Vorausmassnahmen ergeben einen unmittelbaren Lerneffekt für den weiteren Verlauf der Operationen.

Der strategisch Führende muss besonders in den ersten Phasen der Veränderungsprozesse die Wichtigkeit des geplanten Handelns durch eine gezielte persönliche Einflussnahme gegen innen und aussen demonstrieren.

Lernen

Die Reflexions- und Lernphase schliesst, als wichtigster Teil, den Handlungszyklus ab. Sie leitet über zu weiteren Handlungen auf der Basis der Resultate durchgeführter Aktionen und deren Wirkung auf das strategische Umfeld.

In dieser Phase passt die Führung ihre Entscheidungen und ihre Organisation der neuen Situation an und entwickelt, wenn nötig, weitere Aktionspläne.

8.3 Die strategische Lagebeurteilung

Zeit zum Denken

Die strategische Denkweise ist gekennzeichnet durch eine bis weit in die Zukunft reichende Gesamtschau. Die räumlichen, zeitlichen und inhaltlichen Dimensionen der strategischen Lagebeurteilung umfassen das gesamte, für die eigene Organisation relevante Umfeld. Das erfordert genügend Zeit zum Nachdenken und einen dafür geeigneten Standort.

Zum Nachdenken sind zwei Voraussetzungen notwendig: Zeit und ein geeignetes Umfeld.

Handlungsbedarf – Kernfragen

Der Handlungsbedarf der strategischen Führungsstufe wird durch die drei zentralen Fragen bestimmt:

- Was ist geschehen?
- Was ist nicht geschehen?
- Was kann ich tun, um die Entwicklung der Lage im Sinne der strategischen Zielsetzung zu beeinflussen?

Die Fragen, was geschehen und was nicht geschehen ist, bilden die Grundlage zum Handeln. Sie beziehen sich auf

- das Umfeld, in welchem wir uns mit unserer Organisation bewegen, und die Situation, in welcher wir uns befinden
- die erreichten Ziele und Leistungen
- die Prozesse, welche nach Plan verlaufen, und die Mittel und Instrumente, welche noch intakt sind
- die Gefährdung weiterer geplanter Ziele durch Schwachstellen der Organisation
- bedrohte oder bereits gestörte Prozesse und ausgefallene oder fehlende Instrumente und Ressourcen.

Die Frage «Was kann ich tun, um die Situation zu beeinflussen?» soll ein umfassendes Spektrum eigener Möglichkeiten aufzeigen. In dieser Phase werden Ziele, Vorgehensweisen und Optionen definiert.

Steuerungs- und Orientierungsgrössen

Strategisch relevante Steuerungs- und Orientierungseinheiten ermöglichen das Erfassen eines längeren Zeitraumes. Dabei muss durch sachliche Informationsgehalte – nicht durch Extrapolationen – über folgende Punkte Klarheit gewonnen werden:

- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen strategischen Ereignissen/Veränderungen und unsern Zielen?
- Welche Informationsquellen geben über sie Auskunft?
- Über welche Zeitspanne behalten diese ihre Orientierungskraft?

Zeitbedarf der strategischen Planung

Herkömmliche strategische Planungsprozesse sind oft durch eine Reihe sequenzieller Teilprozesse (Bedürfnisanalysen, Machbarkeitsabklärungen, konzeptionelle Vorstudien usw.) gekennzeichnet.

Die Dynamik der Umweltveränderungen erfordert jedoch in Zukunft, in immer kürzerer Zeit immer komplexere und umfangreichere Operationen zu planen und umzusetzen.

Aktuelles Beispiel:

Planungsprozess in den US Armed Forces

Zur Verkürzung der Abfolge von Planungstätigkeiten arbeiten die führenden westlichen Streitkräfte heute mit modernen Laboratorien. In diesen arbeiten gleichzeitig Vertreter aus allen Operationseinheiten nach thematisch gegliederten Aufgaben. Diese horizontale Vernetzung beschleunigt den Planungsprozess mehrfach.

Eine Planungsaufgabe wird nun durch das gleiche Team, aber mit wechselnder Führungsverantwortung, vom Anfang bis zum Schluss bearbeitet. Zusammen mit einer erweiterten Nutzung modernster Technologien gelang es der US-Armee, die durchschnittliche Dauer des Planungs- und Einführungsprozesses neuer Waffensysteme von bisher zwölf Jahren um mehr als die Hälfte zu verkürzen.

Prinzipien der Entscheidfindung

Strategische Aufgaben sind zwar komplex, aber ihre Lösung verlangt keine komplizierten Methoden. Die Entscheidfindung folgt im Prinzip der Systematik, wie sie auf unteren Stufen seit langem praktiziert wird (command and control principle):

- Problemdefinition★ und Aufgabenbeschreibung★
- Lagebeurteilung und Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten
- Risikoanalyse und Festlegung der notwendigen Bedingungen zur Realisierung der einzelnen Alternativen
- Entschlussfassung
- Ausarbeitung von Konzepten/Aktionsplänen
- Auftragserteilung und Steuerungsprozess

Problemdefinition

Die Grundlage zur Lösungsfindung liegt im klaren Erkennen und Darlegen des Problems.

Ausgangslage zum strategischen Entscheiden ist immer die Definition einer konkreten Situation und einer antizipierten Entwicklungsrichtung, welche zum Handeln zwingt.

Eine klare Darlegung des Problems ist die halbe Lösung.

Die Leitfragen des ersten Schrittes lauten somit:

- Worum geht es? («De quoi s'agit-il?»)
- Welches sind die relevanten Fakten?
- Wie entwickelt sich die gesamtstrategische Situation, und wie wird sie erkannt?
- Wie sieht unsere Aufgabe im Rahmen eines grösseren Ganzen aus?

Dieses Vorgehen ändert auch dann nicht, wenn es sich um eine Beitragsleistung im Rahmen einer gesamtstrategischen Situation handelt und die Inputs zum Handeln durch vorgesetzte Führungsebenen eingegeben werden. Die in die Problemdefinition zu investierende Zeit muss grosszügig bemessen sein.

Aufgabenbeschreibung[5]

Das Resultat einer umfassenden Problemanalyse ist die Situations- und Aufgabenbeschreibung. Sie dient dem nachfolgenden Entscheidungsprozess als Bezugspunkt und erlaubt eine gezielte Aufgabenzuweisung an die involvierten Planungsgruppen und einzelnen Mitarbeiter.

Die Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten

Die Lage beurteilen heisst, analytisch von einer Vielzahl von Fakten und Aussagen ausgehend, Erkenntnisse über die Anforderungen an unser zukünftiges Handeln und die zu erzielende Wirkung gewinnen. Durch die daraus abgeleiteten Konsequenzen können die Anforderungen definiert werden, welche eine mögliche Handlungsweise erfüllen muss und unter welchen Voraussetzungen sie realisiert werden kann.

Das Denken in Alternativen umfasst sowohl Varianten der potenziellen, strategischen Lageentwicklung wie auch Optionen der eigenen Lösungsmöglichkeiten.

Strategische Entscheidungen basieren immer auf einem Abwägen zwischen mehreren Lösungen. Wird bereits die erste gefundene Lösungsmöglichkeit umgesetzt, bleibt das Spektrum der Handlungsmöglichkeiten ungenutzt.

[5] NATO-Bezeichnung: Mission Statement.

Risikoanalyse

Das gründliche Durchdenken aller Folgen und Risiken, welche mit den einzelnen Alternativen verbunden sind, ist der arbeitsintensivste Teil der Entscheidfindung.

Das Denken in Alternativen ermöglicht, Stärken und Schwächen der einzelnen Varianten zu erkennen und zu gewichten, und allenfalls auch Gründe für ein «Nichthandeln» zu finden.

> Je komplexer eine Situation und je grösser die Tragweite eines strategischen Entscheides ist, desto mehr muss nach verschiedenen Alternativen gesucht werden.

Für alle Alternativen müssen die Bedingungen, unter welchen sie ausgeführt werden könnten, klar sein. Die möglichen personellen oder materiellen Verluste, welche mit der gewählten Lösung verbunden sind, stehen dabei an erster Stelle der Betrachtung.

Die Risikofrage kann somit folgendermassen eingegrenzt werden:

- Worin besteht das grundsätzliche Risiko, welches mit allem Handeln im politischen, militärischen oder wirtschaftlichen Bereich verbunden ist?
- Welches sind die Bedingungen, welche zur Realisierung der einzelnen Handlungsmöglichkeiten erfüllt werden müssen?
- Welche Risiken, die die Existenz der Organisation gefährden, können wir uns nicht leisten?
- Auf welche Risiken sind wir gezwungen einzugehen?
- Welche Voraussetzungen müssen für das Gelingen einer Operation geschaffen werden?

Die definierten Rahmenbedingungen sollen Klarheit darüber schaffen,

- welche zeitlichen Dimensionen mit dem vorgesehenen Entscheid verbunden sind
- für wie lange man sich in einer bestimmten Richtung festlegt
- wie reversibel ein gewählter Lösungsansatz ist
- unter welchen Prämissen Entscheide noch haltbar sind, und
- wann Steuerungsmassnahmen einzuleiten sind.

8.4 Entschlussfassung

Der Entscheid zum Handeln wird durch denjenigen getroffen, welcher dafür die Verantwortung trägt. Er fasst seinen Entschluss auf der Grundlage eines analytischen, rationalen Denkprozesses. Die intuitive Komponente kommt erst am Ende des Entscheidungsprozesses dazu.

Entscheidfindung aus politisch-militärstrategischer Sicht

Richtlinie für die Entscheidfindung auf strategischer Ebene bildet immer die Zweckbestimmung der Institution beziehungsweise des Staates.

In demokratischen Staaten ist diese in der Regel auf der Verfassungsebene festgehalten. Daraus ergibt sich der Handlungsbedarf der aktuellen Lage.

Dieser führt zur Bestimmung der strategischen Ziele und zur Analyse der strategisch relevanten Faktoren. Dabei ist zu ermitteln,

- welche Gegebenheiten den Weg zum Ziel erleichtern und
- welche Gegebenheiten ihn erschweren.

Im nächsten Schritt sind die Aktionsmöglichkeiten zu ermitteln. Diese sind mit den günstigen und nachteiligen Gegebenheiten, welche die Realisierung der gedachten Handlungsmöglichkeiten beeinflussen könnten, in Beziehung zu setzen.

Daraus ist die Aktionsmöglichkeit zu identifizieren, die verspricht, mit dem kleinsten Risiko und dem geringsten Aufwand das beste Ergebnis zu erzielen.

9. Strategische Operationsplanung

9.1 Strategische Operationspläne

Strategische Operationspläne können auf verschiedene Art dargestellt werden. Innerhalb einer langfristig gültigen Organisation sollte ihre Darstellung standardisiert und genau definiert sein.

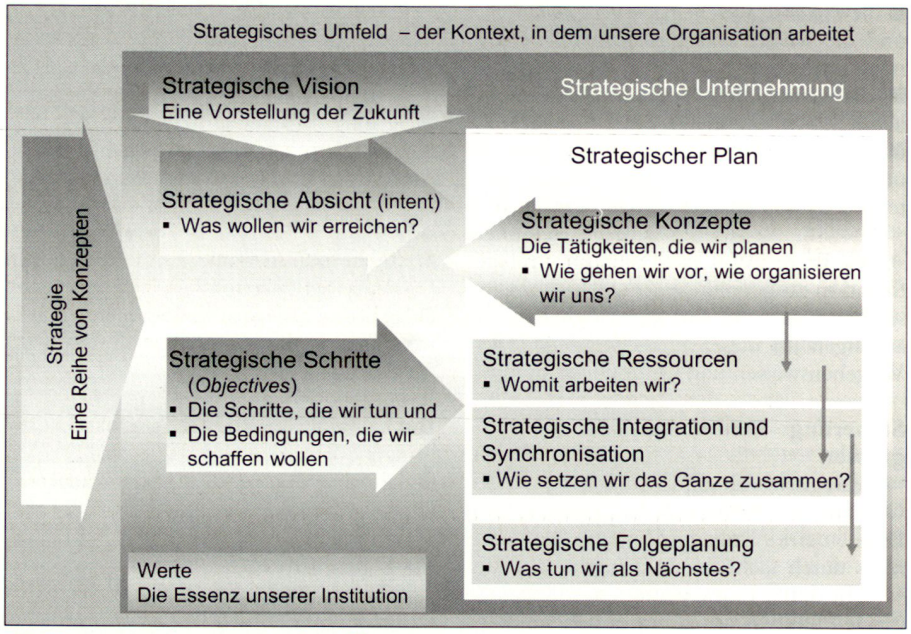
Standardisierte Unterlagen

- versetzen die Mitarbeiter in die Lage, Inhalte richtig auszulegen und ihre eigene Funktion zu erkennen,
- sind Voraussetzung für die Abschätzung des durch die Organisation zu bewältigenden Planungsaufwandes
- sind für die Kommunikation zwischen den verschiedenen organisatorischen Führungsebenen unerlässlich
- ermöglichen eine gezielte Informationssteuerung (Verbreitung, Schutz, Klassifizierung, Geheimhaltung) und
- beschleunigen den strategischen Planungsprozess.

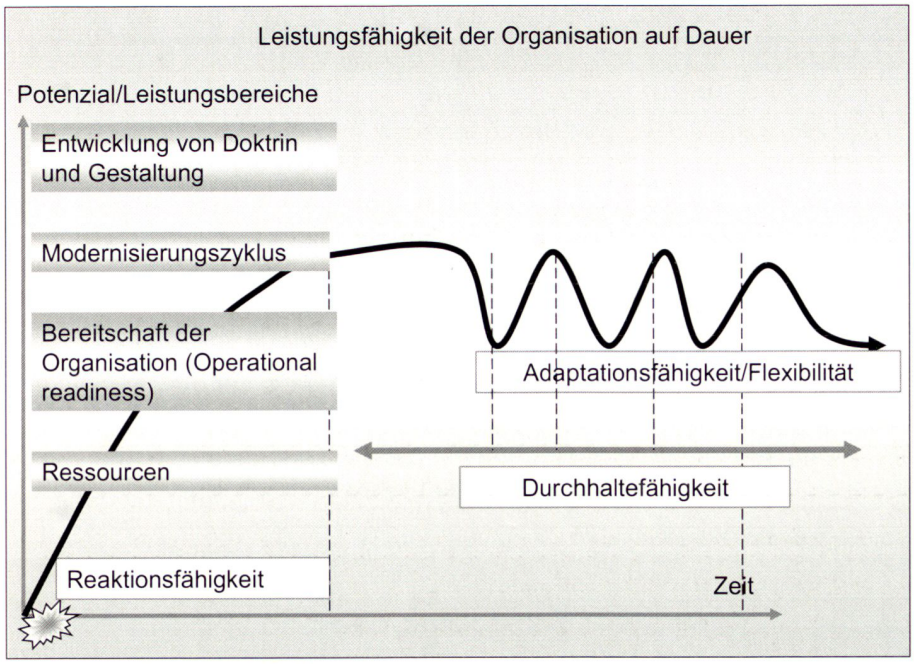
Die Elemente des strategischen Plans

Eine strategische Unternehmung besteht aus einer Serie zusammenhängender Operationen, welche auf bestimmte Teilziele ausgerichtet sind und innerhalb eines spezifischen strategischen Rahmens stattfinden. Sie umfasst folgende Kernelemente:

- eine unmissverständliche **strategische Absicht,** welche die Vision in spezifische Ziele umsetzt
- ein vollständiges strategisches **Konzept**
- die benötigten **Ressourcen**
- ein System zur Integration und Synchronisierung der einzelnen Operationen während der Durchführung der Unternehmung
- strategische Eventual- und Folgepläne zur Vergrösserung der strategischen Flexibilität.



Die Elemente des strategischen Plans.



Strategische Leistungsdefinition.

Das strategische Ziel/die strategische Absicht (strategic intent)

Die Vision gibt der Organisation eine allgemeine Zielrichtung, jedoch keine präzisen Regeln vor.

Die strategische Zielsetzung knüpft an die Vision an und hat zum Zweck, im Rahmen der visionären Ausrichtung ein Gesamtziel in Form einer strategischen Absicht zu formulieren.

Die strategische Absicht ist keine Zusammenfassung der späteren Konzeptionen und Operationspläne, sondern ein ideeller Ansatz, der

- die Organisation durch ihre quantitativ zeitlich, räumlich und inhaltlich begrenzte Zielsetzung in die Richtung der Vision leitet
- die Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel ausrichtet und
- die Leitplanken zur Ausarbeitung von strategischen Konzepten setzt.

Strategische Ziele sind in Form eines zu erreichenden Endzustandes festzuhalten. Bei Teilstrategien widerspiegeln sie die Unterstützungs- und Beitragsleistung im Rahmen der Gesamtstrategie. Sie sind der Ausgangspunkt zur Planung der weiteren Schritte.

Strategische Ziele und Leistungsdefinitionen

Bei Organisationen mit grundsätzlich niedriger Operationsbereitschaft treten anstelle eines Endzustandes, welcher durch einen bestimmten Mitteleinsatz in Raum und Zeit zu erreichen ist, Ziele in Form einer Leistungsbereitschaft. Diese werden definiert durch Vorgaben in Bezug auf die erforderliche Reaktions- und Durchhaltefähigkeit sowie die Flexibilität bei der Erfüllung neuer Aufgaben.

Das strategische Konzept/strategische Operationspläne

Der essenzielle Charakter der Strategie besteht darin, dass ein gewünschter Endzustand mit dem Einsatz der verfügbaren Mittel verbunden wird.

Ein strategisches Konzept regelt und erklärt, wie die Mittel zu organisieren und einzusetzen sind, um eine bestimmte, beabsichtigte Wirkung zu erzielen.

Es beschreibt

- die zu erreichenden strategischen Teilziele und die für den Erfolg der Aktion notwendigen Bedingungen
- den Ablauf der einzelnen Operationen und Tätigkeiten, welche durch die strategische Stufe zu regeln sind
- die einzelnen Aufgaben von Stäben und unterstellten Operationseinheiten und deren Zusammensetzung
- das Schwergewicht der Aktionen und die Schlüsselfunktionen.

Strategische Konzepte folgen in ihrer Ausarbeitung einer im Voraus festgelegten Doktrin (langfristig gültige Prinzipien einer Organisation).

Strategische Schritte, Teilziele und Bedingungen

Strategische Schritte und (zu schaffende) Bedingungen geben der Operation die notwendige Dynamik. Sie sind Endpunkte einer Reihe von Aktionen, deren Abschluss jeweils eine Bedingung zum Erreichen der strategischen Absicht darstellt. Sie sollten quantifiziert und folglich messbar sein. Damit ermöglichen sie, den Ablauf der Gesamtoperation zu steuern.

Strategische Schritte und (zu schaffende) Bedingungen geben der Operation die notwendige Dynamik und zeigen allen Beteiligten die Stosskraft der Unternehmung auf.

Strategische Ressourcen

Überlegene Ressourcen sind nötig, um den Ablauf eines Unternehmens zu steuern und die Initiative zu bewahren. Dazu zählen:

- eine überlegene Technologie
- die Qualität der eigenen Doktrin und Operationsformen
- die eigene Leistungsfähigkeit oder
- ein Vorsprung im Informations- und Wissensbereich.

Strategische Reserven

Strategische Reserven haben den Zweck, Erfolge auszunützen und Misserfolge abzuwenden. Sie erlauben, in einem Klima der Ungewissheit die Initiative zu behalten, erfolgreiche Entwicklungen zu unterstützen oder sich abzeichnende Fehlentwicklungen zu korrigieren. Strategische Reserven sind als solche zu bezeichnen. Sind sie aufgebraucht, müssen aus den vorhandenen Kräften so rasch wie möglich neue ausgeschieden werden.

Integration und Synchronisation

Die strategische Steuerung hat zwei Hauptaufgaben zu erfüllen:

- Integration, das heisst inhaltliche Abstimmung der Aktionen, damit diese sich gegenseitig unterstützen und ein Maximum an Synergie erzeugen.
- Synchronisation, das heisst zeitliche Abstimmung der einzelnen Aktionen, um sicherzustellen, dass deren Wirkung im richtigen Zeitpunkt zum Tragen kommt.

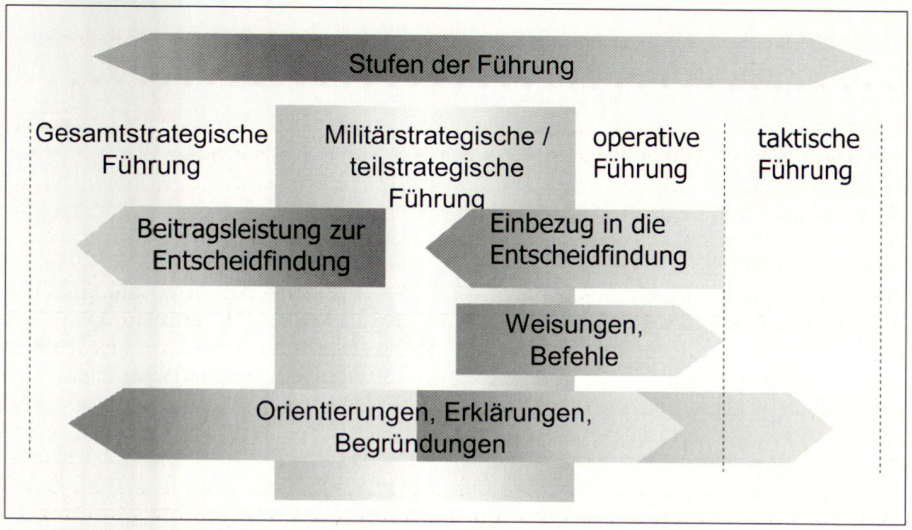
9.2 Kritische Grössen

Kritische Grössen sind vor allem jene Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit bestimmte Entscheide zur Fortführung der Operation gefällt werden können. Sie basieren auf Annahmen

- über den Mitteleinsatz des strategischen Planes
- über Reaktionen des Gegners, und
- über Veränderungen des strategischen Umfeldes, welche die Operationen beeinflussen könnten.

Definierte kritische Grössen stellen sicher, dass die Unternehmung tatsächlich aus strategischer Sicht gesteuert und die Entscheide für Eventual- und Folgepläne auf einer rationalen Basis getroffen werden.

Wann im Verlauf einer Operation Korrekturen notwendig sein werden, kann



Strategische Befehlsgebung und Kommunikation.

nicht im Voraus geplant werden. Kritische Grössen zwingen jedoch dazu, laufend die Frage zu stellen: «Was ist geschehen?».

9.3 Befehlen und Kommunizieren

Die Umsetzung eines strategischen Planes beginnt mit der Frage, auf welcher Führungsstufe was anzuordnen ist.

Zur Umsetzung der getroffenen Entscheide und geplanten Aktionen kommuniziert die strategische Führung grundsätzlich mit allen nachgeordneten Führungsstufen.

> Die geschichtliche Erfahrung lehrt uns: Wer den Untergebenen in die Augen schaut, gibt keine «unmoralischen» Weisungen.

Während für Operationsbefehle das Prinzip der Hierarchie angewendet wird, können allgemeine Weisungen über alle Stufen beziehungsweise Führungsebenen hinweg erfolgen.

Die strategische Absicht soll entweder direkt oder über die nachfolgenden Führungsebenen in einer verständlichen Sprache kommuniziert werden, damit sich alle Beteiligten auf das gemeinsame Ziel ausrichten können.

9.4 Strategische Optionen

Strategische (und operative) Pläne können kaum jemals genau so umgesetzt werden, wie sie ursprünglich geplant waren. Hingegen können Eventualpläne, welche unerwartete Entwicklungsrichtungen antizipieren, nach Bedarf in den strategischen Plan eingebaut werden.

Die Eventualplanung

- zwingt die Führung, sich mental mit dem Unerwarteten zu beschäftigen
- liefert Erkenntnisse und Vorstellungen über die weiteren Handlungsmöglichkeiten
- reduziert beim Eintreffen unvorhergesehener Ereignisse den Überraschungseffekt
- und ermöglicht eine rasche Reaktion.

Eventualpläne basieren auf Annahmen über

- die Entwicklung des strategischen Umfeldes
- den effektiven Realisierungsgrad der zu schaffenden strategischen Bedingungen
- die Verfügbarkeit und Wirksamkeit der eigenen Kräfte, welche der Operationsplanung zu Grunde gelegt wurden.

In der Realität wird die tatsächliche Lageentwicklung kaum je den erarbeiteten Modellfällen entsprechen. Die gedanklichen und allenfalls materiellen Vorbereitungen bilden daher nur die Grundlage zu Steuerungsmassnahmen und bedürfen vor ihrer Umsetzung einer situativen Anpassung und Ergänzung.

Folgeplanung

Folgepläne gehen von der Überlegung aus, dass

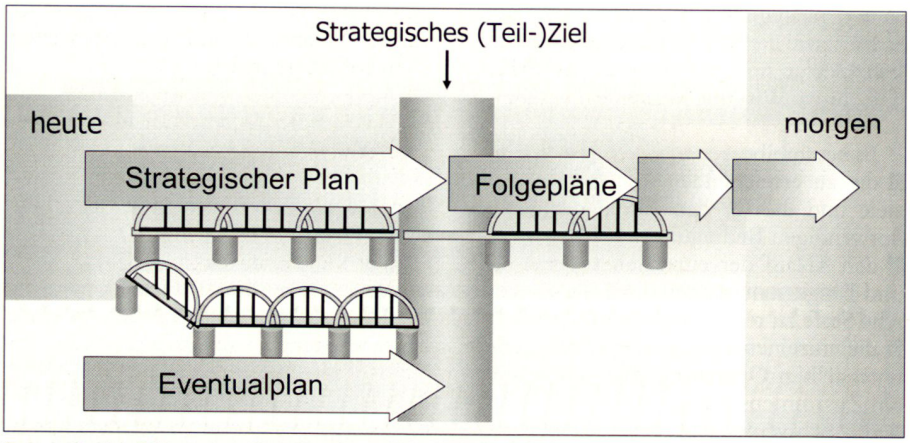
- die zeitliche Dimension eines strategischen Planes immer nur eine gewisse Zeitspanne abdecken kann
- die erzielten Resultate nie ganz dem angestrebten Resultat entsprechen werden
- strategische Schritte schneller oder langsamer ablaufen können als vorgesehen.

Folgepläne knüpfen an die angestrebten Resultate des aktuellen strategischen Planes an. Sie orientieren sich also an der Frage: «Was mache ich als Nächstes?»

Die Folgeplanung ist ein nächster, vollständiger Zyklus eines strategischen Planungs- und Führungsprozesses. Sie verläuft zeitlich versetzt zur laufenden Operation, sodass weitere strategische Schritte rechtzeitig umgesetzt werden können. Erkenntnisse über den potenziellen Endzustand der laufenden Operation werden dabei sukzessive berücksichtigt.

> Das Führen mit kritischen Grössen und vorbereiteten Eventual- und Folgeplänen ermöglicht in allen Situationen, selbst wenn kein vorbehaltener Entschluss unmittelbar zur Anwendung gelangt, rascher zu reagieren.

Das Führen mit kritischen Grössen und vorbereiteten Eventual- und Folgeplänen erlaubt, in allen Situationen, selbst wenn kein vorbehaltener Entschluss unmittelbar zur Anwendung gelangt, rasch zu reagieren.



Strategische Planung – Eventual- und Folgeplanung.

10. Führungsstrukturen

10.1 Personelle Organisation der Führungsstrukturen

Bei jeder strategischen Planung stellt sich die Frage der Organisation der eigenen Mittel und Instrumente. Neue Aufgaben bedingen fast immer eine Anpassung der bestehenden Strukturen. Für ihre Gestaltung gibt es keine allgemein gültigen Rezepte. Alle sind abhängig von

- den Personen, die darin arbeiten
- den historisch gewachsenen Gegebenheiten sowie
- weiteren Besonderheiten des Unternehmens und seines strategischen Umfeldes.

Oft wird versucht, Probleme rasch über organisatorische Veränderungen zu lösen. Dabei wird übersehen, dass die Lösung meistens durch besseres Management, also durch Überprüfung und Steuerung der bestehenden Prozesse – unter Beibehaltung der eingespielten Organisation – rascher und leichter zu erzielen wäre.

Die Belastbarkeit durch organisatorische Veränderungen hat auch in den flexibelsten Unternehmungen ihre Grenzen. Wird das verkraftbare Mass überschritten, geht der innere Zusammenhalt verloren, es entsteht Lethargie, Angst und innerer Widerstand, und die Produktivität sinkt.

10.2 Führungsstufen und Führungsebenen

Die Gestaltung der strategischen Führungsstruktur geht von den Fragen aus,

- wie müssen die einzelnen Aufgaben zur Führung der Organisation nach inhaltlichen Grundsätzen, hierarchischen Prinzipien und nach Führungsstufen gebündelt und abgegrenzt werden und
- wie muss die Führungsstruktur organisiert sein, damit

– alle Mitarbeiter optimale Leistungen erbringen?
– die strategischen Führungsorgane ihre Aufgabe auch tatsächlich erfüllen können?
– die im konkreten Fall geforderte Flexibilität zur Veränderung der Führungsorganisation gewährleistet ist?

Dieses Ziel wird mit folgenden Massnahmen erreicht:

- Durch das Ordnungsprinzip der hierarchischen Gliederung werden die Führungsebenen miteinander verbunden und die Kontrollspanne der einzelnen Operationseinheiten festgelegt.
- Ein stufenübergreifendes Informationsnetz erlaubt den einzelnen Operationseinheiten, ihre Funktion in einem grösseren Zusammenhang zu sehen und somit ihre Beitragsleistung optimal auszurichten.

Steuerung der Organisationseinheiten

Für die Steuerung einer Organisation sind folgende Führungsakte nötig:

Zuteilung permanenter Aufgabengebiete

- Dies ermöglicht den Organisationseinheiten, im Rahmen ihrer Handlungsfreiheit Aufgaben selbstständig wahrzunehmen.

Zielvorgaben und Rahmenbedingungen

Durch Aufträge und Weisungen über die einzelnen Linienorgane werden die Organisationseinheiten in die strategisch erforderliche Richtung gelenkt.

Information

Sie dient dem Zweck, Organisationseinheiten und Mitarbeiter gleichzeitig und umfassend über die Entwicklung des strategischen Umfeldes, über neue Probleme und Aufgaben und insbesondere über die ihnen aufgetragene Beitragsleistung zu informieren.

Steuerung durch Information

Da die Steuerung mit Weisungen und Pflichtenheften dem aktuellen Bedürfnis nach raschem Handeln immer mehr hinterher hinkt, wird das Steuern durch Information (und folglich das Erfordernis des Informiertseins) immer wichtiger.

Die Entwicklung der dafür notwendigen, in engem Zusammenhang mit der integrativen Technologie und dem Wissensmanagement stehenden Prozesse ist noch in vollem Gang, und die Auswirkungen auf zukünftige Führungsdoktrinen, Führungsstrukturen und Führungsverhalten der Mitarbeiter sind noch bei weitem nicht voll überblickbar.

10.3 Die Bildung von Arbeitsgruppen und Stäben

Die erste Aufgabe des strategisch Führenden ist die Bildung einer Führungsgemeinschaft.

Ihrer Gestaltung liegen folgende Überlegungen zugrunde:

- Strategische Prozesse grosser Tragweite werden die bestehenden Strukturen mit Sicherheit verändern.
- Es ist deshalb notwendig, bereits die Planungsorgane so zusammenzusetzen, dass sie unbeeinflusst von der bestehenden Organisation denken können. Sie haben jedoch die spezifische Sichtweise ihrer Teilinstitution in die Überlegungen zur Strategieentwicklung einzubringen.

In einer strategischen Planungsgruppe müssen auf jeden Fall vertreten sein:

- die Mitarbeiter, welche mit der späteren Umsetzung der Strategie betraut sein werden
- Aussenstehende, welche auf die Entscheidungen in irgendeiner Form Einfluss nehmen können
- Personen, welche nicht vorhandenes Wissen in die Organisation einbringen.

Aktuelles Beispiel:

Bei der Redimensionierung der US-Streitkräfte wurde die Planung der zukünftigen Rolle der Luftwaffe nicht einem Luftwaffenstab allein übertragen. Hingegen waren Vertreter der Luftwaffe in allen – funktionsorientierten – Planungsgruppen vertreten.

10.4 Situative Zusammensetzung von Organisationseinheiten

Die Gestaltung einer strategischen Führungsstruktur vollzieht sich immer im Spannungsfeld zwischen der Forderung nach grösstmöglicher Flexibilität und den Qualitätsmerkmalen organisch gewachsener Gruppierungen.

Einerseits soll eine möglichst rasche Anpassung an Lageveränderungen gewährleistet sein. Das spricht für modulare Strukturen.

Anderseits benötigt jede leistungsfähige Gemeinschaft einen starken inneren Zusammenhalt. Die Entstehung einer solchen Kohäsion braucht jedoch Zeit.

10.5 Führungseinrichtungen

Die Ausgestaltung der Führungseinrichtungen richtet sich nach

- den im Rahmen des strategischen Planungs- und Führungsprozesses zu erfüllenden Aufgaben
- der Anzahl der darin arbeitenden Personen und der benötigten Kommunikationsleistung für Information und Steuerung.

Dabei ist insbesondere zu überlegen, welcher Grad an Redundanz gefordert wird beziehungsweise bis zu welchem Grad ein Ausfall einer Einrichtung in Kauf genommen werden kann.

Standortwahl

Das wichtigste Kriterium der Standortwahl ist die Kommunikationslage. Es geht dabei sowohl um die physische Erreichbarkeit wie auch um die verfügbare elektronische Infrastruktur.

Weitere Kriterien sind Sicherheit, Verschiebbarkeit und vielfach auch psychologische Faktoren.

11. Veränderung und Transformation

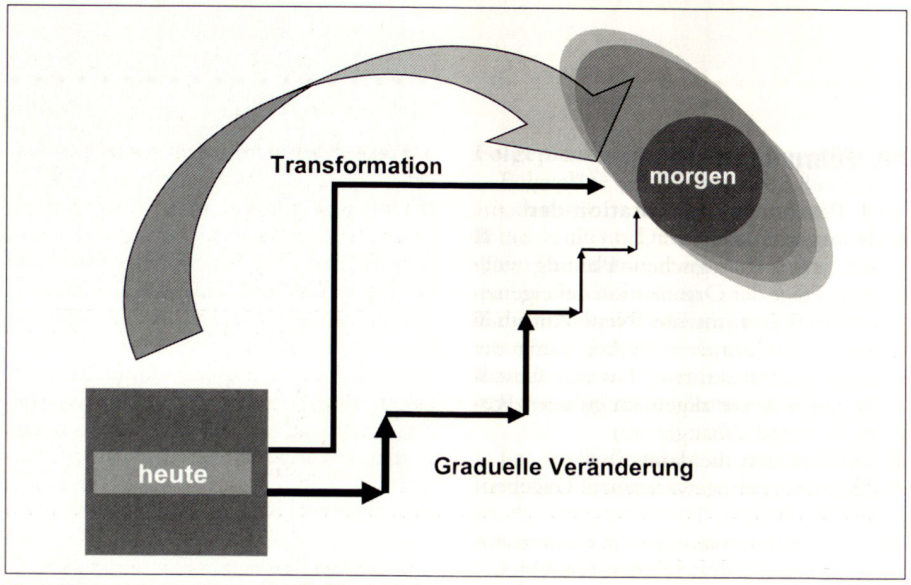
11.1 Die Natur der Veränderung

Strategische Führung muss immer davon ausgehen, dass sich das Umfeld ihrer Aktivität laufend verändert. Folglich muss sich auch die eigene Organisation dauernd verändern, um sich neuen Gegebenheiten anzupassen.

11.2 Graduelle Veränderung oder Transformation

Die strategische Führung hat die Möglichkeit, ihre Ziele durch zwei unterschiedliche Kernprozesse zu verwirklichen:

- auf dem Weg der graduellen Veränderung oder
- durch einen Transformationsprozess.



Transformation und graduelle Veränderung.

Die Notwendigkeit einer strategischen Führung basiert auf der Tatsache, dass sich die eigene Organisation in einem ständig wechselnden Umfeld ebenfalls verändern muss.

Graduelle Veränderung

Graduelle Veränderung bedeutet eine schrittweise Verbesserung unserer Leistungsfähigkeit und eine Anpassung an neue Bedürfnisse durch Verbesserung der bestehenden Prozesse und Organisationsformen.

Transformation

Die Transformation ist ein durch eine drastische Veränderung der strategischen Situation erzwungener Kraftakt, welcher eine Unternehmung – unter Beibehaltung ihrer Wesensart – auf eine neue Ebene mit einer neuen qualitativen Ausprägung heben soll. Dabei sind spezifische, auf die neuen Herausforderungen zielende Vorgehensweisen zu entwickeln.

Da grosse strategische Veränderungen in ihrer Art immer einmalig sind, gibt es dafür, im Gegensatz zur graduellen Veränderung, keine standardisierten Vorgehensweisen.

Effektives strategisches Führen erfasst beide Dimensionen der Veränderung und benützt den Veränderungsprozess zur Gestaltung neuer Möglichkeiten in einem sich wandelnden Umfeld.

11.3 Das kritische Mass im Vorgehen

Ein Transformationsprozess bedeutet immer einen Eingriff in die Kultur einer Organisation. Es ist deshalb natürlich, dass er am Anfang Widerstand erzeugt.

In der Regel durchläuft er die folgenden vier Phasen:

- In der ersten Phase ist mit grossem Widerstand zu rechnen. Die Beteiligten konzentrieren sich auf die Perfektionierung des Bestehenden und auf Überlegungen, wie man einen Wechsel überhaupt vermeiden könnte.
- In der zweiten Phase wird die Veränderung als unvermeidliches Ereignis akzeptiert. Die Mitarbeiter konzentrieren sich aber darauf, die Auswirkungen in ihrem Bereich so gering wie möglich zu halten.
- In der dritten Phase beginnen die Betroffenen, den Wechsel als Prozess und Herausforderung anzunehmen und sich für ihre Funktion zu interessieren.
- In der letzten Phase anerkennen die Mitarbeiter den Transformationsprozess als eine Chance, um neue Fähigkeiten zu erlangen.

In der Praxis durchlaufen die verschiedenen Teile einer Organisation, aber auch die einzelnen Individuen, einen solchen Prozess mit unterschiedlicher Geschwindigkeit.

Kriterien erfolgreicher Transformation

Eine erfolgreiche Transformation ist in der Regel nur möglich, wenn folgende Punkte beachtet werden:

- Der angestrebte Endzustand muss in pragmatisch wohl abgemessenen Schritten, welche der Realität der Gegenwart Rechnung tragen, erfolgen.
- Bei der Festlegung des Veränderungskurses ist darauf zu achten, nicht über ein bestimmtes Mass von der bestehenden Bewegungsrichtung abzuweichen. Sonst besteht die Gefahr, die Organisation zu überfordern, sodass sie der Transformation nicht folgen kann.
- Es liegt in der Natur eines Transformationsprozesses, dass unter den Beteiligten ein Klima der Unsicherheit entsteht. Deshalb muss sich die strategische Führung dauernd mit den menschlichen Dimensionen der Veränderung befassen.
- Drastische Veränderungen können nur durchgesetzt werden, wenn sie dauernd erläutert und begründet werden. Ein umfassendes Informationskonzept ist deshalb unerlässlich.
- Eine besondere Herausforderung bildet die Betreuung von Organisationseinheiten, deren Auflösung beschlossen ist, die aber noch für eine gewisse Zeit funktionsfähig bleiben müssen.

11.4 Lernende Organisationen

Die zur dauernden Weiterentwicklung notwendige Beweglichkeit vermag nur eine lernende Organisation zu realisieren. Eine solche

- hat zum Ziel, die Kapazität zur Zukunftsgestaltung und langfristigen Existenzsicherung laufend zu verbessern
- erfordert eine offene Kommunikation und eine Kultur, in welcher die Mitarbeiter die Verantwortung für die Leistung des Kollektivs mittragen
- benötigt die Ausgestaltung eines strukturierten Rückmeldungs- und Innovationsprozesses, an welchem alle teilnehmen.

12. Zusammenfassung

Die strategische Architektur – der Weg zur Veränderung

Das Denken in strategischen Architekturen ist eine Methode, um die echten strategischen Aufgaben zu erkennen. Folgende Überlegungen sind dafür wegweisend:

- Jede Strategie ist auf die **langfristige Existenzsicherung** einer Organisation ausgerichtet.
- Echtes strategisches Handeln zielt immer auf eine **Veränderung der bestehenden Organisation** ab und nicht auf das Festhalten an bisherigen Strukturen und Prozessen.
- Jede Organisation kann so transformiert werden, dass sie in der **Zukunft zu bestehen vermag,** obwohl diese nicht voraussehbar ist.

Bausteine der strategischen Architektur

Das strategische Umfeld

Die Veränderung des strategischen Umfeldes ist ein dynamischer Prozess; sie ist im Grunde genommen die Hauptursache unseres Handelns.

Analyse und Definition des zukünftigen strategischen Umfeldes helfen uns, aktiv mit Zukunftsaufgaben umzugehen und nicht auf der Stufe des Reagierens stecken zu bleiben.

Die Vision

Die Vision beleuchtet den zukünftigen Zweck einer Organisation und beschreibt, wie wir uns unsere Funktion und Bedeutung in der Zukunft vorstellen.

Sie dient damit der strategischen Führung als Grundlage zum vorwärts gerichteten Handeln und Festlegen von Zielen, zur Weiterentwicklung, zum Wachstum und zur Veränderung der Organisation.

Sie ist die treibende Kraft des strategischen Handelns und ermöglicht den Mitarbeitenden, die langfristige Ausrichtung der Organisation zu erkennen und ihren Beitrag zu leisten.

Die Werte

Die gemeinsam anerkannten Werte sind das Fundament der Strategie. Sie bilden die Massstäbe, nach welchen wir zu handeln gedenken, und geben der Organisation jene Stabilität und Sicherheit, welche besonders in Zeiten der Ungewissheit und grösserer Veränderungen unabdingbar sind. Sie sind zu Beginn der strategischen Transformation zu definieren und zu festigen.

Die Strategie

Die Strategie bildet die Richtlinie, nach der wir unsere Vision auf der Grundlage unserer Werte verwirklichen wollen.

Sie ist ein Konzept, welches durch eine Reihe von Prozessen einen angestrebten Endzustand mit den einzusetzenden Mitteln verbindet.

Strategische Führung

Echte strategische Führung befasst sich mit dem Zweck einer Organisation. Das Führen auf dieser Stufe umfasst die drei Dimensionen:

- Zukunftsgestaltung
- Management und
- personelle Organisation (team building).

Damit umfasst sie sowohl das erfolgreiche momentane Operieren wie auch die Steuerung einer echten, dauernden Weiterentwicklung und Veränderung – eine Transformation – des Wesens unserer Organisation.

Die Zukunftsgestaltung – die Sicherstellung der Existenzfähigkeit und des langfristigen Erfolgs der Organisation – ist dabei die Kernaufgabe.

Strategisches Management beschäftigt sich mit Prozessen.

Die Komplexität einer Organisation wird dabei in einzelne Funktionen und Disziplinen zerlegt. Daraus resultieren ihre Strukturen und Einrichtungen.

Eine erfolgreiche Umsetzung strategischer Absichten beruht auf der Auswahl geeigneter Führungskräfte und dem ihren Fähigkeiten entsprechenden Einsatz sowie der Gestaltung von Arbeitsgruppen, welche auf die definierten Prozesse und Operationen ausgerichtet sind.

Die strategische Führung definiert auf eine überlegte, abgewogene Weise die fundamentalen Tätigkeitsbereiche einer Organisation:

- den Zweck des Unternehmens
- seine Kultur
- seine Strategie
- seine Kernkompetenzen und kritischen Prozesse.

Strategisches Handeln

Die Aufgabe der strategischen Führung im Informationszeitalter besteht darin, mehrere Aktionen in unterschiedlichen Ablaufphasen, nämlich

- das Führen von laufenden Operationen
- die Planung nachfolgender Aktionen und
- die Nachbearbeitung der vollendeten Operationen gleichzeitig zu leiten und aufeinander abzustimmen.

Nur eine auf einem integrierten, leistungsfähigen Informationssystem aufgebaute Organisation ist dazu in der Lage.

Die strategischen Ziele werden durch zwei unterschiedliche Kernprozesse verwirklicht, nämlich

- durch eine schrittweise Verbesserung unserer Leistungsfähigkeit (graduelle Verbesserung) oder
- durch das Anheben auf eine neue Ebene mit einer neuen qualitativen Ausprägung und spezifischen, auf die neuen Herausforderungen zielenden Vorgehensweisen (Transformationsprozess).

Dem strategischen Handeln liegen folgende Überlegungen zu Grunde:

Eine strategische Transformation bedeutet im Endeffekt eine Ablösung bestehender Strukturen durch neue Organisationsformen. Es ist folglich festzuhalten, welche Leistungen auch während einer Veränderung erbracht werden müssen. Wenn dies nicht beachtet wird, riskiert die Organisation, ihre Integrität zu verlieren oder zumindest teilweise einzubüssen.

Die Strategie befasst sich grundsätzlich immer mit bereits bestehenden Institutionen, welche ein bereits bestehendes Muster aufweisen. Eine Transformation benötigt aber neue Prozesse. Diese basieren jedoch fast immer auf bereits laufenden Tätigkeiten. Es stellt sich folglich die Frage nach den kritischen Prozessen einer Organisation. Welche Prozesse sind wichtig für das Funktionieren des Ganzen, und welches sind für das strategische Denken nur nebensächliche Tagesgeschäfte?

Das Erkennen der entscheidenden Prozesse und ihrer gegenseitigen Abhängigkeit ist der Ansatz zum wirksamen strategischen Handeln.

Schliesslich gilt es zu bedenken, dass das Bild, welches wir von der Zukunft entworfen haben, nie perfekt sein wird und nur dazu dient, den Beteiligten ein rationales Entscheiden zu ermöglichen. Wir sind uns ebenso bewusst, dass sich unser Bild der Zukunft auch während der Transformation weiter verändern wird.

Das aktuelle strategische Umfeld – die real existierende Welt

Alle Menschen, die mit einer Organisation verbunden sind, erwarten von der strategischen Führung, dass sie sich in schwierigen Lagen erfolgreich durchsetzt.

Es gibt kein unfehlbares Rezept, wie dies erreicht werden kann, wohl aber Erkenntnisse, deren Missachtung das Erreichen der strategischen Ziele nachhaltig erschweren oder gar verunmöglichen kann. Darum gilt es Folgendes zu bedenken:

- Wir haben die Umwelt als Ausgangslage unseres Handelns so zu akzeptieren, wie sie ist und nicht wie wir sie uns wünschen.
- Unsere Mitarbeiter erwarten von der Führung eine Vision, das heisst eine weit in die Zukunft reichende Vorstellung über die Funktion unserer Organisation. Diese Vision ist auf allen Stufen verständlich zu kommunizieren.
- Eine Strategie muss pragmatisch sein. Es gilt, das Gleichgewicht zwischen der notwendigen Veränderung und der Kontinuität, zwischen heute und morgen, zu finden.
- In Situationen der Ungewissheit gilt es, Gelegenheiten zum Handeln zu erkennen und auszunützen.

Die strategische Architektur – ein Erfolgsrezept?

Es existieren keine Rezepte für die Gestaltung einer erfolgreichen Strategie. Strategisch relevante Situationen und Aufgaben sind immer einmalig. Ein relativ konstanter Faktor ist einzig der Mensch.

Folglich gibt es auch keine Bewertungskriterien für gute oder schlechte Strategien.

Mit Hilfe der modernen strategischen Architektur ist es jedoch möglich,

- Erkenntnisse über die Vollständigkeit einer strategischen Konzeption und der dazu notwendigen Grundlagen zu gewinnen und
- Kriterien aufzuzeigen, deren Missachtung fast immer zu Misserfolgen führt. ■

Titel	*Autor*	*Verlag*
Ursachen und Wesen des Krieges		
The Causes of War	Michael Howard	Harvard University Press USA 1984
The Causes of War	Geoffrey Blainey	The Free Press, New York 1988
War in European History	Michael Howard	Oxford University Press, New York 1976
The Origins of War	Arther Ferrill	Thames & Hudson, London 1985
Peace and War	Raymond Aron	Krieger Florida 1981
Über den Krieg	Herfried Münkler	Velbrück, Weilerswist 2003
Die neuen Kriege	Herfried Münkler	Rowohlt, Hamburg 2002
Vom Kriegsbild	Ferdinand O. Miksche	Seewald, Stuttgart 1976
Grundsätzliches zur Strategie		
On War (Edition Penguin Classics)	Carl von Clausewitz/A. Rapoport	Penguin Books 1968
Introduction à la stratégie	André Beaufre	édition Armand Colin, Paris 1963
Dissuasion et stratégie	André Beaufre	édition Armand Colin, Paris 1964
La guerre révolutionnaire	André Beaufre	édition Fayard, Paris 1972
Hope is not a Method	G. R. Sullivan/M. Harpener	Times Books, New York 1996
Strategisch Denken	Albert A. Stahel	Hochschulverlag AG ETH Zürich 1997
War & Politics	B. Brodie	McMillan Publishing, New York 1973
The Art of War in the Western World	Archer Jones	University of Illinois Press 1987
The Sources of Military Doctrine	Barry R. Posen	Cornell University Press 1984
The Classic Book on Military Strategy	B. H. Liddell Hart	Meridian USA 1991
Strategie des Managements komplexer Systeme	Fredmund Malik	Paul Haupt, Bern, 6. Auflage, 2000
Führen, Leisten, Leben	Fredmund Malik	Deutsche Verlags-Anstalt Stuttgart/München, 10. Auflage, 2001
Über einzelne Strategien		
How Great Generals Win	Bevin Alexander	Avon Books, New York 1993
Masters of War	Michael I. Handel	F. Cass, London 1996
The 100 most influential Military Leaders	M. L. Lanning	Robinson, London 1997
Makers of Modern Strategy	E. M. Earle	Princeton University Press 1973
Military Blunders	Saul David	Constable & Robinson, London 1997

Nachwort des Chefs der Armee

Klare und vollständige strategische Rahmenbedingungen sind die wichtigsten Voraussetzungen zur Führung und Weiterentwicklung der Armee.

Eine weitere, wesentliche Voraussetzung ist, dass all diejenigen, die sich mit Fragen der Aufgaben, der Doktrin und der Gestaltung der Armee befassen, eine gemeinsame Sprache sprechen.

Die vorliegende Dokumentation liefert dazu einen massgebenden Beitrag. Ich möchte mich deshalb bei den Autoren und allen Mitarbeitenden für ihre grosse Leistung bedanken.

Meine besondere Anerkennung gilt
- *den Autoren KKdt a D Josef Feldmann und Oberst i Gst a D Paul Krüger*
- *Professor Fredmund Malik, für dessen Unterstützung,*
- *Divisionär Jakob Baumann, für die Initialisierung des Projektes.*

Ich bin überzeugt, dass die vorliegende Schrift auf grosses Interesse und breite Akzeptanz stossen wird.

Chef der Armee
Korpskommandant Keckeis