
ARMIS ET LITTERIS

Band 10

Vorwort

Ich darf in diesem Vorwort Herrn **General Propst**, den Leiter der Sektion III des BMLV, zitieren: „Die charakterlich gefestigte Persönlichkeit, welche ethisch verantwortungsvoll handelt, ist gefragt.“ Damit ist auch die Leitlinie des Symposions 2001 treffend skizziert. Wie vielfältig sind die Einflüsse, unter denen der militärische Kommandant heute zu führen hat, und wie unberechenbar in ihren Konsequenzen! Menschen, die ohne feste ethische und/oder religiöse Grundlage, wertefrei in derartige Situationen gestellt werden, handeln dort häufig orientierungs- und verantwortungslos.

Die Vortragenden des o.e. Symposions versuchen, einige Aspekte moderner Führungsleistung und deren Umfeld aufzuzeigen. Manchmal sind auch Antworten dabei. Im Tagungsband, den Sie nun in Händen halten, sind die vorgelegten Manuskripte und überarbeiteten Transskripte abgedruckt.

Prof. Dr. Grün zeigt in seinem Vortrag an einem herausragenden Beispiel an der Vernunftkritik Kants, wie der menschliche Erkenntnisapparat am Zustandekommen von Erkenntnissen beteiligt ist. Er macht uns auch deutlich, dass die Menschen mit einer elementaren Unsicherheit umzugehen lernen müssen: den vielfältigen Wandlungen ihrer Weltbilder.

ObstdG Pichlkastner beschreibt einleitend den Weg vom „Angstwesen“ Mensch, das gejagte Wesen, über den jagenden Menschen zum strukturiert agierenden Menschen, der sich durch überzeugtes und bewertendes Handeln definiert, bis hin zur entstehenden Gesellschaft mit ihren Subsystemen, wie zum Beispiel jenes des Militärs. Das Soldatentum ist also aus der Genese der Menschheit abzuleiten. Soziale Systeme, insbesondere die militärischen Organisationen, bedürfen einer Führung, denn nur durch diese sind Überleben bzw. Weiterentwicklung möglich. Führung ist ein soziales Phänomen, welches in den zwischenmenschlichen Aktionen als Anwendung von Macht sichtbar wird. Die Besonderheit der militärischen Führung wird daran sichtbar, dass sich alle Beteiligten, Vorgesetzte und Untergebene, in Grenzsituationen befinden. Daraus leitet er ab, dass ein „gerüttelt“ Maß an Vertrauen die Basis für das „Führen mit Auftrag“ bildet.

Ms. Adie zeichnet ein lebhaftes und plastisches Bild des Verhältnisses zwischen Soldaten und Medien. Besonderen Wert legte sie dabei auf die Feststellung, dass Verschleierungstaktiken und der Mangel an Vertrauen allgemein das genaue Gegenteil bewirken. Die hohe Glaubwürdigkeit die-

ser Referentin gründet sich auf die langjährigen persönlichen Erfahrungen, die sie als Kriegsberichterstatteerin in den unterschiedlichsten Krisenherden sammeln konnte. Ms. Adie ist heute Leiterin der Abteilung Nachrichtengewinnung in der BBC.

Prof. Dr. Heitger beschäftigt sich mit dem Spannungsfeld des Wertens und der Werte. Diese beiden Begriffe widersprechen sich scheinbar, da der Mensch wertet und dabei natürlich auch die bestehenden Werte in Frage stellt. Der Mensch hat das Recht zu werten, diese Freiheit darf nicht angetastet werden. Demnach darf auch der Soldat werten, aber natürlich nur in einem gewissen Rahmen, der durch die Vermittlung von, für den Soldaten, relevanten Werten abgesteckt werden muss. Interessant ist auch seine Betrachtung dieses Problems von der philosophischen Seite her. Er zeigt sehr treffend den Unterschied zwischen Legalität und Moralität im Bereich des Soldatentums an einem historischen Beispiel auf.

Bgdr DI Forstner-Billau stellt einleitend fest, dass wir in einem Zeitalter des Umbruchs stehen. Wir werden, vor allem im Bereich der Führung, den Wechsel von einer analogen Realität zu einer virtuellen akzeptieren müssen. Militärisch gesehen wird das „Führen durch Beispiel“ obsolet. Führer und Geführte stehen nicht mehr unbedingt im physischen, sondern nur mehr im physikalischen Kontakt, d.h., die nonverbalen Formen der Kommunikation als Methode der Führung werden nicht mehr gefragt sein. Für den zivilen und insbesondere den militärischen Bereich werden virtuelle Realitäten an Häufigkeit und damit an Bedeutung gewinnen. Prägnant werden vom Referenten die Unterschiede zwischen ziviler und militärischer Führung im Zusammenhang mit „Network Centric World“ herausgearbeitet und es wird uns dabei vor Augen geführt, dass in diesem Zusammenhang der militärische Bereich gegenüber dem zivilen einen Aufholbedarf zu verbuchen hat. Für beide Führungsgebiete gilt aber dieselbe Herausforderung in einer „Network Centric World“, und zwar die Steuerung des Zusammenwirkens von Mitarbeitern, über Gruppen, Organisationen, nationale und internationale sowie die damit verbundenen, kulturellen Grenzen hinaus.

Ein eher pessimistisches Bild entwirft **Prof. Dr. Münkler**. Durch die von ihm dargestellte Verschleierung der staatlichen Grenzziehung zwischen Soldat und Bandit erwächst aus seiner Sicht eine ernstzunehmende Bedrohung für die Friedensökonomie der OECD-Staaten, die sich mittels menschenrechtlicher Argumentationen oder gar der Idee des Weltbürgerrechts in absehbarer Zeit nicht wegreden lassen oder auflösen wird.

Generalmajor a. D. Dipl.-Ing. von Horn stellt dar, dass heute Streitkräfte nicht nur den klassischen Auftrag aus der Zeit des Kalten Krieges, nämlich die Landesverteidigung, zu bewältigen haben, sondern daneben vielfältige, aktuelle Herausforderungen im Bereich der Friedenssicherung, -erhaltung und -erzwingung sowie Hilfs- und Unterstützungsleistungen bei Katastrophen und sonstigen Notlagen.

In ausführlicher Art und Weise beschreibt **ObstdG Mag. Peischel** die grundlegenden Regelmechanismen, welche im Rahmen operativer Führung den Kommandanten und Stabsmitgliedern dieser Führungsebenen zur Verfügung stehen. Er zeigte jedoch auch auf, dass jenseits dieser wenngleich komplexen, so doch beherrschbaren Routinen das Clausewitz'sche Genie beginnt, welches den überragenden Truppenführer auszeichnet.

In der griffigen Darstellung einiger Grundfragen der Ethik legt **Dr. Freistetter**, über die Frage „Was ist Ethik?“, die Elemente unseres sittlichen Vorverständnisses als Basis dar, wie das vernunftgeleitete Handeln des Menschen, der Bezug in unserem freien, verantwortungsbewussten Handeln auf andere und anderes, das Handeln in unterschiedlichen Kategorien. Diesen äußerlichen Bewertungskriterien stellt er jene gegenüber, die uns innerlich qualifizieren, die Dimension des Gewissens. Im militärischen Umfeld braucht der Führende neben der fachlichen ein besonderes Maß an sozialer Kompetenz, damit die humane Qualität bei Führungsentscheidungen zum Tragen kommt.

Inhaltsverzeichnis

Philosophie allgemein – Prinzipien philosophischen Denkens von <i>Klaus-Jürgen GRÜN</i>	6
Führung allgemein – Besonderheiten militärischer Führung „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“ von <i>Karl PICHLKASTNER</i>	17
Führung und Kommunikation – Einfluss der Medien (in Englisch) von <i>Kate ADIE</i>	31
Zivile und militärische Führung und die zu Grunde liegenden Menschenbilder von <i>Alois FORSTNER-BILLAU</i>	39
Werte und Möglichkeiten des Lernens von <i>Marian HEITGER</i>	56
Konfliktszenarien der Zukunft von <i>Herfried MÜNKLER</i>	66
Menschenführung in zukünftigen militärischen Einsätzen – Ethische, philosophische und politische Aspekte zukünftiger Kriegsbilder von <i>Alphart von HORN</i>	84
Denken im Rahmen der operativen Führung von <i>Wolfgang PEISCHEL</i>	108
Ethik und Führung von <i>Werner FREISTETTER</i>	138

Philosophie allgemein - Prinzipien philosophischen Denkens

von Klaus-Jürgen GRÜN

Immanuel Kants methodische Philosophie

Ein sonniger Tag im Spätsommer geht zu Ende. Zwei Herren laufen schweigend nebeneinander. Der Eine ist der weltberühmte, etwas Ältere Philosophieprofessor Martin Heidegger, der Jüngere ist der ganz unbekannte Physikstudent Karl-Friedrich von Weizsäcker. Sie alle kennen die Situation aus eigenem Leben, man schweigt so lange, bis man es nicht mehr aushalten kann. Dann ruft der Jüngere, um nur irgend etwas zu sagen, dem Älteren zu: „Ein schöner Sonnenuntergang!“ und da sagt der weise Philosoph zu dem jungen Physikstudenten: „Na Sie als exakter Wissenschaftler, als Naturwissenschaftler, Sie dürften nicht von einem Sonnenuntergang sprechen, Sie müssten sagen, der Horizont hebt sich.“

Es geht also um Weltbilder die in einer gewissen Weise die Fähigkeit haben, nebeneinander zu existieren und wir alle werden sicher weniger vom Horizont sprechen der sich hebt, als viel mehr von einem Sonnenuntergang. Sie ignorieren einfach exakte wissenschaftliche Erkenntnisse und mit gutem Recht, denn alles was Sie wissen oder das meiste was Sie wissen, bildet sich in Ihren Köpfen. Wir haben heute den Vorzug, dass uns nicht mehr die Köpfe abfallen, wenn wir einer bestimmten paradigmatischen Wissensvorstellung widersprechen, dass wir nicht mehr auf dem Scheiterhaufen Feuer fangen, etwa so wie es vor 500 Jahren üblich war, wenn einer davon gesprochen hätte, dass sich der Horizont hebe, während doch die amtliche Wissenschaft davon überzeugt war, dass die Sonne untergehen würde. Ich möchte ihnen also ein Bild von philosophischen, systematischen Strukturen vermitteln und ich habe dabei großes Vertrauen in Ihr Gedächtnis und in Ihre Auffassungsfähigkeit, denn ich möchte ihnen eine gehörige Portion Steine statt Brot reichen, etwas nicht ganz leicht Verdauliches, gleichwohl bin ich davon überzeugt, dass Sie große Teile dieses Vortrages nicht vergessen werden, denn es werden auch einige provokative Inhalte zutage treten. Steinigen sie also nicht mich nachher, wenn sie etwa Immanuel Kant treffen wollen. Ich möchte sie vertraut machen mit einer philosophisch idealistischen Konzeption, die es erlaubt, sich ei-

nen Reim darauf zu machen, wie es passiert, dass wir in den Köpfen die Welt konstruieren und nicht ein bloßes Abbild von der Welt herstellen.

Feindbilder entstehen in den Köpfen der Menschen, Freundschaftsbilder ebenso und das, was sich unvergänglich dort festsetzt, das ist der größte Feind des Neuen. Wir müssen also, wenn es um eine Zukunft geht, eine gewisse Bereitschaft zeigen, unsere Wissensformen, unser Denksystem immer wieder in Frage zu stellen, kritisch in Frage zu stellen. Was heißt das überhaupt kritisch zu sein, Selbstkritik zu üben? Was heißt es, ohne die Führung aus der Hand zu geben, selbst in der Lage zu sein, etwas von dem zu sagen, was man zu sagen hat.

In der Wirtschaft, wahrscheinlich ist das auch ein großer Unterschied in wirtschaftlichen Führungskreisen im Vergleich zu militärischen Führungskreisen, denkt eine Führungsperson oft mächtiger und größer von sich als unbedingt nötig wäre. Wie kann man so ein Denken wieder der Kritikfähigkeit zuführen? Ich möchte Ihnen einen sehr anspruchsvollen Denker hier vorstellen, der am Ende der idealistischen Epoche eine Antwort auf diese Fragen gegeben hat. Es war Emanuel Kant, er war ein Zeitgenosse Friedrichs des Großen und natürlich auch der Kaiserin Maria Theresia.

Ich möchte Ihnen nun in wenigen Strichen ein Grundkonzept, das Sie nicht wieder vergessen mögen, seines berühmten Buches *Kritik der reinen Vernunft* (1781 erschienen) präsentieren. Das Buch, das sozusagen eine kopernikanische Wende war, ähnlich wie das, was sich zwischen dem geozentrischen und dem heliozentrischen Weltbild einmal ereignete. Kant wollte zeigen, wie sich die Welt an unseren Denkapparat anpassen muss, nicht unser Denkapparat sich an die Welt angleicht. Es ist eine immer noch moderne Konzeption, auch wenn sie bei Kant noch etwas scholastisch vorgetragen wird. Es ist die Konzeption, die es ermöglicht, dass Sie selber sich als die Autoren der Zukunft betrachten können. Das jedoch setzt voraus, dass Sie eine Welt vor sich haben, die veränderbar ist. Eine Welt die nicht starren Formen unterliegt, denn in einer Welt in der sich nichts verändert, kann auch ein Erkenntnis sich nicht verändern. Sie müssen daran glauben, dass die Welt wandelbar ist und demnach Ihr Wissen von dieser Welt ebenfalls wandelbar sein muss.

Im Titel des Buches *Kritik der reinen Vernunft* haben Sie das Wort *Kritik*. Was heißt *Kritik*? Das Wort kommt aus dem Griechischen *kritein* und bedeutet *auseinander halten, gedanklich auseinander halten*, was man auseinander halten kann. Das hat mit Ordnungsstrukturen zu tun. Was sollen wir

beim zustande kommen von Erkenntnis in unseren Köpfen unterscheiden? Welche Möglichkeiten des Kritischen gibt es überhaupt? Solche Fragen will Kant beantworten. Sein Buch beginnt natürlich mit der Welt, wie sie unabhängig von unserem Denken existiert. In zwei Strichen ist diese Welt, wie Kant sie sich vorstellt, konzipiert. Ich möchte Ihnen diese zwei Striche geben.

Die Welt wie sie unabhängig von unserem Denken existiert - und hier haben sie den Idealismus in seiner Reinform - ist ein schlichtes unbekanntes X. Mehr wissen wir nicht von der Welt, die außerhalb unserer Köpfe existiert. Diese Welt sendet auf irgendeine Weise Reize aus. Auch hier lässt sich nicht mehr sagen. Wenn ich sage diese Reize bestehen in Form von elektromagnetischen Wellen, dann müsste ich ja schon wieder eine Denkgewohnheit meiner Aussage zugrunde legen. Denn wahrscheinlich existieren die elektromagnetischen Wellen hauptsächlich in den Köpfen der Physiker, die diese Wellen brauchen, um das zu beschreiben, was irgendwo außerhalb des Kopfes passiert und eben irgendwie Reize auf unseren Sinnesapparat aussendet. Aber kein Mensch hat solche elektromagnetische Wellen jemals rein wahrgenommen. Was wir von ihnen sehen, sind über „Krücken“ wie ein Oszilloskop dem Sinnesapparat übertragene Reize. Solche Bilder sind ja schon dem Sinnesapparat angepasst. Mit dem Sinnesapparat haben Sie den ersten subjektiven Teil unseres Erkenntnisvermögens, ich zeichne ihn in einem länglichen Kreis.

Hier beginnt das Subjekt. Es beinhaltet alles, was Sie erfahren, was Sie wissen. Diese Dinge entstehen zunächst in Ihren Sinnesapparat, ich schreibe ein großes S darüber - das sind die Sinne. Der Sinnesapparat empfängt Reize aus einer Außenwelt und er kann nichts anderes machen als diese Reize in dem Körper eigene Signale zu verwandeln. Wir sehen nur das, was unserem Sinnesapparat, der jetzt durch die Augen repräsentiert wird, angemessen ist. Wir können keine Infrarotwellen sehen, und wir sehen auch keine Ultraviolettstrahlen. Immer benötigen wir irgendwelche Krücken, die uns all dies wieder in sichtbares Licht übersetzen. Also unsere Sinneswahrnehmung ist die erste Grenze unserer Erkenntnis und sie übersetzt alles was in unserem Körper hineinkommt in körpereigenes Sinnesmaterial. Hier vollzieht sich ein erster Schritt dessen, was Kant seine *kopernikanische Wende* nennt. Im Sinnesapparat entstehen Raum und Zeit. Denn wenn die Reize auf unsere Sinne treffen, entsteht nach der idealistischen Philosophie das, was Sie alle unter Raum und Zeit verstehen - natürlich gehören die Ohren, die Haut und alles was Sinnesempfindungen ha-

ben kann dazu. Sie sind in diesem sinnlichen Apparat - wie Kant es in dem Kapitel der transzendentalen Ästhetik beschreibt - in diesem subjektiven Apparat. Es ist also nicht so, sagt Kant, wie Isaac Newton es noch geglaubt hat, dass, wenn man alle Dinge aus dem Raum herausnimmt, der leere Raum übrig bleibt. Nein, im Sinne des Idealismus ist der Raum dann auch verschwunden und mit der Zeit geht es genauso. Die Eindrücke die nacheinander auf Ihren Sinnensapparat auftreffen, vermitteln den Eindruck der Zeit. Die Eindrücke die gleichzeitig nebeneinander stehend auf Ihren Sinnensapparat eintreffen, vermitteln den Eindruck des Raumes. Und wenn Sie sich etwas mit Physik beschäftigt haben, sehen Sie auch das die Vorstellung des Raumes in den letzten 2-, 3-hundert Jahren entscheidende Wandlungen durchlaufen hat. Es gibt riemannsche Räume, es gibt kantianische Räume, es gibt unendliche Räume und es gibt endliche Räume. All diese Dinge erzeugen Sie aber in Ihrem Kopf. Sie brauchen nur eine plausible Erklärung dafür, wie diese Dinge zustande kommen können. Philosophisch heißt das also, Sie müssen das System, nach dem diese Erkenntnisse zustande kommt, mitliefern oder wie Sokrates sagte, Rechenschaft abliefern über das, was Sie denken. In den meisten Fällen bedeutet dies, kausal mechanisch vorgehen. Dazu aber gleich mehr.

Wir haben also Raum und Zeit als etwas, das nicht in der Welt, wie sie unabhängig von unseren Köpfen existiert, sondern Raum und Zeit als etwas, das sich in unseren Köpfen bildet. Wir können gar nicht anders als raumzeitlich denken. Immer wenn wir etwas anschauen, ist es schon nach Kriterien von Raum und Zeit vorgeformt. Kant nennt das auch die *reinen Formen der Anschauung*. Damit ist aber noch nicht besonders viel Erkenntnis zustande gekommen, es vollziehen sich noch andere Bewegungen. Aber Sie sehen schon hier: wir verharren noch am empirischen Teil der Erkenntnis. Das Eigentliche, die Schaltzentrale, das, was der Prozessor in einem modernen PC macht, das ist bei Kant der *Verstand*. Sie werden gleich eine Unterscheidung zwischen Verstand und Vernunft kennen lernen. Auch zu diesem Verhältnis gilt es Rechenschaft abzulegen. Wenn ich Sie frage, worin der Unterschied zwischen Verstand und Vernunft liegt, dann werden sie es nicht wissen. Solange ich Sie aber nicht frage, haben Sie das Gefühl als gibt's zwischen den beiden Dingen einen Unterschied. Kant nennt den Verstand das *Vermögen der Begriffe*. Was heißt das? Stellen Sie sich eine riesige Militärakademie vor, etwa so groß wie eine deutsche Universität, dann wissen Sie was der Verstand bedeutet. Er ist die wissenschaftliche Schaltzentrale.

Vielleicht kann man auch sagen der Überbau oder der Elfenbeinturm, denn hier wird aus dem in Raum und Zeit vorgefertigten Material so etwas wie begrifflich formuliertes Wissen hergestellt.

Was ist begrifflich formuliertes Wissen? Das begrifflich formulierte Wissen abstrahiert, es zieht ab, es löst sich von einem besonderen Einzelfall und gibt ein Gesetz an, das alle vergleichbare Einzelfälle bestimmt. Etwa das berühmte Newton'sche Fallgesetz, das davon ausgeht, das ein Gegenstand immer zu Boden fällt, wenn ich ihn loslasse. Die begriffliche Formulierung dieser Gesetzmäßigkeit ist das Fallgesetz. Es besagt, in welcher Zeit welche Räume durchschritten werden, abhängig davon wie groß die Kraft ist, um einen Körper irgendwo anzuziehen. Ein Gegenstand kann nun überhaupt nicht mehr anders fallen, als dabei zugleich diesem Gesetz zu gehorchen. Man spricht auch davon, dass der *Verstand der Natur die Gesetze vorschreibt*. Wenn Sie ein naturwissenschaftliches Gesetz formulieren, dann haben Sie eine mathematische, eine logische, eine kausale Erklärung in Form eines Begriffes, eines mathematischen Begriffes, der die Phänomene, die Sie beobachten können, exakt beschreibt. Sie müssen dann natürlich immer wieder zurück übersetzen, ob das, was Ihre Sinne sehen, wirklich ausschließlich mit diesem Begriff in Einklang zu bringen ist. Tritt eine Ausnahme auf, dann muss das Gesetz so verallgemeinert werden, dass es auch diese Ausnahme wieder unter sich fassen kann. Aber auch da findet sich wieder eine idealistische Komponente.

Solche Gesetze sind nicht in der Natur, sondern sie sind in den Köpfen der Wissenschaftler. Der Naturwissenschaftler führt zwar einen Dialog mit der Natur, aber die Antworten, die er erfährt, geben ebenso viel Auskunft über den Naturwissenschaftler als über die Natur, die er eigentlich studieren möchte. Die Natur braucht wahrscheinlich, zumindest gehörte dieser Sachverhalt nicht in den Bereich des Wissens, keine Gesetze um ihre Bewegungen hervorzubringen, aber der Mensch braucht diese Gesetze, um diese Bewegungen verstehen zu können. Es ist Aufgabe des Verstandes, eine begriffliche Formulierung dafür zu finden, was in unserer Welt um uns herum geschieht und zwar nach Maßgabe der Kategorien, sagt Kant. *Kategorien* sind seit Aristoteles nähere Bestimmungen des *Seins*. Kant nennt 12 Kategorien, ich nenne hier nur eine davon: die Kausalität (und da kann ich ein K in meine Skizze zeichnen). Das eine K steht für Kategorie und das andere für Kausalität. Was bedeutet Kausalität? Ihr Denkapparat kann nicht anders denken als zu einer jeden Wirkung eine adäquate Ursache zu finden. Das ist das Gesetz

der Kausalität. Keine Wirkung ist größer als ihre Ursache, sagt Kant, sagen überhaupt die kausalmechanischen Denker. Das was Sie auf dem Gleichheitszeichen auf der rechten Seite einer Gleichung sehen, das muss exakt auch auf der linken Seite stehen. Wenn dann irgendeine Differenz auftritt, während Sie die Formel umformen, dann haben Sie geschludert. Dann haben Sie falsche mathematische Gesetze angewandt, ungültige, dann stimmt die Umwandlung der Gleichung nicht. Jede Wirkung muss adäquat ihrer Ursache sein, und die Verbindung stellt eine mathematische Rechnung her, in der nichts verloren geht. Das ist Kausalität, und sie ist ein weiterer Aspekt der kopernikanischen Wende Kants neben Raum und Zeit. Denn die Kausalität findet in Ihren Köpfen statt und nicht in der Welt außerhalb der Köpfe. Wir wissen nicht, ob die Welt kausal verfasst ist, wir wissen nur, dass, wenn ein menschlicher Verstand irgendwelche Dinge betrachtet, diese Dinge nach dem Gesetz der Kausalität geordnet sind. Das methodische Vorgehen der Philosophie ist für Kant dadurch weitestgehend bestimmt.

Unsere Wissenschaft braucht diese Kategorie der Kausalität, um die Welt zu verstehen. Aber wir dürfen deswegen nicht denken, als sei die Welt selbst kausal verfasst, denn letzteres wissen wir nicht. Wir wissen eben nicht wie die Welt aussieht, wenn wir sie nicht wissenschaftlich betrachten. Wüssten wir wie die Welt aussieht ohne Wissenschaft, bräuchten wir ja auch keine Wissenschaft mehr. Das sind die beiden ersten großen Schritte dieses systematischen Werkes, der *Kritik der reinen Vernunft*, mit dem Immanuel Kant auseinander halten möchte, was in den Funktionsweisen unseres Denkens zu trennen ist. Und hier in diesem Verstandesapparat ist all das untergebracht was in einer Universität geschieht. Da ist die Logik zuhause, da ist die Mathematik zuhause, die Physik, ja sogar die Ethik. Umgekehrt - bitte denken Sie daran, ich referiere hier Kant - ist nach Kant dort auch die Religion zuhause. Wir zeichnen einmal ein Th in die Skizze – Th wie Theologie, das klingt ein bisschen wissenschaftlicher. Religion ist nicht wissenschaftlich aber Theologie ist die Wissenschaft von den herrschenden Religionen.

Wenn Sie nun dem Verstand eine Information geben, etwa dass das körperliche Sein sich bewegt, wie wir es regelmäßig vor Augen haben, dann entsteht die Wissenschaft der Physik in diesem Verstandesapparat. Wenn Sie diesem Verstandesapparat die Information geben, dass etwas Logisches im reinen Denken zu beobachten ist, dann entsteht so etwas wie Mathematik oder methodisch-mathematische Logik in unseren Köpfen. Der Verstand bringt Dinge, die irgendwie sonst einzelne Phänomene oder

einzelne Wörter sein könnten, in einen systematischen Zusammenhang, wobei systematisch bedeutet: Verwendung von Kategorien, deren wichtigste die Kausalität ist. Das ist alles, was eine wissenschaftliche Institution, wie eine Forschungseinrichtung, zu leisten hat.

Aber wenn es nicht noch eine weitere Instanz unseres Denkvermögens gäbe, unseres Erkenntnisvermögens, dann würde dieses Buch sicher nicht *Kritik der reinen Vernunft* heißen, ich habe ja bisher nur von der *Sinnlichkeit* und vom *Verstand* gesprochen. Was nun macht die *Vernunft* in diesem ganzen Apparat, wozu braucht man noch die *Vernunft*, was soll das ganze Gerede der Aufklärung überhaupt mit diesem Zauberwort *Vernunft*, mit diesem Machtspruch möchte man fast sagen? Aufklärung löst alles durch Vernunft, die scholastische Theologie hatte alles mit Logik und mit Gottesvertrauen gelöst. Die moderne Wissenschaft verzichtet auf beides. Sie hat wahrscheinlich nur noch Mathematik und eine Fülle von sehr genau strukturierten empirischen Daten, die unseren Sinnen zugänglich sind. Aber was hat es nun mit der Vernunft auf sich? Da sehen Sie auch, dass die Philosophie Kants, wie wahrscheinlich alle Philosophie, eine moralische Grundausrichtung hat. Alles Denken, alles philosophische Denken zielt eigentlich auf die Verbesserung des Menschen ab. Im wissenschaftlichen Sinn ist die Verbesserung der Kenntnis des Menschen und damit auch eine Selbsterkenntnis des Menschen gemeint. Wer sind wir eigentlich, was bilden wir uns ein, was sind wir wirklich?

Ich sprach vorhin von Führungskräften, die oft sehr groß über sich denken. Solche Leute finden Sie vor allem an der Universität. Universitätsprofessoren glauben sehr wenig, vor allem aber sich selbst; und das ist manchmal sehr wenig. Aber wie kommt dieser Glaube zustande, wie kommt dieses Bewusstsein, das der Mensch von sich hat, wie kommt es, dass er sehr wenig bereit ist, das, was er sich einmal bewusst geformt hat, wieder in Frage zu stellen? Es hängt mit dem zusammen, was ich nun anzeichnen möchte. Wir alle leben möglicherweise in einer sehr geschlossenen Welt, in der auch auf eines nicht verzichtet werden kann - auf gewisse Sinnfragen, auf gewisse Ideen und Wörter, die sich immer wieder aufdrängen und wissenschaftlich kaum zugänglich sind. Kant war so ehrlich zuzugeben, wir können diese Dinge nicht einfach vergessen, wir können nicht so tun als wären sie nicht da, nur weil sie in das bisher dargestellte Schema nicht hinein passen.

Es geht also hier um das, was Kant *Vernunftideen* nennt. Die 3 wichtigsten sind: Gott, Freiheit und Unsterblichkeit. Sie können aber auch hinzufügen: das Gute, das Wahre, das Schöne. Ich möchte auch soweit gehen, dass Sie

sich überlegen, ob nicht auch die Liebe, die Feindschaft, der Hass hierzu gehören. Dies sind Dinge, mit denen Sie in Ihrer Sinneswelt keine Erfahrung machen. Sie werden wahrscheinlich niemals der Liebe begegnen, es sei denn verkörpert in einer Person, zu der sie sich die Liebe hinzudenken. Sie können durchaus einem festen Gegenstand begegnen, ich rate Ihnen nur mal im Dunkeln durch einen Raum zu gehen, dann werden sie sehr schnell Erfahrung mit einem Ding machen. Aber auf diese Weise begegnen sie nicht der Liebe, dem Guten und nun kommt das Provokativste bei Kant, ja Sie begegnen auch nicht dem Gott, wie Sie anderen Dingen begegnen. Die Erkenntnis eines Gottes ist unterschieden von den Erkenntnissen, die wir von den Dingen in der Welt haben. Oder um es militärtechnisch auszudrücken, wie Marciavelli es schon formuliert hat: *Politik wird nicht mit Paternostern gemacht*. Wir müssen uns in der Welt, in der wir leben, auf diesen Bereich des Hier und Jetzt beschränken, aber ehrlicherweise sagt Kant, wir können einen zweiten Bereich nicht ignorieren, und dieser Bereich ist der Bereich der Vernunft, er steht hier über allem andern.

So haben wir hier den dritten großen Teil der *Kritik der reinen Vernunft* angezeichnet. Dieses V steht jetzt für *Vernunft*. Das *Vermögen der Ideen* nennt Kant den Apparat der Vernunft und da passiert nun auch etwas Besonderes. Einerseits erhält unser Verstandesapparat - also die wissenschaftliche Stelle im Denken - seine Information aus dem sinnlich in Raum und Zeit vorgefertigtem Material. Alles was der Verstand aus den Sinnen erhält, fordert ihn auf, eine Wissenschaft daraus zu machen. Die Deutschen erfinden dann immer auch eine Professur für jeden neuen Bereich, der untersucht werden muss, ich weiß nicht genau, wie das in Österreich ist.

Aber es gibt etwas weiteres und nach Kant, das ist nun die spannende Seite dieses Buches. Der Verstand versteht es nicht zu unterscheiden, ob die Informationen die er wissenschaftlich verarbeiten soll, von der Seite der Vernunft kommen oder ob es die sinnlichen Daten aus dem Apparat der Sinnlichkeit sind, die dem Verstand das Material liefern. Der Verstand ist blind bei Kant, so blind wie eine Forschungseinrichtung. Wenn es etwas zu erforschen gibt, wird es erforscht, ganz gleich, ob der erforschte Gegenstand dabei auf der Strecke bleibt oder nicht. Es geht nicht anders, der Verstandesapparat ist automatisch tätig und hier sehen Sie auch wieder die moralische Komponente die in der Philosophie immer enthalten ist. Jeder Verstandesapparat braucht Führung. Vernünftige Führung sagt natürlich der große Guru der Aufklärung, denn das Zauberwort der Aufklärung ist

Vernunft. Wie funktioniert das nun? Die Vernunft als das Vermögen der Ideen kann nicht anders als immer wieder die Grenzen des Endlichen und damit Raum und Zeit zu überschreiten. Sie hat Ideen von etwas, das sich nicht in Raum und Zeit lokalisieren lässt.

Ich habe von Gott, Freiheit, Unsterblichkeit, dem Guten, dem Schönen, dem Wahren usw. gesprochen. Was passiert weiter? Wenn also, so sagt Kant, diesem Verstand die Idee geliefert wird, das Gute, dann wird der Verstand sofort tätig und macht eine Wissenschaft daraus. Dann entsteht eine Rechtslehre, dann entsteht eine begriffliche Formulierung von Gerechtigkeit, dann werden diese amorphe, nicht besser zu fassenden Ideen in einen wissenschaftlichen Begriff übersetzt. Wenn die Vernunft die Idee eines lebenden Organismus bringt, dann entsteht Biologie. Was heißt Leben, was heißt Organismus? Dabei wird der Verstand sofort tätig, um sich Begriffe zu bilden, die wissenschaftlich weiter verwertbar sind.

Ja und nun das Schlimmste an dieser Sache. Kant sagt, wenn dem Verstand das Postulat eines Gottes geliefert wird, dann macht er sofort eine Theologie daraus, dann fragt er sich sofort wie dieser Gott aussieht, wer rechts von ihm auf dem Thron sitzt, wer links von ihm, wann er geboren ist, wie alt er geworden ist, usw. Sie können sich sicher gut die dicken Bücher vorstellen, die die Scholastik in Latein geschrieben hat. Es gibt unendlich viele wissenschaftliche Abhandlungen über Dinge, die eben nicht in Raum und Zeit auftreten, von denen Kant aber sagt, sie könne man nicht einfach ignorieren. Von ihnen hatte aber eine Megaphysik, wie sie die Scholastik etwa gelehrt hat, in der Weise Gebrauch gemacht, als seien sie fundiertes wissenschaftliches Wissen, vergleichbar mit dem was auch sinnlich fundiert ist.

Wir haben also zwei Seiten, von denen aus der wissenschaftliche Apparat *Verstand* mit Informationen beliefert wird. Von der einen Seite kommt das sinnlich empirische Material, das was wir erleben, wenn wir uns irgendwo im Dunkeln mal ordentlich das Knie an einem Stuhl anstoßen. Dann wird der Verstand nach Kausalitätsprinzip Ihnen sofort sagen: bevor ich wieder in diese Richtung im Dunkeln muss und mit fürchterlichen Schmerzen rechnen, muss ich mir eine Orientierung im Raum verschaffen. Im scholastischen Sinn unterscheidet dieser Verstand nicht zwischen dem, was ihm wissenschaftlich oder nicht wissenschaftlich geliefert wird. Bedenken wir einmal die Idee von Lebewesen auf einem fremden Planeten oder einem uns bekannten Planeten, etwa dem Mars. Es gibt unendlich viele Science fiction Romane, die Ihnen wissenschaftlich genau sagen, wie es dann in der Lebewelt auf dem

Mars aussieht und wie diese Lebewesen dort arbeiten, was sie für unterschiedliche Organismusstrukturen im Vergleich zum Menschen haben, usw.

Die *Kritik der reinen Vernunft* möchte nun diese beiden Bereiche – den sinnlichen und die vernünftigen - voneinander trennen. Von woher bekommen wir wissenschaftlich produktiv verwertbares Wissen und Informationen oder Reize, und von woher kommen wissenschaftlich unverwertbare Begriffe und welche Rolle spielen diese entscheidenden Vernunftideen, auf die wir niemals verzichten können? Selbst der Atheist, sagt Heidecker zurecht, denkt den ganzen Tag nur über Gott nach. Selbst wenn Sie erklärtermaßen sagen, es gibt keinen Gott, haben Sie ihn irgendwie schon gedacht, es geht gar nicht anders. Das sitzt einfach in den menschlichen Köpfen. Wir können auf diese Ideen nicht verzichten. Kant sagt, sie saßen dort, wo die Vernunft ist, oder das Schöne, oder die Gerechtigkeit. Eine *Kritik der reinen Vernunft* möchte nun den Menschen schulen, den Vernunft- und den Verstandesapparat so zu gebrauchen, dass brauchbare Ideen aus der Vernunft genommen werden, die dem forschenden Verstand eine sinnvolle Leitlinie sein können. Die Forschung, die im Grunde in der Lage ist, alles zu machen, braucht eine Legitimation für das, was sie letztlich tun soll. Ohne diese Leitlinie könnten wir wahrscheinlich gar nicht leben.

Darauf beruht auch Kants Gedanke, den er bezüglich der Moralphilosophie hat. „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen“, heißt ja dieser große Wahlspruch der Aufklärung wie ihn Kant herausgegeben hat, noch als der große Fritz lebte und in der Berliner Monatszeitschrift diese Frage erörtert wurde: „Was ist Aufklärung?“ Habe Mut dich deines eigenen Verstandes zu bedienen, bedeutet, suche dir selbst eine Leitvorgabe für das, was du von wissenschaftlicher Seite oder von Verstandesseite her tun musst. Wie macht man das, wie wird man fähig dazu, seinen Verstand so zu gebrauchen, dass sinnvolle Arbeitsergebnisse dabei herauskommen? Diese Frage will eine philosophische *Kritik der reinen Vernunft* beantworten. Wir wissen nicht, ob es eine gute Welt gibt“, sagt Kant, wir wissen nicht ob ein Gott die Welt gut eingerichtet hat, aber wir selbst sind in der Lage, uns die Leitvorgabe eines Guten zu schaffen und die Welt der Gesetze, die Welt der juristischen Tatsachen so einzurichten, dass diese Idee irgendwann Wirklichkeit wird.

Hier sind wir an dem Punkt des Idealismus, an dem Punkt der Visionen, an dem Punkt der Kreativität. Wie hält man das aus, dass wir Menschen größtenteils die Autoren der Zukunft sein sollen? Wie hält man das aus, dass uns wahrscheinlich nicht ein anderer führt? Politik wird nicht in Paternostern

gemacht, hatten wir oben schon festgestellt. Dies bedeutet, dass wir selbst aus dem Material, das wir hier und jetzt haben, Menschen machen müssen, die in der Zukunft etwas Menschliches errichten werden, wodurch das Zusammenleben zwischen Menschen erleichtert wird, wodurch das Zusammenleben organisiert, geordnet wird, und dass vor allem die Idee, das es mit dem Menschsein etwas auf sich habe, das sich nicht allein aus dem Tierreich erklären lasse, irgendwie zur Sprache komme. Dazu brauchen sie eine Systematik, eine Methode, und zugleich eine gewisse Freiheit. Man kann sie nur von Menschen fordern, die das Unbehagen aushalten, dass sie vielleicht keine andere Leitung ihres Verstandes haben als die eigene Vernunft.

Es gibt nicht eine letzte Wahrheit, es gibt nicht eine letzte Erkenntnis, so will es der Idealismus, es gibt nur die Toleranz gegenüber anderen Wahrheiten. Es gibt nur die Fähigkeit, Dinge an sich herankommen zu lassen, die scheinbar ganz fremd sind, die scheinbar aus einer anderen Welt stammen, die wir dann in eine Systematik einbinden müssen, um sie zu verstehen. Wir erfahren Bereicherung unseres Lebens und unseres Wissens, indem wir uns frei machen von dem Zwang, nur wir selbst wüssten, wie die Wahrheit aussieht.

Die europäische Kultur ist voll von solchen Vorstellungen, das überall dort, vor allem wo der Deutsche ist, Kultur herrsche und alle anderen Barbaren seien. Ich wollte Ihnen hier am Beispiel Immanuel Kants zeigen, dass die Philosophie mit einer großen Provokation und einer großen Herausforderung im Zeitalter der Aufklärung Maßstäbe bezüglich der Frage gesetzt hat, was es bedeutet eine menschenwürdige Zukunft zu entwerfen, wenn sie nicht - und das wissen wir eben nicht - ein Gott schon für uns fertig entworfen hat und alle Dinge sowieso den rechten Weg gehen. Wir benötigen methodisches Denken, um uns auf einem fremden Feld zu bewegen, und wir müssen uns immer wieder bereit halten, neues Land zu betreten, wo wir schnell zu einer Orientierung finden müssen. Die orientierende Systematik aber schaffen wir selbst. Um sie schnell zur Hand zu haben, benötigen wir einen methodisch geschulten Denkapparat und einen Einblick in eine Vielzahl voneinander abweichender Systematiken. Die Beschäftigung mit Philosophie bereichert unsere Fähigkeit, einem neuen Wissen aufgeschlossen gegenüber zu treten.

PD Dr. Klaus-Jürgen GRÜN, Geburtsjahrgang 1957, Studium der Philosophie mit Abschluss zum Magister Artium 1988, Promotion 1993, Habilitation 1999 im Fach Philosophie. Hochschuldozent am Institut für Philosophie der J.W.G.-Universität in Frankfurt/Main.

Führung allgemein - Besonderheiten militärischer Führung „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.“

von Karl PICHLKASTNER

Einleitende Gedanken

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Diesen Ausspruch sagt man Lenin nach. Er soll in etwas abgewandelter Form den Untertitel des nachfolgenden Vortrages zum Thema „Führung allgemein; Besonderheiten militärischer Führung“ darstellen.

Ich behaupte: „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.“

Des weiteren möchte ich eine provokante These an den Beginn meiner einleitenden Ausführungen stellen: „Das Wesen des Militärischen ist deshalb so schwer zu ergründen, weil es um das Wesen des Menschlichen geht.“

Diese These ist angesichts der Behauptung Tucholskys „Soldaten sind Mörder“ sehr verwunderlich und steht doch offensichtlich im Gegensatz zum eigentlichen „Humanen“ der Menschheit. Gewalt anwenden und somit auch Töten können doch nur etwas Verwerfliches sein; sich Wehren als Notwehr ist vielleicht gerade noch akzeptabel; aber nur mit angemessenen Mitteln, am besten ohne Gewalt - wenn möglich, mit der Macht des Wortes. Doch was ist, wenn die Macht des Wortes versagt, die Überzeugung des Anderen, des „Übeltäters“, nicht gelingt? Was tun, wenn der „Übeltäter“ aus seiner Sicht aus rechter Überzeugung handelt, weil beispielsweise die subjektiv empfundene Notlage ihn dazu treibt? Darauf wird meist geantwortet: „Dann hätte man längst für die Besserung dieser Situation etwas tun müssen.“ Die Antwort auf das „Was hätte man tun sollen?“ mündet meist in einem Verteilungsdilemma. Nämlich wer gibt angesichts begrenzter Ressourcen wieviel ab? Auf was kann man am besten verzichten? Die Antworten erfolgen meist nach dem „St. Florians-Prinzip“ und führen nicht echt zu einer Lösung. Es gilt also inhaltlich weiter auszuholen.

Cora Stephan führt in ihrem Buch „Das Handwerk des Krieges“ (1998, S. 11) über das Wesen des Krieges folgendes aus: „Der Krieg weckt die Bestie und das Beste im Mann. Er verbindet Altruismus und Opferbereit-

schaft mit höchster Aggression. Er läßt die Liebe zu dem einen, in das Töten des anderen münden.“ Martin van Crefeld (1998. S. 331) zum Phänomen des Krieges: „Krieg ist, ganz offensichtlich, Leben. Der Krieg allein erlaubt und verlangt den Einsatz aller Fähigkeiten des Menschen, von den höchsten bis zu den niedrigsten, Brutalität und Rücksichtslosigkeit, Mut und Entschlossenheit...“

Will man über Führung allgemein und die militärische Führung im Besonderen nachdenken, kommt man nicht umhin, den Blick auf größere Zusammenhänge zu lenken und die Frage nach den zeitlichen Wurzeln zu stellen.

Die „Wurzeln“ des Militärischen

„Der Mensch (so der Anthropologe Gehlen, zit. bei Marquard 2000 S. 12) wäre ... mit ... seiner Instinkt-mangelhaftigkeit ... lebensunfähig. Kompensiert werden diese Mängel aber durch die Fähigkeit, die der dringendsten Notwendigkeit entspricht: die rohe Natur so zu verändern, dass sie ihm lebensdienlich wird.“ Der Mensch sucht Kompensationen durch Kultur, also durch Künstlichkeit, Expressivität, Transzendenz. Am Anfang galt es das harte und anstrengende Leben als Jäger und Sammler zu bewältigen. Die amerikanische Sozialwissenschaftlerin Barbara Ehrenreich nennt es geradezu das Urtrauma der ersten Menschen, sich in einer feindlichen Umwelt gegen den lauernden Fressfeind nicht wehren zu können. An der Wiege der Menschheit steht also nicht erfolgreiche Aggression, sondern Hilflosigkeit und Angst - der Mensch und seine vermutlich bitteren Erfahrungen beim Zurechtfinden in der Natur. Es liegt auf der Hand, dass es lange vor dem jagenden Menschen den gejagten Menschen gegeben haben muss. Der den Gefahren zunehmend erfolgreicher begegnende Mensch wird jedoch - bildlich gesprochen - die lauernden Löwen nicht vergessen und auch nicht die Erfahrung, ihnen entkommen zu sein.

Als soziales Mängelwesen musste daher der Mensch sein Handeln strukturieren, um seine Interessen, Erwartungen, Bedürfnisse im jeweiligen Umfeld und in der Gemeinschaft besser realisieren zu können. Als Orientierungsrahmen für diese Strukturen dienten jene Grundannahmen bzw. Handlungsmuster (vereinfacht ausgedrückt: Überzeugungen über bewertetes Handeln), welche erfahrungsgemäß sowohl rational als auch emotional zum Erfolg beigetragen hatten. So bildeten sich in weiterer Folge auch Normen und Regeln, welche im Rahmen der zunehmenden Ar-

beitsteilung das aufeinanderbezogene Handeln, die sogenannten Interaktionen, der Mitglieder zusätzlich bestimmten. Diese systemspezifischen Überzeugungen haben als Grundlage meist implizite Grundannahmen über das Welt- und Menschenbild (Hypothesen und Theorien), welche sich auf Grund der Erfahrungen herausgebildet haben. Anders ausgedrückt führten gemeinsame Erfahrungen zur Entwicklung von gemeinsamen Handlungsmustern, welche den Interaktionen einer bestimmten Personengruppe einen spezifischen Sinn verlieh und somit von den Interaktionen anderer abgrenzbar war. Damit war aber auch der erste Schritt zur Bildung von sozialen Systemen in Form von ersten Organisationen vollzogen. Im Rahmen der weiteren Entwicklung war es daher naheliegend, dass sich sukzessive weitere Subsysteme herausbildeten. So wollte man für den gemeinsamen Schutz gegenüber Bedrohungen vorsorgen; es war die Geburtsstunde des sozialen Systems Militär im weitesten Sinne, als einer Organisation, welche sich ihrerseits auf das Bewältigen von Bedrohungen spezialisieren musste und welche unter den speziellen Rahmenbedingungen nun selbst systemspezifische Strukturen entwickelte. Die einzelnen Gesellschaften erkannten vermutlich sehr bald, dass man mit dem Subsystem Militär Bedrohungen auch präventiv begegnen kann und dass man diese Institution auch zur Durchsetzung von eigenen Interessen und Zielen auch gegen den Widerstand anderer nutzen kann - Militär in der Rolle als Mittel der Macht. Menschen müssen sich in kriegerischen Auseinandersetzungen Grenzsituationen aussetzen, weil eben andere diese Grenzsituationen vermeiden wollen.

Cora Stephan (1998. S. 247) drückt es nachfolgend so aus: „Krieg gehört wie die Religion, zu den menschlichen Universalien. So sehr sich ‚Kriegskulturen‘ auch von Fall zu Fall im Laufe der Geschichte unterscheiden, so ähnlich sind doch über Jahrtausende hinweg die Grundmotive von Krieg und Schlacht. Eine Gruppe von Menschen der ‚Männerbund‘ nimmt stellvertretend endemische Gewalt auf sich und leitet sie nach außen.; er erspart der Gemeinschaft die Zerreißprobe, ja er stärkt sie sogar noch, indem er ihr mit einer Ahnenreihe von toten ‚Helden‘, Geschichtlichkeit und damit Identität verleiht. Das Menschenopfer stiftet gemeinsame Erinnerung und so auch ein kollektives Gedächtnis.“ Ohne das Risiko des Todes erfüllt Krieg seine Funktionen nicht. Erst der tödliche Ernst des Krieges bleut den Gemeinschaften, die ihn kämpfen und erdulden das gemeinsame Gedächtnis regelrecht ein. Den stattfindenden Interaktionen liegen eigengesetzliche Grundmuster zugrunde, welche selbst eine Eigendynamik entwickeln. Aus der Psychoanalyse wissen wir, dass es für die spätere Ent-

wicklung eines Menschen wichtig sein kann, dass er auch wieder verlernt, was er sich einmal angeeignet hat. Es gilt also erlernte Handlungsmuster zu vergessen. Ähnliches wird auch für Organisationen und Gesellschaften gelten. Was ihnen der Krieg in Form von meist traumatischen Erlebnissen vermittelt hat, ist indes besonders schwer zu vergessen. Erinnerungen über den Krieg sind vor allem geprägt durch unterschiedliche vorwiegend emotionale Erfahrungen und wirken bis zum heutigen Tag (vgl. Crefeld 1991. S. 165 f.). Unterschiedliche Erinnerungen als Ausdruck erlebter Handlungsmuster (Überzeugungen) prägen unterschiedliche kollektive Gedächtnisse und führen zu unterschiedlichen politischen Prägungen und somit auch zu unterschiedlichen Haltungen, was beispielsweise die Frage des Wehrsystems oder Out of area-Einsätze anlangt. Ergänzend sei angemerkt, dass nicht alles, was man aus der Geschichte gelernt hat, ein guter Ratgeber für Gegenwart und Zukunft ist.

Exkurs in die Psychoanalyse

Es erscheint notwendig, noch kurz bei der Psychoanalyse zu verweilen. Angst ist Unlust plus Vorstellung von einer Gefahr, d.h. Vorstellungen von einer Katastrophe, die noch bevorsteht. Depressiver Akt setzt sich zusammen aus Unlust plus einer Vorstellung einer Katastrophe, die sich ereignet hat. Von Psychischen Konflikten spricht man, wenn sich im Individuum zwei miteinander unvereinbare innere, psychische Forderungen gegenüberstehen; wenn also eine angestrebte Triebbefriedigung einen hinreichend starken unlustvollen Affekt hervorruft, welcher in Form von Angst auftritt und mit Vorstellungen einer Katastrophe verbunden ist. Diese Phänomene können für Menschen in Grenzsituationen sehr bedeutend sein, weil die Interaktionen vor allem unter den Bedingungen kriegerischer Auseinandersetzungen durch das Erleben von psychischen Konflikten gekennzeichnet sind. Zur Bewältigung der psychischen Konflikte gibt es die Abwehrmechanismen, welche als Spaltung, Projektion, Introjektion, Wendung gegen die eigene Person, Verdrängung, Regression, Reaktionsbildung, Isolierung, Ungeschehen machen, Verleugnung, Konversion und Sublimierung auftreten (vgl. Schuster et al. 1994. S. 39 ff.). Die Bedeutung dieser Prozesse soll nicht unterschätzt werden, wenn man das Handeln von Einzelpersonen und von Institutionen (Organisationen) sowie von Gesellschaften analysiert. Es liefert Erklärungsansätze für einsatztypische Verhaltens- und Handlungsmuster. Es bietet auch eine Möglichkeit leichter zu verstehen, warum im Rahmen von Einsatzvorbereitungen beispiels-

weise ein Individuum als Soldat zu einem ihm helfen wollenden Vorgesetzten eine feindselige Haltung einnimmt, weil dieser mit den Vorstellungen des gewalttätigen Vaters verknüpft sein kann. Es ermöglicht aber auch Interpretationen, warum z.B. eine Gesellschaft ihren Schutz auf einem Mythos, beispielsweise einer Neutralität ohne ausreichende militärische Mittel, aufbaut, weil im kollektiven Gedächtnis sich die Erinnerungen der letzten Kriege als traumatische Erlebnisse eingeprägt haben.

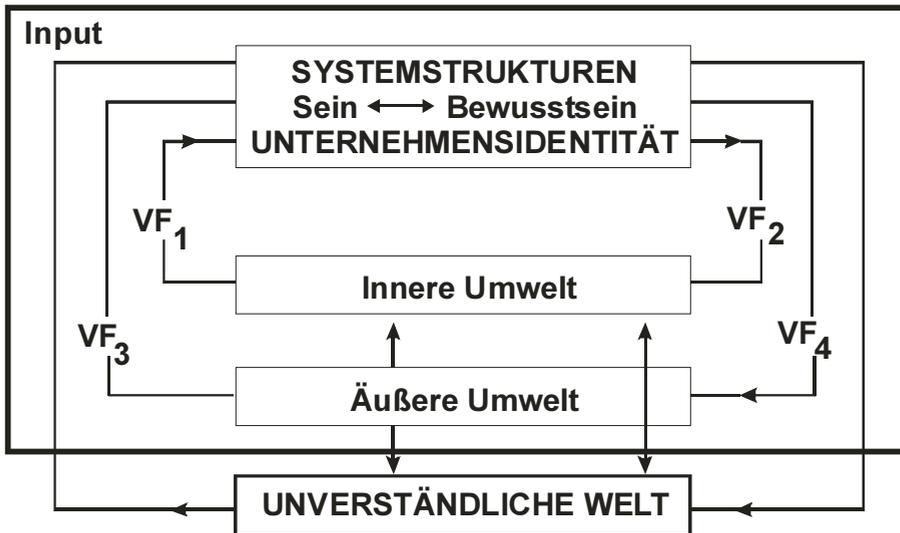
Somit kann man die einleitende These „Das Wesen des Militärischen ist deshalb so schwer zu ergründen, weil es um das Wesen des Menschlichen geht.“ um die Aussage erweitern: und weil es nicht nur um Bewusstes sondern auch Unbewusstes geht, was - wenn überhaupt - nur indirekt erschlossen werden kann.

Soziale Systeme

Der breite Ansatz bei der Betrachtung des Phänomens Führung hat den Blick auf soziale Systeme gelenkt und durch die psychoanalytische Brille deren Art zu funktionieren verkompliziert. Das Modell eines sozialen Systems nach Rupert Lay soll nun dazu beitragen, Führung, einfacher einordnen zu können.

Die Elemente sozialer Systeme sind systemspezifische Interaktionen, welche informationsursächlich miteinander verbunden sind. Endogene Zwecke dieser autopoetischen Systeme sind Selbsterhalt und - wenn diese nicht gefährdet ist - Expansion. Autopoetisch (d.h. sich selbst schaffend) wird unabhängig vom Willen und der Absicht der in der Organisation lebenden Menschen eine Eigendynamik entwickelt. Dazu werden Strukturen ausgebaut, die deutlich träger sind als linear zeitlich aufeinander folgende Interaktionen.

Führen ist zu verstehen „als Aufbau eines sozialen Systems mit exogenen Zielvorgaben. Exogen sind Zielvorgaben, die nicht nur auf Erhalt und Expansion des sozialen Systems ausgerichtet sind, sondern Zielvorgaben enthalten, die nicht durch das System selbst erzeugt wurden. Die Führungsinteraktionen besorgen die Ausbildung eines Allgemeinen Seins, welche die Interaktionen, die im Führungssystem ablaufen, bestimmt und die eines Allgemeinen Bewusstseins, das mit diesen Interaktionen korrespondiert und die tatsächlichen Interessen, Erwartungen, Bedürfnisse und Werteinstellungen der im Führungssystem Interagierenden widerspiegelt“ (Lay 1997. S. 215).



Modell eines sozialen Systems (nach LAY 1997)

Durch Internalisierung werden Systemstrukturen (Werte, Regeln usw.) durch die in der Institution Tätigen so verinnerlicht, dass das Allgemeine Bewusstsein das Allgemeine Sein (Muster des institutionsspezifischen Miteinander-Umgehens) bestimmt. Eine sorgfältige Analyse des Miteinander-Umgehens der Angehörigen der Institution untereinander und mit der Außenwelt lässt die tatsächlichen Werte sichtbar werden und sich so dem Grad der Internalisierung annähern.

Von besonderer Bedeutung ist daher das Verhältnis der normativen Kraft der Systemstrukturen zu den Interessen, Erwartungen, Bedürfnissen und Werteinstellungen der in der Organisation Tätigen, welche die Innere Umwelt (am Beispiel der Institution des FH-StG „MilFü“: Lehrkörper, Auszubildende und mittelbar Unterstützende) bilden.

Der Grad der Internalisierung wird daher mitbestimmt von der Anzahl derer, welche in die innere oder äußere Kündigung gehen und dem Ausmaß der Anpassung der Strukturen (Verzögerungsfaktor, VF1 in der Skizze) an die veränderten Verhältnisse der Inneren Umwelt; d.h. er wird beeinflusst von den Möglichkeiten der Integration individueller Strukturen in die der Institution. Gelingt der Institution der Aufbau attraktiver Strukturen, können diese mit einem entsprechenden Verzögerungsfaktor (VF2) internalisiert werden; d.h. er wird mitbestimmt von den Möglichkeiten der Vermittlung der neuen Strukturen und inwieweit Vorteile für die in der Organisation Tätigen damit verbunden sind.

Zur Äußeren Umwelt gehören jene Personen und Sozialgebilde (Organisationen des Erhalters, studiengangsrelevante externe Institutionen, andere für die Mitglieder der Inneren Umwelt relevante soziale Systeme), welche unmittelbar auf die Mitglieder der Inneren Umwelt einwirken und die Schnittstellen bilden, wo aufgrund von Differenzen gegenüber anderen Systemen eine Anpassung der eigenen Strukturen an die veränderten Interessen, Erwartungen, Bedürfnisse und Werteinstellungen mit entsprechenden Verzögerungsfaktoren (VF3) ohne Aufgabe der eigenen Identität nur noch bedingt erfolgen kann. Dies gilt umso mehr für die Möglichkeit auf Strukturen der Äußeren Umwelt Einfluss zu nehmen (VF4). Der Grad der Internalisierung wird in diesen Fällen vorwiegend vom Gelingen der Kommunikation über jeweils zugrundeliegende Strukturen im Sinne der Bereinigung von Zielkonflikten bestimmt.

Jede Institution hat Bereiche der Äußeren Umwelt, deren Reaktion sie nicht versteht, deren Einfluss man sich jedoch nicht entziehen kann, weshalb es Aufgabe sein muss sich um die Verständlichmachung zu bemühen. Der Grad der Internalisierung wird daher auch beeinflusst von den Möglichkeiten komplexe Trends durch Modellbildungen soweit zu reduzieren, dass sie mit dem kognitiven System korrespondieren.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass beim Grad der Internalisierung die Introjektion, als unreife und unkritische Form, von der Identifikation, als reife kritische Form zu unterscheiden ist, weil diese wesentlich belastbarer ist und die Fähigkeit zur moralisch-verantworteten Güterabwägung und Toleranz beinhaltet (vgl. Lay 1997. S. 107 f.).

Das Wesen der Führung

Aus der o.a. Skizzierung eines sozialen Systems lässt sich Führung vereinfacht als soziale Einflussnahme auf die Internalisierung von Systemstrukturen bestimmen, wobei sich diese Einflussnahme an der Erreichung von exogenen Zielen orientiert. Um sich inhaltlich den Zielen zu nähern, sollen aus der Vielfalt von Definitionen des Begriffes „Führung“ zwei exemplarisch herausgegriffen werden.

Wunderer und Grunwald (1980. S. 62) definieren Führung als „zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben (allgemeine Definition) in/mit einer strukturierten Arbeitssituation (Führung in Organisationen).

Die Definition des ÖBH lautet „richtungsweisendes und steuerndes Einwirken auf Kommanden, Truppen, Dienststellen und einzelne Soldaten, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen; Führung umfasst auch den Einsatz materieller Mittel“ (Militärische Begriffe - MiB, RdNr. 258).

In beiden Definitionen wird die zielorientierte Einflussnahme genannt, ohne explizit das Ziel zu beschreiben. Während Erstere den Zweck, nämlich die Erfüllung gemeinsamer Aufgaben nennt, bleibt dies bei der Zweiten explizit offen. Es geht also um das Herbeiführen von Leistungen durch Unterstellte, auch gegebenenfalls gegen deren persönlichen Zielen (Willen), um so die Zielerreichung und die damit verbundene Aufgabenerfüllung in der jeweiligen Institution (Organisation) sicherzustellen. Daher ist bei beiden Fällen Macht eine Voraussetzung von Führung. Militärische Führung hat sich an die gesetzlichen Vorgaben und somit in ihrer Zielvorstellung an der Erreichung einer hohen Einsatzbereitschaft zu orientieren. Diese „ist die dem personellen, materiellen und Ausbildungsmäßigen Soll-Zustand des ÖBH oder dessen Teilen entsprechende Fähigkeit, jeweils zugeordnete Einsatzaufgaben zu erfüllen (MiB, RdNr. 164), wobei dies in letzter Konsequenz die Anwendung von Gewalt bedeuten kann.

Implizit ist also beiden Definitionen gemeinsam Führung als soziales Phänomen, welches in Interaktionen als Anwendung von Macht zur Erreichung von exogenen Zielen sichtbar wird. Sind diese Ziele legitimiert stellt sich die Frage nach den effektiven und effizienten Handlungsmustern (Überzeugungen), an denen man seine Aufgabenerfüllung orientiert. Es gibt sehr viele unterschiedliche implizite Persönlichkeitstheorien, die für den einzelnen eine Erklärung dafür sind, wie eine Person sein soll und warum eine Person so und nicht anders ist. Daraus kann man auf typische Handlungsmuster schließen. Ähnlich verhält es sich bei den impliziten Führungstheorien und bei den militärischen im Besonderen, weil meist tief prägende Erlebnisse (beispielsweise auch traumatische Erlebnisse) die Überzeugungen prägen.

Die Führungsinteraktionen müssen daher von einer strengen Selbstdisziplin im diese Interaktionen prägenden Denken im Sinne von „Führe dich selbst“ geleitet sein. Führen heißt Entscheidungen treffen, die unmittelbar zu den Entscheidungen Nachgeordneter zu gehorchen führen. Das Wesen der Führung ist die Verantwortung für die Entscheidung. Erst dieses „Antwort geben können“ auf das „Warum“ der Entscheidung ermöglicht jenes Vertrauen sowohl auf der Seite der Führenden als auch der Unterstellten, welches den nachfolgenden Handeln eine positive Energie und Zuversicht verleiht.

Eine weitere Anregung für das Führungsdenken liefert Hans Eberspächter (vgl. FAZ vom 13.08.01), Sportpsychologe und Fachmann für Fragen der Bewusstseinssteuerung und Stressbewältigung. Er nennt als wesentliche Voraussetzung das Erkennen, dass es weniger die Ereignisse sind, die das menschliche Denken und Handeln steuern, als vielmehr die jeweiligen Ansichten von den Ereignissen. Das was auf uns einströmt, ist Tatsache. Die Art und Weise, wie im Kopf damit umgegangen wird, kann aus der Tatsache ein Problem machen. Anders ausgedrückt geht es um das Erkennen, dass man immer als erlebende Person in erlebten Situationen handelt und dass das subjektive Situationsmodell das Handeln regiert. Wird man durchzuckt von „Verflucht das schaffe ich nicht!“ oder „Das bekomme ich nicht in den Griff!“ löst das einen Stressreflex aus und versetzt den Körper in einen Alarmzustand. Körperliche und geistige Verklemmung ist die Folge und die Geschmeidigkeit des Denkens ist wie weggewischt. Erfolgt die Reaktion hingegen situationsoffen und gelassen, beispielsweise indem man denkt „Na ja, das ist ja nicht das erste Problem meines Lebens!“ unterbleibt die Alarmsituation des Körpers. Man ist nicht ver-, sondern gespannt, der Kopf ist frei, die notwendige mentale Fitness ist gegeben. Eine Voraussetzung für die mentale Fitness ist also „Führe dich selbst“, nämlich vereinfacht ausgedrückt in der Form, das eigene Vertrauen zu reflektieren, was eine Voraussetzung zur Analyse jenes Vertrauens darstellt, welches man anderen gegenüber entgegenbringt.

Grenzsituationen

Die Besonderheiten der militärischen Führung liegen vor allem darin, dass die handelnden Menschen, Vorgesetzte wie Unterstellte sehr oft mit Grenzsituationen konfrontiert werden. Grenzsituationen nach Karl Jaspers unterscheiden sich von den Situationen dadurch, dass sie mit dem Menschsein als solchen gegeben und damit unvermeidlich sind. Denken stößt in der Konfrontation mit Grenzsituationen an eine Grenze; sie lassen sich nicht rational meistern, sie sind unbegreiflich, ihnen gegenüber versagen alle theoretischen Analysen. Grenzsituationen sind jene unvermeidlichen Grundsituationen des Lebens wie persönliche Situation, Tod, Leiden, Kampf und Schuld, in denen der Mensch die Grenzen seines Wissens und Begreifenskönnens unmittelbar erfährt. Hier wird ihm bewusst, dass er nicht darum herum kommt, aus eigener Wahl Entscheidungen zu treffen und aus sich heraus selbst Stellung zu beziehen. Diese Erfahrung des

Zurückgeworfenseins auf sich selbst ist zugleich die Erfahrung des Selbstseins und der Freiheit seiner Möglichkeiten. Nach Jaspers ist das Erfahren von Grenzsituationen und Existieren dasselbe. Diese Freiheit der Möglichkeiten für den Einzelnen ist jedoch kontraproduktiv für das Funktionieren von militärischen Organisationen, deren Existenz die Freiheit der Möglichkeiten für die Gesellschaft bieten soll. Oberstes Paradigma des Militärischen ist daher die weitgehende Beherrschbarkeit und Berechenbarkeit des Handelns seiner Mitglieder. Bildlich gesprochen könnte man es das „Feldherrnhügelparadigma“ nennen, bei dem die Führung alles überblickt, zu jeder Zeit an jedem Ort Einfluss nehmen und die Kräfte optimal an der entscheidenden Stelle zum Zusammenwirken bringen kann. An diesen Leitvorstellungen hat sich bis heute nichts geändert, wenn auch die technologische Entwicklung vornehmlich auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnik andere Möglichkeiten der Realisierung bietet. Die Berechenbarkeit des Handelns einer Organisation bedingt auch eine starke Fremdkontrolle des Verhaltens seiner Mitglieder, jedoch noch viel bedeutender als diese ist die Selbstkontrolle der Handelnden. Diese Selbstkontrolle gewinnt ihre Kraft aus dem Vertrauen, welches auf der subjektiven Einschätzung der Situation und der Bewertung der eigenen Handlungsmöglichkeiten fußt. Ausreichendes Selbstvertrauen ist die Basis für emotionale Sicherheit. Diese wird zusätzlich gefördert durch das Gefühl, Teil eines Größeren zu sein, als man es selbst war und durch die Kameradschaft. Soldaten blieben nicht aus Angst vor Vorgesetzten und Strafen im Feld, sondern ihrer nächsten Kameraden wegen. Soldaten aller Zeiten jedenfalls berichteten von der „Hingabe“ an die Kameraden, von einer Verbindung, die mindestens so intensiv sei wie die zwischen Liebenden (vgl. Stephan 1998, S. 34 f.).

„Führen mit Auftrag“

Das „Führen mit Auftrag“, auch Auftragstaktik genannt, entspricht im wesentlichen auch der in der Soziallehre geforderten Subsidiarität. Es hat aber mehr mit Einstellungen und dem zugrundeliegenden Menschenbild (es wird an die impliziten Handlungs-theorien erinnert) als mit Techniken zu tun. Es soll der Komplexität der modernen Führungsherausforderungen durch das Schaffen von Freiräumen begegnet werden. Es gilt optimale Kooperation unter Nutzung des bestmöglichen Sachverstandes aus den jeweils relevanten Bereichen und Ebenen sicherzustellen, wobei der Delegation und der

Information eine entscheidende Bedeutung zukommt. Freiräume und Delegation benötigen jedoch eine solide Vertrauensbasis zwischen den Interagierenden und deren Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen.

Nach Wellershoff (vgl. FAZ vom 27.03.01), dem ehemaligen Generalinspekteur der Deutschen Bundeswehr, kommt dieses Führungsverständnis in den folgenden sechs Elementen zum Ausdruck:

1. Entscheidungsvorbereitung im Dialog unter Ausnutzung des bestmöglichen Sachverstandes.
2. Der Auftrag beschreibt das Ziel, wobei die Betonung auf der Definition des zu Erreichenden, nicht in der Festlegung der geforderten Handlung liegt. Für die Durchführung ist soviel Freiheit wie möglich zu geben.
3. Rahmenbedingungen und Hintergründe müssen soweit bekannt sein, dass für die Durchführungsebene eine Einordnung in das übergeordnete „Ganze“ möglich ist.
4. Bereitstellung der Mittel in finanzieller, personeller und materieller Hinsicht in Kongruenz mit den Zielvorgaben.
5. Regelung der Zusammenarbeit in Form des Abgrenzens von Aufgaben, des Beschreiben von Schnittstellen und der Felder spezieller Kooperation.
6. Rückmeldung und Erfolgskontrolle im Sinne eines kybernetischen Führungsregelkreises.

Führungsverfahren

Mit dem Führungsverfahren werden sich ständig wiederholende Tätigkeiten im Rahmen der Lagefeststellung, Planung, Befehlsgebung und Kontrolle einschließlich der erforderlichen Stabsarbeit geregelt, um die Erfüllung militärischer Aufgaben auf strukturierte und systematische Weise auch in beschränkt zur Verfügung stehender Zeit sicherzustellen. Als kybernetischer Regelkreis ähnelt die Definition analogen Führungsvorgängen im zivilen Bereich. Entscheidend im militärischen Bereich ist jedoch der Faktor Zeit. Demjenigen, dem es gelingt, die einzelnen Phasen rascher zu durchlaufen, von angestrebten Sollzuständen über Entscheidungen zu den realisierten Ist-Zuständen zu gelangen, der wird dem Langsameren überlegen sein, weil der Schnellere die Handlungsfreiheit gewinnt und der Langsamere zum ständigen Reagieren gezwungen wird. Dieses als Boyd-Theorie beschriebene

Phänomen macht deutlich, dass es also gilt, Ansätze zu entwickeln, die es ermöglichen, komplexe Sachverhalte mit einfachen Denkprozessen zu erfassen und zu verarbeiten. In diesem Zusammenhang kann auch auf den Bericht der ABC-Forschungsgruppe des Max-Planck-Instituts, Berlin verwiesen werden: „Simple heuristics that make us smart“ (Schlichtheit im Denken macht erfolgreicher, Taunus Zeitung vom 22.03.00). Eine für die militärische Führung wesentliche Erkenntnis liegt auch darin, dass sich auch aus begrenzten Informationen vernünftige Schlüsse ziehen lassen. Deren Entscheidungen im Einsatzfall werden meist immer ein Kompromiss zwischen der Möglichkeit einer Fehlentscheidung wegen unzureichender Information und keiner Entscheidung wegen nicht zu verarbeitender Informationsmenge sein. Bezugnehmend auf die Berechenbarkeit und das Vertrauen ist es im Rahmen der militärischen Führung ganz entscheidend, als Vorgesetzter sich seiner unmittelbar zu Führenden anzunehmen und mit diesen ein rasch agierendes, flexibles Team zu bilden, dessen Arbeitsweise von Mitgliedern geprägt ist, welche die Interaktionsmöglichkeiten der anderen weitgehend vorausszusehen vermögen.

Schluss

Abschließend soll noch ein Gedanke aufgegriffen werden, den Felix von Cube, ein Naturwissenschaftler und Professor für Pädagogik „Lust an Leistung“ genannt hat (vgl. 1998, S. 11ff.). Ausgangspunkt der Überlegung ist der auf Grund seiner Vergangenheit her auf Anstrengung programmierte Mensch, welcher von Natur aus aktiv ist. Er ist darauf programmiert, seine Trieb- und Aktionspotentiale einzusetzen - nur so erreicht er natürlicherweise den Lohn: die intensive und vielfältige Lust der Triebbefriedigung.

Mit der Fähigkeit zur Reflexion kann der Mensch jedoch Entscheidungen treffen und das Verhalten steuern. Es kann den Trieben nachgegeben werden oder diese können gezügelt werden, man kann sie durch Reize aufpeitschen oder vernünftig ausleben. Es besteht somit auch die Möglichkeit in diese „Lust-Unlust-Ökonomie“ einzugreifen und Lust ohne Anstrengung („Verwöhnung“) anzustreben. Wer jedoch die Entscheidung hat, hat auch die Verantwortung und sollte begründen können, warum er seine Freiheit auf eine ganz bestimmte Art und Weise nutzt.

Es geht also darum, wie sich in unserer heutigen Wohlstandsgesellschaft, in unserer technischen Zivilisation, Anstrengung und Lust wieder (!) organisch miteinander verbinden lassen.

Cube verweist auf Csikszentmihalyi, welcher eine Möglichkeit anbietet, indem er fordert, Flow-Erlebnisse zu ermöglichen. Das Flow-Erlebnis beschreibt einen „besonderen dynamischen Zustand“, ein „holistisches Gefühl bei völligem Aufgehen in einer Tätigkeit“. Dies tritt vor allem bei anstrengenden Tätigkeiten auf. Mit Hilfe der Verhaltensbiologie gelingt die Erklärung dieses Phänomens, welches im Rahmen der Führung genutzt werden sollte.

Das Flow-Erlebnis erweist sich als die Lust des Neugiertriebes. Der auslösende Reiz ist das Neue, das Unbekannte. Ist der Reiz nicht vorhanden, suchen Tiere wie Menschen ihn auf. Man ist „neugierig“ auf das Neue, man strengt sich an, Neues zu finden. Ist es gefunden, wird es bekannt gemacht. Es wird sozusagen Unbekanntes in Bekanntes verwandelt und - da das Unbekannte mit Unsicherheit verbunden ist - Unsicherheit in Sicherheit. Anders ausgedrückt kann man den Neugiertrieb als Sicherheitstrieb bezeichnen, wobei das Flow-Erlebnis die Lust des Sicherheitstriebes darstellt.

Diese Erkenntnis ist von zentraler Bedeutung, weil sie zeigt, dass es möglich ist, unter gewissen Umständen Anstrengung mit Lust zu erleben. Anstrengung wird dann mit Lust erlebt, wenn wir Herausforderungen bestehen, Probleme lösen, Risiken bewältigen, Unsicherheit in Sicherheit verwandeln. Entscheidend dürfte in diesem Prozess vor allem als „Initialzündung“ ein gewisses Selbstvertrauen als Ausdruck reflektierter Handlungsmuster sein, um sich auf herausfordernde Tätigkeiten überhaupt einzulassen.

Konrad Lorenz (zit. Bei Cube 1998, S. 14) hat die evolutionäre Situation des Menschen treffend charakterisiert: „Die Selektion hat den Menschen unter die Arme gefasst und ihn auf die Füße gestellt und dann die Hände von ihm weggezogen. Und jetzt: Stehe oder falle - wie es dir gelingt!“ Nach Cube fällt der Mensch aber nur dann nicht, wenn er die Gesetze der Natur, insbesondere auch die seiner eigenen Natur, besser versteht. Militärische Führung muss daher stets durch das Bemühen gekennzeichnet sein, Situationen kritisch zu analysieren und den persönlichen Analysevorgang zu reflektieren. Dadurch wird Selbstvertrauen als Energiequelle für das nachfolgende Führungshandeln freigesetzt, welches die Voraussetzung für verantwortungsvolles Vertrauen den Unterstellten gegenüber darstellt. Es gilt - anders ausgedrückt - seriös auszuloten, was den Unterstellten an Leistungen zumutbar ist, um insbesondere Über- und Unterforderungen zu vermeiden.

Abschließend wird daher die These vertreten, dass „Kontrolle gut, Vertrauen jedoch besser ist“, wengleich Vertrauen eine ungleich größere persönliche Herausforderung darstellt.

Literaturverzeichnis:

Cube, Felix von: Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung. München 1998. 3. Auflage.

Crevelde, Martin van: On Future War. London 1991.

Crevelde, Martin van: Die Zukunft des Krieges. München 1998.

Lay, Rupert: Über die Kultur des Unternehmens. Düsseldorf und München 1997. 2. Auflage.

Marquard, Odo: Homo compensator. In: Philosophie des Stattdessen. Stuttgart 2000.

Schuster, P. Springer-Kremser, M.: Bausteine der Psychoanalyse. Wien 1994. 3. Auflage.

Stephan, Cora: Das Handwerk des Krieges. Berlin 1998.

Wunderer, R. Grunwald, W.: Führungslehre. I. Grundlagen der Führung. Berlin und New York 1980.

Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 13 08 01: Der Abschied vom linearen Denken. Die Zeit der einfachen und stabilen Wirklichkeit ist passé. Mentale Fitness als Voraussetzung für Erfolge.

Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 27 03 01: Die Kunst des Führens.

Tanus Zeitung vom 22 03 00: Schlichtes Denken macht uns clever.

Karl PICHLKASTNER, Geburtsjahrgang 1955, ist Oberst des Generalstabsdienstes des Österreichischen Bundesheeres und Leiter des Instituts für Offiziersausbildung und des Fachhochschul-Studiengangs „Militärische Führung“.

Führung und Kommunikation – Einfluss der Medien (in Englisch)

von Kate ADIE

Leadership. I feel that this is something a journalist is not exactly well-qualified to talk no you about. Journalists in England tend to lead you only to one place - the pub . . .

We journalists are not involved in leadership techniques or the ethos of leadership. It's not part of journalism. For journalism is, by its nature, extremely democratic to the point of anarchy. We are not intended to lead, but we watch those who do so: politicians, industrialists, trade union leaders, revolutionaries – and the military. It is a fascinating position, watching others lead.

Watching the military is part and parcel of a journalist's life, to a greater or less extent, depending on the role played by the armed services in any country. In Britain we have a strong military tradition, a relatively large force for a European country, all volunteers, and a habit of intervention well beyond our shores.

In the last ten years, a curious thing has taken place in the public arena, exemplified in the British elections in 2001. During the election campaign the usual issues were discussed – education, our health service, tax, traffic, petrol and so in – but there was one issue that really never surfaced – defence; this, despite the fact that we have more people serving abroad than for a long time. British troops are in Sierra Leone, Bosnia, Macedonia, Kosovo, - with other contingents in East Timor, Cyprus, the Falklands, and Democratic Republic of Congo.

And yet the issue of defence did not surface in the election campaign. The Cold War arguments have gone, oppositions to missile systems and nuclear build-up has altered. The only core problem appearing regularly is under-strength in the army, and difficulties in retaining personnel because of economic factors. In Britain there is a relative consensus that the military are active be available for international deployment.

On the other hand, that does not mean that they are out of the headlines. Because of their involvement operationally with the relatively new tasks now facing the military – peace support operations, peace-keeping and so on – the military find themselves regularly on the front pages and in TV bulletins.

The military, therefore is news – but in a way that is very different to the last forty years. And this is just one of the reasons why the military, I believe, should take note and think about the media.

It used to be the case, a hundred and fifty years ago in Britain, that when a general saw a journalist, he would order a junior officer to arrest him and possibly consider shooting him. There's always been tension between the military and the media. The basic reason for this is, that their aims are not compatible. In an academy like this, you teach young officers the important principles of secrecy, of surprise, and all those useful things for military success. I am a journalist, and I have secrecy, and I want to find out what's happening. I don't like surprises very much – I like to know in advance – and my job is to tell people about it. So there are obviously mutually incompatible aims. And in the last twenty years, the British have had a number of experiences of this – for example, in the Falklands conflict, which was one of our small wars in a faraway place which produced tremendous trouble between the military and the media, with senior political and military figures absolutely against any kind of co-operation with the media. and with the media relatively ignorant about warfare – a new generation since World War 2 – and huge logistical problems in reporting from the South Atlantic. There was an information disaster during the Falklands – with news taking longer to reach UK than news from the battlefronts of Europe in the eighteenth century. Prior to the Falklands, there had been very little thought about how a modern war should be reported. And there was mutual incomprehension on both sides (military and media) about how they conducted themselves. After the war, it was recognised by everyone that there needed to be improvement. And increasingly, as we live in democracies where the spread of information and the right to know have grown in importance, due to advances in technology.

In the last ten years, in particular, there have been extraordinary advances in telecommunications technology – mobile phones, instant satellite communication, global links, and twenty-four hours news services. Live transmissions around the world within seconds – which the military has to embrace. You can't ignore this – sorry, but gone are the days when you issue a statement or an official communiqué, to journalists, long after the event, telling them what happened after the battle, giving them your won summary of it. Those days are not coming back.

These days, the media can deliver information and statistics within seconds – and around the world. and all this is affecting the military and operational security. So this is very much an issue for you to deal with.

If you wish to do your job efficiently, and successfully, you have to take into account and embrace the fact that the media no deliver information very fast – and at a speed which may not be to your liking.

Dealing with the media – in the British experience – is now “a command responsibility” and this phrase is not mine, but one of the most senior generals in the British army. Dealing with the media is not something which should be left to the most junior member of the staff, or the officer for whom you can think of no other useful job. It is not a task for juniors – it’s for the high command.

The habit of giving the responsibility for the media to the most useless junior officer is common among many of the more sophisticated nations – and even in NATO.

Tight at the top there has to be and understanding that in all your plans – offensive, logistics, communications, engineering, supply and concern for families at home, there is also the media to consider – and it’s as important as all the other considerations. Why?

We now have this phenomenal communication and technology in Western Europe; and we live in democracies. Your salary, your pay, if from tax-payers and those tax-payers watch TV as well. And in democracies, they’re now also better educated, and much more demanding of the right to know. The TV viewers, the radio audience, the newspaper readers also have opinions, they vote, and the pay taxes – and they want to know how their money is being spent – and what the government is going – via the military – in their country’s name. They want to know if their country is getting the right image.

I believe this is one of the more significant developments of the last ten years, as we have seen most European countries taking part in UN peace-keeping operations around the world – and not the traditional operations of patrol and presence, but much more tricky and dangerous operations. In these operations, all these service personnel are ambassadors for their country. Time and again, we have seen TV pictures of great impact from places such as Kosovo, East Timor, Rwanda and Macedonia, and they don’t show a general leading his troops around the place; they show instead, a young corporal in a

street with a crowd of furious people trying to storm a building – and there’s just the corporal and his two mates trying to stop them. He has a blue beret on. He’s a peace-keeper. He may come from your country, or from my country – but the TV camera – which may come from any country – watches. It’s a little incident – but if it goes wrong, if the soldier doesn’t get it right, if he isn’t aware that Hess is an ambassador for his country as well as a soldier, it is his country’s image which suffers world-wide.

All this responsibility lying on the shoulders of a young corporal or a young captain. We’ve seen time and again, very young officers having to conduct difficult and complex negotiations in a hostile atmosphere, perhaps on a front line, or during cease-fire break-downs, or protecting a family from a mob, or getting a group of refugees to safety – and watched all the time by a camera, or by a group of journalists taking detailed notes of every action.

Imagine you are that young captain, you’ve been stuck in this village for five days, haven’t heard in the past few hours from your headquarters – because they’re dealing with a much bigger incident elsewhere – and suddenly there’s trouble. And as a trouble grows – what corners into the village – a senior officer and military back-up? No, a group of journalists. and they must be able to handle this.

The whole idea that you can conduct military operations in secret, away from the gaze of the journalists is no longer true.

I use the word “handle”. Most of the military are much more comfortable with the word “control” – it’s instinctive. For years, I’ve heard soldiers say – “here comes the media – now we have a plan of control”. And the answer to this – particularly on peace-keeping operations is: “You can’t control me – I’m a civilian” – and there are no specific laws which give you any right to exercise control. A journalist has a much right to be there as the soldiers. There is no way out of this – unless of course, the military are from an undemocratic country – and there are still many in this world, who believe they have a right to shoot journalists. But we come from democracies, and the military have to learn to work alongside the journalists.

It’s all very well, I hear you say – this is very nice theory – especially if you come across reasonable members of the media, what the British would call “decent chaps”. But the media, let us recognise, come in many forms: in Britain in particular, there are very influential tabloid newspapers – and they’re very popular, one of our tabloids – the Sun – outsells every other daily papers

– and it has to be taken seriously, not least because it is read by many of the soldiers. Maybe not in the Mess – but by the ordinary soldiers.

I come from a somewhat different journalistic tradition – the BBC – but here again, we have many channels and outlets – and we have international broadcasts and also local regional programmes – all want something slightly different, but all want to come in contact with the military. And why should I just mention the British – with five major TV channels, several 24-hour transmissions, several hundred radio stations and over half a dozen national daily papers? The European press crowd is now enormous. Thanks to increased affluence, and cheaper equipment, there has been an explosion in the media – and tremendous increase in the number of magazines, radio and TV stations, small media specialists and large international news agencies. And an great number of individual free-lancers – who, if they can afford the air or train fare, will get themselves to the action.

If you think I exaggerate, then consider Kosovo. I was with the British parachute regiment, in a helicopter which took the first Ghurka troops over the border from Macedonia to Kosovo. As we flew over the border, I had a good sight of the assembled troops below – a huge gathering of trucks and tanks and armoured vehicles and guns, waiting to cross – about fifteen thousand troops in all. Also in among this crowd were the journalists. We had assembled in the Macedonian capital. Skopje, in the previous days, and Nato had begun a press registration system – though not everyone registered. Even so, when the morning for movement began, there were 3754 journalists assembled. 3754. We could have formed our own battalion.

It is imperative that you learn to work with the media – they're sometimes in such numbers, that not only can they not be ignored, they have to be taken into account operationally. Apart from anything else – they can get in the way. In Kosovo, the press vehicles were hopelessly mixed in with the military convoy – their vehicles were in front of the columns of tanks, and sometimes, while satellite were being set up – the press cars were parked along the roadside, impeding the military progress. And the press view of this? It is – that even if the media do not own the road, neither does the military – you're a peace-keeping force, not an invasion force. It's not my country, admittedly. But it's not yours either – and this is a serious legal point. In peace-keeping operations, there are no laws or rules – and nothing recognised internationally, which gives pre-eminence to the military over civilians. On the ground, in reality, many military units dispute this -

–but time and again, especially in the Balkans, the press have challenged Nato and the UN, and found that the military have to give way. Both the soldiers and the reporters are foreign visitors.

Let us accept, that in all major operations world-wide these days, the press are going to be present. And they may be there well before the military – for government take weeks to make decisions, and international organisations take even longer. Newsdesks make decision much more quickly. So quite often, journalists are on the plane and into the action well before the military have received orders to deploy. In East Timor, the Australian army flew in “OK, here we come”, only to find a very large press crowd at the air-strip waiting to greet them – the journalist had hired a plane well in advance, even though the situation was very unstable. The same thing – with a much more volatile situation – happened to the Americans in Somalia, where their much-vaunted beach landing by marines – dead of night, very hush-hush – was recorded in every detail by the waiting TV cameras on the beach.

You can warn journalists about dangers, try and impress on them that a war-zone is risky, but you are unlikely to dissuade them. You can try threatening them – but as an army from a democratic country – what are you going to do? You had better learn to handle them, and accept their presence.

How do you do this? You plan. A wonderful word, beloved of the military – and something that the military are good at. And you plan for the media, as you would plan for supply. communications etc. And you must, as I’ve said, have some kind of policy from the highest level – and you need to allocate resources – someone – several people in fact – are going to have to deal with the media. and the policy needs to be understood right through the corps, from the most senior officer to the ordinary soldier – because it’s much more likely that the ordinary soldier will have the first encounter with problems on the street – and there’ll be a camera there before a senior officer arrives.

Young officers in particular – young captains who act as Liaison Officers – are an essential part of this plan, for they are deployed, often to the most difficult and remote locations, to gather information and to meet local people. They’re very likely to bump into journalists who’ve been on the ground for weeks. It can be mutually beneficial, with useful and practical information shared – but only if the military are prepared to accept the journalists’ presence and understand the press are not the enemy.

The basis for any relationship is an understanding – as I’ve already mentioned – that we have different objectives. But I have a simple phrase for how a working relationship can be achieved – parallel lines. We are usually heading in the same direction – but we don’t unite. As a journalist, I have no intention of fighting a war and I don’t think in a military way. Nor do I have a military objective.

On the other hand, a soldier does not have the intention to report, and doesn’t think in press terms. But we are both interested, involved and responsive to the situation. As the situation develops you are trying to control it or sort it out – I am trying to report it. And we both have to remember that we live in two separate professional worlds – and were not going to work for each-other. It may well be that we can be of some help to each-other – journalists have information, the military have vehicles and a network of communication – but we aren’t going to work for each-other. We are there to work alongside each-other. There is a gap between us, a healthy space. And this works: I say that with many experience of reporting military operations around the world. And we need to understand that there are parallel lines and a space in order to achieve a successful relationship.

Some other points: never tell lies – for the media will never trust you again! An absolute rule – and one that needs to be stresses, when there is a trend within the military at times to believe that the media can be used to disseminate “dis-information”. Never try it. In Britain, there’s an informal understanding that dis-information will not be given to the media, however useful the military might think such an act. In the end, it’s not the media, who are fooled –it’s the general public – and those tax-payers.

Having said that, must has to be established – not an easy thing with regard to the press. However, it’s a matter of using common sense, and of understanding what type of media you’re dealing with. Young people in the military these days often know journalists socially – this wasn’t always the case! I would expect a large number of young officers in the British Forces to have some sort of informal contact with the press – and they soon learn who they can trust, and what type of journalism to expect. This is all part of planning – well in advance of any operation being talked about. Relationships are built over time – and need to be in place when it all happens.

The other points is access. I’ve already mentioned that in Kosovo – everyone was on the border – and everyone reckoned they had right of access. On

peace-keeping operations, it's very obvious that there will be arguments when the military believe that they should keep an area "clean" for operational reasons – but as they're in a foreign country with the same legal basis as the press, they will find themselves challenged. Again, it is a matter of relationships and common sense liaison – and explaining candidly to the press what is going on. Frequently in Bosnia, the American forces believed that they – had the right to determine who could go into any particular area or down a certain road; and they had to be told firmly that they had no authority to make those decisions. However, if you work alongside, there are fewer problems, and usually a practical solution. I know it is difficult for soldiers on the ground to accept – especially where conditions are dangerous – that journalists should even want to go towards the action or into potentially difficult situations – but that's what we do, it's a fact of life.

Final point: if you have a good working relationship with the media, you will find that one single story on TV or a front-page headline gives you what in commercial terms would cost thousands of pounds in the way of public relations. Vast sums of money have to be spent to achieve the kind of prominence that may easily come your way in the course of a high-profile incident. And the coverage advertises your activities not only at home, but often world-wide. So you have to be certain that what you're doing does you credit: how are you treating people? What are your forces doing – how are they behaving, what is their temper like – are they under control? Are they doing a good job? For the world is watching these days – and a momentary lapse – just one individual who forgets that the media may be somewhere very near when difficulties arise – may get you into much greater trouble than you imagined. The eyes of the world are on you – and your image is at stake. And your taxpayer is watching!

So plan, think ahead, deploy resources with the press in mind – and remember that those who lead should always bear in mind that the media are a command responsibility.

Ms. Kate ADIE, Chief News Correspondent, Journalistin der BBC LONDON

Zivile und militärische Führung und die zu Grunde liegenden Menschenbilder

von Alois FORSTNER-BILLAU

Führung in einer „Network Centric World“

Unser Wissen und unsere Erfahrungen mit Führung, mit Führungsprozessen, Führungsorganisationen, Führungsmittel und Führungspersonen, resultieren aus der bisherigen Geschichte der menschlichen Gesellschaft. Einer Geschichte, wenn man es so locker formulieren möchte, analoger Realitäten.

Es erhebt sich in diesem Zusammenhang gleich die Frage, sind dieses Wissen und diese Erfahrungen im Führungszusammenhang linear extrapolierbar in eine digitalisierte Welt von morgen? In eine Welt zunehmend virtueller Realitäten?

Bei der Vorbereitung zu diesem Vortrag ist mir aufgefallen, dass sich die mir zugängliche Literatur fast ausschließlich mit den Fragen der Führungszusammenhänge, in der analogen Welt von gestern, auseinandersetzt. Sicher kann an dieser Stelle eingewendet werden, dass unsere Welt, die Welt in der wir unsere alltäglichen Bedürfnisse befriedigen, indem wir den aus den Bedürfnissen resultierenden Bedarf bestmöglich zu decken versuchen, für uns doch weitgehend analog geblieben ist, oder uns zumindest analog erscheint. Dem ist sicher zuzustimmen, so wir uns auf die Betrachtung von Alltäglichkeiten beschränken.

Sobald wir jedoch in höhere Zusammenhänge, seien diese nun organisatorischer, topographischer, sozialer oder politische Natur eintreten, werden wir mit digitalisierten Wesenheiten konfrontiert! Das bedeutet u.a. auch, dass Führungssituationen, um einen Spruch aus der Werbung zu strapazieren, nicht immer aber immer mehr sich in virtuellen Räumen abspielen und abspielen werden. Das bedeutet weiter, dass Führer und Geführte nicht mehr unbedingt in physischem, sondern nur noch physikalischem Kontakt zu einander stehen. Dass das einander Sehen und Riechen können, als entwicklungshistorische Hypothek von wesentlich physiologischen Voraussetzungen bzw. Randbedingungen in der körperlichen Kommunikation, in den Hintergrund treten. Dass „Vorleben, Vorspielen“, „Vorführen“, im militärischen Bereich vielleicht auch „Vorleiden“ und „Vorsterben“,

kurz gesagt, das Spektrum an nonverbalen Formen der Kommunikation, als Methoden der Führung nicht mehr zum Tragen kommen.

Über die Führung in unseren analogen Welten wurden ganze Bibliotheken geschrieben. Auch im ÖBH¹⁾ wurden bemerkenswerte Beiträge zu diesen Bibliotheken verfasst. Der Leiter des Fachhochschulstudienganges, Herr ObstdG Pichlkastner, hat mir einen Band aus der Truppendienst-Taschenbuchreihe - Ausbildung und Führung - zur *Führungs- und Organisationslehre* -²⁾, an dem er federführend mitgearbeitet hat, liebenswürdiger Weise, persönlich gewidmet. Es würde daher mehr als „Eulen nach Athen tragen“ bedeuten, an dieser Stelle sich noch mehr, über Führung im analogen Verständnis zu verbreitern.

Bei dieser Gelegenheit soll aber nicht verschwiegen werden, dass selbstverständlich in ersten Ansätzen der Komplex - Führung und Informationsverarbeitung - bereits angedacht wurde. Wie in anderen Zusammenhängen auch noch, wird aber Informationstechnologie auch hier nur als Elektronifizierung analoger Verfahren verstanden. Mit Führung in virtuellen Welten hat das aber sicher noch nichts zu tun!

Wenn in den Abhandlungen über Führung in den analogen Situationen zwischen:

- Aufgabenorientierung,
- Mitarbeiterorientierung und
- Situationsorientierung

unterschieden wird, so muss man sich überlegen, inwieweit diese Differenzierung für die Führungssituation in einer virtuellen Umgebung noch zweckmäßig und sinnvoll ist.

Es wird hier erst gar nicht der Versuch unternommen, dieses neue Dilemma zwischen Führung in analogen Welten und Führung in virtuellen Welten, erschöpfend zu behandeln. Es geht mir im Wesentlichen nur darum, ein Problembewusstsein zu wecken, bzw. zu einem Problembewusstsein beizutragen. Theorie und Praxis der Führung werden sich vom Wesen her auf virtuelle Zustände einstellen müssen, ob es ihnen und uns nun gefällt oder nicht!

¹⁾ ÖBH = Österreichisches Bundesheer

²⁾ Pichlkastner Karl, ObstdG, Bernhard Meures, Mag. Obstlt, Fontanari Markus, Mag., Truppendienst-Taschenbuch Nr. 36 , Reihe Ausbildung und Führung, Führungs- und Organisationslehre II, Verlag Herold, Wien, 1998.

Sowohl für den zivilen als auch für den militärischen Bereich werden virtuelle Realitäten an Häufigkeit und damit Bedeutung zunehmen. Der Mensch erfährt in diesen neuen Realitäten eine neue Zuordnung und die damit verbundene neue Bedeutung. Der Mensch, als physischer Agent, erhält seinen Platz im Führungsgeschehen neben physikalischen/logischen Agenten. Diese physikalischen/logischen Agenten stehen vor, neben und zwischen Menschen. Sie sind, und werden vermehrt, damit zum Teil der Führungswirklichkeit der Menschen, der physischen Agenten im Führungsprozess. Je früher man sich dieses Umstandes nicht nur bewusst wird, sondern die damit verbundene Herausforderung als Chance wahrnimmt, um so erfolgreicher wird man die Führungssituation in einem virtuellen Umfeld bewältigen können.

Zivile Führung und „Network Centric World“

Eine der grundlegendsten Lehren aus der Geschichte besteht darin, dass von Zeit zu Zeit und oft gerade im ungelegensten Zeitpunkt die menschliche Gesellschaft sich in eine völlig neue Richtung entwickelt, in dem sie mit alten Gewohnheiten bricht und völlig neue Verhaltensweisen annimmt. Gegenwärtig befinden wir uns in einem so ungelegenen Zeitpunkt. Wir müssen unsere, sich zusehend vernetzende Welt mit neuen Augen sehen, auch wenn verängstigte „Globalisierungsgegner“ versuchen dagegen Sturm zu laufen. Die Anforderungen aus dieser Wende richten sich nicht nur an unser Bewusstsein, sondern auch an unseren Mut und eine intellektuelle Ehrlichkeit und Ehrenhaftigkeit gegenüber den damit verbundenen Risiken.

In diesem Geiste, inmitten dramatischer Änderungen im Technologiebereich, in unseren Wertesystemen, im weltweitem Handel, hat die Wirtschaft bereits begriffen, dass sie sich selbst und die Art, wie sie bisher ihre Organisationen und Unternehmungen geführt hat, genauso dramatisch ändern muss. Die Erinnerung an vergangene Erfolge, wie groß diese auch immer gewesen sein mögen, haben zu oft substantiellen Fortschritt behindert. Ja manchmal begrenzen derartige Erinnerungen sogar bereits das Blickfeld auf notwendige Entwicklungen.

Der Druck Kosten zu senken, gleichzeitig Qualität zu erhöhen und Umlauf- bzw. Erneuerungszyklen zu verkürzen, werden sehr oft nur als unbequeme Verformungen des „normalen“ Geschäftes beurteilt, vergleichbar den Schlaglöchern in der Straße, werden diese damit nur als lästige Ausweichmanöver vom „Geschäftsplan“ beurteilt. Der Fall einer klassischen Fehlbeurteilung!

Denn dem ist nicht so. Eine Welle von sozialen, politischen und ökonomischen Umbrüchen, die in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts, am Ende des zweiten Weltkrieges den Anfang genommen haben, beschleunigen sich und breiten sich weiter aus. Die Wirtschaft befindet sich mitten in diesen Umbrüchen. Die Organisation der Wirtschaftsbetriebe muss sich ändern, weil sich unsere Zivilisation ändert und wirtschaftliche Führerschaft, die radikale Umstellungen nicht mitmacht, mittelfristig nicht überleben wird.

Die Entwicklung im wirtschaftlichen Bereich, man kann das sicher auch auf den militärischen Bereich anwenden, lässt sich mit einer „S“- Kurve beschreiben. Ein neuer Geschäftsbereich startet an der Basis dieser „S“- Kurve, kämpft mit Anfangsschwierigkeiten, entwickelt sich mit der Zeit erfolgreich nach oben, bis sich schlussendlich der Geschäftserfolg wieder verflacht. Damit erreicht die wirtschaftliche Entwicklung einen kritischen Punkt. Wenn das Management, die wirtschaftliche Führung, diesen kritischen Punkt nicht erkennt und auf dieser Kurve verharret, dann charakterisiert das eine schwache Führerschaft. Organisationen stagnieren, Verluste stellen sich ein und häufen sich.

Die Dramatik unserer Zeit liegt nun darin, dass eine Vielzahl von Wirtschaftsunternehmen, von halbstaatlichen und staatlichen Organisationen gleichzeitig in den flacheren, oberen Teil dieser „S“- Kurve eintreten. Die Schwierigkeiten in der Wirtschaft, die sich in den Entwicklungen der jeweiligen Börsennotierungen widerspiegeln, geben davon ein beredtes Zeugnis. Die Unfähigkeit Arbeitslosenzahlen in den Griff zu kriegen, ausreichende Rahmenbedingungen für eine funktionierende Wirtschaft zu schaffen, kennzeichnen die Schwächen der halbstaatlichen und staatlichen Organisationen und Organe, im Erkennen dieser „S“-Kurven-Situation.

Die Herausforderung für die Führung im zivilen Bereich liegt daher, das Ende bisheriger Entwicklungen zu erkennen, den Beginn neuer Möglichkeiten zu sehen und den Sprung vom Ende der alten Systeme und Verfahren, zu einem neuen Anfang zu wagen. Dabei liegt die größte Herausforderung für die jeweils verantwortliche Führung bei diesem Sprung darin, die dafür notwendigen Mitarbeiter mitzunehmen. Etwas von der Mentalität der Führer der großen Wagenkolonnen im 19. Jh., die vom Osten der Vereinigten Staaten, in den bis dahin unbekanntem Westen gezogen waren, wäre nötig. Die Informationstechnologien sind in weiten Bereichen zur Zeit aber noch die Planenwagen des 21. Jh., sie sind in weiten Bereichen noch immer ein „Transportmittel“ und leider nicht mehr.

In der Vergangenheit haben militärische Organisationen oft die Entwicklung von Technologien und deren industrielle Nutzung initiiert. Das ist heute bei weitem nicht mehr der Fall. Große Fortschritte, wie z.B. in der Informationstechnologie, werden primär durch die Anforderungen aus dem kommerziellen Bereich getrieben. Ja weiter noch, Informationstechnologie wird im zivilen und wirtschaftlichen Bereich dermaßen umfassend eingesetzt, dass Geschäftsprozesse, Wirtschaftssysteme in einem globalen Rahmen davon berührt und verändert werden.

Im Wirtschaftsbereich haben führende Unternehmungen, in ihrem Wettbewerb mit anderen Herausforderern, frühzeitig erkannt, dass Informationsüberlegenheit (Information superiority) einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil darstellt, und haben daher den Schritt in die „Network Centric World“ getan. Geschäftsprozesse wurden und werden auf „Network-Centric Operations“ umgestellt. Dabei werden nicht nur Informationstechnologien in umfassender Weise genützt, sondern, was ganz wesentlich ist, in gleichem Maße Organisationen und Prozesse geändert.

Die alte, das Wirtschaftsdenken im 19. und 20. Jh. prägende Metapher, vom **- *Wirtschaftsunternehmen als einer alles umfassenden Maschine* -**, muss durch eine neue Metapher ersetzt werden.

Nach Ansichten in den amerikanischen Management-Wissenschaften³⁾, müsste diese neue Metapher effizient die neuen wirtschaftlichen Schlüsselemente, wie Innovation, Flexibilität, Kundenorientierung, Kundenservice weltweit, Vernetzung, durchlässige Grenzen sowie die zunehmende Bedeutung immaterieller Leistungen, beschreiben. Als eine derartige, umfassende Metapher wurde **- *die Organisation, das Unternehmen gesehen als Organismus* -** gewählt. Damit stellt die Metapher **- *das Unternehmen als Organismus* -** den Kontrapunkt zur Metapher **- *das Unternehmen als Maschine* -** dar.

Das bedingt auch neue Führungsmethoden im Umgang mit den nun so zu organisierenden Mitarbeitern, in manchmal nur mehr virtuellen Unternehmungen. Dabei gilt im erhöhten Maße, dass die Mitarbeiter ein Unternehmen ausmachen und nicht die Maschinen oder Methoden. Zur Führung braucht es daher noch immer Fairness, Flexibilität, Format, Faible und

³⁾ siehe auch Imparato Nicholas und Harari Oren -Jumping the Curve - Innovation and Strategic Choice in an Age of Transition - Jossey-Bass-Publishers San Francisco 1994.

nicht zuletzt Fortune. Vermehrt gilt es, den Mitarbeiter, im Bewusstsein um seine und in Achtung seiner Autonomie, zur Eigenleistungen und Eigenverantwortung zu führen.

War es, in den analogen - *Maschinen* - Organisationen und Strukturen, für eine erfolgreiche Führung notwendig, den Mitarbeitern Möglichkeiten zur Kreativität zu geben und die dazu notwendigen Freiräume zu schaffen, so muss es der Führungskraft in der „Network Centric (Brain) World“ jetzt ein Anliegen sein, die Verantwortung von Mitarbeitern so zu stärken, dass die in virtuellen Organisationen nun beinahe unbeschränkt möglichen Freiräume, vor allem im Sinne der Aufgabenerfüllung und nicht zur Befriedigung individueller Vorstellungen, genützt werden.

Die Herausforderung für die Führung in einer „Network Centric World“ besteht in der Steuerung des Zusammenwirkens von Mitarbeitern, über Gruppen, Organisationen, nationale und internationale sowie die damit verbundenen, kulturellen Grenzen hinaus. Besteht in der Herausforderung, nicht Informationen zu managen, sondern das in der Organisation, bei den Mitarbeitern vorhandene Wissen zu heben, und für den Unternehmenszweck nutzbar zu machen. Dabei ist es Aufgabe des Managers, die richtige Kombination von Fähigkeiten und Talenten unter seinen Mitarbeitern, aufgabenorientiert so zu verbinden, dass eine optimale Produktionsleistung und damit maximale Kundenzufriedenheit erzielt werden kann. Als messbare Größen für den Führungserfolg müssen dann so Schlagworte wie Kundenbindung, Mitarbeiterzufriedenheit und „Shareholder Value“ erhalten.

Militärische Führung und „Network Centric World“

Im Militärbereich geht in Friedenszeiten im Regelfall alles etwas langsamer. Militärs sind traditionell konservativ und damit, wie der Ausdruck schon sagt, bewahrende Elemente. Solange es bei dieser Bewahrung um traditionelle Werte geht, ist es sicher gut. Wenn dabei jedoch, über Erfolg und Misserfolg im Einsatz entscheidende, Entwicklungen verschlafen werden, ist das schlecht, ja manchmal sogar leider tödlich.

Wenn im Wirtschaftsbereich, bedingt durch die Herausforderungen der „Network Centric World“, die Metapher von der - Organisation als Maschine - durch die Metapher von der - Organisation als Organismus - zunehmend abgelöst wird, so muss man für den Militärbereich feststellen, dass eine derartige Ablöse noch nicht abzusehen ist. Im Militärbereich haben

wir es noch immer mit Organisationen und damit dem Umgang mit den Menschen nach der Metapher - Maschinentyp - zu tun.

Der militärische Einsatz, in seiner Extremform Krieg, war immer das Produkt seiner Zeit. Die Werkzeuge, Strategien, Operation und Taktik haben sich immer in Abhängigkeit von gegebenen Technologien entwickelt. Die Verantwortlichen für das Militär sind verhalten, diese Entwicklung fortzusetzen und zwar schleunigst!

Militärischer Einsatz im Informationszeitalter wird zunehmend die gleichen Charakteristiken aufweisen, die unser gegenwärtiges Zeitalter von den vorhergehenden unterscheiden. Diese Charakteristiken berühren die Möglichkeiten des militärischen Einsatzes gleich wohl, wie die Umgebung in der diese stattfinden und noch stattfinden werden. Wie schon an anderer Stelle angeführt, haben militärische Notwendigkeiten früher industrielle Entwicklungen bestimmt und angeregt. Das ist heute mit wenigen Ausnahmen nicht mehr der Fall. Die wesentlichen Fortschritte in der Informationstechnologie, als der Kerntechnologie des Informationszeitalters, werden durch den zivilen Markt getrieben und der militärische Bedarf richtet sich nach diesen Möglichkeiten oder zumindest hätte er sich danach zu richten.

Wenn für den zivilen Bereich festgestellt wurde, dass Informationsüberlegenheit ein wesentlicher Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg gegenüber der Konkurrenz bedeutet, dann gilt das im noch viel stärkeren Maße für eine im Einsatz erfolgreich bestehen wollende Militärorganisation. Wieder einmal waren es die USA, die zu diesem Sprung vom Ende der „S“-Kurve in der Entwicklung und Produktion militärischer Leistung, auf dem Beginn einer neuen „S“-Kurve in der Militärproduktion, angesetzt haben.

Unter dem Begriff „Network Centric Warfare (NCW)“ wird eine neue Militärdoktrin entwickelt. Dabei wird unter NCW ein, durch Informationsüberlegenheit bestimmtes Konzept für militärische Einsätze verstanden, bei dem erhöhte Einsatzleistung durch die Vernetzung von Sensoren, Waffenträgern, Waffensystemen und Entscheidungsträgern, erreicht werden soll. Dabei ist entscheidend, dass durch die Vernetzung ein gemeinsamer hoher Stand an Lageinformation, die Erhöhung der Geschwindigkeit im Führungsprozess, schnellerer Ablauf von Einsätzen, verbunden mit erhöhter Wirksamkeit der Einsatzmittel, bei gleichzeitiger Verbesserung der eigenen Überlebensfähigkeit und ein entsprechend hoher Grad an Selbstsynchronisation des Gesamtsystems, erreicht wird. NCW setzt Informa-

tionsüberlegenheit in Einsatzleistung, durch die wirksame Verbindung/Vernetzung aller im Einsatzraum notwendigen Wirkfaktoren, um. **Die Ausrüstung mit mehreren Tausend PC's in den Verwaltungsbereichen einer Armee ist damit aber sicher nicht gemeint!**

Die erfolgreiche Umstellung von der bisherigen, Plattform zentrierten Einsatzkonzeption auf NCW, erfordert eine Änderung in der militärischen Führungskultur. Diese Änderung kann nur erreicht werden, mit einer breitgefächerten Diskussion, entsprechenden Erprobungen und durch die weitgehende Akzeptanz aller daran Beteiligten und daran zu Beteiligten. Die Aufgabe der militärischen Führung in diesem Veränderungsprozess besteht daher, von - NCW basierten Konzepten - zu - NCW basierten Einsätzen - zu kommen und diese - NCW basierenden Einsätze - erfolgreich durchzuführen.

Dabei ist zu beachten, dass zunehmend militärische Einsätze der Art „operations other than war“ (OOTW) an Bedeutung gewinnen und dabei, über die Grenzen nationaler, militärischer Organisationen hinaus, mit alliierten, militärischen Organisationen und den sogenannten „non-government organizations“ (NGO's) und „private voluntary organizations“ (PVO's) in den jeweiligen Einsatzräumen, zusammen zu arbeiten ist. Durch diese Zusammenarbeit ergeben sich für die jeweils verantwortliche, militärische Führung vergleichbare Herausforderungen, wie für die Führung international agierender Wirtschaftsunternehmen. Auch im militärischen Bereich ergibt sich die Erweiterung des sogenannten „Battle Space“ zum „Mission Space“.

Für die militärische Führung der Zukunft wird aber wesentlich zu beachten sein, dass sich deren Tätigkeiten und Auswirkungen nicht nur auf den „Mission Space“ begrenzen lassen. Das Informationszeitalter hat den Zugang zu Informationen für Militärs, gleich wie für den zivilen Sektor, entscheidend geändert. Beide Bereiche haben beinahe gleichzeitig Zugang zu den Informationen. Bereits im letzten Golfkrieg war dieser Krieg zeitgleich in den Wohnzimmern der „CNN-Welt“ präsent. Seit dieser Zeit spielen sich Krisen und Konflikte nicht mehr unter Ausschluss der zivilen Öffentlichkeit ab, sondern die Welt sitzt auf der Zuschauertribüne.

Aus Tradition tendieren Menschen und damit auch militärische Führung dazu, Probleme aus ihrem Fachverstand und aus ihrer Erfahrung heraus zu formulieren. Mit anderen Worten, es ist ein Denken in „Fächern“, daher auch der Begriff „Fachmann“. In der „Network Centric World“ ist das nicht mehr der Fall. Einfach gesprochen, das Fach löst sich auf und muss

einem mehrdimensionalen Raum Platz machen. Das Informationszeitalter hat ein Umfeld geschaffen, in dem kollaborative Entscheidungsfindung und damit eine Zunahme an Einsatzleistung möglich wird. Zum Teil wird diese Entwicklung dadurch bedingt, dass zunehmend Einsätze im Koalitionsrahmen erfolgen.

In der Vergangenheit war der Führungsprozess, das Führungsverfahren durch eine iterative und sequenzielle Reihenfolge von charakteristischen Schritten, wir haben sie alle gelernt und oft genug herunter gebetet, geprägt. Führungsspannen waren dabei zu beachten und die berühmte Faustregel „Führungsspanne in etwa 5 +- 2“, war unser bisheriges Credo. Im Informationszeitalter müssen wir diese Ansichten und diese Traditionen ernstlich hinterfragen. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass es sich bei den bisherigen Regeln im Führungsprozess nicht um unveränderbare Naturgesetze handelt, sondern nur um Problemlösungsansätze, die sich halt über die Jahre entwickelt hatten.

Aus den Erfahrungen mit den jüngsten Einsätzen im Koalitionsrahmen müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass die als Postulat aufgestellte „Einheit von Führung und Verantwortung“ nicht mehr passend ist und man besser zur „Einheit der gemeinsamen Anstrengungen“ übergeht. Wir müssen weiter zur Kenntnis nehmen, dass Informationsfluss, angepasst an hierarchische Strukturen, eine Strategie der Verlierer ist. Neue Konzepte für den Führungsprozess sind gefordert. Die hohen militärischen Schulen stehen vor dementsprechenden Herausforderungen.

Dem Auftrag an die hohen militärischen Schulen zur Forschung, ist in diesem Zusammenhang ein weites Feld eröffnet. Wie auf anderen Gebieten auch, sind die USA bereits emsig an der Arbeit, diese neuen Probleme auch wissenschaftlich aufzuarbeiten. Europa du tust gut daran, dich zu beeilen, um nicht den Anschluss zu verpassen. Wehklagen über ein „Technologiegap“ ist zu wenig. Worunter wir leiden, ist ein „Geschwindigkeitsgap“ und die mangelnde Besinnung auf die überragenden, intellektuellen Ressourcen des alten Kontinents!

Grundlegendes zum Menschenbild (in einer „Network Centric World“)

Menschenbilder sind das Produkt aus Zeit, Raum, Kultur, Religion und/oder Philosophie. Das christliche Abendland entwickelte das geltende Menschenbild aus der Lehre Christi. Der großartigen Idee, dass jede Seele gleich ist

vor Gott, dem Gebot der Nächsten- und Feindesliebe sowie dem Gebot zur Barmherzigkeit. Die Bergpredigt gibt Zeugnis von diesem neuen Menschenbild. Aber außer in der Bibel und den der Allgemeinheit kaum zugänglichen kirchlichen Schriften, war dieses Menschenbild lange nicht kodifiziert.

Europäische Philosophen und Gelehrte der Aufklärungszeit haben zwar einzelne Elemente dieses urchristlichen Menschenbildes in ihren Arbeiten und Dokumenten niedergelegt, aber zu einer geschlossenen Fassung dieses Menschenbildes ist es lange Zeit nicht gekommen.

Immerhin dauerte es bis ins 18. Jh., bis im Zuge des amerikanischen Unabhängigkeitskrieges Thomas Jefferson, die vor ihm durch englische und französische Philosophen bereits angedachten Menschenrechte, sozusagen der Rahmen und damit Fassung des Menschenbildes, erstmals, und zwar am 12. Juni 1776, in den „Bill of Rights of Virginia“ zusammenfasste. Aus den „Bill of Rights of Virginia“ wurden diese Menschenrechte dann in die Unabhängigkeitserklärung des US-Kongresses, vom 04. Juli 1776, aufgenommen.

Diese vorerst eher unverbindliche, und nur für den amerikanischen Raum gedachte Fassung der Menschenrechte, erlangte erst durch die Französische Revolution von 1789, in der berühmten Nachtsitzung des 22. August 1789, über den Antrag des Marquis de Lafayette, im amerikanischen Unabhängigkeitskrieg mit 20 Jahren zum General aufgestiegen und daher Kenner der Ideen Jeffersons, wenn man so will, die greifbare Gestalt von Gesetz und Recht. Nach der Französischen Revolution verbreitete sich dieses, in Menschenrechte verfasste Menschenbild über Europa und später über alle Teile der Welt.

Selbstverständlich ist dieses Menschenbild, sind die Interpretationen der Menschenrechte auch heute noch in den unterschiedlichen Weltgegenden stark differenziert. Die politischen Schwierigkeiten mit unterschiedlichen Interpretationen, aber auch Missachtung der Menschenrechte sind beinahe Gegenstand der täglichen Meldungen in unseren Medien. Es muss daher davon ausgegangen werden, dass die national individuellen Wirklichkeiten der Menschenbilder mit einer globalen Realität eines Menschenbildes oft nicht sehr viel gemein haben.

Es ist daher eigentlich eine echte Ironie des Schicksals, dass, dem Titel des Referates gemäß, man unter den Gesichtspunkten einer „Network Centric World“ richtiger Weise von den, der zivilen und militärischen Führung unterliegenden *Menschenbildern*, spricht. Tatsächlich handelt es sich um

eine Mehrzahl an Menschenbildern. Zivile und militärische Führung in einer „Network Centric World“ sind mit den Problemen unterschiedlicher Menschenbilder konfrontiert. In den folgenden Ausführungen wird daher der Versuch unternommen, zu erfassen, in wie weit zivile und militärische Führung sich dieses Umstandes bewusst sind, und darauf abgestimmt auch Führungsprozesse und Führungsverhalten organisieren.

Menschenbilder und zivile Führung

Wenn man von Führung in zivilen und da vor allem im wirtschaftlichen Bereich spricht, denkt man automatisch in den Begriffen - **Management und Manager** -. Dabei wird, wie schon an anderer Stelle angeführt, immer wieder betont, dass Mitarbeiterführung die wichtigste Managementaufgabe wäre. Bedingt durch die neuen Prioritäten in der Ausrichtung von Unternehmen, z.B. im Hinblick auf Kundenzufriedenheit, müssen durch Mitarbeiter andere Leistungen erbracht werden und werden von diesen auch neue Verhaltensweisen erwartet.

Der Manager wird mehr und mehr zum Unternehmer im Unternehmen und von den Mitarbeitern werden, neben der fachlichen Kompetenz, auch fachübergreifende Fähigkeiten, weitere Schlüsselqualifikationen aus dem Bereich der sozialen Kompetenz, erwartet. Das bedingt naturgemäß, dass sich auch das Menschenbild der in der Wirtschaft in der v.a. Weise Tätigen dementsprechend ändert. Dieses Menschenbild wird geprägt von Offenheit, Wertetreue, Zivilcourage, Teamfähigkeit, Loyalität und Kreativität.

Gegenüber dem Menschenbild vergangener Tage bedeutet dies eine wesentliche Erweiterung an zugestandenen aber auch erwarteten Eigenschaften. In früheren Zeiten war es durchaus ausreichend, wenn Mitarbeiter, neben der fachlichen Qualifikation selbstverständlich, Wertetreue und Loyalität gegenüber dem Unternehmen aufwiesen. Eigenschaften, die vor allem den Untertanen und den Untergebenen definierten. Das Menschenbild im zivilen Führungsbereich hat sich daher ganz wesentlich von diesem **Untergebenen** zum **Mitarbeiter**, von dem man eben die o.a. Eigenschaften und Verhaltensweisen erwartet, geändert.

In diesem Sinne ist in den Unternehmungen immer weniger Platz für Funktionalmanager, die versuchen, mögliche Schwachstellen, mögliche Fehler im operativen Bereich, durch eine rege Kontroll- und Determinierungstätigkeit, zu beheben oder zu unterbinden. Die Begriffe „Fehler

und Unterbinden“ alleine, weisen auf ein sehr rigides Menschenbild, von den diesem Regime unterliegenden Untergehenden, hin. Viel mehr ist es notwendig, für die neuen Unternehmensmodelle auch neue Menschenbilder zu schaffen und diese auch in den Führungspersönlichkeiten zu verinnerlichen. Auch der Manager als Unternehmer setzt für diese ein neues Menschenbild voraus, ein Menschenbild, dass weder im historischen noch im internationalen Vergleich als selbstverständlich angenommen werden kann.

In einer historischen Betrachtung entstand das Management und damit der Manager dort, wo, durch die zunehmende Größe von Unternehmungen, die Führung dieser Unternehmungen durch den Eigentümer und vielleicht durch Familienmitglieder nicht mehr erfolgreich wahrgenommen werden konnte. Es waren daher Persönlichkeiten notwendig, denen man Führungsaufgaben im Unternehmen überantworten konnte, in dem sicheren Gefühl, dass diese die ihnen anvertrauten Werte so bewirtschaften würden, als wären sie ihre eigenen. Derartige Persönlichkeiten waren jedoch in der zivilen Umwelt nicht sehr häufig anzutreffen. Wo man Persönlichkeiten mit derartigen Wertvorstellungen jedoch finden konnte, war im imperialen Beamtenapparat. Erfolgreiche Rekrutierungsversuche, Manager der ersten Stunde zu finden, zielten daher auf derartige Repräsentanten.

Die historische Entwicklung zeigt weiters, dass die Steigerung von Produktivität und Innovation ganz wesentlich mit der Delegation von Verantwortung und Stärkung unternehmerischer Initiativen, außerhalb des Eigentümerkreises, verbunden ist. Die historische Entwicklung von den Anfängern der Großindustrialisierung bis hin zu unserer heutigen „Network Centric World“ hat aber immerhin ca. 150 Jahre gedauert. Gleich lang hat aber auch die Entwicklung des Managers vom „Determinator“ zum „Motivator“ gedauert.

Neben dieser historischen Dimension in der Entwicklung der Menschenbilder, die die Führungssituation in der zivilen Umwelt kennzeichnen, gibt es auch noch eine internationale Dimension. An anderer Stelle habe ich darauf hingewiesen, dass das Christentum ganz wesentlich an der Bestimmung unseres Menschenbildes Anteil trägt. Vom christlichen Abendland könnte man daher annehmen, dass gleiche Grundwerte die jeweiligen regionalen und nationalen Menschenbilder bestimmen.

Was den unternehmerischen Führungsbereich angeht, haben wir es aber heute, in der „Network Centric World“, nicht nur mehr mit dem christlichen Abendland, sondern mit der gesamten Welt, dem „Global Village“

zu tun. Damit spielen auch die Menschenbilder anderer Regionen, Religionen und anderer Kulturen in die unternehmerischen und wirtschaftlichen Führungsprozesse hinein. Es würde den Rahmen dieser Betrachtung ganz wesentlich sprengen, wenn ich den Versuch unternehmen würde, auf diese unterschiedlichen Menschenbilder eingehen zu wollen.

So viel sei jedoch abschließend zu diesem Kapitel angemerkt, dass, für den erfolgreichen Führungsprozess in Unternehmen, die ihren Platz in der „Network Centric World“ einnehmen und erfolgreich verteidigen wollen, das Menschenbild, welches einerseits dem Management, andererseits den Mitarbeitern in derartigen Unternehmungen zugrunde zu legen ist, sicher nicht, mengentheoretisch ausgedrückt, die Vereinigungsmenge all dieser Menschenbilder sein kann, sondern bestenfalls deren Durchschnitt. Selbstverständlich, und hier kommen wir zu einem wesentlichen Punkt in der Bedeutung der Situierung von Unternehmenszentralen, werden Menschenbilder und „Corporate Identity“ von der Unternehmenszentrale wesentlich mitbestimmt. Aber wie ich es auch meine, mitbestimmt und nicht mehr vorgegeben.

Menschenbilder und militärische Führung

In Friedenszeiten und im Routinedienstbetrieb unterscheiden sich die Führungsaufgaben im militärischen Bereich nicht wesentlich von Aufgaben im zivilen und Wirtschaftsbereich. Ein Umstand, der zu wenig beachtet, in all die Probleme führt, wie wir sie aus dem täglichen Friedensbetrieb her zu Genüge kennen. Defizite in den Bereichen Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Logistik seien hier nur beispielhaft angeführt.

Ein ganz wesentliches Unterscheidungskriterium zur zivilen Führung besteht aber auch in Friedenszeiten bereits darin, dass Führung und Geführte auf den „Ernstfall“, wie wahrscheinlich er auch immer sein möge, vorzubereiten sind. Dieser „Ernstfall“ ist immer mit einem hohen Risiko an Leib und Leben zu verbinden. Das bedeutet aber auch, dass hohe Verantwortung auf Seite der Führung und Opferbereitschaft auf Seite der Geführten in den jeweiligen Menschenbildern einen hohen Stellenwert haben müssten.

Hier kommen wir nun in Konfliktbereiche mit den Ideen, die sich, in den Jahren 1967/1968 beinahe gewaltsam in den europäischen Ländern, den Weg in die neuen Zeiten gebahnt haben. Wertvorstellungen, die das Leitbild vom Offizier auf der einen Seite und vom Soldaten auf der anderen Seite seit den Anfängen der Professionalisierung von Militärorganisationen

geprägt haben, wurden in den Jahren 1967/1968 nicht nur hinterfragt, sondern zum Teil offen abgelehnt. Begriffe, wie Autorität, Gehorsam, Pflicht, Leistung, Mut, Tapferkeit, Treue, Anstand und Ehre, wurden als konservativ und reaktionär, der neu entstandenen „political correctness“ nicht mehr entsprechend, abgewertet.

Die Gründerin der Theresianischen Militärakademie, Kaiserin Maria Theresia, konnte diese Entwicklungen nicht ahnen und doch setzte sie ihre Erwartungshaltung an die neue Ausbildungsstätte für die Heranbildung von Offizieren mit den Worten an den ersten Kommandanten, General Feldzeugmeister Leopold Graf Daun:

„Mach er Mir tüchtige Officirs und rechtschaffene Männer darauf!“
in eine zeitlos gültige Form.

In eine Form, die auch der beinahe revolutionären Strömung der Jahre 1967/1968 standhalten sollte und standhalten konnte. Über die Inhalte, die den tüchtigen und rechtschaffenden Offizier kennzeichnen, wurde in vielen Publikationen, u.a. auch in Publikationen des Fachhochschulstudienganges, ausgiebig reflektiert. So kann ich mir eine tiefergehende Erörterung dieser operativen Inhalte ersparen.

Selbstverständlich haben sich diese operativen Inhalte des Auftrages der Gründerin an den ersten Kommandanten, im Laufe der nun beinahe 250 Jahre Geschichte der Theresianischen Militärakademie, wesentlich geändert. Über die Zeiten der Monarchie, also ca. 160 Jahre ab dem Gründungsdatum, blieb das Menschenbild vom Offizier und das Menschenbild vom Soldaten im Wesentlichen trotzdem unverändert. Es war den letzten Jahrzehnten des vergangenen Jahrhunderts vorbehalten, das Menschenbild vom Offizier, aber auch das Selbstverständnis der Offiziere und Soldaten doch signifikant zu verändern.

So wie Konkurse von Unternehmen das Ansehen des Managements und das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter nicht unwesentlich bestimmen, bestimmen verlorene Kriege das Ansehen und damit das Bild vom Offizier und Soldaten. Das Bild vom Offizier, das Menschenbild in der militärischen Führung, ist seit den großen kriegerischen Auseinandersetzungen des 20. Jahrhunderts und den in deren Gefolge statt gehabten politischen Umwälzungen, zumindest in unserem europäischen Raum, bis heute nicht zweifelsfrei fixiert. Je nach politischem System und gesellschaftspolitischer Struktur bewegen sich die Bilder zwischen Idealen aus Berufung, über den Manager in Militärangelegenheiten, bis hin zum uniformierten Beamten.

Selbstverständlich werden noch immer in unterschiedlichen Dokumenten die hehren Farben vom Idealtypus Offizier und Soldat als Lehrer, Erzieher, Organisator, Verwalter, Kämpfer, Schützer und Helfer gemalt. Theorie auf der einen Seite, der eine sehr pragmatische Praxis auf der anderen Seite gegenübersteht. Die Entwicklung hat sich auch, was das Menschenbild in der militärischen Führung anbelangt, vom „**Standesbild**“ zum „**Berufsbild**“ entwickelt. Vertreter der militärischen Führung, die noch dem Standesbild anhängen, begeben sich mehr und mehr in eine selbst gewählte Isolation.

Die Anhänger des pragmatischen Berufsbildes reduzieren die Reflektionszeiten des so geprägten Menschenbildes im wesentlichen auf die Normaldienstzeit. Es soll dieser Umstand jedoch bei Leibe nicht abwertend beurteilt werden, da diese Form des Pragmatismus durchaus auch eine Schutzfunktion darstellt, die die militärische Führung in den Zeiten, in denen sie ihren friedensmäßigen Routineaufgaben nachkommt, vor unnötigem Stress durch die Spannung zwischen moralischem Anspruch und materieller Wirklichkeit schützt.

In diesem Zusammenhang ist vielleicht interessant, dass es in den österreichischen, einschlägigen militärischen Vorschriften zwar Hinweise auf ein Menschenbild für den militärischen Führer, jedoch kaum eines für den militärisch Geführten, den einfachen Soldaten gibt. Noch immer prägen Begriffe, wie Vorgesetzter und Untergebener die unterschiedlichen Menschenbilder und weisen damit noch auf einen Zustand hin, der im Bereich der Führung in der Wirtschaft und im Zivil bereits als überwunden gilt. Überwunden allein aus dem Grund, dass sich die Wirtschaft eben zunehmend in einer „Network Centric World“ bewähren muss.

Aber auch unsere bis dato heile, kleine, militärische Welt hat sich in den letzten Jahren grundsätzlich geändert. Von der selbst genügsamen „Schutztruppe“ auf unserer „glücklichen Insel“ musste sich das ÖBH zunehmend auf internationale Kooperationen und Einsätze hin ausrichten. Trotz des Umstandes, dass wir seit Beginn der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts, militärisch im Rahmen der Vereinten Nationen auch international anerkannte, militärische Beiträge, wenn gleich in eher passiver Form, geleistet haben, ist mit dem Eintritt in die Europäische Union und dem Beitritt zur PfP⁴⁾ der NATO ein ganz wesentlicher Paradigmenwechsel in den militärischen Rahmen- und Einsatzbedingungen eingetreten. Dies bedeutet zwangs-

⁴⁾ PfP = Partnership for Peace

läufig die Auseinandersetzung mit anderen, nationalen und kulturellen Ausprägungen von militärischer Führung und militärisch Geführten. Auseinandersetzung daher auch mit den dieser militärischen Führung unterliegenden, wenn nicht gravierend, so doch merkbar unterschiedlichen Menschenbildern. Und wie reagieren wir darauf? Die Frage soll so im Raum stehen bleiben.

Einmal mehr sind es die USA, die in ihrer militärischen Doktrin, „Joint Vision 2020“, nicht nur ein Menschenbild vom zukünftigen militärischen Führer, sondern auch ein Wunschbild vom zukünftigen militärisch Geführten, unter Beachtung eben dieser internationalen Beziehungen und Rahmenbedingungen, zeichnen.

Schlussbemerkungen

Zum Abschluss, aber auch zum Trost für die Zukunft der militärischen Führung, seien Mahnungen angeführt, die uns jungen Offizieren und Absolventen der Theresianischen Militärakademie meines Ausmusterungsjahrganges, des namenlosen Ausmusterungsjahrganges 1962, abseits offizieller Dokumente und weit vor dem Eintritt des ÖBH in die internationale militärische Arena, durch unseren damaligen Akademiepfarrer, MilDek, Msgr. Alfred Hahn, auf den dienstlichen und auch Lebensweg mitgegeben wurden und damit wesentlich unser Menschenbild in der militärischen Führung geprägt haben:

**Wenn du langsam gehst - bleiben sie stehen
wenn du schwach wirst - brechen sie zusammen
wenn du dich hinsetzt - legen sie sich nieder
wenn du zweifelst - verzweifeln sie
aber wenn du vorangehst - dann überholen sie dich
wenn du dich für sie
und ihre Sorgen
interessierst - so lieben sie dich
wenn du die Hand gibst - geben sie ihr Leben!**

Die Befolgung dieser Mahnung befähigte und befähigt uns zur Schaffung und Achtung eines Menschenbildes, welches, unabhängig von Nation und Region, Kultur und Religion, gültig ist in der Wahrnehmung der verantwortungsvollen Aufgabe militärischer Führung, auch in einer

„Network Centric World“!

Literatur

Alberts David S., **Garstka** John J., **Stein** Fredrick P.: Network Centric Warfare, Library of Congress CCRP publication series, 2nd Edition (Revised), August 1999.

Füser Karsten: Modernes Management, Beck-Wirtschaftsberater dtv 50809, Juli 1997.

Fuchs Jürgen: Manager, Menschen und Monarchen, Campus-Verlag Frankfurt/New York, 1995.

Hollander Dr. Walther von, **Roques** Dr. Kurt R. von: Fibel für Manager, C. Bertelsmann Verlag, 1958.

Imparato Nicholas, **Harari** Oren: Jumping the Curve, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994.

Kink Mag (FH) Harald: Der virtuelle Gefechtsstand, Diplomarbeit TherMilAk, Wr. Neustadt 1999.

Knitter Dr. Hartwig: Zwischen Selbstverantwortung und Synergie - der Manager als Unternehmer im Unternehmen, Dokumente der Luft- und Raumfahrtindustrie, Daimler Chrysler Aerospace, 3/99.

Pichlkastner, ObstdG Karl: Ausbildung im Fachhochschulstudiengang „Militärische Führung“, einführende Gedanken, Armis et litteris, Militärwissenschaftliche Schriftenreihe des FH-Studienganges „Militärische Führung“ Band 2. Wr. Neustadt 1998.

Rumerskirch ObstdhmfD Mag. Udo, Erziehung zur Verteidigungsbereitschaft in Österreich, Pädagogik im Bundesheer, Schriftenreihe der Österreichische Gesellschaft für Landesverteidigung und Sicherheitspolitik, Wien 1994.

Zeinar Hubert: Alma Mater Theresiana, Austria Medien-Service, Graz 1999.

Zierer Otto: Ideen die die Welt bewegten, Erich Schmidt Verlag, Berlin-Bielefeld-München, 1971.

Dipl. Ing. Alois FORSTNER-BILLAU, Geburtsjahrgang 1940, ist Offizier des Österreichischen Bundesheeres, Brigadier, Ausmusterungsjahrgang 1962, Studium der Nachrichtentechnik an der TU-Wien.

Sonderbeauftragter des HGTI für Fragen der Interoperabilität von Informationstechnologie im Hinblick auf die Kooperationen des BMLV/ÖBH im nationalen und internationalen Partnerverbund.

Werte und die Möglichkeiten des Lernens

von Marian HEITGER

Das Thema „Werte und die Möglichkeit des Lernens“ deutet schon auf eine bestimmte Problematik hin, auf die ich gleich zu Anfang eingehen möchte.

Auf der einen Seite enthält das Thema die immanent ausgesprochene Forderung, dass es in der militärischen Ausbildung auch darum gehen müsse, den jungen Menschen Werte zu vermitteln. Werte zu vermitteln, das ist eine gängige Redeweise die in der gegenwärtigen Bildungsdiskussion eine große Rolle spielt. Wo man sich dann immer wieder fragt welche Werte sind denn das, die wir vermitteln sollen, worin begründen die sich usw. und natürlich insbesondere an einer Militärakademie.

Da wird man sich fragen welche Werte sind den diejenigen, die wir unseren Soldaten vermitteln sollen. Der Wert der Tapferkeit, der Wert der Vaterlandsliebe oder ist es heute Europaliebe, der Wert der Treue, ja wem ist man treu? Dem Befehl der einem gegeben wird, der Regierung die vielleicht wechselt, dem Verteidigungsminister, dem General oder wem auch immer. Der Wert der Kameradschaftlichkeit, der Wert der Zuverlässigkeit. Und selbst wenn man wüsste, was denn diese Werte seien und wie berechtigt sie seien, täte man sich noch schwer zu fragen: „Wie vermittele ich diese denn“?

Genügt es zu sagen, das sind Werte die das soldatische Leben prägen. Bitte merkt euch das einmal. Genügt es, sie in ihrer Zusammenhaltsbestimmtheit aufklärend darzustellen, soll man Vorbild sein für eine bestimmte Werthaltung. Kann man das? Wer traut sich zu ein Vorbild für bestimmte Werte zu sein und wie steht das Ganze zu dem was wir Wertewandel nennen.

Deshalb muss ich gleich auf eine meine Gedanken durchziehende Dialektik hinweisen, dass wir auf der einen Seite von Werten sprechen die sich wandeln. Ich habe einige genannt. Die Jugend hat jederzeit andere Werte. Die werden auch immer wieder befragt - welche Werte hast du? Familie, Freundschaft, Geld, Freizeit, Fortkommen, Reichtum oder was auch immer. Das ist das eine. Und auf der anderen Seite müssen wir davon sprechen, dass der Mensch wertet. Ich rede also von den Werten und von dem Werten. Wenn ich davon rede, dass der Mensch wertet, kann ich dann noch von festen Werten reden. Und das betrifft natürlich ihre militärische Ausbildung in einer ganz besonderen Weise, wenn Sie nämlich bestimmte Werte, ich habe eben einige genannt, vermitteln wollen, vermitteln müssen.

Im Österreichischen Bundesheer wird von der Sicherung des Friedens als einem besonderen Wert, weshalb es das Militär überhaupt gibt, gesprochen. Wenn sie von solchen Werten sprechen, dann muss ich auf der anderen Seite sagen, ja, aber wie steht es denn eigentlich mit dem Begriff des Wertens. Der Mensch wertet, wir werten im Grunde in jedem Augenblick. Sie haben gewertet, dass Sie z.B. zu einem Symposium hingehen, kann auch sein, dass Ihnen befohlen wurde da hinzugehen. Dann haben Sie gewertet den Befehl zu erfüllen. Andere haben gewertet, sie würden lieber ein freies Wochenende haben, ich werte ob ich ins Kino gehe, ein Buch lese, einen Freund treffe oder dieses oder jenes tue. Unser Leben ist also von einer Fülle von Wertungen, die wir jederzeit vollziehen, durchzogen. Ja, man kann sogar sagen und da spitzt sich dann die Problematik zu unter der eine militärische Ausbildung steht, kann die Kraft eines militärischen Einsatzes überhaupt garantieren, dass die Menschen frei werten können. Also ein Militär, ich will Sie hinweisen auf diesen scheinbaren Widerspruch, hat selbst Werte ohne die eine militärische Formation ohne militärische Ausbildung überhaupt nicht bestehen kann.

Andererseits muss sie garantieren und dafür ist ihr Einsatz gedacht, dass die Freiheit der Menschen zu Werten nicht angegriffen wird. Ich werte meine Weltanschauung, ich werte mein religiöses Bekenntnis, ich werte meinen Beruf, ich werte meine Freunde mehr oder weniger. Der Eine ist mir sympathisch, andere sind mir nicht so sympathisch. Ich komme aus diesem Werten nicht heraus und wie kann ich dieses, beides jetzt miteinander verbinden. Oder um es auf eine pädagogische Sprache zu bringen, geht es in der militärischen pädagogischen Arbeit um die Ausbildung im Sinne der Vermittlung ganz bestimmter vorgegebener Werte?

Oder geht es darum, dass man den Menschen insofern als Gebildeten, vielleicht auch den Rekruten und einfachen Soldaten als Gebildeten ansieht, der selbst Werten darf, Werten gelernt hat und Werten kann, dessen Recht auf Werten anerkannt werden muss. Ich kann einem Rekruten nicht das Werten überlassen ob er jetzt in eine Übung geht oder nicht, er muss gehen. Ist damit das Kennzeichen seiner Persönlichkeit oder seiner personalen Würde aufgehoben, dass ich ihn nötige etwas ganz bestimmtes zu tun, eine ganz bestimmte Wertung zu vollziehen, wobei ich darüber nicht verfügen kann ob er wirklich wertet sondern nur gezwungener Maßen dahin geht. Aber dieses Spannungsgefühl kann doch an und für sich nicht aufgegeben werden.

Wie kann man diese Problematik versuchen zu lösen, nämlich einerseits in notwendiger Weise dem zukünftigen Soldaten bestimmte Werte zu ver-

mitteln, für die es sich lohnt sich einzusetzen und andererseits ihm das Recht zuzugestehen, dass er selbst müsste werten können dürfen. Die Sprache ist also auch vom Werten. Vom Werten, das der Mensch ein Leben lang vollzieht, das er immer jederzeit, auch wenn er nicht wertet, wertet. Wenn er sagt, ich werte jetzt nicht, dann wertet er eben sein nicht werten. Es soll auf die anthropologischen Bedingungen philosophischer Anthropologien nicht eingegangen werden, das hat damit zu tun, dass wir um uns wissen, um unser Tun wissen, um unser Denken wissen. Das nur als Hintergrund meiner Überlegungen.

Die Problematik der Vermittlung von Werten besteht ja dann sogar auch darin, dass wir die Werte werten. Wir beginnen den Wert etwa der Vaterlandsliebe zu werten. Ist das noch ein Wert für uns? Wir beginnen den Wert der Treue zu werten, ja ist die Treue noch ein Wert oder ist es eher so eine Konvention aus der man sich lösen kann um der Freiheit des Augenblicks willen. Die Skala der Werte ändert sich immer wieder und wie aber kann dann das Werten überhaupt noch vermittelt werden. Wandeln sich Werte und es soll auch nicht verschwiegen werden, dass in Ansehung des verbreiteten Wertewandelns, insbesondere für junge Menschen, es überhaupt nicht leicht ist vom militärischen Ausbilder die hier gewünschten Werte auch nur anzusprechen. Wird dies verfolgt, dann wird sichtbar, dass an oberster Stelle Freizeit, Vergnügen, Reichtum und Erfolg im Beruf steht. Wir kennen den Begriff der Fun-Gesellschaft, alles muss Spaß machen, alles muss Freude machen, allenfalls auch noch der Erlebnisgesellschaft. Wie kann man dies beides, die Werte der militärischen Ausbildung mit den gängigen Vorstellungen, miteinander versöhnen?

In der Philosophie spricht man von der Unterscheidung von Legalität und Moralität. Es soll an einem Beispiel verdeutlicht werden, damit die ganze Spannung klar wird. Das legale Handeln ist das Handeln, das dem Gesetze folgt und das erzwungen werden kann, auch mit Sanktionen. Es kann ein Rekrut der den Gehorsam verweigert mit Sanktionen belegt werden - Ausgangsperre, Urlaubssperre. Die Legalität kann ich erzwingen aber es geht nicht nur um Legalität, sondern es geht um Moralität. Von Moralität kann man reden, wenn der Mensch zu der Maxime seines Handelns aus eigener Vernunft hat ja sagen können, die er sich selbst gesetzt hat und die ihm nicht verordnet wurde.

Ein Beispiel an dem das ganz deutlich wird. Die Männer des 20. Juli, die Hitler umbringen wollten, handelten zweifellos illegal, sie haben gegen bestehende Gesetze verstoßen. Sie haben den Eid gebrochen, sie haben

gewissermaßen auch die Werte gebrochen, unter denen sie angetreten sind, aber sie handelten höchst moralisch. Wenn man einmal liest was z.B. Graf Stauffenberg und diese Leute an Tagebuchaufzeichnungen gemacht haben, bevor sie sich zu diesem Schritt entschlossen haben, mit welcher Inbrunst sie gerungen haben, ob das nun gestattet sei, ob man das tun dürfe oder nicht. Es soll nicht verhehlt werden, dass auch heute, auch in der gegenwärtigen militärischen Ausbildung diese Unterscheidung von Legalität und Moralität beachtet werden soll. Es soll darauf hingewiesen werden, dass jeder Mensch das Recht auf seine Moralität hat, auch der Soldat. Aber wo ist die Grenze, wo er die Legalität durchbrechen kann, wo er aus moralischem Bewusstsein einen Befehl verweigert. Wir alle stehen in der geschichtlichen Erfahrung, dass nunmehr vielen militärischen Führern der Vorwurf gemacht wird, sie hätten nur legal gehandelt und nicht moralisch. Sie hätten sich nicht dem Befehl des obersten Feldherrn widersetzt, sondern hätten nur einen Befehl ausgeführt, und vor Gericht sagen sie: „Ich konnte nicht anders, ich war Befehlsempfänger, ich musste das tun.“ Wo, und das ist die unheimlich schwierige Frage, wo ist die Grenze, wo die Befehlsverweigerung, d.h. die Absage an die Legalität aus moralischen Gründen, gerechtfertigt ist.

Rein formal kann gesagt werden, sie ist da, wo der Mensch in seinem ursprünglichem Grundrecht und wir reden hier nicht vom Wert eines Menschen, sondern von seiner Würde, nicht anerkannt ist. Wo gewissermaßen der Mensch rein zum Instrument für etwas anderes ist, wo die Würde unterbrochen wird. Damit stoßen wir auf ein Problem, dass für den Pädagogen mit dem Begriff des Wertens unmittelbar verbunden ist. Dies gilt auch für eine militärische Ausbildung und Bildung. Die Generalaufgabe jeglicher pädagogischen Absicht müsste doch darin bestehen, dass wir Menschen das Werten lernen.

Wesentlich dabei ist die Festlegung von Kriterien. Woher nehme ich die Kriterien, oder wie vermittele ich dem jungen Menschen die Kriterien, unter denen er verantwortlich werten lernt? Da bietet sich allerlei an: Das Kriterium des Gesetzes – verhalte dich gesetzeskonform, werte so, dass du nicht gegen die Gesetze verstößt; da bin ich noch bei der Legalität. Werte so, dass du dem Zeitgeist entsprichst, dann bin ich bei der modischen Modernität. Werte so, dass du die Gebote der Kirche nicht verletzt, dann bin ich vielleicht bei einem Fundamentalismus, der auch dem Gedanken der Religion nicht ganz entspricht. Kann man schließlich erwarten, dass in einem Dialog aus dessen Normen und Geboten eindeutige Kriterien für mein persönliches Werten abgeleitet werden?

Wir haben ja auch die Zeit der großen Ideologien hinter uns, die häufig das Kriterium für das Werten hergegeben haben. Im Nationalsozialismus war das Kriterium die Herrschaft der nordischen Rasse. Alles was dieser dient rechtfertigt deine Entscheidung, deine Handlung, dein Tun. Das ist das Kriterium für das Werten. Im Kommunismus war es die Erwartung des Arbeiterparadieses. Alles was diesem dient, ist an deinem Werten gerechtfertigt. Ob jetzt die Kosaken oder die Juden umgebracht werden, ob sie jetzt nach Sibirien geschickt werden, es rechtfertigt sich dieses Werten unter dem Gesichtspunkt der großen Ideologien. Wir wissen wohin das geführt hat. Man könnte bei uns sagen die Kriterien des Wertens gewinnt man aus einer Ermittlung demokratischer Mehrheit. Was eine Mehrheit beschließt, ist für mich das Kriterium des Wertens.

Auch das reicht nicht, denn da hat die Geschichte Beispiele genug hervorgebracht, wo eine Masse von Menschen Gesetzen zugestimmt hat, die menschenunwürdig waren. Die reine Mehrheit rechtfertigt nicht die innerliche Moralität eines Kriteriums, sie rechtfertigt vielleicht die Legalität im Sinne eines Demokratieverständnisses, nicht ein Konservativer sondern ein Linker, Adorno, hat gesagt: „die Demokratie wird einmal an ihrem falschen Verständnis sterben“, nämlich zu glauben das die Mehrheit immer recht hat. Es gibt offensichtlich Kriterien, die man mit Mehrheiten nicht ermitteln kann. Es kann nicht mit einer Mehrheit beschlossen werden, dass bestimmte Rassen umgebracht werden dürfen. Es kann nicht mit Mehrheit beschlossen werden, dass das Leben nicht mehr geschützt werden soll. Es kann nicht mit Mehrheit beschlossen werden, dass die Menschen nicht mehr frei urteilen dürfen.

Die Frage bleibt: „Woher kommt ein solches Kriterium?“ 2 Bedingungen für das Kriterium, für das Werten mit zu erfüllen; und wenn der Soldat das Werten lernen soll, ist es wichtig sich darüber Gedanken zu machen.

1. Muss diese Stimme des Kriteriums aus dem, der wertet, selbst kommen, nicht von außen her, sondern aus mir selbst.
2. Muss es eine höchste Norm geben die selbst nicht mehr gewertet werden kann und gewertet werden darf.

Und hier stellt sich natürlich, ohne dass es im Einzelnen ausgeführt werden kann, der Begriff des Gewissens ein. Das Gewissen als jene Instanz, die dem Menschen als Kriterium dafür dient wie er den werten soll. Die Frage ist, ist Werterziehung, ist Wertbildung, ist Wert, ist Bildung so etwas wie Gewissensbildung.

Lassen sie mich hier auf ein Missverständnis hinweisen, wenn soviel von Gewissensbildung die Rede ist. Gewissensbildung kann nicht heißen, dass ich mich als Erzieher, als Ausbilder gewissermaßen an die Stelle des Gewissens eines anderen setzen kann, sondern es kann nur heißen, den anderen immer wieder aufmerksam zu machen. Hier wird es natürlich für die theoretische und militärische Ausbildung ein bisschen zu abstrakt, aber kann ihnen nicht erspart werden. Hier wird es zur Aufgabe des Menschen, also auch des Soldaten, auf die Auszubildenden, vielleicht haben sie es bis dahin nie gelernt - sofern könnte das noch eine große Chance sein - lernen auf ihr Gewissen zu hören, nämlich diese Stimme des Gewissens in sich nicht zu übertönen. Rousseau der große Freiheitspädagoge, der ja teilweise in der französischen Revolution gebraucht oder missbraucht wurde, spricht vom 3 mal heiligen Gewissen. Und wenn sich die Frage stellt, warum denn so wenige Menschen ihrem Gewissen folgen, dann sagt er mit einer sarkastischen Ironie: „Wir brauchen ebenso viel Zeit auf unser Gewissen wieder zu hören wie wir gebraucht haben es zum Schweigen zu bringen.“ Erschwert haben diese die Aufgabe die Verschüttungen, die das Hören auf das Gewissen, aufheben. Und natürlich kommt es nicht nur darauf an, dass jemand nicht nur auf das Gewissen hört, sondern auch diesem seinem Gewissensanspruch folgt. Was hat das mit unseren Rekruten zu tun, der muss stillstehen, der muss Gewehrübungen machen, der muss dies und jenes machen, was hat das alles mit Gewissen zu tun?

Die Aufgabe ist nicht dadurch zu erfüllen, dass vor den Rekruten ein theoretisches Seminar über Gewissen abgehalten wird. Aber indem er selbst demonstriert, dass man sich an sein Gewissen hält, wie gut oder schlecht das gelingen mag. Es gibt immer so Vorbehalte gegen den Begriff des Vorbildes, allenfalls von Beispiel würde gerne geredet, aber dieses kann doch nicht einfach ausgelassen werden. Es geht also nicht darum, sich bestimmte Werte einzuprägen.

Zu Hilfe kommt in diesem Zusammenhang, dass auch vom Lernen zu sprechen ist. Nun Lernen, das haben wir in der Schule gemacht. Lernen, das ist im Rekrutenunterricht, lernen ist an der Universität und lernen tun wir hier und tun wir da. Was soll den eigentlich ein Pädagoge mit dem Lernen, was soll denn das eigentlich? Das Lernen - um es banal zu sagen - soll zu Wissen führen. Jemand soll, wenn er etwas gelernt hat, sagen können ich weiß. Hier ist eine sehr bemerkenswerte Unterscheidung zu treffen. Eigentlich kann gesagt werden, ich weiß, dass $3 \times 3 = 9$ ist, dass die Wurzel aus 16 4 ist, dass die Nationalisten ein verbrecherisches System waren. Ich kann ei-

gentlich nur behaupten, ich wüsste etwas, wenn ich das, was ich da behauptete, vor dem Richterstuhl der eigenen Vernunft geprüft habe, also in mir selbst geprüft habe, ansonsten wiederhole ich das was mir andere gesagt haben.

Wir sind uns darüber im Klaren, dass man sich in Schulen und in unendlich vielen Ausbildungsstätten zufrieden gibt, wenn der Lernende wenigstens das wiederholen kann, was ihm gesagt wurde. Soll er es sich aufschreiben und mit aufs Zimmer nehmen und es auswendig lernen und morgen frage ich dann danach. Das wird in vielen Fällen so sein und auch so sein müssen. Aber wenn von bildendem Lernen gesprochen wird, dann kann man doch nicht davon absehen, dass der Lernende, der etwas gelernt hat und behauptet etwas zu wissen, für diese seine Behauptung einsteht. Das heißt, dass er das, was er behauptet zu wissen, vor dem Richterstuhl der eigenen Vernunft geprüft hat. Und wie kommt man dazu, das man so etwas prüft? Indem man eine Aussage, die einem gesagt wird, versucht zu argumentieren. Welche Gründe habe ich denn dafür dieses oder jenes zu behaupten.

Ein Einwand - wie schön wäre es, wenn in unseren Gesprächen nur das behauptet werden würde - was jemand auch weiß. Es könnte sein, dass die Gespräche sparsamer wären. Dies ist eine ganz entscheidende Aufgabe, dass man beim Lernen, das zu Lernende vor dem Richterstuhl der eigenen Vernunft prüft, und das geschieht dadurch, dass ich für das, was ich zu wissen behaupte, Argumente beibringen kann. Lernen heißt also, das Argumentieren lernen und dieses Argumentieren lernen bedeutet gleichzeitig im Lernen von seiner eigenen Vernunft Gebrauch zu machen lernen, und das ist nun unabdingbar für jede Art von Ausbildung oder Bildung.

Natürlich wissen wir auch das Argumentieren eine ungemein komplizierte Sache ist. Wie argumentiere ich vor Leuten, die bisher überhaupt noch nicht nichts gedacht haben, oder vor Leuten, die zu dem Niveau noch gar nicht gelangt sind, das ich voraussetzen möchte. Das Argumentieren muss also gewissermaßen die Individuallage derer, die ich Lehren will, berücksichtigen. Da gibt es ein Schlagwort: „Man muss den Schüler dort abholen wo er ist.“ Das kapiert jeder, es aber ist auch ein bisschen falsch, denn ich weiß ja nie wo er ist. Ich kann versuchen mit meiner Sprache, mit der Art wie ich argumentiere ihn zu erreichen. Ein wichtiger Begriff, der gleich noch ein bisschen ausführlicher behandelt wird, nämlich, dass dieses Lernen im Grunde einen „dialogischen“ Charakter hat, denn gegenseitiges argumentieren bezeichnet sich als Dialog. Anschaulich vorgeführt: 3 Beispiele aus der Geschichte des pädagogischen Denkens.

Das 1. Beispiel ist, von Platon oder Sokrates, der bekanntlich die These vertreten hat, man könne eigentlich gar nicht lehren, sondern was die Menschen lernen nennen sei nichts als Wiedererinnerung. Da entsteht dieses Bild, dass man im vorgeburtlichen Zustand die jeweiligen Ideen geschaut hat, und nun mit Hilfe des Lehrers sich daran erinnere. Natürlich werden wir heute dieses Bild nicht als philosophisch gerechtfertigt ansehen. Richtig aber ist und bleibt, das ich keinem das Lernen im Sinne des Prüfens der Argumente im eigenen Fürwahrhalten abnehmen kann; dass muss jeder selbst besorgen und es ist die unendlich schwierige Aufgabe eines Lehrenden, ihm dabei behilflich zu sein, oder ihn zu nötigen. Natürlich kann ich ihn Nötigen etwas zu wiederholen. In der DDR mussten die ein Lied auswendig lernen und auch singen, „die Partei, sie hat immer recht“; aber keiner konnte sie zwingen, dass sie das, was sie da singen auch für wahr hielten.

In Bezug auf dieses für wahr halten sei das 2. Beispiel angeführt: den Heiligen Augustinus, ein früher Schulkritiker, der in „Dermagista“ gesagt hatte, warum schicken wir eigentlich unsere Kinder in die Schule? Übertragen auf das Militär, warum schicken wir die Rekruten in eine Unterrichtsstunde? Doch nicht damit sie dort lernen, die Worte des Lehrers zu wiederholen, sondern wir tun dies in der Hoffnung, dass beim Hören der Worte des Lehrers in ihnen das Licht der Wahrheit aufscheine. Das ist ein wunderschönes Bild, wenn es gelingt durch mein Sprechen, durch mein Argumentieren im anderen das Licht der Wahrheit aufscheinen zu lassen. Es muss in ihm aufscheinen, nicht er mir.

Der 3. ist Kant. Es soll an einer kleinen Unterscheidung verdeutlicht werden, nämlich der von Überreden und Überzeugen. Er sagt an einer Stelle in seiner Kritik der reinen Vernunft. Wer überredet wurde hat den Grund des für „wahr haltens“ in fremder Vernunft, wer sich überzeugt hat, hat den Grund des für „wahr haltens“ in der eigenen Vernunft. Und erst das letztere kann das Ergebnis wirklichen Lehrens sein und so ist auch seine Aussage. Es käme ja vor allem wohl darauf an, dass die Menschen denken lernen; von Gebrauch der eigenen Vernunft.

Damit kommen wir nun wieder zu dem Problem des Wertens zurück, weil hier die Dinge sich ähnlich verhalten. Wenn Werte vermittelt werden sollen und zwar so, dass sie vom anderen anerkannt werden, und er sich in seinem Verhalten darauf einlässt, dann muss er versuchen diese Werte als Ausformung eines letzten Grundwertes, nämlich der Anerkennung des Menschen als „Zweck seiner Selbst“, bekannt Formuliertes zu begreifen. Nun ist

begreiflich zu machen, dass z.B. der Gehorsam nicht deshalb ein Wert ist, weil es halt so schön ist, wenn ich sage „Rechts um“ und alle machen rechts um, wenn ich sage „hinwerfen“ und alle werfen sich hin, weil ich dabei sozusagen meine Macht empfinden kann, sondern weil die Notwendigkeit des Gehorchens ihren Grund in der Anerkennung hat. Das klingt jetzt ganz dialektisch, der Würde des Menschen aus formalen Gründen widersprechen, und ich kann auch dann aufzeigen, dass die Werte die da sind, etwa Vaterlandsliebe oder wie immer ich sie nennen will, dass die nicht willkürlich gesetzt sind, sondern dass sie gegenüber dem Anderen müssten begründet werden können. So müssten sich dann alle zu vermittelnden Werte auch in der militärischen Ausbildung auf jenen letzten Wert beziehen lassen, den wir in der Würde des Menschen glauben anerkennen zu müssen.

Ein breiter Konsens wird sichtbar, der die Begründung bei sich führt, warum es überhaupt ein Militär gibt; und das muss man all denen sagen, die die Soldaten abschaffen wollen. Auch solchen, die sagen Soldaten sind Mörder, auch solchen die, wie in Österreich sagen, Soldaten sind die, denen die Demokratie ausgetrieben wird. Die Begründung dafür, dass es Soldaten gibt ist doch die, dass die Würde der Menschen nicht ohne weiteres und zu allen Zeiten gesichert ist. Natürlich sind wir uns darüber im klaren, dass es in der Geschichte und vielleicht auch heute noch viele Einsätze von Soldaten gibt, wo es nicht um die Würde der Personen geht, sondern um wirtschaftliche Interessen usw. Aber man müsste doch versuchen einmal die Werte, die es zu vermitteln gilt auf dieses hin zu begründen. Gehorsam aus Einsicht, aus Einsicht in das was hier getan werden soll, aber auch aus Einsicht darin, dass eine militärische Aktion nur gelingen kann, wenn alle sich diesem Gehorsam unterwerfen. Selbst wenn es noch nicht ganz durchschaut wird, und wobei hier wieder die Problematik ist, ab wann man so etwas wie eine Verweigerung von Gehorsam sich leisten kann. Im Hintgergrund dieser Überlegungen steht, dass das pädagogische Tun, wo auch immer es stattfindet, ob in der Schule, im Kindergarten, in der Erwachsenenbildung oder beim Militär, dialogischen Charakter hat. Dialog heißt für mich nicht leichtfertiges Hin- und Her-Gerede, der sagt das, der sagt das, der behauptet dies und jenes. Dialog heißt zunächst einmal den anderen, in dem was er sagt, ernst nehmen und zwar nicht nur ernst zu nehmen, indem ich vielleicht sage wunderbar das hör ich gerne von dir, prima, sondern so ernst nehme, dass ich möglicherweise auch Kritik an dem übe was er sagt. Es ist klar, dass dies im militärischen Bereich auf große Probleme stößt.

Dialog heißt also den anderen ernst nehmen als meinen Dialogpartner, der wie ich das gleiche Recht hat von seiner Vernunft Gebrauch zu machen. Dialog ist aber nur dann möglich, wenn dieser von vornherein die Gleichheit aller Menschen in Bezug auf die Würde ihrer Persönlichkeit, und gleichzeitig deren Ungleichheit in der erreichten Wertigkeit anerkennt. Und das nennen wir dann Autorität. Natürlich gibt es die Autorität des Amtes. Im Militär spielt sie sicherlich eine ganz besondere Rolle, aber da wo es ums pädagogische geht, da sollte Autorität nicht nur die des Amtes sein, sondern sie sollte gleichzeitig diejenige sein, in der man sich in seiner Dialogfähigkeit und in der Hochwertigkeit der Möglichkeit einen Dialog zu führen fähig erweist. Autorität ist dann hochwertige Dialogfähigkeit, so sehr es natürlich aus Gründen der Ökonomie von Zeit und Raum und Gegebenheit nicht möglich ist, jederzeit und allezeit einen Dialog zu führen.

Wenn mit Eltern gesprochen wird, dann erzählen sie von den „Warumfragen“ ihrer Kinder und irgendwo hören sie dann auf mit dem Dialog. Dann also Schluss, jetzt kann ich nicht weitermachen. Eine wirklich schöne Geschichte von Kästner soll ihnen nicht vorenthalten werden. Er berichtet von seiner Kindheit und diesen ewigen Warumfragen. Dialog: Er sitzt bei Tisch und will nichts essen. Das Kindermädchen sagt: „Du mußt jetzt aber essen“.

Also jedenfalls das Kind fragt: „Warum soll ich essen?“ „Damit du groß und stark wirst.“ „Warum soll ich groß und stark werden?“ fragt das Kind. Das Kindermädchen sagt: „Damit du in die Schule gehen kannst und was lernst.“ „Warum soll ich was lernen und in die Schule gehen?“ „Damit du später einen Beruf hast.“ „Warum soll ich einen Beruf haben?“ „Damit du Geld verdienst.“ „Und warum soll ich Geld verdienen?“ „Damit du dir etwas zu essen kaufen kannst.“

Kinder fragen Warum? Warumfragen sind für ein Kind ganz wichtig. Dürfen Rekruten warum fragen, vielleicht auch.

So kann natürlich dieser Kreis sich schließen und das ist ein letzter Gedanke; nämlich der, dass eine militärische Ausbildung dem Prinzip für das die Ausbildung selbst erfolgt, nämlich dafür, wenn es sein muss auch mit Waffengewalt einzutreten, dass jeder seine Würde wahren kann, dass dieses Prinzip durch die militärische Ausbildung selbst nicht widerrufen werden darf. Das wäre ein Widerspruch in sich.

Dr. Marian HEITGER, Jahrgang 1927, ist Professor an der Universität Wien.

Konfliktszenarien der Zukunft

von Herfried MÜNKLER

Dass das 21. Jahrhundert ein Jahrhundert ohne Kriege sein werde, eine Epoche, in der die auch dann noch auftretenden Konflikte ohne Gewalt und ohne den Einsatz von Waffen ausgetragen würden, war eine kurze Hoffnung, die nach dem Ende der Blockkonfrontation aufgekommen ist und für eine gewisse Zeit die Vorstellungswelten der Politik fasziniert hat. Angekratzt wurde diese Hoffnung bereits durch den sog. Zweiten Golfkrieg, in dem eine von den USA geführte, mit UN-Mandaten ausgestattete internationale Streitmacht die Iraker aus dem von ihnen besetzten Kuwait vertrieb; erschüttert aber wurde sie erst durch die mit dem Zerfall Jugoslawiens verbundenen Kriege auf dem Balkan sowie die nach dem Auseinanderbrechen der Sowjetunion aufflammenden Kriege im Kaukasus und den angrenzenden Regionen. Die Balkan- und Kaukasuskriege waren (bzw. sind) eher Bürger- als Staatenkriege, und dies hat ihnen eine Grausamkeit verliehen, die viele Beobachter als längst überwunden und vergangen angesehen hatten. Nachdem wir den Krieg über Jahrzehnte als einen Konflikt großer Interessen gedacht haben, die in politischen und wirtschaftlichen Blöcken organisiert sind, und uns auf Führung wie Verhinderung des Krieges durch die Bereitstellung von militärischem Großgerät und entsprechender Spitzentechnologie vorbereitet haben, wurden wir plötzlich wieder mit persönlichem Hass, Rachegefühlen, Habgier und Mordlust konfrontiert, die aus den Szenarien eines per Knopfdruck geführten Krieges buchstäblich weggedacht worden waren. Damit gerieten auch die oftmals seit Jahrzehnten andauernden Bürgerkriege in Schwarzafrika wieder ins Blickfeld, die lange Zeit ignoriert oder aber als Stellvertreterkriege im Rahmen der Blockkonfrontation marginalisiert worden waren. Der Völkermord in Ruanda ließ dann die zahlreichen, über Jahre, teilweise Jahrzehnte kaum beachteten Bürgerkriege von Somalia bis Sierra Leone, von Algerien bis Angola ins Blickfeld treten, und dabei wurde sichtbar, dass seit langem nicht mehr der Krieg, sondern der Frieden den Ausnahmezustand in Schwarzafrika darstellt. Dass die neue Weltordnung unter diesen Umständen eine Weltfriedensordnung sein würde, wurde immer unwahrscheinlicher. Mit den Terroranschlägen vom 11. September 2001 auf das Pentagon und das New Yorker World Trade Center schließlich ist die massive Gewalt in die Zentren des „befriedeten Nordens“ eingebrochen. Da-

mit ist eine weitere Variante neuer Kriege entstanden, die das politische Geschehen der nächsten Jahre, wenn nicht Jahrzehnte prägen wird. Es steht darum zu erwarten, dass auch das 21. Jahrhundert ein Jahrhundert kriegerischer Konflikte sein wird, wenngleich diese Kriege eine gänzlich andere Erscheinungsform haben werden als die Kriege des 20. Jahrhunderts. Aber die Kriege des 20. Jahrhunderts halten unsere Vorstellungswelt über weite Strecken noch besetzt und verstellen dabei den Blick auf die neuen Formen des Krieges, die längst begonnen haben. Clausewitz' Bemerkung, wonach der Krieg ein wahres Chamäleon sei, findet aufs neue ihre Bestätigung.

Die Konfliktszenarien des 21. Jahrhunderts, in denen militärische Gewalt eine erhebliche Rolle spielen wird, sollen nachfolgend in acht Punkten skizzenhaft umrissen werden. Dabei ist es unvermeidlich, Annahmen zu machen, die nur zum Teil sozialwissenschaftlich gesichert sind. Aber ohne solche Annahmen sind prognostische Überlegungen zu den Gewaltkonflikten und Kriegen des 21. Jahrhunderts kaum möglich. Sie beruhen auf mehr oder weniger validen Extrapolationen gegenwärtig zu beobachtender Entwicklungen, die mit Annahmen über die wechselseitige Verstärkung oder Abschwächung dieser Trends verbunden sind. Thesenförmig zusammengefasst handelt es sich dabei um die im weiteren detailliert darzulegenden acht Punkte:

1. Ein großer Krieg zwischen den Großmächten oder den um sie gruppierten Militärblöcken ist zwar nicht generell auszuschließen, insgesamt aber eher unwahrscheinlich.
2. Bei den Kriegen des 21. Jahrhunderts wird es sich kaum noch um *Staatenskriege*, sondern statt dessen vor allem um *Bürgerkriege* handeln. Gleichzeitig werden zunehmend netzwerkförmig organisierte Gewaltakteure auftreten, die sich bevorzugt terroristischer Strategien bedienen.
3. Die Folge dieser sich auf unterschiedlichen Ebenen vollziehenden Tendenz zur *Entstaatlichung* des Krieges wird ein zunehmender Bedeutungsverlust der an die Staaten adressierten völkerrechtlichen wie kriegsrechtlichen Normierungen sein. Die Anwendung kriegerischer Gewalt wird brutaler und grausamer werden. Resexualisierung des Krieges: Vergewaltigungen, Verstümmelungen etc.
4. Für diese Bürgerkriege ist charakteristisch, dass die *Grenzziehung zwischen Erwerbsleben und Gewaltanwendung*, die mit der Entstehung des institutionellen Flächenstaates durchgesetzt wurde, zunehmend erodiert.

5. Es gibt eine spezifische Dynamik von Bürgerkriegen, die alle internen Mechanismen zum Stopp der Gewalteskalation durchbricht und *keine eigenen Stoppmechanismen* auszubilden vermag.
6. Die Folge der Durchbrechung bzw. Zerstörung aller internen Stoppmechanismen ist die Entstehung *spezifischer Bürgerkriegsökonomien*, die sich parasitär an die Friedensökonomien benachbarter Länder anschließen, um die Bürgerkriegsparteien mit Ressourcen zu versorgen und den Konflikt fortschwellen zu lassen.
7. Aus dieser neuen Konfliktodynamik von Bürgerkriegen resultiert eine wachsende Erfordernis zur *Konfliktbeendigung durch auswärtige Interventionen*. Freilich sind immer weniger Mächte zu solchen Interventionen bereit und fähig, so dass sich die Schere zwischen Erfordernis und Fähigkeit zur Intervention immer weiter öffnet. Es steht zu befürchten, dass ganze Regionen für Jahrzehnte in Bürgerkriegen versinken werden.
8. Der Verlust der die politische Ordnung des 19. und 20. Jahrhunderts bestimmenden Grenzziehungen, insbesondere die neuerliche Diffusion von Gewalt und Erwerbsleben, hat zur Folge, dass bei der Beendigung von Bürgerkriegen der Einsatz des Militärs oft *das erste* und nicht mehr, wie bei zwischenstaatlichen Kriegen, *das letzte Mittel* der Politik sein wird.

I.

Der große Krieg, unter dessen Drohung Europa vierzig Jahre lang gestanden hat und auf den die Politiker und Militärs beider Blöcke ihre Szenarien konzentriert haben, hat nicht stattgefunden. Aber es ist keineswegs selbstverständlich gewesen, dass dieser Krieg nicht stattgefunden hat: Als den sowjetischen Führern klar wurde, dass sie im Rüstungswettlauf mit dem Westen immer stärker ins Hintertreffen geraten und ihn bald definitiv verlieren würden, dürfte die Versuchung, den unter Friedensbedingungen unaufhaltsamen Niedergang der eigenen Macht mit militärischen Mitteln aufzuhalten und die Machtverhältnisse so ins Gegenteil zu verkehren, nicht unerheblich gewesen sein. Die paradigmatische Analyse eines Kriegsbeginns, der erfolgte, weil eine von zwei konkurrierenden Mächten auf diese Weise ihre politische Marginalisierung aufhalten zu können meinte, findet sich in Thukydides' *Geschichte des Peloponnesischen Krieges*: Als den Spartanern klar wurde, dass Athen im Frieden immer mächtiger und reicher würde und nun im Begriffe stand, sie auch militärisch zu überflügeln,

gaben sie ihre notorisch defensive Politik auf und erklärten, freilich unter dem Vorwand, damit die Freiheit Griechenlands verteidigen zu wollen, den Athenern den Krieg. Der Krieg, so Thukydides' scharfsinnige Überlegung, war im strategischen Kalkül der Spartaner kein Präventivschlag gegen einen drohenden Angriff der Gegenseite, sondern eine Prävention gegen die Folgen des Friedens. Das aber heißt, dass der Krieg hier nicht aufgrund der expansiven, imperial ausgreifenden Gelüste einer Seite, sondern in Verfolgung einer konservativen Grundhaltung und einer wesentlich defensiven Disposition begonnen wurde. Das ist in ähnlicher Form auf die Sowjetunion während der 80er Jahre zugetroffen. Offenbar haben sich dort jedoch die Kräfte, die der von Thukydides beschriebenen Handlungslogik folgen wollten, nicht durchsetzen können. Man wird freilich annehmen dürfen, dass es diese Kräfte gegeben hat.

Als weitere mögliche Ursache eines großen, unter Einsatz von Nuklearwaffen ausgetragenen Krieges ist der Zusammenprall von im weiteren Sinn religiös geprägten „Kulturen“ oder „Zivilisationen“ in Betracht zu ziehen, wie ihn Samuel Huntington vor einiger Zeit ins Gespräch gebracht hat. Gegen Huntingtons Thesen ist zu Recht eingewandt worden, es sei weder eine hinreichende Kongruenz von Identitäten und Interessen erkennbar, die es erlaube, von religiös definierten Kulturen als *politischen Akteuren* zu sprechen, noch sei eine politisch-militärische Handlungsfähigkeit dieser Kulturen auszumachen, da sie aus Staaten mit divergierenden Interessen und heterogenen Sozialstrukturen bestehen. Die Terroranschläge vom 11. September 2001 auf das Pentagon und das World Trade Center haben freilich gezeigt, unter welchen Bedingungen ein solcher „clash of civilizations“ doch vorstellbar wäre: Dann nämlich, wenn eine Großmacht bzw. die einzige verbliebene Weltmacht, unter dem Schock von Terroranschlägen stehend, sich dazu verleiten lässt, ein Land, das der Unterstützung von Terroristen verdächtigt wird, mit Nuklearwaffen anzugreifen. Hätte, um bei dem konkreten Beispiel zu bleiben, die US-Administration die Terroranschläge mit dem Abwurf von Neutronenbomben auf die Lager der vermuteten Hintermänner der Anschläge beantwortet, so wäre die Wahrscheinlichkeit eines „clash of civilization“ dramatisch gestiegen. Dieser Krieg wäre freilich, trotz der Atomwaffen Pakistans, kein Nuklearkrieg nach den Szenarien des Ost-West-Konflikts geworden, sondern ein durchweg asymmetrischer Krieg, der von Kriegführung und Opferverteilung her den Kolonialkriegen des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts nicht nur äußerlich ähnlich gewesen wäre. Über seine weltpolitischen Folgen muss hier nicht weiter spekuliert werden.

Schließlich ist als weiteres Szenario eines großen Krieges ein Konflikt zwischen den USA und China denkbar, insofern es eine alle amerikanischen Verteidigungsdoktrinen seit den 60er Jahren durchziehende amerikanische Grundposition ist, dass die stärkste Macht auf der euro-asiatischen Kontinentalplatte der natürliche Kontrahent der USA sei. Spätestens seit dem Zerfall der Sowjetunion hat in den Augen amerikanischer Politiker und Militärs diese Position China übernommen. Man wird also davon ausgehen können, dass es in den USA einige Politiker wie Militärs gibt, die eine bewaffnete Konfrontation mit diesem potentiellen Konkurrenten um die dominierende Position in Weltpolitik und Weltwirtschaft zu einem Zeitpunkt anstreben, an dem dieser seine Potenzen noch nicht voll entfaltet hat. Freilich steht dieser – vermutlich kleinen – Gruppe eine erheblich größere Gruppe gegenüber, die in China weniger den Konkurrenten um die Position der Weltmacht als vielmehr einen riesigen Markt für eigene Waren sieht und die darum jeden riskanteren Konfrontationskurs gegenüber China ablehnen.

Das die hier skizzierten Szenarien eines großen Krieges insgesamt eher unwahrscheinlich sind (wenngleich sie nicht prinzipiell ausgeschlossen werden können), hat mit der zivilisierenden Kraft von Kapitalismus und Staatlichkeit zu tun, wie sie von Immanuel Kant, Auguste Comte, Herbert Spencer und Joseph Schumpeter angenommen worden ist. Die Berechnung der wahrscheinlichen Kosten und Schäden eines großen Krieges, wie sie mit dem sich durchsetzenden Geist von Handel und Industrie einhergeht, hat in ein postheroisches Zeitalter hineingeführt, in dem Kriege als unrentable Projekte weitgehend vermieden werden – zumindest dort, wo auf die Abschätzung von Kosten und Nutzen geschulte Akteure das Sagen haben. Das freilich kann nur in den OECD-Staaten als sicher angenommen werden. Das schießt freilich nicht aus, dass diese Staaten unterhalb der Schwelle des großen Krieges sehr wohl in militärische Konflikte nicht nur verwickelt sind, sondern darin womöglich eine initiierende Rolle spielen.

II.

Wenn auch erheblich später als von den erwähnten Philosophen und Gesellschaftstheoretikern vorhergesagt, ist es nach 1945 zu einem deutlichen Rückgang zwischenstaatlicher Kriege gekommen, der so stark ist, dass man von einem tendenziellen Verschwinden der Kriege zwischen den Staaten sprechen kann. Aber die gute Nachricht ist zugleich die schlechte Nachricht: Wenn nur noch 17 Prozent aller von der Hamburger Arbeitsge-

meinschaft Kriegsursachenforschung (AKUF) gezählten Kriege nach 1945 zwischenstaatliche Kriege im klassischen Sinne sind und deren Anteil im Laufe der letzten Dekaden immer weiter zurückgegangen ist, so heißt das zugleich, dass es sich bei den restlichen Kriegen, wie auch immer man sie intern weiter unterscheiden mag, um Bürgerkriege handelt, die in der Regel nach dem Modell eines *low intensity conflicts* ablaufen: Sie werden nicht im Ringen regulärer Streitkräfte entschieden, dauern deswegen erheblich länger als zwischenstaatliche Kriege und reißen schon bald alle Grenzziehungen und Hegungen des Kriegsrechts nieder. Bürgerkriege zeichnen sich durch gesteigerte Grausamkeit und Brutalität aus, die weniger gegen die bewaffneten Kräfte der Gegenseite, sondern vor allem gegen die Zivilbevölkerung ausgeübt werden. Massaker, Massenvergewaltigungen und systematische Verstümmelungen sind in diesen Kriegen wieder zu festen Bestandteilen der Kriegführung geworden.

Fasst man diese Beobachtungen zusammen, so heißt dies:

- dass der Staat nicht mehr der Monopolist des Krieges ist, als der er sich in Europa Mitte des 17. Jahrhunderts durchgesetzt und von da an das Kriegsgeschehen weitgehend bestimmt hat;
- dass die Konzentration der militärischen Gewalt in Raum und Zeit, wie sie in den berühmten Schlachten der europäischen Kriegsgeschichte ihren Niederschlag gefunden hat, immer stärker dahinschwindet. Die in Bürgerkriegen angewandte Gewalt ist fast immer dezentriert, sie wird omnipräsent, und man kann von ihr überall und jederzeit ereilt werden;
- dass mit der Entstaatlichung des Krieges auch die durch den Staat hergestellten und garantierten Grenzziehungen erodieren. Neben der bereits erwähnten Differenz zwischen Kombattanten und Nonkombattanten ist vor allem die Differenz zwischen Krieg und Frieden zu nennen. *Pax finis belli* – diese Formel des Hugo Grotius, wonach der Frieden der Zweck und das Ende des Krieges sei, hat in Bürgerkriegen ihre Geltung verloren. Der Krieg wird ohne eine durchgängige Zwecksetzung und ohne Aussicht auf ein Ende geführt. Das zeigt sich am deutlichsten darin, dass in einigen der seit Jahrzehnten andauernden Bürgerkriege die beteiligten Parteien zum Teil mehrfach die ideologischen Orientierungen geändert, die Unterstützungsmächte ausgetauscht und die politischen Ziele grundlegend neu bestimmt haben – und der Krieg darüber unverändert fortgedauert hat.

III.

Die längst eingetretene Erosion der Grenzziehung zwischen Kombattanten und Nonkombattanten lässt sich an der dramatischen Verkehrung der Opferbilanzen ablesen: Waren während des Ersten Weltkriegs 90 % der Gefallenen und Verwundeten Soldaten, also Kombattanten im völkerrechtlichen Sinn, so hat sich dieses Verhältnis in den Kriegen der letzten zwei Jahrzehnte ins genaue Gegenteil verkehrt: Über 80 % der in diesen Kriegen Getöteten oder Verstümmelten sind Zivilisten. Kriegerische Gewalt richtet sich, wie es scheint, im Wesentlichen nicht mehr gegen Soldaten, sondern gegen Zivilisten. Die Entwicklung dazu hat freilich bereits zu einer Zeit begonnen, als die Kriege noch im wesentlichen Staatenkriege waren. Der strategische Bombenkrieg etwa, wie er während des Zweiten Weltkriegs konzipiert und bis hin zu den Atombombenabwürfen auf Hiroshima und Nagasaki durchgeführt wurde, war weniger gegen die logistischen Versorgungsbahnen der angegriffenen Länder gerichtet als vielmehr gegen die Moral im Sinne der Kriegswilligkeit und Unterstützungsbereitschaft der Bevölkerung. Man kann diese schleichende Verlagerung des Kriegsgeschehens von der bewaffneten Macht auf die gesamte Bevölkerung als eine Folge der Demokratisierung ansehen, die schließlich auch vor dem Krieg nicht halt gemacht hat: Der politische Wille, der in Form des kriegerischen Ringens gebrochen werden soll, ist im Falle von Demokratien nicht mehr allein der einer politisch-militärischen Elite, sondern der der gesamten Bevölkerung.

Gegen diese Herausstellung der Demokratisierung bei der Ausweitung des Kriegsgeschehens ist freilich einzuwenden, dass weder das nazistische Deutschland noch das japanische Kaiserreich, als sie zum Ziel des strategischen Bombenkrieges wurden, als Demokratien bezeichnet werden konnten. Eher ging es hier darum, die physisch-psychische Belastung der in der Rüstungsproduktion eingesetzten Zivilbevölkerung durch permanente Luftangriffe derart zu steigern, dass dadurch erhebliche Beeinträchtigungen der Rüstungsproduktion verursacht wurden. Es war also weniger *die politische Zustimmung* der Bevölkerung zum Krieg als ihre unverzichtbare Einbeziehung in die industrielle Kriegswirtschaft, die mit der Bombardierung von Großstädten und insbesondere auch Wohnquartieren angegriffen und zerstört werden sollte. Der Angriff zielte demgemäß nicht mehr auf die Kombattanten im völkerrechtlich präzisen Sinn, sondern auf eine unter den Bedingungen moderner Kriegswirtschaft in den Kombattantenstatus gehobene Zivilbevölkerung. Die Etappe, von der aus die Front versorgt wurde, wurde damit selbst zum Schlachtfeld.

Die Aufhebung der Trennlinie zwischen Kombattanten und Nonkombattanten in den das Kriegsgeschehen zuletzt beherrschenden Bürgerkriegen hat freilich eine andere Funktion als die beschleunigte Beendigung eines Krieges durch die Zerstörung seiner Produktionsstätten und die psychische Zerrüttung der Zivilbevölkerung, wie sie während des Zweiten Weltkrieges praktiziert worden ist. Hier wird Gewalt nämlich nicht eingesetzt, um einen politischen Willen zu brechen oder in die Schranken zu weisen, sondern um eine Bevölkerung dauerhaft auspressen und ausplündern zu können.

IV.

Die neuen Kriege, die hier vereinfachend mit dem alten Begriff des Bürgerkriegs bezeichnet werden, sind vor allem dadurch gekennzeichnet, dass in ihnen die Grenzziehung zwischen Erwerbsleben und offener Gewaltanwendung, die eine unverzichtbare Voraussetzung für jede stabile Friedensökonomie darstellt, mehr und mehr ausgehöhlt und schließlich ganz niedergerissen wird. In den neuen Kriegen wird die Gewalt für diejenigen, die im Besitz von Waffen und bereit sind, diese einzusetzen, zur Erwerbsquelle: Zum Mittel der Subsistenzsicherung, häufig aber auch darüber hinausgehend der Bereicherung. In diesen neuen Kriegen gilt wieder die dem Schwedenkönig Gustav Adolf zugeschriebene Devise, wonach der Krieg den Krieg ernähren muss. Dementsprechend ist für diese neuen Kriege auch ein verstärktes Auftauchen von Kriegsunternehmern typisch, die mit Waffengewalt ein Herrschaftsgebiet kontrollieren, um die in diesem Territorium vorhandenen diversen Bodenschätze (von Erdöl bis Diamanten) entweder selbst ausbeuten oder Lizenzen zu deren Ausbeutung vergeben zu können. Daneben ist eine dramatische Vermehrung von Söldnern zu konstatieren, die die besser bezahlten Lohnarbeiter dieser Kriege sind, und schließlich lässt sich eine verstärkte Verwendung von Kindersoldaten beobachten, die sich inzwischen als ein ebenso probates wie billiges Instrument der Kriegführung erwiesen haben: Ihre Sorglosigkeit im Umgang mit Gefahren, ihre Brutalität und Grausamkeit gegenüber dem Gegner, schließlich die Probleme, die internationale Friedenstruppen bei der Bekämpfung von Kindersoldaten haben, dazu die Möglichkeit, diese mit Drogen und ein wenig Nahrung gefügig zu halten, haben Kindersoldaten zu einem der beliebtesten Kampfinstrumente von Kriegsunternehmern und Warlords werden lassen. Und umgekehrt haben Armut und Elend in großen Teilen der Dritten Welt solche Ausmaße angenommen, dass für eine

regelmäßige Versorgung mit Lebensmitteln – und wo dies nicht möglich ist, dann eben für die Lizenz zum Plündern – eine große Anzahl von Kindern bereit ist, sich einem der Warlords zur Verfügung zu stellen.

Vor dem Hintergrund dieser jüngsten Kommerzialisierung militärischer Gewalt – Bürgerkriegsgeneräle, die durch die Vergabe von Bohr- und Schürfrechten in den von ihnen kontrollierten Gebieten in kurzer Zeit zu Millionären werden; international operierende Söldnerfirmen, die Produktionsexklaven großer Unternehmen sichern, aber auch sonst ihre Dienste jedem anbieten, der hinreichend zahlungskräftig ist; dazu die mit arabischen Petrodollars finanzierten Netzwerke der Afghanistan- bis Algerien-Kämpfer, die in fast allen Bürgerkriegen von Nordafrika bis Mittelasien in Erscheinung treten; schließlich die nach UNO-Schätzungen etwa 300.000 Kindersoldaten, die vor allem in Schwarzafrika und Südostasien anzutreffen sind – wird die Regulierungsfunktion, die der Staat, zumindest in Europa, seit der Frühen Neuzeit übernommen hat, erst in ihrer ganzen Tragweite erkennbar: Die Separierung von Gewaltanwendung und Erwerbserleben, die von ihm durchgesetzt und garantiert wurde, beruhte auf der Aufstellung steuerfinanzierter Heere, die keiner betriebswirtschaftlichen Amortisationslogik unterlagen. Sie mussten dementsprechend auch keine Kriege führen, um in ihrem Fortbestand gerechtfertigt und gesichert zu sein. (Es ist übrigens bemerkenswert, dass das hier über das Heer Gesagte nicht in gleicher Weise auf die Flotte zutrifft; die Kriegsflotte der großen Seemächte hatte eine permanente Sicherungsfunktion für die großen Seefahrtslinien und bei der Unterdrückung von Seeräuberei. Im Unterschied zum Heer wurde von der Flotte erwartet, dass sie tendenziell das verdiente, was sie kostete.) Die für den Frieden in Zukunft bedrohlichste Entwicklung ist zweifellos das Eindringen privatwirtschaftlicher Imperative in das Militärwesen und die Kriegführung, übrigens keineswegs bloß bei den Bürgerkriegsgruppierungen der Dritte-Welt-Ländern, sondern längst auch in den Ländern des reichen Nordens.

V.

Schon bald nach Ausbruch eines Bürgerkriegs verändern sich die Produktions- und Distributionsstrukturen der betroffenen Gebiete, und es entwickelt sich eine Bürgerkriegsökonomie, für die eine dramatische Verknappung der Zeitperspektive, d.h. das Schrumpfen der Zukunft charakteristisch ist. *Wieder ein Tag Leben* hat der polnische Journalist Ryszard Kapuscinski seine

Berichte von den Schauplätzen afrikanischer Bürgerkriege betitelt und damit die subjektiven Zeitdispositionen in Bürgerkriegen prägnant erfasst. Dieses Leben bzw. Überleben von Tag zu Tag prägt nicht nur die individuellen Verhaltensweisen, sondern auch die Ökonomie des Bürgerkriegs, die durch eine Spirale der Deinvestitionen gekennzeichnet ist: Das Wirtschaftsleben ist auf einen unmittelbaren Verbrauch der augenblicklich verfügbaren Ressourcen ausgerichtet. Wo die Zukunft zum Augenblick geschrumpft ist, finden keine längerfristigen Investitionen mehr statt; ein Raubbau setzt sich durch, der schließlich, wenn die Ressourcen knapper werden, auch unmittelbar auf die zwischenmenschlichen Beziehungen übergreift: Der Nachbar wird nur noch als gegenwärtiger Konkurrent und nicht mehr als zukünftiger Kooperationspartner wahrgenommen. Das treibt die Bürgerkriegsdynamik weiter an.

Neben der Konfliktintensivierung durch die Verknappung der Ressourcen bei gleichzeitiger Verschärfung der Konkurrenz wirkt das Schwinden der Zeit aber auch *unmittelbar* als Eskalationsfaktor auf das Kriegsgeschehen ein. In seiner Gegenüberstellung von drei eskalierenden und drei moderierenden Wechselwirkungen des Krieges hat Clausewitz die *Verfügbarkeit von Zeit* als einen die Eskalationsspirale bremsenden Faktor geltend gemacht: Jede mögliche Gewalthandlung, die der Gegner nicht unternimmt, ermöglicht der eigenen Seite, sie ebenfalls zu unterlassen, und die Verfügbarkeit eines größeren Zeithorizonts ermöglicht die Beendigung der Kämpfe in der Erwartung, es werde sich in Zukunft ein günstigerer Zeitpunkt zur Durchsetzung der jeweiligen Absichten finden, einer, bei dem die Kosten der Gewalt geringer ausfallen oder womöglich ganz zu vermeiden sind. Da die kurzfristige wie die längerfristige Zeitdimension in Bürgerkriegen fehlt, kommen in ihnen nur die eskalierenden Faktoren zum Tragen. Die von vielen Beobachtern mit Erstaunen konstatierte Tatsache, dass in Bürgerkriegen innerhalb kürzester Zeit aus Nachbarn Todfeinde werden, ist im wesentlichen auf das Schwinden von Zeitperspektiven zurückzuführen; wohingegen die Rückgewinnung von Zeit bedingungslose Konkurrenzsituationen wieder in Kooperationschancen zurückzuverwandeln vermag.

VI.

Das Zusammenwirken fortgesetzter Gewalteskalation mit ökonomischer Deinvestition müsste eigentlich dazu führen, dass Bürgerkriege nach nicht allzu langer Zeit ausgebrannt sind und schon deswegen zu Ende gehen, weil es nichts mehr zu plündern und zu rauben gibt, weil die Häuser zer-

stört, die Felder verbrannt und die Produktionsanlagen verwüstet sind. In Analogie zu den Ereignissen des Dreißigjährigen Krieges, wo die Kriegsfurie weiterzog, wenn ein Gebiet von der eingefallenen Soldateska leergefressen und verwüstet war, hat vor einiger Zeit Edward Luttwak in einem aufsehenerregenden Artikel unter dem Titel *Give War a Chance* vorgeschlagen, Kriege nicht grundsätzlich nur als Problem, sondern auch als Problemlöser anzusehen. Dabei hat Luttwak in hohem Maße auch auf die Selbsterschöpfung und ökonomische Ermattung der zum Konflikt führenden Energien vertraut. Gerade Bürgerkriege müssten dieser Überlegung entsprechend infolge der ungebremsten Gewalteskalation und der beschleunigten Deinvestition besonders schnell ermatten und ausbrennen. In der Realität ist aber das genaue Gegenteil zu beobachten: Die von der Hamburger Arbeitsgemeinschaft Kriegsursachenforschung zusammengestellten Daten zeigen, dass Staatenkriege eher kurz sind, Bürgerkriege dagegen in vielen Fällen unendlich lange dauern. Die Bürgerkriege in Angola, Somalia, im Libanon und in Afghanistan gehören zu den längsten Kriegen der jüngeren Geschichte. Wie ist dies in Anbetracht der selbstzerstörerischen Dynamiken von Bürgerkriegen zu erklären?

Offenbar hat die internationale Verflechtung der Ökonomien, die seit geraumer Zeit abkürzend mit dem Begriff der Globalisierung belegt wird, auch erhebliche Bedeutung für die Entstehung und den Verlauf von Bürgerkriegen. Bürgerkriegsökonomien docken nämlich an Friedensökonomien an und beziehen von dort die für den Fortgang des Krieges erforderlichen Ressourcen - von Nahrungsmitteln und Medikamenten bis zu Waffen und Munition. Als Gegenleistung bieten sie besonders wertvolle Rohstoffe und illegale Güter: Diamanten und Edelmetalle, vor allem aber Drogen und zur Prostitution gezwungene junge Frauen, die in die Friedensökonomien der reichen Länder eingeschmuggelt werden. Bürgerkriegsökonomien gehen dabei häufig mit der organisierten Kriminalität eine enge Verbindung ein. Kolumbien, der Balkan und die Kaukasusregion sind dafür Beispiele; der Krieg in Afghanistan wäre nach dem Abzug der Sowjets und dem Versiegen westlicher Hilfen ohne den Anbau und Vertrieb von Opium zum Erliegen gekommen. Bürgerkriegsökonomien sind darum schwärende Wunden an den weichen Stellen von Friedensökonomien; über sie halten Bürgerkriege in Gestalt der organisierten Kriminalität in die Friedensökonomien Einzug.

Sind diese Beobachtungen zutreffend, so zeigen sie das Obsolete werden der klassischen Sicherheitskonzeptionen an, die auf einer scharfen Tren-

nung zwischen dem Innen und Außen der Staaten beruhen, wobei es eine der wichtigsten Errungenschaften des liberalen Verfassungsstaates war (und ist), dass die Polizei für die Sicherheit im Innern und das Militär für die Sicherheit nach außen zuständig ist. Was dabei eher im Dunkeln gehalten wurde, waren die Geheimdienste, deren Zuständigkeitsbereiche zwar ebenfalls nach Innen und Außen getrennt waren, wobei aber immer klar blieb, dass die Trennlinie hier nie so klar und eindeutig aufrechterhalten werden könnte wie in der Unterscheidung von Militär und Polizei. So waren die Geheimdienste seit jeher eine Diffusionszone staatlicher Grenzziehungen, und je stärker ihre Bedeutung bei der Abwehr neuer Gefahren wird, insbesondere bei der Bekämpfung des Terrorismus, desto mehr wird die Unterscheidung zwischen Innen und Außen verschwimmen. Parallel dazu haben sich die Kompetenzanforderungen und Aufgabenzuweisungen an Polizei und Militär verändert. Bereits heute übernehmen Soldaten, die im Rahmen friedensschaffender oder friedenserhaltender Missionen in Bürgerkriegsgebieten eingesetzt werden, eine Reihe von Aufgaben, die klassisch in die Zuständigkeit der Polizei fallen. Angesichts der Amalgamierung von Bürgerkriegsökonomien mit der international organisierten Kriminalität ist dies nicht überraschend. Auf längere Sicht wird sich das Anforderungsprofil an das im Rahmen solcher Missionen eingesetzte Militär noch stärker in Richtung polizeilicher, zum Teil sogar kriminalpolizeilicher Aufgaben verschieben, denn beim Umbau einer Bürgerkriegs- in eine Friedensökonomie wird von entscheidender Bedeutung sein, dass die mafiosen Strukturen, die sich während des Bürgerkriegs herausgebildet, zumindest aber ausgeweitet haben, daran gehindert werden, die neue Friedensökonomie zu dominieren. Nur wo dies gelingt, wird eine humanitäre Militärintervention langfristig erfolgreich sein.

Docken Bürgerkriegsökonomien an Friedensökonomien an, so nisten sich terroristische Netzwerke in Friedensökonomien ein, und sie können dies um so leichter tun, je stärker Ökonomien global vernetzt sind. War die Strategie des Partisanenkrieges darauf begründet, dass die Zivilbevölkerung als logistische Basis der Partisanenverbände diene, die durch ihre Versorgung und Unterstützung von Seiten der Zivilbevölkerung eine größere Mobilität erlangten, so ist die Strategie des Terrorismus so angelegt, dass ihre Kommandos auf die Unterstützung durch die Zivilbevölkerung nicht angewiesen sind, weil sie überall und jederzeit auf die weltweit placierten finanziellen Mittel Zugriff nehmen können – vorausgesetzt, es gibt einen oder mehrere Financiers der Aktionen, von denen diese Mittel an geeigneter Stelle eingespeist wer-

den (nicht selten werden solche Financiers durch den Tausch von Gewalt gegen Geld gewonnen), und ebenfalls vorausgesetzt, es sind Rückzugsgebiete und Ausbildungscamps vorhanden, in denen die Kommandos auf ihre Einsätze vorbereitet werden und wohin sie sich nach den Einsätzen zurückziehen können. Solche Camps werden bevorzugt in Gebieten errichtet, in denen staatliche Strukturen nur (noch) rudimentär bestehen, so dass ein staatlicher Verfolgungsdruck nicht besteht. Die Bekämpfung des Terrors muss also vor allem auf dessen logistische Strukturen zu zielen; von Erfolg gekrönt werden diese Maßnahmen jedoch nur in Verbindung mit anderen Aktionen sein, weil die Versorgungssysteme der Terrornetzwerke so gut in den Informations- und Ressourcenbewegungen globalisierter Ökonomien verborgen sind, dass sie kaum restlos aufzuspüren sind.

VII.

Schon aus Gründen des reinen Selbsterhaltungsinteresses der an Bürgerkriegsgebiete angrenzenden Staaten ist eine in der Regel militärische Intervention zur Beendigung dieser Konflikte angezeigt, um die permanente Infiltration der eigenen Friedensökonomie durch nahe Bürgerkriegsökonomien zu unterbinden. Die sich periodisch wiederholenden Interventionen der USA in Mittelamerika, die Interventionen der NATO in mehrere Konfliktgebiete des Balkan, schließlich die russischen Militäraktionen in der Kaukasusregion lassen sich *unter anderem auch* als Versuche begreifen, die Entwicklung von Bürgerkriegsökonomien an den weichen Grenzen von Friedensökonomien zu stoppen. Dabei bleibt dahingestellt, ob und inwieweit die in einen Bürgerkrieg intervenierenden Mächte zuvor durch politische Fehlentscheidungen, die gezielte Unterstützung einer bestimmten Seite oder auch die Verteidigung sozialer Strukturen, die materielles Elend eines Großteils der Bevölkerung zu Folge hatten, zur Entstehung dieser Bürgerkriege entscheidend beigetragen haben. In der Regel dürfte dies der Fall sein; der Hinweis darauf kann jedoch von der Erfordernis der Intervention nicht entheben, insbesondere dann nicht, wenn aufgrund der Verfügbarkeit über Güter und Waren, die in den westlichen Ökonomien mit großem Gewinn zu verkaufen sind, damit gerechnet werden muss, dass die Bürgerkriege sich über Jahre, wenn nicht Jahrzehnte hinziehen werden. In diesem Zusammenhang spielen dann auch humanitäre Argumentationen zur Rechtfertigung der Intervention eine Rolle, doch ist es ganz unwahrscheinlich, dass sich Staaten allein aus moralischen

Verpflichtungen und ohne den Antrieb relevanter Eigeninteressen, wie etwa die bedrohlichen wirtschaftlichen Folgen eines Bürgerkriegs für die eigene Ökonomie (dazu können im übrigen auch größere Flüchtlingsbewegungen gehören), zu politisch wie militärisch riskanten Interventionen entschließen.

Aber die Bereitschaft der Staaten, die offene Gewaltanwendung in einem Bürgerkriegsgebiet durch die Entsendung eigener Truppen zu unterbinden, ist infolge der damit verbundenen politischen und militärischen Risiken sowie der unmittelbar entstehenden Kosten dieser Intervention eher gering. Das militärische Risiko besteht dabei in einem größeren Widerstand gegen die auswärtigen Interventen durch eine oder auch mehrere Bürgerkriegsparteien. Dieses Risiko besteht freilich weniger in einer Niederlage der Interventionsstreitkräfte (hierzu sind die Bürgerkriegsparteien in der Regel nicht in der Lage, zumal die Interventen zumeist von einer überlegenen Luftwaffe gedeckt werden), sondern erwächst aus schon kleineren Verlusten im Rahmen von Kampfhandlungen. Das Bekanntwerden solcher Verluste lässt die politische Unterstützung für die Interventionsentscheidung einer Regierung binnen kürzester Zeit dahinschwinden, und die Zahl derer, die einen sofortigen Rückzug der Interventionskräfte befürworten, wächst ständig. Diese Entwicklung wird häufig dadurch beschleunigt, dass Bilder von gefangenen, gedemütigten oder auch toten Soldaten der Interventionskräfte verbreitet werden, wie dies im Fall der von den Amerikanern angeführten UN-Intervention in Somalia der Fall war. Diese Bilder von Gefangenen und Getöteten sind weniger Bestandteil journalistischer Berichterstattung als vor allem Waffen der Bürgerkriegsparteien oder terroristischer Netzwerke, die ihre Produktion ermöglichen und ihre weltweite Verbreitung betreiben. Durch diese Bilder greifen die Kriegsherren oder Terrorstrategen direkt die politische Basis der Interventionsentscheidung an. Hatte Clausewitz die Schlacht definiert als ein Messen der moralischen und physischen Kräfte mit Hilfe der letzteren, so zielt der Terrorismus direkt auf die moralischen Kräfte, und er bedient sich dabei der Bilder, die im einen Fall zeigen, wie getötete Soldaten durch die Straßen geschleift werden, und im anderen, wie entführte Passagierflugzeuge in Hochhäusern explodieren.

Bislang haben die westlichen Demokratien zwei Wege beschritten, die politischen Risiken militärischer Interventionen abzusenken, um eine prinzipielle militärische Interventionsfähigkeit aufrecht zu erhalten: Da ist zunächst die - sicherlich auch durch die Interessen der Rüstungsindustrie

angetriebene - Weiterentwicklung von High-tech-Waffen, durch die das Risiko für die eigenen Soldaten minimiert werden soll. Im Prinzip läuft der Einsatz ferngesteuerter Präzisionswaffen darauf hinaus, dass die eigenen Soldaten das Gefechtsfeld nicht mehr betreten müssen, sondern aus sicherem Abstand darauf Wirkung erzielen können. Damit verbunden ist ein erheblicher Bedeutungsverlust der herkömmlichen Form von Bodentruppen und ein Relevanzzuwachs vor allem der Luftwaffe (aber auch der Marine, sofern sie über seegestützte Marschflugkörper verfügt), die aus einem für den Angegriffenen unüberwindlichen Abstand das Gefechtsfeld „bewirtschaftet“. Definiert man das herkömmliche Gefechtsfeld als den Ort einer relativen Gleichverteilung der Chancen zu töten und getötet zu werden und begreift man den Soldaten, wie er im klassischen Kriegsvölkerrecht bestimmt wird, als denjenigen, der durch seine Uniform als mit einer besonderen Lizenz zum Töten ausgestattet erkennbar ist, freilich um den Preis, dass er sich durch diese Uniform gleichermaßen auch als Objekt des Tötens kenntlich macht, so steht der systematische Einsatz von High-tech-Waffen gegen einen Gegner, der solche Waffen nicht besitzt, für das definitive Ende jenes Soldatentyps, der die europäische Kriegsgeschichte über Jahrhunderte geprägt hat. Dementsprechend stark ist auch die Abneigung, mit der diese Entwicklung in Teilen des Militärs verfolgt wird, beschleunigt sie doch die Erosion eines professionellen Ethos des Soldatenstandes, das – gemeinsam mit den kriegsrechtlichen Bestimmungen – eine der wichtigsten Hegungen und Begrenzungen der Gewalt dargestellt hat. Distanzwaffen, die eine grundsätzliche Asymmetrie des Kampfes herstellen, befördern die Ausbildung einer Disposition zum Massaker, die komplementär ist zur Massakermentalität paramilitärischer Banden, wie sie bevorzugt in Bürgerkriegen auftreten. Diese High-tech-gestützte Massakermentalität wird nicht mehr durch ein professionelles Soldatenethos, sondern nur noch durch die technologische Präzision der Waffensysteme in Grenzen gehalten.

Nun hat sich freilich gerade bei militärischen Interventionen zur Beendigung von Bürgerkriegen gezeigt, dass der Durchsetzung eines politischen Willens mit den militärischen Mitteln von Präzisionslenk Waffen enge Grenzen gesetzt sind. So ließ sich durch die Luftangriffe auf Serbien, die dem Einmarsch der NATO-Bodentruppen im Kosovo vorangingen, zwar der politische Wille der Belgrader Führung nach mehreren Wochen brechen, aber mit dem Instrument der Luftangriffe waren die Vertreibung der albanischen Bevölkerung und die an ihr verübten Massaker nicht zu unterbinden. Dies wäre nur durch den umgehenden Einsatz von Bodentruppen

möglich gewesen, der jedoch im Hinblick auf die mit ihm verbundenen politisch-militärischen Risiken erst nach dem Rückzug der jugoslawischen Bundesarmee aus dem Kosovo erfolgte. Vor allem die Erfahrungen der jüngsten Balkankriege haben gezeigt, dass Demokratien, wenn sie nur vermittelst der Luftwaffe interventionsfähig sind, in der Wahrung ihrer Interessen wie bei der Verfolgung ihres Anspruchs, notfalls auch mit militärischen Mitteln die Achtung vor den Menschenrechten durchzusetzen, erheblich eingeschränkt sind. Noch deutlicher zeigt sich dies bei der Bekämpfung terroristischer Netzwerke, wo der Einsatz ferngelenkter Distanzwaffen militärisch wenig effektiv, dafür aber politisch dysfunktional ist: die Bilder, die die Asymmetrie des Kampfgeschehens zeigen, erzeugen häufig Sympathien für den waffentechnisch Unterlegenen, auch wenn es sich bei ihm um den ursprünglichen Aggressor und eigentlichen Verantwortlichen für die Konflikteskalation handelt. Hat die Entwicklung der Waffentechnik die Bodentruppen zunächst zeitweilig vom Gefechtsfeld verdrängt, so sind es die Imperative der politischen Logik, die sie dort wieder auftauchen lassen.

Eine Alternative zur auf High-tech-Waffen gestützten Reduzierung der politischen Risiken militärischer Interventionen besteht im verstärkten Einsatz von Söldnern. Da sie nicht dem Elektorat der für die Interventionsentscheidung verantwortlichen Regierung entstammen, haben Verluste in ihren Reihen keine unmittelbaren Folgen für die politische Unterstützung oder Ablehnung der verantwortlichen Regierung. Söldner stellen also eine Form des Abkaufs politischer Risiken dar; sie ersetzen politisch kontrollierte Verantwortlichkeit durch kommerzielle Logiken. Das macht sie gerade für westliche Demokratien hochattraktiv, ermöglichen sie doch politisch-militärisches Agieren unter deutlich reduzierten Risiken. Vor allem Frankreich hat nach dem Zweiten Weltkrieg vermittelst der Fremdenlegion diesen Weg beschritten; die Fremdenlegion war und ist das militärische Rückgrad der französischen Afrikapolitik. Etwas vereinfacht wird man die Entwicklung von High-tech-Waffen als den spezifisch *amerikanischen*, die Verwendung von Söldnertruppen als den spezifisch *französischen* Weg zur Reduzierung der beschriebenen politisch-militärischen Verwundbarkeit insbesondere von Demokratien bezeichnen können. Auch die britische Armee ist im übrigen mit der Aufstellung von Gurkha-Truppen diesem Weg gefolgt, ebenso die Israelis durch die jahrzehntelange Aushaltung der sogenannten Südlibanesischen Armee.

Neben diesen vom Staat aufgestellten und durch ihn direkt kontrollierten Söldnerverbänden gibt es schließlich eine wachsende Tendenz der Politik, verdeckt auf privatwirtschaftlich organisierte Söldner-Unternehmen zurückzugreifen. Das Vorbild internationaler Konzerne, die ihre Produktions-exklaven in gefährdeten Gebieten durch Söldnerfirmen schützen lassen, beginnt in der Politik Schule zu machen, und dies ist um so mehr der Fall, je stärker staatliche Finanzmittel der öffentlichen Kontrolle entzogen werden können. Anlässlich der sogenannten Iran-Contra-Affäre ist ein Blick auf diese neuen Regierungspraxen möglich geworden, in denen über Dreiecksgeschäfte finanzielle Mittel verfügbar gemacht wurden, mit deren Hilfe am Kongress vorbei Kämpfer rekrutiert und ausgerüstet wurden. So wollte man politische Ziele mit militärischen Mitteln verfolgen, ohne auf eigene Truppen zurückgreifen zu müssen. Es ist in hohem Maße wahrscheinlich, dass sich diese Tendenz zum Outsourcing militärischer Leistungen, die dann auf Märkten eingekauft werden, weiter verstärken wird, zumal dort billige und willige Arbeitskräfte in hohem Maße zur Verfügung stehen: ausgemusterte Soldaten der ehemaligen Sowjetunion, Südafrikaner, frühere US-Militärs, diese freilich weniger für Kampfeinsätze als für Ausbildungs- und Beratungszwecke, und natürlich die islamischen Mudschahedin, die von Afghanistan bis Bosnien im Einsatz waren.

VIII.

War in den klassischen Konflikten zwischen den Staaten der Einsatz des Militärs stets *das letzte Mittel*, zu dem bei der Verfolgung politischer Interessen gegriffen werden konnte, weswegen teure und wertvolle Waffen (wie etwa Geschütze) häufig auch mit der Aufschrift „ultima ratio regum“ versehen waren, so scheint dies bei den neuen Kriegen anders zu sein: Pointiert formuliert wird der Einsatz bewaffneter Kräfte in ihnen zum *ersten Mittel* der Politik, das etwa zur Unterbindung von sich aufschaukelnder Gewalt in Bürgerkriegen frühzeitig einzusetzen ist; das aber ist nur dann sinnvoll, wenn ihm weitere Mittel zur Rekonstruktion und Stabilisierung einer Friedensökonomie folgen. In diesem Sinne könnte tatsächlich die Clausewitzsche Definition des Krieges als Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln überholt sein und Kriege, wie sie im Rahmen militärischer Interventionen zur Beendigung von Bürgerkriegen oder auch zur Zerstörung terroristischer Netzwerke geführt werden, müssten dann als Ermöglichung oder Wiederherstellung von Politik definiert werden. In die-

sem Sinne haben Soldaten in den Konfliktszenarien des 21. Jahrhunderts eine grundlegend veränderte Funktion: Ihre Aufgabe besteht darin, die Gewaltoption der Konfliktparteien mit militärischen Mitteln zu blockieren, um so die Eskalationsspirale eines Bürgerkrieges auf niedrigem Niveau anzuhalten und die Entstehung einer Bürgerkriegsökonomie zu unterbinden. Danach aber ist für den Erfolg der Intervention entscheidend, dass die Friedensökonomie gestärkt oder wieder in Gang gesetzt wird: durch das Militär selbst oder eine begleitend eingesetzte Polizei, die der Verfestigung mafioser Strukturen entgegenzuwirken hat; durch Hilfsorganisationen, die bei der Wiederherstellung bzw. beim Ausbau der Infrastruktur tätig werden; durch wirtschaftliche Hilfen, die längerfristige Investitionsentscheidungen möglich und sinnvoll machen; schließlich durch im weitesten Sinne erzieherische oder sozialisatorische Maßnahmen, um die bürgerkriegsfördernden mentalen Dispositionen abzubauen. Dabei wird es wahrscheinlich am effektivsten sein, wenn diese Maßnahmen durch das Militär koordiniert und kontrolliert werden, um einem Gegeneinander der Hilfsorganisationen und NGOs entgegenzuwirken. Womöglich werden einige dieser Aufgaben auch vom Militär selbst zu übernehmen sein. Das hat einen dramatischen Wandel im Aufgabenfeld des Militärs zur Folge, das an einem komplexen und nicht länger auf militärische Gewaltprävention wie Gewaltanwendung beschränkten Sicherheitsbegriff zu orientieren ist. Die neuen Kriege verlangen einen neuen Soldaten. Wie genau er aussehen wird, lässt sich nicht mit Sicherheit voraussagen; sicher aber ist, dass der Massenkrieger des 19. und 20. Jahrhunderts der Vergangenheit angehört, dass aber seine Ersetzung durch den hochspezialisierten Techniker eine zeitweilig beschrittene Sackgasse ist.

Dr. Herfried MÜNKLER, Jahrgang 1951, ist Universitäts-Professor an der Philosophischen Fakultät III der Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Sozialwissenschaften.

Menschenführung in zukünftigen militärischen Einsätzen - Ethische, philosophische und politische Aspekte zukünftiger Kriegsbilder

von Alphart von HORN

Da das Thema sehr komplex ist, muss ich mich auf bestimmte Perspektiven konzentrieren, die mir vor dem Hintergrund meiner praktischen Erfahrungen als besonders relevant erscheinen.

Ich habe deshalb 6 Aspekte ausgewählt, um das Thema zu behandeln. Diese sind

- Die Ursachen und Symptome von Krisen und Kriegen
- Das Problem der militärischen Gewaltanwendung
- Das menschliche Wesen und seine Grenzen
- Die Besondere Verantwortung der Politiker
- Das menschliche Verhalten im Einsatz
- Die technische Entwicklung vor dem Hintergrund philosophischer Grundsätze.

Abschließend werde ich in folgenden Bereichen Schlussfolgerungen ziehen:

- Zielsetzung von Friedensoperationen
- Zusammensetzung der Einsatzkräfte
- Zielsetzung in der Rüstung und
- philosophische Grundlagen.

Die Ursachen und Symptome von Krisen und Kriegen

Frieden, Krisen und Krieg haben heute neue Qualitäten bekommen. Die aktuelle Bedrohung moderner Staaten sind nicht mehr Kriege zwischen den Staaten, sondern vor allem innerstaatliche Kriege bzw. Bürgerkriege, die auf andere Staaten übergreifen oder sie zum Eingreifen veranlassen bzw. zwingen. Daneben dominieren organisierte, internationale Kriminalität, politische und wirtschaftliche Erpressung großen Stiles, Terrorismus von Minderheiten und staatlich organisierter, internationaler Terrorismus.

Eine Neuausrichtung auf die anderen Qualitäten heutiger und zukünftiger Bedrohungen ist längst überfällig, findet aber meist aus finanziellen Gründen nicht genügend statt. Der Soldat steht deshalb oft vor der schwierigen Aufgabe, mit alten Qualitäten neue Qualitäten bekämpfen zu müssen. Es ist deshalb abzusehen, dass bei militärischen Einsätzen zunehmend eine Unverhältnismäßigkeit der Mittel und Methoden auftreten und vermehrt zu unbeabsichtigten Nebenwirkungen führen wird, die ethisch und moralisch nur schwer verantwortet werden können.

Kriegerische Auseinandersetzungen werden in der Welt hauptsächlich nur über die Symptome wahrgenommen und bewertet, die in den Medien dargestellt werden. Außerdem spielen die durch den Krieg betroffenen nationalen Ziele und Interessen eine bestimmende Rolle. Diese nationalen Ziele und Interessen wirken dabei wie ein Filter, durch den die Symptome verzerrt im Vordergrund wahrgenommen werden und die Ursachen in den Hintergrund gedrängt werden.

Die Entscheidung über das militärische Eingreifen der UN oder der EU orientiert sich deshalb oft mehr an Symptomen und als an den Ursachen. Den Ausschlag geben meist eklatante Verstöße gegen die Menschenrechte, in Verbindung mit den tangierten nationalen Interessen der Staaten, die militärisch und politisch überhaupt in der Lage sind, einzugreifen.

Militärische Siege in Friedensoperationen können nur Machtstrukturen verändern, aber nicht politische, religiöse, soziale, wirtschaftliche oder andere menschliche Probleme lösen. Die Lösung dieser Probleme erfordert eine geistige Auseinandersetzung, keine militärische. Das ist natürlich allen Politikern bekannt, aber trotzdem überrascht nach militärischen Erfolgen immer wieder die politische Hilflosigkeit bei der Lösung der nicht militärischen Probleme. In Umkehrung der Erkenntnis von Clausewitz geht es um „Die Beendigung des Krieges mit anderen Mitteln“, die nicht funktioniert.

Eine Friedensoperation kann auch nur dann zum Erfolg führen, wenn die beteiligten Parteien überhaupt Frieden wollen. Oft wollen sie nur einen Frieden nach ihren Bedingungen und zu ihrem Vorteil. Häufig wollen die Parteien aber auch einen dauerhaften Konflikt, weil nur dann Gelder durch die Stationierung der Friedenstruppen, durch die finanzielle Unterstützung der VN und der EU und durch staatliche und private Hilfsorganisationen ins Land kommen. Mit den hier angesprochenen Parteien sind nicht unbedingt die breiten Schichten der Bevölkerung gemeint, sondern mehr deren meist selbst ernannten Vertreter, die oft eigene Ziele verfolgen.

Die Beendigung einer Krise oder eines Konfliktes hängt auch ganz wesentlich von der Kompromissbereitschaft der gegnerischen Parteien ab. Eingreifkräfte können zwar militärischen Druck erzeugen, um die Kompromissbereitschaft der gegnerischen Parteien zu erhöhen, müssen dabei aber zwangsläufig größere Übel androhen und gegebenenfalls auch exekutieren als die von den gegnerischen Parteien selbst erzeugten. Das ist keine befriedigende Lösung eines Konfliktes, die ethischen und moralischen Grundsätzen standhält.

Das militärische Eindämmen nur der Symptome einer kriegerischen Auseinandersetzung nimmt Verluste und Schäden in Kauf, ohne dass die Chance einer dauerhaften Lösung gegeben ist. Solche Einsätze sind politisch nicht zu rechtfertigen und vor allem nicht ethisch und moralisch zu verantworten. Ohne klar vorgegebene politische Ziele, die auf die Beseitigung der Konfliktursachen gerichtet sind, dürfen keine Einsätze befohlen werden. Aber genau das geschieht immer wieder, weil man sich politisch nicht auf klare Ziele einigen kann. Das Ergebnis sind dann ungenaue, schwammige Ziele, die von den beteiligten Parteien beliebig je nach Interessenlage ausgelegt werden können. Damit wird die Problemlösung aufgeschoben und die Verantwortung bleibt unter dem Risiko von Verlusten auf der militärischen Seite.

Die Verantwortung tragen die jeweiligen nationalen Regierungen und Parlamente. Es handelt sich dabei um eine besondere Art von Verantwortung, der sogenannte „politischen Verantwortung“, die sich deutlich von der militärischen Verantwortung unterscheidet. Das heißt de facto, dass bei politisch unverantwortlichem Handeln, das unter Umständen mit Toten und Verletzten endet, die beteiligten Politiker zurücktreten und ihre politische Karriere beenden, während vergeblich geopfert und verletzte Soldaten ein bitteres Schicksal ertragen müssen. Es gibt hier genügend Beispiele für ziellos gewonnene Kriege und leichtfertig verlorene Siege in allen Nationen.

Um politisch und militärisch verantwortungsvoll handeln zu können ist entscheidend, dass die Ursachen des Konfliktes und die wahren Verhältnisse vor Ort mit ihren kulturellen und moralischen Kategorien erkannt und bekannt sind und tatsächlich auch bei politischen und militärischen Entscheidungen als Kriterien herangezogen werden. Voraussetzung dafür ist eine verantwortungsvolle Informationsbeschaffung und Lageanalyse. Dazu gehört auch das Anlegen von moralischen und ethischen Maßstäben, die in der Krisenregion gelten. Das Urteilen nur nach den eigenen, nationalen Maßstäben oder Maßstäben von Staaten mit bestimmten, kulturellen Hintergrün-

den, kann nicht zur Lösung von Krisen und Konflikten führen. Das Resultat sind unscharfe politische Ziele und ein entsprechend halbherziges, politisches und militärisches Eingreifen, das vermeidbare Verluste und Schäden auf allen Seiten verursacht, aber keine dauerhaften Lösungen bringt.

Das Problem der militärischen Gewaltanwendung

Der Einsatz von Macht und Gewalt kann schuldig machen, aber der Verzicht darauf kann ebenso schuldig machen. Wer die Möglichkeit zum Handeln hat und sie nicht nutzt, um eine menschenunwürdige Situation zu ändern, hat damit automatisch die Verantwortung für die Fortdauer dieser Situation übernommen. Staaten, die über militärische Machtmittel verfügen, haben auch die Pflicht und Verantwortung zu helfen, das hat nichts mit der Rolle eines „Weltpolizisten“ zu tun.

Absoluter Gewaltverzicht ist deshalb keine echte Alternative, weil bewusst die Chance vergeben wird, Unrecht zu verhindern. Wirksamer Schutz von Wehrlosen oder hoffnungslos Unterlegenen ist eine soziale Verantwortung und eine religiöse Pflicht der Nächstenliebe. Wehrlose und Schutzbedürftige dürfen keinem abstrakten Prinzip geopfert werden, auch wenn diese Prinzipien politisch noch so edel erscheinen mögen.

Die Tötung von Menschen ist auch in Kriegshandlungen nicht der Beliebigkeit menschlicher Beurteilung überlassen. Das Leben Jesu weist eindeutig auf Gewaltminimierung und auf ein Unterbrechen der Automatik von Gewalt als Reaktion auf erlittenes Unrecht hin.

Die Lage und die Geschehnisse in Nord Irland, im West Jordanland sowie im Gazastreifen sind eindeutige Beispiele dafür, dass Gewalt und Gegengewalt auch unter rationalen Gesichtspunkten nicht zu einer Lösung führen können. Es ist moralisch und ethisch im höchsten Maße bedenklich, wenn Soldaten der Befehl zum Töten aus Gründen der Vergeltung oder der Prävention gegeben wird.

Wann ist das Verletzen und Töten von Menschen unvermeidbar und ethisch gerechtfertigt?

Die Antwort hängt von den Zielen ab, die verfolgt werden sollen und von den Konsequenzen die entstehen, wenn die Ziele nicht verfolgt werden. Nur vitale Ziele rechtfertigen das Verletzen und Töten von Menschen und das auch nur dann, wenn es keine anderen Möglichkeiten der Zielerreichung

gibt. Nicht nur die eigenen, sondern auch die gegnerischen Schäden und Verluste müssen in einem rational, moralisch und ethisch begründeten Verhältnis zu den angestrebten Zielen stehen. Daneben existiert das Recht und die Pflicht zur Notwehr als der rationale Aspekt für das Handeln. Das Recht zur Notwehr darf nicht durch ROE (Rules of Engagement) eingeschränkt werden, wie das z.B. beim NATO-Einsatz in Mazedonien der Fall ist.

Im Idealfall müssten die operativen und taktischen Ziele einer militärischen Operation laufend von den Führern vor Ort rational, moralisch und ethisch überprüft werden und gegebenenfalls korrigiert oder neu festgelegt werden. Das ist aber Theorie, weil das im laufenden Gefecht schon zeitlich nicht zu realisieren ist. Auf der operativen Ebene stehen militärische Ziele außerdem in engem Zusammenhang mit politischen Vorgaben und verlangen unter Umständen die Korrektur international festgelegter politischer Zielsetzungen, oder sogar neue politische Entscheidungen.

Es stellt sich deshalb die Frage, wie sich die verantwortlichen militärischen Führer in solchen Lagen verhalten sollen? Die Antwort darauf erfordert eine Bewertung unter

- rational-politischen und
- ethisch-moralischen Aspekten.

Rational-politische Aspekte

Erstens ist festzustellen, dass der militärische Führer im Gefecht nicht warten kann und deshalb in jedem Fall Entscheidungen unter Zeitdruck treffen muss. Zweitens ist festzustellen, dass der militärische Führer nur dann eine gute Entscheidung treffen kann, wenn er die Gesamtlage mit all ihren politischen, militärischen, wirtschaftlichen, religiösen und sonstigen Aspekten übersehen und beurteilen kann. Das kann er aber nicht, weil ihm die Zeit fehlt und er den notwendigen, umfassenden Sachverstand nicht haben kann. Wenn er dennoch schnell zu guten Entscheidungen kommen soll, ist er auf Beratung durch Experten angewiesen, die in seinem Hauptquartier präsent sein müssen. Das ist aber nur auf hohen Führungsebenen realisierbar.

Die Politik setzt zwar Ziele, aber das sind noch keine Tatsachen. Tatsachen werden erst durch den militärischen Einsatz vor Ort geschaffen. Deshalb ist es wichtig und effektiv, wenn die Politik auch vor Ort präsent ist.

In großen NATO-Hauptquartieren, wie in Bosnien-Herzegowina und im Kosovo gibt es politische Berater, die aber in der Regel von den Nationen gestellt werden, die auch den Befehlshaber stellen. Zusätzlich ist auch ein politischer Berater vorhanden, der die politischen Interessen der NATO gegenüber dem verantwortlichen Befehlshaber vor Ort vertritt.

Der politische Berater ist im Prinzip der verlängerte politische Arm der nationalen Politik bzw. der Militärpolitik des Bündnisses. Er hat zwar keinen Anspruch auf Gehorsam, aber er hat Anspruch gehört zu werden. Jede Nation, die größere Truppenkontingente stellt, sollte zumindest ihrem höchsten militärischen Führer Berater für alle nicht militärischen Aspekte einer Friedensoperation zur Verfügung stellen, um einerseits die nationalen, politischen Interessen vor Ort zur Geltung zu bringen und andererseits dem Führer auch beim Denken und Entscheiden zu unterstützen. Der Verzicht aus Gründen der Sparsamkeit oder der Zuständigkeit ist hier ein total falscher Ansatz. Die Politik muss bei Friedensoperationen, bei denen es um die Realisierung politischer Ziele geht, mit ins Feld ziehen.

Ethisch-moralische Aspekte

Der Einsatz von Streitkräften stellt unter ethischen Gesichtspunkten stets eine Konfliktlage dar. Der militärische Einsatz fügt Menschen Schaden zu, um Schaden von anderen Menschen abzuwenden. Die Konfliktlage entsteht, wenn eine ethische Forderung nur erfüllt werden kann, wenn eine andere ethische Forderung verletzt wird. Die Frage ist, ob die ethischen Forderungen gegeneinander abgewogen werden können, um zu einer optimalen Lösung zu kommen?

Die Antwort ist nein, denn es handelt sich um verschiedene, aber jeweils verbindliche ethische Forderungen, die nicht vergleichbar sind und damit einer rationalen Optimierung nicht zugänglich sind. Deshalb bleibt nur die Lösung, das Maß an Gewaltanwendung und damit die Verletzung von ethischen und moralischen Grundsätzen so weit wie irgend möglich zu minimieren.

Die christliche Ethik erlaubt uns nicht, der Konfliktlage auszuweichen, denn auf Grund des Gebotes der Nächstenliebe sind wir nicht nur für uns allein, sondern auch für unseren Nächsten verantwortlich. Der Nächste hat dabei verschiedene Gesichter. Es ist nicht nur der zu schützende Mensch, sondern es sind auch die Kameraden, deren Leben eingesetzt werden und auch die Gegner, deren Leben ebenso auf dem Spiel stehen.

Für die Beurteilung der Lage und insbesondere der ethischen und moralischen Aspekte kommt es darauf an, die richtige Perspektive bei der Betrachtung der gegnerischen Streitkräfte zu haben. Bei Friedensoperation steht fest, dass am Ende des Einsatzes der Friede mit den Gegnern stehen soll. Das bedeutet, dass der Gegner von heute der Nachbar, der Verbündete oder der Handelspartner von morgen sein wird. Deshalb müssen unbedingt auch beim Gegner unnötige Verluste und Sachschäden vermieden werden.

Bei militärischen Operationen hat der militärische Führer zwei grundsätzliche Möglichkeiten, um das Maß der Gewaltanwendung zu minimieren. Erstens kann er die einzusetzenden Waffentechnologie hinsichtlich ihrer qualitativen und quantitativen Wirkung so wählen, dass der Schaden technisch begrenzt wird. Zweitens kann er die Operation bzw. das Gefecht so führen, dass der Gegner frühzeitig zur Aufgabe gezwungen wird, oder ihm die Chance gegeben wird, rechtzeitig aufgeben zu können, bevor ein größerer irreparabler Schaden eingetreten ist.

Die erste Möglichkeit ist eine Frage der Ausrüstung und liegt in der gemeinsamen Verantwortung der Politiker und der Streitkräfte. Die Streitkräfte müssen eine militärische Ausrüstung fordern, mit der einerseits militärische Aufträge erfüllt werden können und andererseits unbeabsichtigte Schäden begrenzt werden können. Die Politiker haben die Pflicht, diese Ausrüstung für die Streitkräfte verfügbar zu machen, sobald die technologischen Möglichkeiten vorhanden sind. Sie müssen das vorbeugend tun, d.h. zu einem Zeitpunkt, zu dem es noch keinen erkennbaren akuten Bedarf gibt. Das macht die politische Entscheidung und Durchsetzung besonders schwierig, ist aber absolut notwendig, wenn die politische Verantwortung erst genommen wird.

Verluste entstehen zwangsläufig, wenn es zu Duellsituationen kommt. Oft ist der Duellkampf wesentlicher Bestandteil der Einsatzgrundsätze bestimmter Waffensysteme, wie z.B. das bei der Panzertruppe. Bei Duellen von qualitativ etwa gleichwertigen Gegnern hat zwangsläufig auch der Sieger Verluste, er hat nur weniger Verluste. Die aus den Duellsituationen resultierenden Verluste sind heute die wesentliche Schwäche von Landstreitkräften und damit der Landkriegsführung insgesamt. Die Vermeidung von Duellsituationen und die Verbesserung der Überlebensfähigkeit müssen daher zukünftig hohe Priorität bei der Entwicklung neuer Waffensysteme und Einsatzverfahren haben.

Die zweite Möglichkeit, die geeigneten Operationsführung zu wählen, liegt in der reinen Verantwortung der Streitkräfte und ist eine Frage der Erziehung und Ausbildung auf allen Führungsebenen. Das ist aber noch nicht bei allen Streitkräften ausreichend erkannt. Es genügt nicht, das einige Nationen ihre Führer entsprechend vorbereiten. In alliierten Hauptquartieren können die Führer aller Nationen in eine entsprechende Verantwortung gestellt werden und müssen dann für alle unterstellten Truppen die richtigen Entscheidungen treffen können.

Das menschliche Wesen und seine Grenzen

Die Führung von Menschen in Einsätzen, wo militärische Gewalt angewendet werden muss, ist eine besondere Belastung für das menschliche Gewissen. Um diese Belastung ertragen zu können ist es wichtig, das menschliche Wesen und sein Verhalten zu kennen und auch zu berücksichtigen. Ich will hier ein besonderes Problem ansprechen: Das Verständnis von Gut und Böse vor dem Hintergrund der begrenzten Fähigkeit des Menschen, in komplexen und vernetzten Systemen denken zu können.

Das Gute und das Böse auf dieser Welt bilden ein System, das für den Menschen nur schwer durchschaubar ist. Die göttliche Gerechtigkeit mit der Gutes und Böses in der Welt geschieht, ist deswegen schwer begreifbar und einsehbar. Das Gute auf der Welt wird erst bei der Gesamtbetrachtung des göttlichen Systems von Gut und Böse erkennbar. Das Gute kann dabei vom Menschen nur begriffen werden, weil es im Dualismus mit dem Bösen existiert. Da dem Menschen nur bestimmte Perspektiven auf begrenzte Bereiche des göttlichen Gesamtsystems zugänglich sind, glauben die Menschen oft, dass Gott grausame Ungerechtigkeiten geschehen lässt. Tatsächlich fehlt den Menschen aber nur der wahre Überblick über das Gesamtsystem.

Der Grund liegt in der Tatsache, dass der Mensch nicht in vernetzten, interaktiven Systemen denken kann, weil das in der Natur von ihm bisher nicht verlangt wurde und er deshalb auch keine Veranlagung dazu entwickeln konnte. Durch die zunehmende Veränderung von Umwelt und Natur durch den Menschen wird die Fähigkeit in Systemen zu denken und Konsequenzen rechtzeitig erkennen zu können, zunehmend wichtiger. Der Mensch hilft sich deshalb mit vereinfachenden Modellvorstellungen. Das bedeutet zwar eine Verbesserung seiner Fähigkeiten, aber das darf nicht zu

der Fehleinschätzung führen, dass er komplexe, vernetzte Systeme wirklich übersehen und beherrschen kann.

Genau diesem Irrtum unterliegt der Mensch aber allzu oft. Das führt zu schwerwiegenden Fehlern bei der Beurteilung der Lage und der Entwicklung von Maßnahmen. Gerade weit entfernte Krisenregionen mit spezifischen, kulturellen, geschichtlichen, religiösen, wirtschaftlichen und politischen Problemen sind solche komplexen Systeme, die von ebenso komplexen Machtstrukturen überlagert und gesteuert werden. Außerdem ist von besonderer Bedeutung, dass die Definitionen und die Maßstäbe von Gut und Böse kulturell bedingt verschieden sind.

Probleme, die zu Krisen und Kriegen führen, ergeben sich aus Unverträglichkeiten einzelner Elemente innerhalb bestimmter Systeme. Sie ergeben sich aber insbesondere beim Aufeinandertreffen verschiedener Systeme, wie es z.B. in Bosnien-Herzegowina und Kosovo der Fall war. Systeme, die jeweils für sich genommen stabil waren, kommen durch Berührungen, Migrationbewegungen oder wirtschaftliche Abhängigkeiten aus dem Gleichgewicht. Es kommt zu Reaktionen und Gegenreaktionen, die weder für die betroffenen, noch für die außenstehenden Menschen übersehbar und vorhersehbar sind.

Die Politiker und die Streitkräfte müssen sich darüber im Klaren sein, dass sie bei Friedensoperationen in äußerst komplexe Systeme eingreifen, die sie nicht vollständig übersehen können. Weil die Auswirkungen auch nicht präzise vorausgesehen werden können, muss die tatsächlichen Entwicklung abgewartet, ständig beobachtet und analysiert werden, um die politischen und militärischen Ziele entsprechend laufend zu korrigieren oder neu festzulegen.

Genau hier liegt aber ein politisches Problem. Eine einmal mit enormen Abstimmungs- und Zeitbedarf gefasste internationale Resolution kann nicht kurzfristig an wechselnde Lagen angepasst oder optimiert werden. Die militärischen Führer haben dann das Problem, dass die vorgegebenen Ziele nicht mehr aktuell sind und sie unaufschiebbare militärische Entscheidungen zunächst ohne politische Rückendeckung treffen, durchführen und verantworten müssen. Dies war und ist der Fall beim DAYTON-Agreement. Es formuliert nur einen politischen Konsens, ist aber keine Strategie zur schnellen und dauerhaften Konfliktlösung. Eine Nachbesserung war und ist aus politischen Gründen aber nicht realisierbar.

Die besondere Verantwortung der Politiker

Schon im Frieden trifft der Politiker durch seine Einflussnahme auf die Rüstungsvorhaben der Streitkräfte ethische und moralische Entscheidungen über das Ausmaß und die Qualität der Gewalt, die im Krieg zum Einsatz kommt. Er entscheidet damit auch über die unvermeidbaren Nebenwirkungen, die, bedingt durch die Waffentechnologien, in Kauf genommen werden müssen. Das muss den Politikern klar sein, wenn über Interventionen oder Krieg entschieden wird. Spätestens jetzt wird der Politiker auf Grund seiner vorangegangenen Entscheidungen von seiner politischen Verantwortung, die aus dem Primat der Politik resultiert, eingeholt.

Vor diesem Hintergrund sind flächendeckende Vernichtungswaffen, insbesondere Massenvernichtungswaffen, moralisch und ethisch sehr problematisch und nur gerechtfertigt, wenn sie die einzige Möglichkeit zur Vermeidung der eigenen Vernichtung sind. Besonders eklatant sind Rüstungsentscheidungen, die den eigenen Soldaten den technologisch möglichen Schutz vorenthalten, weil Haushaltsmittel für weniger vitale, aber politisch reizvollere Ziele eingesetzt werden.

Die Qualität der Ausrüstung und Ausbildung muss hinsichtlich Überlebensfähigkeit und Vermeidung von unerwünschten Nebenwirkungen deutliche Priorität vor der Quantität haben. Das muss einerseits aus moralischen und ethischen Gründen gefordert werden und andererseits auch aus Achtung und Sorge für die Gesundheit und das Leben der eingesetzten eigenen Soldaten. Der alte militärische Grundsatz, „Wirkung geht vor Deckung“, ist endgültig überholt. Zukünftig muss deshalb den selektiv einsetzbaren Präzisionswaffen und den nicht letal wirkenden Waffen höhere Priorität gegeben werden. Dieses Ziel darf nicht wegen knapper Kassenlage verdrängt werden. Nur wirklich vitale Haushaltszwänge, die höhere ethische und moralische Ziele verfolgen, könnten dies rechtfertigen.

Andererseits ist eine Armee, die wegen bestehender Defizite und entsprechender Risiken nur beschränkt eingesetzt werden kann, den Aufwand nicht wert. Eine Verteidigungs- und Rüstungspolitik, die zu diesem Ergebnis führt, ist verfehlt, verschwendet Haushaltsmittel und vergibt die Chance, Verstößen gegen Moral, Ethik und Menschenwürde rechtzeitig vorzubauen.

Bereits mit den heute verfügbaren Technologien lassen sich moralische und ethische Prinzipien in großem Maße realisieren. Wird das nicht getan,

dann werden vermeidbare moralische und ethische Probleme bewusst den vor Ort handelnden Soldaten überlassen.

Insgesamt ist festzustellen, dass Rüstungsplanung und Rüstungsentscheidungen moralische und ethische Kategorien haben, die in Friedenszeiten nicht genügend Berücksichtigung finden und im Kriegsfall oder bei Friedensoperationen zu schwerwiegenden ethischen und moralischen Problemen führen.

Das menschliche Verhalten im Einsatz

Bei Friedensoperationen sind die eigene Bevölkerung, die eigene Familie und die Existenz des eigenen Staates nicht unmittelbar bedroht. Das Hauptmotiv für die Beteiligung an Friedensoperationen sind Verträge, politische Zusagen oder nationale politische und wirtschaftliche Interessen. Entsprechend ist das Interesse der Politiker und der Bevölkerung an solchen Einsätzen begrenzt und oft auch noch hinsichtlich der Notwendigkeit, Rechtmäßigkeit und Moral geteilt. Man kann sich leicht vorstellen, wie belastend sich diese Tatsachen auf den Einsatz der Soldaten auswirken, die sich unvermeidlich auch bei Friedensoperationen vielen Gefahren aussetzen müssen.

Vor diesem Hintergrund sollen jetzt besondere Probleme der Menschenführung in zukünftigen Einsätzen dargestellt werden. Es sollen dazu drei wichtige Bereiche der Menschenführung betrachtet werden:

- Die Verantwortung,
- das Vertrauen und
- die Motivation.

Verantwortung

Die Verantwortung des militärischen Führers hat eine besondere Qualität, weil er wie kein anderer über die stärksten Machtmittel des Staates Verfügungsgewalt hat und weil er zur Durchführung der militärischen Aufträge vitale Entscheidungen treffen muss, die Gesundheit und Leben seiner Untergebenen betreffen. Für die Geführten muss möglichst immer einsehbar sein, dass es sich um wirklich vitale Ziele und Aufträge handelt, für die sie ihre Gesundheit und ihr Leben aufs Spiel setzen. Nicht immer ist es dem Führer zeitlich oder technisch möglich, dies zu verdeutlichen. Dann muss das Vertrauen in den Führer groß genug sein, um auch in solchen unübersichtlichen Lagen Gefolgschaft erwarten zu können.

Der militärische Führer steht immer vor dem Dilemma, dass er einer mehrfachen Verantwortung gerecht werden muss. Der Verantwortung

- für die Erfüllung seiner Aufträge,
- für die Fürsorge und das Wohlergehen seiner Soldaten,
- für die ihm übergebenen materiellen Mittel und
- für die in seinem Einsatzraum befindlichen Teile der Bevölkerung.

Im Spannungsfeld dieser Verantwortlichkeiten muss sich der Führer entscheiden. Auch die Entscheidung, nichts zu tun, ist eine Entscheidung. Wo auch immer er seine Prioritäten setzt, es hat schwerwiegende Konsequenzen in anderen Verantwortungsbereichen. Der Führer vor Ort kann diese Konsequenzen in seinem Verantwortungsbereich besser erkennen und beurteilen als sein weiter entfernter, höherer Vorgesetzter. Andererseits hat der Führer vor Ort nicht alle Informationen, um Konsequenzen außerhalb seines Verantwortungsbereiches zu übersehen, die aber durch sein Handeln vor Ort eintreten. Um dies Problem lösen zu können, muss der militärische Führer neben den Konsequenzen in seinem Verantwortungsbereich auch die Konsequenzen in anderen Verantwortungsbereichen bedenken, die er nur aus den ihm bekannten Absichten und Zielen der nächst höheren Führungsebene ableiten kann.

Das bedeutet für den Führer, dass er von seiner vorgesetzten Führung laufend über aktuelle Ziele, Absichten und Änderungen informiert werden muss. Da das nur begrenzt möglich ist, muss er bei meist unvollständigen Informationen und unter Zeitdruck und Gefahr Entscheidungen treffen, die höchste Ansprüche an seine Fähigkeiten und an sein Verantwortungsbewusstsein stellen. Das erfordert eine reife Persönlichkeit, viel Berufserfahrung und große Lebenserfahrung sowie Selbstvertrauen und seelische Stärke.

Und genau hier haben Streitkräfte ein besonderes Problem. Streitkräfte werden an der Front meist von jungen Männern geführt, die eben nicht dies Voraussetzungen erfüllen können. Oft müssen 20-jährige Unteroffiziere mit einer Berufserfahrung von gut 24 Monaten eine Gruppe von 8 bis 10 Soldaten in gefährlichen Einsätzen führen. Das kann nur funktionieren, wenn sie von erfahreneren Vorgesetzten, zu denen sie ein gewachsenes Vertrauen haben, nicht nur geführt, sondern vor allem auch moralisch verstanden und unterstützt werden.

Das erfordert einerseits menschliche und räumliche Nähe, die aber auf Grund der technischen Entwicklungen immer mehr abnimmt. Andererseits erfordert es Zeit, die oft bei der Vorbereitung von Einsätzen nicht verfügbar ist. Also müssen bewusst Defizite hingenommen werden, die sich bei den derzeitigen Friedensoperationen bisher noch nicht schwerwiegend ausgewirkt haben. Die sogenannten Einsatzerfahrungen, die bisher von den truppenstellenden Nationen in Friedensoperationen gemacht wurden, sind keine typischen Erfahrungen, die sich auch auf Gefechtssituationen übertragen lassen. Es besteht deshalb die akute Gefahr, dass bei tatsächlich gefechtsmäßigen Auseinandersetzungen auf Grund der Defizite bittere Erfahrungen nachgeholt werden müssen. Wir müssen uns darüber klar sein, dass wir hier mit schwerwiegenden Defiziten leben, die nur zufällig noch keine Auswirkungen gehabt haben.

Verantwortung setzt die Bereitschaft zur selbstkritischen Prüfung vor der eigenen Gewissensüberzeugung voraus. Diese ist dabei nicht eine subjektive Überzeugung, sondern eine Erkenntnis, die sich unter Berücksichtigung der Konsequenzen des eigenen Tuns für das Ganze herausgebildet hat. Die Verantwortung vor dem eigenen Gewissen ist zwar ein zentraler Verantwortungsbereich, aber er bedarf unbedingt der Ergänzung durch zwei weitere Verantwortungsbereiche, die von General Ulrich de Maiziére als die horizontale und die vertikale Verantwortung bezeichnet werden.

Die horizontale Verantwortung betrifft die unmittelbar beteiligten Menschen, d.h. den auftragserteilenden Vorgesetzten, die anvertrauten Untergebenen und die gleichgestellten anderen Kameraden. Vor diesen Menschen muss der Vorgesetzte sein Handeln verantworten können. Die vertikale Verantwortung betrifft die transzendente Verantwortung gegenüber Gott, oder je nach Glauben, gegenüber einer anderen, höheren, moralisch-ethischen Instanz.

Ein verantwortliches Handeln, das als Bezugspunkt nur den Menschen und sein eigenes Gewissen anerkennt und damit die Werte von Religionen sowie von ethischen und moralischen Grundsätzen ignoriert, ist einseitig und falsch. Nur zu schnell können menschliche Schwächen wie Egoismus, falscher Ehrgeiz und Opportunismus Einfluss nehmen. Je höher die Führungsverantwortung, um so wichtiger wird diese transzendente Bindung. Nur so kann die Last der Verantwortung im Kriege, wo gestorben wird, überhaupt seelisch ertragen werden, ohne psychische Schäden zu verursachen.

Die Verantwortung des militärischen Führers ist umfassend und weitreichend. Mit seinen Entscheidungen beeinflusst er nicht nur seine unmittelbare Umgebung, sondern auch entferntere Bereiche und Schicksale, die er nur begrenzt übersehen kann. Er muss Entscheidungen treffen obwohl er weiß, dass er sich irren kann und dadurch schwerwiegende Folgen verursachen kann. Das erfordert große seelische Stärke und persönlichen Mut. Insbesondere dann, wenn nur durch Ungehorsam höhere ethische und moralische Werte gerettet werden können.

Vertrauen

Im militärischen Bereich bedeutet Vertrauen vor allem, dass der Soldat davon überzeugt ist, dass das militärische System organisatorisch und technisch funktioniert, dass bei seinen Aufträgen rechtliche, moralische und ethische Aspekte berücksichtigt wurden und dass er eine gute Chance hat, die Auftragsdurchführung gesund zu überleben.

Vertrauen hat aber eine noch weiter reichende Bedeutung. Vertrauen im militärischen Bereich setzt voraus, dass auch das politische System und die staatlichen und gesellschaftlichen Organisationen so vertrauenswürdig sind, dass die zu bringenden Opfer auch als wirklich notwendig und gerechtfertigt angesehen werden können. Deshalb darf das Vertrauen der Soldaten zu den regierenden Politikern nicht unterschätzt werden. Die oft zitierte Politikverdrossenheit hat im Einsatz schwerwiegende Auswirkungen auf das Vertrauen in die Richtigkeit, Rechtmäßigkeit und Moral der politischen Vorgaben und Ziele. Es hat schwerwiegende Auswirkungen, wenn Wort und Tat bei den Politikern bereits im Frieden nicht übereinstimmen, wie z.B. bei dem Umgang mit dem Missverhältnis zwischen Auftrag und Mitteln im militärischen Bereich. Enttäushtes Vertrauen kann nicht schnell wieder gewonnen werden. Es bedarf einer längeren, positiven Erfahrung und meist auch anderer Politiker, um überhaupt wieder wachsen zu können.

Ein gefestigtes und vor allem erlebtes Vertrauen zwischen Führer und Geführten ist unbedingte Voraussetzung für das erfolgreiche Bestehen von Gefahren, das Durchstehen von Härten und die Durchführung von gefährlichen Aufträgen. Vertrauen hat dabei zwei Richtungen. Nicht nur der Geführte muss zu seinem Führer Vertrauen haben, sondern auch der Führer zu seinen Untergebenen. Er muss darauf vertrauen können, dass seine Aufträge gewissenhaft und verantwortungsbewusst durchgeführt

werden. Auf dies Vertrauen baut seine Planung für die Durchführung der Aufträge. Das Vertrauen ist gleichermaßen Ursache, Voraussetzung und Ergebnis eines militärischen Erfolges.

Menschenführung braucht eine Vertrauensbasis, die quer durch die militärische Hierarchie der Vorgesetzten geht. Ein gewisses Maß an Vertrauen kann und wird zwar von den Untergebenen quasi als Vorschuss erwartet, aber das reicht nicht aus, um kritische Lagen erfolgreich durchzustehen. Tiefes Vertrauen muss durch die Vorgesetzten erst gewonnen werden und zwar vor gefährlichen Einsätzen. Dazu werden Zeit und geeignete Aufgaben gebraucht, die dem Führer und den Geführten Gelegenheit geben, ihre gemeinsame Leistungsfähigkeit sowie den Zusammenhalt und die Zuverlässigkeit ihrer Gemeinschaft in extremen Situationen zu erfahren. Nur dieses praktische Erleben ergibt das notwendige Vertrauen, dass ethische und moralische Grundsätze nicht nur vorhanden sind, sondern auch in extremen Situationen beachtet werden.

Damit sich Vertrauen entwickeln kann, sind bei Führern und Geführten zwei wesentliche Voraussetzungen notwendig. Erstens möglichst gleiche geistige Grundlagen und Zweitens ein gemeinsames Wertebewusstsein. Geistige Grundlagen und Wertebewusstsein sind dabei keine Konstanten, sondern unterliegen dem Wandel, dem auch das Menschenbild unterworfen ist. Entsprechend wandeln sich auch die Auffassungen über die notwendigen Fähigkeiten der Führer und deren wünschenswerter Führungsstil. Durch seinen Führungsstil drückt der Führer einerseits seine persönlichen, emotionalen Beziehungen zu seinen Geführten aus und andererseits auch seine rationale Einstellung zu seinen Aufgaben und Pflichten. Die Geführten haben ein sehr feines Gespür dafür, welchen Stellenwert ihre Person und Ihre Anliegen bei ihrem Führer im Verhältnis zu den Zielen der Streitkräfteorganisation und zu den persönlichen Zielen des Führers haben.

Entscheidend ist aber die wissenschaftliche und empirische Erkenntnis, dass das Bild vom Menschen, das sich ein Vorgesetzter gemacht hat, wesentlich sein Verhalten gegenüber seinen Vorgesetzten, Gleichgestellten und Untergebenen bestimmt. Das Menschenbild ist deshalb ein entscheidendes Regulativ für das Führungsverhalten und den Führungsstil. Hat ein Vorgesetzter zum Beispiel ein positives Bild von seinen Untergebenen, so wird er sie auch in aller Regel so behandeln. Das Ergebnis sind motivierte Untergebene, die diese Behandlung auch tatsächlich verdienen. Diese Mechanismen wirken also vorwärts und rückwärts und basieren auf posi-

ven Bildern von Vorgesetzten und Untergebenen. Man kann dies Prinzip als einen klassischen Fall der "Self Fulfilling Prophecy" bezeichnen, oder, treffender, als das selbstverstärkendes Prinzip der Menschenführung, das unbedingt beachtet, anerzogen und ausgebildet werden sollte.

Genauso wichtig ist aber auch ein positives Bild vom Gegner, insbesondere, wenn es sich um die Führung von Soldaten in Friedensoperationen handelt, wo es keine definierten Feinde, sondern oft nur untereinander verfeindete Parteien gibt, die neutral zu behandeln sind. Ist ein positives Menschenbild der gegnerischen Parteien nicht vorhanden, dann besteht die Gefahr, dass es leicht zu unnötigen Brutalitäten kommt, die nicht nur unmoralisch sind, sondern sich in Friedensoperationen auch extrem nachteilig auf die Zielsetzung auswirken.

Die Fähigkeit, Werte zu erkennen und nach entsprechenden Normen zu leben, ist dem Menschen angeboren. Die konkreten Maßstäbe für den täglichen Umgang mit den Werten werden jedoch durch Erziehung, Erfahrung und durch erlebte Kultur gebildet und unterliegen einem stetigen Wandel, durch den auch alte Ordnungen mit tradierten Macht- und Autoritätsstrukturen unter Legitimitätsdruck gekommen. Das gilt auch für die Streitkräfte. Vorgesetzte müssen sehr viel mehr erklären, rechtfertigen und überzeugen als früher. Wenn sie das nicht tun oder können, dann geht viel Motivation verloren und damit nicht nur die Effektivität von militärischen Operationen, sondern auch Ethik und Moral.

Motivation

Die Motivation, das Äußerste zu wagen, hängt von der unmittelbaren, persönlichen Betroffenheit ab, die entsprechend der gegebenen Lage und Ziele unterschiedlich ist. Für die Motivation in Friedensoperationen spielt deshalb die Ethik des Soldatenberufes eine wichtige Rolle und hat in Friedensoperationen eine besondere Dimension. Die Motivation Unschuldigen und Unterdrückten unter Einsatz des eigenen Lebens helfen zu wollen, ist dabei die treibende Kraft, die gefördert werden muss.

Ein weiterer wesentlicher Faktor der Motivation ist die spürbare Wehrmotivation der Bevölkerung, die sich durch öffentliche Unterstützung im gesellschaftlichen und parlamentarischen Raum sowie in den Medien auch erkennbar zeigen muss. Ohne sie kann eine hohe Kampfmoral der eingesetzten Soldaten nicht erwartet werden. Gute Voraussetzungen für das Durch-

stehvermögen der Soldaten im Einsatz sind nur gegeben, wenn die Bevölkerung und die Soldaten gemeinsam von der Richtigkeit und Unvermeidbarkeit des Einsatzes überzeugt sind. Das ist bei der direkten Verteidigung und unmittelbarer Gefahr für die eigenen Bevölkerung im eigenen Land eher zu erwarten als bei einer Friedensoperation in einem weit entfernten Land. Hier geht es um die Bedrohung fremder Nationen, verbunden mit der Verletzung von Menschenrechten und der resultierenden Lebensgefahr für fremde Menschen. Häufig geht es aber auch nur um die Wahrung von nationalen Interessen von Verbündeten, oder nur um das Bestreben, bei einer alliierten Operation nicht abseits stehen zu wollen und deshalb mitzumachen zu wollen.

Für den Soldaten ist die Motivation ein ganz besonders wichtiger Verhaltensfaktor, um auch unter Lebensgefahr noch gezielt Aufträge durchführen zu wollen und zu können. Es stellt sich daher die wichtige Frage, von welchen Faktoren die Motivation abhängt und wie sie insbesondere für Friedensoperationen gefördert werden kann.

Jeder kennt die üblichen Methoden, um bei zivilen Kräften die Motivation zu steigern. Es geschieht hauptsächlich mit materiellen Werten und nur zum Teil mit nicht materiellen Werten. Mit diesen Methoden kann aber nur die Motivation für solche militärischen Aufgaben und Einsätze gesteigert werden, die den zivilen Verhältnissen ähnlich sind. Das sind aber nur wenige Bereiche, die für den Soldatenberuf eher untypisch sind. Im militärischen Bereich gibt es eine spezielle Motivationshierarchie, die vom militärischen Dienst- und Ausbildungsbetrieb bis zum Kampf auf Leben und Tod reicht.

Soldat sein zu wollen bedeutet vor allem dem Gemeinwohl dienen zu wollen und in diesem Rahmen helfen, schützen und verteidigen zu wollen, auch wenn dabei in einem Krieg die eigene Gesundheit und das eigene Leben eingesetzt werden müsste. Dieses Wollen ist die allgemeine Dienstmotivation, die sich als die Summe der Beweggründe darstellt, überhaupt als Soldat dienen zu wollen und sich militärisch erziehen, ausbilden und führen zu lassen. Die Dienstmotivation ist Voraussetzung für einen effektiven Dienst- und Ausbildungsbetrieb.

Die Teilnahme an Auslandseinsätzen im Rahmen von Friedensoperationen erfordert schon eine höhere Motivation, die Einsatzmotivation. Sie geht über die Dienstmotivation hinaus und ist die Bereitschaft, auch große Anstrengungen, Belastungen und Härten zu ertragen, ohne dass besondere Verwundungs- und Lebensgefahr besteht.

Die Dienstmotivation und die Einsatzmotivation sind Voraussetzung für Friedensoperationen. Die Anreize dafür umfassen zwar auch materielle Werte wie z.B. besondere finanzielle Vergütungen und zusätzliche Urlaubsregelungen, aber entscheidend ist der Wille, Hilfe, Unterstützung und Schutz für in Not befindliche Menschen dort leisten zu wollen, wo das nur durch Soldaten geleistet werden kann.

Eine völlig andere, stärkere Qualität von Motivation ist notwendig, wenn eine Friedensoperation unter Gefechtsbedingungen stattfindet. Die dazu notwendige Motivation ist die Gefechtsmotivation, die auf der Einsatzmotivation aufbaut und die Bereitschaft umfasst, sich im Einsatz der unmittelbaren Gefahr für Gesundheit und Leben auszusetzen, um Aufträge durchzuführen, die nicht unmittelbar auf die Abwehr eben dieser Gefahren gerichtet sind, sondern andere Ziele verfolgen. Es handelt sich also um das passive Ertragen einer Gefahr für andere, höhere oder wichtigere Zwecke. Die dafür notwendige Motivation erfordert die größten psychischen Kräfte. Sie ist charakteristisch für alle Unterstützungs- und Schutzaufgaben im Krieg und in friedensschaffenden Operationen.

Eine weitere Steigerung der Gefechtsmotivation ist die Kampfmotivation. Sie baut auf der Gefechtsmotivation auf und ist die Bereitschaft, im direkten Kampf gegen den Feind eine unmittelbare Gefahr von sich selbst, von seiner eigenen Truppe, oder von zu schützenden Menschen und Sachen abzuwenden. Sie hat den Charakter der Notwehr und ist typisch für Duellsituation. Sie erfordert ebenfalls hohe psychische Kräfte, die aber dem natürlichen Überlebenswillen entsprechen und instinktiv mobilisiert werden. Die Kampfmotivation ist notwendig, um sich zu überwinden und in einen Kampf auf Leben und Tod zu wagen.

Gefechts- und Kampfmotivation können durch materielle Anreize oder durch Sanktionen kaum verstärkt werden, weil diese gegenüber dem unmittelbar drohenden Übel von Verletzung und Tod verblassen. Der Mensch ist auf Grund seiner Natur nicht bereit, sich einer Lebensgefahr auszusetzen, wenn er rational erkennt, dass seine Überlebenschancen gering sind. Dennoch setzen Soldaten immer wieder ihr Leben aufs Spiel, weil dieses Verhalten nicht nur rational, sondern vor allem emotional gesteuert wird. Außerdem ist rational gesteuertes Verhalten nicht krisen- und panikfest. Wenn die Ratio schon lange in Panik ist, funktionieren die Emotionen noch gut. Daraus folgt die Erkenntnis, dass Emotionen für das menschliche Verhalten im Gefecht eine herausragende Bedeutung haben.

Diese Tatsache ist zwar prinzipiell bekannt, wird aber bei der Erziehung und Ausbildung von Soldaten noch immer zu wenig berücksichtigt. In den Streitkräften wird immer noch versucht, die Soldaten vorwiegend über die Ratio zu erreichen. In der heutigen Gesellschaft wird die „Coolness“ besonders bewundert und als erstrebenswert hinstellt und bekommt auch im militärischen Bereich Bedeutung. Die „Coolness“ ist aber kein krisenfester Motivationsfaktor. Es handelt sich fast immer um eine zur Schau gestellte Fassade, deren Zusammenbruch unter Belastung vorprogrammiert ist.

Mehr Emotionen und mehr Herz bei der Erziehung, Ausbildung und vor allem bei der Führung in gefährlichen Einsätzen kommt der Natur des Menschen entgegen und kann viele Probleme der Menschenführung deutlich erleichtern. Auch als Führer ist es keine Schande Emotionen zu zeigen, sondern ein Zeichen von Menschlichkeit und moralischer Stärke. Nur schwache Führer können sich keine Emotionen leisten.

Andererseits darf aber nicht vergessen werden, dass die Emotionen nur eine Rückfallposition sind, wenn die Ratio versagt. Das Ziel muss deshalb eine hohe Gefechts- und Kampfmotivation sein, die auf eine Reduzierung der Angst vor Tod und Verwundung setzt. Das ist nur erreichbar, wenn der Schutz und die Überlebensfähigkeit, gerade in Friedensoperationen, eine dominierende Rolle in der Rüstung und in der Ausbildung spielen.

Die technische Entwicklung und philosophische Grundsätze

Abschließend möchte ich noch einen übergreifenden philosophischen Aspekt ansprechen, der nicht vergessen werden darf. Die technische Entwicklung hat sich immer mehr beschleunigt und von den philosophischen Grundsätzen entfernt. Die technische Entwicklung und die Weiterentwicklung der Philosophie als Hilfe für den Menschen haben unterschiedliche Geschwindigkeiten. Sie divergieren immer mehr. Der Sinn des technischen Fortschritts ist für die Menschen nicht mehr erkennbar und damit können die Menschen die technische Entwicklung auch nicht mehr vernünftig steuern. Der technische Fortschritt degeneriert immer mehr zum materiellen Selbstzweck, wird unkalkulierbar und damit mehr zu einer Gefahr als zu einem Segen. Wir haben Defizite in der Philosophie, das heißt aber nicht, dass die Entwicklungsgeschwindigkeit der Philosophie erhöht werden muss. Die Philosophie fragt nach dem Sinn des menschlichen Daseins und das kann nicht beschleunigt werden, sondern muss nahegebracht und verstanden werden.

Es wird höchste Zeit, dass die Philosophie wieder mehr zur Geltung gebracht wird und Werte, Maßstäbe und Zielrichtungen des technischen Fortschritts bestimmt. Es fehlen uns aktualisierte philosophische Grundlagen, nach denen wir unser Werteverständnis neu ausrichten können. Unter dem Aspekt der Philosophie kommt man zu der Erkenntnis, dass es nicht ausreicht, sich auf die materiellen und politischen Ursachen von Krisen und Kriegen zu konzentrieren und dort mit Lösungen anzusetzen. Man muss noch einen Schritt weiter gehen. Es kommt darauf an, den ideellen Werten wieder eine größere Bedeutung zu geben und damit neue, erstrebenswerte Ziele für das menschliche Dasein zu setzen. Das vorwiegende Streben nach politischer Macht und materiellen Werten sind die häufigsten Ursachen für Krisen und Kriege. Man darf sich nicht dadurch täuschen lassen, dass dieses Streben hinter anderen, scheinbar edlen Zielen versteckt wird.

Die Welt bietet nicht genügend materielle Ressourcen, damit alle Menschen im gleichen Wohlstand leben können, wie die Menschen in bestimmten, besonders bevorzugten Regionen. Das ist eine Tatsache, die nicht ignoriert werden kann. Aber die Welt bietet genügend nicht materielle Werte, die ein ebenso zufriedenes und glückliches Leben ermöglichen. Man muss sie nur entdecken und schätzen lernen, um auch nach ihnen leben zu wollen. Das funktioniert aber nur dann, wenn diese Werte allgemeine, weltweite Anerkennung erfahren, denn erst dadurch werden sie erstrebenswert und erst dann kann eine erhöhte Bereitschaft zum Teilen von Ressourcen erwartet werden.

Schlussfolgerungen

Ich habe in meinem Vortrag einen großen Bogen geschlagen, der mit den Ursachen und Symptomen von Krisen und Kriegen begann, sich über das Problem der militärischen Gewaltanwendung fortsetzte, das menschliche Wesen und seine Grenzen, die besondere Verantwortung der Politiker und das menschlichen Verhalten im Einsatz behandelte und schließlich mit einer Betrachtung des technischen Fortschritts vor dem Hintergrund der philosophischen Grundsätze endete. Es ist jetzt abschließend die Frage zu stellen, welche Konsequenzen sich für zukünftige Friedensoperationen und die Weiterentwicklung von Streitkräften ergeben?

Einige Schlussfolgerungen habe ich bereits im unmittelbaren Zusammenhang mit den verschiedenen Aspekten meiner Betrachtung gezogen. Ich

will mich deshalb zusammenfassend nur auf vier mir besonders wichtig erscheinende, überreifende Bereiche konzentrieren. Dies sind

- Die Zielsetzung von Friedensoperationen
- Die Zusammensetzung von Einsatzkräften
- Die Zielsetzung in der Rüstung
- Die Bedeutung von philosophischen Grundlagen
- Die Zielsetzung von Friedensoperationen

Der wichtigste Schritt für die Lösung von Konflikten ist eine wirklich objektive Ursachenanalyse, die von den Konfliktparteien akzeptiert wird. Erst danach macht es Sinn, Ziele für bestimmte militärische und zivile Maßnahmen zur Beseitigung der Konfliktursachen zu entwickeln.

Der Einsatz militärischer Kräfte kann nur ein Anfang sein und muss das Ziel verfolgen, möglichst schnell den Schwerpunkt von den militärischen Maßnahmen auf die politischen und zivilen Maßnahmen zu verlagern. Es muss deshalb vor dem militärischen Eingreifen in einen Konflikt bereits politisch entschieden worden sein, welche zivilen Kräfte während und nach der militärischen Operation eingesetzt werden sollen und vor allem, welche Nationen sie stellen werden.

Es ist ein ganz wesentliches Ziel, dass der Bevölkerung der Konfliktparteien wieder etwas gegeben wird, was sie nicht verlieren will und für das sie bereit ist, Kompromisse für die Herstellung und Erhaltung des Friedens einzugehen. Neben der Sicherheit für Leib und Leben sind das materielle Werte und Gerechtigkeit. Deshalb müssen nach dem Einsatz von Streitkräften so schnell wie möglich zivile Hilfsorganisationen und Ordnungskräfte zum Einsatz gebracht werden.

Von ebenfalls entscheidender Bedeutung für die Erreichung eines dauerhaften Friedens ist die Einleitung eines Versöhnungsprozesses zwischen den verfeindeten Konfliktparteien. Ein derartiger Prozess ist außergewöhnlich schwierig und vor allem eine Frage der Zeit, die benötigt wird, damit sich wieder Vertrauen zwischen ehemaligen Feinden entwickeln kann. Das Einleiten eines Versöhnungsprozesses ist eine Aufgabe, die großes ethisches, religiöses und moralisches Einfühlungsvermögen erfordert. Hier gibt es meines Wissens neben den kirchlichen Organisationen kaum andere Organisationen, die hier ihre Hauptaufgabe sehen. Kirchliche Organisationen haben

aber häufig den Nachteil, dass sie nicht den religiösen Einstellungen der Bevölkerung entsprechen und neue Probleme verursachen. Zur Zeit gibt es deshalb nur die Möglichkeit, dass zunächst die Soldaten als die Ersten vor Ort und dann auch alle anderen Hilfsorganisationen den Versöhnungsprozess als eine wichtige Aufgabe ansehen und sie auch intensiv wahrnehmen.

Im militärischen Bereich geschieht das am effektivsten, wenn die eigenen militärischen Aktivitäten immer deutlich erkennbar vom Geist der Menschlichkeit und Ritterlichkeit getragen werden. Der agierende Soldat muss einerseits sein Selbstverständnis bzw. seine Rolle als Beschützer und Helfer der in Not befindlichen Menschen und andererseits als der harte und gerechte Kämpfer gegen Unrecht und Gewalt immer wieder deutlich zeigen. Durch dieses Vorbild werden in Krisenregionen und Kriegsgebieten Maßstäbe gesetzt, die gewalt hemmend und versöhnend wirken. Gerade in Gebieten, wo die Gewalt entartet war und unendliches Leid angerichtet wurde, werden von allen Menschen Vorbilder gesucht an denen sie sich neu orientieren können.

Die Szenarien von Krisen und Kriegen sind äußerst komplexe Systeme, die mit anderen externen und internen Systemen interagieren und von den jeweiligen Entwicklungen dynamisch beeinflusst werden. Die Wirkung einzelner Maßnahmen in Friedensoperationen sind deshalb kaum voraussehbar und erfordern ein laufendes Controlling, um die vorgegebenen Ziele konsequent verfolgen zu können. Notwendige Maßnahmen der Nachsteuerung, die aus Mangel an internationalem, politischen Konsens nicht realisiert werden können, stellen den Erfolg von Friedensoperationen grundsätzlich in Frage. Es ist deshalb entscheidend, dass die an einer Friedensoperation beteiligten Nationen den tatsächlichen Willen und die notwendigen Fähigkeiten zu einem permanenten politischen Krisenmanagement haben.

Die Zusammensetzung der Einsatzkräfte

Der Einsatz der militärischen Kräfte muss von Anfang an von speziellen militärischen Polizeikräften begleitet werden, um frühzeitig die Mechanismen von Rache und Vergeltung zwischen den Konfliktparteien zu unterbrechen und durch Rechtsprechung ersetzen zu können. Voraussetzung dafür sind gerichtsrelevante polizeiliche Ermittlungen, die nicht von Soldaten durchgeführt werden können, sondern nur von international anerkannten Polizeikräften.

Streitkräfte der heutigen Art sind auch wenig geeignet, um verdeckte Operationen von Guerillas, Partisanen und sonstigen Widerstandskämpfern zu

verhindern. Sie sind ungeeignet, um organisiertes Verbrechen, Erpressungen und Ermordungen zu verhindern. Um diese Arten von Gewaltanwendung zu bekämpfen, sind ebenfalls polizeiliche Qualitäten notwendig, die höchstens durch militärische Operationen flankiert werden können.

Friedensoperationen dürfen die Souveränität der betroffenen Staaten nur soweit reduzieren, wie es unbedingt notwendig ist. Die Konfliktparteien dürfen möglichst zu keiner Zeit aus der Verantwortung entlassen werden, oder ihnen muss die Verantwortung so schnell wie möglich wieder übertragen werden. Das gilt besonders für die einheimischen Polizeikräfte, Rettungsdienste sowie Regierungs- und Verwaltungsapparate. Geschieht das nicht, dann werden die kriegerischen Auseinandersetzungen weiter gehen, nur dann unter der Aufsicht der UN, EU oder NATO. Das in Bosnien von dem Beauftragten der VN verfolgte Prinzip der „Ownership“ für die eigenen Probleme ist der richtige Ansatz.

Die Zielsetzung in der Rüstung

Die ethischen und moralischen Dimensionen von Rüstungsentscheidungen und von Entscheidungen über die Ausrüstung von Eingreifkräften sind offensichtlich noch nicht allen Politikern genügend bewusst geworden. Das gilt auch für breite Teile der Bevölkerung. Deshalb ist es auch eine gesellschaftliche Aufgabe, diese Aspekte bei Rüstungsentscheidungen und Einsatzentscheidungen mehr zum Tragen zu bringen. Es muss bewusst gemacht werden, dass alle Soldaten auf allen Seiten und die betroffenen Bevölkerungen in Krisen- und Kriegsgebieten von qualitativen Defiziten der militärischen Ausrüstung in Mitleidenschaft gezogen werden.

Die Schäden und Verluste in den Kriegen in Bosnien und im Kosovo wären erheblich geringer gewesen, wenn die Waffensysteme mehr auf den Schutz der eingesetzten Soldaten und auf größere Präzision zur Vermeidung von Nebenwirkungen ausgelegt gewesen wären. Ein früher und gezielter Einsatz von Landstreitkräfte hätte die vernichtende Flächenwirkung der Lufteinsätze reduzieren können, konnte aber durch den Mangel an Schutz und Überlebensfähigkeit der Landwaffensystemen politisch nicht verantwortet werden.

Die technologisch durchaus mögliche Verbesserung der Waffensysteme kostet natürlich Geld. Aber die Beseitigung der Kriegsschäden in den Kriegsgebieten kostet auch Geld, welches jetzt durch die VN und die EU sowie von einzelnen Nationen bereitgestellt wird. Es stellt sich deshalb die

Frage, ob es nicht ethisch und moralisch sowie wirtschaftlich besserer gewesen wäre, wenn in eine geeignetere Waffentechnologie investiert worden wäre, anstatt in den Wiederaufbau. Hier liegt die Verantwortung einerseits bei den Streitkräften, die richtigen Forderungen zu stellen und andererseits bei den Politikern, die richtigen Rüstungsentscheidungen zu treffen. Leider muss heute festgestellt werden, dass nur wenige Verbesserungen stattgefunden haben und die Probleme in Zukunft die gleichen sein werden.

Die Bedeutung von philosophischen Grundlagen

Besonders der Beruf des Soldaten braucht philosophische Grundlagen. Das ist erstens für sein Selbstverständnis notwendig und zweitens, um in Friedensoperationen das Verständnis für die Beweggründe der Kriegsparteien zu haben und versöhnend wirken zu können. Soldaten bekommen als die Ersten Kontakt zu den Kriegsparteien haben und eine gute Chance, dass man ihnen ihren guten Willen abnimmt, uneigennützig schützen und helfen zu wollen. Sie haben deshalb auch eine gute Chance versöhnend wirken zu können.

Es lohnt sich darüber nachzudenken, ob nicht philosophische Grundkenntnisse besonders wichtig sind, um einerseits den Soldaten in Friedensoperationen ihre seelischen Belastungen zu erleichtern und andererseits in Friedensoperationen frühzeitig das Verständnis der Kriegsparteien für menschliche Werte wieder herzustellen. Auch wenn diese Aufgabe politisch im Augenblick nicht dringlich erscheint, so hat sie doch für die Zukunft überaus wichtige politische und humanitäre Bedeutung.

Dipl. Ing. Alphart von HORN, Geburtsjahrgang 1940, Generalmajor a.D., Studium der Technik an der Hochschule Darmstadt, Abschluss 1972. Abteilungsleiter Logistik und General der Logistiktruppen im Heeresamt in Köln, General für Nationale Territoriale Aufgaben im Heeresführungskommando in Koblenz.

Denken im Rahmen der operativen Führung¹⁾

von Wolfgang PEISCHEL

1. Zielsetzung des Beitrages

Zentrales Anliegen des Beitrages ist es, die sicherheits- und damit notwendigerweise demokratiepolitische Relevanz des gegenwärtigen Prozesses aufzuzeigen, mit dem sich die obere militärische Führung westlicher Staaten, nach einem - den geistesgeschichtlichen Wurzeln einer Wertegemeinschaft entsprechenden - im Bereich der militärischen Führung entstandenen bzw. weiterentwickelten **Führungsdenken** auszurichten beginnt, welches auf **wissenschaftlicher Grundlage** basiert, **planmäßig** erarbeitet, **systemisch** angelegt, **interdisziplinär** eingebettet, **vernetzte Denkstrukturen aufweist** und seine gestaltende Kraft aus dem „Ausgleich“ zwischen **theoretischem und empirischem** Ansatz schöpft, um

- effektive, d.h. zur Erhöhung des Sicherheitsempfindens (der Sicherheit des eigenen Staates oder der Staatengemeinschaft) geeignete Streitkräfte verfügbar zu halten,
- einen aus dem Wissen um die Leistungsfähigkeit militärischer Verbände resultierenden Beitrag zur politischen Entscheidungsfindung zu leisten,
- Demokratieverträglichkeit (innerhalb der Streitkräfte sowie zwischen dem gesellschaftlichen Subsystem „Streitkräfte“ und dem Staat) sicherstellen zu können und so
- die Voraussetzung für eine sicherheitspolitisch stabilisierende Projektion der eigenen Werteverfassung in Richtung von Krisenregionen zu schaffen, welche eine potentielle Bedrohung für die eigene Sicherheit darstellen.

„Operative Führung“ soll hier als Arbeitsbegriff in einem weiteren Sinne verstanden werden, der die Aufgaben von Offizieren der oberen militärischen Führungsebene an der Schnittstelle zur politischen Entscheidungsfindung beinhaltet und damit über den militärischen Operationsbegriff im klassischen Sinn hinausgeht.

¹⁾ Operative Führung hier verstanden als operative Führung im weiteren Sinne;

OPERATION (Minimaldefinition)

- OFFENSIVE (Beweglichkeit)
- Schnittstellenerfordernis
- Jointness
- keine bestimmte Ebene „Selbständigkeit“
- kein worst case
- 1:1 + Force Multipliers
- Fü durch Auftrag
- Arb.hyp. Verf, entschl.rel. Einb. D. Stb
- Berechnung d. einzugehendes Risikos
- Planung + Fü grVbd (Gleichzeitigkeit)
- Täuschung, Überraschung
- Maßgeschneiderte opfü Kden
- PlanHor 4 Tage, BefRW 2 Tage
- FüVerf 12-24 Std.

Professioneller
Generalstab

Auf die Bedeutung des Denkens für die Elemente der Operativen Führung im eigentlichen Sinne (Phasenbildung, Kulmination, Teilstreitkraftübergreifung, Operationslinien, Äußere und Innere Linie, Gleichzeitigkeitsbedarf von Planung und Führung etc.) wird stellvertretend mit der Darstellung des arbeitshypothetischen Beurteilungsverfahrens eingegangen.

2. Auswirkungen „eingeschränkten“ operativen Denkens – 3 geschichtliche Beispiele

Erlauben Sie mir, die Zielsetzung des Beitrages anhand der aus drei geschichtlichen Beispielen zu ziehenden Folgerungen zu verdeutlichen und daraus die Kernforderungen an ein zeitgemäßes operatives Denken abzuleiten. Dabei soll danach gefragt werden, welchem Ebenenbezug operative Führung i.w.S. unterliegt (ist beispielsweise die Beteiligung an der politischen Entscheidungsfindung in Beratungsfunktion Aufgabe der oberen militärischen Führung?) – bzw. welche Kernfunktionalitäten operative Führung i.w.S. abzubilden hat, um einer Wiederholung der Geschichte in den genannten Bereichen vorbeugen zu können.

Beispiel 1: Die Niederlage Frankreichs 1940

Marc Bloch analysierte die Gründe für das Versagen der französischen Armee im Zweiten Weltkrieg. Seine Argumentationskette fußt vor allem auf folgenden Befunden:

- Die Offiziere unterlagen einem Kastendenken (sahen sich eher als Nachfolger des prärevolutionären Adels denn als Angehörige des aufgeklärten Bürgertums).
- Sie hatten daher wenig Interesse für (demokratie-)politische Bildung.
- Das einseitige subjektive Bedrohungsempfinden gegenüber der Linken führte zur Unterschätzung der Gefahr, die vom faschistischen Deutschland ausging.
- Die fehlende Bindung zum Volk verleitete zur verhängnisvollen Annahme, das Volk wäre gegen das faschistische Deutschland genauso verteidigungsunwillig wie die militärische Führung.
- Kritik am Bildungsstand des Volkes („...Ignoranz und Unkenntnis des Volkes...“)
- Dazu kam mangelnde Selbstkritik, ein gewaltiges aufklärerisches Defizit und ein niedriges Niveau an fachlicher (taktischer und operativer) Bildung („...Die Offiziere wären unfähig gewesen, den Krieg zu denken...“).

Vgl. Bloch, Marc: Die seltsame Niederlage: Frankreich 1940; zusammengefasste Darstellung der Argumentationskette in der Einleitung von Ulrich Raulff, Seite 13 ff.

[...] 1940 bezeichnete eine **intellektuelle Niederlage**. wir waren geistig nicht auf der Höhe der Zeit. Unsere militärischen Führer waren **unfähig, den Krieg zu denken**. Und als sie sahen, daß der Krieg, den sie gedacht haben, im Begriff war, verloren zu gehen, gaben sie auf. Ihr Denkvermögen, ihre intellektuelle Vorbereitung erlaubte ihnen **keine Anpassung an die veränderte Situation**.

Marc BLOCH „Die seltsame Niederlage: Frankreich 1940 – der Historiker als Zeuge (Etrange défaite)“ ISBN: 3-10-021603-2

>>Unsere Chefs [...] waren unfähig, den Krieg zu denken<<:
 so lautet der Schlüsselsatz dieses Buches. *Die seltsame Niederlage* betreibt **Kritik des Denkens**. Ihren Auftakt bildet eine Kritik der intellektuellen Fähigkeiten einer sozialen Gruppe, nämlich der führenden **Militärs**: Oberkommando, Stäbe, Kommandeure. Einen **entscheidenden Augenblick lang hatte das Schicksal des Landes in den Händen dieser Gruppe gelegen**, und eben da hatte sich gezeigt, daß ihre intellektuelle Schulung unzulänglich war. Blochs Auseinandersetzung mit der Armee handelt wenig von Quantität und von Qualität des Kriegsmaterials, aber um so mehr von der **geistigen und mentalen Präparation der Truppe**, zumal derjenigen ihrer Führer. *Die seltsame Niederlage* ist, Bloch sagt es selbst, das Buch eines Erziehers. Fast zwangsläufig leitet die Bilanz der **Niederlage** über zur **Abrechnung mit den Mängeln im System der intellektuellen Bildung**.

Ulrich Raulff, Vorwort zu Marc BLOCH „Die seltsame Niederlage: Frankreich 1940“

Als Ergebnis dieser Faktoren ortet Marc Bloch als Folge des Wirklichkeitsverlustes im Bereich der militärischen Führung ein deutliches Demokratie- und Schlagkraftdefizit innerhalb der Streitkräfte.

Marc Bloch arbeitet heraus, dass die Erkenntnisse der Aufklärung am Offizierskorps fast spurlos vorüber gegangen sind. Wäre der Empathie für die Unteroffiziere und Mannschaften in Frankreich der Beigeschmack des Treuebruchs und der Verbrüderung angehaftet, so war das anererkennend-kameradschaftliche Verhältnis zwischen Offizieren und Unteroffizieren in Preußen schon seit Friedrich dem Großen selbstverständliche Grundlage auf der die Auftragstaktik überhaupt erst aufbauen konnte.

Beispiel 2: Die Niederlage Preußens 1806 (Schlacht bei Jena und Auerstedt)

Die Analyse der französischen Revolutionskriege und der Gründe für das preußische Versagen in der Schlacht von Jena und Auerstedt stellt einen wesentlichen Ausgangspunkt für systematisch-wissenschaftliches, wirklichkeitsgestaltendes operatives Denken im deutschen Sprachraum dar. Auch Clausewitz sieht den Misserfolg in erster Linie als eine Niederlage des Denkens und ortet 4 Hauptdefizite der Preußischen Führung:

CLAUSEWITZ' Erkenntnisse aus den preußischen Niederlagen gegen Napoleon

- ◆ Diskrepanz zw. Theorie und Praxis
- ◆ Verwirrung über zentrale militärische Begriffe wie Strategie und Taktik
- ◆ Fehlende militärwissenschaftliche Gesamtsystematik
- ◆ Fehlender interdisziplinärer Ansatz der Militärwissenschaft

Hartmann, Uwe: Carl von Clausewitz: Erkenntnis, Bildung, Generalstabsausbildung / Uwe Hartmann. - München: Olzog, 1998, ISBN 3-7892-9364-4

CLAUSEWITZ: erkanntes Defizit 1

◆ Es bestehe eine **Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis**. Inhaltlich und zeitlich stimmten Vorstellung und Wirklichkeit nicht überein. Von daher dürfe Praxis von der Theorie keine Hilfestellung erwarten; Praxis wiederum könne nicht als kritisches Korrektiv für Theorie dienen.

CLAUSEWITZ: erkanntes Defizit 2

◆ Unter Militärtheoretikern herrsche *Verwirrung* selbst über zentrale militärische Begriffe wie Strategie und Taktik. Militärtheoretiker seien „... noch weit entfernt ...(.) sich untereinander auch nur über die ersten Begriffe gehörig zu verstehen ...“. Die daraus resultierenden Unstimmigkeiten im Bereich der militärischen Fachsprache behinderten nicht nur die **Lehre**, sondern auch die **Stabsarbeit in Krieg und Frieden**. Von daher sei eine verbindliche Definition zentraler Fachausdrücke „erste Aufgabe“ jeder Theorie.

CLAUSEWITZ: erkanntes Defizit 3

◆ Der militärwissenschaftliche Diskurs beruhe auf *unbewiesenen Behauptungen und auf bloßen Bruchstücken mehr oder weniger vollständiger Systeme*. „Wer unter den Kritikern sich nicht zu einem ganzen System erhebt, entweder weil ihm keins gefällt, oder weil er nicht so weit gekommen ist, eins ganz kennenzulernen, der will wenigstens ein Stückchen davon gelegentlich wie ein Lineal anlegen, um zu zeigen, wie fehlerhaft der Gang des Feldherrn war. Die meisten können gar nicht rasonieren, ohne ein solches Fragment wissenschaftlicher Kriegslehre hier und da als Stützpunkt zu brauchen. (...) Nun ist es in der Natur der Sache, dass alle Terminologien und Kunstausdrücke, welche einem Systeme angehören, ihre Richtigkeit, wenn sie dieselbe hatten, verlieren, sobald sie, herausgerissen aus demselben, wie allgemeine Axiome gebraucht werden sollen oder wie kleine Wahrheitskristalle, die mehr Beweiskraft haben als die schlichte Rede.“ Als erstes sollte also Einigkeit über wissenschaftliche Methodik, Beweisführung und Kritik erzielt werden.

CLAUSEWITZ: erkanntes Defizit 4

◆ Ohne philosophische Begründung und systematischen Aufbau stehe **Militärwissenschaft außerhalb des interdisziplinären wissenschaftlichen Diskurses**. Eine isolierte Militärwissenschaft könne aber weder vom allgemeinen wissenschaftlichen Fortschritt profitieren noch selbst dazu beitragen.

Clausewitz wird aufgrund seiner Kritik an „Wissenschaft“ und den „windigen Systemmachern um Bülow“ oftmals fälschlicherweise als Gegner der Militärwissenschaft dargestellt. Gerade das von ihm analysierte 3. Hauptdefizit zeigt, dass das Gegenteil der Fall ist. Das Missverständnis lässt sich mit der Aussage von Clausewitz im 2. Buch 3. Kapitel leicht aufklären: „Wissenschaft wo bloßes Wissen; Kunst wo Können der Zweck ist“ postuliert dort der preußische Kriegstheoretiker.

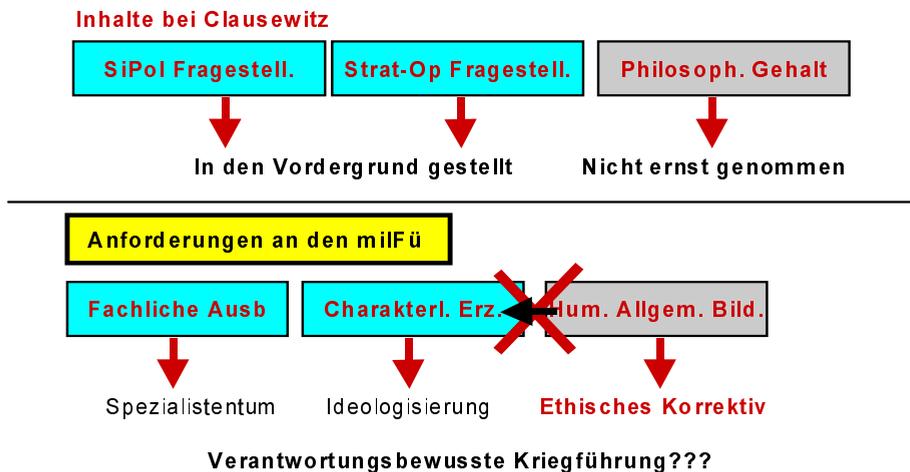
Damit kritisiert Clausewitz die von ihm als „systemlos“ arbeitend beurteilte preußische Kathederlehre der damaligen Zeit, der er in unserem heutigen Verständnis gerade „unwissenschaftliches“ Vorgehen vorwirft.

Gleichzeitig lässt sich über die genannte Textstelle die häufige Fehlinterpretation erklären, Clausewitz würde operative Führung als ein in die Wiege gelegtes, anderenfalls nicht erlernbares, Göttergeschenk verstehen. Tatsächlich hat er sie im begrifflichen Gegensatz zum unreflektierten, unsystematisch ermittelten, „lexikalischen“ Wissen - also viel eher im Sinne einer dem „Können“ zugeordneten Wissenschaft im modernen Begriffsverständnis verstanden.

Mit seiner Kritik an den aufgrund ihres Adelsranges eingesetzten Kommandanten erreichte Clausewitz über die Militärreorganisationkommission sogar, dass das Anciennitätsprinzip per Dekret verboten wurde.

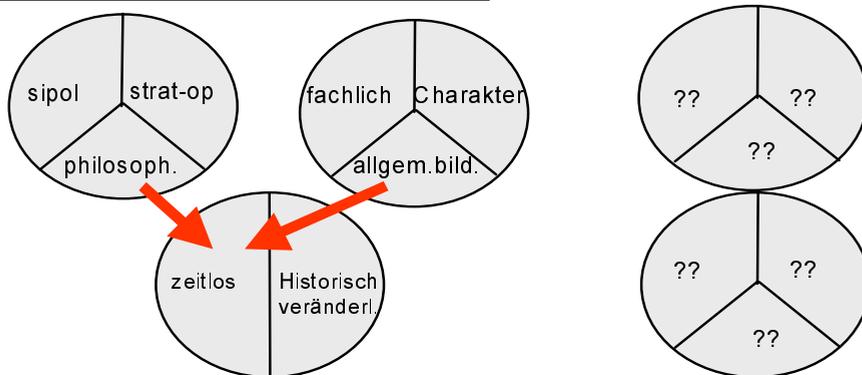
Beispiel 3: Die unzulässig verkürzte Interpretation der Clausewitz'schen Kriegstheorie im Dritten Reich

Die Aussagen von Clausewitz lassen sich in zweierlei Hinsicht kategorisieren. Einerseits in einen *sicherheitspolitischen*, einen *militärstrategisch-operativen* und einen *philosophischen* Gehalt des Werkes, wobei ein geistesgeschichtliches Paradigma innerhalb der Philosophie erst im Entstehen war und unter Philosophie bei Clausewitz daher eine „Gesamtphilosophie“ zu verstehen ist - andererseits hinsichtlich der Anforderungen an den militärischen Führer in *fachliche*, *charakterliche* und der *humanistischen* Allgemeinbildung entspringende Fähigkeiten.



Paradoxe Weise scheint sich bei anderen Fachhochschulen der Trend abzuzeichnen, gerade die fachliche Ausbildung in den Vordergrund zu stellen, wohingegen der FH-StG „Militärische Führung“ an der Theresianischen Militärakademie - sowie das im übrigen der bayrisch-österreichischen Interpretation des Generalstabssystems entspricht - die humanistisch-allgemeinbildende Säule betont.

Mögliche Kategorisierung der Clausewitz'schen Aussagen



Das preußische Offiziersausbildungssystem unterdrückte - so analysiert Uwe Hartmann²⁾ - die Komponente der humanistischen Allgemeinbildung bewusst, um den Offizieren das Sensorium für das Erkennen des Unrechtsgehaltes von Befehlen zu nehmen und sie erst gar nicht in Gewissenkonflikte kommen zu lassen. Geht man vom Humboldt'schen Bildungsbegriff als universalem, auf die Entfaltung aller Persönlichkeitskräfte gerichteten Prozess aus, stellt sich die Frage, welcher Grad subjektiven Verschuldens dem Offizier im Zweiten Weltkrieg bei Ausblendung dieser konstitutiven Komponente einer verantwortungsbewussten Offiziersausbildung vorzuwerfen ist.

Sogar das im mittelalterlichen Lehensrecht verankerte synallagmatische Treueverhältnis zwischen Lehensherr und Lehensnehmer welches mit den Ansätzen des Augustinus und des Thomas von Aquin bezüglich des Widerstandsrechtes bzw. der Widerstandspflicht korreliert, setzt die Einsichtsfähigkeit des Lehensmannes in den politischen, wie moralisch-ethischen Unrechtsgehalt der Entscheidungen des Lehensherren voraus.

²⁾ Vgl. Hartmann, Uwe; Carl von Clausewitz, 1998 Olzog, ISBN: 3-7892-9364-4, in der Folge zitiert als „Hartmann, Carl von Clausewitz“)

Die Legitimation des „totalen Krieges“ und des „Vernichtungsdenkens“ aus einer bewussten Fehlinterpretation des Clausewitz'schen Werkes „Vom Kriege“ stellt wohl eine der schicksalsträchtigsten Auswirkungen eingeschränkten, operativen Denkens dar und funktionierte, weil eine umfassende, wissenschaftlich-kritische Auseinandersetzung mit Clausewitz fehlte, die Offiziersausbildungssystematik ein Hinterfragen vorgegebener Ziele aufgrund eines moralisch-ethischen Wertmaßstabes nicht förderte und der mittlerweile zum Primat des Krieges pervertierte Primat der Politik der militärischen Führung politisches Denken oder gar Mitgestaltung verwehrte.

Bei Clausewitz, der in der Rezeption durch das Dritte Reich auf den militärstrategisch-operativen Gehalt seines Werkes und fachliche sowie charakterliche Forderungen an den militärischen Führer (unter letzteren versteht Clausewitz beispielsweise Kühnheit, Mut, Ausdauer - jedoch keine Fähigkeiten, die einen ethischen Bezug aufweisen würden) verkürzt worden war, entlehnte man kurzerhand den Begriff des „absoluten Krieges“ und leitete daraus die Forderung ab, den Kampf nötigenfalls bis zum Untergang des eigenen Volkes zu führen.

Tatsächlich definierte Clausewitz den „absoluten Krieg“ als idealtypischen, theoretischen Krieg der erst unter den politischen Einflüssen und Unwägbarkeiten zum realen, „eingeschränkten“ Krieg würde. Er schuf somit einen Arbeitsbegriff anhand dessen er untersuchen wollte, wie sich die idealtypische Form des Phänomens „Krieg“ unter Ausblendung variabler Faktoren entwickeln würde.

Der Idee der Vernichtungsschlacht stimmte Clausewitz in seinem 4. Buch tatsächlich zu. Im 1. Buch wird dieses Credo weitgehend relativiert und eingeschränkt. Keine Erwähnung fand in der Lehre des Dritten Reiches, dass das 4. Buch den jungen Jahren des Kriegstheoretikers entsprang, wohingegen das 1. gegen Vollendung des Gesamtwerkes entstand und damit der Weisheit - wenn auch nicht „letzten“ so doch „späteren“ Schluss darstellt.

Der eingeschränkte Zugang von Offizieren zur politischen Entscheidungsfindung bzw. ihre systematisch anerzogene Kritikunfähigkeit insbesondere im moralisch-ethischen Sinn kommt in der Person Mansteins wohl am deutlichsten zum Ausdruck.

Intelligenz, operatives Können, Entschlusskraft und militärischer Weitblick Mansteins stehen außer Zweifel und werden insbesondere bei den damaligen Gegnern Deutschlands vorbehaltlos anerkannt.

Feldmarschall Erich von MANSTEIN

Wir hielten den verhaßten von Manstein für unseren gefährlichsten Gegner. Seine technischen Beherrschung aller, aber auch aller Situationen sucht ihresgleichen. Es wäre vielleicht schlecht um uns bestellt gewesen, wenn alle Generäle der deutschen Wehrmacht sein Format besessen hätten.

Marschall Rodion Malinowsky

Der fähigste deutsche General war Feldmarschall Erich von Manstein.

Basil Liddell-Hart, britischer Militärhistoriker

Aus KNOPP, Guido: Hitlers Krieger, 1998 BERTELSMANN

Aus heutiger Sicht kann Manstein auch nur deshalb kritisiert werden, weil er den moralisch-ethischen Gehalt der erteilten Weisungen nicht ausreichend prüfte bzw. nicht versuchte aus einer daraus entstehenden „kognitiven Dissonanz“ auszubrechen. Fraglich bleibt ob seine gesamte Prägung durch die preußische Generalstabsausbildung der damaligen Zeit eine Einsichtsfähigkeit auch nur theoretisch erlaubt hätte.

Kritik an MANSTEIN

Es gibt keinen Oberbefehlshaber, der sich so mit Hitler angelegt hat wie Manstein.

Johann Adolf Graf von Kielmansegg, Offizier in der Operationsabteilung des OKH

Preußische Feldmarschälle meutern nicht.

Manstein

Mansteins Versagen und seine Schuld liegen darin, daß er in den Jahren 1933-1945 nicht über das hinausgewachsen ist, was eine konservativ-preußisch-deutsche Tradition gebot.

Andreas Hillgruber, Historiker

Manstein war alles andere als ein Anhänger des national-sozialistischen Regimes - aber wir können im Augenblick nichts gegen ihn unternehmen, weil wir ihn nötig haben; wenigstens behauptet der Führer das.

Joseph Goebbels

Manstein war immer der Typ des Junkers und Militaristen, dem Ludendorffs Brutalität und Wahllosigkeit in den Mitteln Vorbild und inneres Gesetz waren.

Franz Halder, 1946

Aus KNOPP, Guido: Hitlers Krieger, 1998 BERTELSMANN

Das „Anlegen mit dem System“ bezieht sich hier auf die Kritik Mansteins an den operativen (hier i.e.S.) Vorgaben - also nicht auf das Hinterfragen der ethischen Legitimation der erhaltenen Weisungen. Den Versuch, ihn für den Widerstand gegen das von der nationalsozialistischen Führung ausgehende moralisch-ethische Unrecht zu gewinnen, beantwortete er mit dem bekannten Ausspruch „Feldmarschälle meutern nicht“ - obwohl er nachweislich nie ein Anhänger des Regimes war.

Wie auch das Beispiel Mansteins zeigt, sind Konflikte zwischen überdurchschnittlich begabten militärischen Denkern und Repräsentanten diktatorischer bzw. absoluter Regime vorgezeichnet. Clausewitz blieb aufgrund seiner unbequemen Ansätze und der Kritik an der „preußischen Kathederlehre“ eine höhere Kommandoführung überhaupt versagt. Daraus könnte man im Umkehrschluss die noch zu untersuchende These ableiten, dass von der strikten Einhaltung des **Leistungsprinzips** bei der Besetzung militärischer Führungsfunktionen eine der demokratischen Reife des Offizierskorps zuträgliche Wirkung ausginge.

Einsicht - Leistungsdenken

Mit dem deutschen Volk teilen wir Soldaten das Unvermögen, den wahren Charakter des Regimes zu durchschauen.

Manstein

Als unbequemer operativer Kopf ist von Manstein durch Hitler bewußt an seiner Entfaltung gehindert worden.

General Adolf Heusinger

Aus KNOPP, Guido: Hitlers Krieger, 1998 BERTELSMANN

3. Kernforderungen an die Ausrichtung des „operativen Denkens“ in einem für Österreich relevanten Sinn

Aus den dargestellten Beispielen lassen sich folgende zentrale Forderungen an ein dem aktuellen und künftigen Bedrohungsbild entsprechendes „operatives Denken (i.w. S.)“ ableiten.

Befähigung zum Erkennen politischer Zusammenhänge um den Generalstabsoffizier in die Lage zu versetzen

- auf militärstrategischer Ebene in beratender und entscheidungsvorbereitender Funktion mitwirken, interministerielle Umsetzungsschritte auf Beamtenebene im Sinne der politischen Führung setzen zu können,
- in Analogie zur Praxis der „Restated Mission“ auf die Mandaterstellung für internationale humanitäre Krisenreaktionsoperationen (CRO) einwirken zu können,
- dem Offizier ein Sensorium für den moralisch-ethischen Gehalt militärischer Operationen mitzugeben.

Auch wenn in den westlich-pluralistischen Demokratien heutigen Zuschnitts die Ausführung völkerrechtswidriger Operationen nicht zu befürchten steht, bleibt ein politisches Gesamtverständnis unverzichtbar, beispielsweise dort wo viel Fingerspitzengefühl notwendig ist, um zu vermeiden, dass eine friedensschaffende Operation, wie die derzeit im Kosovo laufende gefährdet werden kann, weil eingesetzte Truppen einer behaupteten „Besitzermentalität“ verdächtigt werden.

Offiziersausbildung unter Berücksichtigung eines breiten interdisziplinären allgemeinbildenden, **wissenschaftlichen Ansatzes** der insbesondere einem moralisch-ethischen Wertemaßstab zu genügen hat, Problemfindungs- und -lösungsbewusstsein in den Vordergrund stellt und auf kritisches Beurteilungsvermögen des Offiziers abzielt.

Bildungsauftrag der Streitkräfte gegenüber ihren Wehrpflichtigen als Basis für das Führungsprinzip der „Auftragstaktik“.

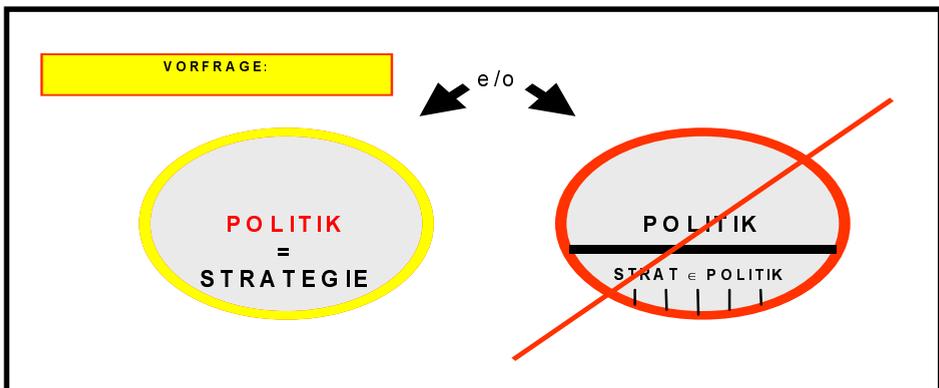
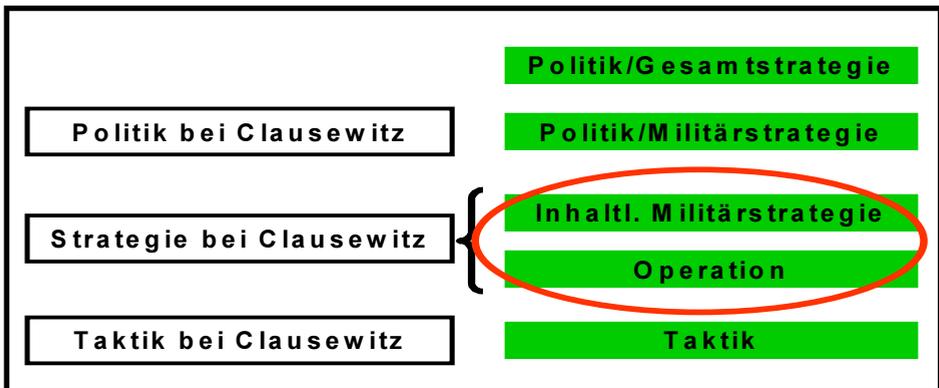
4. Ebenenzuordnung, Funktionalität, Geltungsbereich des Begriffes „Operative Führung“ im österreichischen Verständnis

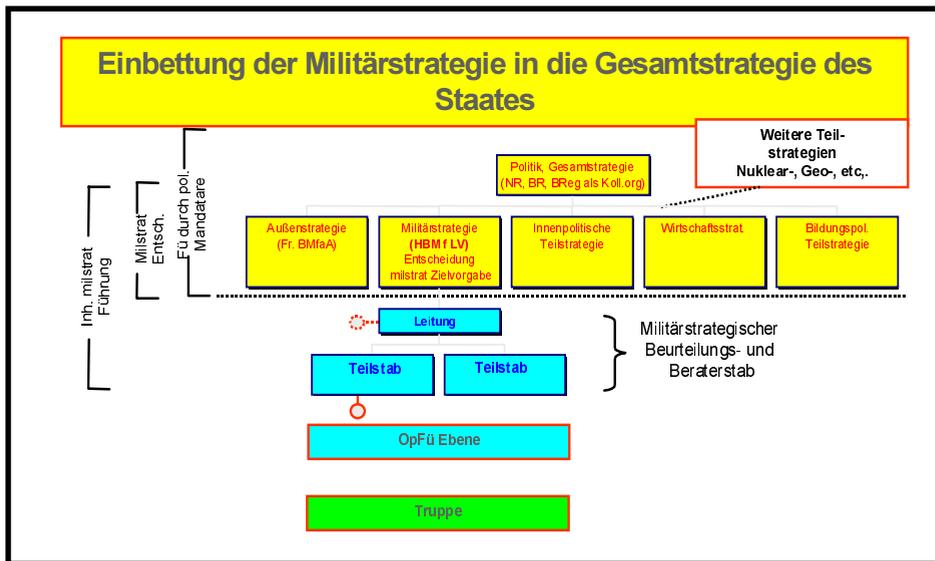
Über die Erfüllung der im Abschnitt 3 abgeleiteten Kernforderungen hinaus, soll Operative Führung i.w.S. die Mitwirkung der oberen militärischen Führung an der staatlichen Willensbildung, das heißt die **militärstrategisch** - soweit eine interministerielle Koordination erforderlich ist auch **strategisch - beratende** Funktion gegenüber dem Herrn Bundesminister für Landesverteidigung beinhalten. Eine Beteiligung an der Entscheidungskompetenz verbietet sich in beiderlei Hinsicht aufgrund des Primats der Politik. Die Schnittstelle zwischen militärischer und politischer Führung ergibt sich daher auf zwei Ebenen: Zwischen inhaltlich militärstrategisch arbeitender (weil militärstrategisch beratender) Generalstabs

ebene und der operativen Führung (i.e.S.) einerseits sowie zwischen ersterer und der politischen (militärstrategisch entscheidenden) Ebene.

Ausgegangen wird dabei von einem, sich aus der Summe von (mit Ressortbereichen korrelierenden) Teilstrategien ergebenden Gesamtstrategie-Verständnis im Sinne des „Strategischen Glossars“ von HR Dr. Rudolf Hecht, Landesverteidigungsakademie.

Vernetzung zu Fü-Ebenen ⇒	Aufgeklärter Absolutismus	Westlich-pluralistische Demokratie
	Strategie	(Herrscher)
Militärstrategie	Herrscher	HBM f Verteidigung
Operative Führung / militärstrat Beratung	GStb	GStb





4.1. Zum Geltungsbereich eines für Österreich relevanten operativen Führungsverständnisses

In der zuvor dargestellten Zielsetzung des Beitrages wurde auf die geistesgeschichtliche Tradition einer westlichen Wertegemeinschaft abgestellt und damit versucht einen Geltungsbereich grob zu umreißen.

Nun ist der Begriff des „westlichen Kulturkreises“ im Huntington'schen Sinne schon im sicherheitspolitischen Kontext auf Grund unzulässiger Generalisierung und demokratiepolitischer, sowie menschenrechtlicher Defizite nur bedingt aussagekräftig.

Bei der Frage nach - aus österreichischer Sicht relevanter - operativer Führungsprinzipien, wäre daher schon im Hinblick auf die dokumentierte Absicht der Übernahme sicherheitspolitischer Verantwortung durch die EU, das „Suchfeld“ zunächst einmal auf Europa einzuschränken.

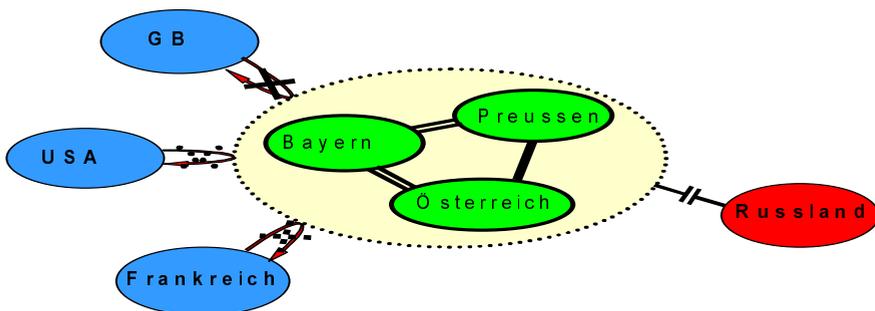
Da operative Führung in Österreich traditioneller Weise und untrennbar mit einem auf

- Auftragstaktik,
- weitgehend selbständiger Führungsverantwortung und
- leistungsorientierter Auswahl (resultierend: enger Zusammenhalt zwischen den Generalstabsoffizieren)

fußenden Generalstabssystem verbunden ist, liegt eine enge Verwandtschaft zum preußisch-deutschen Generalstabssystem, welches General Christian Millotat in seinem Aufsatz „Das preußisch-deutsche Generalstabssystem - Wurzeln, Entwicklung, Fortwirken“ beschreibt, auf der Hand.

Erhellet wird der Befund, dass Parallelitäten der Führungssysteme zu einem wesentlichen Teil aus dem gemeinsamen Sprachraum resultieren, auch durch die Beurteilung Christian Millotats, dass zwischen preußisch-deutscher und bayrischer Generalstabsausbildung wenig grundlegende Unterschiede bestanden. Bemerkenswert scheint die Tatsache, dass Bayern, zu dem Österreich zweifellos eine höhere Affinität, als zu Preußen aufweist, in seiner nach der Niederlage gegen Preußen von 1866 gegründeten Kriegsakademie bei der Generalstabsausbildung schon damals stärker auf allgemeinbildende Fächer, ein ausgewogenes Verhältnis von Universitätsprofessoren und zuversetzten Generalstabsoffizieren beim Lehrpersonal, eine hohe Gewichtung der Fremdsprachenausbildung und den wissenschaftlich durchgebildeten Generalstabsoffizier gesetzt hat, als die preußisch-deutsche Kriegsakademie in Berlin. Der bayrische „Dialekt“ kommt auch dem österreichischen Verständnis der Generalstabsausbildung näher, als die preußisch-deutsche Ausprägung. Zumal sie einen klaren Kontrapunkt zu der als „Verfachlichung“ kritisierten Reform der Generalstabsausbildung durch Moltke und Schlieffen darstellt.

Nachdem der Zusammenhang von operativer Führung in einem für Österreich relevanten Sinn mit einem auf selbständiger Auftragserfüllung und elitärer Auswahl sowie Bildung fußenden Generalstab dargestellt, der prinzipielle Gleichklang der Führungssysteme im deutschsprachigen Raum aufgezeigt wurde, bleibt zu klären, ob vergleichbare Grundsätze operativer Führung auch in anderen Staaten der westlichen Staatengemeinschaft nachzuweisen sind.



Christian Millotat untersuchte diese Frage und kam zu dem Schluss, dass der Versuch des Kriegsministers Elihu Root, das preußisch-deutsche Generalstabssystem in Amerika zu übernehmen scheiterte, wengleich auch die Einführung eines zweiten Ausbildungsjahres am Command and General Staff College und die Übernahme einiger operativer Grundsätze durch die Wirtschaft als rudimentäre Ansätze weiterverfolgt wurden. Ein wesentlicher Grund für das Scheitern dürfte in der Ablehnung durch die Öffentlichkeit gelegen haben, die sich auf eine diffuse Angst vor kleinen Bildungseliten und einen zum damaligen Zeitpunkt allgegenwärtigen Verschwörungsverdacht gründete.

**Ich habe Sie zum Stabsoffizier gemacht,
damit Sie wissen, wann Sie nicht gehorchen sollen.**

Friedrich II. von Preußen

Mit dem Ende der Blockkonfrontation, der Auflösung der „Schichttortenverteidigung“ in ein System der „Gegenkonzentration“ in dem die Reduktion von Truppen und Waffensystemen durch operativen Bewegungsüberschuss und raschere Reaktionszeiten kompensiert werden sollte, ist in den USA verstärkt von einer Renaissance des operativen Denkens unter dem Motto „Clausewitz is back“ die Rede, die sich auch in der operativen Führungsvorschrift „AJP 01-(A)“ ausdrückt, in der erstmalig zwischen strategischer, operativer und taktischer Ebene differenziert wird.

Letztlich war ja auch der Ausgleich numerischer Unterlegenheit durch hohe operative Beweglichkeit bei überlegener Führungsleistung, eine zentrale Forderung, die an den deutschen Generalstab im Zweiten Weltkrieg gestellt wurde.

Ende des neunzehnten Jahrhunderts hatte der Militärsachverständige Spenser Wilkinson im Auftrag des britischen Verteidigungsministeriums das preußisch-deutsche Generalstabssystem auf Nutzbarkeit in der britischen Armee zu prüfen.

Er kam zu dem Schluss, dass es zweifelhaft wäre ob das preußische System anderswo überhaupt nachgeahmt werden kann. In Großbritannien wurde das preußische Generalstabsprinzip in der Folge nicht übernommen.

In Frankreich wurde - so Millotat - unter dem Eindruck der Niederlage von 1870/71 ein auf deutschen Führungs- und Organisationsprinzipien beru-

hender Generalstab geschaffen, der aber nach französischem Verständnis ausgeformt wurde.



Für Rußland ist von einer Übernahme des Generalstabssystems in unserem Verständnis schon deswegen nicht auszugehen, weil eines seiner konstitutiven Elemente - nämlich die Auftragstaktik - mit dem russischen Denken der damaligen Epoche nicht vereinbar war.

Solschenizyn lässt seinen (fiktiven) Generalstabsoberscht Worotynzew in der Schlacht von Tannenberg zu folgendem Urteil über die zaristische Armee kommen:

„Wenn man sich streng nach Vorschrift, Direktive und Befehl verhält und einen Mißerfolg, eine Niederlage erlitten hat, den Rückzug antreten, fliehen mußte – niemand wird einen Vorwurf machen. Aber wehe, wenn Du dich über einen Befehl hinwegsetzt, wenn du nach eigener Einsicht, aus eigenem Mut gehandelt – dann wird man dir sogar den Erfolg nicht verzeihen, und bei einem Mißerfolg machen sie dich fertig³⁾.“

Der authentische russische General Woide ist nach Untersuchung der Ursachen der französischen Niederlage 1870 zu dem Entschluss gekommen, dass es die Auftragstaktik war, die den Deutschen als überlegenes Führungsprinzip den Erfolg brachte.

„Der Grundsatz der Selbständigkeit der Unterführer im Kriege bildet einen integrierenden Bestandteil des gesamten Befehlssystems der deutschen Armee, und nur, weil die Franzosen 1870/71 ihn nicht kannten, wirkte er gegen sie genau so wie eine neue vervollkommnete Waffe⁴⁾.“

³⁾ Vgl. Oetting, Dirk: Auftragstaktik: Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption

⁴⁾ Vgl. ebenda

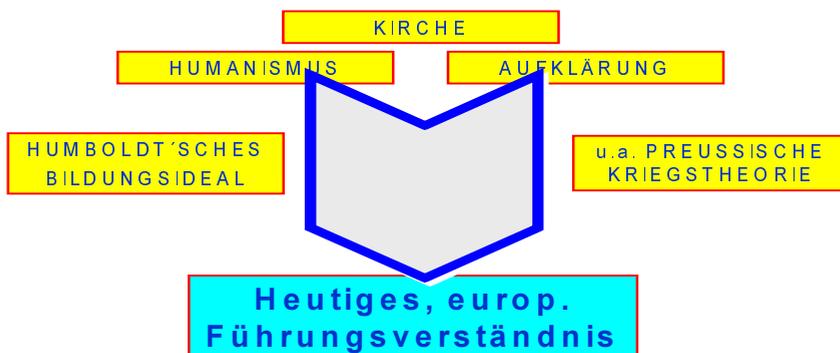
Die Arbeiten Woides konnten - wie er resignierend feststellen musste - die eingefahrenen Denkmuster der russischen Streitkräfte bis 1914 nicht verändern:

„In der Kriegführung muß man an fremder Erfahrung lernen; die eigene kommt teuer zu stehen und kommt oft zu spät⁵⁾.“

Zusammenfassend scheint es daher zulässig, den Geltungsbereich eines für Österreich relevanten operativen Führungsdenkens mit den Generalstabs-systemen des deutschsprachigen Raumes und den US-dominierten operativen NATO-Führungsverfahren zu umschreiben, sofern die Grundsätze der postbipolaren beweglichen Operationsführung und die neuerliche Rezeption Clausewitz'scher Forderungen dort Eingang gefunden haben.

5. Geistesgeschichtlich - philosophische Grundlagen des heutigen Führungsverständnisses und ihr Einfluss auf das heutige Operative Denken

So wie die auf Operatives Denken einwirkenden, geistesgeschichtlich-philosophischen Einflussgrößen in ihrer gegenseitigen Verwobenheit bilden auch die aus ihnen entstandenen Elemente der heutigen Operativen Führung ein komplexes, interdependentes Netzwerk. Ziel der Ausbildung sollte es sein dem Offizier ein Erfassen der Einflussgrößen und ihrer Abhängigkeiten zu ermöglichen.



⁵⁾ Vgl. ebenda



5.1. Komplex geistesgeschichtlich-philosophischer Einflussgrößen

Kirche: Hierarchisches Prinzip (Hierarchos=Priester), Führungs- und Organisationsprinzipien (Führen als Hirte, Schaf-Hirt Metapher, vgl. Prinzip der „Inneren Führung“ der Bundeswehr), Macht durch transzendentalen Bezug, Macht durch überlegene aber exklusive Bildung bei engem inneren Zusammenhalt (Ordensprinzip), Analyse der Phänomene Demagogie-Manipulation (Rupert Lay „Führen durch das Wort“), Weiterbildung der Rhetorik;

Humanismus: Rückgriff auf **antike Literatur:** auch bei der Entwicklung von Kriegstheorien wurde auf antike kriegsgeschichtliche Beispiele zurückgegriffen ⇒ Schlacht bei Cannae, Feldherren wie Alexander der Gr., Theoretiker wie Vegetius (si vis pacem para bellum), Onosander.

PROPAGANDA

„[politische] Werbetätigkeit; Versuch der Massenbeeinflussung“: Das seit dem 19. Jh. gebräuchliche Fremdwort entstammt dem kirchlichen Bereich. Es hat sich aus *nl.* „Congregatio de propaganda fide“, dem Namen einer 1622 in Rom gegründeten „päpstlichen Gesellschaft zur Verbreitung des Glaubens“, herausgelöst. Das dem Wort zugrundeliegende *lat.* Verb „propagare“ weiter ausbreiten, ausdehnen.

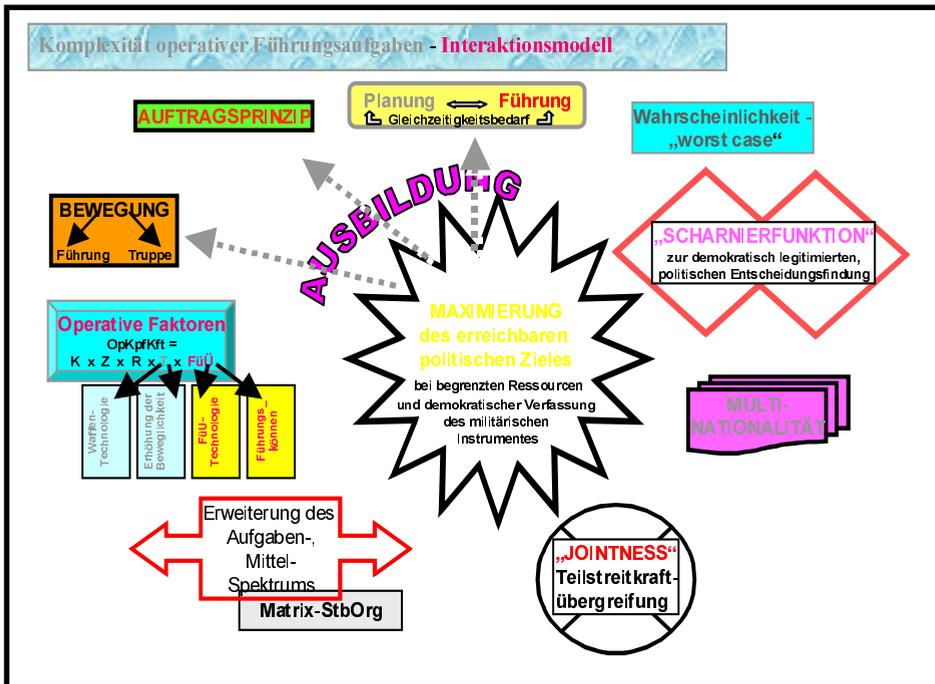
z DUDEN: Etymologie, BAND 7, ISBN 3-411-20907-0;

Sittlicher Gehalt: Wert des Menschen wird erkannt. Untergebener wird nicht mehr als „Unterworfenener“ gesehen (Auftragstaktik), Offizier nicht mehr als Gebieter („Erster Diener des Staates“). Belebende Auswirkung auf naturwissenschaftliche Forschung. Humanismus ist jedoch **national-staatlich** ausgerichtet.

Humboldt'sches Bildungsideal: Seit Wilhelm von Humboldt, der selbst von Humanismus und Aufklärungsgeist geprägt war, wird Bildung als Trias von **Wissen + charakterlicher Bildung + Wertebewusstsein** verstanden deren Ziel vor allem in der **Urteils- sowie Kritikfähigkeit und dem logischen Denkvermögen** der zu Bildenden liegt. Diese Formel stellt gleichzeitig ein Bildungsideal für militärische Führungskräfte schlechthin dar.

Carl von Ossietzky: „Wenn wir mehr sein wollen als ein Symposium sehr kluger, aber wenig fruchtbarer Menschen, dann müssen wir eine ganze Persönlichkeit einsetzen, und dazu gehören untrennbar Kopf, Herz und Temperament.“

Aufklärung: im Zuge der Aufklärung wird Bürgerlichen der Zugang zur Offiziersausbildung eröffnet, Bildungsniveau beginnt den „besseren Adelsrang“ als Qualitätskriterium für die Kommandovergabe abzulösen (Militärreorganisationskommission in Preußen), Erziehung wird auf Vernunft, Gefühl und sittliche Lebensweise erweitert, es erfolgt eine Neubewertung des Individuums - damit auch des einfachen Soldaten; gleichzeitig beginnt eine dem heutigen Verständnis entsprechende, wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Phänomen Krieg.



5.2. Komplex der aus den geistesgeschichtlich-philosophischen Einflussgrößen entstandenen Elemente Operativer Führung

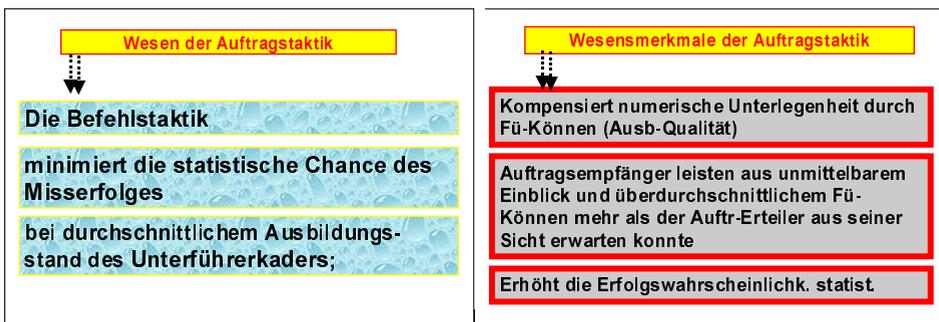
Betrachtet man die Elemente der heutigen Operativen Führung in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit, so kann man den Einfluss der oben dargestellten geistesgeschichtlich-philosophischer Einflussgrößen deutlich erkennen.

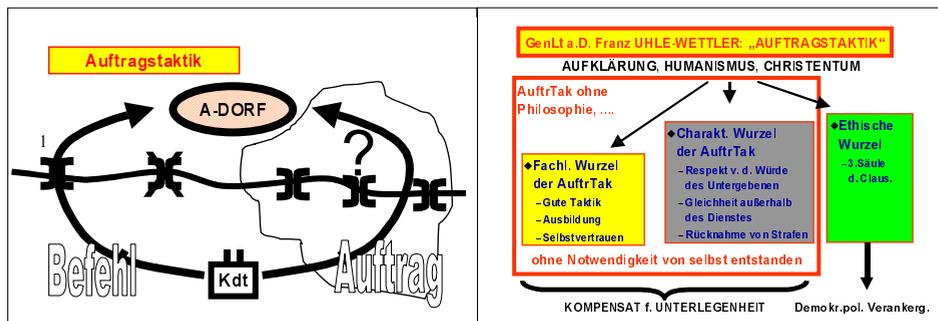
Das Prinzip „**Führen durch Auftrag**“ ist schon in seiner Konzeption (wenngleich auch strittig ist ob es planmäßig „konzipiert wurde“) eine Entwicklung der Aufklärung. Adressat der Aufträge ist der mündige vernunftbegabte Soldat. Seine Befähigung, den gegebenen Handlungsspielraum zum Vorteil des Ganzen auszunützen erwirbt er aufgrund eines auf Urteilsfähigkeit abzielenden Ausbildungssystems, das seinerseits ja wieder der Aufklärung entspringt.

Das arbeitshypothetische Beurteilungsverfahren sowie das **Ermitteln der wahrscheinlichsten gegnerischen Option** leiten sich aus der Kriegs- und Wissenschaftstheorie (Hermeneutischer Zirkel, Dialektik, Synergie: Theorie - Empirie) ab.

Die Scharnierfunktion zwischen politischer Entscheidungsfindung und militärischer Führung entspringt zu gleichen Teilen der Kriegstheorie (sich stetig wandelnde Interpretation des Primats der Politik von Clausewitz über Moltke d. Ä., Bismarck, Schlieffen, Ludendorff, die Pervertierung zum Primat des Krieges im Dritten Reich bis hin zum heutigen Verständnis) und der Aufklärung (Gesellschaftsvertrag, Verfassungstheorien).

Waffentechnologie, technische Beweglichkeit, Technologie im Bereich der Führungsinformationssysteme entspringen der durch den Humanismus initiierten und die Aufklärung vorangetriebenen Fortschritt der naturwissenschaftlichen Forschung.





Franz Uhle-Wettler⁶⁾ sieht die rein instrumentelle Funktion der Auftragstaktik. Die fachlich-charakterlichen Wurzeln wären entstanden, weil nur so auf dem Schlachtfeld überlebt werden kann (damit wird ein humanistischer Ansatz: z.B. aus der Neubewertung des Individuums heraus ausgeschlossen). Franz Uhle-Wettler verneint die geistesgeschichtlichen Wurzeln der Auftragstaktik. Sie hätte sich ohne Philosophie, von selbst und darüber hinaus auch noch ohne Notwendigkeit herausgebildet.

Wurde sie auch nicht aufgrund einer Philosophie „konstruiert“, so kann sie dennoch nur aus der geistesgeschichtlichen Tradition der Aufklärung und des Humanismus heraus gedacht werden. Spätestens im Ersten und Zweiten Weltkrieg wurde die Auftragstaktik planmäßig als Kompensat für die numerische Unterlegenheit im Bereich der klassischen Kampfkraftfaktoren angewandt.

Nach GenLt a.D. Franz UHLE-WETTLER gibt es folgende

◆ Voraussetzungen für die Wiederbelebung der Auftragstaktik:

- Meister des Faches
- Selbstbewusstsein, Stolz
- Fehler zulassen
- Tadel nur für Disziplinlosigkeit, Untätigkeit
- Löwen hüten
- Risikobereitschaft

⁶⁾ Vgl. Uhle-Wettler, Franz: Auftragstaktik, Truppenpraxis 2/1992

Zur **Wiederbelebung** der Auftragstaktik, die mit der statischen Schichttortenverteidigung auch in Deutschland gelitten hat, schlägt GenLt Franz Uhle-Wettler konkrete Maßnahmen vor, die als wertvolle Hilfestellung für das Setzen von Ausbildungsschwergewichten in der Offiziersausbildung dienen können.

Humboldt'sches Bildungsideal: Das durch Scharnhorst, dem Lehrer von Clausewitz erstellte pädagogische Konzept bei dem Bilden des Verstandes, Üben der Urteilskraft, Anleitung zum Selbstdenken in den Vordergrund gerückt worden waren (Uwe Hartmann: Carl von Clausewitz, Seite 26 ff.) deckt sich mit den Ansätzen Humboldt's und steht im klaren Gegensatz zur „Verfachlichung“ die heute in manchen FHS als „ballastfreie“ und daher „praxisorientiertere“ Ausbildung angesehen wird.

Coup d'oeil

Der Zeitgenosse SCHARNHORSTS, der Physiker und Philosoph Georg Christoph LICHTENBERG, äußerte treffend über den Sinn und Nutzen der Beschäftigung mit der Kriegsgeschichte durch den Soldaten: „So wie sich der Soldat durch viele Übung einen coup d'oeil, das heißt eine rasche instinktmäßige Auffassung des Geländes, der Lage, der Möglichkeiten des Handelns, erwerben muß, so ist das Ziel der geschichtlichen Bildung nichts anderes als den rechten „Blick“ zu erwerben, den Orientierungssinn auszubilden, das Gefühl, das uns fast ohne nachzudenken von Begebenheiten urteilen oder wenigstens am rechten Orte suchen oder nach der rechten Richtung verfolgen lehrt.“

TAKT des URTEILS

Die **hypothetisch eruierten Zusammenhänge bedürfen wiederum der Überprüfung durch historisch-empirische Erfahrungen**. Hier besteht also ein induktiv-deduktiver Vorgang: Zusammenhänge werden hypothetisch ermittelt (induktiv) und anschließend an der Erfahrung überprüft (deduktiv).

Für die militärische Praxis heißt dies, daß Erkenntnisse nicht absolut wahr und Handlungsgrundsätze nicht allgemeingültig sind. Es bleibe immer, so Clausewitz, „... ein gewisser Spielraum. So ist es aber in allen praktischen Künsten des Lebens. Für die Schönheitslinien gibt es keine Abszissen und Ordinaten, Kreis und Ellipse werden nicht mit ihren algebraischen Formeln zustandegebracht. Es muß sich also der Handelnde bald dem feineren Takt des Urteils überlassen, der, aus natürlichem Scharfsinn hervorgehend und durch Nachdenken gebildet, das Rechte fast bewußtlos trifft; bald muß er das Gesetz zu hervorstechenden Merkmalen vereinfachen, welche ihre Regeln bilden, bald muß die eingeführte Methode der Stab werden, an welchem er sich hält.“

Statt strenger logisch-empirischer Schlußfolgerungen geht es hier um **etwas Intuitives, ein Ahnen**. Clausewitz verwendet dafür den Begriff „Takt des Urteils“: „Dieser Takt des Urteils besteht unstreitig mehr oder weniger in einer **dunkeln Vergleichung aller Größen und Verhältnisse, wodurch die entfernten und unwichtigen schneller beseitigt und die nächsten und wichtigsten schneller herausgefunden werden, als wenn dies auf dem Wege strenger Schlußfolge geschehen sollte**“.

Theorie ist von daher immer nur ein Anhalt für die Beurteilung einer Situation und muß notwendig ergänzt werden durch eine **divinatorische Komponente: den Takt des Urteils**. Angesichts der Grenzen der Theorie und der besonderen Bedingungen militärischen Handelns kommt es für den militärischen Führer darauf an, „... mit dem Takte seines Urteils die Wahrheit herauszufühlen“. Kriegführung ist von daher eine *Kunst*, eine „... Fertigkeit, aus einer unübersehbaren Menge von Gegenständen die wichtigsten und entscheidenden durch den Takt des Urteils herauszufinden“.

Coup d’oeil, Takt des Urteils: Das Wesen der hier angesprochenen Urteilsfähigkeit liegt zum einen in der synergetischen Verschmelzung von Theorie und Empirie im Kopf des Kommandanten bzw. innerhalb eines arbeitsteiligen Stabes - zum anderen in der durch Übung erworbenen und durch oftmalige praktische Erfahrung bewährten Fähigkeit des Truppenführers, so schnell und treffsicher zu Entschlüssen zu kommen, dass beim Außenstehenden der Eindruck entsteht, es handle sich tatsächlich um den göttlichen Funken (Kriegerischer Genius, Operative Kunst, divinatorische Komponente etc.). Gerade weil die Treffsicherheit des Beurteilungskönnens **bei entsprechender Grundbegabung erlern- und übbar** ist und in jedem Fall auf **systematischer Beurteilung** beruht - auch wenn der Beurteilende den Führungsprozess derartig stark internalisiert hat, dass er ihn selbst kaum noch bewusst wahrnimmt, stellt das genannte Prinzip eine der zentralen Forderungen an ein zeitgemäßes Offiziersausbildungssystem dar.

Kriegs-, Wissenschaftstheorie: Clausewitz versuchte, über ganzheitlich **hermeneutisches Verstehen**, welches über Schleiermacher weit hinausgeht (Uwe Hartmann: Carl von Clausewitz, Seite 933 ff.) sogar zu einer abstrakten Anleitung zur Kriegführung zu gelangen. Er versuchte die militärische Beurteilung über die um den Zweck des Feldzuges kreisenden Planungsschritte im Sinne eines **hermeneutischen Zirkels** darzustellen welcher es erlaubte, die zeitlich gestaffelt auf die Lage einwirkenden, interdependenten Größen zu berücksichtigen. Die von Clausewitz angewandte Methode der **Dialektik** findet im heutigen Ansatz ihren Niederschlag, sich nach Möglichkeit in das Denken des Gegners hinein zu versetzen („nachteiligste“ versus „wahrscheinlichste“ gegnerische Option). Insbesondere der Versuch, die Arbeitshypothesen durch den Stab zu falsifizieren (Auflösung der Induktionsproblematik) und das mit verteilten Rollen zwischen „Planungs-“ und „Laufender Gefechts“-Zelle der Führungszentrale ausgetragene „wargaming“ stellen weitere Anwendungsgebiete der dialektischen Methode in modernen Gefechtständen dar. Dialektik und Hermeneutik einschließlich einer „divinatorischen“, d. h. zukünftige Entwicklungen antizipierenden Komponente ergänzen einander zu einer Einheit, die durch die Empirie an die Wirklichkeit rückgekoppelt wird.

Karl R. POPPER zum Induktionsproblem

Unsere logische Analyse führt uns also direkt zu einer Theorie der Methode und besonders zu der folgenden methodologischen Regel.
Du sollst kühne Theorien mit großem informativen Gehalt ausprobieren und anstreben; und dann laß diese kühnen Theorien konkurrieren, indem du sie kritisch diskutierst und strengen Prüfungen unterziehst.

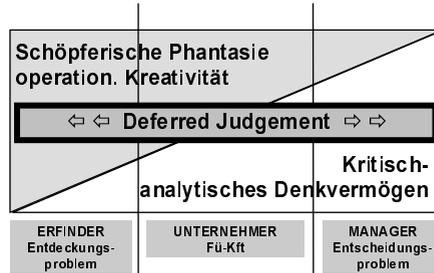
Eine Hypothese führt in dem Kopfe, in welchem sie einmal Platz gewonnen hat oder gar geboren ist, ein Leben, welches insofern dem eines Organismus gleicht, als sie von der Außenwelt nur das ihr Gedeihliche und Homogene aufnimmt, hingegen das ihr Heterogene und Verderbliche entweder gar nicht an sich kommen lässt oder, wenn es unvermeidlich zugeführt wird, es ganz unversehrt wieder excerniert.

Arthur Schopenhauer

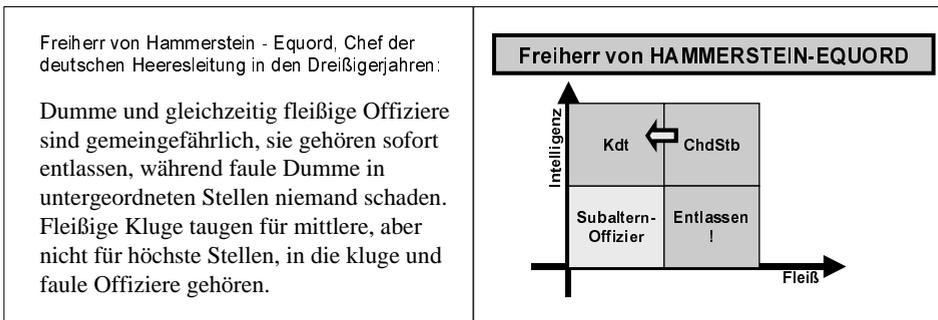
Das u.a. aus den wissenschaftstheoretischen Erkenntnissen Clausewitz' abgeleitete **arbeitshypothetische Verfahren** stellt eine der wesentlichsten Leistungen des heutigen operativen Führungsverfahrens dar, indem es operationale Kreativität mit systematisch analytischem Denken, Theorie mit Empirie, Induktion mit Deduktion zu einem synergetischen Ansatz vereint.

Aussagen Prof. ROHRBACH:

Operationale Kreativität ist im Gegensatz zur expressiven Kreativität zu 90% systematische Arbeit und nur zu 10% etwas anderes



Die Hemmung zwischen systematisch **analytischer** und operational **kreativer Gehirnsphäre** die zum Beispiel beim Brainstorming durch den Ansatz des Deferred Judgement (Prof. Rohrbach) überwunden werden kann, wird beim arbeitshypothetischen Verfahren in eine Rollenverteilung zwischen Kommandant und Chef des Stabes aufgelöst.



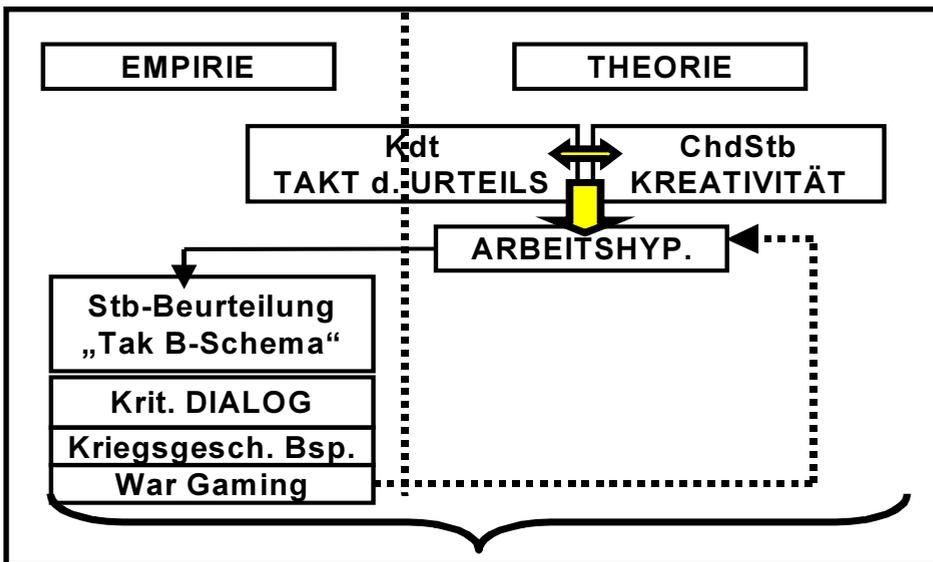
Gestützt wird der Ansatz durch einen Befund, welcher aus der von Hammerstein-Equord angestellten Kategorisierung von Offizieren nach Fleiß und Intelligenz abgeleitet werden kann. Durch häufiges Üben und durch ständige Bewährung an der Gefechtswirklichkeit wächst der Chef des Stabes zum Kommandanten auf sobald er den erforderlichen „Takt des Urteils“ erworben hat. „Weniger Fleiß“ kann in diesem Zusammenhang nur bedeuten, dass der Kommandant Routineentscheidungen delegiert, um den Kopf für weitreichende und zeitintensive Entscheidungen frei zu haben.

Kreativität: Insbesondere am Generalstabslehrgang (Fach: „Allgemeine Führungslehre“) wird daher verstärkt auf Kreativitätstechniken wie z.B. das bekannte Brainstorming, Ideen Delphi, Heuristisches Theater, Synektik in Verbindung mit der Force Fit - Methode, Hypothesen-Matrix oder den morphologischen Kasten eingegangen.

Klar ist, dass diese Techniken vorrangig für **Planung und Konzeptentwicklung** einzusetzen sind und in der Führung von Operationen wenig Platz finden. Die **Schulung** im operational kreativen Denken soll allerdings auch die Ideenfindung im Bereich des operativen Führungsverfahrens im Einsatz erleichtern.

Wer meint, diese Techniken wären insgesamt allzu weit von der militärischen Anwendbarkeit entfernt, irrt. Der USA-Schweizer Fritz Zwicky fand mit der von ihm (weiter-) entwickelten Methode des morphologischen Kastens im Jahr 1943 576 denkbare Triebwerksarten unter denen sich auch die bei V1 und V2 angewandten befanden (Weiler Peter: Kreativitätstraining, Südwest Kursbuch).

Zusätzlich werden Ansätze zum Training der **lateralen Denkfähigkeit** (spezielle Denkaufgaben) verfolgt. Auch der **Humor** als wohl ursprünglichste Form von Kreativität (Prof. Rohrbach sinngemäß: „Witz ist das Aufeinandertreffen zweier an sich bekannter Tatbestände an unerwarteter Stelle“) darf im Sinn einer umfassenden Führungsausbildung nicht zu kurz kommen.



Das in seinen Ansätzen auf Clausewitz zurückgehende, „arbeitshypothetische Verfahren der operativen Führung“ verschmilzt die empirische Wissenschaftstradition mit einem systematisch-analytischen, theoretischen Ansatz. Der sich daraus ergebende Synergieeffekt ermöglicht unter Einbeziehung der Komponente der operationalen Kreativität eine Entscheidungsqualität, die dem Verfahren „Commander’s Intent“ bei entsprechender Qualifikation der Stabsmitglieder überlegen ist, wenn man dabei von den technischen Mitteln zur Erringung der Führungsüberlegenheit absieht.

Aufgabe des Chef des Stabes ist es unter Ausnutzung seiner operationalen Kreativitätsleistung alle denkbaren, grundsätzlichen Möglichkeiten zu erfassen⁷⁾. Der Kommandant wählt aufgrund seines durch oftmalige Übung vervollkommenen Beurteilungskönnens („Takt des Urteils“) die Möglichkeiten aus, die auf den ersten Blick die größten Erfolgchancen versprechen - ohne aber dabei eine der übrigen Möglichkeiten vorzeitig auszuschneiden. Die Schnelligkeit mit der die o.a. Beurteilung des Kommandanten abläuft, erweckt beim Betrachter oftmals den Eindruck, dass die zunächst ausgewählten Möglichkeiten der Intuition des operativen Führers oder dem sprichwörtlichen „göttlichen Funken“ entspringen. Tatsächlich handelt es sich dabei in den meisten Fällen um das, was bei Clausewitz und Anderen als Coup d’oeil, Takt des Urteils oder kriegerischer Genius umschrieben wird. Aus den gewählten Möglichkeiten wird die zunächst erfolgversprechendste dem Stab zur Beurteilung übergeben. War der bisherige Anteil des Stabschefs und des Kommandanten der Kreativität bzw. der systematisch-analytischen Wissenschaftstradition zugeordnet, so bringt der Stab im Versuch die vorgegebene Arbeitshypothese zu falsifizieren das empirische Element in das Führungsverfahren ein. Die Zuordnung des Stabes zum „empirischen Bereich“ sagt natürlich nicht aus, dass die Beurteilung nicht einem systematisch-analytischen Ablauf folgen würde. Vielmehr soll dargestellt werden, dass der Stab durch den Versuch der Falsifikation der Arbeitshypothese das empirische Element des gesamten Verfahrens bildet.

Im Gegensatz zum angloamerikanischen Verfahren **des „Commander’s Intent“** kann der Stab im Zuge des Versuches die Arbeitshypothese aus den Angeln zu heben auf neue Hypothesen stoßen, die im ursprünglichen

⁷⁾ Vgl. Peischel, Wolfgang: Das operative Führungsprinzip als idealtypisches Lösungsmodell für komplexe Aufgabenstellungen im militärischen Anwendungsbereich, in Militärwissenschaftliche Schriftenreihe Fachhochschul-Studiengang „Militärische Führung“ 5/2000, Armis et Litteris, S. 62 ff.

„Suchfeld“ des Kommandanten nicht enthalten waren. Wie schon beim Führungsprinzip der Auftragstaktik ist auch hier die Fähigkeit, Fehlentwicklungen zunächst zulassen zu können, unabdingbare Voraussetzung.

Je schwerer die Arbeitshypothese aus den Angeln gehoben werden kann umso höher ist schließlich ihre Erfolgsaussicht zu bewerten.

Anteil der Wissenschaftlichkeit in den einzelnen Ebenen militärischer Führung



Der Vorwurf einer Verwissenschaftlichung von Fähigkeiten, die eher dem „militärischen Handwerk“ zuzuordnen sind kann zurückgewiesen werden, wenn man das Stufen-Modell von ObstltdG Mag. Franz Hollerer zur Bestimmung des militärwissenschaftlichen Anteils in Abhängigkeit von der Führungsebene heranzieht.

Das Netzwerk der dargestellten konstitutiven Elemente der heutigen Operativen Führung i.w.S. hat für die heutige Führungspraxis folgende wesentliche Leistungen zu erbringen:

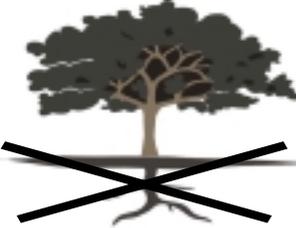
- Effektivität von Streitkräften;
- Demokratiepoltische Wirkung
 - Innerhalb der militärischen Führungsstruktur,
 - Einbettung des Subsystems Streitkräfte in den „Staat“,
 - Projektion demokratischer Wertordnung im Sinne der erweiterten Landesverteidigung.

6. Umsetzung der Kernforderungen an Operatives Denken in der militärischen Aus-, Fort- und Weiterbildung

- **FH-StG:** im FH-StG werden u.a. philosophische, wissenschaftstheoretische und politikwissenschaftliche Grundlagen vermittelt und problemlösungsorientiertes Denken gefördert;

W e s e n d e r P r o p ä d e u t i k

- ◆ VERWURZELN
- ◆ TRADITION des eig. FÜ-Verständnisses bewusst machen
- ◆ ARGUMENTATION
- ◆ RESISTENZ
- ◆ VERNETZUNG



➤ **GLEhrg:**

- o Führungsgrundlagen (Propädeutik der Allgemeinen Führungslehre) Wohingegen in Fachhochschulen und auch universitären Studien zunehmend eine Tendenz zur „Verfachlichung“, und zu einer auf die spätere Berufsausübung hin maßgeschneiderte Praxisorientierung beobachtet werden kann, wird sowohl beim Generalstabslehrgang als auch beim Fachhochschulstudiengang „Militärische Führung“ in Umsetzung der dargestellten Erkenntnisse ein allgemeinbildender Ansatz verfolgt, dessen Grundstein u.a. im Fach „Führungsgrundlagen“ gelegt werden soll. Schon im Bewertungskatalog für die Diplomarbeit am Fachhochschul-Studiengang „Militärische Führung“ wurde eine rein deskriptive Bearbeitung ausgeschlossen und die Problemfindungs- sowie -lösungskapazität in den Mittelpunkt gerückt.
- o Darstellung des Lehrgegenstandes „*Operative Führung*“, der strategische und militärstrategische Inhalte sowie Grundlagen der Operativen Führung i.e.S. umfasst.
- o Auftragserteilung zur Bearbeitung militärstrategischer Beispiele.
- o Clausewitz-Seminar (i.S. eines ersten „militärstrategischen Beispiels“).
- o Vortrag und Diskussion der ausgearbeiteten militärstrategischen Beispiele.

- o Grundlagen und Elemente der operativen Führung im engeren Sinne.
- o Auftragserteilung zur Bearbeitung operativer, kriegsgeschichtlicher Beispiele.
- o Vortrag und Diskussion der ausgearbeiteten operativen kriegsgeschichtlichen Beispiele.

Aber diese Quelle, deren kristallene Fluten über reine Goldkörner strömen, fließt in keinem flachen, jedermann zugänglichen Bett, sondern in einem engen, von gigantischen Ideen eingeschlossenen Felsentale, an dessen Zugängen der hohe Geist Wache hält wie der Cherub mit dem Schwerte und jeden zurückweist, der um den gemeinen Preis flüchtigen Gedankenspiels Eingang begehrt.

*Rezension des Werkes Vom Kriege in Preußische
„Militär-Literatur-Zeitung“ vom Jahre 1832*

7. Zusammenfassung

Ziel war es, die Bedeutung des **Netzwerkes militärischen Führungsdenkens** auf Ebene der Operativen Führung (i.w.S.) für

- die Planung von Einsätzen und die Führung von Streitkräften im Einsatz,
- Schnittstellenfunktion zur politischen Entscheidungsfindung,
- Mitwirkung an der inhaltlichen Gestaltung der Sicherheitspolitik,
- demokratiepolitische Legitimation von Streitkräften

herauszustreichen und aufzuzeigen, welche Gefahr vom Ansatz ausginge, aufgrund einer unzulässig verkürzten Beurteilung die militärische Führungsausbildung auf operativer Ebene stärker auf (applikatorisches) Fachwissen als auf einen breiten wissenschaftlichen Ansatz hin auszurichten.

Literaturverzeichnis

Bloch, Marc: „Die seltsame Niederlage: Frankreich 1940 - der Historiker als Zeuge“ ISBN: 3-10-021603-2.

Knopp, Guido: Hitlers Krieger, 1998 Bertelsmann, ISBN: 3-570-00265.9.

Hartmann, Uwe; Carl von Clausewitz, 1998 Olzog, ISBN: 3-7892-9364-4.

Peischel, Wolfgang/ **Hollerer** Franz: „Militärwissenschaft“ als Antwort auf die neuen Anforderungen an das Rollenbild des Offiziers, in ÖMZ 4/99.

Clausewitz, Carl von: Hinterlassenes Werk „Vom Kriege“ 19. Auflage, Jubiläumsausgabe mit erneut erweiterter historisch-kritischer Würdigung von Prof. Dr. Werner Hahlweg, Dümmler-Verlag, ISBN:3-427-82019-X.

Millotat Christian: Das preußisch-deutsche Generalstabssystem - Wurzeln, Entwicklung, Fortwirken.

Oetting, Dirk: Auftragstaktik: Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption, Report-Verlag, ISBN: 3-9802828-8-0.

Uhle-Wettler, Franz: Auftragstaktik, Truppenpraxis 2/1992.

Peischel, Wolfgang: Das operative Führungsprinzip als idealtypisches Lösungsmodell für komplexe Aufgabenstellungen im militärischen Anwendungsbereich, in Militärwissenschaftliche Schriftenreihe Fachhochschul-Studiengang „Militärische Führung“ 5/2000, Armis et Litteris.

Weiler Peter: Kreativitätstraining, Südwest Kursbuch.

Mag. Wolfgang PEISCHEL, Geburtsjahrgang 1956, ist Oberst des Generalstabsdienstes des Österreichischen Bundesheeres und Referatsleiter im Bereich Militärstrategie im Bundesministerium für Landesverteidigung. Studium der Politikwissenschaft mit Abschluss 1997.

Ethik und Führung

von *Werner FREISTETTER*

Wer heute über Ethik spricht, findet sich in einer merkwürdig ambivalenten Situation. Einerseits ertönt überall der Ruf nach Ethik, werden Warnungen vor drohendem oder unaufhaltsamem Werteverfall laut, registrieren wir die zunehmende Aktivität von Ethikkommissionen; andererseits werden wir, im Namen von Autonomie und Selbstverwirklichung, vor „rigorosen“, „überzogenen“ ethischen Forderungen gewarnt, wird bisweilen die Forderung nach Emanzipation wenigstens von „traditioneller“ Ethik erhoben, wird die Dringlichkeit einer „neuen“ Ethik in unserer globalisierten technologischen Welt angemahnt. Charakteristisch für unsere Situation scheint mir vor allem die Spannung zwischen einer weit verbreiteten Überzeugung von der grundsätzlichen Relativität ethischer Normen und der emotionalen Beschwörung moralisch-ethischer Maßstäbe, die jeweils subjektiv für wichtig oder nützlich gehalten werden.

Dieser Ambivalenz begegne ich auch, wenn ich im Rahmen des Bundesheeres über Ethik spreche. Einerseits gibt es starke Überzeugungen über die Gültigkeit moralischer Maßstäbe, vor allem insofern es den traditionellen Katalog militärischer Werte und Tugenden betrifft. Andererseits steht die Institution Militär und stehen die Soldaten in unserer Gesellschaft unter starkem Legitimationsdruck. Vom Ethiker wird da oft ein Beitrag zur moralischen Legitimation des Militärs und des Soldatenberufes erwartet, Ethik und ethische Bildung gelten als gut und nützlich soweit sie dies leisten. Schließlich sind wir alle Teil unserer Gesellschaft und stehen in unterschiedlicher Intensität in den Spannungen, die unsere Zeit in ethischen Fragen kennzeichnen.

Dazu kommt, und dies ist mir in den letzten beiden Tagen wieder besonders deutlich geworden: zentralen ethischen Begriffen haftet heute etwas geradezu Altmodisches an. Wie passen Begriffe wie „Gut und Böse“, „Menschenwürde“, „Freiheit“, „Gewissen“, „Person“, „Verantwortung“ in das heute so verbreitete „wertfreie“, formale, funktionale, oft pragmatisch auf maximale Effizienz bedachte Denken? Dies geht so weit, dass manchmal zentrale ethische Haltungen, „Tugenden“, wie „Gerechtigkeit“ oder „Wohllollen“, durch ihre Nützlichkeit für andere Ziele, militärisch etwa im Blick auf die Motivation zur Leistungssteigerung und die Effizienz der

Auftragserfüllung, legitimiert, aber nicht mehr als in sich selbst wertvolle, gute, und daher sittlich gebotene Haltungen verstanden werden, so wie ich dies immer wieder im Rahmen des Ethik-Unterrichts im Bundesheer erfahre. Nun ist dies ja keineswegs eine auf den militärischen Bereich beschränkte Denkform, es handelt sich dabei vielmehr um einen fundamentalen Grundzug der geistigen Situation unsere Zeit, und findet sich selbstverständlich in allen gesellschaftlichen Bereichen, besonders ausgeprägt im Wirtschaftsleben.

Unleugbar ist, dass unsere Gesellschaft ein hochkomplexes System darstellt, in dem sich die funktionalen Bereiche, die für die Erfüllung der gesellschaftlichen Grundfunktionen erforderlich sind, in einer Weise ausdifferenziert und zum Teil auch verselbständigt haben, wie es in vergangenen, „vormodernen“, Gesellschaftsformen nicht der Fall war. Die soziologischen Theorien sozialer Systeme haben dies in den letzten Jahren sehr intensiv herausgearbeitet, ich verweise hier nur auf Niklas Luhmann. Vielfältige ethische Fragen und Herausforderungen stellen sich dabei, auf unterschiedlichen Ebenen, nur drei seien hier angedeutet:

- die Frage der Integration der funktionalen Bereiche hin auf ein gesamtgesellschaftliches, ja globales Gemeinwohl;
- daran anschließend die Frage nach einer die Systeme übergreifenden Vernunft, die nicht auf die Rationalität der Funktionssysteme beschränkt bleibt, sondern diese auf die normative Idee eines gesamt menschlichen Guten zu überschreiten in der Lage ist;
- und die Stellung des Menschen als Person mit Menschenwürde und Freiheit, Gewissen und Verantwortung in diesen ausdifferenzierten Systemen und Subsystemen, die nur noch ihrer eigenen Bereichslogik zu folgen scheinen und in denen Personen im Sinn der traditionellen europäischen und christlichen Ethik schon gar nicht mehr als solche in den Blick kommen.

Diese kurzen Andeutungen zu einer heute intensiv geführten soziologischen und moraltheoretischen Diskussion stellen jedes ethische Bemühen vor entscheidende Herausforderungen. Sind damit Begriffe wie „Moralität“ und „Sittlichkeit“, die bei aller unterschiedlichen Ausdeutung davon ausgehen, dass wir als Menschen zu personaler Freiheit und Verantwortung, zum Entscheiden aus der Einsicht in das sittlich Gute, zum Handeln gemäß dem im Gewissen erkannten verpflichtenden Sollen fähig sind, bloße Ideologie? Handelt es sich dabei eben um mehr oder weniger nützliche Illusionen, ihrerseits Funktionen eines menschlichen Bedürfnisses, man-

gels ausgeprägter Instinkte mit der Komplexität und Ambivalenz menschlichen Handelns irgendwie zurechtzukommen, somit um ein psychologisches und emotionales Problem der biophysischen Konstitution des Menschen, das subjektiv befriedigend zu lösen schließlich im Interesse des ungestörten sozialen Funktionierens liegt? Solche Überlegungen führen dann zu einem weiteren Schritt, der in der Diskussion dann seinerseits wieder denunziert werden kann: Moral und Ethik als Instrument der Herrschaftssicherung, das je nach ideologischer Position als soziale Notwendigkeit zu akzeptieren oder als humane Entfremdung zu bekämpfen ist.

Versuche, das Phänomen des Sittlichen so auf andere Faktoren, biologische, psychologische oder soziale, zu reduzieren, sind immer wieder an der Wirklichkeit der sittlichen Erfahrung der Menschen gescheitert. Es artikulieren sich in dieser Erfahrung so grundlegende Züge unseres Selbstbewusstseins als Menschen, und dies in unterschiedlichsten Situationen, Zeiten und Kulturen, dass jede Bestreitung der Möglichkeit sittlichen Handelns und ethischer Argumentation diese gelegneten Elemente implizit voraussetzen muss. Zu unterscheiden ist dabei jedoch das Phänomen, die Erfahrung, und die verschiedenen Deutungen und sprachlichen Aussagen, die unterschiedlichen Begriffe und Theorien, in denen die ursprüngliche Erfahrung in zu Wort kommt. Auf einige Grundzüge unseres Vorverständnisses dessen, was Ethik meint, soll im Folgenden kurz hingewiesen werden.

Zunächst: Unser Vorverständnis ermöglicht es uns, mit einer Frage wie „Was ist Ethik?“ überhaupt etwas zu verbinden, etwas damit anzufangen. Ohne die Elemente unseres Vorverständnisses aus unserer gelebten Erfahrung, aus unserem Selbstbewusstsein als Menschen, könnten wir weder die Frage als solche verstehen noch miteinander darüber kommunizieren. Dieses Vorverständnis ist mit unserer Erfahrung als Handelnde und Erleidende, gemeinsam mit anderen in der Welt, gegeben, und sobald wir uns darüber klar werden, darüber sprechen und uns fragen was wir tun und wie wir handeln sollen, treiben wir bereits Ethik, auf einer sehr alltäglichen, oft nicht sehr differenzierten, aber für alle weitere theoretische Entfaltung und Differenzierung konstitutiven Ebene unserer Reflexion. Und es zeigen sich darin bereits die grundlegendsten Elemente des ethischen Diskurses.

Und noch ein weiteres zeigt sich, das für unser menschliches Selbstverständnis schlechthin grundlegend ist: wir Menschen als Wesen, die fähig sind, Fragen zu stellen, nachzudenken, über die Dinge der Welt und unsere Mitmenschen, ja unser eigenes Handeln und uns selbst zu befragen und

darüber zu reflektieren, gehen nicht in der Unmittelbarkeit unseres Handelns und unserer Lebensbezüge auf: Wir finden in uns die Fähigkeit vor, uns in Frage und Reflexion von dieser Unmittelbarkeit des Erlebens und Erleidens zu distanzieren, ja wir finden uns eigentlich schon immer in dieser eigentümlichen Distanz vor, die einfach damit gegeben ist, dass wir unser selbst bewusst sind und im Licht des Bewusstseins, in Frage und Reflexion, handeln und erleben. Dies ist wohl die grundlegendste Dimension unseres Menschseins, die verhindert, dass wir uns selbst jemals nur als bloßer Bestandteil, als reine Funktion anderer Wirklichkeiten verstehen können, und selbst wenn wir es versuchen, müssen wir uns dazu entscheiden.

Nun zu den Elementen unseres sittlichen Vorverständnisses: Die gerade angesprochene Fähigkeit zur Distanznahme und Reflexion in unserem Verhalten, dass wir unser Leben im Licht des Bewusstseins führen, zeigt uns das spezifisch menschliche Verhalten als vernunftgeleitetes Handeln: wir fragen, reflektieren, wägen ab, bewerten, urteilen und entscheiden. Dies kann sehr einfach oder in komplexen und differenzierten Formen geschehen, entscheidend ist, dass damit Kriterien ins Spiel kommen, die mit Argumentation, Begründung und Rechtfertigung zu tun haben, mit besser oder schlechter, richtig oder falsch, mit gut oder böse. Und es geschieht in einem kommunikativen Prozess, ich werde nach dem „Warum“ meiner Handlungen gefragt oder ich frage andere danach.

Dass dies möglich ist, dazu ist grundlegend Freiheit vorausgesetzt, wenigstens Freiheit so oder anders handeln zu können, mich zu einer bestimmten Handlung entscheiden zu können oder auch dazu, den Dingen ihren Lauf zu lassen. Eine grundlegende Art von Freiheit ist bereits mit der Erfahrung des Selbstbewusstseins gegeben; Freiheit gründet in dieser Fähigkeit zur Distanz, dass wir nicht vollkommen in unseren Lebensbezügen und Handlungen aufgehen, sondern diese in Frage und Reflexion überschreiten und uns zu ihnen und sogar zu uns selbst bewusst verhalten können.

Dies ist nun die wesentliche Voraussetzung für einen weiteren zentralen Begriff der Ethik, die Verantwortung. Nur wenn es Freiheit gibt, ist Verantwortung möglich. Wir machen diesen Unterschied ganz selbstverständlich in unserer Alltagssprache und unserer juristischen Praxis. Voll verantwortlich sind wir für jene Handlungen, die wir mit Freiheit und Einsicht gesetzt haben. Diese allerdings sind uns anzurechnen, denn wir, aus unserer Freiheit, sind die Quelle der Handlung und damit – so weit es in unserer

Verfügung liegt – auch verantwortlich für die neue Realität, die durch unsere Handlung zustande gekommen ist.

Daraus ergibt sich ein weiteres Element unseres Vorverständnisses: wir beziehen uns im Entscheiden und Handeln immer auf anderes und auf andere, im Bereich des Sittlichen im besonderen auf andere Personen. Dieser soziale Bezug auf mir gleichwertige andere und der Bezug zur „Welt“ in ihren vielfältigen geistigen und materiellen Dimensionen ist ein konstitutives Element unseres ethischen Vorverständnisses.

Damit steht ein weiteres in Zusammenhang. In der Alltagssprache gebrauchen wir selbstverständlich Wertungen; wir bewerten Dinge, Menschen und Handlungen nach unterschiedlichen Kategorien: der Nützlichkeit, der Angemessenheit als Mittel zu Zielen, nach Kriterien des Schönen, des Hässlichen, des Angenehmen, Lustvollen oder des Unangenehmen. Viele dieser Bewertungen betreffen uns nur äußerlich, qualifizieren uns nicht in unserem Menschsein, haben mit mehr oder weniger Begabung, Klugheit, Geschicklichkeit oder ähnlichem zu tun. Darunter gibt es aber auch Bewertungen, die uns innerlich qualifizieren, die uns in der Qualität unseres Menschseins treffen, nicht nur in Teilaspekten unserer Person, sondern als ganze. Sittliche Bewertungen haben also etwas mit dem innersten Kern (die Bibel nennt es das „Herz“) unseres Menschseins zu tun, mit einem Bereich, in dem wir selbst unersetzbar und nicht austauschbar gefordert sind, in Freiheit und mit Verantwortung zu entscheiden und zu handeln, jene Dimension, die wir traditionell als „Gewissen“ bezeichnen: die Fähigkeit der Vernunft, aus Einsicht in das sittlich Gebotene das Gute zu tun und das Böse zu meiden.

Und von dieser Erfahrung des Gewissens her ist nun ein weiterer Schritt möglich, der das philosophische und theologische Denken immer wieder heraus fordert: der Zugang zur personalen und transzendenten Wirklichkeit Gottes, ausgehend von der Erfahrung eines unbedingten personalen Anspruchs im Gewissen, der mich übersteigt und unbedingt fordert, mich als Person meint und mich in die Freiheit verantwortlicher Selbstbestimmung ruft, und das gerade dadurch, dass ich dem im Gewissen erkannten sittlich Gebotenen in meinem Entscheiden und Handeln gehorche.

Damit möchte ich diese knappen Überlegungen zu einigen Grundfragen der Ethik abschließen. Nur noch eine Bemerkung dazu: im Grunde haben wir bei diesen Überlegungen intensiv darüber nachgedacht, was der Begriff der „Würde des Menschen“ bedeutet und in welchen Wirklichkeiten

die Menschenwürde gründet. Ich habe diesen Begriff bisher nicht genannt, weil ich den Eindruck habe, dass er einer geradezu inflationären Verwendung unterliegt. Zwar wird von der Würde des Menschen viel gesprochen, der Begriff ist in vielen staatlichen und internationalen Rechtsdokumenten fest verankert. Gleichzeitig aber erleben wir in unserer hochtechnisierten und in Systeme ausdifferenzierten, pluralen, manchmal sogar fragmentierten Gesellschaft eine Tendenz, gerade die ethischen Fundamente der menschlichen Würde in unserem Selbstverständnis auszuhöhlen, gerade durch die oft übermächtige Kraft, die wir durch unsere Einordnung in die gesellschaftlichen Bereiche mit ihrer Eigenlogik erfahren, die uns gleichsam dazu drängen, uns selbst und andere vorwiegend in Kategorien der Funktionalität, der Nützlichkeit und der Effizienz wahrzunehmen.

Was hat dies nun mit „Führung“, und näherhin mit Führung im militärischen Bereich zu tun? Ich denke, sehr viel. Es ist nicht gleichgültig für die humane Qualität in unserem Umfeld und in unserer Gesellschaft, wie Menschen mit Führungsverantwortung sich selbst und andere verstehen, nach welchen Kriterien sie Entscheidungen treffen und Befehle geben. Vieles mag ja im System selbst geregelt sein, vieles liegt aber auch – gerade in einer modernen Armee – in der Eigenverantwortung der leitenden Personen. Und dann kommt es immer noch auf dieses oft nicht genau zu definierende atmosphärische Element an, den „Geist“, der in einer Organisation herrscht, das „Klima“, das sich durch unsere Art, an die Dinge heranzugehen, uns zueinander zu verhalten, uns an grundlegenden sittlichen Haltungen wie Wohlwollen oder Gerechtigkeit zu orientieren, konstituiert. Und ganz entscheidend ist: meine Art des Führens qualifiziert mich selbst in meinem Menschsein, die Kriterien, nach denen ich andere behandle, wirken auf mich zurück. Gegenüber der Tendenz, Ethik und Moral den Systemen funktional unterzuordnen, stellt Ethik so ihrerseits Fragen an Systeme und leitet dazu an, kritisch über die in und durch Systeme und Organisationen realisierte humane, gesamt menschliche Qualität zu reflektieren und diese Reflexion in den Prozess des Entscheidens und Handelns als normative Orientierung einzubringen.

Aber über Fragen der „Menschenführung“ im Militär selbst hinaus steht jeder militärisch Verantwortliche, im jeweiligen Bereich seiner Führungsverantwortung, vor einer weiteren Herausforderung im gesamtgesellschaftlichen und globalen Kontext. Ich meine damit jenen Prozess gesellschaftlicher globaler Umwälzungen, in dem wir alle stehen und über

dessen Ausmaß wir uns oft selbst nicht ganz im klaren sind. Eines aber dürfte feststehen: Sicherheit und Frieden sind heute für Menschen, Völker und Staaten nur durch eine internationale Ordnung aufzubauen und zu erhalten, die sich an der normativen Idee eines rechtlich geordneten Zusammenlebens der Völker orientiert und auf dem Fundament der Würde und der Rechte jedes Menschen aufruhet.

Dies hat nun entscheidende Konsequenzen für die Aufgaben der Institution des Militärs und für das Selbstverständnis von Soldaten, vor allem aber für Menschen in der Verantwortung für Führung, Organisation und Ausbildung. Denn die ethische Legitimation des Militärs heute ist begründet in der Aufgabe und in der Fähigkeit, ein solches rechtlich geordnetes Zusammenleben der Völker - nach einem traditionellen Begriff der Katholischen Soziallehre: das internationale Gemeinwohl - als eine Ordnung der Freiheit und der Gerechtigkeit abzusichern. Und dabei spielen grundlegende ethische Fragen eine entscheidende Rolle. Es geht dabei ja genau um jene Dimensionen authentischen Menschseins, die ich skizziert habe: um die Ermöglichung und Sicherung eines Lebens in Menschenwürde, in Freiheit, Verantwortung und sittlicher Selbstbestimmung auf des gesamt-menschliche Gute hin, das jeder Mensch in der Wahrnehmung seiner Grund- und Freiheitsrechte zu verwirklichen sucht. Die Herausforderung für das Militär und für die militärische Führung hat das Zweite Vatikanische Konzil bereits vor fast vierzig Jahren so formuliert: „Wer als Soldat im Dienst des Vaterlandes steht, betrachte sich als Diener der Sicherheit und Freiheit der Völker. Sofern er dies Aufgabe recht erfüllt, trägt er wahrhaft zur Festigung der Friedens bei“ (Gaudium et spes, 79).

Dr. Werner FREISTETTER, Geburtsjahrgang 1953, Promotion zum Doktor der Theologie 1993. Angehöriger des Österreichischen Militärordinariats, nunmehr Leiter des Instituts für Religion und Frieden beim Militärbischofsamt.

Impressum

ARMIS ET LITTERIS

**Militärwissenschaftliche Schriftenreihe des
FH-Studienganges „Militärische Führung“**

Medieninhaber und Herausgeber:

FH-Studiengang „Militärische Führung“
an der Theresianischen Militärakademie WIENER NEUSTADT
2700 WIENER NEUSTADT, Burgplatz 1.
ObstdhmfD Mag. Gerhard MAIER
2700 WIENER NEUSTADT, Burgplatz 1.
Tel.: 02622-381/2110; Fax.: 02622-381/1701
E-Mail: makfh102@bmlv.gv.at

Layout und Satz:

Klaudia KUNZ

Herstellung:

Heeresdruckerei, ARSENAL, 1030 WIEN, Kelsenstraße 4

Redaktionsbeirat:

Ao. Univ.-Prof. Dr. Alfred SCHIRLBAUER
Bgdr Dr. Hans WALLNER
ObstdG Karl PICHLKASTNER
ObstdhmtD Mag. Dr. Jörg ASCHENBRENNER
ObstdhmfD Mag. Manfred GÄNSDORFER
ObstltdG Mag. Franz HOLLERER
ObstdhmfD Mag. Erwin KRALL

Grundlegende Richtung:

ARMIS ET LITTERIS ist eine Publikationsreihe des FH-Studienganges „Militärische Führung“ an der Theresianischen Militärakademie. Dem Grundsatz der Vielfalt der Lehrmeinungen verpflichtet, will ARMIS ET LITTERIS ein Forum zur militärwissenschaftlichen Diskussion im Rahmen der Lehre und Forschung am FH-Studiengang „Militärische Führung“ bieten. Darüber hinaus werden vor allem die anwendungsbezogenen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten des Lehrkörpers und der Studierenden präsentiert, sowie die am FH-Studiengang verfassten Diplomarbeiten vorgestellt.