

#GIDS **ESSAY**

veröffentlicht vom
German Institute for Defence and Strategic Studies

#GIDSEssay 2/2026 | September 2026

Was kann Wissenschaft für Bildung und Weiterbildung im Bereich der Führung leisten?

Autor: Wolfgang Peischel



GERMAN INSTITUTE
FOR DEFENCE AND
STRATEGIC STUDIES

Dieses Papier wird im Rahmen der Reihe #GIDSessay vom German Institute for Defence and Strategic Studies veröffentlicht.

Dieses Papier gibt die Meinung des Autors wieder und stellt nicht zwangsläufig den Standpunkt des GIDS dar.

Erscheinungsjahr: 2026

GIDS

German Institute for Defence and Strategic Studies

Führungsakademie der Bundeswehr

Manteuffelstraße 20 · 22587 Hamburg

Tel.: +49 (0)40 8667 6801

buero@gids-hamburg.de · www.gids-hamburg.de

Brigadier i.R. MMag. Dr. habil. Wolfgang Peischel, PhD*

Was kann Wissenschaft für Bildung und Weiterbildung im Bereich der Führung leisten?

Wir benötigen eine führungswissenschaftliche Disziplin mit einer spezifischen Methodik. Damit könnten proaktiv und zutreffend tragfähige Grundlagen für zukünftiges Führungshandeln bereitgestellt werden. Und nicht erst, wenn es zu spät ist.

Der deutsche Militärhistoriker Werner Hahlweg (1912–1989) zitiert in seinem Einleitungsbeitrag zu seinem Buch „Klassiker der Kriegskunst“ den Philosophen Georg Wilhelm Friedrich Hegel:

Um noch über das Belehren, wie die Welt seyn soll, ein Wort zu sagen, so kommt dazu ohnehin die Philosophie immer zu spät. Als der Gedanke der Welt erscheint sie erst in der Zeit, nachdem die Wirklichkeit ihren Bildungsprozeß vollendet und sich fertig gemacht hat. Dieß, was der Begriff lehrt, zeigt nothwendig ebenso die Geschichte, daß erst in der Reife der Wirklichkeit das Ideale dem Realen gegenüber erscheint und jenes sich dieselbe Welt, in ihrer Substanz erfaßt, in Gestalt eines intellektuellen Reichs erbaut. Wenn die Philosophie ihr Grau in Grau mahlt, dann ist eine Gestalt des Lebens alt geworden, und mit Grau in Grau läßt sie sich nicht verjüngen, sondern nur erklären; die Eule der Minerva beginnt erst mit der einbrechenden Dämmerung ihren Flug.¹

Im Gegensatz dazu und mit Bezug auf die Kriegstheorie und den Krieg selbst folgert Hahlweg aber, dass es wenig sinnvoll wäre, sie lediglich militärisch-historisch in Verbindung mit der Kriegskunst (gemeint: Führung) zu behandeln. „Vielmehr ergäbe sich die notwendige Aufgabe, Krieg, Militärwesen und Kriegstheorie in ihrem Gesamtzusammenhang mit dem politischen, geistigen, sozialen, ökonomischen und technologischen Gefüge der Zeit neu zu ordnen.“²

Übertragen auf den Bereich der allgemeinen Führung³, also der zivilen wie der militärischen, lässt sich analog dazu der Bedarf an einer Wissenschaft ableiten, die den

* Brigadier i.R. MMag. Dr. habil. Wolfgang Peischel, PhD absolvierte die Generalstabsausbildung und studierte Politikwissenschaft. Er war Kommandant des Jägerregiments „Wien“ und leitete von 2002 bis 2008 die Gruppe „Struktur- und Programmplanung“ im österreichischen BLMV. Bis 2021 war er als Leiter des ÖMZ tätig. Er studierte Militärwissenschaft und habilitierte im selbigen Fach 2024 an der Ludovika-Universität in Budapest. Von 2015 bis 2021 fungierte er als Präsident der EMPA, zwischen 2018 und 2019 als ISMS-Präsident. Er ist Mitglied der Wissenschaftskommission beim BMLV und Vortragender an der Sicherheitsakademie des österreichischen BMI. Der vorliegende Text gibt ausschließlich die persönliche Meinung des Verfassers wieder und entspricht daher nicht notwendigerweise der Auffassung des BMLV.

1 Georg Wilhelm Friedrich Hegel, zit. in: Hahlweg, Werner (1960), Einführung, Krieg–Kriegskunst–Kriegstheorie, in: Werner Hahlweg (Hg.): Klassiker der Kriegskunst, Wehr und Wissen Verlagsgesellschaft: Darmstadt, S. 7.

2 Ebd. 9 f.

3 Für den vorliegenden Beitrag soll Führung als die Steuerung des Zusammenwirkens von Funktionsträgern einer Organisationsstruktur zur optimalen Erreichung einer gemeinsamen Zweck- oder Zielsetzung verstanden werden. Führung im weiteren Sinne hätte dabei die Führungsforschung,

Gesamtzusammenhang zwischen der politischen, militärischen, wirtschaftlichen, technologischen, geistigen, sozialen und ethischen Dimension von Führung herstellt und nach einer spezifischen Methode eine Theorie schafft, aus der zeitgerecht tragfähige und zuverlässige Grundlagen für künftiges Führungshandeln deduziert werden können.

Im Gegensatz dazu haben die sicherheitspolitische und (zivile) politische Strategieforschung oft vergangene Entwicklungen historisch analysiert und Erfahrungen linear in die Zukunft extrapoliert, ohne eine dafür maßgeschneiderte, adäquate Methodik entwickelt zu haben. Dies hat zum Teil zu folgenschweren Fehlaussagen geführt. Dazu einige Beispiele, die zwar auf der Ebene des staatlichen Handelns ansetzen; sie wirken sich aber auf die umsetzenden Führungsebenen der Politik, der hoheitlichen Verwaltung, des Militärs, der Einsatzorganisationen, der privatwirtschaftlichen Unternehmen und der technologischen Entwicklung aus. Damit sind sie im höchsten Maß auch gesamtstaatlich führungsrelevant.

Führung wirkt dabei aber über die Ebenen, die die politische Absicht umzusetzen haben, hinaus auch gegenüber den Bürgern, deren Sicherheit durch das politische Handeln gewährleistet werden soll. Fast mantraartig wurde Bedrohungsanalysen die Behauptung vorangestellt, dass von Russland keine konventionelle militärische Bedrohung mehr ausgehen könne, obwohl die auch veröffentlichte militärische Beurteilung der ständig adaptierten russischen Strategiepapiere bereits kurz nach 1991 zum gegenteiligen Schluss geführt hatte.⁴ Europa stünde nach 1991 eine zumindest zehnjährige, sich ständig perpetuierende Phase bevor, in der militärische Fähigkeiten gefahrlos zurückgefahren werden können. Würde man eine sich entwickelnde Bedrohung erkennen, so wäre man zeitgerecht wieder im Sattel. Nunmehr zeigt sich, dass Europa auch bei großzügigster Bereitstellung der notwendigen budgetären Mittel den erforderlichen Fähigkeitsstand nicht zeitgerecht erreichen könnte. Die dadurch erzielbaren Einsparungen wurden als vermeintliche „Friedensdividende“ apostrophiert. Tatsächlich hat es sich eher um einen „Kredit“ gehandelt, bei dem man „eleganter“ Weise vergessen hat, die Tilgungsraten zu begleichen – und der Europa jetzt mit aller Härte präsentiert wird. Vom propagierten „Tod des Kampfpanzers“ und der behaupteten, schwindenden Bedeutung konventioneller Verteidigungskräfte bzw. gegenangriffsfähiger Großverbände hört man seit dem Angriff Russlands auf die Ukraine und dessen Drohgebärden gegenüber der NATO-Ostflanke nur noch selten.

Der amerikanische Politikwissenschaftler Francis Fukuyama hat in seinem Buch „The End of History and the Last Man (1992)“ die These aufgestellt, dass Faschismus,

-theorie und -lehre, strategische Zweckfindung, Planung sowie die Führung im engeren Sinne (ebenenunabhängige Grundsätze, operative und taktische Führung im Gefecht) zu umfassen. Führung in diesem Sinn wird insofern als spezifisch für den kontinentaleuropäischen bzw. deutschsprachigen Kulturraum verstanden, weil sie maßgeblich auf einem wechselseitig bedingten Verhältnis zwischen einem aufgrund anerkannter Fähigkeiten Führenden einerseits und aufgrund überzeugter Gefolgschaft folgender Untergebener andererseits basiert.

- 4 Die Strategie-Entwicklung Russlands ist auf Basis seiner eigenen, veröffentlichten und frei zugänglichen Strategiepapiere über 30 Jahre hinweg beobachtbar und analysierbar gewesen. Dabei fiel eine immer deutlichere Absicht zur Projektionsfähigkeit und die unmissverständliche Betonung der „Strategic Interests Abroad“ auf. Die Annahme, die Brigaden der neuen Gliederung würden die alten Regimenter ersetzen, dürfte zu optimistisch gewesen sein. Viel eher dürfte die Brigade als Äquivalent zur früheren Division gedacht gewesen sein, weil die Feuerkraft der neuen Waffengeneration die geringere Mannstärke hätte wettmachen sollen. Auch sind die Luftlandeverbände größtenteils durchgehend bei der Divisionsstruktur geblieben.

Kommunismus und Autokratie sich als System unwiderruflich überlebt hätten. Der „Politische Transformationsindex 2026“ der Bertelsmann-Stiftung zeigt dagegen eindrücklich, dass „moderate“ sowie „harte“ Autokratien weltweit auf dem Vormarsch sind. Der amerikanische Militärstrategie Thomas P. M. Barnett behauptete in seinem gefeierten Buch „The Pentagon’s New Map“, dass sich das „Functioning Core“ durch Vernetzung und Globalisierung stabil hält, während die Nichtdurchdringung durch die Globalisierung zum „Non-Integrating Gap“ und damit zu strategischen Krisenherden führt. Es ginge also nicht mehr um die Fähigkeit der USA zur Power Projection, sondern darum, Staaten des GAP durch vorangetriebene Globalisierung in das Functioning Core zu integrieren. Eine Bewertung dieser These erübrigt sich angesichts des gegenwärtigen Iran-Konflikts.

Die These, dass Globalisierung dazu beitragen könnte, militärisch ausgetragene Konflikte zu verhindern, widerlegt sich gerade selbst. Wenn eine solche auch zwischen Staaten bedingt funktionieren könnte, die wechselseitig und symmetrisch voneinander abhängig sind, so gilt das jedenfalls nicht für Akteure wie die EU, die gerade Gefahr laufen, sich bezüglich unterschiedlicher Materien jeweils einseitig abhängig zu machen – z. B. sicherheitsmäßig von den USA, energiemäßig von Russland und bezüglich seltener Erden von China.

Europa setzte lange auf die Hoffnung, dass nur das Produkt aus Potenzial und Absicht eine Bedrohung begründet, auf die es zu reagieren gelte. Unmittelbar nach 1991 fehlte Russland das Potenzial. Als dies wieder aufwuchs, beruhigte man sich damit, dass keine Offensivabsicht bestünde. Übersehen wurde, was Militärwissenschaftler mehrfach publiziert hatten: Einem möglichen Gegner ein derartiges Potenzialvakuum zu bieten, wie Europa das getan hat, kann Angriffsabsichten schaffen, wo vorher möglicherweise keine bestanden.

Behauptet wurde und wird, dass die Mackindersche Rimland-Heartland-Theorie endgültig obsolet sei.⁵ Tatsächlich fordern die immer stärker werdenden europäischen Rechtsparteien eine Hinwendung zu Russland bei gleichzeitiger Abkehr von Amerika. Auf den ersten Blick, rein geopolitisch betrachtet verlockend, würde diese Option den Bruch der transatlantischen Partnerschaft provozieren und damit den Verlust des Halteankers für das Überleben unserer westlich-pluralistischen Demokratie bedeuten.

Die von dem niederländisch-amerikanischen Geostrategen Nicolas Spykman weiterentwickelte Rimland-Heartland-Theorie wurde so gut wie überhaupt nicht rezipiert. Nicht mehr das Kernland beherrsche den Rim (Randzone) und damit die Welt, vielmehr hege der Rim das Expansionsstreben des Kernlands ein. Dieser Rim deckt sich mit der Seidenstraßeninitiative Chinas und dürfte es früher oder später in eine machtpolitische Konfrontation mit Russland treiben. Ein Europa, das sich nicht zeitgerecht aus der Abhängigkeit von China befreit, könnte als Teil dieses Rims instrumentalisiert werden.

Mit der BRICS(+)-Initiative Chinas und der Einbindung afrikanischer und südamerikanischer Staaten hat sich eine geopolitische „Südspange“ gebildet, die mit der (geografisch) spiegelbildlichen, transatlantischen Bindung USA–Europa zu konkurrieren begonnen hat. Nennenswerte europäische Ansätze, mit denen hätte gegengesteuert

⁵ Die Heartland-Theorie des britischen Geografen Halford J. Mackinder ist ein geostrategisches Konzept, das bis in die Gegenwart als Erklärungsmuster herangezogen wird, um geopolitische Ambitionen einzelner Staaten oder Konflikte im globalen Kontext zu deuten. <https://europa.clio-online.de/quelle/id/q63-78139>.

werden können, blieben aus. Über den Enthauptungsschlag Trumps gegen Venezuela zeigte sich die Weltöffentlichkeit nun aber überrascht.

Mit diesen Beispielen soll gezeigt werden, dass rein sicherheitspolitische Analysen und die Extrapolation ihrer Ergebnisse insbesondere in der VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) nicht mehr ausreichen, um tragfähige Grundlagen für verantwortungsbewusstes Führungshandeln zu bieten.

Hingegen haben Führungswissenschaft, Militärwissenschaft und militärwissenschaftliche Strategieforschung zu den genannten Entwicklungen zeitgerecht, also nicht erst im Nachhinein, erfolgreich gearbeitet und publiziert. Ich nenne stellvertretend nur die viel beachteten Publikationen der Professoren Klaus Beckmann, Stefan Bayer und Burkhard Meißner in den Ergebnisbänden der Wiener Strategiekonferenz-Reihe. Die Aussagen dieser Arbeiten finden im wissenschaftlichen und politischen Diskurs im Vergleich zu den rein sicherheitspolitischen Analysen aber deutlich weniger Gehör, vermutlich weil sie auch unangenehmere bzw. weniger opportune Wahrheiten zutage fördern und einen im Hinblick auf die Sicherheit des Staates notwendigen, höheren unmittelbaren Handlungsdruck erzeugen würden. Gebraucht wird also eine führungswissenschaftliche Disziplin mit einer spezifischen Methodik, die es erlaubt, nicht erst „in der Dämmerung“, sondern proaktiv und zutreffend, tragfähige Grundlagen für zukünftiges Führungshandeln bereitzustellen.

Kontinentaleuropa und insbesondere der deutsche Sprachraum verfügen dank Forschungseinrichtungen wie der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg (HSU) bereits über eine Disziplin, welche diese Leistung erbringt. Eine Leistung, die vor allem hinsichtlich der folgend dargestellten, wesentlichen Faktoren kulturraumspezifisch alleinstellend ist und somit über das Fähigkeitsspektrum der rein sicherheitspolitischen Forschung hinausgeht.

Das kulturraumspezifische Verständnis von „Führung“:

- Führung wird als beiderseitig annahmebedürftiges Verhältnis zwischen Führendem und Geführten verstanden.
- Führung steht unter dem zwingenden Gebot der persönlichen Verantwortung.
- Ein über alle Führungsebenen ausgerolltes, überdurchschnittliches Maß an Bildung dient als Grundlage für die Auftragstaktik mit dem Ziel, Führungsüberlegenheit trotz numerischer/ressourcenmäßiger Unterlegenheit zu erringen.
- Nicht im Widerspruch zur Befehlshierarchie, sondern zu deren ethischer Legitimation müssen Führende aller Ebenen dazu befähigt werden, ihr Widerstandsrecht bzw. ihre Widerstandspflicht gegenüber (menschen-)rechtswidrigen Befehlen auszuüben bzw. zu leisten. Daraus ergibt sich die demokratische Verlässlichkeit von Streitkräften und ihre Resilienz gegenüber nicht legitimierten Machthabern.

Der kulturraumspezifische, wissenschaftstheoretische/-methodische Ansatz

- Führung als eine Instanz zur bereichsübergreifenden und entscheidungsvorbereitenden Beratung der politischen Ebene bildet die dialektische Brücke zwischen Politikberatung in Fragen der strategischen Zwecksetzung einerseits, und der Sicherstellung der Umsetzung der von der Politik getroffenen Entscheidung andererseits.
- Die Führungswissenschaft entwickelt eine abstrahierte, aus u. a. militärischen Führungsprinzipien abgeleitete, spezifische Denk- und Beurteilungslogik.

- Diese Beurteilungslogik baut auf einem zwischen Theorie und Empirie oszillierenden, iterativen Verfahren auf, das auf der Verschneidung visionärer und pragmatischer bzw. operational-kreativer und kritisch-rationaler Ansätze beruht.
- Ein nach dem Philosophen Immanuel Kant (1724-1804) „a priori rationaler“, der Induktion vorgestaffelter Ansatz verkürzt die Entscheidungsfindung, erhöht deren Treffsicherheit und wird über die verringerte Anzahl benötigter Experimente theoriebildungsrelevant.

Beide Leistungsfaktoren begünstigen den an materiellen Ressourcen Unterlegenen, wenn er im Gegenzug ein überdurchschnittliches, über alle Führungsebenen hinunterreichendes vor allem humanistisches Allgemeinbildungsniveau sicherstellt. In Abwandlung einer alten Militärweisheit kann man vereinfachend sagen: „Hirn spart Blut“.

Trotz des Vorhandenseins von Ansätzen eines leistungsfähigen, führungswissenschaftlichen Apparates wird die Notwendigkeit, Führung auf ein wissenschaftliches Fundament zu stellen, vielfach in Abrede gestellt. Dies führt dazu, dass Führung (ausschließlich) zum Handwerk degradiert und sie weit unter Wert geschlagen wird – also die Leistung, die sie erbringen könnte, nicht erbringen darf und so aus der Rolle der Politikberatung hinausgedrängt wird.

Es geht nicht nur um ein verschmerzbares Leistungsdefizit, sondern um eine bittere Notwendigkeit. Wenn man die gegenwärtige prekäre, strategische Lage Europas betrachtet und Strategie als eines der Kernfächer der Militärwissenschaft anerkennt, dann sieht man, wie dramatisch sich die mangelnde Berücksichtigung der Ergebnisse einer solchen wissenschaftlichen Strategie- und Führungslehre und deren Beratungsleistung auf die politische Ebene auswirkt (siehe die vorgestellten Beispiele).

Wenn nun die Frage beantwortet werden soll, was Wissenschaft für Bildung und Weiterbildung im Bereich der Führung konkret leisten kann und muss, dann gilt es zunächst zu klären, was unter „Wissenschaft“ verstanden werden soll, was wir als Führung begreifen und warum diese Wissenschaft konstitutiv für alle Disziplinen der Führung ist.

Was ist „Wissenschaft“?

Der Militärtheoretiker Carl von Clausewitz (1780–1831) forderte: „Das Wissen muss ein Können werden“. Er wandte sich gegen die windigen Systemmacher und deren Wissenschaft. Die Wissenschaft, von der er spricht, ist nicht das systematische Sammeln und Ordnen toten, lexikalischen Wissens. Vielmehr bräuchte es Könnerschaft (Kunst hier als Partizip von „können“⁶) – dies entspräche dann dem, was wir heute unter systematischer Wissenschaft verstehen. Clausewitz legte als Erster eine eigenständige wissenschaftliche Methodik im Bereich der Führung vor, die eine dialektische Bindung von Theorie und Empirie beinhaltet. Er beschrieb damit einen zwischen visionärem und pragmatischem Ansatz oszillierenden, hermeneutischen Zirkel, der vor der empirischen Bewährung eine a priori rationale Hypothese (Kant) verlangt und statt des „Experiments“ das aus dem Epochenbezug befreite, geschichtliche Beispiel nutzt. Es geht also um eine spezifische, aus der militärischen Führungslehre abstrahierte und

⁶ Der österreichische Komiker Alexander Girardi hat dieses Verständnis von Kunst zwar satirisch, aber dem Sinn nach zutreffend so beschrieben: „Kunst kommt von Können, käme sie vom Wollen, hieße sie Wunst.“

weiterentwickelte, alleinstellende Denk- und Entscheidungslogik, nicht um die Geschichte der Führung oder die Katalogisierung von Beispielen aus der Führungspraxis etc.

Diese auf Denken und Könnerschaft abzielende, wissenschaftliche Methodik sollte somit die alleinstellende Leistung aller Führungsdisziplinen sein. Bei vielen neueren Disziplinen ist derzeit ein diametral entgegengesetzter Trend wahrnehmbar: Sie nähern sich paradoxerweise im Zeitalter der KI wieder dem Verständnis von „Wissenschaft“ an, das Clausewitz als windige Systemmacherei kritisiert hatte. Teilweise sind ähnliche Ansätze auch im Bildungswesen allgemein feststellbar. Vielfach wird das Schwergewicht in der Lehre, vorgeblich aus Zeitgründen, vom Grundlagen- zum Fachwissen verlagert, wir erkennen Kürzungen im Bereich der Grundlagen-Wissenschaften, eine Ausdünnung bei den humanistischen Fächern wie Latein und Griechisch, die abnehmende Bedeutung des Propädeutikums bei universitären Studien etc. Gerade unter diesem Blickwinkel würde aber selbstständige, logische Denk- und Urteilsfähigkeit den zuverlässigsten Schutzwall gegen ideologische Fremdbestimmung aus dem Netz bilden.

Was ist unter Führung zu verstehen, auf die die beschriebene Wissenschaft abstellt?

Insbesondere im deutschen Sprachraum leitet sich Führung aus dem Veranlassungsverb „führen“ ab, das ein aus der Völkerwanderungszeit stammendes „Fahrenmachen“ beschreibt. Gemeint war das wechselseitig annahmebedürftige Führungsverhältnis, das Synallagma von „Führen und Folgen“ zwischen dem Vorangehenden und dem aus überzeugter, freiwilliger Gefolgschaft marschierenden Stamm. Der Führende hatte seinen Führungsanspruch täglich neu zu verdienen. Das Führungsverhältnis endete, wenn der Führende nicht mehr voranging oder, wenn der Stamm das Vertrauen in ihn verlor und nicht mehr folgte. Aus diesem wechselseitig bedingten Führungsverhältnis entwickelte sich die Auftragstaktik, verantwortungsbewusste Führung, das Widerstandsrecht gegen rechts- oder sittenwidrige Befehle und damit die Grundlage für die heutige demokratiepolitische Verlässlichkeit von Streitkräften, was aufgrund der besonderen historischen Verantwortung des deutschsprachigen Raums von herausragender Bedeutung ist. Das hier zugrunde liegende Verständnis ist aufgrund seiner geistesgeschichtlichen Wurzeln spezifisch für den kontinentaleuropäischen Raum, in noch höherem Maße aber für den deutschen Sprachraum. Die Wissenschaft hätte herauszuarbeiten, inwiefern es sich vom z. B. angloamerikanischen Verständnis des Begriffs „command“ (in manum dare) unterscheidet bzw. mit diesem nur bedingt kompatibel ist. Eine unzureichende wissenschaftliche Vermittlung dieses Kulturraumspezifikums kann zu einer unreflektierten Übernahme anderer Führungsverfahren bzw. Führungsphilosophien verleiten und damit zum Verlust der alleinstellenden Leistung des eigenen Verfahrens führen.

Warum ist diese Wissenschaft konstitutiv für alle Führungsdisziplinen?

Wenn Führung darauf abzielt, freiwillig überzeugte Gefolgschaft einzuwerben, verantwortungsbewusst zu handeln und damit Widerstand gegen unrechtmäßige Befehle und Anordnungen zuzulassen⁷, dann lässt sich das nur auf Basis einer Wissenschaft erzielen, welche die zugrunde liegenden, komplexen Funktionsprinzipien dieser kulturraumspezifischen Führungsphilosophie gesamtheitlich erfasst, analysiert, weiterentwickelt, lehrbar macht und unterrichtet. Das Kernprinzip gilt daher *grundsätzlich*, das heißt gleichermaßen, für alle Disziplinen der Führung.

Ich möchte einige wesentliche Kernleistungen hervorheben, welche die Wissenschaft für Bildung und Weiterbildung im Bereich der Führung erbringen kann. Die oben umrissene, zentrale und kulturraumspezifische Leistung ist die Beurteilung und Entscheidung auf Basis selbstständigen Denkens in der gegebenen Situation. Dieses selbstständige Denken ist in einem Kulturraum wie dem kontinentaleuropäischen/deutschsprachigen, der schon allein geostrategisch unter einer permanenten Begrenztheit der Ressourcen leidet, von besonderer Bedeutung, weil es über das Prinzip der Auftragstaktik ein alleinstellendes Kompensat für numerische/ressourcenbedingte Unterlegenheit bilden kann.

Die Wissenschaft hat die Grundlagen und Funktionsprinzipien dieses Führungsdenkens zu erforschen und zu vermitteln – vor allem hat sie dem Irrglauben entgegenzutreten, dass Führung intuitiv, aus dem Bauch heraus geschieht und daher „vermeintlich“ nicht gelehrt zu werden braucht. Die häufige Fehlinterpretation des Coup d’oeil, des kriegerischen Genius, der divinatorischen Komponente, des göttlichen Funkens, des Takts des Urteils etc., zeugen vom hartnäckigen Festhalten an diesem Irrglauben.

Vielmehr hätten Führungsprozesse systematisch untersucht, gelehrt, geübt und so lange internalisiert zu werden, bis sie dem Führenden in der Anwendung so erscheinen, *als ob* sie intuitiv gefunden worden wären. Die zugrunde liegende, notwendige „Denk“-Schulung erfährt aber schon in den Lehrplänen der sekundären Bildung zugunsten der „Wissens“-Vermittlung eine rückläufige Gewichtung – wie sich an der Kürzung bzw. Veränderung der Lehrziele in den Fächern Latein, Griechisch, problemlösungsorientierte Mathematik, Darstellende Geometrie etc. zeigt.

Bedeutung der Planung

Der vorgefertigte Plan enthebt den Führenden in der gegebenen Situation der Verantwortung der eigenständigen Beurteilung und Entscheidung. Allerdings wird eine Unzahl von Plänen benötigt, von denen nur der kleinste Teil auch tatsächlich zur Anwendung kommt. Eventualfall-Planungen, die sogenannten contingency plans, passen letztlich doch nicht genau und müssen von dem in der freien Beurteilung wenig geübten Führenden adaptiert werden. Eventualfall-Planungen erfordern riesige Stäbe. Der israelische Militärhistoriker Martin van Creveld hat in seinem Buch „Kampfkraft“

⁷ Dies ist trotz Aufrechterhalten des Gehorsamsprinzips möglich, weil den Untergebenen ein Höchstmaß an humanistischer Bildung zugestanden und damit auch die Grundlage für die Einbeziehung der Entscheidungsleistung aller untergeordneten Ebenen geschaffen wurde.

herausgearbeitet, dass die deutschen Kräfte im Zweiten Weltkrieg aufgrund der selbstständigen Beurteilung wiederholt relative Führungsüberlegenheit über den amerikanischen Gegner erzielen konnten. Der Vorteil der selbstständigen Beurteilung durch die Kommandeure in der gegebenen Situation sei sinngemäß deswegen stark ins Gewicht gefallen, weil die amerikanischen Stäbe zu schwerfällig gewesen seien, um mit der vorgelegten Gefechtsgeschwindigkeit Schritt zu halten.

Führungswissenschaft baut auf der Erkenntnis von Helmuth von Moltke (1800–1891) auf, der sinngemäß gefordert hat; „Planung nur bis zum ersten Zusammentreffen mit dem Feind, ab dort Führung“.

Es geht darum zu erkennen, bis zu welchem Punkt wenige Zufälligkeiten oder gegenereische Handlungsmöglichkeiten die eigene Planung beeinflussen und ab welchem Punkt, aufgrund der vielfältigen Antwortmöglichkeiten des Gegners, die Anzahl der Handlungsoptionen auf beiden Seiten so exponentiell steigt, dass die Gefechtswirklichkeit auch durch eine noch so große Zahl an Eventualfall-Plänen nicht mehr hinreichend erfasst werden kann. Dies ermöglicht eine dialektische Synthese aus Planung und Führung, die nur funktioniert, wenn die selbstständige Beurteilungsfähigkeit bis zur untersten Führungsebene ausgerollt ist.

Der Begriff „Planung“ kommt von der „planta pedis“. Der römische Architekt hat den Grundriss des nach den Vorgaben des Bauherrn zu errichtenden Gebäudes mit seinen Fußsohlen in den Sand „geplant“. Es geht also schon aus etymologischer Sicht eher um eine umsetzende Tätigkeit im Auftrag eines anderen – mit vergleichsweise bescheidenem kreativen Freiraum und geringer grundlegender, eigener Entscheidungskompetenz. Dies möge zur Entzauberung eines Verständnisses beitragen, das Planung als dominierendes Führungsprinzip sieht – sprich ohne eine komplementäre Verkopplung mit der selbstständigen Beurteilung in der gegebenen Entscheidungssituation.

Die Wissenschaft zerlegt Führungsprozesse jeweils in dialektische Gegensatzpaare, um diese anschließend in einem iterativen, dialektisch zwischen Theorie und Empirie oszillierenden Führungskreislauf zu verbinden. Diesen beschreibt Clausewitz als einen, den visionären und pragmatischen Ansatz verbindenden „Hermeneutischen Zirkel“. Im Einzelnen handelt es sich um folgende dialektische Gegensatzpaare:

- Visionärer, dem Denken und der Zweckfindung zugeordneter versus pragmatischer, dem Handeln und der operativen Umsetzung zugeordneter Ansatz,
- operational-kreativer versus kritisch-rationaler Ansatz und
- (mit Kant) a priori rationaler versus empirischer Denkmodus.

Anders als in der induktionslastigen, angloamerikanischen Wissenschaftsmethodik wird der a priori-Ansatz dem Experiment vorgestaffelt, wodurch sich die Anzahl der notwendigen Experimente verringert und die verbleibenden mit höherer Auflösung betrieben werden können.

Die Wissenschaft erforscht und lehrt die Unterscheidung zwischen dem Zweck (also der Frage nach dem „Wofür“) und dem Ziel (also der Frage nach dem „Wie“ der Umsetzung) – eine Unterscheidung, die in der politischen Wirklichkeit oftmals verloren geht, weil langfristige Investitionen in die Sicherheit des Staates selten auf unmittelbare Wählergunst treffen. Die Führungswissenschaft zerfällt in eine Strategiewissenschaft und eine Führungswissenschaft im engeren Sinne. Gerade die enge Verschränkung

zwischen beiden Subdisziplinen stellt den alleinstellenden Nutzen der Führungswissenschaft für den Staat dar. Eben weil beide unter einer Verantwortung stehen, kann eine Beratungsleistung für die politische Zweckfindung erbracht werden, die von strategischem Beurteilungsvermögen und gleichzeitig von der Fähigkeit der operativen Umsetzung getragen ist. Letztere ermöglicht es u. a., den Ressourcenbedarf sowie das verbleibende Restrisiko zu ermitteln und in den entscheidungsvorbereitenden Vorschlag einfließen zu lassen.

Die Professoren Bayer und Meißner haben gerade im Bereich der Strategiewissenschaft Richtungsweisendes geleistet, was z. B. in ihren bereits erwähnten, viel beachteten Vorträgen im Rahmen der Wiener Strategiekonferenzreihe zum Ausdruck kam. Vor allem haben sie damit wesentlich dazu beigetragen, Führung auf ein wissenschaftliches Fundament zu stellen.

Das letzte Prinzip, auf das ich eingehen möchte, sind die drei Säulen, mit denen Clausewitz die Anforderungen an künftige militärische Führer definiert. Die erste dieser Säulen verlangt Fachwissen und Meisterschaft im eigenen Fach. Die zweite Säule fordert „Charakter“; damit ist aber im damaligen deutschen Sprachverständnis nicht die moralisch-ethische Dimension des Charakters angesprochen, sondern eher die klassischen Männlichkeitstugenden im Sinne von „virtus“ und „honos“, wie z. B. am erhaltenen Befehl festzuhalten, koste es, was es wolle, oder unverbrüchliche und unhinterfragte Loyalität zum Führenden etc.

Nun gibt Clausewitz aber nicht vor, wie viel von jeder Fähigkeitssäule der künftige Offizier mindestens erfüllen soll. Vielmehr behauptet er, dass eine übersteigerte Betonung der ersten Säule zum engstirnigen Experten führt, dem die Fähigkeit des bereichsübergreifenden Führens abhandenkommt (gerade diese Fähigkeit wäre aber die zwingende Voraussetzung für die Führung im großen Verband, erst recht für die operative Führung und in die entscheidungsvorbereitende, strategische Beratung an der Schnittstelle zur politischen Führung). Die Überbetonung der zweiten Säule könnte dazu führen, den Befehl bedingungslos auszuführen, ohne nach dessen moralischer und rechtlicher Legitimität zu fragen, und damit zur möglichen Ideologisierung der Truppe. Als Korrektiv bietet sich – als angedachte „dritte Säule“ – eine breite, bis zur untersten Ebenen hinunterreichende humanistische Allgemeinbildung an. Dies nicht, weil Soldaten zu Humanisten ausgebildet werden sollen, sondern weil diese Bildung zum Erkennen bereichsübergreifender Funktionsprinzipien befähigt und das einzige unbeeinflussbare Korrektiv gegen die Ausführung unrechtmäßiger Befehle darstellt.

Als Beispiel möge die Generalstabsausbildung der deutschen Streitkräfte im Zweiten Weltkrieg dienen. Sie war auf die Kriegsschulen in Berlin und München verteilt, die untereinander im ständigen Streit um den „richtigeren“ Fächerkanon lagen. In der norddeutschen Schule fehlten humanistische Fächer weitgehend – als ob damit versucht worden wäre, die „Antennen“ zum Erkennen des Unrechtsgehaltes erhaltener Befehle bewusst abzubrechen. Die süddeutsche Schule hatte hingegen humanistische Fächer im Lehrplan. Bezeichnenderweise entstammt eine nennenswerte Anzahl von Offizieren, die Widerstand gegen Hitler geleistet hatten, genau dieser süddeutschen Schule.

Damit ließe sich ein Zusammenhang zwischen humanistisch-ethischer Bildung und verantwortungsbewusster Führung behaupten und nach entsprechender Forschungsarbeit vermutlich auch nachweisen. Weil es dabei um nichts weniger als um die Basis für die demokratische Verlässlichkeit von Streitkräften geht, hätte die Führungswissenschaft die Notwendigkeit und Funktion dieses Prinzips herauszuarbeiten,

weiterzuentwickeln und aufzuzeigen, warum die dafür notwendige Bildung in allen führungswissenschaftlichen Disziplinen und Lehrgängen abgebildet sein sollte.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Führung ohne wissenschaftliche Fundierung

- eine mögliche Führungsüberlegenheit, die sich auf Basis der geistesgeschichtlichen Entwicklung des kontinentaleuropäischen, insbesondere deutschsprachigen Kulturraums erzielen ließe, vergibt,
- die verantwortungsethische Dimension vernachlässigt,
- die Gefahr birgt, möglichen undemokratischen Entwicklungen keinen Widerstand entgegenzusetzen und
- nicht zur politischen Ebene durchdringt und daher auch keinen entscheidungsvorbereitenden Beitrag zur Findung des strategischen Zweckes leisten kann.⁸

⁸ Dieser Beratungsbeitrag würde aber deswegen die alleinstellende Leistung darstellen, weil keine andere Disziplin das langfristig strategische Denken und die operative Umsetzung des politisch vorgegebenen Zwecks unter einer Verantwortung und unter Berücksichtigung der wechselseitigen Abhängigkeiten wahrzunehmen imstande ist.