Strategisches Denken als Lernziel

Ralph D. Thiele

September 2014

Zusammenfassung

Wer in Regierung, Administration und Wirtschaft wichtige Ämter anstrebt, sollte sich intensiv mit Strategie in Theorie und Praxis befassen. Streitkräfte und Wirtschaft sind heute wichtige Partner in einem politischen Konzept Vernetzter Sicherheit, das global die Zukunft unserer Prosperität und Sicherheit bestimmt. Angesichts offensichtlicher Defizite in der Performance und Ausbildung von Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft zeigt der Beitrag methodisch und qualitativ den Nutzwert „Strategischen Denkens" auf.

Das ISPSW

Das Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung (ISPSW) ist ein privates, überparteiliches Forschungs- und Beratungsinstitut.

In einem immer komplexer werdenden internationalen Umfeld globalisierter Wirtschaftsprozesse, weltumspannender politischer, ökologischer und soziokultureller Veränderungen, die zugleich große Chancen, aber auch Risiken beinhalten, sind unternehmerische wie politische Entscheidungsträger heute mehr denn je auf den Rat hochqualifizierter Experten angewiesen.

Das ISPSW bietet verschiedene Dienstleistungen – einschließlich strategischer Analysen, Sicherheitsberatung, Executive Coaching und interkulturelles Führungstraining – an.

Die Publikationen des ISPSW umfassen ein breites Spektrum politischer, wirtschaftlicher, sicherheits- und verteidigungspolitischer Analysen sowie Themen im Bereich internationaler Beziehungen.

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW

Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany

Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06

E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

ANALYSE

Nur wenige Worte werden tagtäglich in Politik und Wirtschaft so oft und so gedankenlos ins Gespräch eingeflochten wie "strategisch" und "taktisch". Leider zeigt die Erfahrung, dass ein fundiertes Wissen um Inhalt und Bedeutung des Gesagten nur noch selten vorhanden ist. Fundierte Grundlagen zum Thema werden auch an den Universitäten kaum noch gelehrt; Literatur hierzu hat in Deutschland zudem wenig Lobby.

Streitkräfte und Wirtschaft sind heute wichtige Partner in einem politischen Konzept Vernetzter Sicherheit, das global die Zukunft unserer Prosperität und Sicherheit bestimmt. Das zugehörige Handwerkszeug strategischer Ziel- und Zweckbestimmung auf der Grundlage von Wissensmanagement und Kontextanalysen, operativer Planung von Faktoren wie Raum, Zeit, Kräfte einschließlich der erforderlichen Schwerpunktbildung sowie konsequenter taktischer Ausgestaltung haben nicht nur für politische und militärische Herausforderungen, sondern auch im Wirtschaftsleben für unternehmerischen Erfolg grundlegende Bedeutung.

Während des anglo-amerikanischen Feldzugs gegen den Irak im Frühjahr 2003 trug der zweimalige U.S. Verteidigungsminister Donald Rumsfeld gelegentlich einen „Clausewitz" unter dem Arm. Seine Botschaft: Ich habe meine strategischen Hausaufgaben gemacht. Rumsfelds strategischer Ansatz damals ruhte auf drei Säulen: Schnelligkeit, Hightech und Psychologie. Schnell vorrückende Truppenverbände sollten den irakischen Gegner überrumpeln; Hightech-Ausrüstung sollte ihn präzise vernichten, zugleich aber die Zivilbevölkerung schonen. Schnelligkeit und Präzision des Angriffs sollten beim Diktator und seinen Getreuen von Beginn an „Shock and Awe" – Angst und Schrecken – verbreiten mit der Botschaft: Jeder Widerstand ist zwecklos.

Die militärische Strategie von Rumsfeld erwies sich als erfolgreich. Sie kam auch mit unerwarteten Entwicklungen zurecht. Die alliierten Streitkräfte unterbrachen ihren Stoß nach Bagdad für knapp eine Woche, als die Führung in Sorge um die Sicherheit der eigenen Nachschublinien geriet. Die politische Strategie für die Zeit nach dem militärischen Sieg hatte nicht das Format der Militärstrategie. Dem überlegenen militärischen Sieg folgte ein bis heute anhaltender zermürbender Bürgerkrieg, der terroristischen Kräften einen viel zu breiten Raum zur Entfaltung gelassen hat. Als diese Entwicklung Rumsfeld offenkundig wurde, wechselte er den strategischen Ansatz. Von nun an trug er seinen „Sun Tzu" unter dem Arm. Dessen strategische Lehren passten ihm besser als Grundlage für die nun einsetzende Phase der Aufstandsbekämpfung. Man mag zweifeln, ob Rumsfeld damit gut beraten war.

Leider gibt es hierzu bis heute keine überzeugenden alternativen strategischen Entwürfe von deutschen politischen und militärischen Eliten. Methodisch ausgeprägtes strategisches Denken ist in entscheidenden Führungsebenen der deutschen Politik, Wirtschaft sowie der Verwaltung bis hin in den Streitkräften ohnehin kaum anzutreffen. Sehr oft dominiert tagespolitisch bestimmtes Handeln. Eine zögerliche, überaus vorsichtige (*„German Angst"*) Grundhaltung vieler Entscheidungsträger und ihrer Zuarbeiter bzw. Ratgeber, parteipolitische Zwänge und langwierige, kleinteilige Abstimmungsprozesse zwischen sowie innerhalb der Ministerien reduzieren Resultate häufig auf kleine gemeinsame Nenner. Hand in Hand mit dieser Entwicklung geht die Beratungskompetenz vieler deutscher Think Tanks. Die strategische Think Tank Landschaft in Deutschland ist überschaubar. Nennenswerte Politikempfehlungen sind rar. Viele schöpfen einen wesentlichen Teil ihres Selbstverständnisses daraus, fern der Politik, distanziert und allenfalls beobachtend zu analysieren. Sehr häufig fehlt auch Kompetenz.

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW
Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany
Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06
E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

In seinem Vortrag bei der renommierten Clausewitz-Gesellschaft berichtete Dr. Thomas de Maizière im Jahr 2011 vom Abschiedsbesuch des ISAF Oberbefehlshabers General David Petraeus. Der deutsche Verteidigungsminister hatte für den U.S. General als Geschenk eine englische Ausgabe vom Clausewitz'schen epochalen Strategiewerk „Vom Kriege" ausgewählt. Er erwartete eine Replik nach dem Motto: ‚Ja, den Namen Clausewitz kenne ich. Das werde ich mit Interesse lesen.' Doch der einsatzerfahrene amerikanische General fragt den überraschten Minister stattdessen: „Oh, welche Übersetzung ist es denn?" Denn er kannte Clausewitz`s Strategiewerk in seinen verschiedenen Ausgaben und Übersetzungen im Gegensatz zu seinem Gastgeber im Detail. Er hatte sich in seinem ganzen Berufsleben immer wieder damit auseinandergesetzt.

Wer in den USA in Regierung, Administration und Wirtschaft wichtige Ämter anstrebt, hat sich intensiv mit Strategie in Theorie und Praxis befasst. In den Korridoren der großen amerikanischen Universitäten und Think Tanks wird man geradezu erschlagen von den großen Namen an den Türschildern. Jeder große Kopf, der etwas auf sich hält, gibt sein Wissen nachfolgenden Generationen weiter, die dieses auch wissbegierig aufsaugen und diskussionsfreudig durchleuchten.

Auch deutsche Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Verwaltung müssen weit in die Zukunft reichende Entscheidungen treffen – häufig unter großem Zeitdruck und hoher Unsicherheit. Regierungen, Unternehmen und Behörden wollen und sollen gestalten, insbesondere in einer Welt außer Rand und Band, wie sie sich in diesen Tagen darstellt. Dafür brauchen sie klare Zielvorstellungen und Orientierung hinsichtlich zukünftiger Entwicklungsoptionen. Das Werk von Carl von Clausewitz (1780-1831) präsentiert in der deutschen Geistesgeschichte eine einzigartige Gesamtschau auf strategische Zusammenhänge. Clausewitz bietet mit seiner Theoriebasis wesentliche Grundzüge strategischen Denkens an, um Entscheidungen in komplexen Lagen, bei großer Unsicherheit und mit weitreichenden Konsequenzen zu treffen. Diese kann und sollte auch dem strategischen Denken Deutschlands im 21. Jahrhundert gut tun, denn es lassen sich wichtige Folgerungen für Entscheidungsträger in politischen, wirtschaftlichen und alle anderen grundlegenden Bereichen menschlichen Handelns ableiten. Doch welcher politische oder wirtschaftliche Führer in Deutschland ist auch nur halbwegs begriffssicher im strategischen Vokabular und Denken? Die Medien führen uns täglich vor, wie – selbst gelegentlich militärischen – Entscheidungsträgern und Meinungsführern die taktischen, operativen und strategischen Ebenen durcheinander geraten.

Mit dem Begriff "Strategie" wird ganz allgemein eine Theorie des praktischen Handelns angesprochen. Im militärischen Bereich dienen Strategien z.B. dem Sieg über einen Gegner, einer überlegenen Machtstellung oder sollen zumindest einem Gegner die Erreichung dessen Ziele verwehren. Im wirtschaftlichen Bereich soll über angewandte Strategien z.B. eine führende Wettbewerbsposition erreicht oder verteidigt werden.

Strategien sind im weiteren Sinne Wege, im engeren Sinn Methoden, um Ziele zu erreichen. Diese Ziele können ganz unterschiedlich sein. Indem wir unter verschiedenen möglichen Zielen ganz spezifische aussuchen, geben wir dem jeweiligen Ziel einen Zweck. Sind Ziel und Zweck bestimmt, wird in einem zweiten Schritt festgelegt, wie diese erreicht werden sollen. Für die Erreichung dieser zweckgebundenen Ziele wird die passende Strategie als eine unter verschiedenen möglichen Methoden gewählt. Vergleichsweise starke und mit reichhaltigen Mitteln ausgestattete Akteure können sowohl aus einem breiteren Portfolio als auch andere Strategien wählen als schwache Akteure. Strategisches Denken und Können befähigt den Anwender, erfolgversprechende Pläne zu entwerfen, Grundsatzentscheidungen zu treffen, Maßnahmen auszuwählen sowie in Raum und Zeit zweckmäßig Kräfte und Mittel zu platzieren.

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW
Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany
Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06
E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

Eine Strategie mit Aussicht auf Erfolg muss sich immer über Ziel und Zweck, die drei klassischen Faktoren Raum, Zeit und Kräfte, die Vielfalt der historischen, politischen und sozialen Bedingungen sowie über die Ziele und Zwecke eines Gegners im Klaren sein. Hinzu kommt die Vielfalt der Kontexte, in denen Strategien zur Anwendung kommen können. Ein und dieselbe Strategie kann in verschiedenen historischen, sozialen und politischen Kontexten ganz unterschiedliche Ergebnisse bewirken. Eine Wüste durchquert man am schnellsten auf dem kürzesten Weg. Im Gebirge führen Umwege schneller zum Ziel. Die Kunst strategischen Denkens und Handelns besteht darin, in der gegebenen Vielfalt von Bedingungen und Kontexten den richtigen Weg und eine erfolgreiche Methode zu finden.

Die zweckmäßige Umsetzung von Strategien vollzieht sich in einem Strategiegebäude. Ebenen- und rollengerecht werden strategische Ziele und Zwecke bis hinunter in die taktische Ebene durchdekliniert.

1. Die politisch-strategische Ebene legt das grundsätzliche Vorgehen fest und beschreibt den politischen Zweck des Einsatzes von Streitkräften. Sie definiert, welche zur Verfügung stehende Machtmittel wie Politik, Diplomatie, Wirtschaft, Kultur, Informationstechnologie und Streitkräfte sie zur Zielerreichung einsetzen will. Sie umgrenzt dabei auch das Maß an Gewalt, das sie zur Erreichung der politischen Ziele, auf der Grundlage internationaler Normen und der Akzeptanz des Einsatzes in der eigenen Bevölkerung, anzuwenden bereit ist. Dies setzt den Rahmen für nachgeordnete militärische Planungen und für die legitimierte Anwendung von militärischer Gewalt.

2. Die militärstrategische Ebene analysiert als oberste militärische Führungsebene im Rahmen der Planung die politische Zielsetzung und definiert den angestrebten militärischen Zielzustand. Sie schlägt der politischen Ebene auf der Grundlage der vorgegebenen Rahmenbedingungen oder der Entwicklung der laufenden Operation militärische Handlungsoptionen vor und setzt diese nach politischer Billigung in militärstrategische Weisungen um.

3. Die operative Ebene setzt die Absichten, rechtlichen und militärstrategischen Vorgaben in militärisch durchführbare Handlungsanweisungen an die taktische Ebene um. Im Rahmen der Planung definiert sie operative Zielsetzungen, entwickelt Handlungsmöglichkeiten, identifiziert notwendige Mittel und Voraussetzungen und fasst diese in Konzepte und Pläne. Im Verlauf militärischer Operationen koordiniert sie die Fähigkeiten der unterstellten taktischen Verbände und bewertet das Erreichte auf der Grundlage der bestehenden Planung und stellt die Einhaltung des politisch gebilligten Rahmens sicher.

4. Die Führungseinrichtungen, Verbände und Einheiten der taktischer Ebene setzen die Zielsetzungen der operativen Ebene um, indem sie ihre Mittel im bestmöglichen Zusammenwirken im Einsatz zur Wirkung bringen.

Die Ausprägung dieses Strategiegebäudes ist in Deutschland bereits seit vielen Jahrzehnten fußlastig. Dies war nach dem 2. Weltkrieg zunächst national und international auch gewollt und zweckmäßig, erweist sich jedoch inzwischen für die – auch seitens ihrer internationalen Partner geforderte – außen- und sicherheitspolitische Performance der Bundesrepublik Deutschland zunehmend als problematisch. Die oberen drei Ebenen des Gebäudes sind weitgehend unbewohnt. Taktischer Brillanz steht eine politisch, militärisch und auch medial gepflegte grundlegende Skepsis gegenüber deutscher operativer und strategischer Kompetenz gegenüber. Bereits Mitte der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts versuchte General Henning von Sandrard vergeblich eine Wiederbelebung operativen Könnens in Deutschland. Die politisch-strategische und militärstrategische Ebene kann heute trotz vereinzelter herausragender Köpfe als weitgehend verwaist gekennzeichnet werden. Daran

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW
Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany
Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06
E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

ändern bisher auch vorzügliche Ausbildungseinrichtungen wie etwa die Bundesakademie für Sicherheitspolitik und die Führungsakademie der Bundeswehr nichts, die Führungsnachwuchs ressortübergreifend und interdisziplinär prinzipiell hervorragend für Aufgaben in den oberen operativen und strategischen Ebenen vorbereiten.

Was ist zu tun?

- Ausbau von Methodenkompetenz für strategisches Denken.
- Bessere organisatorische Unterstützung strategischen Denkens.
- Förderung von Austausch und Zusammenarbeit zwischen den Ressorts und auch mit Wissenschaft und Wirtschaft.
- Die entscheidungsrelevante Aufbereitung von politischen Strategien, Zielfindung und Planung.
- Betonter öffentlicher Diskurs.

Das Auswärtige Amt geht mit dem Review 2014 einen wichtigen Schritt in diese Richtung. Man darf sich für Deutschland und Europa wünschen, dass dieser Ansatz den dringend erforderlichen Fortschritt bringt. Das einst gerühmte Volk der Dichter und Denker bevölkert heute strategisches Brachland.

***

Anmerkungen: *Der Beitrag gibt die persönliche Auffassung des Autors wieder.*

Die Analyse erschien erstmalig am 15. September 2014 auf der Website des Deutschen Arbeitgeber Verbandes e.V. Markt & Freiheit.

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW
Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany
Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06
E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de

Über den Autor dieses Beitrags

Oberst a.D. und Diplom-Kaufmann Ralph D. Thiele ist Vorsitzender der Politisch-Militärischen Gesellschaft e.V. (pmg), Berlin und CEO von StratByrd Consulting. In seiner militärischen Laufbahn war Herr Thiele in bedeutenden nationalen und internationalen, sicherheits- und militärpolitischen, planerischen und akademischen Verwendungen eingesetzt, darunter im Planungsstab des Verteidigungsministers, im Private Office des NATO-Oberbefehlshabers, als Chef des Stabes am NATO Defense College, als Kommandeur des Zentrums für Transformation und als Direktor Lehre an der Führungsakademie der Bundeswehr.

Eine Vielzahl von Publikationen, regelmäßige Vorträge in Europa, Amerika und Asien sowie eine intensive Forschungstätigkeit im Kontext deutscher, österreichischer und europäischer Sicherheitsforschung unterstreichen sein ausgeprägtes Kompetenzspektrum.

Ralph D. Thiele ist Mitglied der Deutschen Atlantischen Gesellschaft e.V. und Mitglied im Defence Science Board, das von Gerald Klug, Verteidigungsminister der Republik Österreich, geleitet wird.

Ralph D. Thiele

© Institut für Strategie- Politik- Sicherheits- und Wirtschaftsberatung ISPSW
Giesebrechtstr. 9
10629 Berlin
Germany
Tel +49 (0)30 88 91 89 05
Fax +49 (0)30 88 91 89 06
E-Mail: info@ispsw.de
Website: http://www.ispsw.de