



Online Only

WOLFGANG PEISCHEL

## Zum Nutzen der Definition des Strategiebegriffes - eine perspektivische Betrachtung

### Abstract

Im gegenständlichen Beitrag soll der Frage nachgegangen werden, welche ziel- und richtungsgebenden Inhalte konstitutiv für einen, den heutigen Herausforderungen gerecht werdenden, Strategiebegriff sein könnten. Die Funktionsprinzipien, die hier auf ihre Relevanz für ein zeitgemäßes Strategieverständnis hin untersucht werden sollen, entstammen der militärischen Führungslehre - es wurde versucht, sie nach weitest möglicher Abstraktion, in ihrer grundlegenden Logik auf den Bereich der strategischen Ziel- und Richtungsgebung zu übertragen.

Die Betrachtung widmet sich der Frage, wo der spezifische Nutzen einer Definition von Strategie zu liegen hätte - das leitende Interesse liegt also nicht darin „wie“ Strategie definiert werden soll, sondern „zu welchem Zwecke“.

## Inhaltsverzeichnis

---

	Seite
<b>Abstract</b>	1
Inhaltsverzeichnis	2
<b>Einleitung</b>	3
Zur Dichotomie von Denken und Handeln	3
Ziel des Beitrags	3
Zum Inhalt der angewandten Begriffe - eine Arbeitsdefiniton	5
<b>„Strategische Ziel- und Richtungsgebung“ - eine Arbeitshypothese</b>	7
Beispielhaft ausgewählte, konstitutive Funktionsprinzipien strategischer Ziel- /Richtungsgebung	8
„Altruistische“ strategische Ziele - Nachhaltigkeit	12
Theorie und Empirie	13
Problemlösung versus Zielfindung	14
<b>Strukturierung der strategischen Arbeitsressourcen</b>	14
<b>„Comprehensiveness“ - Teilstrategieübergreifung</b>	16
<b>Zusammenfassung</b>	17
<b>Literaturverzeichnis</b>	20
<b>Lebenslauf</b>	20

## Einleitung

---

### Zur Dichotomie von Denken und Handeln

Αθηνά wurde als Göttin der Weisheit, des Kampfes, der Kriegstaktik sowie der Strategie verehrt und galt als Schirmherrin der Künste und der Wissenschaft. Der Sage nach sei sie, sozusagen als „Kopfgeburt“, in voller Rüstung dem Haupt des Zeus entsprungen, nachdem Hephaistos es auf Geheiß des Göttervaters zerschlagen hatte. Somit kann die Göttin der Strategie auch als Inbegriff für Weisheit und das Denken an sich gesehen werden. Setzt man das „Denken“ in begrifflichen Gegensatz zum „Handeln“, so könnte dem Versuch, den Strategiebegriff zu erfassen, damit eine erste vage Richtung gegeben werden - weil Athena eben nicht dem Arm, sondern dem Kopf des Zeus entsprungen ist.

Marc Bloch<sup>i</sup> bescheinigt dem französischen Offizierskorps des Jahres 1940 zwar hohe fachliche, operative und taktische Expertise, kritisiert aber dessen über die Erziehung und Ausbildung gefestigte Einstellung, die ein Negieren der Werte der Aufklärung erkennen lässt. Frankreich 1940 wäre - so Bloch - vor allem eine Niederlage des Geistes und des Denkens gewesen. Hätte eine vorausschauende Strategie nicht das aufgeklärte Offiziersbild zum Ziel haben müssen - unter Abkehr von absolutistisch-hierarchischen Strukturen? Wäre nicht gerade über die Neudefinition des militärischen Führungsdenkens eine Niederlage zu verhindern gewesen, die auch durch mutiges operatives und taktisches Handeln nicht mehr abzuwenden war?

### Ziel des Beitrages

Außer Streit steht, dass es - wie Martin Wagener zusammenfassend feststellt - in der Politikwissenschaft wie in der praktischen Politik zu einer inflationären Verwendung des Begriffes „Strategie“ gekommen, die Herausbildung einer akademischen Disziplin der „strategischen Studien“ unterblieben sei und die bislang erschienenen Abhandlungen zur Strategie, welche sich vorwiegend den wichtigsten Militärstrategen sowie der Erörterung der jüngeren Militärstrategien widmeten, „deutlich untertheoretisiert“ wären.<sup>ii</sup>

Im vorliegenden Beitrag soll nun gerade kein weiterer Versuch unternommen werden, historisches strategisches Denken zu analysieren. Vom Versuch einer Bewertung, welche konkrete Ausformung eines historischen Strategiebegriffes den heutigen Anforderungen am besten gerecht würde oder gar welche Kritik aus heutiger Sicht an nur aus dem geschichtlichen Kontext verständlichen strategischen Konzeptionen zu üben wäre, darf nicht viel erwartet werden.

Im gegenständlichen Beitrag soll der Frage nachgegangen werden, welche ziel- und richtungsgebenden Inhalte konstitutiv für einen, den heutigen Herausforderungen gerecht werdenden, Strategiebegriff sein könnten. Die Funktionsprinzipien, die hier auf ihre Relevanz für ein zeitgemäßes

Strategieverständnis hin untersucht werden sollen, entstammen der militärischen Führungslehre<sup>1</sup> - es wurde versucht, sie nach weitest möglicher Abstraktion, in ihrer grundlegenden Logik auf den Bereich der strategischen Ziel- und Richtungsgebung zu übertragen.

Die Betrachtung versteigt sich nicht dazu, einen weiteren Definitionsversuch von Strategie zu unternehmen oder Kritik an bisherigen derartigen Anläufen zu üben, sondern widmet sich viel mehr der Frage, wo der spezifische Nutzen einer Definition von Strategie zu liegen hätte - das leitende Interesse liegt also nicht darin „wie“ Strategie definiert werden soll, sondern „zu welchem Zwecke“.

Funktionsprinzipien strategischen Denkens sollen darauf hin untersucht werden, ob sie als konstitutiv für das Sollprofil des Strategieverständnisses solcher Staaten gelten können. Wesentliche Sollenforderungen an ein modernes Strategieverständnis und Funktionsprinzipien, die solchen Anforderungen gerecht werden könnten, sollen in ihrem systemischen Zusammenhang dargestellt werden - aber nicht in der Vollständigkeit und Präzision, die notwendig wäre, um dem Anspruch einer Definition zu genügen.

Dass als „Nutzanwender“ der Betrachtung über das Sollprofil zeitgemäßen strategischen Denkens pluralistisch-demokratisch verfasste Staaten westlicher Prägung oder Bündnisse bzw. Solidargemeinschaften solcher Staaten angesprochen werden, bedeutet nicht, dass als „Träger“ von Strategien nicht auch völlig andere politische oder wirtschaftliche Akteure (beginnend von NGO über multinationale Wirtschaftsunternehmen bis hin zu ideologisch motivierten Massenbewegungen) in Betracht genommen werden müssen. Hier scheint gegenüber dem bisherigen Strategieverständnis ein zweifacher Erweiterungsbedarf gegeben. Erstens müssen Bündnisse oder Solidargemeinschaften von pluralistisch-demokratischen Staaten in der Lage sein, eine Strategie zu entwerfen, die der Zielfindung der Mitgliedstaaten übergeordnet ist, um eine der Summe der Einzelpotentiale entsprechende Außenwirksamkeit zu erzielen. Zweitens muss weiteren politischen oder wirtschaftlichen Akteuren eine „strategische Subjektivität“ zugebilligt werden, sobald sie in der Lage sind die Strategien demokratischer Staaten bzw. ihrer Bündnisse oder Gemeinschaften zu beeinflussen, insbesondere aber sie herauszufordern.

Ausgegangen wird von drei wesentlichen sprachlichen Anwendungsgebieten des Strategiebegriffes - dem politischen, dem wirtschaftlichen und einem umgangssprachlichen Gebrauch. Dabei soll das politische Anwendungsgebiet die Zielfindung für staatliches Handeln, auch unter Einschluss der Möglichkeit eines Rückgriffes auf militärische Kräfte, beinhalten.

---

<sup>1</sup> Militärische Führung soll hier in ihrem weitesten Sinne, also unter Einschluss von visionärer Zielfindung, Planung, Umsetzung und prozessbegleitender Nachsteuerung verstanden werden.

Es sollen nun wesentliche beispielhaft ausgewählte Funktionsprinzipien strategischen Denkens, die dem politischen und dem wirtschaftlichen Strategieverständnis gemeinsam sind, abgeleitet und von anwendungsbereich-spezifischen unterschieden werden. Einmal identifiziert, würden sich solche allgemeinen Prinzipien als Grundlage für eine bereichsübergreifende strategische Bildung von Führungskräften aus Politik, Militär und Wirtschaft eignen.

Bereichsspezifische Elemente strategischen Denkens dürfen dabei nicht auf dem Altar einer allgemeingültigen Strategiedefinition geopfert werden - jeder Anwendungsbereich soll die Möglichkeit einer im Hinblick auf seine Bedürfnisse maßgeschneiderten Nutzung des Strategiebegriffes behalten. Allerdings müsste bei Verwendung des Begriffes außerhalb des Tätigkeitsfeldes, dem er entstammt, eine Definition des Begriffsinhaltes und eine allfällige „Transpositionsanleitung“ mitgegeben werden. Die Gesamtstaatstrategie beispielsweise, der Streitkräfte zu dienen haben und ein Teil derer sie ja selbst sind, wird sich im Inhalt, den Zeithorizonten und den angewandten Methoden von der „Unternehmensstrategie“ unterscheiden, die sie im Hinblick auf eine ökonomische, dem Muster eines privatwirtschaftlich geführten Betriebes nachempfundene „Betriebsführung“, verfolgen werden.

Wenn es, was später gezeigt werden soll, grundlegendes Funktionsprinzip von Strategie ist, die oberste staatliche Ziel- und Richtungsgebung gesamtheitlich zu verfassen, d.h. sie unter synergetischer Einbindung aller Politikbereiche des Militärs und der Wirtschaft zu generieren, dann ist eine saubere Schnittstellendefinition zwischen den Begriffswelten nicht nur eine semantische Herausforderung sondern kritischer Erfolgsfaktor für strategisches Denken an sich.

### **Zum Inhalt der angewandten Begriffe - eine Arbeitsdefinition**

Von den oben ausgeführten Anwendungsbereichen des Strategiebegriffes wird auf den „politischen“ und „wirtschaftlichen“ eingeschränkt, wobei der politische die Zielfindung auch unter Einschluss der Möglichkeit eines Rückgriffes auf militärische Kräfte beinhalten soll. Dieser, das politische strategische Denken „flächendeckend“ begleitende Aspekt ist aber zwingend von „Militärstrategie“ zu unterscheiden, die als eine Teilstrategie unter anderen nur konstitutiver Bestandteil einer politischen Gesamtstrategie sein kann.

Es läge nahe, das aus strategischem Denken erfließende Ergebnis als „strategische Führung“ oder „strategische Planung“ zu bezeichnen. In einem umfassenden Begriffsverständnis von Führung wäre wohl visionäre Zielfindung, Planung, Führung im engeren Sinn und Nachsteuerung beinhaltet. Wenn aber der Aspekt der Zielfindung und -definition als substanzieller Faktor strategischen Denkens unterstrichen werden soll, wäre die Subsumierung unter den Führungsbegriff kontraproduktiv (bezogen auf den Führungsbegriff i.w.S. nur teilweise zutreffend, auf den Führungsbegriff i.e.S. sogar

widersprüchlich). Ähnliches gälte auch für die Unterordnung strategischen Denkens unter den Planungsbegriff.

Wenn Zielfindung, Planung und Führung im engeren Sinne als Prozessschritte zur Erreichung von politischen Zielen begriffen werden und hinsichtlich der Abgrenzung zwischen Planung und Führung gilt, was Moltke der ältere sinngemäß mit „Planung bis zum ersten Zusammentreffen mit dem Feind - ab dann Führung“ gefordert hat, dann wäre in einer prinzipiellen Abgrenzung zwischen Zielgebung und Planung auch ein wesentlicher Definitionsfaktor für strategisches Denken zu finden.

Bedeutet Führung im engeren Sinne die Umsetzung von Planungen und das zielkonforme Einwirken auf Verbände in Phasen der Operation, für die es keine vorausschauenden Planungen des erforderlichen Auflösungsgrades mehr gibt, so könnte Planung als eine von einer vorgegebenen Zielsetzung ausgehende Beurteilung von Möglichkeiten und Bedingungen gesehen werden, die zum Beurteilungszeitpunkt gegeben sind oder unter linearer Projektion erkannter Entwicklungen in die nahe Zukunft prognostiziert werden können.

Idealtypischer Weise sollte Strategie auf einen Zeithorizont ausgerichtet sein, der jenseits bekannter oder mit relativer Sicherheit prognostizierbarer Entwicklungen liegt - vereinfacht „Strategie jenseits erkennbarer oder prognostizierbarer Entwicklungen, diesseits dieses Horizontes operative Planung“.<sup>2</sup>

So wie ergänzende Planungen natürlich auch für Phasen nach erster Feindberührung vorliegen müssen, so wird Strategie einen reaktiven Ansatz zur Beantwortung absehbarer Entwicklungen bereit halten müssen - den primären Fokus aber nicht weiter voraus zu legen, würde den Stellenwert strategischen Denkens unzulässiger Weise herabmindern. Reaktive Strategie wird - auf Augenhöhe - vor allem konkurrierende bzw. gegen sie gerichtete Strategien anderer internationaler Akteure in ihrer Wirkung zu antizipieren oder aber Vorkehrungen zu treffen haben, diese Wirkung spätestens im Anlassfall zu beantworten. Gerade in diesem Zusammenhang scheint es wichtig, Strategiebildung und -verfolgung auch Akteuren zuzutrauen, die nicht dem Muster von demokratisch verfassten Staaten entsprechen, beispielsweise also auch ideologisch motivierten Massenbewegungen, die keinem Völkerrechtssubjekt mehr zuordenbar sind.

Da die Begriffe Führung, Planung, (Nach-)Steuerung dem hier skizzierten Leistungsvermögen strategischen Denkens nicht gerecht werden oder aber auch unzutreffende Assoziationen wecken, war

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Malik Fredmund: Malik on Management, Gefährliche Gewinne in trend 6/2004, S.160ff. Der Autor folgert, daß es ein verhängnisvoller Fehler wäre, aus operativen Daten auf die Strategie schließen zu wollen. Dies würde die Forderung unterstützen, operative Führung von strategischer Zielfindung sauber abzugrenzen, die strategische Zielfindung jedenfalls unbeeinflusst von, auf Basis operativer Planung hochgerechneten Entwicklungen zu betreiben.

nach einem geeigneten Arbeitsbegriff zu suchen. Mit dem, zugegebenermaßen etwas holprigen und wenig plakativen Begriff der „strategischen Ziel- und Richtungsgebung“ konnte jedoch für die vorliegende Betrachtung eine Formulierung gefunden werden, mit der verdeutlicht werden soll, dass das Ergebnis strategischen Denkens im Sinne von „zielfindend/-definierend/-gebend“, „die Planung initiiierend“ verstanden und unmissverständlich von Planung, Führung i.e.S. und Nachsteuerung unterschieden werden muss.

Für die Zielfindung wird vom Begriff der „Vision“ als menschlichen Denkkategorien nur unter weitest möglicher Ausdehnung des zeitlichen Such-Horizontes zugänglichen kreativen Vorausschau ausgegangen. Die in der Managementlehre übliche begriffliche Unterscheidung zwischen Mission und Vision findet hier keine Berücksichtigung, weil sie nur im Kontext eines Unternehmensleitbildes Sinn macht.

## **„Strategische Ziel- und Richtungsgebung“ - eine Arbeitshypothese**

---

„Strategische Ziel- und Richtungsgebung“ soll als oberste, zeitlich weitestvorausschauende, alle ihr zugänglichen Planungs- und Handlungsstränge gesamtheitlich beeinflussende Zielfindungsfunktionalität für ein komplexes Gemeinwesen verstanden werden, die zwingend dessen sicheren Weiterbestand zum Ziel haben muss (ohne Selbstbehauptungs- und Überlebenswillen einer Gesellschaft würde sich der Bedarf an strategischer Ziel- und Richtungsgebung ad absurdum führen), über die reine Überlebenssicherung und das ökonomische Prosperitätsstreben hinaus aber auch andere „altruistische“ Ziele haben kann.

*Strategische Ziel- und Richtungsgebung* wird als erster Prozessschritt zur Erreichung von Zielen verstanden. Die kreative und eigeninitiative Schaffung von Visionen, aus denen nach einer groben Machbarkeitsanalyse zunächst eine strategische Zielhypothese entsteht, welche ihrerseits den nachfolgenden Planungsprozess initiiert, in dessen Verlauf schließlich auch die hinsichtlich des Ressourcenbedarfes bestimmten strategischen Ziele abgeleitet und definiert werden können, soll unter den Arbeitsbegriff *strategische Ziel- und Richtungsgebung* subsumiert werden. Planung, Führung im engeren Sinne und Nachsteuerung schließen konsekutiv an den Prozessschritt der strategischen Ziel- und Richtungsgebung an.

Die Entscheidung über die Bereitstellung der für die Erreichung des strategischen Zieles erforderlichen Ressourcen ist untrennbar mit der Aufgabe der strategischen Zielfindung und -definition verbunden.

## **Beispielhaft ausgewählte, konstitutive Funktionsprinzipien strategischer Ziel-/Richtungsgebung**

### ***Zeitliche Horizonte strategischen Denkens***

Stimmt man der These zu, dass Individuen und einfach organisierte Gruppen hauptsächlich auf ihre eigene Lebensdauer und möglicherweise auch noch auf die ihrer unmittelbaren Nachkommen planen, so könnte man in der Tatsache, dass komplexere Gemeinwesen über diesen Horizont hinaus denken müssen, um ihr Überleben zu sichern, ein Indiz für ein spezifisches Funktionsprinzip strategischer Ziel- und Richtungsgebung sehen. Wenn dieser Horizont Generationen weit voraus liegt, so wird sich der Erfolg oder Misserfolg der langfristigen Zielsetzung im Leben oder zumindest der Funktionsperiode derer, welche die strategischen Ziele definiert haben, mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr auswirken. Strategische Ziel- und Richtungsgebung wird daher Anstrengungen und Einschränkungen, die im Hinblick auf die Erreichung des strategischen Zieles notwendigerweise zu unternehmen bzw. in Kauf zu nehmen waren, auf Sicht nicht durch greifbare Erfolge „belohnen“ können. Sie bleibt weiterhin vom Wählerwillen abhängig und gerät damit unweigerlich in das Spannungsfeld zwischen Demokratie und den strategischen Zielsetzungen, die zu verfolgen sind, um das Überleben langfristig zu sichern.

Regierungen, die Umsetzungspläne, mittelfristige Richtungsänderungen, ja sogar Maßnahmenkataloge zur Strategie erklären, tragen dazu bei, den Strategiebegriff der Beliebigkeit anheim fallen zu lassen. Sie schaffen damit aber nicht nur eine begriffliche Unschärfe, sondern sie vermindern durch eine zeitlich zu kurz gesteckte Ausrichtung der Zielfindungsinstrumente die visionäre Qualität ihrer Strategie und gefährden so möglicherweise die Zukunftssicherheit des eigenen Staates.

Strategische Ziel- und Richtungsgebung muss von einem bestimmten bekannten erreichten Stand der gesellschaftlichen Entwicklung ausgehen. Sie hat aber hinsichtlich der strategischen Zielfindung auch die weitere Gesellschaftsentwicklung wie zum Beispiel den Wertewandel oder die Frage, ob Folgegenerationen die definierten Ziele in der ursprünglichen Form weiterverfolgen werden, ja sogar ob sie das heutige Demokratieverständnis beibehalten werden, auch unter Inkaufnahme von Unwägbarkeiten zu antizipieren und der Beurteilung zugrunde zu legen. Die ständige Koppelung des visionären Ansatzes der Zielfindung mit dem pragmatischen Ansatz, der gedanklichen Weiterführung gesellschaftlicher Entwicklungen im Hinblick auf ihre Eignung zur Unterstützung der Zielerreichung, wird daher eine wesentliche Herausforderung für strategisches Denken darstellen.

Paradox scheint in diesem Zusammenhang, dass Regierungen oftmals Entwicklungen, wie die des Wertebewusstseins, der demokratischen Ambition der Bürger oder der Verteidigungsbereitschaft linear in die Zukunft projizieren, obwohl diese schwer prognostizierbar sind, wohingegen sie



beeinflussbare Verläufe wie beispielsweise die demographische Entwicklung als schicksalhaft gegeben akzeptieren und ihnen reaktionslos gegenüber stehen.

Überträgt man den aus der militärischen Führungslehre stammenden Begriff der Führungsüberlegenheit auf die strategische Ziel- und Richtungsgebung, so kann man folgern, dass der internationale Akteur die besseren langfristigen Überlebenschancen hat, dem es gelingt, seine strategischen Ziele weiter in die Zukunft zu „projizieren“.

Die militärische Führungspraxis zeigt, dass von einer Person oder einem Planungsteam, unter Wahrung der angestrebten Beurteilungsqualität nur eine gewisse zeitliche Planungsreichweite erzielt und abgedeckt werden kann. Dies hat zu einer Strukturierung militärischer Beurteilungsaufgaben in eine militärstrategische, operative und taktische Aufgabenqualität sowie in eine Zerlegung von Gefechtsständen in Zellen für das laufende Gefecht und Planungszellen geführt. Mit der gezielten Entlastung von Aufgabenqualitäten und zeitlichen Planungs-/Führungsreichweiten, die nicht in der eigenen Zuständigkeit liegen, werden Stäbe und Gefechtsstandzellen dazu befähigt, in ihrem inhaltlichen Verantwortungsbereich spezifisch befähigtes und geschultes Personal einzusetzen, höchstmögliche Beurteilungsqualität zu erzielen und mit den am weitesten in die Zukunft orientierten Zellen den angepeilten Planungshorizont abzudecken. Das Funktionsprinzip dieses Ansatzes liegt darin, durch Fokussierung auf „spezifische“ Aufgabenqualitäten und Zeithorizonte sowie durch bewusste Entlastung von anderen eine Übersummativität hinsichtlich des Leistungsvermögens der eingesetzten Zellen und damit eine signifikante Steigerung der Arbeitsqualität zu erzielen.

In Analogie dazu könnte strategische Ziel- und Richtungsgebung Überlegenheit erzielen, wenn sie spezifisch befähigte und geschulte Kräfte in einer Zelle für die kreative Zielfindung zusammenfasst und diese bewusst von Planungs-, Umsetzungs- und Führungsaufgaben i.e.S. freispielt. Dies setzt allerdings voraus, dass eine übergeordnete Instanz eingerichtet ist, welche strategische Zielfindung mit der operativen Planung/Durchführung sowie den visionären mit dem pragmatischen Ansatz koordiniert. Insbesondere hätte diese Instanz zu beurteilen, ab welcher Abweichung der realen Entwicklung vom Plansoll eine Adaptierung der strategischen Zielsetzung erfolgen bzw. eine grundlegend neue strategische Zielsetzung gefunden werden muss. Den stetigen Wandel als Wert per se zu definieren oder das Leistungsvermögen der gesamten Führung i.w.S. dadurch zu überfordern, dass eine strategische Neuausrichtung begonnen wird, bevor die vorhergehende umgesetzt ist, destabilisiert eher als dass dadurch ein Mehr an Überlebendssicherheit zu erzielen wäre. Insbesondere wäre der Nachweis zu führen, dass bei einer Beibehaltung der bestehenden strategischen Zielsetzung ein größerer Schaden droht, als er sich infolge der, mit einer strategischen Neuausrichtung zwangsläufig einhergehenden Diskontinuität ergeben würde. In besonderem Maße wäre hier das strategische

Controlling gefordert, das zu bewerten hätte, wieviel strategische Veränderung sich ein politischer Akteur in der Zeiteinheit wirtschaftlich leisten kann. Die von Heisenberg sinngemäß so formulierte Mahnung, dass zwar jede Verbesserung eine Veränderung bedingt, aber nicht jede Veränderung eine Verbesserung erbringt, könnte bei dieser Bewertung eine wertvolle Hilfestellung bieten.

Ein konkreter Nutzen aus einer zutreffenden Definition strategischer Ziel- und Richtungsgebung könnte also darin liegen, Ausbildung und Auswahl des Personals für die *Zellen zur kreativen Zielfindung* und für die *Koordinierungsinstanz* zwischen Zielfindung, Planung und Umsetzung, an das jeweils geforderte Aufgabenprofil anzupassen und die Arbeitsqualität der einzelnen Zellen durch strikte Begrenzung auf definitionskonforme Aufgabenkategorien zu erhöhen.

Die Aufgabenkategorien für die Zielfindungs- und Koordinierungszellen sollten demnach folgenden prinzipiellen Forderungen genügen.

*Zellen zur strategischen Zielfindung* sollten darauf ausgerichtet werden, unter Ausblendung der kritisch-rationalen Beurteilung der gefundenen langfristigen Visionen, alle unter Anwendung operationaler Kreativität findbaren Möglichkeiten zu „erdenken“. Diese Möglichkeiten dürften nicht nach ihrer Umsetzbarkeit, sondern nach der Frage bewertet werden, ob sie das gesamte Spektrum des Denkbaren erfassen und ob sie vorrangig proaktiv angelegt sind. Reaktive Ziele, also solche, die als Antwort auf absehbare Entwicklungen von Gegnern oder Konkurrenten ins Auge gefasst werden müssen, sind als Ergänzung notwendig, greifen aber als ausschließliche Grundlage für die strategische Ausrichtung zu kurz. So wie im Bereich der Wirtschaft erkannt worden ist, dass „Red Ocean-Ansätzen“<sup>3</sup> von Beginn an der Keim einer späteren konfrontativen Entscheidung über die Frage der Marktführerschaft innewohnt, so sollte auch im Bereich der politischen Strategie, gerade im Hinblick auf die Forderung nach möglichst konfliktfreien Entwicklungen, den „Blue Ocean-Ansätzen“, also operational-kreativen, proaktiven strategischen Zielsetzungen, mehr Augenmerk geschenkt werden.

Führungskräfte mit der einschlägigen operativen Fachexpertise neigen vielfach dazu, bestehende und bewährte strategische Konzepte an künftige Herausforderungen anzupassen oder sie in die Zukunft zu transponieren. ähnlich dem „Clipper-Syndrom“, welches beschreibt, dass Segelschiffe einen letzten gewaltigen Innovationsschub in Richtung der schnellen „Clipper“ gerade dann erfahren haben als die technologische Überlegenheit des Dampfschiffs sich bereits am Horizont abzeichnen begann,

---

<sup>3</sup> Vgl. Chan Kim W., Mauborgne Renée: Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. Carl Hanser Verlag, München und Wien 2005, ISBN 3446402179. Die Autoren weisen nach, dass erfolgreiche Unternehmen sich nicht vorrangig über den Wettbewerb definieren müssen, sondern durch Kreativität und Innovation, im Sinne eines bisher nicht entdeckten Marktes, einen eigenen „Blue Ocean“ schaffen können.

können „kampfwertgesteigerte“ strategische Konzepte dazu führen, dass neue strategische Möglichkeiten verschlafen werden, weil die adaptierten alten trügerischer Weise noch einen mittelfristigen Erfolgswachstum erbringen. Mit der Beteiligung von philosophisch vorgebildeten Führungskräften oder aber auch von fachfremden Experten an der strategischen Zielfindung, könnte einer solchen Gefahr entgegen gewirkt werden.

Professor Rohrbach<sup>4</sup> geht in seinem „Deferred Judgement-Modell“ von einem operational-kreativen und einem kritisch-rationalen „Betriebsmodus“ im menschlichen Gehirn aus.

Übertragen auf die strategische Zielgebung könnte für die Zelle der visionären Zielfindung Personal mit einem Befähigungsüberhang im operational-kreativen Bereich, für die analytische Abarbeitung der gefundenen Möglichkeiten und Ziele Personal mit der überdurchschnittlichen kritisch-rationalen Eignung eingesetzt werden. Die Instanz, mit der beide Zellen aufeinander abgestimmt werden müssten, hätte sich durch eine ausgewogene Begabung hinsichtlich beider Betriebsmodi auszuzeichnen.

Gerade in privatwirtschaftlich geführten Unternehmen ist häufig eine Überbetonung des umsetzenden Management-Bereiches und der vorrangig kritisch rationalen Begabung der Führungsfunktionen zu beobachten. Der Zwang zum 3-Jahreserfolg macht Investitionen in langfristige Planung und visionäre Zielfindung, die keinen unmittelbaren Erfolg für den laufenden Geschäftsfortgang abwerfen, schwer argumentierbar - eine langfristige Überlegenheit des Unternehmens auf dem Markt wird damit aber kaum zu erzielen sein.

Begreift man die Schaffung einer Vision als einen in die Zukunft geworfenen Ausgangspunkt für die Ableitung einer strategischen Zielsetzung bzw. die im Zuge der Rückwärtsplanung zu ermittelnden Zwischenziele und die Umsetzung als ein Heranarbeiten an die Ziele aus dem gegebenen „status quo“ heraus, so hätte eine über diese Bereiche *koordinierende Instanz* zunächst den „kreativ-visionären“ mit dem „pragmatischen“ Ansatz zum Zusammenwirken zu bringen und beide iterativ rückzukoppeln. Insbesondere hätte sie den Prozess zu steuern, mit dem nach einer ersten Machbarkeitsanalyse aus der Vision eine strategische Zielhypothese abgeleitet und nach einem ersten Beurteilungsdurchgang mit Ressourcenbedarfsermittlung das strategische Ziel festgelegt wird, im Wege der Rückwärtsplanung Zwischenziele ermittelt bzw. Phasen definiert werden und schließlich über Vorwärtsplanung, operative Führung und Nachsteuerung die Zielerreichung vorangetrieben wird.

---

<sup>4</sup> Vgl. Vortrag Professor Rohrbach vor dem 14. Generalstabskurs an der Landesverteidigungsakademie, Wien.

## „Altruistische“ strategische Ziele - Nachhaltigkeit

Hinsichtlich ihrer zeitlichen Reichweite lassen sich prinzipiell drei unterschiedliche Horizonte strategischen Denkens ableiten.

Der erste fokussiert auf das sichere Überleben der gerade agierenden Generation des Gemeinwesens, allenfalls auf das der ersten Folgegeneration.

Im weiteren Horizont wird auch Wohl und Sicherheit von Folgegenerationen bzw. die langfristige Unternehmensentwicklung in die Definition des strategischen Zieles einbezogen, auch - und gerade das ist das Kennzeichen dieses Horizontes - wenn Erfolge einer solchen Zielsetzung innerhalb der Funktionsperiode der gerade agierenden strategischen Ziel- und Richtungsgebung nicht mehr wirksam werden.

Der dritte Horizont strategischen Denkens reicht über das Wohl und Überleben der eigenen Gemeinschaft einschließlich ihrer Folgegenerationen hinaus. Die Aussöhnung zwischen unterschiedlichen Kulturen, die Bewahrung eines gemeinsamen Welterbes, eine gerechte globale Wohlstandsverteilung, eine gesamtheitliche Verantwortung für Umwelt- und Ressourcenpolitik, ein gemeinschaftlicher Beitrag zur Gesellschaftsentwicklung wären Beispiele für „altruistische“ Ziele eines strategischen Denkens in diesem dritten Horizont. In Wirtschaftsunternehmen könnten sich derartige Ziele beispielsweise als Verantwortung für die soziale Absicherung und Entwicklung der Familien ihrer Mitarbeiter manifestieren. Die in der zivilen Managementlehre und in den neueren Leadership-Theorien geforderte „Nachhaltigkeit“ von Führung stellt genau auf diese Ziele ab. Es gilt dabei aber mit unaufrichtigen Führungsansätzen aufzuräumen. Mitarbeiterzufriedenheit ausschließlich aus dem nüchternen Kalkül heraus zu fördern, dass zufriedene Mitarbeiter den Unternehmenserfolg in einem höheren Maße mehr als investiert werden musste, um sie zu erzielen, führt zu Misstrauen und gerade dem Gegenteil davon, was mit nachhaltiger Führung angestrebt werden sollte. Natürlich wird sich auch eine ehrlich gemeinte nachhaltige Führung indirekt wieder günstig auf den Unternehmenserfolg auswirken, letzterer darf aber nur einen „Kollateralnutzen“ dieses Ansatzes darstellen.

Wirtschaftliche Überlebensfähigkeit und ein Mindestmaß an Wohlstand machen Entwicklungsländer tendenziell weniger krisenanfällig. Wenn der Fortbestand der Geberländer hinreichend gesichert und ihr Sicherheitsbedürfnis langfristig gedeckt ist, so könnten mit einem derartigen Ansatz in diesen Weltregionen auch tatsächlich „altruistische“ humanistische Ziele verfolgt werden.

Wenn sich die These bewahrheitet, dass derjenige Akteur sein Überleben am besten sichert, der seinen Horizont strategischen Denkens bei höchstmöglicher Qualität der strategischen Zielfindung am

weitesten in die Zukunft vorschieben kann, dann wird die strategische Ziel- und Richtungsgebung gut beraten sein, über den ersten und zweiten hinaus, auch den dritten Zeithorizont abzudecken. Der moralisch-ethischen Dimension strategischen Denkens wird dabei ein grundsätzlich neuer Stellenwert zukommen.

## Theorie und Empirie

In seinem Buch über „Carl von Clausewitz, Erkenntnis, Bildung Generalstabsausbildung“ leitet Uwe Hartmann ab, dass die wesentliche Leistung, welche Clausewitz' Werk „Vom Kriege“ über andere militärwissenschaftliche Analysen erhebt, darin besteht, dass philosophische und empirische Ansätze zu einem synergetischen Ergebnis verwoben wurden.<sup>iii</sup> Dabei wird man gerade auch deduktive theoretische Elemente unter den von Clausewitz angewandten philosophischen Ansatz subsumieren müssen. Das operative Führungsverfahren, insbesondere im deutschsprachigen Raum, spiegelt dieses Prinzip wieder. Zunächst werden deduktiv und operational-kreativ eigene wie gegnerische Möglichkeiten gefunden, aus denen durch den Kommandeur zunächst eine als Arbeitshypothese gewählt und dem Stab zur empirisch-rationalen Beurteilung übergeben wird. Die nicht falsifizierbare Hypothese wird für die spätere Kommandeursentscheidung bereitgehalten, welche erfolgt, sobald alle zur Beurteilung durch den Stab freigegebenen Möglichkeiten ihren Durchlauf absolviert haben. Gelänge es, die synergetische Nutzung theoretischer und empirischer Ansätze, die den Clausewitz'schen Analysen zu zeitloser Gültigkeit verholfen hat und die im operativen Führungsverfahren fortlebt, auch auf die strategische Ziel- und Richtungsgebung zu übertragen, so könnte sich daraus ein neues Verständnis und eine höhere Qualität der strategischen Zieldefinition ergeben.

Würde die Findung einer Vision und die Ableitung der Hypothese für ein aus der Vision abgeleitetes, strategisches Ziel, also die „kreativ-visionäre“ Aufgabenqualität, dem deduktiv-theoretischen und operative Rückwärtsplanung, Ressourcenbedarfsermittlung, operative Führung sowie Nachsteuerung, also die „pragmatische“ Aufgabenqualität dem empirischen Bearbeitungsmodus zugeordnet, so wäre damit eine grundsätzliche Übertragung des Prinzips auf die strategische Ziel- und Richtungsgebung möglich.

Wie weiter oben dargestellt, ist auch die Entscheidung über die Bereitstellung der für die Erreichung des strategischen Zieles erforderlichen Ressourcen integraler und konstitutiver Bestandteil der strategischen Ziel- und Richtungsgebung. Soll die Kreativität für die Schaffung der Vision möglichst wenig durch kritisch-rationale Argumente gehemmt werden, dann sollte für die Erstellung einer strategischen Arbeitshypothese nur eine grobe Machbarkeitsanalyse hinsichtlich der entscheidendsten Ressourcen angestellt werden. Die Ermittlung des konkretisierten

Ressourcenbedarfes bliebe dann dem Planungsdurchgang vorbehalten, mit dem die strategische Zielhypothese abgearbeitet wird. Das Ergebnis dieses Planungsdurchganges wäre an den Ausgangspunkt des Verfahrens rückzukoppeln und hätte zu einer Abänderung oder Verwerfung der bearbeiteten Hypothesen zu führen. Wird die Entscheidung getroffen, eine der beurteilten Hypothesen zum strategischen Ziel zu erklären, dann hätte die für die strategische Ziel- und Richtungsgebung verantwortliche Ebene den ermittelten Ressourcenbedarf zu genehmigen, die Beschaffung nicht vorhandener Ressourcen in das Ziel mit aufzunehmen oder das Ziel im Hinblick auf die verfügbaren Ressourcen abzuändern.

## **Problemlösung versus Zielfindung**

Vielfach wird gefordert, dass Strategie Antworten auf bestehende bzw. sich abzeichnende Probleme zu finden oder Entwicklungen, die künftig zu Problemen führen könnten, zu antizipieren hat, um letztere gar nicht erst akut werden zu lassen. Gleichgültig wie weit diese Prognosen in die Zukunft reichen sollen, beginnen sie doch alle im Hier und Jetzt und haben eine grundsätzlich reaktive Ausrichtung. Zudem birgt die lange Strecke vom gegenwärtigen Beurteilungszeitpunkt zum angepeilten strategischen Zielhorizont so viele Unwägbarkeiten, dass eine ausreichende Prognosequalität kaum zu erwarten ist. Eine neue Strategie reaktiv anlegen zu müssen, ist oftmals schon ein Indiz dafür, dass die vorhergehende versagt hat.

Wesen einer überlegenen Strategie sollte es aber sein, dass ohne „Auftrag“ oder zwingende Notlage, eigeninitiativ und proaktiv neue Ziele gesucht werden. Wie oben dargelegt könnte dieser Ansatz durch eine Differenzierung in operational-kreative und rational-analytische Bearbeitungszellen unterstützt werden. Kreativitätstechniken stellen eine wertvolle Ergänzung dazu dar. Die Einbeziehung philosophisch vorgebildeter „Perspektiv-Denker“ kann dazu beitragen, das durch die einschlägige Fachexpertise naturgemäß ausschließlich problemrelevant und damit zu eng gefasste Suchfeld für neue strategische Ziele zu erweitern.

Der reaktive, „problembezogene“ Anteil der strategischen Zielfindung hätte einen ergänzenden Stellenwert zu erhalten. Richtungskompetenz, Vorsprung und strategische Überlegenheit werden aber schwergewichtsmäßig durch visionäre proaktive Zielfindung zu erreichen sein.

## **Strukturierung der strategischen Arbeitsressourcen**

---

Prinzipiell ließen sich strategische Aufgaben unter einer divisionalen oder aber einer prozessorientierten Strukturierung der Arbeitsressourcen lösen. Für die divisionale Strukturierung spräche, dass die Verantwortung für alle im Hinblick auf eine Teilstrategie relevanten Teilschritte der strategischen Ziel- und Richtungsgebung in einer Hand zu liegen käme. Der Nachteil dieser Struktur

liegt in der schwierigen horizontalen Koordinierbarkeit, die im Wesentlichen darin begründet ist, dass die Teilschritte der strategischen Ziel- und Richtungsgebung weder synchron noch vernetzt ablaufen. Versteht man die strategische Ziel- und Richtungsgebung komplexer Gemeinwesen vorrangig als revolvierenden Prozess, gebildet aus den Teilschritten „Schaffung einer Vision“, „strategische Zielfindung“, „Initiierung der operativen Planung“, „Ressourcenbedarfsermittlung sowie -deckung“ und „iterative Rückkoppelung zum strategischen Ziel“, so wird schnell klar, dass dieses Funktionsprinzip einer starken teilstrategieübergreifenden horizontalen Koordination innerhalb dieses abgeschlossenen Prozessschrittes bedarf und damit die prozessorientierte Strukturierung der Arbeitsressourcen gleichsam verlangt. Gerade für den bei Auslandseinsätzen zur Friedensschaffung geforderten „Comprehensive Approach“ ist eine teilstrategieübergreifende Koordination zwingende Voraussetzung.

In der Organisationsstruktur westlicher Demokratien kommt den einzelnen Ressorts vielfach die Rolle der Träger von Teilstrategien zu. In ihrer weitgehenden Eigenverantwortung verwirklichen sie eher die Idee einer divisionalen Struktur. Nur die Person des Ministers, des hinsichtlich der Angelegenheiten der Teilstrategie Entscheidenden, ragt in das horizontal organisierte Kollegialorgan der Regierung bzw. die Legislative hinein. Die Gefahr besteht nun darin, dass die Ressortleiter aus ihrer Sicht teilstrategiespezifische „Kapitel“ einer Gesamtstrategie verfassen, ohne dass ein ausschließlich dafür abgestellter Stab den Prozessschritt der gesamtstrategischen, teilstrategieübergreifenden Zielfindung abgearbeitet hat. Die Bildung eines solchen Stabes, der wie dargestellt über eine Zelle zur kreativen Zielfindung und eine Koordinierungsinstanz zwischen Zielfindung, Planung und Umsetzung verfügen sollte und der unmittelbar der Regierung bzw. der Gesetzgebung verantwortlich ist, scheint für die Schaffung einer Gesamtstrategie, die deutlich mehr ist als die Summe der Teilstrategien, schwer verzichtbar.

Die Schnittstelle zwischen politischer Entscheidungsfindung und operativer Planung bzw. Umsetzung verläuft zwischen dem Minister, als dem Träger der Teilstrategie, und den obersten Funktionsträgern des Ressorts. Im Sinne des Primats der Politik liegt die alleinige teilstrategische Entscheidungskompetenz beim Minister. Die obersten Verwaltungsorgane werden aber befähigt sein müssen, „inhaltlich teilstrategisch“ zu denken, um den Ressortleiter hinsichtlich teilstrategischer Fragen entscheidungsvorbereitend unterstützen zu können. Durch Schaffung und „Bewirtschaftung“ interministerieller Netzwerke auf Beamtenebene können sie dazu beitragen, die der strategischen Ziel- und Richtungsgebung folgenden Prozessschritte auf Arbeitsebene jeweils horizontal und teilstrategieübergreifend abzustimmen und damit den, durch die divisionale Gliederung in Ressorts eingetretenen Mangel an horizontaler Koordination zu kompensieren.

Dies setzt voraus, dass in dieser Ebene eingesetzte Funktionen auch im inhaltlich-gesamtstrategischen Denken gebildet sein müssten.

## **„Comprehensiveness“ - Teilstrategieübergreifung**

---

Soll „Strategische Ziel- und Richtungsgebung“ der in der Arbeitshypothese erhobenen Forderung entsprechen, eine alle ihr zugänglichen Planungs- und Handlungsstränge gesamtheitlich beeinflussende Zielfindungs-Funktionalität zu bieten, dann hätte sie im Bereich der politischen Strategie alle Teilstrategien und Ressorts auf eine gesamtstrategische Zielsetzung hin auszurichten oder sie zumindest zu einem, hinsichtlich dieser Zielsetzung synergetischen, Ergebnis zusammenzuführen - was unter struktureller Abbildung eines „Stabes“ zur strategischen Zielgebung auch bewerkstelligt werden könnte.

Eine solche teilstrategieübergreifende Qualität strategischer Zielgebung fehlt häufig - schon bei einzelnen Staaten, erst recht aber auch bei Solidargemeinschaften von Staaten oder Bündnissen.

Dies zeigt sich beispielsweise im Bereich der zwingenden, wechselseitig bedingten Abhängigkeit von äußerer und innerer Sicherheit. Militärische Kontingente in friedensschaffenden Auslandsmissionen finden sich zunehmend mit dem Bedarf an polizeilichen Aufgabenqualitäten konfrontiert. Die nationalen Sicherheitskräfte könnten sich im Falle großflächiger subversiver Bedrohungen verstärkt auf militärische Assistenzen abstützen müssen. Die Solidaritätsklausel des EU-Verfassungsvertrages sieht die Möglichkeit der Abstellung militärischer Kontingente zur Assistenz in anderen EU-Staaten vor. Die Anschläge u.a. von Madrid haben gezeigt, dass friedensschaffende Missionen dadurch äußerst effektiv torpediert werden können, dass man, statt die Kräfte im Einsatzraum zu beaufschlagen, die ungeschützte Infrastruktur des Entsendestaates trifft und ihn dazu zwingt, seine Kontingente aus dem Einsatzraum abzurufen. Wie sinnvoll ist es unter Kenntnis dieser Abhängigkeiten, Außen- und Innenstrategie nicht gesamtheitlich zu koordinieren, ja sie sogar einander, als um knappe Ressourcen konkurrierende Bedarfsträger, argumentativ gegenüber zu stellen? Eine derartige gesamtstrategische Erfassung äußerer und innerer Sicherheit bedeutet - entgegen einer häufig angezogenen falschen Ableitung - aber keinesfalls, dass damit eine organisatorische Zusammenfassung von Personalressourcen der beiden Teilstrategien gemeint wäre oder gar, dass damit eine Aufweichung der verfassungsmäßig verankerten Trennung von, der äußeren und inneren Sicherheit dienenden Organen angestrebt würde.

Die demographische Entwicklung innerhalb der EU bietet ein weiteres Beispiel. Das Papier des EU-Institute for Security Studies (EUISS) - „What ambitions for European defence in 2020<sup>iv</sup> - bewertet die Armutsmigration über das Mittelmeer als eine der wesentlichen künftigen Herausforderungen für die



Union. Es wird angedacht, auch militärische Mittel dagegen zum Einsatz zu bringen. Gleichzeitig stellen viele europäische Staaten fest, dass sie eine höhere Zuwanderung brauchen, um das zu geringe Bevölkerungswachstum zu kompensieren. Wo findet sich eine gesamtheitliche EU-Strategie oder auch gesamtstrategische Ansätze der Mitgliedstaaten, welche außenpolitische Möglichkeiten, durch Entwicklungshilfe und Investitionen der Migration an ihrem Ausgangspunkt entgegen zu wirken, mit sicherheitspolitischen Optionen, ausufernde Migration einzudämmen, bildungspolitischen Offensiven zur Integration von Einwanderern und schließlich mit sozialpolitischen Anreizen zur Hebung der Geburtenrate im Inland, in einen gesamtheitlichen Denkkontext stellen und miteinander in Einklang bringen?

## Zusammenfassung

---

Abschließend soll nun zusammengefasst werden, welcher Nutzen aus einer zukunftstauglichen Soll-Definition strategischen Denkens und strategischer Ziel-/Richtungsgebung erwartet werden darf.

Aus den dargestellten, beispielhaft ausgewählten Funktionsprinzipien ergäben sich konstitutive Eckpunkte einer möglichen Strategie-Definition, hinsichtlich derer inhaltliche Gestaltungsfreiheit bestünde, von denen aber jedenfalls feststeht, dass sie „Stellschrauben“, kritische Erfolgsfaktoren für die Wirksamkeit der durch sie beschriebenen Strategie sind. Es wurde versucht darzulegen, wie sich die inhaltliche Gestaltung dieser Funktionsprinzipien auf die Wirksamkeit der Strategie auswirken könnte - nicht aber, wie eine konkrete inhaltliche Gestaltung aussehen sollte.

Würde Strategie zuvorderst einmal eher als eine Kategorie des „Denkens“ als des „Handelns“ begriffen und definiert, so wäre darüber ihre Reichweite, kreativ-visionäre Qualität und Gestaltungskraft bestimmbar. Gesamtstrategisches, also teilstrategieübergreifendes, auf einen möglichst weit in der Zukunft liegenden Horizont ausgerichtetes Denken würde dabei nach einer ersten groben Machbarkeitsanalyse und Ressourcenbedarfsermittlung in eine konsistente, widerspruchsfreie strategische Zielsetzung überzuführen sein, die hinsichtlich ihres Zweckes und ihres Auflösungsgrads weit von einer Umsetzungsplanung entfernt ist.

Die höhere zeitliche Reichweite einer Strategie schafft Überlegenheit und Vorsprung aber nur dann, wenn die kreativ-visionäre Qualität der Zielfindung hoch ist - Reichweite alleine ist kein Maßstab für die Wirksamkeit und Gestaltungskraft einer Strategie. Die kreativ-visionäre Qualität einer Strategie wird, abgesehen von der Festlegung des „Suchhorizontes“, maßgeblich dadurch bestimmt, wie proaktiv sie definiert wird. Je weniger angestrebt wird, auf bestehende oder aus gedanklicher Fortführung bestehender Rahmenbedingungen abgeleitete, prognostizierte Entwicklungen zu reagieren, um schwergewichtsmäßig auf visionäre Ansätze konzentrieren zu können, umso höher wird

bei gleichem Suchhorizont die Qualität der Zielfindung ausfallen. Die Erreichung einer derartigen Fokussierung würde dadurch erleichtert, dass strategisch zielfindende Zellen definitorisch konsequent von Planungs- und Umsetzungsaufgaben sowie von aktuellen Nachsteuerungsaufgaben entlastet würden. Eigeninitiative, Ausschöpfung des Kreativpotentials, Schaffung von Visionen, die nicht schon von Beginn an den Keim der Konfrontation mit sich in eine ähnliche Richtung entwickelnden Konkurrenten in sich tragen („Blue Ocean“-Ansatz), wären dahingehend als neue Sollforderungen zu definieren, welche die reaktive Problemlösungsqualität strategischen Denkens in den Hintergrund drängen müssten.

Eine von Planungs- und Umsetzungsaufgaben entlastete Zielfindungsqualität würde aber die Definition einer Koordinierungsinstanz erforderlich machen, welche die Koppelung der visionären Zielfindung mit dem pragmatischen Planungsansatz gewährleistet, die Rückwärtsplanung vom strategischen Ziel mit der vom Beurteilungszeitpunkt ausgehenden Vorwärtsplanung der Umsetzung harmonisiert und durch die Abstimmung mit den Ergebnissen der Machbarkeitsanalyse sowie der Ressourcenbedarfsermittlung ein Festbeißen an unrealistischen strategischen Zielen verhindert. Je weiter der Zielhorizont strategische Ziel-/Richtungsgebung nach vorne definiert wird, umso eher wird die Strategie Überlebenssicherheit auch für Folgegenerationen bieten und über die eigene Gemeinschaft hinausgehende gesellschaftliche Entwicklungen fördern können. Über ein erweitertes Verständnis kulturraumübergreifender Verantwortung würden politisches „Leadership“, Nachhaltigkeit und die ethische Dimension strategischen Denkens eine grundlegende Neubewertung erfahren.

Hinsichtlich der Gestaltungskraft einer Strategie würde die definitorische Festlegung, dass veränderliche Ausgangsgrößen nicht statisch in die Machbarkeitsanalyse Eingang finden, prinzipiell veränderbare aber nicht als schicksalhaft gegeben akzeptiert werden dürfen, einen Qualitätssprung bedeuten.

Die Definition einer dem operativen Führungsverfahren nachempfundenen Methode, mit der deduktiv-theoretische und empirische Ansätze zu einem synergetischen Ergebnis verwoben werden, würde es erlauben, das Sollprofil strategischer Zielgebung zu konkretisieren.

Die Forderung nach synergetischer Bündelung aller teilstrategischen Ansätze („Comprehensiveness“) zur Vermeidung von Interferenzen, durch welche die Gestaltungskraft der Gesamtstrategie geschwächt würde, dürfte einen wesentlichen definitorischen Faktor darstellen. Dies erfordert, bei divisionaler Strukturierung in „Ressorts“, eine horizontale Koordinierung im ersten Prozessschritt der strategischen Zielfindung auf oberster staatlicher Entscheidungsfindungsebene. Eine Aussage über die

Abbildung eigens dafür vorgehaltener, beispielsweise in einem Stab organisierter Arbeitsressourcen, würde die Definition deutlich schärfen.

Mit der definitorischen Zuordnung von Zeithorizonten für die strategische Zielgebung bzw. von Planungshorizonten für die folgenden Prozessschritte und einer Charakterisierung der in den einzelnen Zeit-/Planungshorizonten geforderten Aufgabenqualitäten, würde eine spezifische Auswahl und Ausbildung des Personals ermöglicht. Schließlich sollte eine zukunftstaugliche Definition von Strategie auch darüber eine Aussage treffen, ob internationalen, politisch oder wirtschaftlich wirksamen Akteuren „strategische Subjektivität“ zuerkannt werden sollte, sobald sie in der Lage sind, die Strategien demokratischer Staaten bzw. ihrer Bündnisse oder Gemeinschaften zu beeinflussen, insbesondere aber sie herauszufordern.

Die „... unter Militärtheoretikern herrschende Verwirrung selbst über zentrale militärische Begriffe wie Strategie und Taktik ...“ war eines der vier Hauptdefizite, das Clausewitz der preußischen Kathederlehre anlastete und nicht nur für semantische Unschärfen, sondern für die schwere Niederlage in der Doppelschlacht von Jena und Auerstedt verantwortlich machte.<sup>v</sup>

Auch heute führt eine unklare Definition des Strategiebegriffes nicht nur dazu, dass er durch seine fast beliebige, undifferenzierte und unkommentierte Anwendung dramatisch an Aussagekraft verliert, sondern vor allem dazu, dass grundlegende zukunftsorientierte Funktionsprinzipien strategischen Denkens, welche konstitutiv für die Gestaltungskraft einer Strategie wären, nicht vollinhaltlich erkannt und folglich konzeptionell, damit gleichzeitig auch definitorisch, außer Acht gelassen werden. Dadurch wird das erreichbare Leistungsvermögen einer Strategie beschnitten, mögliche Überlegenheit bzw. erzielbarer Vorsprung verspielt und die Zukunftssicherheit des eigenen Gemeinwesens sowie ein darüber hinausgehendes Gemeinwohl gefährdet.

Mit dem vorliegenden Beitrag sollte - im Sinne eines zur Diskussion anregenden Gedankenanstoßes - versucht werden, ausgewählte grundlegende Funktionsprinzipien strategischer Ziel-/Richtungsgebung zu analysieren und ihre mögliche Auswirkung auf die Gestaltungskraft der durch sie zu definierenden Strategie aufzuzeigen.

## Literaturverzeichnis

- <sup>i</sup> Marc Bloch: Die seltsame Niederlage: Frankreich 1940. Der Historiker als Zeuge, S. Fischer Verlag 1992; Vorwort zur deutschen Ausgabe von Ulrich Raulff, S.15ff.
- <sup>ii</sup> Martin Wagener: Über das Wesen der Strategie, Österreichische Militärische Zeitschrift (ÖMZ) 4/2010, S.443.
- <sup>iii</sup> Uwe Hartmann: „Carl von Clausewitz, Erkenntnis, Bildung Generalstabsausbildung“, München OLZOG 1998, S.10ff.
- <sup>iv</sup> EU-Institute for Security Studies (EUISS): What ambitions for European defence in 2020, edited by Alvaro de Vasconcelos, Preface by Javier Solana, Original edition jul 2009, 2nd edition (due to Irish „Yes“) oct 2009.
- <sup>v</sup> Uwe Hartmann: „Carl von Clausewitz, Erkenntnis, Bildung Generalstabsausbildung“, München OLZOG 1998, S.43f.

### **MMag. Wolfgang Peischel, PhD**

Geb. 1956; Brigadier; 1982-1985 Theresianische Militärakademie; 1991-1994 Ausbildung zum Generalstabs-offizier; 1991-1997 Studium der Politikwissenschaft; Hauptlehroffizier an der Landesverteidigungsakademie/Wien; seit 1999 Verwendung als Leiter des selbstständigen Referats Umfassende Landesverteidigung der Abteilung Militärstrategie im Bereich der Generalstabsgruppe B; 2003-2008 Leiter der Gruppe Struktur- und Programmplanung im Planungsstab BMLVS; 2001 Truppenverwendung als Kommandant Jägerregiment Wien; seit 2008 Chefredakteur der ÖMZ.

