



Karoline Resch



Idealtypische Planungsfehler

Analyse der Planungen für die Phase Post-Hostilities der Operation Iraqi Freedom 2001-2004

Volltext herunterladen

D. S. Geller und J. D. Singer haben bereits im Jahr 1998 in ihrem Buch „Nations at War. A Scientific Study of International Conflict“ festgestellt, dass „individual-level ego-defensive mechanisms“ im Gruppenrahmen bei Entscheidungen verstärkt werden. Wenn man die dysfunktionalen Symptome von Geller und Singer nachprüft, können für die Planungen die folgenden eindeutig bestätigt werden:

- Gross omissions in surveying objectives: Aus der strategischem Ziel („stable and democratic Iraq“) wurden keine Konsequenzen, notwendigen Maßnahmen und Mittel abgeleitet.
- Failure to examine major costs and risks of the preferred choice: Informationen über mögliche Friktionen und einen höheren Personalbedarf für langfristigen Erfolg wurden ignoriert; in Planung wurde bei Auflösung der irakischen Armee die Opportunitätskosten dieser Entscheidung nicht berücksichtigt.
- Poor information search: Informationen, die innerhalb und außerhalb der Institutionen verfügbar waren, wurden nur ungenügend für die Planungen herangezogen.
- Selective bias in processing information at hand: Informationen, die die eigenen Planungsannahmen stützten, wurden verstärkt herangezogen, andere vernachlässigt.
- Failure to work out detailed implementation, monitoring, and contingency plans: Planungen wurden nur ungenügend implementiert und erst (zeitlich verzögert) verstärkt vorangetrieben.

Zusätzlich zu den dysfunktionalen Symptomen gab es noch organisatorische Konflikte, unklare Kompetenzverteilungen und Unterordnungsverhältnisse, die Planungsfehler noch verstärkten. Neben dem Fortschreiben von dysfunktionalen Symptomen höherer Ebenen auch auf unteren Ebenen gab es in den einzelnen Teilbereichen Gründe für Planungsfehler und grundlegende Fehler in den Entscheidungen. Diese sind:

- Strukturelle Gründe für die Mängel in der Planung waren einerseits in der mangelnden Regelung der zivil/militärische Verantwortungen ersichtlich.
- Kulturelle Gründe lagen einerseits in der konservativen Grundhaltung der Militärs und des Fehlens eines offenen Umgangs mit ziviler Expertise. Dadurch wurden Annahmen fortgeschrieben und die Entscheidungen übergeordneter Ebenen nicht ausreichend kritisch hinterfragt. - Politische Gründe lagen in der starken Einflussnahme einzelner Angehöriger der Bush-Administration auf sicherheitsrelevante Annahmen (US-Vizepräsident Dick Cheney) und der Favorisierung von Varianten, die keine langfristigen Maßnahmen im Irak erfordern würden. Aus der Analyse ist ableitbar, dass die dysfunktionalen Symptome nach Geller und Singer sicherlich als Kategorien von Planungs- und Entscheidungsfehlern noch immer relevant sind und zukünftigen Planern als Warnung dienen sollten.

Already in 1998 D. S. Geller and J. D. Singer stated in their book „Nations at War. A Scientific Study of International Conflict“ that „individual-level ego-defensive mechanisms“ are amplified when decisions are to be taken in the squad. If one verifies the dysfunctional symptoms of Geller and Singer, the following will be explicitly confirmed for plans:

- Gross omissions in surveying objectives: From the strategic target („stable and democratic Iraq“) no consequences, necessary actions and resources were deduced.
- Failure to examine major costs and risks of the preferred choice: Information on possible frictions and higher personnel requirements for a long-term success were ignored. In dissolving the Iraqi army, plans did not consider the opportunity costs of this decision.
- Poor information search: Information available within and without the institutions was only insufficiently used for plans.
- Selective bias in processing information at hand: Information sustaining the own plans actions were used excessively, other information neglected.
- Failure to work out detailed implementation, monitoring, and contingency plans: Plans were insufficiently implemented only later (temporally delayed) impelled.

In addition to the dysfunctional symptoms, there were also organisational conflicts, sketchy allocation of rights and duties as well as subordination relationships, which made mistakes in plans even worse. Apart from the continuation of dysfunctional symptoms on higher levels on to the lower levels, there were other reasons for plans mistakes, and fundamental mistakes in the separate subareas, as far as decisions were concerned, as well. These are:

- Structural reasons for the plans shortcomings became apparent in the lacking regulation of civil/military responsibilities.
- Cultural reasons were, on the one hand, the conservative tenor of the military and, on the other hand, the lack of open interaction with civil expertise. Thus, assumptions were continued and decisions of supervisory levels were not questioned sufficiently.
- Political reasons were the strong exertion of influence of individual members of the Bush-administration on security-relevant assumptions (US Vice President Dick Cheney), and the favouring of variants which would not require long-term actions in Iraq.

From this analysis one can deduce that the dysfunctional Symptoms according to Geller and Singer as categories of plans and decision mistakes are still relevant and ought to serve as warning to future planners.

Déjà en 1998, D.S. Geller et J. D. Singer ont constaté dans leur livre « Nations at War. A Scientific Study of International Conflict » (Des nations en guerre. Une étude scientifique du conflit international) que les « mécanismes de défense de type « ego » au niveau individuel » peuvent être renforcés lors d'une prise de décision dans le cadre d'un groupe. Si l'on contrôle les symptômes dysfonctionnels de Geller et de Singer, les symptômes suivants peuvent être clairement confirmés pour des planifications : omissions graves dans des analyses d'objectifs, c'est-à-dire que l'on n'a pas déduit des conséquences ni des mesures et moyens nécessaires de l'objectif stratégique (« un Iraq stable et démocratique ») ; manque de vérification des coûts et des risques majeurs du choix préféré : on a ignoré les informations sur des frictions possibles ainsi qu'un nombre plus élevé de personnel pour un succès à long terme et on n'a pas pris en considération les coûts d'opportunité de cette décision en cas de dissolution de l'Armée irakienne ; faible recherche d'information: les informations disponibles à l'intérieur et à l'extérieur des institutions ont été insuffisamment utilisées pour les planifications ; préjugés sélectifs dans le traitement des informations disponibles : des informations soutenant les propres hypothèses de planification ont été utilisées plus intensément que les autres, qui ont été négligées ; manque de développement des plans détaillés d'implémentation, d'observation et d'éventualité : les travaux de planification ont été mis en œuvre de façon insuffisante et avec un certain décalage. En dehors des symptômes dysfonctionnels, il y avait aussi des conflits organisationnels, des répartitions de compétences pas claires et des structures hiérarchiques qui ont même intensifié les fautes de planification. Pendant que les symptômes dysfonctionnels des niveaux élevés se propageaient vers les niveaux inférieurs, on a trouvé les raisons pour les fautes de planification influençant des parties de l'opération ainsi que des fautes élémentaires dans des décisions prises, c'est-à-dire : les raisons structurelles pour les manques de planification étaient visibles dans la réglementation insuffisante des responsabilités civilo-militaires et les raisons culturelles résidaient dans l'attitude de base conservatrice du militaire et dans le manque de traitement ouvert des expertises civiles. Ainsi, des hypothèses ont été poursuivies, et les décisions des niveaux supérieurs n'ont pas été suffisamment vérifiées d'un angle critique. Les raisons politiques étaient exposées à la grande influence de quelques députés de l'administration du président Bush et elles se basaient sur les hypothèses de sécurité du vice-président US Dick Cheney et la préférence de variantes qui n'exigeraient pas de mesures à prendre à long terme en Iraq. On peut déduire de l'analyse que, d'après Geller et Singer, les symptômes dysfonctionnels sont toujours aussi importants comme catégories pour des fautes de planification et de décision et qu'ils devraient encore servir d'avertissement aux planificateurs futurs.

Jörg-Dietrich Nackmayr

Die Arktis

Testfeld für eine neue, globale geo-politische Architektur unter besonderer Berücksichtigung von China
(Teil 1)

Die geopolitische Bedeutung der Arktis war nach dem Ende des Kalten Krieges in den Hintergrund gerückt aber nie in Vergessenheit geraten. Gleichwohl verfügt die NATO bis heute vor allem wegen Kanadas Widerstand über kein sicherheitspolitisches Mandat, die Interessen ihrer beteiligten Mitglieder zu bündeln. Durch die Folgen des Klimawandels gerät der Polarkreis in den Fokus der Weltöffentlichkeit. Davon legt auch die im Jahr 2013 vom Isländischen Präsidenten Ólafur Ragnar Grímsson ins Leben gerufene und seitdem jährlich stattfindende „Arctic Circle Conference“ in Reykjavik Zeugnis ab. Mehr als 1.500 Teilnehmer aus fast 50 Ländern kamen erneut im Oktober 2015 in Reykjavik zusammen und belegen die gewachsene Bedeutung der Arktis. In Reykjavik treffen die maritimen Schlüsselstaaten aus Asien auf die arktischen Anrainerstaaten, aber auch die europäischen Staaten Großbritannien, Frankreich, Deutschland und Italien, die nun ebenfalls Präsenz zeigen und eigene Ansprüche dokumentieren. Auf der 3. „Arctic Circle Conference“ präsentierte sich auch die Bundesrepublik Deutschland als Player am Polarkreis. Teil der deutschen Delegation waren 7 Uniformträger aller drei Teilstreitkräfte unter Führung eines Admirals. Frankreich unterstreicht seine Ambitionen sogar durch den Besuch von Staatspräsident François Hollande. China, Korea sowie die Vereinigten Arabischen Emirate waren mit Präsentationen in Reykjavik vertreten.

Anders als während der Zeit der Blockkonfrontation nach dem Zweiten Weltkrieg, geht es heute in der Arktis nicht mehr nur um Radarfrühwarnsysteme und strategische Verfügungsräume für Atom-U-Boote. Das Auftauen des arktischen Eises wird in Kürze, wenn die Prognosen der Klimaforscher zutreffen, einen neuen schiffbaren Ozean entstehen lassen, ein Meer das bestehende Handels- und Transportrouten zwischen Europa, Asien und Amerika verkürzt.

Dieser Beitrag untersucht, was das Abschmelzen und mögliche Verschwinden des Eises in der Arktis innerhalb der kommenden Jahrzehnte für das geopolitische Gleichgewicht im Hohen Norden bedeuten wird und welche Konflikte daraus entstehen können. Dabei wird der Schwerpunkt der Analyse auf China liegen. Bisher war Chinas Erscheinen in der Arktis von der Literatur nicht angemessen gewürdigt worden. So fehlt auch in der 2006 veröffentlichten Studie der Stiftung Wissenschaft und Politik über „Chinas Aufstieg: Rückkehr der Geopolitik“ ein Kapitel über Chinas Interesse am Nordpol. Erst ab 2012 sind einige Beiträge in der Internet gestützten und öffentlich zugänglichen „NATO Multimedia Library“ mit Bezug auf China gelistet. Mit der Studie der China-Experten Linda Jakobsen und Jingchao Peng vom Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) aus dem Jahr 2012 wird China als Späteinsteiger auf dem arktischen Schachbrett identifiziert. Allerdings liegt der Beobachtungsschwerpunkt hier wie auch bei anderen Autoren auf den sich öffnenden Seeverbindungen im Hohen Norden und der zu erwartenden Ausbeutung der arktischen Ressourcen. Kritisch zu hinterfragen ist, wie realistisch eine allgemein erwartete, „neue Seidenstraße“ auf dem arktischen Meer und die Ausbeutung des Ressourcenreichtums in der Arktis auf absehbare Zeit überhaupt sein werden. Denn durch die Fokussierung auf neue Seeverbindungen und den Ressourcenreichtum wird eine viel wichtigere Frage noch immer größtenteils vernachlässigt: Welche Auswirkungen hat das Auftauchen einer raumfremden Macht im Hohen Norden auf die dort bestehende geopolitische Architektur und die transatlantischen „lines of communication“? Diese Frage wird zuerst in einem kurzen Aufsatz des „National Intelligence Fellow at the USA Council on Foreign Relations“ von Paula Briscoe im Februar 2013 aufgeworfen: „Greenland - China's Foothold in Europe?“ Damit ist eine strategische Dimension angesprochen, die für die Zukunft der transatlantischen Geopolitik von zentraler Bedeutung sein wird. Ungeachtet dessen fassen sich die meisten Autoren bis heute vor allem mit dem aktuellen Konfliktpotenzial zwischen Russland und dem Westen. Das Auftauchen Chinas und die damit verbundenen Auswirkungen auf dem arktischen Schachbrett bleiben erstaunlicher Weise unterbelichtet.

The geopolitical importance of the Arctic had disappeared after the end of the Cold War, but it had never been forgotten. Nevertheless, because of Canada's opposition, NATO still has no security-political mandate to pool the interests of the members involved. Due to the consequences of the climatic change the Arctic Circle is getting into the focus of the public world. The „Arctic Circle Conference“ in Reykjavik, which was founded by the Icelandic President Ólafur Ragnar Grímsson in 2013, and which has taken place every year since then, bears witness to this. In October 2015 more than 1.500 participants from almost 50 countries convened once again, thus verifying the grown importance of the Arctic. In Reykjavik the maritime key powers from Asia meet the Arctic adjacent states, as well as the European states Great Britain, France, Germany and Italy, which now demonstrate presence, too, and document their own claims. At the 3rd „Arctic Circle Conference“ also the Federal Republic of Germany presented itself as a player on the Polar Circle. Seven soldiers in uniform from all three services, led by an admiral, were part of the German delegation. France even underlines its ambitions with the attendance of its President François Hollande. China, Korea and the United Arab Emirates also were represented with presentations in Reykjavik. Contrary to the time of block confrontation after the Second World War, today the topics in the Arctic are not radio detection and ranging early warning systems and strategic areas of disposition for submarines any longer. If the forecasts of climate researchers are true, a new navigable ocean will come into being because of the thawing of the Arctic ice, a sea shortening the already existing trade and transit routes between Europe, Asia and America. This article analyses how the melting off and possible disappearance of the ice of the Arctic might influence the geopolitical balance within the next decades, and which conflicts might arise from it. Here, the main focus of the analysis will be China. So far China's appearance in the Arctic has not been appropriately appreciated in literature. So, for instance, in the study of the Science and Politics Foundation on „China's Rise: Return of Geopolitics“ published in 2006, there is no chapter about China's interest in the North Pole. Only since 2012 some articles concerning China have been listed in the „NATO Multimedia Library“, which is publicly accessible and supported by the internet. With the analysis by the China-experts Linda Jakobsen and Jingchao Peng from the Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) from 2012, China is identified as a late beginner on the arctic chessboard. Here, however, like with other authors, the focus of observation is on the opening sea routes in the far north and the exploitation of the arctic resources to be expected. Additionally, one has to question critically how realistic a generally expected „new silk road“ on the Arctic Ocean and the exploitation of the abundance of resources in the Arctic will become anyway in foreseeable future. By the focussing on new sea routes and the abundance of resources another more important question is still neglected for the most part: What are the consequences of a spatially foreign power emerging in the far north for the geopolitical architecture there, and for the trans-Atlantic „lines of communication“? This question was first posed in a short essay in the „National Intelligence Fellow at the USA Council on Foreign Relations“ by Paula Briscoe in February 2013: „Greenland - China's Foothold in Europe?“ Thus, a strategic dimension is accosted which will be of pivotal for the future of trans-Atlantic geopolitics. Notwithstanding, up to now most authors have above all dealt with the current conflict potential existing between Russia and the West. The appearance of China, together with its consequences on the arctic chessboard, astonishingly remain underexposed.

L'importance géopolitique de l'Arctique fut mise à l'arrière-plan après la Guerre froide, mais elle n'a jamais été oubliée. Néanmoins, l'OTAN ne dispose pas jusqu'à nos jours d'un mandat du Conseil de sécurité de l'ONU permettant de concentrer les intérêts de ses membres impliqués, cela surtout à cause de la résistance du Canada. Suite aux conséquences du changement climatique, le cercle polaire est entré dans le centre d'intérêt du public mondial, ce que témoigne aussi la « Conférence sur le Cercle Polaire » fondée en 2013 par le Président islandais Ólafur Ragnar Grímsson, conférence tenue depuis chaque année à Reykjavik. Plus de 1 500 participants de presque 50 pays sont de nouveau venus en octobre 2015 à Reykjavik pour souligner l'importance accrue de l'Arctique. A Reykjavik, les pouvoirs-clé maritimes de l'Asie rencontrent les pays voisins arctiques, mais aussi des états européens comme la Grande-Bretagne, la France, l'Allemagne et l'Italie, pays qui maintenant montrent aussi leur présence et qui documentent leurs propres revendications. A la « 3e Conférence du Cercle Polaire », l'Allemagne s'est aussi présentée comme acteur au Cercle Polaire. Une partie de la délégation allemande (7 personnes, commandées par un amiral) appartenait aux trois armées de la Bundeswehr. La France a même souligné ses ambitions par une visite du président François Hollande. La Chine, la Corée et les Emirats arabes unis ont aussi envoyé des représentants à Reykjavik. Contrairement à la période de confrontation des Blocs après la 2e Guerre mondiale, on ne discute plus aujourd'hui des systèmes d'alerte radar avancés ni des zones de rassemblement stratégiques pour des sous-marins nucléaires dans l'Arctique. Si les prévisions des climatologues sont correctes, la fonte des glaces arctiques va bientôt créer un nouvel océan navigable, une mer qui va raccourcir les routes commerciales et de transport existantes entre l'Europe, l'Asie et l'Amérique. En mettant l'accent sur la Chine, cet article va analyser les effets que la fonte et la disparition probable des glaces dans l'Arctique vont exercer sur l'équilibre géopolitique dans le Grand Nord pendant les décennies à venir, et les conflits qui peuvent en résulter. Jusqu'à présent, l'apparition de la Chine dans l'Arctique n'a pas été suffisamment appréciée par la littérature. Ainsi, dans l'étude nommée « L'avancement de la Chine : le retour de la géopolitique », étude publiée en 2006 par la Fondation Science et Politique, on ne trouve pas un seul chapitre sur l'intérêt de la Chine au Pôle Nord. Seulement à partir de 2012, on trouve quelques articles sur la Chine dans la « Bibliothèque Multimédia de l'OTAN », bibliothèque basée sur internet et accessible au public. Dans l'étude publiée en 2012 par Linda Jakobsen et Jingchao Peng de l'Institut international de recherche sur la paix de Stockholm (SIPRI), experts sur la Chine, la Chine est identifiée comme un participant tardif sur l'échiquier arctique. Néanmoins le centre des observations est mis ici, comme chez d'autres auteurs, sur les voies maritimes du Grand Nord, voies qui sont en train de s'ouvrir, et sur l'exploitation prévisible des ressources arctiques. On devrait analyser d'un angle critique à quel point une nouvelle « route de la soie » attendue par tous dans la mer Arctique ainsi que l'exploitation de la richesse de ressources dans l'Arctique dans un avenir prévisible sont réalistes. Parce que, suite à la concentration sur des nouvelles voies de communication maritimes et la richesse en ressources, une question beaucoup plus importante sera toujours en grande partie négligée : quelles seront les conséquences de l'apparition d'une puissance étrangère dans le Grand Nord sur la structure géopolitique déjà existante là-bas et sur les « voies de communication » transatlantiques ? Cette question a été évoquée pour la première fois dans un bref exposé du « National Intelligence Fellow at the USA Council on Foreign Relations » rédigé par Paula Briscoe en février 2013 et intitulé « Greenland - China's Foothold in Europe ? » (Le Groenland - l'ancre de la Chine en Europe ?). Ainsi, on veut évoquer une dimension stratégique qui sera d'une importance capitale pour le futur de la géopolitique transatlantique. Nonobstant cela, la plupart des auteurs se sont surtout occupés jusqu'à nos jours du potentiel de conflit actuel entre la Russie et l'Occident. L'apparition de la Chine sur l'échiquier arctique et les effets qui l'accompagnent, restent étrangement sous-exposés.

Florian Fleischmann/André Röhl

Das Ende der Friktionen?

Big Data-Analysen in militärischen Entscheidungsprozessen

Die Notwendigkeit, Entscheidungen in einem durch Komplexität, Ungewissheit und Unbestimmtheit geprägten Umfeld treffen zu müssen, ist seit jeher ein Merkmal militärischer beziehungsweise sicherheitspolitischer Entscheidungsprozesse. Big Data-Analysen besitzen das Potenzial, qualifizierte Antworten auf nahezu jede beliebige Fragestellung zu liefern. Dies funktioniert allerdings nur, wenn auch die richtigen Fragen gestellt werden:

Welches Ziel soll in welchem Kontext wann erreicht werden?

- Welche Rahmenbedingungen/Parameter (intern und extern) beeinflussen die Erreichbarkeit dieses Ziels?
- Welche Informationen werden benötigt, um mit der Zielsetzung verbundene Entwicklungen prognostizieren bzw. modellieren zu können?
- Wo befinden sich die Informationen?
- In welcher Form (strukturiert, unstrukturiert, semi-strukturiert) liegen die benötigten Daten vor?

Generell gibt es zwei Möglichkeiten, Big Data zu nutzen. So kann die erforderliche Struktur (Technik, Algorithmen und Analyse-Kompetenzen) komplett intern aufgebaut werden, oder eine Organisation greift über so genannte Shared Services auf das Know-how externer Anbieter zurück. In beiden Fällen müssen grundsätzlich zwei Anforderungen erfüllt sein:

- Einhaltung aller relevanten Vorschriften zum Datenschutz und zur Datensicherheit;
- Geeignete Mitarbeiter-Qualifikationen/Analyse-Fähigkeiten zur Interpretation von Daten (Mathematiker, Datenbankspezialisten etc.).

Auf der technischen Seite wächst die Zahl der Anbieter, die Big Data-Analysen als Shared Service bereitstellen. Das bedeutet:

- Die erforderliche Technik/Software ist webbasiert, der Anwender muss keine Investitionen in Hardware bzw. Instandhaltung vornehmen
- Ausgehend von den Fragestellungen des Kunden, erstellt der Anbieter präzise Analysen und Visualisierungen auf Basis der erforderlichen Datenquellen
- Der Anwender kann sich auf Lösungen konzentrieren, statt viel Aufwand mit der Beschaffung und Aufbereitung der erforderlichen Daten betreiben zu müssen.

Alles in allem bleibt die Big Data-Technology ein Instrument, das trotz Automatisierungen und Verknüpfungen einen Entscheidungsprozess nur unterstützen, nicht ihn ersetzen kann. „Friktionen“ werden dadurch nicht abgeschafft, aber doch zumindest deutlich verringert. Der auch bereits bei Clausewitz niedergelegte Grundsatz, Entscheidungsprozesse durch eine Kombination aus „operativer Intelligenz“ und rationaler Methodik, auszugestalten, bleibt jedoch nach wie vor maßgeblich.

The necessity to be forced to make decisions in an environment characterised by complexity, uncertainties and vagueness has always been a feature of military and/or security-political decision-making processes. Big data analyses have the potential of providing qualified solutions to nearly every problem. This, however, only works if the correct questions are asked:

- Which target is to be achieved when in which context?
- Which (internal and external) general conditions/parameters influence the reachability of this target?
- Which information is required in order to be able to prognosticate and/or model the developments interconnected with the objective target?
- Where is the information?
- In which form (structured, unstructured or semi-structured) are the required data available?

In general there are two possibilities to make use of big data. On the one hand, the necessary structure (technique, algorithms and analysis responsibilities) can be established completely internally, or an organisation refers to the knowhow of external providers via so-called shared services. In both cases two requirements must be fulfilled fundamentally:

- Compliance with all relevant regulations concerning data protection and data security;
- Convenient staff member qualifications/analysis capabilities for the interpretation of data (mathematicians, database specialists, etc.).

Concerning the engineering branch, the number of providers making big data analyses available as shared service is increasing. This implies:

- Starting from the problems of the customer, the provider creates precise analyses and visualisations on the basis of the necessary data sources.
- The user can concentrate on solutions instead of having to take great effort for procuring and editing the necessary data. To summarize, the big data technology remains to be an instrument which, despite automations and links, can only support - but not replace - a decision-making process. "Frictions" are not eliminated by it, but at least they become significantly reduced. The principle, which was already recorded by Clausewitz, that decision-making processes are to be developed by a combination of "operational intelligence" and rational methods, still remains decisive.

La nécessité de devoir prendre des décisions dans un environnement marqué par la complexité, l'incertitude et l'ambiguïté a depuis toujours été une caractéristique de processus de prise de décision militaire et de politique de sécurité. Les analyses de grandes quantités de données possèdent le potentiel de fournir des réponses qualifiées à presque n'importe quelle question. Néanmoins, cela fonctionne seulement si on pose les bonnes questions. Quel est le but à atteindre, et dans quel contexte ? Quelles sont les conditions cadres/paramètres (internes et externes) qui influencent la réalisation de ce but ? Quelles informations faut-il avoir pour pouvoir pronostiquer et modeler les développements liés à ce but ? Sous quelle forme existent les données nécessaires (structurées, non structurées, semi-structurées) ? En général, il y a deux possibilités d'utiliser de grandes quantités de données : on peut créer la structure nécessaire (technique, algorithmes, compétences d'analyse) complètement de façon interne, ou une organisation fait recours au savoir-faire de prestataires externes par le biais des Shared Services (services partagés). Pour chacun de ces cas, il faut avoir rempli deux exigences : respecter toutes les règles importantes concernant la protection et la sécurité des données et disposer de collaborateurs qualifiés et de capacités analytiques pour l'interprétation des données (mathématiciens, spécialistes de base de données, etc.). Du côté technique, le nombre de compagnies qui offrent des analyses pour de grandes quantités de données sous forme d'un Shared Service est en train d'augmenter. Cela veut dire que : la technique/le software nécessaires sont basés sur le web ; l'utilisateur ne doit pas faire d'investissements pour le matériel informatique ni pour son maintien. A partir des questions du client, le fournisseur fait des analyses et visualisations précises basées sur les sources de données nécessaires. Donc, l'utilisateur peut se concentrer sur les solutions au lieu de faire beaucoup d'efforts pour l'acquisition et la préparation des données nécessaires. En conclusion, la technologie de grandes quantités de données reste un instrument qui, en dépit de l'automatisation et des liens entre les données, ne peut que soutenir un processus de prise de décision, mais jamais le remplacer. Cette technologie ne peut pas supprimer les « frictions », mais elle peut au moins les réduire sensiblement. Le principe, déjà mentionné chez Clausewitz, de développer des processus de prise de décision par une combinaison « d'intelligence opérationnelle » et de méthodique rationnelle reste quand même toujours un facteur déterminant.

Die Schlacht um Verdun 1916

Ein fataler deutscher strategischer Alleingang ohne Beteiligung des österreichischen Bündnispartners Anatomie einer Schlüsselschlacht des 20. Jahrhunderts und ihrer Nachwirkungen

Aus heutiger Sicht hat die Schlacht um Verdun drei Dimensionen:

- Die erste und sicher bedeutsamste Dimension dieser strategischen Schlacht liegt darin, dass die Strategie des deutschen Generalstabschefs Erich von Falkenhayn ein fataler Alleingang ohne Abstimmung mit dem österreichischen Bündnispartner, mittels einer von ihm erdachten Militärstrategie der Ausblutungsschlacht England zum Ausscheiden aus dem Ersten Weltkrieg zu bewegen, scheiterte. Die deutschen Verluste konnten nicht gering gehalten werden. Die Schlacht entglitt ihm und seinen Truppenführern. Die Gegenmaßnahmen der französischen Führung waren durchschlagender als von Falkenhayn für möglich gehalten. Der Angriff blieb stecken und das Angriffsziel der Côtes auf dem Ostufer der Maas konnte nicht im Sturmangriff genommen werden. Die britischen Streitkräfte begannen am 24. Juni 1916 zusammen mit französischen Truppen die erste Somme-Schlacht mit großer Kraftentfaltung. Es handelte sich dabei um kein improvisiertes Unternehmen, das Falkenhayn mit dem Angriff auf Verdun auslösen wollte. Unbeirrt hielt Großbritannien am strategischen Ziel fest, Deutschland militärisch niederzuringen.

- Die zweite Dimension der Schlacht um Verdun ist in dem Sachverhalt zu sehen, dass sie Änderungen im operativ-taktischen, technischen und Ausbildungsbereich bewirkte. Sie ist das Verbindungsglied zu einer Reihe von Entwicklungen, die zu neuen beweglichen Kampfverfahren sowie zu Änderungen der Ausrüstung und Ausbildung führten, die im Zuge der zunehmenden Technisierung des Stellungskrieges notwendig geworden waren.

- Eine psychologische dritte Dimension wirkt bis in unsere Tage nach. Sie führte zu Veränderungen in der Einstellung zum Krieg in Deutschland und in Frankreich. Sie beeinflusste die französischen Verteidigungsvorkehrungen nach dem Ersten Weltkrieg und prägt bis heute das deutsch-französische Verhältnis.

Bereits zu Beginn der zweiten Phase der Schlacht um Verdun war deutlich geworden, dass die Operationsführung des Generals v. Falkenhayn gescheitert war. Es war nicht möglich, wie er angenommen hatte, bei eigenen geringen und sehr hohen französischen Verlusten die Schlacht zu steuern. Sie lief ihm vielmehr aus der Hand. Am Ende waren die Verluste beider Seiten fast gleich hoch. Nach dem Ersten Weltkrieg wurde das Schlachtfeld um Verdun als Monument des Krieges in seinem verwüsteten Zustand erhalten und nur teilweise aufgeforstet.

Am großen französischen Soldatenfriedhof vor dem sogenannten Beinhaus, indem die Gebeine tausender deutscher und französischer Soldaten aufbewahrt werden, besiegelten 1984 Staatspräsident Francois Mitterrand und Bundeskanzler Helmut Kohl die vollendete Überwindung der Jahrhunderte langen Feindschaft zwischen Deutschland und Frankreich.

From a present-day perspective, the Battle for Verdun has three dimensions:

- The first and certainly most significant dimension of this strategic battle is the fact that the strategy of the German chief of general staff Erich von Falkenhayn failed, which was a fatal solo effort without coordination with the Austrian alliance partner, by means of a military strategy of a battle of bleeding to death, conceived by himself, designed to induce England to withdraw from the First World War. The German losses could not be kept low. The battle slipped out of his and his military leaders' grasp. The counter measures of the French leaders were more disruptive than Falkenhayn had considered possible. The attack had come to a standstill, and the objective Cotes on the east bank of the Maas could not be taken by assault. On 24th June 1916 the British armed forces, together with French troops, started the first Somme-Battle with enormous force application. This was no improvised operation, as Falkenhayn had intended to trigger with his attack of Verdun. Great Britain, on the other hand, followed its unwavering strategic course of militarily outfighting Germany.

- The second dimension of the Battle of Verdun is to be seen in the fact that it effectuated changes in the operational-tactical, technical and training domain. It represents the link to a series of developments leading to new moving combat procedures as well as to improvements of armament and training which had become necessary in the course of the increasing engineering of static warfare.

- A psychological third dimension has still had having its effects up to the present day. It led to changes in the general perception of war in Germany and France. It also influenced the French defence precautions after the First World War and has characterised the German-French relationship up to the present day.

At the beginning of the second phase of the Battle for Verdun already it had become obvious that the management of operations by General von Falkenhayn had failed. It was not possible, as he had assumed, to control the battle with low own and very high French losses. On the contrary, it slipped out of his hand. In the end the losses on both sides were equally high. After the First World War, the battlefield around Verdun was preserved as a monument of the war in its devastated state and was only partially reforested. In 1984, in the large French war cemetery, in front of the so-called charnel-house, where the bones of thousands of German and French soldiers are kept, President Francois Mitterrand and Federal Chancellor Helmut Kohl set the seal on the accomplished overcoming of the enmity between Germany and France, which had lasted for centuries.

Du point de vue actuel, la bataille de Verdun englobe trois dimensions : la première et certainement la dimension la plus importante de cette bataille stratégique réside dans le fait que la stratégie du chef d'état-major allemand Erich von Falkenhayn, une action isolée fatale sans accord avec l'allié autrichien suivant la stratégie militaire de l'hémorragie à blanc et ayant comme but de motiver l'Angleterre de se retirer de la 1^{ère} Guerre mondiale, a échoué. L'Allemagne n'a pas réussi à réduire ses pertes à un minimum ; la bataille a glissé des mains de Falkenhayn et de ses commandants. Les contremesures du commandement français ont eu plus de succès que Falkenhayn n'avait pensé. L'attaque échoua et on n'arriva pas à prendre l'objectif des Cotes sur la rive est de la Meuse par un assaut. Le 24 juin 1916 les Forces britanniques, avec les troupes françaises, ont entamé la première bataille de la Somme avec un grand déploiement de forces. Il ne s'agissait pas d'une action improvisée, action que Falkenhayn voulait déclencher avec l'attaque sur Verdun. En fait, l'Angleterre poursuivait de façon concentrée son but stratégique, c'est-à-dire détruire l'Allemagne avec des moyens militaires. La deuxième dimension de la bataille de Verdun doit être vue dans le contexte de changements opérationnels, tactiques, techniques et de formation qu'elle a engendrés. La bataille constitue un lien avec une série de développements qui menèrent à de nouveaux modes de combat ainsi qu'à des changements dans les domaines d'équipement et de formation, changements qui se sont avérés nécessaires suite à la mécanisation croissante lors de la guerre des tranchées. Une troisième dimension psychologique déploie ses effets jusqu'à nos jours. Elle a mené à des changements d'attitude envers la guerre en Allemagne et en France. Elle a influencé les préparations de défense françaises après la 1^{ère} Guerre mondiale et elle a marqué jusqu'à nos jours la relation franco-allemande. Déjà au début de la 2^e phase de la bataille de Verdun, on a vu clairement que le commandement opérationnel du général von Falkenhayn avait échoué. Il n'était pas possible, comme il l'avait pensé, de mener la bataille en minimisant les propres pertes et en maximisant les pertes françaises. Tout au contraire : la bataille lui passa entre les mains. A la fin, les deux côtés avaient subi presque le même nombre de pertes. Après la 1^{ère} G.M., le champ de bataille de Verdun fut conservé comme monument en état dévasté ; seulement certaines parties furent reboisées. Devant l'ossuaire du grand cimetière militaire français, ossuaire dans lequel les ossements de milliers de soldats allemands et français sont conservés, le président François Mitterrand et le chancelier Helmut Kohl ont scellé en 1984 la fin de la longue inimitié entre l'Allemagne et la France, inimitié qui avait duré des siècles.

Andreas Steiger

Die Bundesheerreform 1962/1963

Die erste Umgliederung des Bundesheeres in der Zweiten Republik

Im Jahr 1963 erfolgte als Resultat einer Reform die erste Umgliederung des Bundesheeres. Die Rahmenbedingungen waren u.a. die allgemeine Wehrpflicht, die Dienstzeit von neun Monaten, die Einberufungsfristen, die Budgetierung, die Mobilmachung, welche sich in den Anfangsplanungen befand, die Neutralität und die vorhandene Ausrüstung des österreichischen Bundesheeres, welche noch Großteils aus den „Ausrüstungspaketen“ der ehemaligen Besatzungsmächte bestand.

Auch die Erfahrungen mit der Heeresgliederung 1956 und aus dem Einsatz des Bundesheeres während der Ungarnkrise 1956 galt es zu berücksichtigen. Die „politischen“ Akteure im Bundesministerium für Landesverteidigung (BMLfV) waren Bundesminister für Landesverteidigung (BM für LV) Dipl. Ing. Dr. Karl Schleinzner (ÖVP) [* 8.1.1924 - † 19.7.1975] und Staatssekretär Otto Rösch (SPÖ) [* 24.3.1917 - † 3.11.1995].

Eine „erste“ Umstrukturierung erfolgte im August 1960 bei den mechanisierten Verbänden, als mit der Umgliederung der 3. Brigade und der 9. Brigade zur 3. Panzerbrigade und zur 9. Panzerbrigade das bisherige vorhandene operative und organisatorische Konzept verändert wurde. Mit 1. Jänner 1963 wurden die 3. und 9. Panzerbrigade in Panzergrenadierbrigaden umbenannt. Einen „späteren“ Abschluss fand diese „mechanisierte“ Umgliederung am 1. Jänner 1964, als die 4. Jägerbrigade ebenfalls in eine mechanisierte Brigade (4. Panzergrenadierbrigade) umgewandelt wurde. In Folge war im Donauraum ein Schwergewicht (wenn auch bescheidenen Ausmaßes) an mechanisierten Truppen vorhanden. Auch die Ausbildung der mechanisierten Truppen wurde neu strukturiert. Während also die militärische Führung für die Panzertruppe entscheidende Impulse setzte, galt es für weitere Planungsschritte die neunmonatige Dienstzeit, welche eine mindestens zweimalige Einberufung erforderte, zu berücksichtigen.

Durch die Heeresgliederung 1963 wurde die ständige Einsatzbereitschaft im Frieden erheblich verbessert, was sich auch in Zusammenhang mit der raschen Abmarschbereitschaft der „Knopfdruckbrigaden“ vorteilhaft bei der Krise in der Tschechoslowakei 1968 auswirken sollte. Von besonderem Nutzen war auch die höhere Einsatzbereitschaft bei den großen Hochwasserassistenzsätzen in den Jahren 1965 und 1966, wo u.a. zwölf Pionierkompanien sofort verfügbar waren. Die zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Möglichkeiten reichten aber nicht aus, auch die nun verkleinerte Heeresorganisation in vollem Ausmaß aufrecht zu erhalten. Diese Reform beeindruckte „erst“ unter anderem durch den relativ „kurzen“ Zeitraum von den ersten gesetzten Planungsschritten bis zum Einsetzen der Umgliederung mit 1. Jänner 1963 und konkreten Resultaten, wie u.a. der Beginn der ULV, die Umsetzung des „Schild- und Schwert Konzeptes“, Inspektionen und Instruktionen, die Neuausstattung mit Waffen und Geräten und die „mediale Reflexion“.

„Jetzt“ sind unter anderem die Militärkommanden geblieben. Mögen auch zukünftige Militärhistoriker-Generationen über die Rahmenbedingungen und substantiellen Veränderungen dieser 1. Heeresreform forschen und sich daran erinnern, wie alles begann: ...damals im Jahr 1963!

In 1963, as a result of a reform, a reorganisation of the Armed Forces took place. The general conditions were, among other things, general conscription, a period of service of nine months, selective service periods, budgeting, mobilization - which was in its initial planning at that time-, neutrality, and the available armament of the Austrian Armed Forces, for the most part consisting of the "armament packages" of the former occupying powers. The experiences from the Army Structure 1956 and from the deployment of the Armed Forces during the Hungary Crisis 1956 were to be taken into consideration, too. The "political" actors in the Federal Ministry of Defence (BMLfV) were the Federal Minister of Defence (BM für LV) Dipl. Ing. Dr. Karl Schleinzner (ÖVP) [* 8.1.1924 - † 19.7.1975] and State Secretary Otto Rösch (SPÖ) [* 24.3.1917 - † 3.11.1995]. A „first“ restructuring took place with the armoured detachments in August 1960, when the previous operational and organisational concept was changed by transforming the 3rd and 9th Brigades into the 3rd and 9th Armoured Brigades. On 1st January 1963, the 3rd and 9th Armoured Brigades were redefined to become mechanised brigades. On 1st January 1964, this "mechanised" reorganisation had its "delayed" completion when the 4th Infantry Brigade was transformed into a mechanised brigade (4th Mechanised Brigade) as well. Thus, there was a centre of gravity (even though of modest dimension) of mechanised troops available in the Danube region. The training of the mechanised troops was restructured, too. While the military management set decisive impulses, the nine months period of service, which required selective service at least twice, also had to be taken into consideration for further planning steps. The Army Structure 1963 improved the permanent operational readiness at peacetime, which was to become an advantage during the Czechoslovakia Crisis 1968 because of the rapid decampment readiness of the "touch-of-a-button-brigades". The increased operational readiness proved also useful in the course of the flood assistance missions 1965 and 1966, when, among others, twelve engineers companies were available immediately. The available personnel and material possibilities, however, were not sufficient to perpetuate the reduced army organisation to a full extent. This reform, however, was "once" impressive because of the "short" time period from the first planning steps to the beginning of the transformation on 1st January 1963, with concrete results, such as the beginning of comprehensive defence, the implementation of the "shield-and-sword concept", inspections and instructions, equipping with new weapons and gear, and "medial" reflexion. "Now", only the military territorial commands still exist. Let future generations of military historians, too, do research on the general conditions and substantial changes of this 1st Army Reform, remembering how everything had begun: ... at that time in 1963!

En 1963, les Forces armées autrichiennes furent restructurées pour la première fois à la suite d'une réforme. Les conditions-cadre pour cette mesure furent, entre autre, le service militaire obligatoire de neuf mois, les dates limite de conscription, la budgétisation, la mobilisation (qui se trouvait dans les planifications initiales), la neutralité et l'équipement disponible des Forces, équipement qui consistait en grande partie encore toujours de « paquets d'équipement » des anciennes forces d'occupation. De plus, il fallait aussi prendre en considération les leçons tirées de la restructuration militaire de 1956 et des opérations militaires pendant la crise de Hongrie en 1956. Les acteurs « politiques » du Ministère de la Défense furent le ministre de la défense Dr. Karl Schleinzner (parti populiste) [* 8.1.1924 - † 19.7.1975] et le secrétaire d'état Otto Rösch (parti socialiste) [* 24.3.1917 - † 3.11.1995]. Une « première » restructuration eut lieu en août 1960 dans les unités mécanisées en transformant la 3^e Brigade et la 9^e Brigade en 3^e Brigade blindée et 9^e Brigade blindée. Ainsi, on a aussi changé le concept opérationnel et le concept d'organisation. Le 1^{er} janvier 1963, les 3^e et 9^e Brigades blindées furent renommées brigades mécanisées. Cette restructuration blindée « tardive » fut seulement complétée le 1^{er} janvier 1964 quand la 4^e Brigade d'infanterie fut aussi renommée 4^e Brigade mécanisée. Par conséquent, la plupart des troupes mécanisées (même si d'une envergure modeste) fut concentrée dans la région du Danube. De plus, la formation des troupes mécanisées fut aussi restructurée. Pendant que, donc, le commandement militaire a donné des impulsions importantes pour la troupe blindée, il a aussi fallu prendre en considération d'autres étapes de planification concernant la durée du service obligatoire de 9 mois, qui exigeait au moins deux conscriptions par an. Par la restructuration militaire de 1963, la disponibilité opérationnelle permanente des Forces en temps de paix fut considérablement améliorée, ce qui dû aussi avoir un effet positif sur la disponibilité rapide des « brigades de pression de bouton » pendant la crise de la Tchécoslovaquie en 1968. De plus, la disponibilité accrue fut aussi très utile lors de l'emploi des troupes contre les effets dévastateurs des inondations en 1965 et 1966, où l'on a pu envoyer immédiatement, entre autre, 12 compagnies de génie. Néanmoins, les capacités personnelles et matérielles disponibles ne furent pas suffisantes pour maintenir pleinement l'organisation militaire maintenant réduite. Cette réforme a « à l'époque » impressionné, entre autre, par la relativement « courte » période de temps entre les premières étapes de planification jusqu'au commencement de la restructuration le 1^{er} janvier 1963 et des résultats concrets comme par exemple l'origine de la défense nationale globale, la mise en œuvre du concept de « bouclier et épée », des inspections et instructions, le rééquipement avec de nouvelles armes et matériaux et la « réflexion médiale ». « Pour le moment », 9 commandements militaires régionaux sont restés. Espérons que de futures générations d'historiens militaires vont aussi faire des recherches sur les conditions-cadre et les changements substantiels de cette première réforme militaire et qu'elles se souviendront comment tout cela a commencé ... à l'époque, en 1963 !