



## **Immaterielle Ressourcen und Vertrauen als kritische Erfolgsgrößen in Streitkräften**

### **1. Allgemeine Kennzeichen immaterieller Ressourcen**

In einer allgemeinen systemorientierten Betrachtung sind Ressourcen alles, was soziale Systeme benötigen, um zu überleben und beabsichtigte Wirkungen zu erzielen. Jedes System muß deshalb einen erheblichen Teil seiner Aktivitäten darauf richten, seine Ressourcen zu sichern und verzehrte Ressourcen durch den Zufluß von Ressourcen zu ersetzen.

Dies gilt auch für Streitkräfte als eine spezifische Klasse soziotechnischer Systeme, deren Ziel die Bereitstellung und Nutzung von Kampfpotential für politische Zwecke ist.

Ressourcen lassen sich unterschiedlich systematisieren. Auf drei Kriterien der Systematisierung soll im folgenden eingegangen werden.

Zu unterscheiden sind zunächst materielle und immaterielle Ressourcen. Generelles Kennzeichen der materiellen Ressourcen ist ihre Zugehörigkeit zur objektiven Wirklichkeit, zur Objektwelt. Materielle Ressourcen lassen sich in ihren Beständen und Bestandsveränderungen gut und im Normalfall kardinal messen. Ihr Verzehr erfolgt bei den meisten produktiven Prozessen kontinuierlich und gut prognostizierbar. Dies gilt etwa für die Finanzmittel, die Streitkräften zur Verfügung stehen, aber auch für die Ausrüstung, die Infrastruktur oder die Werkstoffe, die für das Betreiben von Streitkräften benötigt werden. Zu den Modellen, die diesen Verzehr erfassen, gehören die in der Betriebswirtschaftslehre entwickelten produktions- und kostentheoretischen Modelle.

Unter immateriellen Ressourcen sollen hier handlungsbestimmende individuelle Werte verstanden werden. Im Unterschied zu den materiellen Ressourcen gehören die immateriellen Ressourcen der geistig-psychischen Welt des Menschen an. Ihre Messung ist schwieriger und erfolgt meist durch Indikatoren mit Meßmethoden der empirischen Sozialforschung. Grundsätzlich anders sind ebenfalls die theoretischen Konstrukte, die zur Erklärung von geistig-psychischen Prozessen herangezogen werden. Zu ihnen zählen etwa die Stimulus-Organismus-Response-Modelle, die Anreiz-Beitragstheorie sowie generell die in der Psychologie entwickelten Verhaltensmodelle. Für immaterielle Ressourcen sind Diskontinuitäten, rasche Veränderungen und Brüche nicht untypisch. So können sich etwa Opferbereitschaft, Vertrauen oder die Bereitschaft zum Gehorsam als wichtige immaterielle Ressourcen in Streitkräften unter dem Einfluß bestimmter Ereignisse rasch positiv oder negativ verändern.

So unterschiedlich materielle und immaterielle Ressourcen auch sind, beide stehen durchgehend in engen Wechselbeziehungen. Psychische Prozesse begleiten alle materiell-objektiven Transformationsprozesse, wie auch umgekehrt die Bedingungen der materiell-objektiven Transformationsprozesse permanent die psychischen Prozesse beeinflussen.

Neben der Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen lassen sich Ressourcen auch nach ihrem Knappheitsgrad unterscheiden, wobei das, was knapp ist, von der jeweiligen Entscheidungssituation bestimmt wird. Dies trifft sowohl für die materiellen als auch für die immateriellen Ressourcen zu. Wesentlich in dieser Sichtweise ist vor allem, daß immaterielle Ressourcen in Streitkräften alles andere als freie, unbegrenzt verfügbare Güter darstellen und deshalb das Umgehen mit diesen Ressourcen zumindest gleichrangig neben dem Management materieller Ressourcen steht.

Als ein drittes, für Streitkräfte bedeutsames Gliederungskriterium lassen sich intern vorhandene Ressourcen von denjenigen unterscheiden, die von außen zugeführt werden und als Inputgrößen in das Streitkräftesystem hineinfließen. Dies gilt auch für die immateriellen



Ressourcen. Für die Gestaltung von Streitkräftesystemen ist dies kein unwesentlicher Aspekt, da es hier sehr unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten gibt. So steht etwa das Konzept der Inneren Führung für eine betont offene Gestaltung. Historische Beispiele zeigen andere Konzeptionen, die vor allem auf die Entwicklung und den Aufbau interner immaterieller Ressourcen setzen und Abgrenzungen von der gesellschaftlichen Umwelt akzentuieren.

Immaterielle Ressourcen in Streitkräften sind grundsätzlich als kritische Erfolgsgröße anzusehen, die nicht oder nur begrenzt durch materielle Ressourcen kompensiert werden können. Unterschreiten die immateriellen Ressourcen bestimmte Untergrenzen, so ist spätestens im Einsatz der Zusammenbruch des Streitkräftesystems zu erwarten.

## 2. Zielorientierung und Haupteinflußgrößen immaterieller Ressourcen in Streitkräften

Streitkräfte dienen einem bestimmten politischen Zweck, für den die Ressourcen zu verwenden sind. Dies trifft trotz ihrer besonderen Eigentümlichkeiten auch für die immateriellen Ressourcen zu. Ihre Zielorientierung kommt in genereller Form in dem jeweiligen Auftrag der Streitkräfte, in konkretisierter Form in ihren spezifischen Erziehungszielen zum Ausdruck. Eine zusammenfassende zielorientierte Formulierung findet sich häufig in der Eidesformel. So gibt etwa in der Bundeswehr die Formel des Eides vor, auf welche Ziele hin die immateriellen Ressourcen auszurichten sind.

In einer generalisierenden und ethisch weniger normierten Form kann die Zielorientierung immaterieller Ressourcen in Streitkräften in der Bereitschaft und dem Willen zusammengefaßt werden, treu zu dienen und tapfer zu kämpfen. Etwas schärfer, einengender und sicherlich nicht ganz unproblematisch akzentuiert die angelsächsische Formulierung „to kill and to face death in the service of the state“.

Grundsätzlich erfordert jede Zielorientierung gestaltendes Handeln und die Analyse derjenigen Einflußgrößen, die für den Erreichungsgrad der Ziele bedeutsam sind. Wird als Zielgröße immaterieller Ressourcen in Streitkräften die Bereitschaft und der Wille zum treuen Dienen und tapferen Kämpfen angesetzt, so ist offensichtlich, daß auf diese Bereitschaft eine sehr große Anzahl von Einflußgrößen wirkt, die überdies durchgehend interdependent sind. Systematisierungen kommen deshalb um eine möglichst zweckmäßige Komplexitätsreduktion nicht herum.

Abb. 1 stellt eine mögliche Systematisierung dar, die nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, aber für Erklärungs- und Gestaltungsaufgaben als Grundlage dienen kann.

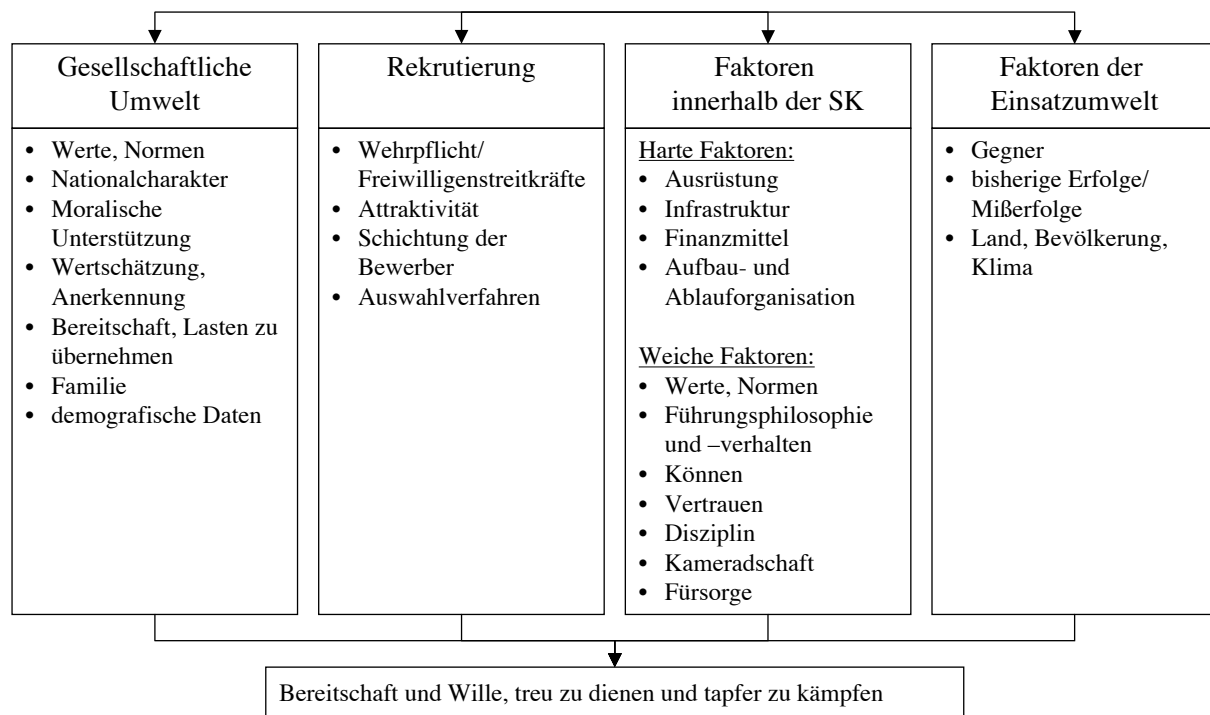


Abb. 1: Haupteinflußgrößen

Unterschieden werden vier Haupteinflußgrößen. Die erste Haupteinflußgröße erfaßt die gesellschaftliche Umwelt, in die Streitkräfte als offene Systeme eingefügt sind. Als zweite Haupteinflußgröße erscheint es zweckmäßig, die Rekrutierung herauszuheben, da die immateriellen Ressourcen in Streitkräften stark von vorgeformten personengebundenen Eigenschaften bestimmt werden. Die dritte Haupteinflußgröße umfaßt die Faktoren innerhalb des Streitkräftesystems, wobei zwischen „harten“ und „weichen“ Faktoren unterschieden wird. Faktoren der Einsatzumwelt bilden dann die vierte Haupteinflußgröße.

### 3. Zum Management immaterieller Ressourcen

Wird unter Management ein zielorientiertes gestaltendes Handeln verstanden, das dem Rationalprinzip und seiner spezifischen Ausformung als Wirtschaftlichkeitsprinzip folgt, so ist es aus ökonomischer Sicht naheliegend, den Begriff des Managements immaterieller Ressourcen als einen zentralen Bereich des Managements von Streitkräftesystemen einzuführen.

In dieser Sicht werden die Haupteinflußgrößen mit ihren Faktoren zu Parametern, die für die Gestaltungsaufgabe zu nutzen sind.

Hervorzuheben sind hier mehrere Aspekte. Dazu zählt zunächst die Ganzheitlichkeit der Analyse, die es erfordert, keine der relevanten Einflußgrößen und ihrer Wirkzusammenhänge auszugrenzen.

Sodann ist offensichtlich, daß die Beeinflußbarkeit der Haupteinflußgrößen mit ihren Parametern durch die militärische Führung unterschiedlich ist. So bilden etwa die meisten Faktoren in der gesellschaftlichen Umwelt – im Unterschied zu zahlreichen Faktoren innerhalb des Streitkräftesystems – keine Gestaltungsparameter. Dies bedeutet zugleich, daß



sich das Management auf diejenigen Parameter zu konzentrieren hat, die gestaltungsfähig sind. Management ist im Grundsatz stets situationsbezogen. Deshalb sind situationsbezogen diejenigen Parameter zu identifizieren, die auf das mit immateriellen Ressourcen angestrebte Ziel den nachhaltigsten Einfluß ausüben. Hier ist dann die Analyse der Wirkzusammenhänge anzusetzen. Ganzheitlichkeit erfordert dabei insbesondere, bei den Faktoren innerhalb der Streitkräfte die „harten“ und die „weichen“ Faktoren ganzheitlich zu betrachten.

Dies berührt unmittelbar die Steuerung der stets nur begrenzt vorhandenen Finanzmittel. Finanzmittel werden nicht nur für die materielle Leistungsbasis und die betrieblichen Abläufe benötigt, sondern auch für das Gewinnen, den Aufbau und den Erhalt von immateriellen Ressourcen, wobei auf den engen Zusammenhang zwischen diesen beiden Bereichen erneut hinzuweisen ist. Unter allokativen Gesichtspunkten ist dennoch zu entscheiden, in welche der beiden Bereiche – und dann in die jeweiligen Teilbereiche – die Finanzmittel zu steuern sind. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip erfordert grundsätzlich eine Steuerung nach dem Grenznutzenprinzip unter Anwendung der entsprechenden Methoden. Voraussetzung hierfür ist ein umfassendes System von Indikatoren und Kennzahlen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das „too late“, das häufig für Mißerfolge und Niederlagen im Einsatz ursächlich war. Auch richtig angesetzte Maßnahmen verfehlen ihre Wirkung dann, wenn sie zu spät kommen. Das Management immaterieller Ressourcen ist deshalb vorausschauend und kybernetisch zu gestalten.

Alles dies ist nun vom grundsätzlichen Zusammenhang her nicht neu. Zu jeder Lagebeurteilung gehört es, die „Moral der Truppe“ bewertend einzubeziehen. Dies ist allerdings kein Ersatz für eine ganzheitliche und vor allem systematisierte kontinuierliche Analyse. Nur zu leicht kommt es bei einem solchen Vorgehen zu einem Ausblenden von wichtigen Parametern, zum Vernachlässigen von Wirkzusammenhängen und zu Fehleinschätzungen. Solche Fehleinschätzungen liegen etwa vor, wenn „weiche“ Faktoren als permanente Kompensation für erhebliche Defizite in der Ausrüstung zugrundegelegt werden. Eine hohe materielle Überlegenheit hilft – wie der Vietnamkrieg veranschaulichte – wenig, wenn die Bedeutung des Zuflusses immaterieller Ressourcen von der eigenen Gesellschaft unterschätzt wird. Immaterielle Ressourcen sind rasch verzehrt, wenn erste Einsätze erfolglos und verlustreich sind. Negative Folgen für die immateriellen Ressourcen sind ebenfalls zu erwarten, wenn es dem Rekrutierungssystem nicht gelingt, das leistungsstarke Potential der eigenen Bevölkerung zu erreichen.

Die Gefahr einer einseitigen Überbetonung bestimmter Parameter besteht auch, wenn die Streitkräfte nicht im Einsatz sind, also im Friedensbetrieb. Eine einseitig auf Kostensenkung ausgerichtete Rationalisierungsstrategie kann vieles an immateriellen Ressourcen vernichten, wie umgekehrt eine Position, die allein die weichen Faktoren in den Mittelpunkt stellt, die elementare Bedeutung der wirtschaftlich effizienten Steuerung materieller Ressourcen verkennt. Manches in der Distanz zwischen Streitkräften und der „klassischen“ Betriebswirtschaftslehre hat hier seine Ursache.

Die Folgerungen aus diesen Überlegungen sind naheliegend. Notwendig ist eine ganzheitliche, praxisfreundliche und kybernetisch angelegte Systematisierung, die mit meßbaren Größen arbeitet und einen wirtschaftlichen Einsatz sowohl der materiellen als auch der immateriellen Ressourcen ermöglicht, diese in ihren wechselseitigen Abhängigkeiten in der Balance hält und sich dabei professioneller Methoden bedient.

Günstige Perspektiven für einen solchen Ansatz bietet das Balanced-Scorecard-Konzept, das allerdings zunächst nur als ein konzeptioneller Rahmen anzusehen ist. Entscheidend für



Streitkräftesysteme ist die konkrete Ausformung dieses Konzepts, bei der die Erfassung der immateriellen Ressourcen zu dem zentralen Bereich eines solchen Konzepts gehören muß. Gleiches gilt für das mit dem BSC-Konzept eng verbundene Controlling-System als unverzichtbares Steuerungsinstrument moderner Streitkräfte. Zu warnen ist hierbei jedoch vor einer zu perfektionistischen Ausformung, die in der Truppe dann leicht als bürokratisches, aufwendiges Kontrollinstrument verstanden wird und damit das beeinträchtigt, was konzeptionell erreicht werden soll.

Zu den wichtigen Instrumenten des Managements immaterieller Ressourcen zählt die Informationspolitik. Informationen bestimmen zusammen mit intra-individuellen geistig-psychischen Strukturen und Prozessen das innere Bild der Wirklichkeit. Verhaltensbestimmend ist nicht die Wirklichkeit, wie sie ist, sondern wie sie wahrgenommen wird. Funktional sind es Informationen, die immaterielle Ressourcenpotentiale aktivieren und zur Wirkung bringen. Ob dies gelingt, hängt entscheidend von der Glaubwürdigkeit ab, mit der die Informationen aufgenommen werden. Manipulative Strategien mögen vielleicht kurzfristig erfolgreich sein, auf die Dauer jedoch verzehrt und verschüttet eine solche Strategie die immateriellen Ressourcen. Dies gilt insbesondere für das Vertrauen, ohne das kein Streitkräftesystem überleben kann.

#### 4. Vertrauen

Auch wenn in der Darstellung der Abb. 1 Vertrauen als ein Faktor neben anderen aufgeführt wird, so verdient es dieser Schlüsselbereich der immateriellen Ressourcen doch, besonders herausgestellt zu werden. Etwas pointiert formuliert, ist Vertrauen die Grundlage für den Willen und die Bereitschaft, treu zu dienen und tapfer zu kämpfen. Von daher wäre es auch gerechtfertigt, die Haupteinflußgrößen der Abb. 1 um diesen Schlüsselbereich herum zu gruppieren. In der folgenden Betrachtung wird dies verengend, dafür aber in einer für die Praxis des Managements leichter handhabbaren Form vorgenommen.

Ausgangspunkt ist eine Differenzierung des Vertrauens unter der Leitfrage, welche Komponenten im einzelnen das Vertrauen des Soldaten ausmachen und damit seine Bereitschaft und seinen Willen, treu zu dienen und tapfer zu kämpfen, maßgeblich beeinflussen.

Wesentliche Komponenten gibt Abb. 2 wieder.

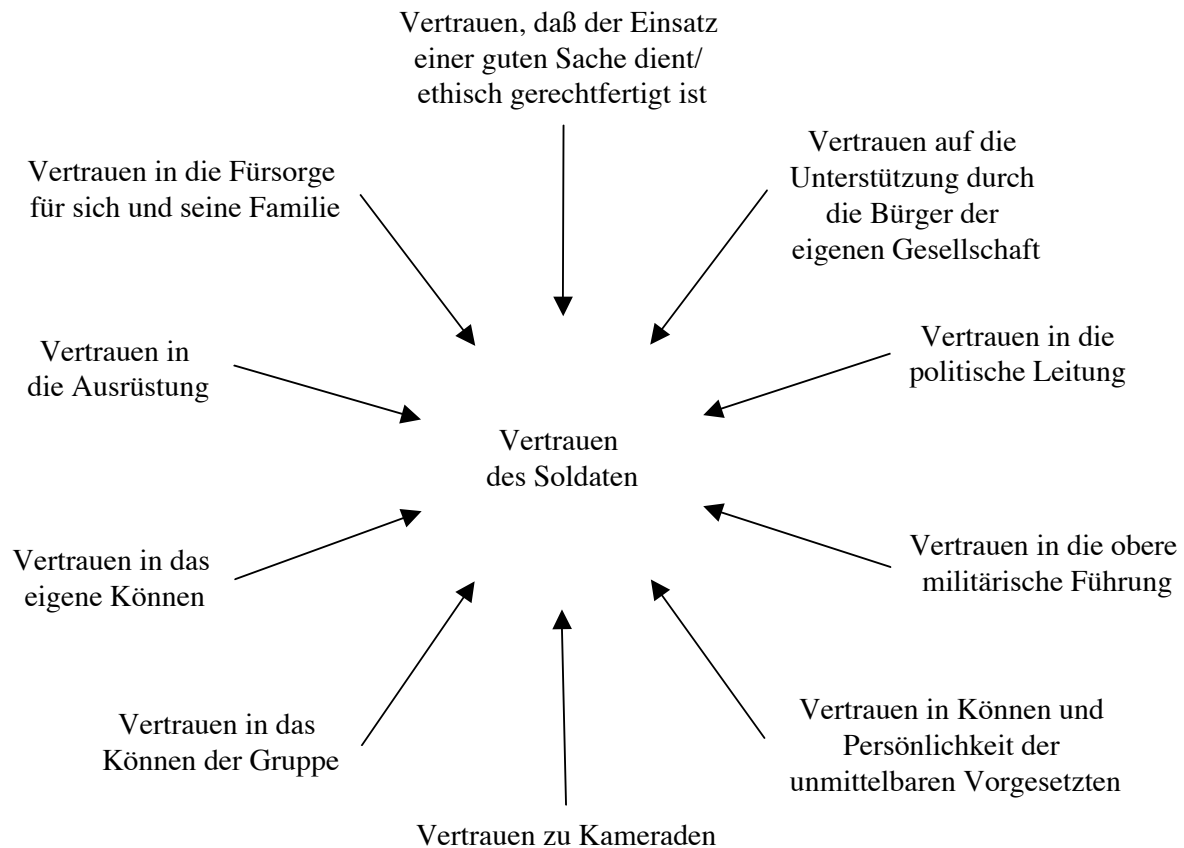


Abb. 2: Hauptkomponenten des Vertrauens („10-V-Modell“)

Die Differenzierung verdeutlicht zugleich auch einige Wesenmerkmale des Vertrauens. Konstitutiv ist zunächst das Element der Ungewißheit. Würden alle zukünftigen Ereignisse sicher prognostizierbar sein, so wäre Vertrauen nicht notwendig. Zu den tieferen Entstehungsgründen von Vertrauen gehören deshalb auch die Sorgen und Ängste des Menschen vor einer prinzipiell ungewissen Zukunft, für die er vor allem im sozialen Bereich Verlässlichkeit sucht. Vertrauen hat deshalb viel mit Angstentlastung zu tun. Dies ist es vor allem, was Vertrauen in Streitkräften zu einer immateriellen Schlüsselressource werden läßt. Ein anderer, häufig zu wenig beachteter Aspekt des Vertrauens ist das konstitutive Element der Abhängigkeit. Wer anderen vertraut, vergrößert damit auch seine Abhängigkeit von ihm. Dies erklärt zwei spezifische Eigentümlichkeiten des Vertrauens im sozialen Bereich – die wechselseitige Dynamik und eine relativ hohe Empfindlichkeit. Abhängigkeiten schaffen ebenfalls Ängste, die gemildert werden, wenn auch der andere, dem Vertrauen entgegengebracht wird, jedenfalls in einem bestimmten Ausmaß von eigenem Verhalten abhängig ist. Vertrauen und Verlässlichkeit werden so zu einem reziproken Gut, das bei Bewährungen zu einer stetigen Erhöhung des Vertrauensgrades führt. Dies erklärt zugleich die hohe Empfindlichkeit. Ein einziger Bruch im Vertrauen und in der Verlässlichkeit kann leicht die gesamte Vertrauensbasis erschüttern. Alles dies ist bei Streitkräften vor dem Hintergrund der existentiellen Bedrohung zu sehen, die jeder Einsatz und Kampf mit sich



bringt. Vertrauen muß deshalb als eine kritische Erfolgsgröße in Streitkräften angesehen werden.

Die Unterteilung des Vertrauens in Komponenten erleichtert es, diesen Schlüsselbereich immaterieller Ressourcen differenzierend und meßbar mit Methoden der empirischen Sozialforschung zu erfassen. So ließe sich etwa über die gemessenen Indikatoren ein Stärken-Schwächen-Profil entwickeln, das es dem Management erlaubt, gezielt die erforderlichen Entscheidungsprozesse einzuleiten. Denkbar ist auch, die einzelnen Indikatoren wieder zu einem Vertrauensindex zusammenzuführen. Wesentlich bleiben dabei meßbare Systematisierung, kontinuierliche Analyse und zentrale Integration in das Gesamtsteuerungssystem der Streitkräfte.

### 5. Zusammenfassung

Immaterielle Ressourcen sind für Streitkräfte von herausragender Bedeutung. Als kritische Erfolgsgröße erfordern sie ein professionelles Management. Dabei genügt es nicht, Ausmaß und Veränderungen der immateriellen Ressourcen auf subjektive Eindrücke oder inselartig abgesetzte Befragungen abzustützen. Notwendig ist vielmehr eine kontinuierliche, ganzheitliche und systematisierte Erfassung so, daß ein zielgerichtetes effizientes Management immaterieller Ressourcen ermöglicht wird, das mit dem Management der materiellen Ressourcen eine Einheit bildet. Vorgeschlagen wird hierzu eine Systematik nach Haupteinflußgrößen, die unterschiedliche Parameter erfaßt und diese in ein Gesamtsteuerungssystem einfügt. Innerhalb der für Streitkräfte bedeutsamen immateriellen Ressourcen bildet Vertrauen einen Schlüsselbereich. Das Gewinnen, der Aufbau und die Erhaltung von Vertrauen gehören zu den zentralen Aufgaben aller, die für und innerhalb der Streitkräfte Verantwortung tragen. Vertrauen und Verantwortung sind zentrale soziale Kategorien, die in einem unmittelbaren Zusammenhang stehen und deshalb kontinuierliche Analysen und Gestaltung erfordern. Voraussetzung hierfür ist eine Operationalisierung, die dies ermöglicht. Als Vorgehen hierbei bietet sich an, diejenigen Komponenten zugrunde zu legen, die als Ganzes zu Vertrauen führen. Ein solches Vorgehen erlaubt es dann, das methodische Instrumentarium der empirischen Sozialforschung einzusetzen.

In der Bundeswehr werden gegenwärtig BSC-Konzepte entwickelt und Controllingsysteme aufgebaut. Dies eröffnet die Möglichkeit zu einem ganzheitlichen Ansatz, der die besondere Bedeutung immaterieller Ressourcen angemessen integriert. Damit könnten zugleich die Defizite bisheriger Steuerungssysteme beseitigt werden. Diese Chance gilt es nun zu nutzen.