

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 172 (2006)

**Heft:** 7-8

  

**Artikel:** Strategisches Denken : wissen erwerben, selber denken, üben

**Autor:** Bachofner, Hans

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-70485>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Strategisches Denken: Wissen erwerben, selber denken, üben

Strategisches Denken ist mehr als ein Blick über den Kugelfang. Politiker sind in der Regel Quereinsteiger, die plötzlich mit strategischen Fragen konfrontiert werden und auch der Feldherr, der *strategos*, wächst nicht auf Bäumen heran. Es gibt keinen anderen Weg als lesen, Wissen erwerben, selber denken und üben, ein Leben lang. Es fehlt nicht an Literatur, Erfahrungen, Lehre; es fehlt den strategischen Entscheidungsträgern aber zu oft an Wille und Lernbereitschaft, an Respekt vor dem nötigen Grundwissen. «Wir haben jeden Tag Ernstfall», lautet die Standard-Ausrede der Verantwortlichen, die dem Training in Übungen ausweichen wollen. Sie haben auch Angst vor der Blamage und der Übungskritik, denn Übung ist auf dieser Stufe auch Prüfung.

Es gibt einen strategischen Stammtisch, in der Bierstube wie im Clublokal, wo unbekümmert um Komplexitäten einfache Lösungen postuliert werden, und wo man wiederholt, was man vormittags im Leibblatt gelesen hat. Podiumsgespräche verlocken mit kurzer Redezeit zu Schlagworten und Glaubensbekenntnissen.

Strategisches Denken unterscheidet **Konstanten** (die allem strategischen Handeln innewohnende paradoxe Dialektik, die stete Eskalation, meist in Form von *mission creep* internationaler Organisationen, die Rechtlosigkeit und Grausamkeit) von **Variablen** (die neuen Kriege, ihre Entstaatlichung, Ökonomisierung und Asymmetrisierung).

Strategisches Denken erkennt und unterscheidet imperiales von hegemonialem Verhalten grosser Mächte.

Strategisches Denken kennt die unterschiedlichen strategischen Kulturen mit ihren Elementen Geographie, Geschichte, Gesellschaft und Wirtschaft und berücksichtigt Identität stiftende Faktoren.

Strategisches Denken befasst sich mit den globalen Trends der demographischen Entwicklung, mit Wanderungen, Migration, Flucht, mit Umweltveränderungen, internationaler organisierter Kriminalität, technologischen Entwicklungen.

Strategisches Denken umfasst alle fünf Räume moderner Kriegführung: Weltraum, Luftraum, Meere, Boden und *Cyberspace*.

Strategisches Denken befasst sich mit der Macht der Menschen und der Ideen, durchschaut Zeitgeist-Ideologien und verfällt ihnen nicht.

Strategisches Denken stellt hartnäckig die richtigen Fragen: Bei militärischen Auslandseinsätzen z. B. fragt es nicht «Was könnten wir auch noch tun? Könnten wir auch noch einige Dutzend Freiwillige nach Afghanistan schicken?», sondern: «Was soll herauskommen, politisch, militärisch, wirtschaftlich, strukturell, gesellschaftlich? Kann Schweizer Militär dieses Ziel überhaupt erreichen? Was wäre, wenn keine Schweizer dort wären? Was ist unser nationales Interesse? Das wirkliche Interesse anderer? Wie verhalten sich Aufwand und Ertrag?»

Strategisches Denken kennt keine lächerliche *me too-Armee*, die überall dabei sein will, alles nachzuahmen versucht und jeder Militärmusik nachrennt. Die Lagebeurteilung vor einem Auslandseinsatz ist zu einer neuen Disziplin herangewachsen in den Misserfolgen der letzten Jahre. General Rupert Smith hat aus eigenem Erleben darüber geschrieben, wer ihn nicht gelesen und verstanden hat, sollte nicht mitsprechen in diesen Fragen.

Wir brauchen weniger Ideologie und mehr nüchterne Fachkenntnis in den Stäben und Direktionen und präzisere Fragestellungen

beim politischen Personal. Und auch Bescheidenheit: Es sei das einzige Symptom von Dummheit, wissen zu wollen, welche Reformen die Welt brauche, schreibt Nicolás Gómez Dávila. Auch strategisches Denken kennt die Zukunft nur aus Szenarien. Der Entscheidungsträger muss trotzdem handeln, wohlinformiert, vorsichtig, schrittweise, immer handlungsfähig bleibend. Verloren hat er, wenn er eingesteht, es gebe keine andere Lösung, es herrsche Sachzwang. Er könne z.B. ins Ausland geschickte Truppen gar nicht mehr zurückziehen, auch wenn er wollte, aus Korea, Afghanistan, dem Kosovo und Bosnien.

Die Schweiz pflegte während langen Jahren eine beispielhafte strategische **Übungskultur**. Politiker aller Parteien, die Verwaltungen von Bund und Kantonen, die Armeespitze mit ihren Stäben und die Wirtschaft schickten ihre besten Leute, setzten sich in Klausur einer simulierten Verbundkrise aus, suchten Lösungen, exponierten sich mit Übungsentscheidungen. Sie entdeckten Lücken und Mängel, trainierten Befehlsgebung, Kontrolle und Korrektur auf höchster Ebene. Ein dichtes Netz von Verantwortungsträgern, die sich mit ihren Stärken und Schwächen kannten, lag über der Schweiz. Man wusste, wo man fragen konnte, auf wen man sich verlassen konnte, sprach eine gemeinsame Sprache, assoziierte ähnlich, wenn strategische Begriffe gebraucht wurden, man war vertraut mit den Rechtsgrundlagen, mit Kompetenzen und Mitteln. Keiner ging zurück an seinen Arbeitsplatz ohne Anregungen für Neuerungen im eigenen Bereich. Man lernte auch Kandidaten kennen für schwierige höchste Funktionen und andere, die nicht überzeugten.

Diese Übungskultur wurde abgebaut auf ein

Minimum. Es geschieht nicht nichts, aber viel zu wenig. Der nötige Druck für die Herstellung eines krisensicheren Führungsnetzes kann nicht aus der Verwaltung kommen, es braucht Parlamentarier und Bundesräte, die erkennen, dass gerade jetzt in den grossen strategischen Umbrüchen Impulse nötig sind. Es wird Bequemlichkeit und Widerstand zu überwinden sein, aber das gehört zum Metier der Staatsführung. Und es braucht Übungsleiter mit Vorstellungsvermögen, strategischem Weitblick und Zivilcourage, die in keinem Moment an ihre nächste Beförderung denken, die fähig sind, die besten Kenner der Materie in Riesenstäben zu einer anspruchsvollen Leistung zusammen zu führen. Diese Leute gibt es, man muss ihnen nur Auftrag und Mittel geben, sie in ihrer Arbeit unterstützen und kontrollieren.

Üben kann man nur auf der Grundlage einer strategischen Doktrin. Man darf dabei das strategische Denken nicht reduzieren auf Krisenmanagement. Das ist etwas anderes, tiefer einzustufendes.

Die Übungsanlagen müssen Problemlagen existentieller Natur enthalten, müssen zu interdepartementaler Gesamtleitung von Staat und Armee provozieren. *Créer l'événement* ist der schwierigste und anspruchsvollste Teil der Arbeit eines Übungsleiters und seines Stabes. Man mache sich wenig Sorgen um die nachfolgenden operativen und taktischen Stufen. Sie sind gut geführt und werden die Impulse der oberen Stufe rasch aufnehmen.

Die Forderung lautet, das strategische Dach über dem Haus sei so zu konstruieren, dass es den neuen Unwettern standhalte.