

**Prof. Dr. J. Schnell, GenLt a.D.**

Universität der Bundeswehr München  
 Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften  
 - Sicherheits- und Militärökonomie -  
 - Streitkräftemanagement -

Werner-Heisenberg-Weg 39  
 D-85577 Neubiberg

Juergen.Schnell@unibw-muenchen.de  
 Gabriel.Straub@unibw-muenchen.de

Tel. 0 89/ 60 04 - (0) 22 97



FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTS- UND  
 ORGANISATIONSWISSENSCHAFTEN  
 - SICHERHEITS- UND MILITÄRÖKONOMIE -  
 - STREITKRÄFTEMANAGEMENT -

Neubiberg, den 20.7.2000

## **ZUR ZUKÜNFTIGEN ROLLE VON MILITÄRORGANISATIONEN - WIE VERÄNDERN SICH EINSATZSPEKTRUM UND MANAGEMENT VON STREITKRÄFTEN?**

Vortrag im Rahmen der Jahreskonferenz der European Federation for Management Development vom  
 18.06. - 20.06.2000 unter dem Leitthema „Renaissance 2000“

Stand: 20.7.2000

(Anrede),

ich freue mich, Ihnen einige Überlegungen zu dem Thema

„Zur zukünftigen Rolle von Militärorganisationen – Wie verändern sich Einsatzspektrum und Management von Streitkräften?“

vortragen zu können.

Es ist sicherlich keine originelle Feststellung, wenn ich zunächst heraushebe, daß die Geschichte des Militärwesens auf das engste mit ökonomischen, sozialen und kulturellen Entwicklungen verknüpft ist. Die Dialektik und nachhaltige wechselseitige Beeinflussung ist dabei jedoch oft weit stärker als oberflächlich vermutet wird.

Es ist keineswegs eine Ausnahme in der menschlichen Geschichte, daß wesentliche Impulse für gesellschaftliche und politische Veränderungen ihren Ursprung in funktional notwendigen Veränderungen des Militärwesens haben und das heißt auch, im Streben nach Macht und Überlegenheit.

So führte etwa die Überlegenheit des Reiterkriegers über den Fußkrieger, der bis zum Ende der Völkerwanderung das Kriegswesen in Europa bestimmt, zum Aufstieg des Rittertums. Vor allem aus militärökonomischen Gründen führte dies dann zur Herausbildung des feudalen Lehnswesens, das dann ja noch über Jahrhunderte die Geschichte Europas bestimmte.

Und in gewisser Weise gilt dies auch für die Herausbildung des modernen Staates in der Folge der Renaissance. Für den frühmodernen Machtstaat des 16. und 17. Jahrhunderts wurde das stehende Heer zum wichtigsten politischen Instrument. Dieses Instrument mußte allerdings alimentiert werden. Dies ging nicht ohne neue gesellschaftliche, ökonomische und politische Organisationsformen, die sich vor allem deswegen etablierten und die Staatenwelt bis heute mitprägten.

Natürlich gilt dies auch umgekehrt. Zahlreiche militärtechnologische Neuerungen der frühen Neuzeit etwa sind ohne das neue Lebens- und Weltgefühl der Renaissance nicht denkbar.

Und nimmt man die Renaissance und ihre Folgen als Ganzes, dann war sie für das Militärwesen das, was man heute eine „Revolution in Military Affairs“ nennt –

allerdings wohl doch mit einem großen Unterschied und das war die Geschwindigkeit der Veränderung.

Dennoch ließen sich in der Veränderung des Militärwesens damals manche Parallelen zu aktuellen Entwicklungstendenzen erkennen.

Unter dem Leitmotto unserer Tagung „Renaissance 2000“ ist deshalb mein Thema nicht ganz so abwegig, wie es zunächst erscheinen mag.

Bei der Behandlung meines Themas möchte ich im wesentlichen versuchen, auf zwei Leitfragen Antworten zu geben.

Die erste dieser Leitfragen lautet:

„Was ist hinsichtlich der Zukunft des Krieges zu erwarten und wie wird von daher die zukünftige Rolle von Streitkräften, von Militärorganisationen aussehen?“

Bei der zweiten Leitfrage geht es dann mehr um das Management von und in Streitkräften.

Die wesentliche Frage lautet hier:

„Wie sehen die neuen Herausforderungen für das Management von Streitkräften aus?“

Beide Fragen beschreiben recht große Problembereiche. Meine Antworten werden aus zeitlichen Gründen defizitär bleiben müssen. Ich freue mich deshalb schon jetzt auf Ihre kritischen Einwände. Um diese noch zu verstärken, will ich meine Antworten in Form von pointierten Thesen vortragen.

Zunächst also zur Zukunft des Krieges und zur zukünftigen Rolle von Streitkräften.

Meine These 1 lautet:

**„Der Krieg hat (leider) Zukunft“**

Was ist mit dieser These gemeint?

Mehreres.

Zunächst – wenn der Krieg von Anfang an zur Geschichte der Menschheit gehört, dann ist anzunehmen, daß der Krieg überwiegend positive Funktionen erfüllt. Wäre es nicht so, dann hätte die Evolution sicherlich längst dafür gesorgt, daß der Krieg als Phänomen verschwunden wäre.

Vermutlich sind hier zwei miteinander verbundene und tieferliegende Kräfte wirksam.

Das eine ist der kompetitive Charakter, der die gesamte Schöpfung durchzieht. Die Natur ist offensichtlich von A bis Z auf Wettbewerb angelegt und Kriege sind ihrem Wesen nach spezifische, gewaltsam ausgetragene Formen des Wettbewerbs zwischen sozialen Großgruppen.

Worum wird dabei konkurriert?

Im wesentlichen um Macht, um Ressourcen und um die Vorherrschaft eigener kultureller Identitäten. Reinrassig wären dies dann der Typus des Machtkrieges, des Ressourcenkrieges und des Kulturkrieges. Diese sind allerdings selten.

Im Normalfall haben wir es mit einer unterschiedlichen Mischung dieser drei Typen zu tun, bei der auch die jeweiligen Gegenstände, um die es geht, variieren.

In der Frühzeit waren etwa Frauen eine wichtige Ressource. Die Sage vom Raub der Sabinerinnen spiegelt dies und manches großes Kunstwerk der Antike und auch der Renaissance greift dieses Thema ja auf.

Allerdings werden zukünftige Ressourcenkriege wohl andere Gegenstände haben.

Wobei es aber bleiben wird, das ist die kompetitive Natur sozialer Großgruppen mit der Einmischung gewaltsamer Mittel – jedenfalls dann, wenn die Kosten-Nutzen-Kalküle einen Krieg versprechen, der sich lohnt.

Und sehr oft hat sich eben ein Krieg gelohnt.

Deshalb ist es auch eine Mär anzunehmen, daß Militärausgaben zwangsläufig zu Wohlstandseinbußen führen. Das kann nur jemand glauben, der von den statischen Definitionsgleichungen des Bruttosozialprodukts ausgeht und den Prozeßcharakter allen Geschehens übersieht.

Das Bruttosozialprodukt der USA ist z.B. nie so stark gestiegen wie im 2. Weltkrieg. Das heißt natürlich nicht, daß die USA den Krieg wollten. Es ist lediglich eine ex-post-Feststellung.

Der Krieg hat seinen Ursprung jedoch nicht nur in den Kosten-Nutzen-Kalkülen der Kontrahenten. Die eigentlichen treibenden Kräfte liegen tiefer.

Es ist die Lust an der Macht und an erfolgreichen Aggressionen. Das Unzivilisierte und Ursprüngliche ist es, was fasziniert – der Wegfall aller künstlichen Regeln. Auf den Spielcharakter des Krieges hat bereits Clausewitz hingewiesen. Krieg ist das Spiel mit dem höchsten Einsatz, bei dem dann – wenn es um Tod und Leben geht – auch so gut wie alles erlaubt ist.

Offensichtlich ist es so, daß der Mensch – oder vorsichtiger formuliert: viele Menschen – bindungsfreie existentielle Herausforderungen suchen, um sich selbst zu finden. Nirgends ist die Chance dafür so groß wie im Kampf, in der Bewährung im Kampf.

Kampf, Gewalt und Sieg auf die Dauer nur im Fernsehen zu erleben, ist für viele da nur schwaches und wenig zuverlässiges Substitut.

Vor 200 Jahren besang ein deutscher Dichter dies und die Rolle des Schlachtfeldes so:

„Wohlauf, Kameraden, aufs Pferd, aufs Pferd  
 Ins Feld, in die Freiheit gezogen  
 Im Feld, da ist der Mann noch was wert  
 Da wird das Herz noch gewogen.  
 Da tritt kein anderer für Dich ein  
 Auf Dich selber gestellt, stehst Du ganz allein.“

Bei Hegel ist dieser Grundgedanke von Kampf, Herrschaft und Macht an vielen Stellen in seine Geschichtsphilosophie eingefügt. Nietzsche hat dies dann überhöht.

Nicht nur bei ihnen sind Krieg und Kampf die zentrale Achse, um die sich die menschliche Geschichte dreht.

Dies kommt ja auch in vielfältiger Weise in der Kulturgeschichte zum Ausdruck. Nähme man aus der gesamten Kulturgeschichte mit ihren großartigen Werken alles heraus, was mit der gewaltsamen Natur des Menschen zu tun hat, dann bliebe vermutlich nicht mehr allzu viel übrig – auch wenn man nicht gleich so weit gehen muß wie Heraklit, der ja bekanntlich den Krieg zum Vater aller Dinge erklärte.

Eine letzte Anmerkung hierzu. Der Mensch sucht seine Individualität, aber er leidet auch oft unter ihr. Die Sehnsucht nach Ich-Entlastung und Verschmelzung mit anderen gehört deshalb auch zu seiner Natur. Die stärkste Erfüllung dieser Sehnsucht ist die Gemeinsamkeit im Kampf – abgesehen vielleicht von der Liebe.

In diesem Licht ist der Krieg dann kein politisches Mittel mehr, sondern er wird selbst zum Zweck und löst sich von allen gesellschaftlichen Bedingungen.

Meine Damen und Herren,

selbst wenn nur ein Teil meiner Vermutungen richtig ist, so wäre es doch töricht anzunehmen, daß der Krieg nun Geschichte und Vergangenheit geworden ist.

Ich bleibe bei meiner ersten These, daß der Krieg Zukunft hat und zwar wegen der Natur des Menschen.

Meine zweite These verstärkt und differenziert die erste These.

Sie lautet:

**„In unserem Jahrhundert wird die Häufigkeit gewaltsamer Konflikte und Kriege zunehmen. Dabei ändern sich allerdings die Erscheinungsformen von Kriegen und Konflikten.“**

Diese These enthält zwei Vermutungen.

Die erste Vermutung hält eine Zunahmen von Kriegen für wahrscheinlich. Meine Begründung hierfür sind in erster Linie die globalen Trends. Mit ihr sind erhebliche Konfliktpotentiale und Machtverschiebungen im internationalen System verbunden.

Einer dieser globalen Trends – aber keineswegs der einzige bedeutsame – ist die Globalisierung, die zwei gegenläufige Haupttendenzen umfaßt.

Sie hat einerseits die Tendenz zur globalen Vereinheitlichung (etwa auf den Kapitalmärkten), andererseits aber auch zugleich die Tendenz zur Regionalisierung und Fragmentierung.

Mit diesen beiden gegenläufigen Tendenzen ist generell eine Verkürzung aller raumzeitlicher Prozesse sowie eine Zunahme der Interdependenzen verbunden, die ja generell wesentliche Kennzeichen der Globalisierung sind.

Absehbar ist der Aufstieg von Großregionen, die in ihren internen Machtstrukturen hegemonial, föderativ oder in einem labilen Gleichgewicht strukturiert sind.

Auch wenn man Huntington nicht ganz folgt, so dürfte doch ein Teil der Identität dieser Großregionen in ihrer jeweiligen Kultur liegen. Eine globale Konvergenz dieser kulturellen Identitäten halte ich für wenig wahrscheinlich. Sie sind im Gegenteil voraussichtlich eher sehr konfliktträchtig.

Zwischen den Großregionen wird es fragmentierte Zwischenzonen geben, die viele Möglichkeiten für begrenzte Krieg enthalten.

Ich möchte diesen Aspekt abkürzen:

Vor allem die demographischen, ökonomischen, ökologischen und ideologischen Trends werden die Machtverhältnisse im internationalen System verändern.

Hegemonialstreben und Gegenmachtstreben bleiben treibende Kräfte der Geschichte. In vielen Bereichen ist dies mit Ressourcenverknappungen und einer Zunahme des Gegensatzes von Arm und Reich verbunden.

Alle menschlichen Erfahrungen lassen bei derartigen Entwicklungslinien eine Zunahme gewaltsamer Konflikte erwarten.

Die zweite Aussage, die die These enthält, bezieht sich auf die zukünftigen Erscheinungsformen des Krieges. Die Tendenz geht hier in zwei unterschiedliche Richtungen.

Die eine Richtung ist der High-Tech-Krieg, wie er etwa im zweiten Golfkrieg erkennbar wurde. Wesentliche Kennzeichen dieser Erscheinungsform sind die Nutzung modernster Technologien und ein relativ hohes Maß an Rationalität beim Einsatz militärischer Macht. Die Akteure sind i.w. Staaten oder Bündnisse.

Die andere Richtung ist die archaische Richtung, die viel von der grellen und rücksichtslos gewaltsamen Urform des Krieges enthält. Es ist der Typ des Warlords-Krieges, wie er uns auch in vielen gegenwärtigen Bürgerkriegen begegnet. Sierra Leone ist hier nur ein Beispiel. Kennzeichen dieser Kriege sind ihre relativ primitiven und oft auch sehr grausamen Erscheinungsformen, ihr insgesamt recht diffuser Charakter und ihre meist starke affektive Emotionalität. Die Akteure dieses Kriegstyps können sehr unterschiedlich sein. Zu ihnen zählen religiöse Fundamentalisten, fanatische Nationalisten, ethnische Gruppen oder einfach soziale Gruppen, die irgendwelche Ziele auf ihre Fahnen geschrieben haben und diese gewaltsam erreichen wollen.

Oft werden die Verlierer im globalen Wettbewerb hier zu finden sein.

Dieser Kriegstyp ist jedenfalls nicht der Krieg, den Clausewitz im Sinn hatte. Bei ihm ist ja bekanntlich der Krieg die Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln und von daher ein rationales Instrument im zwischenstaatlichen Handeln.

Diese, von der Aufklärung her bestimmte Sicht des Krieges wird von ihrer Einseitigkeit her der Vergangenheit – genauer – den letzten drei Jahrhunderten – angehören.

Die beiden Hauptrichtungen bei den zukünftigen Erscheinungsformen des Krieges werden sich nun nicht isoliert entwickeln, sondern zu unterschiedlichen Kombinationen verbinden.

Der Balkankonflikt ist hierfür ein anschauliches Beispiel. Seine Erscheinungsform war sowohl High-Tech als auch Archaisierung.

Zur Frage nach den zukünftigen Erscheinungsformen des Krieges gehört auch die Frage nach ihrer Intensität, ihrer Dauer und ihrer Regionalität.

Hier stimme ich grundsätzlich der Auffassung zu, daß die Gesamttendenz in Richtung von „low - und middle – intensity – Krieg“ geht. Weltkriege vom Typ des letzten Jahrhunderts sind wenig wahrscheinlich. Es liegt im Interesse der aufsteigenden Großregionen, solche Kriege zu vermeiden. Wesentliche Instrumente werden hier die Balance der strategischen Optionen sowie eine Stärkung

überstaatlicher Regime sein. Diese Regime dienen dann vor allem als Forum für Konsultationen, Verhandlungen und Schlichtungen.

In dieser Sicht wird auch die UNO an Bedeutung gewinnen. In die Rolle eines globalen Hauptakteurs wird sie jedoch nicht hineinwachsen. Von Kant's Idee des ewigen Weltfriedens durch eine Weltregierung werden wir weit entfernt bleiben.

Was die zeitliche Dimension zukünftiger Kriege und gewaltsamer Konflikte anbetrifft, so wird zunächst ihr Ausbrechen unkalkulierbarer. Genaue Prognosen waren schon immer eine schwierige Sache und das gilt insbesondere für Kriege.

So erklärte etwa der zu seiner Zeit hochangesehene Ökonom Norman Angell 1911, daß es wegen der zunehmenden ökonomischen Verflechtung in Europa überhaupt keine Kriege mehr geben würde. Er war nicht der einzige, der dies glaubte. Leider hat sich die Geschichte um diese „wissenschaftliche“ Prognose nicht gekümmert.

Auch die Dauer zukünftiger Kriege ist schwierig prognostizierbar.

Hich-Tech-Kriege mittlerer Intensität werden eher von kurzer Dauer sein. Dagegen werden die archaischen „Low – intensity – Kriege“ nur selten enge zeitliche Grenzen haben.

Verändern wird sich die räumliche Dimension zukünftiger Kriege und das in mehrfacher Hinsicht.

Die High-Tech-Entwicklung wird zunächst dazu führen, daß eine Reihe von Staaten über weitreichende Waffen verfügen werden. Der klassische konventionelle Krieg an der Landesgrenze um Territorien wird weniger wahrscheinlich. Dafür steigt die Bedrohung aus der dritten Dimension über große Entfernungen.

Sodann ist zu erwarten, daß sich die bisher übliche räumliche Unterscheidung zwischen Äußerer Sicherheit und Innerer Sicherheit zunehmend verwischen wird.

Hochentwickelte Industriegesellschaften sind empfindliche und leicht verwundbare Gebilde. Wer sie treffen will, braucht nicht unbedingt Streitkräfte konventionellen Typs.

Für Bedrohungen und Erpressungen wird es zunehmend andere Mittel geben, die aus der Sicht eines Aggressors meist auch viel kostengünstiger sind. Deshalb

verschmelzen Äußere und Innere Sicherheit zunehmend. Zugrundegelegt werden muß zukünftig ein erweiterter Sicherheitsbegriff.

Schließlich verändern die globalen Interdependenzen die räumliche Dimension zukünftiger Kriege.

Goethe läßt in seinem Faust noch einen Bürger sagen:

„Nichts Besseres weiß ich mir an Sonn- und Feiertagen

Als ein Gespräch von Krieg und Kriegsgeschrei,

Wenn hinten, weit, in der Türkei

Die Völker aufeinander schlagen“

Diese Zeiten sind endgültig vorbei. Zukünftig regional ausbrechende Kriege werden grundsätzlich die Tendenz haben, sich räumlich über verschiedene Interdependenzstränge auf nicht-beteiligte Gesellschaften und Staaten auszuwirken. Damit steigt die Eskalationswahrscheinlichkeit. Wichtige Forderungen werden deshalb die Fähigkeit zur Konflikteingrenzung und die Eskalationsüberlegenheit sein.

In einer großräumigen regionalen Perspektive sind die Tendenzen unterschiedlich. Innerhalb föderativ oder stark hegemonial organisierten Regionen – wie etwa die EU oder Nordamerika – sind Kriege äußerst unwahrscheinlich.

Anders sieht es in den Regionen mit labilen Gleichgewichtssystem und in den Zwischenzonen aus. Hier werden Kriege wahrscheinlicher, insbesondere wenn sich dort wichtige Ressourcen und strategische Rohstoffe befinden.

Soviel zu meiner zweiten These über die zukünftigen Erscheinungsformen gewaltsamer Konflikte und Kriege.

Meine dritte These bezieht sich auf die zukünftige Rolle von Streitkräften. Diese dritte These ist verständlicherweise im wesentlichen die Folgerung aus den vorgetragenen ersten Thesen. Allerdings ist vorweg eine wichtige Ergänzung notwendig.

Streitkräfte dienen grundsätzlich einem bestimmten politischen Zweck und ihre Rolle ergibt sich aus diesem politischen Zweck. Sie sind eingebunden in nationale

Interessen und Werte und Teil der Gesamtstrategie, die ein Staat zur Erreichung seiner außenpolitischen Ziele wählt.

Ein aggressiver Staat wird seinen Streitkräften eine ganz andere Rolle zuweisen als ein Staat, der militärische Macht nicht für das Erreichen aggressiver Ziele nutzen will.

Für meine dritte These nehme ich daher im Verständnis der westlichen Demokratie an, daß die vorrangige Rolle von Streitkräften in der Friedenserhaltung und Friedensschaffung liegt. Zu ihren wichtigsten Aufgaben gehören vorbeugende Konfliktverhütung, Konflikteingrenzung und Krisenbewältigung. Dabei bildet die UNO-Charta grundsätzlich den völkerrechtlichen Rahmen.

Meine dritte These lautet dann:

**„Die grundsätzliche Natur von Streitkräften und Militärorganisationen ändert sich nicht. Was sich allerdings wesentlich ändert, ist ihre politische Instrumentierung und ihr Einsatzspektrum“.**

Ich möchte dies kurz erläutern.

Die grundsätzliche Natur von Streitkräften wird sich deshalb nicht ändern, weil Streitkräfte eine auf den Kampf angelegte Organisation sind. Ihr eigentliches Element ist die Fähigkeit, Gewalt anzuwenden.

Mit Streitkräften ist untrennbar die Bereitschaft verbunden, im Dienst des Staates zu töten und für andere sein Leben einzusetzen und zu opfern.

Dies unterscheidet eine Militärorganisation fundamental von allen anderen Organisationen und dieses Grundelement in der Natur von Streitkräften wird sich auch zukünftig nicht ändern.

Die Veränderung liegt in der politischen Instrumentierung und im Einsatzspektrum.

Leitend ist dabei der Gedanke der Stabilität. Dies schließt die Vision ein, die globalen Wettbewerbsprozesse so beeinflussen zu können, daß es dabei auch durch die Nutzung militärischer Macht zu möglichst wenig gewaltsamen Konflikten kommt. Dazu wird zunächst verstärkt das kooperative Potential von Streitkräften genutzt.

Waren früher die Militärorganisationen Europas das wichtigste Machtinstrument des Nationalstaates, so erfüllen sie heute wichtige integrative Funktionen im Bündnis und darüberhinaus.

So werden z.B. alle Großverbände des deutschen Heeres in multinationale Korps eingefügt. Wer ein Euro-Korps aufstellt, muß bereit sein, auch eine gemeinsame europäische Außen- und Sicherheitspolitik zu verwirklichen. Gemeinsame Übungen mit Nicht-Bündnismitgliedern fördern als Instrument der Kooperation Vertrauen und Stabilität.

Dies gab es im Grundsatz auch schon früher. Aber der Aufstieg großräumiger Regionen eröffnet hier neue Chancen der politischen Instrumentierung. Dies mildert auch innerhalb von Bündnissen Rüstungswettläufe, die über Jahrhunderte die europäische Geschichte bestimmten.

Das bedeutet nun freilich nicht, daß wir es nicht auch zukünftig mit solchen Rüstungswettläufen zu tun haben werden. Sie werden sich jedoch auf Großregionen und Regionen mit labilen Machtgleichgewichten verlagern.

Die politische Instrumentierung der Streitkräfte des Westens als Gewaltpotential wird in drei Richtungen gehen.

Die erste Richtung wird der Ausbau einer weiträumigen Kriseninterventionsfähigkeit sein. Konflikte sollen möglichst vorbeugend verhindert und auf Distanz gehalten werden. Sofern sie ausgebrochen sind, kommt es auf Eingrenzung und rasche Beendigung an.

Erreichbar ist dies nur, wenn eine militärische Power-Projektion über großen Entfernungen möglich ist. Die kann etwa durch weitreichende Waffen oder die Verlegung von Truppen erfolgen.

Wesentlich für diese politische Instrumentierung ist die enge Kombination mit diplomatischen, wirtschaftlichen und politischen Maßnahmen.

Die zweite Richtung der politischen Instrumentierung wird das Ausbalancieren von strategischen Optionen der möglichen Opponenten sein. Dies umfaßt insbesondere die Nuklearstrategie.

Die dritte Richtung bleibt der unmittelbare Schutz des eigenen Territoriums und seiner Bevölkerung als klassische Verteidigungsaufgabe. Diese Aufgabe wird sich zunehmend auf Bedrohungen aus der dritten Dimension richten. Beispielhaft hierfür ist die Absicht der USA, ein Raketenabwehrsystem aufzubauen. Zusammen mit der zweiten Richtung dient dies von der politischen Funktion her der Vorsorge gegen Erpressungen.

Durchzogen werden diese drei Hauptrichtungen von mehreren Wirkkräften.

Dazu zählt zunächst, daß sich das militärtechnologische Know-how – insbesondere wegen der Globalisierung und der zahlreichen Dual-Use-Technologien - rasch verbreiten wird. Verändern werden sich weiter die Spielregeln auf den Machtmärkten. Man verzichtet auf bestimmte Teile der militärischen Macht, wenn man sich dafür Wohlstand oder wirtschaftliche Macht einhandeln kann. Viele Prozesse zwischen dem Westen und der Russischen Föderation folgen ja bereits diesem Muster. Dreiecksgeschäfte sind dabei nicht selten. Voraussetzung dafür ist freilich, daß man über genügend wirtschaftliche und militärische Macht verfügt.

Insofern wird es bei dem bleiben, was der preußische König Friedrich Wilhelm I. seinem Kronprinzen, dem späteren Friedrich dem Großen, mit auf den Weg gab. Wenn – so riet der Vater – er auf dieser Welt Gewicht haben wolle, so brauche er in der einen Hosentasche viel Geld und in der anderen eine gute Armee.

Auch Rüstungskontrollabkommen kann nur derjenige abschließen, der das Potential dafür hat.

Eine weitere wesentliche Wirkkraft, die alles durchzieht, wird schließlich sein, wie sich im Westen die Grundeinstellung zum Gebrauch militärischer Macht entwickeln wird. Hier geht es dann um die grundsätzliche ethische Frage nach dem gerechten, dem ungerechten und dem gerechtfertigten Krieg. Dies ist ja eine Frage, die die abendländische Kulturgeschichte seit Augustinus durchzieht.

Nach allen Erfahrungen sind hier zunehmende Diskrepanzen und Spannungen zu erwarten. Hochentwickelte Kulturgesellschaften tendieren generell zur Ablehnung jeder Form gewaltsamer Konfliktlösung, zumindestens auf der Ebene der politischen Rhetorik.

In Deutschland etwa können nach einer Entscheidung des höchsten Gerichts die Soldaten der Bundeswehr als „Mörder“ bezeichnet werden. Die Partei der Grünen, also eine Regierungspartei, hat erst kürzlich den Kosovo-Einsatz der NATO scharf kritisiert und dabei vor allem ethische Gründe geltend gemacht.

Nun mögen dies vor dem Hintergrund der deutschen Geschichte erklärbare Sonderfälle sein.

Dennoch gilt generell, daß die sublimen Kultur moderner Gesellschaften – zumindest an der Oberfläche – die düsteren Seiten von Kriegen nur schlecht ertragen kann. Die Folge sind oft selektiv verengte Wahrnehmungen, Verdrängungen und Delegation auf andere.

Insofern kann man zwischen der Haltung der Europäer im Balkankonflikt und dem Rom der nachchristlichen Jahrhunderte durchaus gewisse Parallelen ziehen. Die Grenzen eines solchen Vergleichs liegen allerdings in der völlig veränderten Informationsstruktur der Weltgesellschaft, die alle kriegerischen Ereignisse sofort in die Wohnzimmer der Bürger trägt.

Jedenfalls – sublimen Kulturgesellschaften und die Gewalt militärischer Macht vertragen sich schlecht. Bei der Frage, wieviel Krieg zukünftig der Frieden braucht, scheiden sich schon heute die Geister.

In den westlichen Demokratien wird die zukünftige Rolle von Streitkräften stark von diesem Spannungsgefüge beeinflußt werden. Vieles wird davon abhängen, ob es gelingt, zumindestens im westlichen Bündnis hier eine hinreichende Konvergenz zu erreichen. Soviel zur zukünftigen politischen Instrumentierung von Streitkräften.

Zum Einsatzspektrum von Streitkräften.

Das Einsatzspektrum von Streitkräften wird sich vor dem dargestellten Gesamthintergrund wesentlich erweitern.

In der Zeit des Kalten Krieges war die Hauptaufgabe die territorial ausgerichtete Bündnisverteidigung. Diese Zeit ist vorbei. Das Einsatzspektrum reicht nun von humanitären Hilfeleistungen über die verschiedenen Formen der Konfliktvorbeugung und Krisenbewältigung bis hin zur Gesamtverteidigung gegen eine groß angelegte Aggression.

Meine Damen und Herren,

meine erste Leitfrage war die Frage nach der Zukunft des Krieges, der zukünftigen Rolle von Streitkräften und ihrem zukünftigen Einsatzspektrum. Meine Antwort auf diese Leitfrage habe ich in drei Thesen zusammengefaßt.

Ich möchte nun im zweiten Teil meines Vortrages auf die zweite Leitfrage eingehen.

Sie lautet:

Was ergibt sich aus all dem für das zukünftige Management von und in Streitkräften und welche Herausforderungen sind hier zu bewältigen?

Ich möchte diese Frage mit drei weiteren Thesen beantworten.

Meine erste Antwort auf die gestellte Frage ist die These 4.

Sie lautet:

**„Das zukünftige Management von Streitkräften erfordert strikt einen systemorientierten, ganzheitlichen und vernetzten Ansatz“.**

Was ist damit gemeint?

Streitkräfte – also Militärorganisationen – müssen als lebendige Systeme begriffen werden, deren Erfolg entscheidend von ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit abhängt. Weit stärker als bisher wird es deshalb darauf ankommen, zeitliche und räumliche Überlegenheitsvorteile zu gewinnen. Gewinnen wird derjenige, der seine Kräfte und Ressourcen rasch dort einsetzt, wo die Entscheidung über Erfolg oder Mißerfolg fällt. Auf dieses Ziel hin ist die gesamte Militärorganisation auszurichten. Und dies reicht von den Organisationsprinzipien über die rechnergestützten Führungssysteme bis hin zur mentalen Einstellung der militärischen Führer und der Soldaten insgesamt.

Organisatorisch wird zunächst das Prinzip der Modularität an Bedeutung gewinnen. Jede Krise ist ein Wettlauf um Raum und Zeit. Jede Krise mit ihren Risiken und Chancen stellt zugleich andere Anforderungen an die erforderlichen Kräfte. Deshalb müssen diese modular so organisiert werden, daß je nach Krisentyp unterschiedliche Kräfte modular zusammengefügt werden können. Es gilt das Task-Force-Prinzip. Die

Kräftemodule müssen rasch zu dem jeweils erforderlichen Auslandskontingent zusammengefügt werden können.

Hinzu kommt hier ein weiterer Gesichtspunkt.

Das zukünftige militärische Krisenmanagement ist grundsätzlich ein multinationales Krisenmanagement. Die Kräftemodule sind deshalb so zu strukturieren, daß sie mit verbündeten Streitkräften kompatibel sind und synergetische Effekte erzielen.

Im Grunde sind es dieselben Managementprinzipien, die im privatwirtschaftlichen Bereich bei Strategischen Allianzen oder Joint-Venture-Unternehmen anzuwenden sind.

Aus der Forderung nach Ganzheitlichkeit will ich einen Aspekt herausgreifen, der Streitkräfte von privatwirtschaftlichen Organisationen unterscheidet.

Für Militärorganisationen sind Befehl und Gehorsam funktionale Notwendigkeiten. Befehlen kann nur einer und das ist der militärische Führer bzw. der Vorgesetzte. Seine Verantwortung ist unteilbar. Im Gefecht als extreme Form des Wettbewerbs ist die rasche Willensbildung und Willensdurchsetzung von entscheidender Bedeutung. Und dies gilt nicht nur für das Gefecht, sondern für alle militärischen Operationen.

Militärorganisationen bleiben deshalb auch zukünftig hierarchisch strukturierte und zentralisierte Organisationen.

Allerdings wird zugleich das Prinzip des Führens mit Aufträgen – das als sog. „Auftragstaktik“ eine lange Tradition in der deutschen Militärorganisation hat – an Bedeutung gewinnen.

Wer weit vom Führungszentrum im Verteidigungsministerium entfernt Krisen mit ihren unübersichtlichen Abläufen zu managen hat, braucht Handlungsfreiheit vor Ort. Nur so können Chancen, die sich überraschen bieten, genutzt werden.

An diesem Prinzip werden auch die rasanten Fortschritte in der Informationstechnologie grundsätzlich nichts ändern. Verschieben werden sich jedoch die Akzente. Bei politisch kritischen oder strategisch wichtigen Entscheidungen werden Führungsebenen übersprungen, um Zeitvorteile zu erzielen.

Eine andere Folge der modernen Informationstechnologie ist, daß das Top-Management der Militärorganisation heute – anders als früher – oft über ein sehr gutes Lagebild in „real time“ verfügt. Die Versuchung für das Top-Management ist deshalb groß, zuviel an sich zu ziehen und in ein „Mikromanagement“ zu verfallen.

Dies wirkt dann oft nicht nur demotivierend, sondern schwächt die Nutzung von Chancen vor Ort und kostet Zeit.

Sucht man nach Erklärungen für viele mißlungene Operationen und verlorene Schlachten, so läßt sich das Ergebnis meist in zwei Worten zusammenfassen: „Too late“.

Die moderne Informationstechnologie erfordert deshalb eine neue und gut durchdachte Balance zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung.

Zu den modischen Begriffen der aktuellen Managementlehre gehört das „Team-Prinzip“ als eine der Ausformungen von Ganzheitlichkeit. Dieses Prinzip war verständlicherweise in Streitkräften noch nie ein unbekanntes Prinzip. Wie sollten wohl Soldaten im Kampf anders bestehen können als im Team?

Allerdings wäre es – zumindest in Militärorganisationen – ein großer Fehler, dieses Prinzip zu einer Team-Ideologie zu überhöhen. In einem harten Wettbewerb funktioniert es nur, wenn es mit einer effizienten Hierarchie verbunden wird. Nur so können das „too late“ vermieden und die Synergie des Ganzen genutzt werden.

Zur Vernetzung.

Die zunehmende Vernetzung des militärischen Managements hat sehr vielfältige Aspekte. Es würde meinen zeitlichen Rahmen sprengen, dies im einzelnen zu erläutern.

Ich beschränke mich deshalb auf den Hinweis, daß es wohl nur wenige Aufgaben gibt, die einen so hohen Komplexitätsgrad haben wie das Management von Krisen- und Konfliktszenarien. Der Balkankonflikt ist hier kein untypisches Beispiel.

Das zukünftige Management wird deshalb zunehmend ein Komplexitätsmanagement sein. Vernetztes Denken ist hierfür eine unerläßliche Voraussetzung. Komplexität

und Vernetzung beziehen sich dabei sowohl auf den Binnenbereich von Militärorganisationen als auch auf ihre Umwelt.

Eine kurze Anmerkung will ich hier doch hinzufügen. Um mit der steigenden Komplexität fertigzuwerden, wäre es falsch, mit komplizierten und komplexen Lösungen zu antworten. Die Antwort auf Komplexität muß – jedenfalls im Grundsatz – Einfachheit und Transparenz sein. Sonst gerät man rasch in eine Komplexitätsfalle, die Entscheidungsprozesse unübersichtlich macht, die organisatorische Flexibilität einschränkt und infolge des Koordinationsaufwandes zu hohen Komplexitätskosten führt.

Der alte Grundsatz, daß auf dem Gefechtsfeld und im Krieg nur das Einfache Erfolg hat, faßt diese Erfahrung im Umgang mit Komplexität zusammen.

Neben diesen grundsätzlichen Herausforderungen an das militärische Management stehen neue funktionale Erfordernisse.

Dies führt mich zu meiner fünften These. Sie lautet:

**„Das erweiterte Einsatzspektrum von Militärorganisationen verschiebt die Gewichtung bei den generell notwendigen Funktionen von Militärorganisationen. Information und Innovation werden zu den kritischen erfolgsbestimmenden Faktoren“.**

Der Kern dieser These ist die Notwendigkeit, raum-zeitliche Prozesse zu verkürzen und den Kampf um die Informationsüberlegenheit zu gewinnen.

„Information-Warfare“ wird ein Schlüsselbereich zukünftiger militärischer Auseinandersetzungen. Für diese Art der Kriegführung wird ein neues und weit gefächertes Instrumentarium zur Verfügung stehen.

Zu verbinden ist dies mit rasch und möglichst überraschend wirkenden Innovationen. Leitender Gedanke wird dabei stets sein, die Schwächen des Gegners auszunutzen und die eigenen Stärken auf den Punkt zu konzentrieren, der über den Erfolg als Ganzes entscheidet.

Der militärische Manager wird deshalb weit stärker als früher ein Informations- und Innovationsmanager sein müssen.

Auf das eigentliche Vernichtungspotential, das ja zur Substanz jeder Militärorganisation gehört, kann dabei natürlich nicht verzichtet werden. Waffensysteme werden auch zukünftig den Kern der militärischen Leistungsfähigkeit bilden. Sie bleiben die harten assets der Organisation. Worauf es zukünftig ankommen wird, ist die Fähigkeit, dieses harten assets rasch und weiträumig zu projizieren und durch die Nutzung der Informationstechnologie synergetische Effekte zu erzielen. Informations- und Führungssysteme werden so zu den wichtigsten „Force-Multiplier“.

Zum zukünftigen militärischen Ressourcenmanagement gehört ein weiterer Aspekt. In Demokratien will kein Steuerzahler mehr Geld als notwendig für die Streitkräfte ausgeben und moderne Streitkräfte erfordern eine Menge Geld. Das Management von finanziellen Ressourcen wird deshalb ein Gebiet des militärischen Management, das an Bedeutung gewinnen wird.

Sicherlich wird der militärische Manager nicht – um einen Begriff von Clausewitz aufzugreifen – zu einem „Kriegsunternehmer“ vom Typ Wallensteins. Aber die Herausforderung besteht doch in einer mentalen und professionellen Veränderung. Die herkömmliche Welt des Soldaten war eine andere Welt als die des Kaufmanns und Unternehmers. Diese beiden Welten werden nun stärker zusammengeführt werden.

Dies führt mich zu meiner sechsten und letzten These.

Diese These lautet:

**„Die Anforderungen an militärische Führer ändern sich. Das Anforderungsprofil wird breiter. Im Binnenbereich von Militärorganisationen gewinnt das Vertrauen als Schlüsselement militärischer Leistungsfähigkeit weiter an Bedeutung“.**

Zunächst – das Anforderungsprofil wird breiter. Das heißt zugleich, daß sich der Kern dieser Anforderungen nicht ändert. Entschlußkraft, Charakterfestigkeit, professionelles Können und Verpflichtung gegenüber dem Auftrag bleiben die

Kernforderungen an den militärischen Führer. Hinzu kommen nun jedoch weitere Anforderungen, die sich vor allem aus der Aufgabe des multinationalem Krisenmanagement ergeben.

Ich möchte drei dieser neuen Anforderungen zumindestens ansprechen.

Multinationales Krisenmanagement erfordert von dem militärischen Führer nicht nur die Kenntnis anderer Kulturen und Mentalitäten, sondern verstehendes und faires Einfühlungsvermögen.

Sodann erfordern derartige Einsätze ein besonders hohes Maß an Disziplin und geduldiger Selbstdisziplin. Bei gewaltsamen Konflikten gehen die Wogen einer oft auch sehr grausamen Leidenschaft hoch. Wer als Soldat in einem wüsten Steinhagel steht, wird unvermeidbar eine starke Tendenz fühlen, seine Waffe einzusetzen. Die Folge wären blutige Eskalationen. Dem kann nur durch eiserne Disziplin und Selbstdisziplin entgegengewirkt werden.

Schließlich werden zukünftige militärische Führer sehr oft zugleich die Aufgaben von Diplomaten und Verwaltungsexperten in einer Krisenregion zu übernehmen haben. Unvermeidbar wächst ihnen häufig eine Schlichterrolle zu. Die Fähigkeit, geschickt und fair zu verhandeln und stabilisierende Kompromisse zu finden, wird deshalb eine wesentliche Forderung an militärische Führer sein.

Nimmt man all dies zusammen, dann ist dies – in einer plakativen Formulierung – das bereits erwähnte ganzheitliche und vernetzte Denken und Handeln, das den zukünftigen militärischen Führer stärker als bisher kennzeichnen wird.

In meiner These hob ich die steigende Bedeutung des Vertrauens als Schlüsselement des Erfolges hervor.

Viele kriegsgeschichtlichen Erfahrungen zeigen, daß der Soldat dann bereit ist, zu kämpfen, sich voll einzusetzen und auch sein Leben zu opfern, wenn er von Vertrauen erfüllt ist. Dieses Vertrauen umfaßt nun eine Reihe von Komponenten.

Zu diesem Vertrauen gehört zunächst Vertrauen zu sich selbst, zu seinem Können und zu seiner Ausrüstung. Zumindest genauso wichtig ist dann das Vertrauen zu den Kameraden und den unmittelbaren Vorgesetzten. Hinzu kommen muß das Vertrauen

in die obere militärische Führung, in die politische Leitung und in die Unterstützung durch die eigene Bevölkerung.

All dies wird aber nicht ausreichen, wenn nicht das Vertrauen hinzukommt, für eine wichtige und als notwendig angesehene Sache einzustehen und zu kämpfen.

Vertrauen ist die Grundlage jeder erfolgreichen Militärorganisation. Nur auf dieser Grundlage entwickelt sich der gemeinsame Wille zum Erfolg und auch der Stolz auf das, was man ist und was man kann. Es sind die alten Begriffe der Ehre und des Siegeswillens, die in ihrer Substanz keineswegs vergangenen Jahrhunderten angehören.

Zu dieser sechsten These gehörten nun eigentlich die Folgerungen, die sich hieraus für die Auswahl und die Weiterentwicklung von militärischen Führungskräften ergeben. Ich verzichte darauf, auch weil sie sich eigentlich unmittelbar aus all dem ergeben, was ich gesagt habe.

Meine Schlußbetrachtung möchte ich mit einem Beispiel beginnen, an dem ich auch persönlich unmittelbar beteiligt war.

1991 bestand die berechtigte Sorge, daß es in Rußland zu Hungersunruhen kommen könnte, die mögliche Reformen zunichte gemacht hätten. Kurz vor Weihnachten beschlossen deshalb Präsident Mitterand und Bundeskanzler Kohl, sofort eine groß angelegte Nahrungsmittelhilfe der Europäischen Union zu initiieren. Mit dem Management dieser Operation wurde die Bundeswehr beauftragt. Begründet wurde dies damit, daß die Bundeswehr die einzige Organisation in Deutschland sei, die eine solche Aufgabe „aus dem Stand“ bewältigen könne.

Auch wenn dies vermutlich so nicht stimmt, lohnt es vielleicht doch, darüber nachzudenken, warum diese Einschätzung so vorlag und die gesamte Operation erfolgreich war.

Aus meiner Sicht waren die folgenden Erfolgsfaktoren wesentlich.

Zunächst – die Operation war erfolgreich, weil sie sich auf eine exzellent ausgebildete Funktionselite abstützen konnte und das waren die Generalstabsoffiziere in den Schlüsselpositionen. Diese relativ kleine Funktionselite (insgesamt etwa 0,5% von den 340.000 Soldaten bzw. 4% der Offiziere der

Bundeswehr) dachte und handelte in gemeinsamen Kategorien. Enge funktionale und auch persönliche Bindungen die langjährig gewachsen sind, verbinden diese Funktionselite. Zu ihren Merkmalen gehört stets eine große Verwendungsbreite. Der Grundsatz „Mehr sein als scheinen“ gehört unverändert zu ihrem informellen Ehrenkodex. Brillante Intelligenz allein genügt nicht.

Wesentlich waren sodann große Handlungsfreiheit vor Ort in Moskau und direkte Führung durch das Ministerium nach dem Subsidiaritätsprinzip und dem Grundsatz des Führens mit Aufträgen.

Vertrauen und Erfolgswille bestimmten das Verhalten aller, die an dieser Operation teilnahmen.

Besonders wichtig war auch, daß es rasch gelang, ein Vertrauensverhältnis zu den russischen Partnern aufzubauen.

Basis für all dies war jedoch eine bestimmte Grundeinstellung, die die zu erfüllende Aufgabe und die Verpflichtung anderen gegenüber über den persönlichen Nutzen stellt. Nur so war der Erfolg möglich und dieses Beispiel steht für viele andere.

Dies führt mich dann doch noch zu einer letzten Vermutung und These.

Wenn ich es richtig sehe, dann befindet sich die Arbeitswelt in einer zunehmenden Ökonomisierung nach amerikanischen Vorbildern. Zu ihren wesentlichen Kennzeichen gehören individuelle Kosten-Nutzen-Kalküle bei Dominanz finanzieller Anreize. Das „Hire“ and „Fire“ – Prinzip ist oft vorherrschend, soziale Kälte keineswegs selten.

Für Militärorganisationen wäre eine solche reine Ökonomisierung verhängnisvoll.

Die Führungs- und Managementgrundsätze von Militärorganisationen sind auf die extreme Form eines Wettbewerbs hin entwickelt. Menschliche Werte und Tugenden zählen da meist mehr als ökonomische Anreize. Es ist das ganze Selbst des Menschen, das gefordert wird.

Militärorganisationen gehören zu den ältesten Organisationen überhaupt. Sie waren erfolgreich oder auch nicht erfolgreich. Einige ihrer erfolgsbestimmenden Faktoren versuchte ich zu skizzieren. Es ist eine Reihe von harten und mindestens

gleichwertigen weichen Faktoren. Ihren Ausdruck findet dies in bestimmten militärischen Management- und Führungsgrundsätzen, die Gegenstand unserer Diskussion sein könnten.

Sicherlich können Militärorganisationen noch manches vom Management privatwirtschaftlicher Organisationen lernen. Das Umgekehrte gilt aber genauso. Und wenn es zutrifft, daß der globale Wettbewerb schärfer wird, dann konvergieren auch manche Führungs- und Managementgrundsätze.

Meine abschließende These lautet deshalb:

**„Je schärfer der Wettbewerb, desto mehr können Unternehmen von erfolgreichen Militärorganisationen lernen“.**

Vielleicht liegt hierin auch die Chance für eine europäische „Renaissance 2000“

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und Geduld.

## Ausgewählte Literatur

- ADAM, D. (Hrsg.): Komplexitätsmanagement, 1998
- BECK, K. (Hrsg.): Perspektiven der Weltgesellschaft, 1998
- CLAUSEWITZ v., C: Vom Kriege, 1831
- CREVELD v., M.: Die Zukunft des Krieges, 1998
- CZEMPIEL, E.-O.: Weltpolitik im Umbruch, 1991
- HUNTINGTON, S.P.: Der Kampf der Kulturen, 1996
- KAISER, K., SCHWARZ, H.-P. (Hrsg.):  
Die neue Weltpolitik, 1995
- KEEGAN, J.: A History of Warfare, 1993
- KENNEDY, P.: Aufstieg und Fall der großen Mächte, 1989
- KERBER, M.: Verteidigung, Wirtschaft und internationaler  
Status, 1993
- LINK, W.: Die Neuordnung der Weltpolitik, 1998
- MENZEL, U.: Globalisierung versus Fragmentierung, 1998
- PREYER, G.: Die globale Herausforderung, 1998
- ROTTE, R.: Das internationale System zwischen  
Globalisierung und Regionalisierung,  
1996

Zur Thematik des Vortrages liegen ferner eine Reihe von Periodika und Publikationen des Bundesministeriums der Verteidigung und der NATO vor.